

# Strategi Penyusunan *Knowledge Management* Pada Perusahaan BUMN PT. XYZ Persero

<sup>1)</sup>Dwi Atmodjo WP, <sup>2)</sup>Mardiana Purwaningsih

<sup>1)</sup>Program Studi Sistem Informasi, <sup>2)</sup>Program Studi Sistem Komputer

Fakultas Teknologi Informasi, Asian Banking – Finance and Informatic Institute Perbanas, Jakarta

Jalan Perbanas, Karet Kuningan, Setiabudi, Jakarta, Indonesia, 12940

<sup>1)</sup>Email: dwi4doc@yahoo.com, <sup>2)</sup>mardiana@perbanasinstitute.ac.id

*Abstract - Knowledge will be a competitive advantage to survive, because knowledge has four criteria of resources that support this competitive advantage, which is valuable, rare, difficult to imitate, and hard to replace. And also, knowledge must be able to be exploited by a firm's organizational processes. This is a research that evaluate the implementation of Knowledge Management program in PT. XYZ Persero, before they take the next step. This result show that PT. XYZ has not succeeded in establishing a culture of sharing knowledge and awareness. It showed by the absence of positive relationship between collaboration and trust with knowledge creation process. PT. XYZ has a tremendous potential in a learning culture and T-Shaped Skills, so PT. XYZ will have employees who are very knowledgeable. This knowledge will be a competitive advantage for personal gain such as the achievement of individual performance. PT. XYZ can be said to be successful, namely the presence of a positive relationship between IT support to the process of knowledge creation*

**Abstrak - Pengetahuan menjadi keunggulan bersaing dalam suatu perusahaan karena memiliki empat kriteria sumber daya yaitu: berharga, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan, serta dapat dieksploitasi oleh proses organisasi sebuah perusahaan. Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi proses implementasi *Knowledge Management* di PT. XYZ Persero, sebelum dilanjutkan ke tahap selanjutnya. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa PT. XYZ belum berhasil membangun budaya dan kesadaran dalam berbagi pengetahuan, yang ditunjukkan dengan tidak adanya hubungan positif antara kolaborasi dan kepercayaan dengan proses kreasi pengetahuan. Walaupun karyawan PT. XYZ memiliki potensi yang luar biasa dalam budaya belajar, tetapi masih digunakan untuk meningkatkan kompetensi secara pribadi. Hasil lain menunjukkan bahwa PT. XYZ berhasil membangun TI yang mendukung proses kreasi pengetahuan.**

**Kata kunci - pengetahuan, competitive advantage, knowledge development, berbagi pengetahuan**

## I. PENDAHULUAN

Mengapa pengetahuan dapat menjadi keunggulan bersaing yang bertahan? Karena pengetahuan menurut Munir (2008) [1] memiliki empat kriteria sumber daya yang mendukung keunggulan bersaing, sebagaimana diutarakan oleh Barney (1991, dalam Munir, 2008) [1]. Keempat kriteria tersebut adalah berharga, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan. Dalam buku terbarunya, *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Barney dan Clark (2007) [1] telah mengukuhkan bahwa kriteria tersebut tidak hanya sebuah pandangan, tetapi sudah merupakan sebuah teori. Selain itu, Barney dan Clark (2007) [1] juga sudah menambahkan satu kriteria lagi agar sebuah sumber daya dapat mendukung keunggulan bersaing, yaitu sumber daya tersebut harus dapat dieksploitasi oleh proses organisasi sebuah perusahaan (*it must be able to be exploited by a firm's organizational processes*).

Melihat pentingnya KM dalam mendukung sebuah perusahaan untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing, PT. XYZ, sebagai sebuah perusahaan BUMN yang bertumpu pada potensi insani dalam mencapai visinya menjadi perusahaan kelas dunia yang bertumbuh-kembang, unggul, dan terpercaya sangat menyadari akan pentingnya pengelolaan pengetahuan terbatinkan yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Bukti keseriusan PT. XYZ terhadap pentingnya pengelolaan pengetahuan terbatinkan yang dimiliki oleh karyawannya adalah membentuk fungsi KM yang dipimpin oleh seorang Vice President KM, digabungkan dengan Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum serta berada di bawah Kepala Divisi Pengembangan Sistem SDM (KDIV SDM). Manajer senior kebijakan KM dan manajer senior pengelolaan KM merupakan dua jabatan di bawah KDIV SDM yang bertanggung jawab dalam menjalankan KM di PT. XYZ.

