

TINGKAT KESIAPAN IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA POLITEKNIK NEGERI SRIWIJAYA

*THE IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT READINESS LEVEL AT THE STATE
POLYTECHNIC OF SRIWIJAYA*

Euis Oktavianti

Politeknik Negeri Jakarta, Jl. Prof. DR. GA Siwabessy, Kampus UI, Depok 16424, Jawa Barat, Indonesia
Telp. 021-7270036/ Fax. 021- 7270034
e-mail: euis.oktavianti@tik.pnj.ac.id

Naskah diterima tanggal 1 April 2015, direvisi tanggal 27 Mei 2015, disetujui tanggal 10 Juni 2015

Abstract

Knowledge management works to increase the organization's ability to learn from their environment and combines the knowledge to business processes. However, to implement KM in an organization is not always easy and successful. Some literatures mention the application of KM was failed because of low KM. Some well preparation and readiness is required to make KM successful implemented. The measurement of readiness level is the first step to do. The research is aimed to find of the readiness by implementing Knowledge Management. The measurement is conducted by grouping the KMCSF into some Knowledge Management aspect. The method used to measure the level of KM is by mapping the KMCSF with KM infrastructure. The result shows that KM readiness at Politeknik Negeri Sriwijaya reaches 62,63% . It means that POLSRI is on the third level of KM, which means that POLSRI gets the predicate "ready" (accepted). To be concluded, POLSRI is ready to implement KM.

Keywords: *Knowledge Management, KM Readiness, Knowledge Management Critical Success Factors, Polytechnic of Sriwijaya*

Abstrak

*Knowledge management berfungsi meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya dan menggabungkan pengetahuan ke dalam proses bisnis. Namun untuk dapat menerapkan KM pada suatu organisasi tidaklah selalu berjalan dengan mudah dan sukses. Dari beberapa literatur menyebutkan terjadinya kegagalan penerapan KM yang diakibatkan oleh penerapan sistem yang hanya berdasarkan teori saja dan tidak mempertimbangan keadaan organisasi. Diperlukan suatu persiapan dan kesiapan yang matang (*KM Readiness*) agar memberikan keberhasilan saat KM diterapkan. Pengukuran tingkat kesiapan merupakan langkah awal dalam mengetahui kesiapan organisasi dalam menerapkan *knowledge management*. Tujuan penelitian ini adalah mendapatkan gambaran tentang kesiapan Politeknik Negeri Sriwijaya dalam menerapkan *knowledge management*. Pengukuran dilakukan dengan menggolongkan beberapa *knowledge management critical success faktor (KMCSF)* ke dalam aspek *knowledge management*. Metode yang digunakan untuk mengukur tingkat kesiapan implementasi KM adalah dengan memetakan KMCSF dengan infrastruktur KM. Hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa *KM readiness* telah mencapai 62,63%. Angka ini menunjukkan bahwa POLSRI berada di level 3, yang berarti POLSRI mendapat predikat *ready (accepted)*. Hal ini menunjukkan bahwa POLSRI telah siap untuk menerapkan *knowledge management*.*

Kata kunci : *Knowledge Management, Kesiapan KM, Knowledge Management Critical Success Factor, Politeknik Negeri Sriwijaya*

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi sebagai sebuah institusi pendidikan yang selalu menciptakan dan mengembangkan pengetahuan (*knowledge*) sering dihadapkan pada kesulitan dalam mengelola dan memanfaatkan pengetahuan yang berupa informasi aset intelektual yang melimpah tersebut secara optimal. Hal ini disebabkan karena tidak tersedianya sarana penunjang untuk melaksanakan aktivitas manajemen pengetahuan.

Salah satu upaya yang ditempuh untuk mengoptimalkan penyimpanan sumber daya ilmu yang berupa buah pemikiran, yaitu dengan menggunakan *Knowledge Management* (KM). KM dirancang khusus untuk menjadi sebuah muara penyimpanan dari segala catatan yang ditulis oleh kita dari pemikiran baik itu bersifat ilmiah atau nonilmiah. *Knowledge management* didukung oleh beberapa orang yang memiliki tingkat keahlian yang tinggi, berpendidikan dan pengalaman, orang tersebut sering disebut sebagai *Knowledge Worker*. Seorang *Knowledge Worker* mempunyai bidang pekerjaan yang selalu berhubungan dengan penciptaan, pendistribusian ataupun pengaplikasian pengetahuan.

Politeknik Negeri Sriwijaya (POLSRI) sebagai salah satu institusi pendidikan memiliki sumber daya intelektual dan informasi yang tersebar di dalam setiap individu pada perguruan tinggi tersebut. Agar sumber daya intelektual dan informasi yang berharga itu dapat dimanfaatkan secara optimal, maka perlu adanya manajemen pengetahuan yang akan mengolah sumber daya intelektual dan informasi menjadi sesuatu yang bernilai dan dapat dimanfaatkan untuk mempercepat inovasi, menunjang dan meningkatkan layanan kepada masyarakat, serta tercapainya aktivitas operasional yang optimal di POLSRI.

Penerapan *knowledge management* dalam organisasi tidak mudah. Penerapan KM sangat membutuhkan persiapan yang matang agar penerapannya tidak mengalami kendala

ataupun kegagalan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan lembaga komunikasi di Inggris (British Telecommunication PLC), sebesar 70% proyek KM dinyatakan gagal dikarenakan belum siapnya organisasi ketika mengimplementasikan KM menjadi salah satu penyebab kegagalan yang terjadi. Kegagalan yang sering terjadi disebabkan karena penerapan sistem hanya berdasarkan teori-teori saja dan tidak mempertimbangkan keadaan organisasi (Lovinta & Surendro, 2009).

Lovinta dan Surendro (2009) menyatakan bahwa untuk menghitung KM *readiness* langkah yang harus dilakukan terlebih dahulu, yaitu dengan cara menentukan faktor atau kegiatan yang diperlukan untuk dukungan dan implementasi manajemen pengetahuan atau KMCSF (*Knowledge Management Critical Success factor*). KMCSF didapatkan dengan cara memetakan 12 KMCSF Jennex dan Olfman dengan 10 KMCSF David Skyme (1999), dari hasil pemetaan KMCSF dilakukan pengukuran tingkat kesiapan dengan menggunakan *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) menghasilkan tingkat kesiapan organisasi yang diukur berada pada level 0 sampai dengan 5.

Penelitian lain dilakukan oleh Zaidiah (2011) dan Gracianus (2011) yaitu mengukur tingkat *readiness* suatu organisasi dalam mengimplementasikan *knowledge management*. Zaidiah pada penelitiannya menggunakan KMCSF David Skyrme (1999) dan KMCSF dari Stankosky Baldanza (1999) serta *infrastructure* dari Beccera Fernandez, yang dikelompokkan ke dalam aspek KM dari Hlupic, yaitu *soft*, *hard* dan *abstract*. Penyusunan instrumen pengukuran berdasarkan pemetaan KMCSF. Hasil yang diperoleh, kemudian diukur menggunakan tingkat kesiapan KM *readiness level* dari Madanmoham Rao (2005) terdiri dari 5 level : *not ready*, *preliminary (exploring KM)*, *ready (accepted)*, *receptive (advocating and measuring)* dan optimal (*institutionalized KM*).

