

IMPLEMENTASI PENGELOLAAN PENGETAHUAN DI PTPN 7 LAMPUNG DALAM MENGHADAPI GLOBALISASI BISNIS

Hermailinda Evianisa¹, Eka Puspitawati² dan Anggraini Sukmawati¹

¹Program Studi Magister Manajemen, Institut Pertanian Bogor

²Program Studi Ilmu Ekonomi, Universitas Pertamina

E-mail: hermailindaevianisa@yahoo.com (corresponding authors)

ABSTRACT

Knowledge management in an organisation/firm has an important role to create and maintain competitive advantages in the global market. The main objectives of knowledge management are to maintain firm's dynamic and competitiveness, to facilitate knowledge culture and improvement of human resource performances, to get added values and to create new and integrated innovation. Using primary data from the field trip, this paper aims to (1) identify implementation of knowledge management in PTPN 7 Lampung; and (2) provide implication for decision makers in PTPN 7 Lampung to maximize knowledge management of the human resources. Implementation of knowledge in PTPN 7 Lampung has been conducted. However some obstacles have been occurred particularly in relating/combining individual and group knowledges that can be managed to be firm's advantages. The obstacle can cause organisation fails to gain sustainable innovation. Internal improvement is needed in order to implement the fourth knowledge management elements i.e, socialization, externalization, combination and internalization.

Keywords: *knowledge management, human resources, PTPN 7 Lampung*

ABSTRAK

Pengelolaan pengetahuan dalam suatu organisasi/perusahaan saat ini memiliki peran penting dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan berdayasaing di pasar yang semakin mengglobal. Tujuan utama dari pengelolaan pengetahuan adalah mempertahankan kedinamisan dan daya saing perusahaan, memfasilitasi budaya pembelajaran dan peningkatan kinerja sumber daya manusia, memberikan nilai tambah dan melahirkan inovasi baru dan terintegrasi. Menggunakan data primer hasil studi lapang di PTPN 7 Lampung, tulisan ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi pengelolaan pengetahuan di PTPN 7 Lampung; dan (2) memberikan implikasi bagi pemegang kebijakan di PTPN 7 Lampung dalam memaksimalkan pengelolaan pengetahuan sumber daya manusianya. Pengelolaan pengetahuan di PTPN 7 Lampung telah dilaksanakan. Namun kendala untuk menghubungkan/mengkombinasikan pengetahuan individu dan pengetahuan kelompok yang dikelola menjadi keunggulan perusahaan. Kendala dalam pengelolaan pengetahuan ini dapat mengakibatkan gagalnya organisasi melakukan inovasi berkelanjutan. Diperlukan upaya perbaikan internal untuk dapat mengimplementasikan empat unsur pengelolaan pengetahuan yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi.

Kata kunci: *pengelolaan pengetahuan, sumber daya manusia, PTPN 7 Lampung*

1. PENDAHULUAN

Organisasi/perusahaan saat ini dihadapkan dengan arus kondisi lingkungan eksternal yang sangat cepat dalam perubahan dan semakin mengglobal. Perubahan kondisi lingkungan eksternal yang begitu cepat tentu saja akan memberikan dampak yang berpengaruh terhadap organisasi tersebut. Pemanfaatan yang baik terhadap perubahan yang begitu cepat dapat dimanfaatkan dengan baik agar dapat mencapai maksimisasi keuntungan perusahaan. Demikian pula jika organisasi tidak dapat memanfaatkan dengan baik, maka akan berdampak buruk bagi kedepannya. Organisasi saat ini dituntut untuk lebih cepat dalam beradaptasi dengan lingkungan yang terus bertumbuh sehingga organisasi mampu bertahan dalam arus persaingan global.

Agar dapat bertahan dalam persaingan globalisasi, organisasi perlu memanfaatkan aset-aset yang dimiliki perusahaan, terutama dalam hal aset pengetahuan. Organisasi diharap mampu dalam melakukan pendekatan terhadap sumber dayanya dalam pemanfaatan aset pengetahuan yang berkesinambungan. Pengetahuan merupakan aset *intangible* yang dapat membantu organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan. Dengan pengetahuan yang tepat, organisasi dapat bertahan dalam arus persaingan global. Disamping itu dengan pengelolaan yang baik maka akan memberikan nilai yang lebih bagi organisasi yang akan menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi bersaing di pasar global. Karenanya manajemen atau pengelolaan pengetahuan yang baik dalam perusahaan menjadi penting untuk diterapkan.