Dalam mencapai visi-misi KM, PT. XYZ membagi strateginya menjadi tiga tahapan yaitu:

Tahap pertama adalah strategi bertahan (2008-2009); pada tahap ini PT. XYZ akan membangun budaya dan kesadaran serta menyediakan alat bantu dan forum dalam berbagi pengetahuan. Tahap kedua adalah strategi stabil (2010-2011); dalam tahap ini PT. XYZ akan menanamkan KM ke dalam proses bisnis dan menyediakan infrastruktur KM berupa teknologi kolaboratif. Terakhir, tahap ketiga adalah strategi bertumbuh (2012-2016); di tahap ini PT. XYZ akan menjadikan inovasi sebagai pendorong bisnis, baik nasional maupun internasional.

Dalam mengimplementasikan strategi bertumbuhnya, PT. XYZ melaksanakan berbagai aktivitas KM yang juga merupakan *Key Performance Indicators* (KPI) dari setiap unit bisnis PT. XYZ yaitu: 1) membangun *Community of Practice* (CoP); 2) mengadakan forum berbagi pengetahuan; 3) perpindahan pengetahuan *tacit* ke *explicit* melalui *knowledge capturing*; 4) pengorganisasian kepastakaan; dan 5) menjadikan inovasi sebagai pendorong bisnis.

Sebelum melaksanakan strategi stabil 2010-2011, PT. XYZ melakukan evaluasi terlebih dahulu terhadap pelaksanaan strategi bertahan 2008-2009 agar PT. XYZ dapat meningkatkan kinerja dan efektifitas KM sebagaimana dikatakan oleh Yu *et al* (2006, dalam Yu *et al* 2009) [2] bahwa dengan evaluasi KM, manajer KM dapat membuat rencana strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja KM. Berdasarkan konteks kebutuhan PT. XYZ dalam mengevaluasi strategi bertahan 2008-2009, maka model yang digunakan untuk evaluasi tersebut adalah model Lee dan Choi (2003) [3]. Alasan digunakannya model Lee dan Choi karena konsep ini memiliki beberapa kelebihan yaitu penekanan model ini terhadap proses kreasi pengetahuan di mana PT. XYZ dalam strategi bertumbuhnya berusaha untuk membangun budaya dan kesadaran dalam berbagi pengetahuan. Proses berbagi pengetahuan merupakan salah satu model konversi pengetahuan dalam proses kreasi pengetahuan yaitu sosialisasi apabila terjadi diskusi, berbagi pengalaman sukses dan eksternalisasi apabila seseorang menuliskan dalam bentuk artikel atau slide presentasi.

## II. HASIL DAN ANALISIS DATA

Jenis kuesioner yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah jenis kuesioner tertutup (*close ended*) menggunakan skala *Likert* empat poin, dengan alasan menghindari *central tendencies*. *Central tendencies* terjadi karena para responden berusaha untuk menyenangkan atau membantu para peneliti, atau merespon berdasarkan apa yang responden anggap diterima secara norma sosial (Lee & Choi, 2003) [3]. Dengan menggunakan skala *Likert* yang

tidak memiliki titik tengah atau *midpoint*, diharapkan dapat membantu mengurangi bias tersebut tanpa harus mengubah arah opini tersebut (Garland, 1991 dalam Lee & Choi, 2003) [3]. Skala empat poin *Likert* dalam penelitian ini adalah Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Setuju, dan Sangat Setuju.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. XYZ yang unitnya telah mengimplementasikan inisiatif KM dan berada di wilayah Jakarta dan sekitarnya. Jumlah sampel adalah 193 responden. Dari 193 responden yang mengisi kuesioner, 90 responden (46,6%) berada pada peringkat *specific*, 34 responden (17,6%) berada pada peringkat *basic* dan peringkat *system*. Kemudian 28 responden (14,5%) berada pada peringkat *Optimization*, 7 responden (3,6%) berada pada peringkat *advanced* dan responden yang berada pada peringkat *integration* adalah nihil (0%). Peringkat *integration* dalam penelitian ini tidak terwakili karena jabatan-jabatan yang membutuhkan peringkat *integration* merupakan jabatan-jabatan puncak pada unit-unit dimana dilakukan penelitian ini. Sehingga sulit untuk dilakukan pengambilan data karena padatnya jadwal responden. Dapat dikatakan bahwa sebesar 64,2% responden yang mengisi kuesioner berada pada jenjang jabatan supervisor baik atas maupun dasar, 17,6% merupakan staff, 14,5% adalah deputi manajer (manajemen dasar), dan 3,6% adalah manajer (manajemen menengah).