Dua penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Zaidiah maupun Lovinta maka untuk penelitian ini menggunakan metode yang dipakai oleh Zaidiah. Pengelompokkan KMCSF

yang dipetakan oleh Zaidiah lebih baik bila dibandingkan dengan Lovinta, karena pemetaan dari KMCSF sampai ke tingkat instrumen penelitian atau kuesioner. Yang menjadi kelemahan dari Lovinta, yaitu tidak menjelaskan instrumen penelitian atau kuesioner yang digunakan dan tidak ada penjelasan yang lebih rinci proses KMCSF.

Penerapan *knowledge management* di suatu institusi perlu persiapan, penelitian ini membuat suatu kajian sejauhmana tingkat kesiapan Politeknik Negeri Sriwijaya dalam menerapkan *knowledge management*. Penilaian dilakukan pada faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dalam menerapkan *knowledge management (Knowledge Management Critical Success Factor)*. Penilaian tersebut untuk mengetahui sejauhmana tingkat persiapan organisasi.

Berdasarkan pada pengamatan awal di POLSRI dalam kaitan dengan usulan penerapan sistem manajemen pengetahuan ditemukan beberapa permasalahan. Secara rinci permasalahan yang muncul adalah: a) Sulitnya proses perpindahan pengetahuan ke pegawai baru di POLSRI. Proses perpindahan atau berbagi informasi antar pegawai di POLSRI sering mengalami hambatan. Hal ini seringkali terjadi pada saat menyalurkan pengetahuan kepada pegawai baru, apalagi dengan adanya penambahan pegawai baru tiap tahun. Hal utama yang menyebabkannya, yaitu tidak adanya suatu subbagian atau divisi yang mempunyai tugas untuk melakukan penyaluran pengetahuan. Tingkat kesibukan para pegawai POLSRI yang tinggi dalam menjalankan rutinitas mereka juga membuat kegiatan tersebut menjadi terhalang, sehingga para pegawai baru sering kali belum cukup dibekali oleh pengetahuan tertentu namun langsung dilibatkan dalam aktivitas yang ada (Firdaus, 2013). b) Kehilangan sumber daya intelektual dan informasi sebagai aset organisasi. Hal ini disebabkan karena individu yang memilikinya tidak lagi berada di dalam organisasi perguruan tinggi tersebut. Disebabkan individu tersebut telah pensiun, meninggal atau mengundurkan diri.

POLSRI menyediakan fasilitas-fasilitas untuk terjadinya *knowledge sharing* sebagai media pentransferan pengetahuan di kalangan pegawai yang ada di lingkungan POLSRI, namun pada prosesnya tidak berkesinambungan dan rutin terhadap kegiatan tersebut. POLSRI memerlukan adanya KM untuk mengatasi permasalahan tersebut. Implementasi KM tidaklah mudah, tahapan awal yang harus dilakukan sebelum menerapkan KM, yaitu melakukan kajian pengukuran kesiapan untuk menerapkan KM. Maka muncul pertanyaan riset yang mendasari dilakukannya penelitian ini, yaitu **“Bagaimana tingkat kesiapan POLSRI dalam menerapkan *knowledge management*?”**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain untuk: a) Melakukan kajian terhadap tingkat kesiapan POLSRI untuk menerapkan sistem manajemen pengetahuan; b) Memberikan rekomendasi perbaikan untuk penerapan *knowledge management* di POLSRI. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah: a) Mengetahui tingkat kesiapan penerapan *Knowledge Management (KM)* di POLSRI, sehingga dapat diketahui kekurangannya, dan memberikan rekomendasi untuk mencapai level yang siap dalam menerapkan KM, dan b) Gambaran manfaat yang dapat diperoleh dalam menerapkan sistem manajemen pengetahuan di POLSRI dan perguruan tinggi pada umumnya.

Awad & Ghairi (2010) menyatakan *“knowledge is human understanding of specialized field of interest that has been acquired through study and experience”*. Menurut mereka *knowledge* adalah pemahaman manusia dari suatu yang spesial dan penting yang diperoleh melalui pembelajaran dan pengalaman. *Knowledge* bukan merupakan informasi dan informasi bukan merupakan data.

Knowledge juga dapat diartikan sebagai sebuah kombinasi dari pengalaman nilai-nilai, informasi kontekstual, pandangan ahli dan institusi yang memberikan sebuah lingkungan dan kerangka kerja untuk melakukan evaluasi dan mengkombinasikan pengalaman-pengalaman dan informasi baru yang didapat,

Davenport dan Prusak (1998) mengatakan bahwa di dalam suatu organisasi atau perusahaan *knowledge* tidak saja melekat atau berada pada dokumen tertulis, tetapi juga berada di kegiatan rutin organisasi, budaya organisasi dan juga norma atau peraturan organisasi. Beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *knowledge* merupakan kumpulan dari informasi yang telah melalui berbagai proses seperti kegiatan pembelajaran dan pengalaman.

Becerra-Fernandez (2004) beranggapan bahwa *knowledge* merupakan suatu rangkaian informasi dengan pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah pada kegunaan dan tujuan. Pada bukunya juga dituliskan kutipan dari Nonaka dan Takeuchi, bahwa *knowledge* merupakan “keyakinan sejati yang dibenarkan (*a justified true belief about relationships among concepts relevant to that particular area*)”.

Knowledge management atau manajemen pengetahuan dikenal dengan singkatan KM. KM pertama kali diperkenalkan oleh industri dan area fungsional organisasi dan departemen riset dan pengembangan pada tahun 1980 dan 1990, namun sekarang KM berkembang dan digunakan pada berbagai bidang seperti manufaktur, layanan keuangan, organisasi umum, militer dan juga organisasi swasta (Dastranj, 2011).

Sedangkan menurut Tiwana (2000) *knowledge management*, yaitu proses pengelolaan berbagai aset pengetahuan yang dimiliki organisasi baik yang berada di SDM (*tacit*) ataupun dokumen (*explicit*) agar pengetahuan tersebut dapat bernilai bagi penggunaannya dalam melakukan aktivitasnya dan juga bagi organisasi.

Turban, et al (2005) menjelaskan bahwa *knowledge management* adalah suatu proses yang membantu organisasi mengidentifikasi, memilih, mengorganisasi, menyebarkan dan mentransfer keahlian dan informasi penting yang menjadi bagian dari memori organisasi dan umumnya berada di dalam suatu organisasi dalam suatu cara yang tidak terstruktur.

