

## **Pengukuran Tingkat Kesiapan *Knowledge Management* Balitbang SDM Kementerian Komunikasi dan Informatika**

### ***Measurement of Readiness Knowledge Management in Balitbang SDM of Ministry of Communication and Information Technology***

**Dewi Hernikawati**

Balai Pelatihan dan Pengembangan Teknologi dan Informasi  
Kementerian Komunikasi dan Informatika  
Jl. Sekolah Hijau No. 2, Cikarang-Bekasi Jawa Barat  
*e-mail* : dewi005@kominfo.go.id

**Yan Andriariza AS**

Puslitang Aptika IKP  
Kementerian Komunikasi dan Informatika  
Jl. Medan Merdeka Barat No. 9, Jakarta Pusat  
*e-mail* : yana001@kominfo.go.id

Naskah diterima: 05-03-2015, direvisi: 13-07-2015, disetujui: 25-05-2015

#### **Abstrak**

*Knowledge Management (KM)* merupakan suatu proses kegiatan dalam mengelola pengetahuan yang ada dalam organisasi untuk membantu organisasi mencapai targetnya. Pengukuran terhadap tingkat kesiapan organisasi dalam implementasi KM perlu dilakukan agar sukses diimplementasikan. Permasalahan dalam penelitian ini adalah sejauh mana tingkat kesiapan Balitbang SDM dalam menerapkan KM dilihat dari kesiapan KM *Enabler*. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kesiapan Balitbang SDM dalam mengimplementasikan KM. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Analisis data dengan metode statistik deskriptif, dimana data kuesioner yang telah diisi oleh responden dikelompokkan ke dalam tabel sesuai dengan pemisahan elemen-elemen pada aspek KM. Hasilnya adalah tingkat kesiapan KM pada Balitbang SDM Kominfo sebesar 62,3125% dan berada pada level 4 atau *receptive level* yang artinya Balitbang SDM Kominfo telah siap dan mapan untuk mengimplementasikan KM.

**Kata kunci:** *Knowledge Management*, kesiapan, KM *Enabler*

#### **Abstract**

*Knowledge Management (KM)* is a process of managing knowledge in the organization to help the organization achieve its goals. The level of readiness' measurement in the implementation of KM in the organization needs to be done for successful implementation. The problem in this research was the unidentified level of readiness of Balitbang SDM in implementing KM from KM *Enabler* views of readiness. This study aimed to measure the level of readiness to implement KM. The method used in this research was a quantitative approach. Data analysis was done with descriptive statistical methods. The result is a level of readiness

*KM is 62,3125%, at level 4 or receptive's level which means Balitbang SDM had been prepared and established to implement Knowledge Management.*

**Keywords:** *Knowledge Management, readiness, KM Enabler.*

## PENDAHULUAN

Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kemkominfo) merupakan kementerian yang bertugas menyelenggarakan urusan di bidang komunikasi dan informatika dalam pemerintahan. Badan Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Balitbang SDM) merupakan salah satu satuan kerja di Kemkominfo yang berperan sebagai ujung tombak dalam membuat kebijakan. Kebijakan atau aturan yang akan dikeluarkan oleh Kemkominfo harus berdasarkan hasil penelitian, sehingga kebijakan yang dikeluarkan bisa dipertanggungjawabkan. Oleh karena itu, Balitbang SDM dituntut untuk meningkatkan kualitas penelitiannya.

Kualitas penelitian akan meningkat bila pengetahuan yang ada pada para penelitiannya dikelola dengan baik. Sayangnya, transfer pengetahuan di antara para peneliti belum sepenuhnya dilakukan dengan baik. Hal ini terlihat dari banyaknya hasil penelitian yang tidak terkelola dengan baik, sehingga ketika ada peneliti yang membutuhkannya sulit untuk memperolehnya. Kondisi ini tentunya menjadi permasalahan tersendiri di Balitbang SDM karena sudah selayaknya semua hasil penelitian terkelola dengan baik supaya para peneliti bisa mengambil pelajaran dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya untuk dikembangkan menjadi penelitian lanjutan. Pengelolaan pengetahuan di Balitbang SDM belum dikelola dengan baik disebabkan karena kesenjangan di antara para peneliti Balitbang SDM cukup besar, seperti perbedaan usia yang terlampau jauh antara peneliti baru dengan peneliti senior, perbedaan pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki.