Data diolah menggunakan metode *multiple regression* dengan *software* SPSS versi 17. *R-Square* untuk prediktor kolaborasi, kepercayaan, belajar, sentralisasi, formalisasi, *T-Shaped Skills* dan dukungan TI terhadap kriteria Proses Kreasi Pengetahuan, Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi ditunjukkan pada Tabel 1. *R-Square* untuk kriteria Proses Kreasi Pengetahuan sebesar .705, menunjukkan bahwa ketujuh prediktor secara bersama-sama mempengaruhi proses kreasi pengetahuan sebesar 70,5% dan terdapat 29,5% variansi lain yang mempengaruhi proses kreasi pengetahuan yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Apabila dilihat dari setiap tahapan proses kreasi pengetahuan, ketujuh prediktor tersebut secara bersama-sama paling mempengaruhi proses internalisasi dibandingkan tahapan lain yaitu sebesar .608 atau sebesar 60,8% dan paling kurang mempengaruhi pada tahap eksternalisasi yaitu sebesar .403 atau 40,3%. Jika ketujuh variabel ini secara bersama-sama terjadi di dalam PT. XYZ, antar karyawan saling membantu dan percaya, karyawan senang belajar, kewenangan terdesentralisasi, perusahaan juga tidak terlalu kaku terhadap peraturan-peraturannya, karyawan tahu pengetahuan apa yang

perlu digabungkan dengan pengetahuannya serta didukung oleh TI, maka 60,8% proses konversi pengetahuan eksplisit ke pengetahuan terbatinkan terjadi di dalam PT. XYZ. Hal ini memungkinkan PT. XYZ untuk menghasilkan pengetahuan operasional dari setiap pengetahuan eksplisit yang dimiliki PT. XYZ.

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah “terdapat hubungan yang positif antara kolaborasi dengan proses kreasi pengetahuan”. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa tidak terdapat hubungan yang positif antara kolaborasi dengan proses kreasi pengetahuan yang mengakibatkan **Hipotesis alternatif (Ha) pertama ditolak** dan hipotesis null (H0) diterima. Sehingga dapat dikatakan bahwa perilaku mendukung dan menolong secara aktif di dalam organisasi tidak berhubungan secara positif terhadap kreasi pengetahuan. Hal ini sejalan dengan hasil survei budaya yang menunjukkan hasil bahwa PT. XYZ cenderung memiliki budaya individualis yang berarti para anggota komunitasnya memiliki keterikatan yang longgar antar individu (PT. XYZ, 2006) [6]. Dengan tidak adanya kolaborasi antar karyawan, maka keterbukaan dan pertukaran pengetahuan pun akan makin rendah, sehingga kemungkinan PT. XYZ melakukan kreasi pengetahuan baru pun akan makin kecil, karena pertukaran pengetahuan diantara anggota kelompok yang berbeda merupakan prasyarat dari penciptaan pengetahuan (Lee & Choi, 2003) [3].

Hipotesis alternatif kedua dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan yang positif antara kepercayaan dengan proses kreasi pengetahuan. Dari hasil pengolahan data diketahui bahwa tidak terdapat hubungan yang positif antara kepercayaan dan proses kreasi pengetahuan, sehingga **Hipotesis alternatif (Ha) kedua dalam penelitian ini ditolak**, dan H0 ditegaskan. Tidak adanya hubungan yang positif antara kepercayaan dengan proses kreasi pengetahuan serta antara kolaborasi dengan proses kreasi pengetahuan memperkuat kemungkinan rendahnya terjadi proses pertukaran pengetahuan antar karyawan. Hal ini disebabkan karena ketidakpercayaan antar karyawan merupakan salah satu kunci hambatan dalam pertukaran pengetahuan (Szulanski, 1996 dalam Lee & Choi, 2003) [3]. Selain itu menurut Hendlund (1994) serta Jarvenpa dan Staples (2000) dalam Lee dan Choi (2003) [3], ketidakpercayaan mengakibatkan karyawan di dalam tim lintas fungsi menahan informasi. Kondisi ini ditambah dengan rendahnya kolaborasi, dimana kolaborasi menurut Lee dan Choi (2003) [3] dapat meningkatkan keterbukaan dan pertukaran pengetahuan serta menurunkan rasa takut antar karyawan.

Terdapat hubungan yang positif antara belajar

dengan proses kreasi pengetahuan merupakan Hipotesis alternatif (Ha) ketiga dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil pengolahan data ditemukan bahwa **Hipotesis alternatif (Ha) diterima** dan H0 ditolak. Hal ini menandakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara belajar dengan proses kreasi pengetahuan. Belajar tidak hanya memiliki hubungan yang positif dengan proses kreasi pengetahuan tetapi juga dengan setiap tahapan dari proses kreasi pengetahuan, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Hal ini menandakan bahwa karyawan PT. XYZ selalu berusaha untuk mengakuisisi pengetahuan baru dari setiap proses (sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi) demi karyawan PT. XYZ mendapatkan pengetahuan baru. Ini merupakan potensi yang luar biasa bagi karyawan PT. XYZ karena budaya belajar merupakan salah satu kunci sukses dalam proses kreasi pengetahuan (Lee & Choi, 2003) [3].