Salah satu perusahaan besar yang tidak lepas dari bisnis yang semakin mengglobal adalah PT. (Persero) Perkebunan Nusantara 7 Lampung (PTPN 7 Lampung). Salah satu perusahaan BUMN tersebut bergerak dibidang perkebunan karet, kelapa sawit, tebu, dan teh, yang diantaranya memproduksi karet alam, minyak inti sawit, gula pasir dan teh. PTPN 7 tidak hanya bertujuan profit, namun juga melaksanakan pembangunan dan pengembangan agribisnis sektor perkebunan sesuai prinsip perusahaan yang sehat, kuat, dan tumbuh berkesinambungan dalam skala usaha yang ekonomis, sehingga dapat berperan lebih jauh dalam akselerasi pembangunan nasional.

Siklus hidup organisasi yang cenderung terus menerus mengalami peningkatan dengan ketatnya persaingan antar PTPN di Indonesia dan pasar dunia, memaksa PTPN 7 Lampung untuk mengelola pengetahuan yang tepat agar mampu bertahan. Untuk melalui siklus hidup dalam organisasi dibutuhkan strategi yang tepat. Manajemen dapat menjadi vital bagi organisasi di dalam menghadapi krisis atau perubahan [1]. Oleh karena itu penting untuk memiliki strategi siklus organisasi yang tepat dalam perencanaannya. Pendekatan untuk merumuskan strategi yang tepat adalah dengan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*).

Penelitian mengenai pengelolaan pengetahuan dalam konteks manajemen sumber daya manusia telah banyak dilakukan. Penelitian [2] menjelaskan konsep modal berbasis pengetahuan sebagai konsep kunci untuk memahami peran dan relevansi aset pengetahuan dalam penciptaan, pengembangan, dan pengelolaan kemampuan inovasi di tingkat regional. Sementara [3] meneliti konsep manajemen pengetahuan serta implikasi terhadap organisasi, termasuk pertimbangan dalam merumuskan strategi *knowledge management*, dampak pada struktur dan praktik kerja, dan hambatan budaya dan lainnya dalam perusahaan konstruksi. Sedangkan [4] membahas mengenai pentingnya manfaat pengetahuan yang digunakan oleh UKM dalam mencapai keunggulan kompetitif. Namun dari penelitian-penelitian mengenai pengelolaan pengetahuan yang ada, masih jarang yang menggunakan pendekatan SECI (*Socialization, Externalization, Combination dan Internalization*).

Terdapat lima model dari pendekatan pengelolaan pengetahuan yang berkembang saat ini, yaitu model von Krogh dan Roos [5], model Choo Sense-making [6], model Wiig [7], model Boisot I-Space [8], dan model Nonaka dan Takeuchi Knowledge Spiral [9]. Seluruh model memberikan perspektif yang berbeda pada elemen konseptual yang membentuk infrastruktur dari pengelolaan pengetahuan. Namun model spiral Nonaka dan Takeuchi Knowledge atau yang lebih dikenal dengan model SECI (*Socialization, Externalization, Combination dan Internalization*) dianggap memberikan konsep yang lebih komprehensif. Model tersebut menjelaskan mulai dari bagaimana pengetahuan dibuat, digunakan dan disebarluaskan di dalam organisasi dan bagaimana pengetahuan berkontribusi terhadap penyebaran inovasi [10].

Karenanya penelitian ini memberi kontribusi terhadap pengembangan keilmuan manajemen sumber daya manusia. Dengan data empiris, penelitian ini berusaha mengidentifikasi dan menganalisis secara mendalam mengenai pentingnya pengelolaan pengetahuan dan membahas secara tajam mengenai pengelolaan manajemen di perusahaan BUMN, PTPN 7 Lampung. Selain itu penelitian ini menggunakan pendekatan SECI (*Socialization, Externalization, Combination dan Internalization*) dalam pengelolaan pengetahuan di lingkungan organisasi pemerintahan yang lebih dapat menggambarkan keterkaitan pengelolaan pengetahuan di PTPN 7 Lampung, dan masih jarang diaplikasikan di perusahaan.

Dari pemaparan latar belakang di atas, tujuan dari studi ini adalah (1) mengidentifikasi pengelolaan pengetahuan di PTPN 7 Lampung; dan (2) memberikan implikasi bagi pemegang kebijakan di PTPN 7 Lampung dalam memaksimalkan pengelolaan pengetahuan sumber daya manusianya sehingga dapat lebih dikembangkan dan mampu bersaing dalam bisnis yang semakin mengglobal. Dari hasil studi lapang di PTPN 7 Lampung, maka diperoleh informasi terdapat permasalahan di perusahaan tersebut terutama terkait dengan kinerja keuangan dan karyawan yang menurun yang cukup memberikan dampak signifikan pada pengelolaan perusahaan. Karenanya topik pengelolaan pengetahuan menjadi penting diangkat dalam tulisan ini.