Adanya berbagai bidang keilmuan yang berbeda di Balitbang SDM membutuhkan suatu pengelolaan agar tidak hilang. Selama

ini, berbagi pengetahuan dilakukan secara informal dan tidak terdokumentasi. Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem untuk mengelola pengetahuan di kalangan peneliti atau yang dapat disebut dengan *Knowledge Management System*. Akan tetapi, saat ini belum diketahui tingkat kesiapan implementasi *KM* di Balitbang SDM. Pengukuran tingkat kesiapan organisasi secara detail dan komprehensif diperlukan sebelum menerapkan *KM* agar dapat mengidentifikasi kebutuhan organisasi. Hal ini perlu dilakukan karena di portal Kemkominfo disediakan menu *KM System* yang bisa diakses melalui akun masing-masing PNS tetapi belum dimanfaatkan. Selain itu, penerapan *KM* juga dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor. Faktor-faktor ini dikenal dengan *KM Enabler*.

Berdasarkan pada latar belakang yang ada, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah sejauh mana tingkat kesiapan Balitbang SDM dalam menerapkan *KM* dilihat dari kesiapan *Knowledge Management Enabler*. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kesiapan organisasi Balitbang SDM dalam mengimplementasikan *Knowledge Management*. Diharapkan dengan adanya pengukuran tingkat kesiapan *KM* dapat ditentukan langkah-langkah dalam menerapkannya untuk meningkatkan kualitas penelitian.

*Knowledge Management System* merupakan integrasi antara teknologi dan mekanisme yang dibangun untuk mendukung proses *KM* (Fernandez, 2004). *Knowledge Management enabler factor* merupakan faktor penentu apakah suatu organisasi sukses atau gagal dalam menerapkan *KM*. Faktor-faktor tersebut dikenal dengan sebutan *Knowledge Management enablers*. *Knowledge Management enablers* harus jelas karena dengan faktor tersebut tidak hanya menciptakan *knowledge* tapi juga bisa membuat orang

membagi pengetahuan dan pengalaman mereka dengan yang lain. Faktor tersebut meliputi (1) *organizational culture*, (2) *organizational structure*, (3) *people*, dan (4) *information technology*.

*Organizational culture* atau budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dalam upaya mencapai *competitive advantage* yang berkesinambungan (Elliot & O'Dell, 1999; Lee & Choi, 2003). Budaya yang sesuai perlu diterapkan pada organisasi dalam upaya mendukung anggota organisasi dalam menciptakan pengetahuan yang baru dan mampu memanfaatkan serta mendistribusikannya untuk kemajuan organisasi. Menciptakan dan mempertahankan budaya berbagi pengetahuan bukanlah tugas yang mudah karena membutuhkan kerja sama dari seluruh anggota organisasi. Faktor budaya dalam konteks penerapan *KM* di organisasi meliputi aspek *collaboration*, *mutual trust*, *learning*, dan *leadership*.

Faktor lain adalah *organizational structure* yang berpengaruh terhadap cara mereka beroperasi, yang pada akhirnya juga turut mempengaruhi cara bagaimana pengetahuan diciptakan dan dibagi kepada seluruh anggota (Nonaka & Takeuchi, 1994). Struktur sebuah organisasi dapat dilihat dari dua perspektif, yaitu sentralisasi dan formalisasi. Sentralisasi mengacu pada sejauh mana proses pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik, biasanya terjadi pada aras manajerial yang lebih tinggi dari organisasi (Robbins, 2001; Wood et al., 1998). Konsep sentralisasi mencakup kewenangan formal, yang merupakan hak yang melekat karena posisinya dalam organisasi. *Formalization* mengacu pada dokumentasi tertulis dari peraturan, prosedur, dan kebijakan untuk memandu perilaku dan pengambilan keputusan pada organisasi (Wood et al., 1998).

Faktor selanjutnya adalah *people*. *People* merupakan jantung dari proses penciptaan pengetahuan sebagaimana orang-orang menciptakan dan membagi pengeta-

huan (Lee & Choi, 2003). Pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi dapat diperoleh organisasi dengan merekrut manusia yang memiliki kemampuan sesuai kebutuhan. Leonard-Barton (1995) menamakannya dengan *T-shaped skills*. Manusia yang memiliki keahlian *T-shaped*, tidak hanya memiliki pemahaman yang mendalam tentang disiplin ilmu tertentu saja, tetapi juga bagaimana disiplin ilmu yang mereka kuasai dapat dikombinasikan dengan disiplin ilmu lainnya. Kemampuan yang mereka miliki merupakan aset pengetahuan yang dapat diintegrasikan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Senge, 2000; Lee & Choi, 2003). Keterampilan ini pada akhirnya memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kompetensi mereka pada beberapa disiplin ilmu, yang nantinya akan dapat menciptakan pengetahuan baru bagi organisasi (Madhavan & Grover, 1998).