Prediktor keempat dalam penelitian ini adalah variabel sentralisasi. Hipotesis alternatif keempat adalah terdapat hubungan yang negatif antara sentralisasi dengan proses kreasi pengetahuan. Hasil pengolahan data diketahui bahwa variabel sentralisasi tidak berhubungan dengan proses kreasi pengetahuan. Sentralisasi juga tidak berhubungan dengan setiap tahapan proses kreasi pengetahuan, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Sehingga **H0 keempat dalam penelitian ini diterima**. Berdasarkan hasil penelitian ini, kewenangan untuk mengambil keputusan dan kontrol di dalam organisasi, baik sentralisasi maupun desentralisasi tidak mempengaruhi proses kreasi pengetahuan. Sedangkan menurut hasil Employee Engagement Survey (ESS) 2008 (PT. XYZ, 2008) [4] diketahui bahwa karyawan karyawan PT. XYZ tidak memiliki cukup kebebasan untuk membuat keputusan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini menandakan bahwa PT. XYZ masih berpola sentralisasi dalam pengambilan keputusannya.

Hipotesis alternatif kelima dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan yang negatif antara formalisasi dengan proses kreasi pengetahuan. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan antara formalisasi dengan proses kreasi pengetahuan. Formalisasi juga tidak berhubungan dengan setiap tahapan proses kreasi pengetahuan kecuali proses sosialisasi. Pada proses sosialisasi, terdapat hubungan yang negatif antara formalisasi dengan proses kreasi pengetahuan. Sehingga semakin formal sebuah perusahaan maka proses sosialisasi semakin rendah. Berdasarkan hal tersebut, maka **Hipotesis Null (0) kelima dalam penelitian ini diterima**. Kondisi peraturan yang tidak

dijalankan perusahaan sebagaimana mestinya menjelaskan mengapa formalisasi tidak berhubungan dengan proses kreasi pengetahuan. Sedangkan khusus untuk proses tahap sosialisasi, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang negatif antara formalisasi dengan proses sosialisasi, Ansori (2009) [5] menjelaskan bahwa kelompok informal memiliki arus informasi yang lebih lancar dibandingkan kelompok formal, karena pada situasi informal, baju, atribut, jenjang jabatan itu hilang, sehingga tiap orang lebih bebas dalam mengemukakan pendapatnya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikatakan oleh Damanpour (2001 dalam Lee & Choi, 2003) [3] bahwa tingkat formalisasi yang rendah memungkinkan untuk keterbukaan dan variasi yang dapat mendorong terjadinya proses penciptaan ide dan perilaku baru.

Selanjutnya, hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan yang positif antara *T-Shaped Skills* dengan proses kreasi pengetahuan. *T-Shaped Skills* adalah tingkatan dari pengertian seseorang mengenai area tugas dirinya dan tugas orang lain (Lee & Choi, 2003) [3]. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif antara *T-Shaped skills* dengan proses kreasi pengetahuan. Hal ini menandakan **Ha keenam dalam penelitian ini diterima**. Sedangkan hubungan antara *T-Shaped Skills* dengan keempat proses kreasi pengetahuan, hanya pada proses internalisasi, *T-Shaped Skills* memiliki hubungan yang positif. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Leonard-Barton (1995, dalam Lee & Choi, 2003) [3] bahwa *T-Shaped skills* sangat berharga dalam kreasi pengetahuan karena mereka dapat mengintegrasikan aset pengetahuan yang bermacam-macam. Fenomena membagi pengetahuan ke karyawan lain dengan harapan karyawan tersebut akan membagi pengetahuan yang belum dimilikinya dan dibutuhkannya menggambarkan bagaimana *T-Shaped Skills* terjadi di karyawan PT. XYZ.

Prediktor terakhir untuk kriterium proses kreasi pengetahuan adalah dukungan Teknologi Informasi (TI). Hipotesis alternatif (Ha) yang dibangun adalah terdapat hubungan yang positif antara dukungan TI dengan proses kreasi pengetahuan. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa memang terdapat hubungan yang positif antara dukungan TI dengan proses kreasi pengetahuan. Selain itu dukungan TI juga berhubungan secara positif terhadap setiap proses kreasi pengetahuan yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Sehingga **Ha ketujuh dalam penelitian ini diterima**. Hasil ini sesuai dengan apa yang dikatakan oleh Riggins dan Rhee (1999, dalam Lee & Choi, 2003) [3] bahwa TI