2. METODOLOGI

2.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dari hasil wawancara di PTPN 7 Lampung. Studi lapang dilakukan di PTPN 7 Lampung, Provinsi Lampung pada bulan April 2018. Sumber data/informasi utama adalah dari penentu kebijakan di PTPN 7 Lampung. Data/informasi pendukung lainnya diperoleh dari sumber-sumber literatur yang mendukung.

2.2 Metode Analisis

Analisis dalam penelitian ini menggunakan pendekatan literatur dan deskripsi eksploratif. Semua informasi atau pun data yang diperoleh dikonfirmasi dengan teori atau pendekatan yang digunakan, sehingga dapat diberikan saran atau rekomendasi dari hasil analisis.

2.2.1 Konsep Pengelolaan Pengetahuan

Pendekatan sumber daya bertumpu pada pendekatan pengetahuan dalam menciptakan inovasi yang akan dapat memberikan ruang besar untuk mampu bersaing dengan kompetitor. Saat ini setiap manajer menganggap pengetahuan sebagai hal yang penting yang dijadikan sebagai modal dasar penggerak organisasi, yang akan menjadikan organisasi kompetitif dan berdaya saing. Pengetahuan juga dianggap sebagai sebuah aset bagi organisasi sehingga setiap anggota organisasi dapat memiliki modal intelektual yang akan menjadikan organisasi tersebut memiliki keunggulan yang kompetitif. Manajemen pengetahuan adalah proses mencari, mengelola dan mendistribusikan pengetahuan untuk setiap anggota yang ada di organisasi [11].

Secara definisi, pengelolaan pengetahuan adalah sebuah koordinasi sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan nilai melalui penggunaan ulang dan inovasi [12]. Koordinasi ini bisa dicapai melalui menciptakan, membagi dan mengaplikasikan pengetahuan dengan menggunakan pengalaman dan tindakan yang telah diambil perusahaan demi kelangsungan pembelajaran organisasi.

Menghadapi persaingan di dunia usaha yang semakin ketat, perusahaan diharapkan untuk terus berkembang. Terdapat kecenderungan bahwa semakin kecil suatu perusahaan maka semakin kecil pula peranan manajemen tenaga kerja. Sebaliknya semakin besar perusahaan maka semakin besar pula peranan manajemen tenaga kerja di dalamnya. Hal ini berarti makin dibutuhkannya manajemen yang berkualitas, kebijakan yang tepat dan administrasi ketenagakerjaan yang lebih teratur. Agar dapat bertahan dengan kompetitor yang terus maju perlu memanfaatkan asset perusahaan yang sangat penting dalam keberlangsungan hidup perusahaan.

Manajemen pengetahuan merupakan pendekatan-pendekatan sistematis yang membantu muncul dan mengalirnya informasi dan pengetahuan kepada karyawan [13]. Organisasi yang telah menerapkan manajemen pengetahuan, secara sadar telah mengidentifikasi pengetahuan yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja organisasi serta menghasilkan berbagai inovasi yang memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan, selain itu manajemen pengetahuan juga dapat meningkatkan efisiensi. Beberapa manfaat dari adanya penerapan manajemen pengetahuan adalah [14]:

- Mengetahui dan menyadari nilai dari aset-aset tanwujud (*intangible asset*).
- Memiliki kesempatan untuk meningkatkan nilai tambah pada proses bisnis utama.
- Menyebarluaskan praktek yang benar dengan berbagi pengetahuan dari pengetahuan individual dan bagian dari organisasi.
- Mengembangkan pengetahuan mengenai konsumen sehingga mampu mengantisipasi keinginan konsumen. Hal tersebut dilakukan dengan melakukan interaksi yang intensif dengan konsumen ataupun distributor.
- Meningkatkan efisiensi dalam organisasi. Informasi yang sistematis yang dapat menyediakan kebutuhan eksternal, disisi lain, pengetahuan internal telah diketahui sehingga dapat mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan yang ada.
- Membangun kompetensi untuk mengantisipasi kebutuhan yang tidak terduga.
- Menjadikan organisasi yang inovatif.
- Mempercepat proses aliran pengetahuan. Infrastruktur teknologi yang efektif membantu untuk menghubungkan pengetahuan karyawan sehingga pengetahuan lebih mudah diakses dan mengalir lebih cepat dari seseorang yang mengetahui kepada seseorang yang membutuhkan.