Dan faktor terakhir adalah teknologi informasi (TI). Teknologi Informasi (TI) melihat sejauh mana tingkat inisiasi *KM* didukung oleh penggunaan instrumen TI yang kuat (Gold et al., 2001). TI begitu mempengaruhi proses penciptaan pengetahuan dalam berbagai cara seperti memfasilitasi pengumpulan, penyimpanan dan pertukaran data dengan cepat dalam skala yang tidak praktis di masa lalu, sehingga membantu mempercepat penciptaan pengetahuan dan proses pembagiannya (Yu et al., 2004; Hariharan, 2005). Kondisi ini sangat membantu anggota organisasi dalam mengakses pengetahuan yang diperlukan. Kesimpulannya, proses inisiasi *KM* akan lebih berhasil jika didukung oleh kesiapan infrastruktur teknologi dalam organisasi.

Menurut Mohammadi et al. (2009), *Knowledge Management readiness* adalah kemampuan organisasi atau bagian atau kelompok kerja dalam mengadopsi, menggunakan dan memanfaatkan *KM*. Kesiapan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi sebelum organisasi merencanakan dan mempunyai inisiatif menerapkan *KM*. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk

**Tabel 1. Perbandingan literature tentang pengukuran kesiapan *knowledge management***

Penulis	Lovinta (2009)	Mulyono (2011)	Zaidiah (2010)	Penelitian ini
Institusi	MUI Jawa Barat	Medco Foundation	Set BADIKLAT KEMHAN	Balitbang SDM Kominfo
<i>Knowledge Management Critical Success Factor</i>	2 KMCSF: David Skyrme Jennex & Olfman	10 KMCSF : Mamaghani et. al, Valmohammadi, Wong, Choy, David Skyrme, Moffett et. al., Davenport et. Al., Skyrme & Amidon, Liebowitz, Hasanali, Ryan & Prybutok, Chourides et.al, Mathi, Stankosky & Baldanza, APQC, Holsapple and Joshi	KMCSF Stankosky dan Baldanza Infrastruktur KM Becerra Fernandez	Faktor Pemberdaya KM : 1. <i>Organizational Culture</i> 2. <i>Organizational Structure</i> 3. <i>People</i> 4. <i>Information Technology</i>
		Infrastruktur KM Becerra Fernandez	Aspek KM Hlupic	
<i>Readiness level</i>	CMMI	<i>Knowledge management Readiness Level (Rao) dengan pengembangan</i>	<i>Knowledge management Readiness Level (Rao) dengan pengembangan</i>	<i>Knowledge management Readiness Level (Rao) dengan pengembangan</i>

menilai tingkat kesiapan dalam menerapkan KM, karena hal ini sangat berpengaruh pada kesuksesan dan keberhasilan KM yang diterapkan. Rao (2005) dalam bukunya yang berjudul “*Knowledge Management Tools and Techniques*” mengklasifikasikan level kesiapan dari KM menjadi lima (5) level, yaitu: tidak siap, awal (menjelajahi KM), siap (diterima), *receptive* (advokasi dan pengukuran), dan optimal (*institutionalized Knowledge Management*).

Penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Atrinawati (2009) adalah mengenai pembuatan rancangan model penilaian tingkat kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan KM. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan studi literatur yaitu dengan melakukan pemetaan terhadap *Knowledge Management Critical Success Factor* yang diusulkan oleh David Skyrme sebagai parameter yang diukur dengan *Knowledge Management Critical Success Factor* yang diusulkan oleh Jennex & Olfman sebagai dasar penentu prioritas. Hasil dari penelitian ini adalah model penilaian tingkat kesiapan implementasi *Knowledge Management* yang diukur dengan CMMI. Mulyono