mendukung seluruh model penciptaan pengetahuan dan tidak terbatas hanya kepada mentransfer pengetahuan eksplisit saja. Lee dan Choi (2003) [3] bahkan mengatakan bahwa teknologi informasi memungkinkan organisasi untuk menciptakan (*create*), membagi (*share*), menyimpan (*store*), dan menggunakan (*use*) pengetahuan. Berdasarkan apa yang diungkapkan oleh Lee dan Choi (2003) [3] dukungan TI merupakan hal yang positif bagi karyawan PT. XYZ karena dapat membantu karyawan PT. XYZ untuk memanifestasikan pengetahuan terbatinkan menjadi pengetahuan eksplisit dan mendistribusikannya ke seluruh organisasi. Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini juga sejalan dengan penemuan Ansori (2009) [5] bahwa TI mempermudah komunikasi dan pencarian informasi dan pengetahuan. Karyawan juga akan mencari informasi dan pengetahuan menggunakan dukungan TI, dalam hal ini adalah internet apabila informasi dan pengetahuan tersebut belum ada di dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, maka dari ketujuh prediktor, hanya tiga prediktor yang berhubungan secara positif terhadap proses kreasi pengetahuan, yaitu belajar, *T-Shaped Skills* dan dukungan TI. Tabel 2 merangkum hasil pengolahan data yang signifikan berpengaruh terhadap kriterium.

Hipotesis alternatif kedelapan dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan yang positif antara proses kreasi pengetahuan dengan kreativitas organisasi. Berdasarkan hasil *multiple regression* diketahui bahwa terdapat hubungan positif antara proses kreasi pengetahuan dengan kreativitas. Selain itu, setiap tahap proses kreasi pengetahuan juga memiliki hubungan yang positif terhadap kreativitas organisasi kecuali tahap internalisasi. Sehingga **Ha kedelapan diterima** Hasil penelitian ini menguatkan penemuan Vicari & Troilo (2000 dalam Lee & Choi, 2003) [3] yang mengatakan bahwa pengetahuan merupakan faktor yang sangat penting dalam kemampuan organisasi untuk menjadi kreatif. Terdapatnya hubungan yang positif antara proses kreasi pengetahuan dengan kreativitas organisasi, salah satunya dapat disebabkan oleh budaya karyawan PT. XYZ yang berorientasi jangka panjang, dimana karyawan lebih menghargai wawasan yang berorientasi ke masa depan (karyawan PT. XYZ, 2006) [6] yang mengakibatkan karyawan mampu menciptakan produk, jasa, ide, atau prosedur yang bernilai dan berguna bagi karyawan yang bekerja bersama-sama dalam sistem sosial yang kompleks (Amabile *et al*, 1996 dalam Lee & Choi, 2003) [3]. Hal ini terbukti dengan meningkatnya jumlah peserta inovasi dari 1059 peserta pada tahun 2008, pada tahun 2009 meningkat sebanyak 18% menjadi 1.253 peserta.

Selain itu, kecenderungan jumlah peserta yang mengikuti inovasi dari tahun 1999 hingga tahun 2009, trennya bersifat naik. Tren naiknya peserta yang mengikuti program inovasi merupakan sinyal elemen positif bagi karyawan PT. XYZ.

Sebagaimana diketahui bahwa sosialisasi, eksternalisasi, dan kombinasi berhubungan secara positif terhadap kreativitas organisasi. Aktivitas-aktivitas KM yang masuk ke dalam KPI unit karyawan PT. XYZ tahun 2009 termasuk dalam proses sosialisasi, eksternalisasi, dan kombinasi, seperti mengadakan forum berbagi pengetahuan, perpindahan pengetahuan terbatinkan ke pengetahuan eksplisit melalui *knowledge capturing*, pengorganisasian kepustakaan, dan pembangunan *Community of Practice (COP)*. Ini merupakan hal yang positif karena setiap unit PT. XYZ didorong untuk melakukan proses kreasi pengetahuan yang akan membawa PT. XYZ menjadi lebih kreatif.

Hipotesis terakhir dalam penelitian ini adalah terdapat hubungan yang positif antara kreativitas organisasi dengan kinerja organisasi. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa terdapat hubungan yang positif antara kreativitas organisasi dengan kinerja organisasi. Walaupun variansi kinerja organisasi hanya dipengaruhi sebesar 19,8% oleh kreativitas organisasi. Sehingga terdapat 80,2% variansi kinerja organisasi yang tidak dijelaskan oleh variabel kreativitas organisasi. Dengan hasil tersebut, maka **Ha kesembilan dalam penelitian ini diterima**. Hasil ini menguatkan juga hasil penemuan Lee & Choi (2003) [3] yang mengatakan bahwa kreativitas organisasi mengubah (*transform*) pengetahuan menjadi sesuatu yang bernilai bisnis (*business value*). Dapat dikatakan bahwa proses kreasi pengetahuan mempengaruhi kinerja organisasi melalui kreativitas organisasi. Sehingga PT. XYZ perlu lebih banyak melakukan aktivitas kreasi pengetahuan baik sosialisasi, eksternalisasi, dan kombinasi, karena berdasarkan penelitian ini, ketiga tahapan kreasi pengetahuan tersebut berhubungan positif dengan kreativitas organisasi.