Proses manajemen pengetahuan secara sederhana terdiri atas proses menciptakan, memperoleh, mengakuisisi, membagi dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja di dalam suatu perusahaan. Pengetahuan yang dimiliki perusahaan dapat berasal dari kompetensi karyawan, struktur internal perusahaan dan struktur eksternal perusahaan. Peran manajemen sebagai penggerak dan pengontrol pengelolaan pengetahuan sangat dibutuhkan. Manajemen pengetahuan merupakan pengelolaan pengetahuan perusahaan melalui proses yang sistematis dan spesifik untuk setiap organisasi dalam rangka memperoleh, mengelola, mempertahankan, menerapkan, membagi dan memperbaharui baik pengetahuan yang bersifat *tacit* maupun *explicit* oleh pekerja dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan nilai. Kerangka manajemen pengetahuan melibatkan sumber daya manusia, informasi dan teknologi.

Faktor penting yang berhubungan dengan sumberdaya manusia antara lain: (1) mengetahui dengan pasti apa yang membuat komunitas tertarik, (2) mengidentifikasi pengetahuan penting bagi sumber daya manusia dan (3) menggunakan manajemen kinerja untuk menghadapi perubahan budaya. Sehingga sangat penting bahwa manajemen pengetahuan berhubungan dengan efektivitas pengelolaan pengetahuan yang baik dan benar sehingga tujuan organisasi serta visi misi dapat dilakukan dengan benar. Dengan pengelolaan yang benar maka organisasi dianggap mampu dalam menjalankan organisasi dengan baik sehingga mampu bersaing dengan organisasi pesaing yang juga terus meningkatkan pengelolannya.

2.2.2 Model Pengelolaan Pengetahuan Nonaka dan Takeuchi

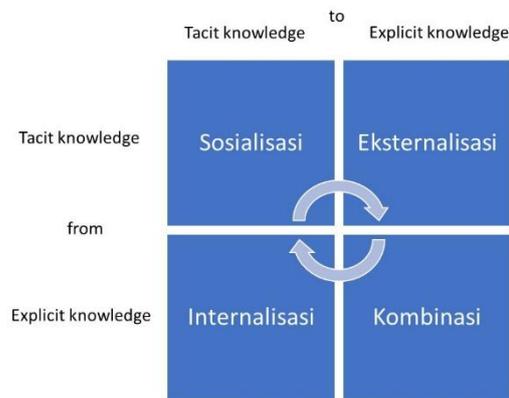
Menurut [9], manajemen atau pengelolaan pengetahuan dibagi menjadi dua bagian yaitu, pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *eksplisit*. Pengetahuan *tacit* merupakan pengetahuan yang terbatinkan atau pengetahuan yang berada dibenak setiap individu yang didapatkan berdasarkan dari pengalaman-pengalaman individu dan setiap individu dengan individu lainnya memiliki pengalaman yang berbeda. Sedangkan pengetahuan *eksplisit* merupakan pengetahuan yang sudah terkodefikasi atau pengetahuan yang sudah di dokumentasikan dalam bentuk catatan-catatan yang tersimpan didalam database organisasi baik dalam bentuk *soft file* ataupun arsip-arsip dalam bentuk catatan tertulis.

Kedua pengetahuan tersebut menurut [9] dapat diubah menjadi empat jenis, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi.

1. Sosialisasi, merupakan proses interaksi antara sumber daya manusia atau modal insani didalam organisasi yang dilakukan dengan pertemuan langsung seperti misalnya rapat dan diskusi. Melalui hal tersebut setiap anggota organisasi dapat berbagi pengetahuan dan pengalaman-pengalaman industri yang dimilikinya sehingga adanya pertukaran pengetahuan dan menciptakan pengetahuan yang baru bagi mereka.
2. Eksternalisasi, hal ini merupakan proses untuk mengartikulasi tacit pengetahuan menjadi suatu konsep yang jelas sehingga pengetahuan *tacit* tersebut dapat menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat diakses atau dipelajari oleh semua anggota organisasi. Proses ini biasanya dilakukan ketika adanya sosialisasi.
3. Kombinasi, proses ini merupakan proses untuk menyusun semua pengetahuan yang sudah terdokumentasikan ke dalam sistem manajemen pengetahuan. Media dalam proses ini dapat melalui forum diskusi (intranet), dan *database* organisasi.