Menurut Fernandez (2004), *Knowledge management* (KM) melalui beberapa tahapan proses. Beberapa tahapan dari proses KM itu sendiri yaitu: pertama, *Knowledge Discovery*. *Knowledge Discovery* merupakan proses membangun *tacit* atau *explicit knowledge* baru dari data dan informasi atau dari sintesis pengetahuan terdahulu. Kedua, *Knowledge Capture*. *Knowledge capture* merupakan proses perbaikan salah satu dari *explicit* atau *tacit knowledge* yang melalui *people*, *artifact*, atau melalui entitas organisasi. Ketiga, *Knowledge Sharing*. *Knowledge sharing* merupakan proses di mana *explicit* atau *tacit knowledge* dapat dikomunikasikan dengan individu lainnya. Keempat, *Knowledge Application*. *Knowledge application* merupakan penggunaan pengetahuan yang dipunyai beberapa individu lain tanpa mendapatkannya secara nyata atau mempelajari pengetahuan itu.

Menurut Alavi dan Leidner (2001), “*knowledge management systems refer to a class of information sistem applied to managed organizational knowledge*”. Menurut mereka *knowledge management system* mengacu pada *class* dari sistem informasi yang diaplikasikan untuk mengatur pengetahuan organisasi. Sementara Fernandez (2004) menjelaskan bahwa “*knowledge management systems are the integration of technologies and mechanism that are developed to Supportthe four KM processes*”. Menurut mereka *knowledge management system* merupakan integrasi antara teknologi dan mekanisme yang dibangun untuk mendukung proses *knowledge management*.

Knowledge Management Critical Success Factors (KMCSF) adalah faktor-faktor atau aktivitas yang dibutuhkan untuk mendukung dan mengimplementasikan *knowledge management*. Menurut Skyrme (1999), ada 10 faktor yang menjadi kunci keberhasilan dalam penerapan *Knowledge management* faktor sukses tersebut antara lain: *Leadership* (kepemimpinan, DS-1); *Culture* (budaya, DS-2); *Processes* (Proses, DS3); *Explicit Knowledge* (pengetahuan eksplisit, DS4); *Tacit Knowledge* (pengetahuan Tacit, DS5); *Knowledge Hubs and centers* (pusat

pengetahuan, DS6); *Measures* (Pengukuran, DS7); *Exploitation or market leverage* (eksploitasi atau pemasaran, DS8); *People or Skills* (Pegawai atau keahlian, DS9); *Technology Infrastructure* (infrastruktur teknologi, DS10).

Keempat pilar *knowledge management critical success factors* menurut Stankosky (1999) tersebut sebagai berikut: *Leadership* (kepemimpinan, SB-1); *Organization* (organisasi, SB2); *Technology Infrastructure* (Infrastruktur teknologi, SB-3); dan *Learning Organization* (Pembelajaran Organisasi, SB-4).

Jennex dan Olfman (2004) mengidentifikasi bahwa *knowledge management critical success factors* (KMCSF) ada 12 (dua belas), yaitu:

1. Strategi pengetahuan yang mengidentifikasi pengguna, sumber, proses, strategi penyimpanan, pengetahuan, dan link ke pengetahuan untuk KMS (JO-1).
2. Motivasi dan komitmen dari pengguna termasuk insentif dan pelatihan (JO-2).
3. Infrastruktur teknis yang terintegrasi termasuk jaringan, basis data atau repositori, komputer, perangkat lunak, dan ahli KMS (JO-3).
4. Budaya dan struktur organisasi yang mendukung pembelajaran serta berbagi dan penggunaan pengetahuan (JO-4).
5. *A common enterprise wide knowledge structure* yang jelas diartikulasikan dan mudah untuk dipahami (JO-5).
6. Dukungan senior *management* termasuk alokasi sumber daya, kepemimpinan dan memberikan pelatihan (JO-6).
7. *Learning organization* (JO-7).
8. Memiliki tujuan yang jelas untuk sistem manajemen pengetahuan (JO-8).
9. Pengukuran dilakukan untuk menilai dampak dari sistem manajemen pengetahuan dan penggunaan pengetahuan (JO-9).
10. Pencarian, pengambilan, dan fungsi visualisasi dari KMS mendukung penggunaan pengetahuan lebih mudah (JO-10).

11. Proses bisnis dirancang untuk menangkap pengetahuan dan penggunaannya (JO-11).

12. Keamanan/perlindungan pengetahuan (JO-12).

KMCSF menurut Mamaghani et al (2010) ada 16, yaitu:

1. Strategi pengetahuan (M-1)
2. Budaya organisasi (M-2)
3. Permodelan proses organisasi (M-3)
4. Pengukuran kinerja (M-4)
5. Struktur organisasi (M-5)
6. Kualitas sistem dan informasi (M-6)
7. Infrastruktur teknis (M-7)
8. Dorongan motivasi (M-8)
9. Komunikasi dan kerja kelompok (M-9)
10. Kinerja (M-10)
11. *Integration of operation* (M-11)
12. Keamanan (M-12)
13. Dukungan manajemen (M-13)
14. *Knowledge transfer channel* (M-14)
15. Belajar organisasi (M-15)
16. Perbandingan (M-16)

Penelitian yang dilakukan oleh Valmohammadi (2010) bertujuan untuk melakukan identifikasi dan menentukan prioritas faktor penentu keberhasilan (CSF), KMCSF menurut Valmohammadi ada 12 faktor yaitu:

1. Manajemen kepemimpinan dan dukungan (V-1)
2. Budaya organisasi (V-2)
3. Teknologi informasi (V-3)
4. Strategi KM (V-4)
5. Pengukuran kinerja (V-5)
6. Infrastruktur organisasi (V-6)
7. Proses dan aktivitas (V-7)
8. Penghargaan dan motivasi (V-8)
9. Penghapusan batasan sumber daya (V-9)
10. Pelatihan dan pendidikan (V-10)

11. Manajemen sumber daya manusia (V-11)
 12. *Benchmarking*/pembanding (V-12)

Beccera-Fernandez mengatakan bahwa infrastruktur *Knowledge Management* (KM) adalah bagian dari keberadaan KM. Infrastruktur KM tersebut meliputi *organizational culture, organization structure, common language, information technology infrastructure* dan

physical environment. Setiap bagian-bagian tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Organization Culture* (IKM-1)
- b. *Organization Structure* (IKM-2)
- c. *Information Technology Infrastructure* (IKM-3)
- d. *Common Knowledge* (IKM-4)
- e. *Physical Environment* (IKM-5)