Hasil penelitian yang dilakukan dalam studi ini menggambarkan bahwa strategi bertahan karyawan PT. XYZ 2008–2009 yaitu membangun budaya dan kesadaran dalam berbagi pengetahuan belum berhasil. Hal ini dapat disimpulkan dari tidak adanya hubungan positif antara kolaborasi dan kepercayaan dengan proses kreasi pengetahuan. Kolaborasi dan kepercayaan merupakan faktor yang dapat meningkatkan keterbukaan dan pertukaran pengetahuan. Selain itu, karyawan PT. XYZ memiliki potensi yang luar biasa dalam budaya belajar dan *T-*

*Shaped Skills*. Karyawan karyawan PT. XYZ tahu pengetahuan apa saja yang dimilikinya dan pengetahuan apa yang harus dimilikinya agar dapat meningkatkan kompetensinya.

Tabel 1: R-Square Proses Kreasi Pengetahuan & SECI

Variabel	Proses Kreasi Pengetahuan	Sosialisasi	Eksternalisasi	Kombinasi	Internalisasi
Kolaborasi	R <sup>2</sup> = 0,705	R <sup>2</sup> = 0,528	R <sup>2</sup> = 0,403	R <sup>2</sup> = 0,553	R <sup>2</sup> = 0,608
Kepercayaan					
Belajar					
Sentralisasi					
Formalisasi					
T-Shaped Skill					
Dukungan TI					

Tabel 2: Rangkuman KM Enabler terhadap Proses Kreasi Pengetahuan

Variabel	Proses kreasi Pengetahuan	Sosialisasi	Eksternalisasi	Kombinasi	Internalisasi
Belajar	Signifikan ***	Signifikan ***	Signifikan ***	Signifikan ***	Signifikan ***
Formalisasi		- Signifikan **			
T-Shaped Skill	Signifikan **				Signifikan ***
Dukungan TI	Signifikan ***	Signifikan ***	Signifikan ***	Signifikan ***	Signifikan ***

\*\*\* p < .01; \*\* p < .05

Tabel 3: Proses kreasi pengetahuan, Kreativitas Organisasi, dan Kinerja Organisasi

Variable	Kreativitas Organisasi R <sup>2</sup> = 0,483 F = 43,910*** (N=193)	Kinerja Organisasi R <sup>2</sup> = 0,198 F = 47,056*** (N=193)
Proses Kreasi pengetahuan	β = 0,670 t = 12,461***	-----
Sosialisasi	β = 0,199 t = 2,673***	-----
Eksternalisasi	β = 0,323 t = 4,317***	-----
Kombinasi	β = 0,311 t = 3,607***	-----
Internalisasi	β = -0,046 t = -0,575	-----
Kreativitas Organisasi	-----	β = 0,445 t = 6,860***

Note: \*\*\* p < 0.01

Dengan didasari kemampuan untuk mengakuisisi pengetahuan, karyawan PT. XYZ tidak akan mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan pengetahuannya. PT. XYZ akan memiliki karyawan yang sangat berpengetahuan khususnya pengetahuan yang berkaitan dengan pengetahuan operasional, karena *T-shaped Skills* berhubungan secara positif terhadap proses internalisasi. Akumulasi pengetahuan yang dimiliki karyawan PT. XYZ tidak dibagikan kepada karyawan lain tetapi dijadikan *competitive advantage* untuk mendapatkan kepentingan pribadi seperti pencapaian kinerja individu. Pencapaian kinerja individu ini tercemin dalam perilaku “membagi kerja” dan “butuh pengetahuan lain”.

Apabila kondisi ini terus berlangsung, maka dua hambatan yang akan dialami oleh karyawan PT. XYZ

adalah sebagai berikut. karyawan PT. XYZ tidak akan mengetahui pengetahuan apa saja yang dimilikinya saat ini (eksis) karena pengetahuan bersifat *competitive advantage* bagi karyawan. Transparansi pengetahuan yang rendah akan menimbulkan kesulitan bagi karyawan PT. XYZ dalam menentukan pengetahuan apa saja yang perlu diakuisisi karena perusahaan tidak memiliki pengetahuan yang dibutuhkan. Pengetahuan apa saja yang perlu dilestarikan karena karyawan PT. XYZ telah memilikinya dan dibutuhkan di masa depan. Serta pengetahuan apa saja yang perlu dikembangkan karena baik internal maupun eksternal, tidak ada yang memiliki (Probst *et al*, 2000) [9]. Kesalahan dalam mengidentifikasi pengetahuan dapat memungkinkan karyawan PT. XYZ kehilangan pengetahuan yang dapat berdampak kepada terganggunya proses fungsi-fungsi lain, selain itu pengembangan pengetahuan baru dalam *knowledge development* juga dapat terganggu apabila pengetahuan lama yang dibutuhkan sebagai dasar pengembangan pengetahuan hilang.