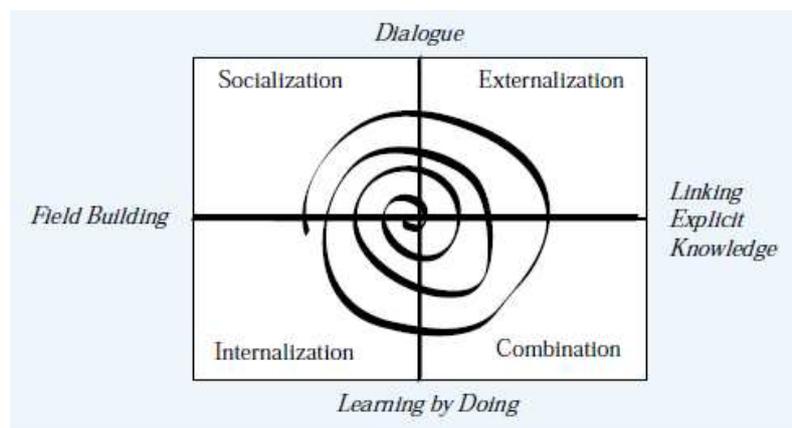
4. Internalisasi, proses ini adalah proses dimana semua data, informasi, yang sudah menjadi pengetahuan didokumentasikan dan disajikan kepada setiap anggota organisasi agar semua anggota organisasi dapat mempelajari semua pengetahuan yang ada. Dalam proses inilah terjadi peningkatan pengetahuan pada sumber daya manusia (SDM).

Rumusan pengelolaan pengetahuan menurut [9] digambarkan seperti suatu siklus. Model tersebut lebih dikenal sebagai metode SECI (*Socialization, Externalization, Combination dan Internalization*) dan diilustrasikan seperti pada Gambar 1 dan Gambar 2. Secara garis besar, di dalam pengelolaan pengetahuan dikenal dengan adanya *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge*. Dalam bahasa sehari-hari, *Tacit Knowledge* berarti ilmu pengetahuan atau pengalaman yang didapatkan seseorang melalui kegiatan yang dilakukan sehari-hari di dalam melakukan suatu bidang pekerjaan. *Tacit knowledge* akan hilang begitu saja apabila orang yang bersangkutan tidak membagikan ilmunya kepada orang lain (*transfer knowledge*) atau tidak didokumentasikan dengan baik dalam bentuk *hard/soft copy*. Sedangkan *Explicit Knowledge* adalah lebih kepada bagaimana ilmu pengetahuan tersebut didokumentasikan dengan baik, sehingga dapat tersimpan dengan sempurna dan tidak hilang begitu saja. Bentuk atau media penyimpanan bisa berupa *hard/soft copy*.



Sumber: [6]

Gambar 1. Konversi Pengetahuan Model Nonaka dan Takeuchi



Sumber: [6]

Gambar 2. Spiral Pengetahuan Model Nonaka dan Takeuchi

Pengetahuan organisasi merupakan perpaduan pengetahuan individu dan pengetahuan kelompok yang dikelola menjadi keunggulan organisasi. Ketidakmampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan dapat mengakibatkan gagalnya organisasi melakukan inovasi berkelanjutan. Manajemen pengetahuan yang ada menurut [9] dicerminkan oleh empat indikator diantaranya yaitu:

1. *Capture*, indikator ini merupakan proses dimana anggota organisasi mendapatkan pengetahuan dari dalam ataupun dari luar organisasi seperti misalnya pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh organisasi ataupun pengalaman-pengalaman yang didapatkan dari proses kerja sebelum bergabung dengan organisasi saat ini.
2. *Development*, indikator ini merupakan proses dalam memilih pengetahuan yang sudah didapatkan yang kemudian didokumentasikan dalam bentuk data dasar ataupun catatan-catatan yang dijadikan arsip dalam bentuk *hard file*.
3. *Sharing*, indikator ini merupakan proses berbagi informasi dari setiap anggota organisasi untuk perbaikan proses kerja agar terjadinya efektivitas dan efisiensi sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.
4. *Implementation*, proses ini merupakan proses penerapan informasi atau pengetahuan yang telah didapatkan dari proses sebelumnya untuk perbaikan dalam proses kerja yang belum maksimal.

Manajemen memiliki peran penting dalam memengaruhi keberhasilan pengelolaan pengetahuan [15]. Penting bagi pemimpin organisasi untuk dapat bertindak sebagai *role model* perilaku yang diinginkan dalam pengelolaan pengetahuan. Kesediaannya berbagi pengetahuan dengan karyawan, secara terus menerus belajar, dan mencari pengetahuan serta ide-ide baru, meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengelolaan pengetahuan, menyampaikan upaya perubahan, pentingnya pengelolaan pengetahuan pada karyawan. Dengan memelihara moral karyawan, dan menciptakan budaya yang memungkinkan untuk berbagi dan menciptakan pengetahuan [16].