(2011) memetakan 17 *Knowledge Management Critical Success Factor* (KMCSF) yang diklasifikasikan berdasarkan kesamaan makna yang terdapat di dalamnya. Setelah dilakukan pemetaan maka akan dihasilkan 10 faktor, lalu 10 faktor tersebut disesuaikan dengan tujuan organisasi yang ada. Dari hasil penelitian tersebut, maka dapat ditentukan tingkat kesiapan KM pada *Medco Foundation*. Penelitian Zaidiah (2010) yang mengukur tingkat kesiapan SET BADIKLAT dalam mengimplementasikan KM di institusi pemerintahan dalam hal ini Kementerian Pertahanan dan Keamanan. Penelitian ini memetakan KMCSF dari Stankosky dan Baldanza (2001) serta KMCSF dari David Skyrme (1999), dan infrastruktur KM ke dalam kategori aspek KM.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kesiapan organisasi Balitbang SDM dalam mengimplementasikan *Knowledge Management* berdasarkan tingkat kesiapan Rao (2005) dan *knowledge management enabler factors*. Rao (2005) telah mengidentifikasi

Tabel 2. *Knowledge Management Readiness Level* Menurut Rao (2005)

LEVEL	NAMA LEVEL	KONVERSI NILAI (%)	KARAKTERISTIK
1	<i>Not Ready</i>	0 – 20	Belum adanya pemahaman mengenai <i>KM</i> Belum adanya pemahaman mengenai visi, misi dari <i>KM</i> Tidak menggambarkan fenomena atau permasalahan <i>KM</i>
2.	<i>Preliminary (exploring knowledge management)</i>	21 – 40	Organisasi sudah mengenal pentingnya kegiatan <i>KM</i> Proses dalam organisasi sudah menggambarkan kegiatan <i>KM</i> Sudah terdapat individu yang menggalakkan <i>Knowledge Management System</i>
3.	<i>Ready (accepted)</i>	41 – 60	Sudah stabil dan individu dalam organisasi sudah mempraktekkan aktifitas yang efektif untuk mendukung <i>KM</i> Kegiatan <i>KM</i> sudah dilakukan setiap waktu di setiap kegiatan pekerjaan Kegiatan <i>KM</i> sudah dapat ditemukan pada setiap individu
4.	<i>Receptive (advocating and measuring)</i>	61 – 80	Sudah ada sistem pendokumentasian Sudah adanya efisiensi dari <i>KM</i> Kegiatan-kegiatan yang ada pada level dilanjutkan dan sudah dihasilkan suatu standard an aturan
5	<i>Optimal (institutionalized knowledge management)</i>	81 – 100	Organisasi telah memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan fleksibel terhadap syarat-syarat yang ditentukan untuk mencapai <i>KM Readiness</i>

tingkat kesiapan menjadi 5 (lima) level seperti yang terlihat pada table 2.

Konversi nilai tingkat kesiapan mengacu pada formula yang diajukan oleh Zaidah (2010). Menurut Zaidah (2010) dalam menentukan level *Knowledge Management Readiness* dihitung dari rata-rata persentase kesiapan organisasi dalam menerapkan *KM*. Persentase *knowledge management readiness* dihitung dari jumlah angka atau skor setiap indikator *knowledge management success factor* (KMCSF) dibagi total keseluruhan bobot maksimal atau ditunjukkan oleh formula 1.

$$P = \frac{S_n}{S_m} \times 100\% \quad (1)$$

Dimana P adalah persentase level tingkat kesiapan.  $S_n$  adalah jumlah skor dikali bobot yang didapatkan, dan,  $S_m$  adalah total bobot dikali skor maksimal.

Dalam penelitian ini, aspek pemberdaya (*enabler*) *KM* digunakan untuk mengukur kesiapan penerapan *KM* di Balitbang SDM

Kominfo. Aspek pemberdaya *KM* yaitu *organizational culture, people, dan information technology*.

Dari *framework* tersebut, maka didapatkan variabel-variabel yang akan digunakan dalam melakukan pengukuran, variabel-variabel tersebut yaitu sebagai berikut :

1. Aspek *Culture* yang terdiri dari variabel *Collaboration, Mutual Trust, Learning, dan Leadership*
2. Aspek *Structure* terdiri dari *Decentralization dan Deformalization*
3. Aspek *People*.
4. Aspek *Information Technology*

Untuk memperoleh data terkait, penelitian ini menggunakan data primer berupa kuesioner yang disebarkan kepada peneliti di satuan kerja Balitbang SDM. Kuesioner terdiri dari 42 pertanyaan yang terbagi kedalam 4 aspek faktor pemberdaya. Kuesioner ini menggunakan skala likert 1 sampai 4 dengan pilihan jawaban Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak

Setuju (TS), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS). Sebelum kuesioner digunakan, dilakukan uji validitas dan reabilitas terhadap pertanyaan-pertanyaan dengan SPSS 20. Dari hasil uji validitas dan reabilitas tersebut diperoleh 12 pertanyaan yang tidak valid sehingga dikeluarkan dan tidak digunakan. Kuesioner yang digunakan untuk pengujian berikutnya memiliki 30 pertanyaan. Responden dalam penelitian ini yaitu 30 orang peneliti Balitbang SDM Kominfo

Penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui studi literatur, data dari internal/ dokumentasi organisasi. Data internal organisasi berupa gambaran organisasi, tupoksi organisasi, teknologi informasi yang digunakan dan dokumen internal organisasi lainnya. Teknik pengolahan data dan analisis data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode statistik deskriptif, dimana data kuisisioner yang telah diisi oleh responden dikelompokkan ke dalam tabel sesuai dengan pemisahan elemen-elemen pada aspek *Knowledge Management*. Data hasil dari kuisisioner tersebut kemudian diolah dengan menggunakan *software* SPSS versi 20. Data ini nantinya akan membantu dalam menginterpretasikan hasil yang diharapkan berdasarkan *Knowledge Management readiness level*. Hasil yang didapatkan dari penelitian ini yaitu pada level berapa tingkat kesiapan Balitbang SDM dalam mengimplementasikan *KM*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis karakteristik responden dilakukan untuk menunjukkan gambaran kondisi

responden dalam penelitian ini. Jumlah responden yang berhasil dijangkau adalah 30 orang terdiri dari 20 orang (66,67 persen) laki-laki dan 10 orang (33,3 persen) perempuan. Responden berdasarkan jenis kelamin menunjukkan bahwa responden dengan jabatan peneliti lebih banyak berjenis kelamin laki-laki sehingga dapat disimpulkan bahwa peneliti di Balitbang SDM lebih banyak laki-laki. Berdasarkan kategori masa kerja, sebanyak 36,7 persen telah bekerja antara 3 sampai 5 tahun, 10 persen telah berkeja selama kurang dari 3 tahun, dan 53,3 persen telah bekerja lebih dari 5 tahun. Kategori masa kerja menggambarkan pengalaman kerja yang diperoleh responden selama bekerja di Balitbang SDM. Responden dengan masa kerja yang lebih lama memiliki pengalaman yang lebih banyak dibandingkan dengan pegawai baru. Pengalaman ini bisa disimpan dan dibagi kepada peneliti baru dengan disimpan pada sistem *KM* sehingga peneliti muda bisa mengambil sisi positif dari pengalaman-pengalaman yang ada.

Selanjutnya dari kategori usia, responden terbesar berusia pada rentang 25 hingga 35 tahun yaitu sebanyak 50%. Diikuti dengan usia di atas 35 tahun sebanyak 43,4 persen dan usia di bawah 25 tahun sebanyak 6,7 persen. Usia 25 hingga 35 tahun merupakan usia produktif seseorang dalam bekerja dan berkarya. Dengan usia produktif terbanyak ini akan memudahkan dalam menerapkan *KM*. Sedangkan dari kategori pendidikan, sebagian besar responden telah menempuh jenjang pendidikan S2 seperti yang terlihat pada tabel 3.

**Tabel 3. Komposisi responden berdasarkan jenis pendidikan**

Jenjang Pendidikan	Frequency	Percent
D3	1	3.3
S1	10	33.3
S2	17	56.7
S3	2	6.7
Total	30	100.0

**Tabel 4. Hasil pengukuran tingkat kesiapan *knowledge management* di Balitbang SDM Kominfo**

No	Faktor pemberdaya ( <i>knowledge management enabler</i> )		Rata-rata Kesiapan (%)		
1	<i>Organizational Culture</i>	<i>Collaboration</i>	62	62.25	62.3125
		<i>Mutual Trust</i>	61.67		
		<i>Learning</i>	60		
		<i>Leadership</i>	65.33		
2	<i>Organizational Structure</i>	<i>Decentralization</i>	76.67	65	
		<i>Deformalization</i>	53.33		
3	<i>People (T-Shaped Skills)</i>		60	60	
4	<i>Information Technology</i>		62	62	

Selanjutnya, dilakukan pengolahan data terhadap tingkat kesiapan *KM* di Balitbang SDM berdasarkan faktor pemberdaya dan tingkat kesiapan menurut Rao (2005). Hasilnya seperti ditunjukkan pada tabel 4.