Pengetahuan yang dianggap sebagai *competitive advantage*, juga akan mempengaruhi proses distribusi dan berbagi pengetahuan. Ada kemungkinan organisasi tidak akan mengalami peningkatan kualitas pengetahuan karena tidak adanya distribusi dan berbagi pengetahuan sebagaimana dijelaskan oleh Munir (2008) [1]. Munir (2008) [1] menjelaskan terdapat tiga sumber yang dapat menghambat proses distribusi dan berbagi pengetahuan. Karyawan PT. XYZ mengalami hambatan dari sisi sumber pengetahuan yang tidak melihat adanya keuntungan dalam berbagi pengetahuan serta merasa terancam dengan adanya proses berbagi pengetahuan tersebut. Selain itu iklim organisasi yang kurang bersahabat dimana tidak adanya kolaborasi dan kepercayaan antara karyawan serta masih dianggapnya pengetahuan sebagai *competitive advantage* akan sangat menghambat terjadinya penularan pengetahuan. Sedangkan dalam menyediakan alat bantu dan forum berbagi pengetahuan, karyawan PT. XYZ dapat dikatakan berhasil dalam menyediakan alat bantu untuk proses berbagi pengetahuan, hal ini terlihat dengan terdapatnya hubungan yang positif antara dukungan TI dengan proses kreasi pengetahuan.

### III. REKOMENDASI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bertahan PT. XYZ 2008 -2009 belum berhasil membangun budaya dan kesadaran dalam berbagi pengetahuan. Tanpa adanya budaya dan kesadaran dalam berbagi pengetahuan, maka terdapat kemungkinan strategi selanjutnya (stabil dan bertumbuh) tidak akan terimplementasi dengan

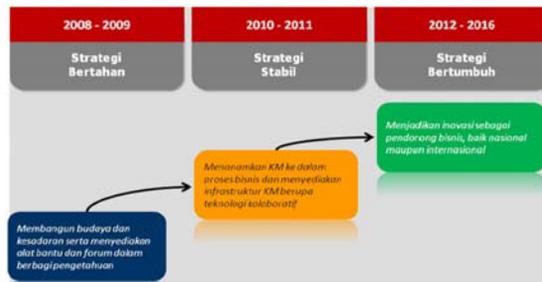
optimal karena berbagi pengetahuan merupakan dasar dari kreasi pengetahuan. Rekomendasi untuk PT. XYZ berdasarkan hasil penelitian adalah meneruskan strategi bertahan tersebut sampai 2016 di mana strategi bertumbuhnya selesai, karena diperlukan waktu yang cukup dan berkesinambungan untuk menginternalisasi atau menanamkan nilai saling berbagi di sebuah perusahaan yang individualis (PT. XYZ, 2006) [6]. Saat ini strategi bertahan akan diteruskan dan dilanjutkan ke strategi stabilnya, maka hal ini akan mempengaruhi efektifitas implementasi strategi stabil yang sedang dilaksanakan.

Nonaka dan Takeuchi (1995) [7] menjelaskan tiga cara agar perusahaan dapat melakukan internalisasi kepada karyawannya. Nonaka dan Takeuchi mengatakan bahwa pengalaman-pengalaman yang didokumentasikan akan memfasilitasi proses penyebaran pengetahuan eksplisit kepada orang lain, sehingga membantu orang lain untuk mencoba mengalami pengalaman orang lain (*re-experience*) secara tidak langsung (Nonaka & Takeuchi, 1995 dalam Nonaka & Takeuchi, 2004) [8]. Strategi lain dalam melakukan proses internalisasi dapat juga dengan cara meminta karyawan membaca atau mendengarkan pengalaman-pengalaman sukses. Cerita pengalaman sukses tersebut akan membuat sebagian karyawan merasakan esensi dan kebenaran dari cerita tersebut dan pengalaman ini dapat berubah menjadi model mental terbatinkan (Nonaka & Takeuchi, 1995) [7] Cara lain untuk melakukan internalisasi adalah dengan metode "*learning by doing*". Tekniknya adalah dengan meminta karyawan untuk melakukan pengetahuan eksplisit selama periode tertentu sehingga karyawan dapat "merasakan" pengalaman tersebut secara langsung (*bodily experience*). Pengalaman dalam periode tertentu (*bodily experience*) merupakan hal yang penting dalam proses internalisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995) [7]. Apabila proses internalisasi ini terjadi pada banyak orang, maka pengetahuan eksplisit tersebut terdistribusi ke seluruh perusahaan. Bila pengetahuan tersebut berhasil terdistribusi ke seluruh perusahaan dan terjadi internalisasi di setiap anggota karyawan dalam bentuk model mental bersama, maka pengetahuan terbatinkan tersebut dapat menjadi bagian dari budaya perusahaan (Nonaka & Takeuchi, 1995) [7].