Karena pengetahuan merupakan aset yang strategis, manajemen pengetahuan semestinya dapat dikelola, dikontrol serta dievaluasi demi pencapaian kompetitif bisnis. Keunggulan kompetitif bisnis dapat dikelola melalui pengelolaan pengetahuan yang baik, sehingga dapat menjelaskan secara baik sistem pengetahuan sebagai pondasi awal dari perubahan inovasi pengetahuan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan penentu kebijakan PTPN 7 Lampung, maka diperoleh berbagai informasi berkaitan dengan pengelolaan pengetahuan. Pada dasarnya, PTPN 7 Lampung telah menggunakan sistem perencanaan terhadap pemanfaatan pengetahuan dengan cukup baik, seperti pemanfaatan pengelolaan pengetahuan, teknologi, program-program pelatihan, dan lain sebagainya.

Pada PTPN 7 Lampung manajemen pengetahuan yang ada telah dilakukan sesuai dengan prosedur yang ada seperti pemanfaatan teknologi yang telah terintegrasi secara baik dan cepat, pemberian training kepada peningkatan kinerja karyawan strategi seleksi bagi karyawan perusahaan yang telah terintegrasi dengan baik, sistem website, *trans knowledge* dari pensiunan yang bekerja pada PTPN 7, *sharing* informasi pada setiap bagian masing-masing serta evaluasi dan komunikasi secara langsung pada pihak terkait. Peningkatan pengetahuan yang telah dilakukan dengan baik pada PTPN

7 dapat menjadi pijakan awal jika secara aktif terus melakukan pengembangan dan pengelolaan yang berkesinambungan.

Para pemegang kepentingan dapat mengkoordinir dan menjadi wadah tepat dalam laju peningkatan pengembangan pengetahuan dalam perusahaan. Hal ini perlunya pengawasan dan fungsi aktif pihak-pihak terkait yang ada di organisasi. Saling memberikan semangat dan kelapangan memberikan ruang atau wadah dalam memberikan kesempatan karyawan memberikan pandangan agar dapat menjadi sebuah acuan masukan dalam menyelesaikan masalah yang terjadi.

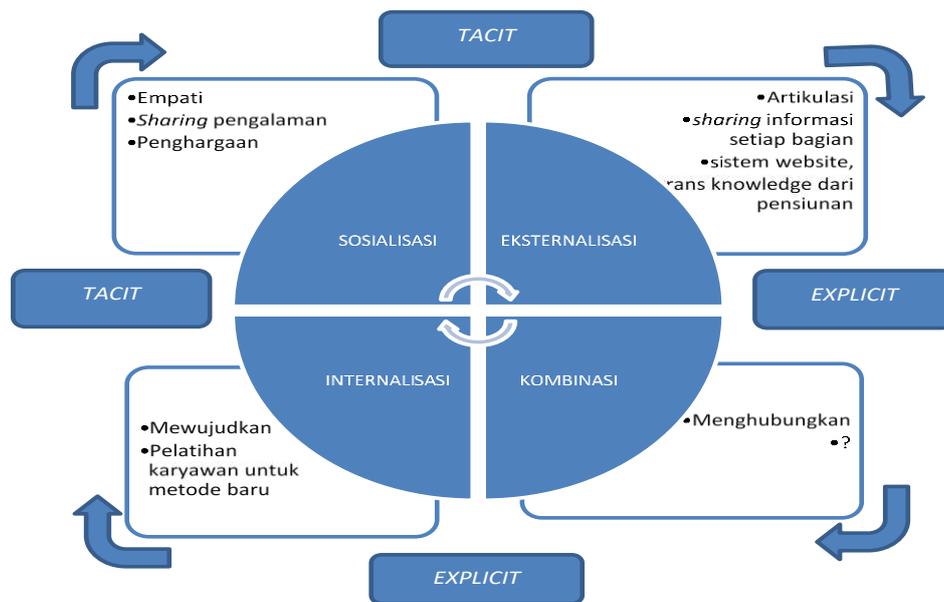
Pada era ekonomi global pengetahuan dimana dapat berubah dan terjadi dengan cepat, sehingga pengetahuan sebagai alat yang dapat menghadapi perubahan tersebut [17]. Manajemen pengetahuan dapat membantu organisasi dalam pengelolaan data yang tersedia sehingga menjadi informasi yang dapat digunakan dalam organisasi. Kesenjangan pengetahuan merupakan prioritas yang wajib dikembangkan oleh organisasi. Suatu organisasi harus menentukan pengetahuan yang wajib dimiliki oleh karyawan dan pengetahuan pilihan. Pengetahuan wajib adalah pengetahuan yang perlu dan harus dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien. Pengetahuan pilihan didefinisikan sebagai pengetahuan pelengkap yang dapat membantu dalam pelaksanaan tugas karyawan.