Tabel 1. Pemetaan KMCSF Berdasarkan aspek KM Hlupic

1. Aspek kepemimpinan, organisasi budaya, manusia	DS1-LEAERSHIP	SB1-LEADERSHIP	JO2-MOTIVASI & KOMITMEN	M8-DORONGAN & MOTIVASI	V1-MGMT KEPEMIMPINAN & DUKUNGAN	
			JO6-DUKUNGAN SENIOR MGMT	M13-DUKUNGAN MANAJEMEN		
				M14-KNOWLEDGE TRANSFER CHANNEL		
		SB2-ORGANISASI	JO1-STRATEGI PENGETAHUAN	M1-KNOWLEDGE STRATEGY	V4-STRATEGI KM	IKM2-STRUKTUR ORGANISASI
			JO8-TUJUAN YG JELAS UNTUK KM	M5-STRUKTUR ORGA-NISASI	V6-INFRASTRUKTUR ORGNISASI	V11-MGMT SUMBER DAYA
	DS2-CULTURE		JO4-BUDAYA & STRUKTUR ORGA-NISASI	M2-BUDAYA ORGANISASI	V2-BUDAYA ORGANISASI	IKM1-BUDAYA ORGANISASI
	DS9-PEOPLE/ SKILLS			M9-KOMUNIKASI & KEL. KERJA	V9-PENGHAPUSAN BATASAN SUMBER DAYA	
2. Pengembangan lingkungan untuk melakukan <i>knowledge sharing</i>	DS3-PROSES		JO5-A COMMON ENTERPRISE WIDE KNOWLEDGE		IKM4-COMMON KNOWLEDGE	
	DS4-EXPLICIT KNOWLEDGE					
	DS5-TACIT KNOWLEDGE					
	DS8-EXPLOITATION/ MARKET					
3. Pengaruh manajerial sumber daya dan lingkungan	DS7-MEASURES	SB4-PEMBELAJARAN ORGANISASI	JO7-LEARNING ORGANIZATION	M4-PENGUKURAN KINERJA	V5-PENGUKURAN KINERJA	
			JO9-MEASURES	M15- LEARNING ORGANIZATION	V8-PENGHARGAAN & MOTIVASI	
				M16-BENCHMARKING	V12-BENCHMARKING	
1. Teknologi Pengelolaan <i>Knowledge</i>	DS10-INFRA-STRUKTUR TEKNOLOGI	SB3-TEKNOLOGI	JO3-INFRASTRUKTUR TEKNIS TERINTEGRASI	M6-KUALITAS SISTEM INFORMASI	V3-TEKNOLOGI INFORMASI	IKM3-INFRASTRUKTUR TEKNOLOGI
				M7- INFRASTRUKTUR TEKNIS		
2. Pengembangan infrastruktur untuk memperoleh informasi pengelolaan data atau data <i>warehouse</i> dan fasilitas yang dapat menunjang KM	DS6-PUSAT PENGETAHUAN		JO12-KEAMANAN PERLINDUNGAN PENGETAHUAN	M11-INTEGRATION OF OPERATION	IKM5-LINGKUNGAN FISIK	

Menurut Hlupic et al, (2002), metode implementasi *knowledge management* di klasifikasikan ke dalam 3 aspek utama, yaitu *abstract* (pemahaman dan inisiatif), *soft* (manusia dan organisasi) dan *hard* (teknologi). Masing-masing aspek metode implementasi KM memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Aspek *abstract*
- b. Aspek *soft*
- c. Aspek *hard*

Menurut Holt (2000), definisi *readiness* adalah kondisi di mana orang atau organisasi berhasil menghadapi perubahan dalam organisasi. Menurut Mohmaid (2009), *knowledge management readiness* adalah kesiapan organisasi atau departemen dalam mengadopsi, menggunakan dan memanfaatkan *knowledge management*. Kesiapan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi sebelum merencanakan dan mempunyai inisiatif untuk menerapkan KM, karena hal ini sangat berpengaruh pada kesuksesan dan keberhasilan KM yang diterapkan.

Madanmohan Rao (2005), menyatakan bahwa beberapa analisis *knowledge management* mengklasifikasi *knowledge management readiness level* menjadi 5 tingkatan, yaitu (1) *not ready*, (2) *preliminary (exploring knowledge management)*, (3) *ready (accepted)*, (4) *Receptive (advocating and measuring)* dan (5) *optimal (institutionalized knowledge management)*.

Penelitian ini menggunakan KMCSF dari David Skyrme yang terdiri dari 10 faktor, Stankosky-Baldanza terdiri dari 4 faktor, Jennex dan Olfman terdiri dari 12 faktor, Valmohammadi terdiri dari 16 faktor serta Mamaghani terdiri dari 12 faktor, serta infrastruktur KM dari Beccera-Fernandez. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan berdasarkan kesamaan definisi dan makna dari masing-masing elemen ke dalam rumpun aspek yang sama. Faktor-faktor KMCSF yang memiliki definisi dan makna berulang dihilangkan, karena sudah terwakili oleh faktor-faktor lain yang memiliki makna sama.

Hasil dari pemetaan dimensi KMCSF dikelompokkan bersama infrastruktur KM. Kemudian dimasukkan ke dalam aspek KM (Hlupic et., al) yaitu aspek *abstract*, *soft* dan *hard*. Tabel 2. Menjelaskan mengenai komponen pembentuk *framework* pengukuran tingkat kesiapan KM dan tabel 4. Pemetaan dimensi pembentuk *framework* kesiapan KM yang digunakan untuk menyusun *framework* kesiapan KM POLSRI.

Secara keseluruhan terdapat 62 faktor dan dimensi pembentuk KM, yang terdiri dari 3 aspek KM, 5 dimensi infrastruktur dan 54 faktor KMCSF. Pemetaan KMCSF dari penelitian sejenis diklasifikasikan berdasarkan kesamaan definisi dan makna yang terdapat didalamnya. Faktor-faktor yang berulang dihilangkan, karena sudah diwakili oleh faktor-faktor lain yang mempunyai arti yang sama.

Dari hasil pemetaan yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa pada variabel-variabel yang ada pada KMCSF dan infrastruktur KM tidak ada yang dapat diklasifikasikan ke dalam aspek abstrak (tabel 2), karena masing-masing variabel tersebut tidak ada makna yang sesuai dengan aspek abstrak. Aspek abstrak berkaitan dengan pemahaman mengenai definisi dan manfaat dari KM serta inisiatif organisasi untuk implementasi KM.

Variabel-variabel yang termasuk ke dalam kategori aspek *soft* dikelompokkan ke dalam variabel kepemimpinan (*leadership*), organisasi, budaya, proses, pengetahuan eksplisit, pengetahuan *tacit*, pengukuran, eksploitasi/pemasaran, *people/skills*, *learning*.

Sedangkan variabel yang dapat diklasifikasikan ke dalam aspek *hard*, yaitu infrastruktur teknologi, *knowledge hub and centers*, dan *physical environment*.