Faktor pemberdaya dari aspek *organizational culture* menunjukkan tingkat kesiapan 62,26 persen. Nilai ini dijabarkan dari 4 (empat) variabel pendukung. Variabel *collaboration* menunjukkan tingkat kesiapan 62 persen yang berarti responden menilai tingkat kolaborasi anggota organisasi di tempat kerja mereka termasuk *receptive* (level 4). Kemudian dari variabel *mutual trust*, responden menilai tingkat *mutual trust* anggota organisasi di tempat kerja sebesar 61,67 persen atau termasuk dalam level *receptive*. Adanya tingkat kepercayaan di dalam organisasi akan menciptakan iklim yang mendukung terjadinya penciptaan dan pertukaran pengetahuan. Pada variabel *learning*, data yang diperoleh menunjukkan bahwa responden menilai tingkat *learning* anggota organisasi di tempat kerja mereka termasuk *ready* (60%). Aspek *learning* digunakan untuk mengukur terjadinya proses pembelajaran bagi anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Dan variabel terakhir pada aspek *organizational culture* adalah *leadership*. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa responden menilai tingkat *leadership* anggota organisasi di tempat kerja mereka termasuk *receptive* (65.33%). Pimpinan memiliki peran yang penting dalam

terciptanya proses inisiasi *KM*, oleh karena otoritas dan wewenang yang dimiliki seorang pemimpin dalam mengupayakan sistem dan iklim yang kondusif dalam proses penciptaan pengetahuan. Pimpinan yang sadar perubahan akan terus berinovasi dan berinisiatif merangsang terjadinya pengetahuan yang baru dan terjadinya *sharing knowledge* di dalam organisasinya.

Dari faktor pemberdaya *organizational structure*, hasil penelitian menunjukkan, secara keseluruhan responden pada organisasi tempat menilai struktur mereka bekerja memiliki tingkat desentralisasi dan deformalisasi yang *receptive* sebesar 65%. Untuk unsur desentralisasi sebesar 76.67% dan unsur deformalisasi sebesar 53.33%. Menurut Robbins *et al.* (2001), tingkat sentralisasi yang tinggi berdampak kurang baik bagi organisasi, karena hal tersebut menunjukkan tingkat ketergantungan anggota yang tinggi terhadap pimpinannya. Akibatnya inisiatif, kreatifitas dari arah bawah kurang berkembang. Namun sebaliknya, tingkat desentralisasi yang terlalu tinggi juga berdampak kurang baik, karena hal ini menandakan pengawasan oleh pimpinan terhadap jalannya organisasi menuju tujuan yang telah ditetapkan tidak terjadi.

Faktor pemberdaya selanjutnya yang diukur adalah *people*. Untuk unsur pemberdaya *People*, yang diukur adalah bagaimana kemampuan anggota organisasi memiliki apa yang disebut dengan *T-shaped skills*, sebuah

keterampilan kerja yang tidak hanya spesifik dalam satu bidang, namun juga menguasai berbagai bidang kerja. Untuk memiliki *T-shaped skills*, maka perlu didukung sejumlah kompetensi yang bersifat *hardskill* maupun *softskill*. Dalam organisasi yang diteliti, hasil penelitian memperlihatkan responden menilai secara rata-rata anggota organisasi memiliki *T-shaped skills* yang *ready* (60%), yang meliputi kemampuan memberikan saran pada tugas orang lain, mampu berkomunikasi dengan berbagai pihak, serta menguasai tugas pekerjaannya dengan baik. Kesiapan SDM merupakan salah satu indikator terpenting dalam implementasi *KM*, tanpa dukungan SDM yang berkemampuan dan kompeten, upaya penciptaan, pendistribusian dan pemanfaatan pengetahuan tidak dapat optimal.

Dan, faktor pemberdaya terakhir yang diukur adalah teknologi informasi. Dalam penelitian ini, unsur pemberdaya berupa kesiapan teknologi informasi dinilai oleh responden termasuk *receptive* (62%). Para responden terutama merasa adanya dukungan sistem teknologi informasi yang baik dalam menunjang kegiatan pekerjaannya tanpa batasan tempat dan waktu, untuk berkomunikasi, untuk mengakses berbagai data dan informasi, serta untuk menyimpan data secara sistematis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan kesiapan organisasi tempat responden bekerja telah berada pada level *receptive* untuk mengimplementasikan *KM* dilihat dari dukungan ke empat faktor pemberdaya (*enablers*) yang baik. Balitbang SDM Kominfo berada pada level 4 (*receptive*) artinya telah siap dan mapan untuk mengimplementasikan *KM*.