Secara ringkas gambaran siklus pengelolaan pengetahuan di PTPN 7 Lampung ditunjukkan pada Gambar 3. Tahapan internalisasi terlihat diaplikasikan yang ditunjukkan dengan adanya pelatihan karyawan untuk meningkatkan keterampilan/keahliannya. Pengetahuan sangat perlu untuk dikembangkan dan ditingkatkan. Peningkatan ini dapat dilakukan melalui diklat, workshop, seminar dan lainnya [18]. Seringkali pengetahuan yang dimiliki karyawan tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Kondisi ini memungkinkan munculnya kesenjangan pengetahuan di perusahaan. Dengan dilakukannya suatu proses penilaian kesenjangan pengetahuan di dalam suatu perusahaan, maka dapat diketahui keadaan pengetahuan yang dibutuhkan dan pengetahuan yang sekarang tersedia [18]. Jika perusahaan masih minim perhatiannya dalam peningkatan pengetahuan karyawannya, maka perlunya campur tangan pemerintah dalam peningkatan pengetahuan patut di pertimbangkan. Pemerintah dapat memberikan kontribusi dengan pelatihan terkait yang di perlukan oleh perusahaan.

Pada tahapan sosialisasi telah dilakukan misalnya karyawan yang senior memberikan *sharing* pengalaman atau tutorial kepada juniornya. Diberikan pula penghargaan bagi karyawan yang memiliki pengalaman dan atau bakat sehingga mendorong efisiensi dalam bekerja.

Tahap eksternalisasi juga telah dilakukan dengan adanya *sharing* informasi setiap bagian, adanya sistem laman yang dimanfaatkan seluruh karyawan dan adanya *trans knowledge* dari pensiunan kepada yang masih aktif bekerja. Laman yang ada juga digunakan untuk membagi pengetahuan yang diperoleh karyawan yang baru mengikuti pelatihan. Hal ini menunjukkan ilmu yang sudah di-*sharing*-kan tersebut didokumentasikan dengan baik sehingga dapat rapi tersimpan dengan sempurna

Namun untuk tahapan kombinasi nampak PTPN 7 Lampung kesulitan dalam implementasinya. Sangat sulit menggabungkan pengetahuan/ide/usulan dari karyawan yang berbeda-beda untuk kemudian dirumuskan. Di dalam PTPN 7 Lampung kesenjangan pengetahuan terjadi antara keinginan penyampaian ide gagasan yang tidak tersampaikan dengan baik. Jarang sekali dilakukan review dan sintesa bersama dengan memperhatikan banyak masukan. Seringkali pula atasan mengabaikan saran atau penyampaian gagasan dari karyawan sehingga kurangnya apresiasi terhadap ide dirasa kurang cukup. Hal ini dapat menyebabkan siklus kombinasi terputus.



Gambar 3. Siklus Pengelolaan Pengetahuan di PTPN 7 Lampung

Secara langsung apa yang sudah di upayakan terhadap pengetahuan di perusahaan belum secara penuh dapat menyelesaikan masalah yang ada di PTPN 7 Lampung. Dilain sisi pengelolaan pengetahuan yang ada di PTPN 7 mampu memberikan motivasi peningkatan individu pegawai serta organisasi dengan penerimaan penghargaan baik dari IHCS, ABR dan lain sebagainya. Hal tersebut menunjukkan adanya ruang pengetahuan yang dapat menunjang peningkatan kinerja karyawan PTPN 7 Lampung. Pengetahuan akan siklus hidup organisasi dapat membantu manajemen dalam peningkatan usaha dan dapat membantu manajemen dalam peningkatan usaha dan bertahan di dalam persaingan yang semakin ketat [19]. Namun jika salah satu tahap siklus terputus, misalnya untuk PTPN 7 Lampung ini terputus pada kombinasi, dapat menyebabkan gagalnya organisasi/perusahaan melakukan inovasi berkelanjutan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Agar dapat bertahan organisasi/ perusahaan perlu memanfaatkan aset yang sangat penting dalam keberlangsungan hidup perusahaan, yaitu pengetahuan dan sumber daya manusia. Manajemen memiliki peran penting di dalam perusahaan yang berhubungan langsung dengan kelangsungan hidup perusahaan. Tujuan utama manajemen pengetahuan antara lain mempertahankan kedinamisan dan daya saing perusahaan, memfasilitasi budaya pembelajaran dan kinerja, memberikan nilai tambah dan melahirkan inovasi baru dan terintegrasi dengan baik dan benar. Kemampuan untuk mengintegrasikan dan menerapkan pengetahuan anggota organisasi atau perusahaan merupakan hal yang penting dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Manajemen pengetahuan adalah pengelolaan pengetahuan perusahaan untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keuntungan bersaing atau kinerja prima.