Menurut Zaidiah (2011) penentuan level KM *Readiness* dilihat dari rata-rata persentase kesiapan suatu organisasi dalam menerapkan *knowledge management*. Presentase kesiapan KM *Readiness* dihitung dari jumlah angka atau *score* masing-masing indikator *Knowledge Management Critical Success Factor* (KMCSF)

dibagi total keseluruhan bobot maksimal. Penentuan level tersebut data dianalisis dengan menggunakan Statistik deskriptif dengan rumus:

$$P = \frac{S_n}{S_m} = 100\% \quad (2.1)$$

Keterangan :

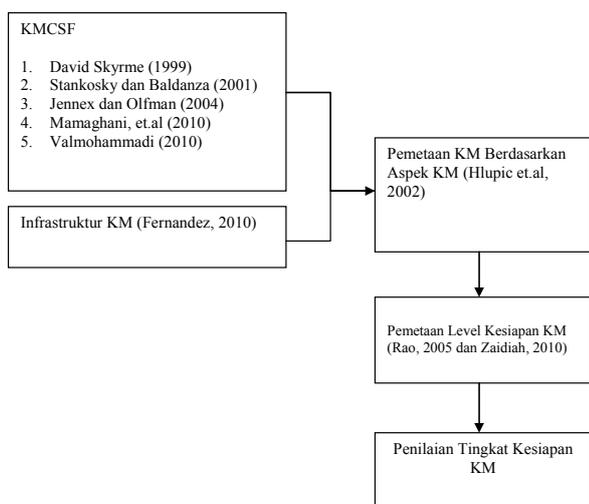
- P : merupakan persentase level
 S_n : merupakan jumlah nilai x bobot yang didapatkan
 S_m : merupakan total nilai x bobot maksimal

Aspek yang dinilai dari data kuesioner, yang ditabulasi dan diberikan nilai menggunakan skala penilaian statistik deskriptif. Hasilnya dikonversikan sebagai berikut:

Tabel 2. Tingkat Kesiapan *Knowledge Management* (Zaidiah, 2010)

Not ready	Preliminary	Ready	Receptive	Optimal
20%	40%	60%	80%	100%

Penelitian ini dirancang dengan menggunakan metode-metode yang diperoleh dari studi penelitian-penelitian sebelumnya seperti terlihat pada gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian KM *Readiness* di POLSRI

Perancangan instrumen penelitian untuk mengukur tingkat kesiapan penerapan *Knowledge management* dilakukan dengan memetakan faktor-faktor dalam *Knowledge Management Critical Success Factor* menurut David Skyrme, Stankovsky et al, Jennex dan Olfman, Valmohammadi serta Mamaghani. komponen-komponen infrastruktur *Knowledge Management* oleh Beccera-Fernandez dan aspek KM menurut Hlupic et al. Pemetaan instrumen dimensi-dimensi KM didasarkan pada kesamaan makna dari masing-masing variabel yang diklasifikasikan berdasarkan aspek implementasi KM, yaitu aspek *abstract*, *soft*, dan *hard*.

Berikut ini adalah tahapan dari metodologi penelitian:

1. Identifikasi dan perumusan masalah

Identifikasi dan perumusan masalah kesiapan implementasi *knowledge management* dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung kegiatan keseharian dan data-data yang terdapat di POLSRI dengan survei serta wawancara. Langkah selanjutnya yaitu membuat kerangka permasalahan yang dihadapi oleh organisasi yang hendak diteliti sesuai dengan topik yang diangkat, yaitu mengenai tingkat kesiapan implementasi *knowledge management*.

2. Tinjauan Pustaka

Pada tahap ini penulis mempelajari berbagai teori yang berkaitan dengan topik penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui teori-teori yang berlaku dalam *knowledge management* dan bagaimana cara melakukan pengukuran tingkat kesiapan *knowledge management* dengan diukur dari *Knowledge Management Critical Success Factor* (KMCSF).

3. Penyusunan Instrumen Pengumpulan data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber. Teknik dilakukan melalui:

a. Data primer:

• Kuesioner:

Perancangan kuesioner dilakukan berdasarkan indikator-indikator yang telah ditentukan pada kisi-kisi instrumen. Kuesioner terdiri dari 55 pertanyaan yang dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) aspek dan 15 dimensi pengukuran. Dimensi abstrak terdiri dari 10 pertanyaan, dimensi *soft* terdiri dari 36 pertanyaan dan dimensi *hard* terdiri dari 9 pertanyaan.

Jawaban responden diberikan dalam bentuk skala likert dengan nilai 1 sampai dengan 5. Nilai 1 memiliki bobot terendah dan nilai 5 memiliki bobot tertinggi. Target responden terdiri dari semua pegawai yang terdapat di lingkungan POLSRI dengan jam kerja *full time*.

• Observasi:

Melakukan pengamatan aktivitas terhadap objek penelitian dan melakukan pengamatan kegiatan keseharian pegawainya pada tiap-tiap jurusan dan Program Studi.

b. Data sekunder:

Struktur organisasi, infrastruktur TI, gambaran sistem yang ada merupakan data sekunder pada penelitian ini. Data sekunder didapat melalui:

• Studi dokumentasi

Studi dokumentasi yang dilakukan bertujuan untuk mencari data-data sekunder yang dibutuhkan dengan mempelajari dokumen internal organisasi seperti *company profile*, *best practice* dan dokumen lain yang mendukung penelitian ini.

• Akses internet

Penggunaan akses internet untuk mencari data-data penunjang penelitian dari berbagai buku, *e-book*, maupun jurnal-jurnal yang disediakan di internet.

Penelitian ini menggunakan metode survei dengan satu kali pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen dan tenaga kependidikan di lingkungan Politeknik Negeri Sriwijaya. Dikarenakan jumlah populasi pada penelitian ini relatif besar, maka penelitian menggunakan sampel.

Penarikan sampel merupakan proses pemilihan sejumlah elemen dari populasi. Terdapat dua teknik dasar penarikan sampel, yaitu penarikan sampel probabilitas dan nonprobabilitas. Penelitian ini menggunakan teknik nonprobabilitas, di mana setiap elemen populasi tidak mempunyai kemungkinan atau tidak memberikan peluang bagi setiap anggota populasi yang sama untuk dipilih mejadi sampel.

Metode *sampling* yang digunakan adalah *sampling* insidental, yaitu pengambilan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila orang yang dijumpai tersebut dianggap cocok sebagai sumber data.

Data yang terkumpul digunakan untuk mengukur tingkat kesiapan implementasi KM yang ada di Politeknik Negeri Sriwijaya.

Dalam uji validitas dan reliabilitas dari instrumen penelitian kuesioner, pengolahan data kuesioner menggunakan statistik deskriptif. Validasi instrumen pengukuran dilakukan untuk mengetahui kekurangan alat ukur dan mencari tahu apakah item-item dalam kuesioner mudah dipahami dan ditaksir oleh responden. Selanjutnya melakukan review terhadap kuesioner tersebut.

Validasi instrumen pengukuran suatu item menunjukkan bahwa item pengukuran tersebut memang mengukur apa yang seharusnya diukur. Validasi alat ukur dapat ditunjukkan dengan sejumlah indikator-indikator yang menyatakan bahwa instrumen pengukuran itu valid dan *reliable*.