Berdasarkan hasil analisa tersebut seharusnya Balitbang SDM Kominfo sudah siap dalam menerapkan *KM*. Pemberdaya menjadi faktor yang sangat penting dalam proses inisiasi *KM* dalam menentukan sukses tidaknya proses yang berjalan. Faktor pemberdaya beserta elemen-elemen penyusunnya harus dikelola oleh organisasi semaksimal mungkin agar berjalan seirama dengan penerapan *KM*

dan diperoleh hasil yang optimal. Faktor pemberdaya yang perlu mendapat perhatian khusus untuk ditingkatkan adalah *deformalization* karena memiliki nilai terkecil jika dibandingkan dengan faktor yang lain. Hal ini bisa dilakukan dengan melakukan pendokumentasian dan pembelajaran *best practice* kepada pegawai dan organisasi memberikan kebebasan dan kemudahan serta dukungan bagi setiap staf untuk melakukan inovasi.

Hasil pengukuran tingkat kesiapan Balitbang SDM Kominfo dalam menerapkan *KM* membawa implikasi logis meskipun nilai ini masih berada dalam tataran konseptual. Beberapa implikasi yang dapat dijumpai antara lain:

- 1) Implikasi terhadap aspek manajemen  
Pada aspek manajerial, dengan mengetahui tingkat kesiapan *KM*, maka pihak manajemen Balitbang SDM Kominfo dapat melakukan inisiatif dan strategi yang dianggap perlu untuk meningkatkan kesiapan *KM* pada setiap aspek dan elemen dari faktor pemberdaya *KM*.
- 2) Implikasi terhadap aspek pengukuran kesiapan *KM*  
*Framework* kesiapan *KM* pada penelitian ini disusun berdasarkan factor pemberdaya (*enabler*) dari *KM*. Dalam melakukan analisis dari *KMCSF* yang sudah ada merupakan salah satu *best practice* dalam menentukan *KMCSF* yang akan diimplementasi pada suatu organisasi. Pemetaan dan analisis pada *framework* kesiapan *KM* yang sudah ada merupakan salah satu *best practice* dalam menentukan *framework* kesiapan *KM* yang akan diimplementasi pada suatu organisasi.
- 3) Implikasi terhadap aspek bidang keilmuan  
Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dalam pengembangan *framework* untuk pengukuran kesiapan implementasi *KM*. Penelitian pengembangan *framework* *KM* selanjutnya diharapkan tidak hanya dibentuk dari studi literatur tetapi juga melibatkan entitas organisasi untuk mengajukan aspek-aspek pengukuran yang diperlukan dan faktor-



faktor kesuksesan dalam implementasi *KM*.

Penelitian mengenai faktor pemberdaya *KM* dapat diarahkan untuk menemukan urutan prioritas faktor pemberdaya *KM* dan memperhatikan bagaimana interaksi antara unsur-unsur pemberdaya *KM* tersebut satu sama lain. Selain itu, penelitian juga dapat meneliti faktor-faktor yang menjadi penghambat penerapan *KM*.

## PENUTUP

Secara keseluruhan tingkat kesiapan *KM* di Balitbang SDM Kominfo yaitu sebesar 62,3125% dan berada pada level 4 (*receptive*) yang artinya Balitbang SDM Kominfo telah siap dan matang dalam mengimplementasikan *KM*. Aspek pemberdaya *KM* berada pada level *receptive* untuk faktor *organizational culture* dan *Information technology*.

Aspek *enabler KM* terlihat bahwa faktor *organizational structure* memiliki nilai kesiapan yang tinggi dengan rata-rata 65%, diikuti dengan aspek *organizational culture*, *information technology* dan *people*. Aspek yang perlu ditingkatkan karena rata-rata kesiapan lebih rendah dari aspek yang lain adalah aspek *people* dengan nilai rata-rata 60% dan aspek *technology information* sebesar 62%.

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa organisasi yang diteliti (Balitbang SDM Kominfo) berpotensi untuk implementasi *KM* dengan adanya kesiapan dari berbagai faktor pemberdaya *KM*. Untuk itu disarankan agar organisasi mendorong tahap inisiasi manajemen pengetahuan menuju implementasinya secara kongkrit. Komitmen dibutuhkan dari pihak pimpinan beserta seluruh anggota organisasi untuk memungkinkan proses *KM* itu terjadi.