PT. XYZ harus melakukan edukasi terhadap karyawannya mengenai kasus-kasus sukses perusahaan lain yang dapat bertahan hingga saat ini yang karena budaya saling berbagi sehingga karyawan dapat merasakan manfaatnya berbagi pengetahuan. Selain itu PT. XYZ juga dapat melakukan *SHaRing Day* dimana pada hari ini, setiap karyawan harus melakukan minimal 1 kali berbagi terkait dengan

pekerjaan kepada rekan kerjanya yang dapat mempermudah pekerjaan. Hal ini dilakukan agar karyawan dapat merasakan manfaat (*bodily experience*) berbagi pengetahuan. Dalam proses pendidikan untuk kenaikan level kompetensi, kasus-kasus nyata dapat dijadikan sebagai bahan ujian sehingga dapat dikumpulkan alternatif solusi terhadap permasalahan yang terjadi di PT. XYZ secara eksplisit.

Salah satu kekurangan dalam penelitian ini adalah masih digunakannya teknik *nonprobability sampling* yaitu dengan menggunakan *convenience sampling* dimana dalam teknik *nonprobability sampling* setiap elemen di dalam populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel yang mengakibatkan hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan ke dalam populasi (Sekaran, 2003) [10]. Sehingga pada penelitian selanjutnya, sebaiknya digunakan metode *probability sampling* sehingga hasil dari penelitian ini dapat digeneralisasikan ke dalam populasi.



Gambar 1: Rekomendasi Strategi KM PT. XYZ (Adaptasi dari Tim KM PT. XYZ, 2009)

Selain itu dalam analisis regresi biasa hanya menspesifikasikan pada hubungan kausal antara variabel-variabel teramati yang jarang dapat dilakukan dengan sempurna dan hampir selalu ada kesalahan-kesalahannya. Sedangkan di sisi lain pada model variabel laten *Structural Equation Modeling* (SEM) terjadi di antara variabel-variabel tidak teramati atau variabel laten yang memungkinkan SEM dapat menunjukkan konsep-konsep tidak teramati serta hubungan-hubungan yang ada di dalamnya (Wijanto, 2008) [11]. Kline dan Klammer (2001, dalam Wijanto, 2008) [11] mengemukakan lima alasan untuk menggunakan SEM dibandingkan *multiple regression*. Kelima alasan tersebut yaitu [11]: 1) SEM memeriksa hubungan diantara variabel-variabel sebagai sebuah unit, tidak seperti regresi yang pendekatannya sedikit demi sedikit (*piecemeal*); 2) Asumsi pengukuran yang andal dan sempurna pada regresi tidak dapat dipertahankan, dan pengukuran dengan kesalahan dapat ditangani dengan mudah oleh SEM; 3)

*Modification index* yang dihasilkan oleh SEM menyediakan lebih banyak isyarat tentang arah penelitian dan pemodelan yang perlu ditindaklanjuti dibandingkan pada regresi; 4) Interaksi juga dapat ditangani dalam SEM; dan 5) Kemampuan SEM dalam menangani *non recursive paths*. Berdasarkan hal tersebut disarankan pada penelitian selanjutnya digunakan metode SEM agar diketahui hubungan antar variabel-variabel laten dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Munir, Ningky. 2008. *Knowledge Management Audit: Pedoman Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan*. Jakarta: Penerbit PPM

[2] Yu, Wen-Der., Chang, Pei-Lun., Yao, Shuen-Ho., Liu, Shen-Jung. 2009. *KVAM: Model for Measuring Knowledge Management Performance of Engineering Community of Practice*. *Construction Management and Economics*. 27. (8). 733 -747

[3] Lee, H., & Choi, B. 2003. *Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination*. *Journal of Management Information Systems*. 20. (1). 179-228

[4] PT. XYZ. 2008. *Laporan Employee Engagement Survey 2008*. Jakarta: PT. XYZ (Persero)

[5] Ansori, A.S. 2009. *Perancangan Communities of Practice: Studi kasus PT. XYZ (Persero)*. Tesis: Institut Teknologi Bandung

[6] PT. XYZ. 2006. *Survei Tata Nilai, Pedoman Perilaku, Dimensi Budaya, dan Gaya Kepemimpinan PT PT. XYZ (Persero)*. Jakarta: PT. XYZ (Persero)

[7] Takeuchi, H., & Nonaka, I. 1995. *Hitotsubashi on Knowledge Management*. Singapore: John Wiley & Sons.

[8] Takeuchi, H., & Nonaka, I. 2004. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

[9] Probst, G. J. B., Raub, S., & Romhardt, K. 2000. *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. England: John Wiley & Sons Ltd.

[10] Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods For Business: A Skill-Buiding Approach 4<sup>th</sup> Ed*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

[11] Wijanto, S.H.2008. *Structural Equation Modeling dengan Lisrel 8.8: Konsep dan Tutorial*. Yogyakarta: Graha Ilmu