Pengelolaan pengetahuan di PTPN 7 Lampung pada dasarnya telah terlaksana. Namun implementasinya masih terkandala belum bisa terwujudnya kombinasi, dimana kesenjangan pengetahuan terjadi antara keinginan penyampaian ide gagasan yang tidak tersampaikan dengan baik. Hal ini dapat menyebabkan gagalnya organisasi/perusahaan melakukan inovasi berkelanjutan.

4.2 Saran

Saran yang dapat diberikan dari hasil analisis pengelolaan pengetahuan di PTPN 7 Lampung adalah perusahaan perlu merestrukturisasi hubungan antara atasan dan bawahan dalam hal pengambilan keputusan. Walaupun keputusan berada pada pimpinan, namun ide/pendapat/saran dari bawahan tetap diperlukan. Tingkatan kombinasi yang paling baik tidak hanya mengkombinasikan orang/karyawan, namun hingga menggabungkan proses, teknologi dan budaya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada pimpinan PTPN 7 Lampung yang telah memberikan kesempatan dan ijin untuk melakukan kunjungan lapang dan membagi informasi terkait pengelolaan pengetahuan di PTPN 7 untuk tujuan pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Shaw, D.H.M., Edwards, J.S., & Baker, B. (2007). Responding to crisis through strategic knowledge management. *Journal Organization Change Management*. 20(4): 559-578.
- [2] Schiuma, G., & Lerro, A. (2008). Knowledge Based Capital in Building Regional Innovation Capacity. *Journal of Knowledge Management*. Vol12, No5, pp121-136.
- [3] Carrillo, M.P., Anumba, C.J., & Kamara, J.M. (2000). Knowledge Management Strategy for Construction: Key I.T and Contextual Issues. *Construction Informatics Digital Library*. W78: 155.
- [4] Kusumawijaya, I.K., & Astuti, P.D. (2012). Perspektif MSDM dalam Pengembangan UKM Berbasis Knowledge Management. Prosiding Seminar dan Konferensi Nasional Manajemen dan Bisnis FE Universitas Muria Kudus. 26 Mei.
- [5] Von Krogh, G., & Roos, J. (1995). "A perspective on knowledge, competence and strategy", *Personnel Review*, Vol 24, No.3, pp56-76.
- [6] Choo, C. (1998). *The knowing organization: How organizations use information for construct meaning, create knowledge and make decisions*. New York. Oxford Press.
- [7] Wiig, K. M. (1993). *Knowledge management foundations: Thinking about thinking: How people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, TX. Schema Press.
- [8] Boisot, M. H. (1998). *Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy*. New York. Oxford University Press.
- [9] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press, Boston, MA.
- [10] Dalkir, K. (2005) *Knowledge management in theory and practice*. Boston, MA: Elsevier.
- [11] Huang C.Y., Shih, & HuiChuan. (2013). A new mode of learning organization. *International Journal of Manpower*. Vol. 32 No. 5/6.

- [12] Dalkir, K. (2011). *Knowledge management in theory and practice*, 2nd edition, Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- [13] Munir, N. (2008). *Knowledge management audit pedoman evaluasi kesiapan organisasi mengelola pengetahuan*. Jakarta. PPM.
- [14] Febriyanti, L. (2005). *Strategi manajemen pengetahuan (knowledge management system) di PT. Perkebunan Nusantara VIII, Gunung Mas, Bogor*. Tesis. Bogor. Institut Pertanian Bogor.
- [15] Ribiere, V.M., & Sitar, A.S. (2003). Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research & Practice*. Vol.1, No.1, pp.39-48.
- [16] Sharp, D. (2003). Knowledge management today: Challenges and opportunities. *Information Systems Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 27-37.
- [17] Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). *Managing flow: A process theory of the knowledge-based firm*. Palgrave Macmillan.
- [18] Setiarso, B., Triyono, N.H., & Subagyo, H. (2008). *Penerapan knowledge management pada organisasi*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- [19] Lester, D.L., Parnell, J.A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: s five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*. 11(4): 339-354