Uji validitas dilakukan dengan cara membandingkan nilai r_{hit} dengan r_{tabel} , di mana $r_{hit} > r_{tabel}$ maka pernyataan tersebut dinyatakan

valid. Perhitungan uji validitas menggunakan statistik deskriptif. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah item-item kuesioner tersebut konsisten atau handal digunakan di POLSRI dan melihat apakah item-item kuesioner mudah dipahami dan dimengerti oleh responden.

Analisis dilakukan dengan melakukan tabulasi dengan perhitungan kuantitatif yang diberikan pembobotan pada data responden hasil kuesioner yang telah diuji kevalidan dan keterpercayaan jawabannya. Analisis secara mendalam berdasarkan hasil kuesioner dan menurut *Knowledge Management Readiness Level* (Rao, 2005) yang telah dimodifikasi berdasarkan penelitian Zaidiah (2010) dan Gracianus (2011). Setelah dilakukan analisis terhadap data hasil kuesioner dengan menggunakan metode statistik deskriptif, langkah berikutnya adalah melakukan penentuan tingkat kesiapan KM berdasarkan *Knowledge Management Readiness Level* dan memberikan rekomendasi-rekomendasi perbaikan pada POLSRI sesuai dengan analisis dan pembahasan dari penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis secara keseluruhan didapat rata-rata kesiapan POLSRI mencapai 62,63%, ini menunjukkan bahwa tingkat kesiapan POLSRI berada pada level *ready (accepted)*. Di mana pencapaian pada aspek *abstract* sebesar 62,16%, kesiapan aspek *soft* mencapai 62,37% dan kesiapan aspek *hard* mencapai 63,37%. Secara umum dapat ditarik kesimpulan bahwa POLSRI sudah memiliki kesiapan untuk mengimplementasikan *knowledge management*, agar POLSRI tidak kehilangan sumber daya intelektual dan informasi yang menjadi asetnya dalam melakukan proses bisnis yang ada.

Perhitungan tingkat kesiapan *Knowledge management* yang ada di POLSRI dihitung dengan persamaan 2.1 yang terdapat di landasan teori.

Pembahasan penelitian berdasarkan aspek *abstract*, aspek *soft* dan aspek *hard*.

a. Aspek *Abstract*

Analisis data jawaban responden digunakan untuk menganalisis data pada aspek *abstract* dapat direpresentasikan seperti tabel 2, rata-rata kesiapan pada aspek *abstract* mencapai 62,16%, berdasarkan hasil analisis data jawaban responden pada aspek *abstract*.

Pemahaman pegawai POLSRI mengenai definisi dan manfaat KM sudah cukup baik yaitu mencapai 62,59% Sedangkan inisiatif organisasi untuk menerapkan KM juga cukup baik yaitu 61,73%. Artinya bahwa pegawai POLSRI rata-rata sudah memahami definisi secara utuh akan tetapi ada beberapa pegawai yang memang belum paham mengenai *knowledge management*. Begitu juga dengan pemahaman pegawai mengenai tujuan dan manfaat *knowledge management*, sebagian pegawai memang sudah ada yang mengetahui mengenai tujuan dan manfaat *knowlegde management*.

b. Aspek *Soft*

Hasil analisis aspek *soft* maka dapat diketahui bahwa rata-rata kesiapan untuk aspek *soft* mencapai 62,37% ini berarti bahwa POLSRI siap untuk menerima dan menerapkan *knowledge* yang mereka punyai, dengan cara melakukan pendokumentasian ataupun pengarsipan terhadap sumber daya intelektual yang memiliki *skills* khusus. Pencapaian perkomponen (dimensi) pada aspek *soft*, di mana faktor *Leadership* mencapai 62,24%, *Organization* mencapai 67,34%, *Culture* mencapai 61,64%, *Processes* mencapai 63,96%, *Explicit Knowledge* mencapai 58,38%, *Tacit knowledge* mencapai 54,96%, *Measures* mencapai 67,48%, *Explore/Market Leverage* mencapai 64,17%, *People/ Skills* mencapai 62,01%, *Learning* mencapai 61,53%.

Pencapaian pada faktor *leadership* sebesar 62,24%, karakteristik pada faktor *leadership* dapat lihat dari adanya upaya dan dukungan dari pimpinan untuk melakukan perubahan dengan menerapkan *knowledge management*. Faktor *leadership* sangat penting bagi suatu organisasi untuk melihat kesiapan organisasi dalam menerapkan *knowledge management*, pimpinan yang memberikan dukungan dan motivasi serta selalu menjadi teladan dan pencetus dalam

kegiatan *knowledge management* merupakan pemimpin yang diharapkan dalam membawa keberhasilan dalam implementasi *knowledge management*.

Pencapaian pada faktor *organization* sebesar 67,34%, karakteristik pada faktor *organization* ditunjukkan dengan adanya strukturisasi dalam pembentukan *team* atau kelompok kerja skala menengah dari berbagai unit kerja dalam menyelesaikan pekerjaan, maupun antara pihak pimpinan dengan pegawai lebih mudah dilakukan. Proses *knowledge sharing* juga dapat berjalan dengan baik, secara vertikal maupun horisontal. Hal ini yang menjadi mendasar proses *knowledge sharing*, karena jika di dalam suatu organisasi terdapat kesulitan dalam koordinasi dengan pihak pimpinan maka ini akan menghambat proses atau kegiatan dari *knowledge management*.

Pencapaian pada faktor *culture* sebesar 61,64%. Ini menandakan *culture* atau budaya di dalam organisasi telah mendukung dalam melakukan kegiatan *knowledge management*

tetapi pada kenyataan yang ada *knowledge sharing* yang ada masih kurang konsisten dan tidak berkesinambungan. Faktor *culture* ini sangat memengaruhi kesuksesan dalam implementasi *knowledge management*, *culture* yang tidak mendukung akan berdampak pada *knowledge management* yang diterapkan tidak dapat berjalan dengan optimal.

Pencapaian pada faktor *processes* sebesar 63,96%, karakteristik pada faktor *processes* dapat dilihat adanya proses *knowledge* seperti *knowledge discovering, sharing, capturing, application* secara rutin dan berkelanjutan. Juga terdapatnya dukungan dari pihak pimpinan kepada pegawai yang ingin menambah pengetahuannya dengan mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Apabila pegawai yang telah melakukan pelatihan atau melanjutkan pendidikan diimbau untuk melakukan pendokumentasian agar terciptanya transfer *knowledge* dan pengalamannya kepada sesama rekan kerja.