Dari aspek *information technology*, Balitbang SDM Kominfo perlu membangun aplikasi untuk menunjang proses *KM* dan meningkatkan *reliability* koneksi jaringan. Untuk aspek *organizational culture* terutama

elemen *learning* perlu adanya pendidikan dan pelatihan rutin kepada peneliti dan dilakukan *sharing knowledge* bagi peneliti-peneliti yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Penelitian pengembangan *framework KM* selanjutnya diharapkan tidak hanya dibentuk dari studi literatur tetapi juga melibatkan entitas organisasi untuk mengajukan aspek-aspek pengukuran yang diperlukan dan faktor-faktor kesuksesan dalam implementasi *KM*. Penelitian mengenai faktor pemberdaya *KM* dapat diarahkan untuk menemukan urutan prioritas faktor pemberdaya *KM* dan memperhatikan bagaimana interaksi antara unsur-unsur pemberdaya *KM* tersebut satu sama lain. Selain itu, penelitian juga dapat meneliti faktor-faktor yang menjadi penghambat penerapan *KM*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Atrinawati, Lovinta Happy. *Pemodelan Penilaian Tingkat Kesiapan (Readiness) Organisasi untuk Mengimplementasi Knowledge Management*. Skripsi. S1 teknik Informatika ITB. Bandung, 2009.
- Elliot, S and O'Dell, C. *Sharing Knowledge and Best Practices: The Hows and Whys of Tapping your Organization Hidden Reservoirs of Knowledge*. *Health Forum Journal*, 42 (3): 34-37, 1999.
- Fernandez, Irma Becerra, Gonzalez, Avelino & Rajiv Sabherwal. *Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technology*. Pearson-Prentice Hall, New Jersey, 2004.
- Gold, A.H., Malhotra, A., and Segars, A.H. *Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective*. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1): 185-214, 2001.
- Hariharan, A. *Implementing Seven KM Enablers at Barti*. *Knowledge Management Review*, 8 (3): 8-9. 2005.
- Lee, H and Choi, B. *Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination*. *Journal of Management Information Systems*, 20 (1): 179-228, 2003.

- Leonard-Barton, D. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Harvard Business School Press, Boston, 1995.
- Mohammadi, K, Khanlari, A and Sohrabi, B. Organizational Readiness Assessment for Knowledge Management. *International Journal of Knowledge Management* 5(1).pp 29-45. 2009
- Mulyono, Sri. *Analisis Pengukuran Tingkat Kesiapan Implementasi Knowledge Management (KNOWLEDGE MANAGEMENT Readiness) pada Medco Foundation*. Karya Akhir. Program Studi Magister Teknologi Informasi Fasilkom UI. Jakarta, 2011.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press, 1994.
- Rao, Madanmohan. *Knowledge Management Tools and Technique: practitioners and experts evaluate KNOWLEDGE MANAGEMENT solutions*. Butterworth-Heinemann, 2005.
- Robbins, SP. *Organisational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, 11th ed, Prentice Hall, USA, 2001.
- Senge, P.M. The Academy as a Learning Community: Contradiction in terms or Realizable Future? *In A.F. Lucas and associates. Leading Academic Change Essential Roles for Department Chairs: 275-300*, 2000.
- Skyrme, D.J. *Knowledge Networking – Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann. Oxford. 1999
- Stankosky, M & C. Baldanza. A System Approach to Engineering a Knowledge Management System. In *Knowledge Management: The Catalyst for Electronic Government*, Barquin, R. C., A. Bennet & S. G. Remez (Eds). Management Concept, Virginia, ISBN: 1567261299, pp. 263-282
- Yu, S., Kim, Y. And Kim, M. Linking Organizational Knowledge Management Drivers to Knowledge Management Performance: An Exploratory Study. *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*, Waikota Village, Piscataway, NJ, 2004
- Wood, J., Wallace, J., Zeffane, R. M., Schermerhorn, J.R., Hunt, J. G, & Osborn, R. N. *Organizational Behaviour : An Asia-Pacific Perspective*. Brisbane: Wiley. 1998
- Zaidiah, Ati. *Analisis Tingkat Kesiapan Knowledge Management pada Sekretariat Badan Pendidikan dan Latihan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia*. Karya Akhir Program Magister Teknologi Informasi Universitas Indonesia, 2010.