Tabel 3. Hasil Perhitungan Data Kuesioner KM *Readiness*

Variabel penelitian	Dimensi		Rata-rata kesiapan (dalam %)	
1. Abstract	A1	Pemahaman mengenai definisi dan manfaat dari <i>knowledge management</i>	62,59	62,16
	A2	Inisiatif organisasi untuk menerapkan <i>knowledge management</i>	61,73	
2. Soft	S1	<i>Leadership</i>	62,24	62,37 62,63
	S2	<i>Organization</i>	67,34	
	S3	<i>Culture</i>	61,64	
	S4	<i>Processes</i>	63,95	
	S5	<i>Explicit Knowledge</i>	58,38	
	S6	<i>Tacit knowledge</i>	54,96	
	S7	<i>Measures</i>	67,48	
	S8	<i>Exploitation/ Market Leverage</i>	62,17	
	S9	<i>People/Skills</i>	62,01	
	S10	<i>Learning</i>	61,53	
3. Hard	H1	<i>Knowledge hub and centers</i>	60	63,37
	H2	<i>Technology infrastructure</i>	68,16	
	H3	<i>Physical environment</i>	61,94	

Sumber: Data yang diolah

Pencapaian pada faktor *explicit knowledge* sebesar 58,38%, karakteristik pada faktor *explicit knowledge* adalah dengan melihat adanya usaha untuk mengelola *explicit knowledge* atau dokumentasi maupun arsip yang ada. *Best practices* yang dimiliki POLSRI sudah dilakukan pendokumentasian dan pengarsipan, namun perlu diadakan *review* atau evaluasi karena dapat digunakan sebagai acuan dalam melakukan pekerjaan ataupun kegiatan sehari-hari.

Pencapaian pada faktor *tacit knowledge* sebesar 54,96%, karakteristik pada faktor ini dapat dilihat dari kemampuan individu berupa keahlian khusus ataupun *skills* yang dimiliki oleh pegawai yang ada di lingkungan POLSRI sudah dapat digunakan dan bertambah. Ini juga berarti bahwa POLSRI sudah memiliki aset *knowledge* sehingga dapat mendukung diterapkannya *knowledge management*. Tetapi diharapkan mereka mau melakukan *sharing* terhadap *skills* dan *knowledge* yang mereka miliki, baik secara tertulis ataupun melalui sosialisasi.

Pencapaian pada faktor *measures* sebesar 67,48%, karakteristik pada faktor ini adanya kredit atau penghargaan dan penilaian terhadap individu yang berkontribusi terhadap *knowledge* yang mereka miliki. Kontribusi pegawai dalam *knowledge management* juga menjadi salah satu penilaian, misalnya *knowledge sharing* dan *knowledge transfer*.

Pencapaian pada faktor *exploitation/market leverage* sebesar 64,17%, karakteristik pada faktor ini bahwa *knowledge* yang ada di dalam organisasi memberikan peningkatan efisiensi. Karena apabila menemui kendala maka pegawai yang ada di POLSRI akan dengan mudah mendapatkan bantuan dari tim atau dokumentasi yang ada sehingga masalah yang ada mudah teratasi.

Pencapaian pada faktor *people/skills* sebesar 62,01%, karakteristik pada faktor ini bahwa adanya upaya organisasi dalam meningkatkan keahlian pegawai secara perlahan-lahan dan usaha mengelola data mengenai keahlian pegawai setiap individu. POLSRI membantu memberikan pendanaan dan perizinan bagi pegawai yang ingin melanjutkan studi atau pelatihan dalam rangka melakukan *update knowledge* yang ada di POLSRI.

Pencapaian pada faktor *learning* sebesar 61,53%, faktor *learning* ini juga sangat penting dalam kesiapan penerapan *knowledge management*. Karakteristik pada faktor ini ditunjukkan bahwa organisasi maupun individu yang ada di dalamnya berkeinginan untuk melakukan proses pembelajaran dalam pekerjaan, ini akan memperkaya pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi dan juga akan memberikan nilai tambah bagi organisasi. Dalam hal ini POLSRI memberikan waktu yang sifatnya bebas digunakan untuk pegawainya mempelajari sesuatu yang baru. POLSRI mempunyai mekanisme dan kebijakan untuk melakukan *benchmarking* mengenai *best practice* yang dimiliki organisasi lain.

c. Aspek Hard

Hasil analisis aspek *hard* maka didapat bahwa rata-rata kesiapan untuk aspek *hard* mencapai 63,37 % ini berarti bahwa POLSRI sudah mencapai tingkat kesiapan pada aspek *hard*. Di mana faktor atau dimensi *knowledge hub and centers* mencapai 60%, *technology infrastructure* mencapai 68,16% dan *physical environment* mencapai 61,94%. Ini menunjukkan bahwa POLSRI telah memiliki fasilitas ICT yang cukup baik dan memadai. Di mana ICT berperan sebagai pendukung dalam membantu pelaksanaan kegiatan proses belajar mengajar yang menjadi *core business* yang ada di POLSRI. Fasilitas-fasilitas yang mendukung proses *knowledge management* juga sudah terpenuhi, seperti adanya lembaga penelitian.

POLSRI juga terdapat portal yang didukung oleh jaringan intranet dan internet untuk menunjang kegiatan *knowledge management*. Berdasarkan data hasil wawancara dengan pihak yang terkait dan studi literatur yang dilakukan bahwa POLSRI sudah memiliki *dataware house*, hanya saja belum sepenuhnya didedikasikan untuk *knowledge management*. Hampir sebagian besar teknologi yang tersedia dan memadai yang ada di POLSRI dapat menunjang implementasi KM.

Secara keseluruhan POLSRI telah memasuki level *ready* karena rata-rata tingkat kesiapan yang diperoleh sebesar 62,63 %. Tetapi masih ada beberapa dimensi yang memiliki

nilai $\leq 60\%$ yaitu dimensi *explicit Knowledge* mencapai 58,38%, dimensi *tacit knowledge* hanya sebesar 54,96% dan dimensi *knowledge hub and centers* yaitu 60%.

Dimensi-dimensi yang pencapaiannya $\leq 60\%$ bukan hambatan untuk diterapkannya *knowledge management*. Langkah-langkah yang perlu dilakukan oleh POLSRI untuk mencapai tingkat yang lebih baik pada dimensi-dimensi tersebut yaitu:

1. Untuk mengatasi agar dimensi *explicit knowledge* terpenuhi maka hal yang diperlukan adalah:
 - a. Melakukan sosialisasi mengenai *knowledge management* proses secara gencar.
 - b. Melibatkan pegawai baru disetiap kegiatan yang diadakan sehingga tercipta *knowledge transfer* antar pegawai baru dengan yang lebih senior.
 - c. Mendokumentasikan setiap kegiatan yang terjadi secara rutin dan konsisten.
 - d. Melakukan evaluasi terhadap dokumentasi dan arsip *best practices* yang sudah ada.
 - e. Melakukan pembelajaran atau sosialisasi terhadap *best practices* dengan baik.
2. Dimensi *Tacit knowledge*, sebenarnya banyak sekali orang yang memiliki *skills* yang dipunyai dan dibutuhkan POLSRI dan apabila mereka tidak pernah mendokumentasikan *skills* mereka, dikhawatirkan POLSRI akan kehilangan sumber daya intelektual dan informasi sebagai aset organisasi. Mungkin dengan cara memberikan suatu *reward* ataupun *punishment* akan lebih efektif untuk *capture skills* yang dimiliki oleh pegawai POLSRI.
3. Dimensi *knowledge hub and centers*, rekomendasi yang diberikan adalah:
 - a. Membuat *database* tersendiri mengenai *knowledge* yang dimiliki oleh organisasi. Saat ini apa yang telah dilakukan POLSRI sudah cukup

baik, akan tetapi *knowledge* yang dimiliki tersebut hanya sedikit sekali yang disimpan dalam *database* dan pendokumentasian masih bersifat manual, dan bisa dibuatkan aplikasi khusus yaitu *knowledge management systems*.

- b. Dibuatkan mekanisme atau prosedur untuk menyimpan dan mengambil kembali pengetahuan, yaitu dengan membuat struktur pengetahuan organisasi yang tertulis jelas dan mudah dimengerti serta terdapat identifikasi pengguna dan sumbernya. Ini dimaksudkan agar dalam proses penyimpanan dan pengambilan kembali pengetahuan dapat dilakukan dengan mudah dan tertib.
- c. Penerapan *knowledge management* sebenarnya sudah dapat dilakukan oleh POLSRI, ini dilihat dari dukungan teknologi yang sudah ada di POLSRI. Hanya saja semua teknologi tersebut hanya digunakan untuk kegiatan sistem informasi, belum sepenuhnya digunakan untuk kegiatan penyimpanan dan pengambilan kembali pengetahuan.

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis tingkat kesiapan POLSRI dalam implementasi *knowledge management*.

Secara umum hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kesiapan implementasi KM di POLSRI secara keseluruhan berada pada level 3. Dilihat dari aspek abstrak, aspek *soft*, dan aspek *hard* menunjukkan, POLSRI telah siap untuk menerapkan *knowledge management*.

Permasalahan yang terjadi pada POLSRI adalah sulitnya proses perpindahan pengetahuan ke pegawai baru dan kehilangan sumber daya intelektual dan informasi sebagai aset organisasi, maka rekomendasi diberikan pada dimensi

dengan pencapaian rata-rata kesiapan dengan nilai ≤ 60 %, yaitu pada: Dimensi *explicit knowledge*, rekomendasi yang diberikan adalah melibatkan pegawai baru di setiap kegiatan yang diadakan sehingga tercipta *knowledge transfer* antarpegawai baru dengan yang lebih senior dan mendokumentasikan setiap kegiatan yang terjadi secara rutin dan konsisten. Kemudian pada Dimensi *tacit knowledge*, rekomendasi dengan memberikan suatu *rewards* atau *punishment* mungkin lebih efektif untuk *capture skills* yang dimiliki oleh pegawai POLSRI. Sementara pada dimensi *knowledge hub and centers*, POLSRI bisa membuat mekanisme atau prosedur untuk penyimpanan dan pengambilan pengetahuan, dengan membuat struktur pengetahuan organisasi yang tertulis jelas dan mudah dimengerti serta terdapat identifikasi pengguna dan sumbernya.

Penelitian ini tentu saja masih jauh dari sempurna dan masih terdapat banyak kekurangan. Berdasarkan implikasi yang disampaikan pada subbab implikasi penelitian, maka diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan bagi penelitian-penelitian terkait lainnya. Beberapa saran yang dapat disampaikan antara lain: Penelitian ini tidak membahas tentang pembuatan rancangan model KM, sehingga diharapkan penelitian selanjutnya dapat membuat rancangan model KM yang tepat untuk diterapkan di POLSRI. Pengukuran pada dimensi *tacit knowledge* diharapkan ditambah instrumen pengukurannya, sehingga bisa dilihat seberapa besar keinginan individu untuk terlibat pada proses *knowledge management* terutama proses *Knowledge Sharing*. Instrumen pengukuran dan *reward* yang terdapat pada dimensi *measures* diharapkan dibuat terpisah. *Reward* atau *punishment* dibuatkan dimensi terpisah untuk melihat apabila KM sudah diimplementasikan pada organisasi. Dan satu hal, apakah *rewards* atau *punishment* memberikan pengaruh terhadap optimalisasi *knowledge* yang ada di organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, K. (2012). Karya Akhir: *Analisis pengukuran tingkat kesiapan penerapan knowledge management studi kasus STIE BP*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Darojat, R. (2012). Karya Akhir: *Analisis pengukuran tingkat kesiapan implementasi knowledge management (KM Readiness). Studi kasus instansi pemerintah*. Deputi Pengendalian Pencemaran Lingkungan Kementerian Lingkungan Hidup. Jakarta: Universitas Indonesia
- Davenport, Thomas H & Prusak, (1998). *Working knowledge: how organization manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press
- Fernandez-Baccera. (2004). *Knowledge management: challenges, solution and technology*. Prentice Hall.
- Kimiz, D. (2005). *Knowledge management in theory and practise*. Elsevier
- Hlupic V., Ouldi A., and Rzevski G. *Towards an integrated approach to knowledge management: 'Hard', 'soft', and 'abstract' issues*. *Knowledge and process management, the journal of corporate transformation*,
- Holt, D. (2000). *The Measurement of readiness for change: A review of instruments and suggestions for future research*. *Annual meeting of the academy of management*. Toronto, Canada.
- Mamaghani, Nasrin Dastranj, et al. (2010). *Extracting success factor for knowledge management organizational readiness assessment*.
- Natalino, G. (2011). Karya Akhir: *Analisis pengukuran tingkat kesiapan implementasi knowledge management studi kasus design engineering division PT JGC Indonesia*, Jakarta: Universitas Indonesia
- Nonaka, S., & Takeuchi, N. (2005). *The knowledge-creating company, how japanese companies create the dynamic innovation*. Oxford, Oxford University Press 1st edition
- Rao, Madanmohan,. (2005) "Knowledge management tools and technique practitioners and experts evaluate knowledge management solution"

Sanghani, P. (2009). *Knowledge management toolkit, practical techniques for building a knowledge management system*. Prentice Hall.

Stankosky, M., Calabrese, F., & Baldanza C. (1999). *A systems approach to engineering a knowledge management system*. Paper presented at the 2003 *knowledge management: Employing Proven Tools For Results*, Washington, DC.

Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit*. Upper Saddle River Prentice-Hall, inc 1st Edition.

Zaidiah, A. (2010). Karya Akhir: *Analisis pengukuran tingkat kesiapan implementasi knowledge management (KM Readiness). Studi kasus sekretariat Badan Pendidikan Pelatihan Kementerian Pertahanan*. Jakarta: Universitas Indonesia.

Internet

David Skyrme Associates. (2009). *Knowledge connections*. Retrieved September 6 2013, from *Knowledge Connections Website*: <http://www.skyrme.com>