

# Penerapan Knowledge Management Dalam Peningkatan Kinerja pada PT. Indominco Bontang Kalimantan Timur

**Nurwulan Kusuma Devi**

Program Studi Manajemen STIMA IMMI, nurwulankusumadevi@gmail.com

**Haspul Naser**

Program Studi Manajemen STIMA IMMI, haspul1963@gmail.com

## **Abstrak**

**Tujuan** Penelitian ini adalah untuk memahami penerapan implementasi Knowledge management untuk meningkatkan kinerja PT Indominco Bontang.

**Desain/Metode** Metode dalam Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan study kepustakaan (library research). Teknik pengumpulan data diambil dari observasi langsung dan studi literasi, sedangkan Metode analisis dilakukan dengan metode deskriptif.

**Temuan** Keberhasilan PT. INDOMINCO dalam memenangkan persaingan dapat ditempuh dengan membuat, dan mengimplementasikan strategi dengan tepat. Manajemen pengetahuan merupakan keunggulan strategik organisasi diperlukan sebagai modal dasar untuk mendukung strategi organisasi. PT. INDOMINCO secara strategis mengeksplorasi dan mengeksploitasi sumberdaya-sumberdaya pengetahuan dan kapabilitas organisasi yang dimiliki.

**Implikasi** Organisasi harus mampu memotivasi anggotanya untuk mendapatkan tingkat pengetahuan yang lebih tinggi.

**Originalitas** Merupakan analisis dengan pendekatan kombinasi studi pustaka dan observasi.

**Tipe Penelitian** Studi Empiris

**Kata Kunci** : Knowledge Management, Performance, Strategic Management

## **I. Pendahuluan**

Indominco Mandiri adalah sebuah perusahaan pertambangan batu bara yang berada di Kota Bontang, Kalimantan Timur. Berdiri dan mulai beroperasi pada tahun 1997, disusul selesainya konveyor pelabuhan batu bara pada tahun 1999. PT Indominco Mandiri. Beralamat: Office Site No.178, Bontang Baru, Bontang Utara, Kota Bontang, Kalimantan Timur.

Di era digital semakin mudah informasi yang dapat diakses oleh semua masyarakat baik pelajar maupun tenaga kerja atau karyawan dan dampak dari kemajuan teknologi tersebut sejalan dengan perkembangan pengetahuan juga sangat pesat pertumbuhannya. Khususnya pada dunia bisnis, peranan akan pengetahuan menjadi kewajiban yang harus dibudayakan mulai dari level Operator sampai pada jajaran Manajemen sehingga akan mempercepat lajunya Perusahaan dalam menghadapi tantangan persaingan bisnis. Maka Manajemen membudayakan dan menjadikan karyawan berbasis pengetahuan atau Knowledge Workers.

Karyawan harus mengetahui bagaimana menguasai atau mengatasi banyaknya informasi dan pengetahuan yang berasal dari segala penjuru dunia dalam menunjang pekerjaan sesuai dengan bidang pekerjaannya. Suatu organisasi pasti akan berhubungan langsung dengan lapisan mitra kerjanya, untuk itu suatu organisasi seharusnya membutuhkan

informasi yang menyangkut perilaku stakeholder / responnya terhadap kinerja organisasinya. Oleh sebab itu suatu organisasi memerlukan suatu manajemen pengetahuan untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuannya.

Tujuan Penelitian ini untuk melihat dan mengetahui bagaimana penerapan Knowledge Management pada PT. INDOMINCO yang dapat meningkatkan Kinerja Karyawan yang pada akhirnya dapat meningkatkan pula Kinerja Perusahaan.

## II. Kajian Teori

Keterkaitannya antara Manajemen dan Pengetahuan tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya, hal ini tercermin pada makna dari Manajemen ialah suatu cara untuk merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan sumber daya untuk suatu tujuan. Sedangkan pengetahuan adalah data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan, motivasi dari sumber yang kompeten. Sumber pengetahuan bisa berupa banyak bentuk, contoh, Koran, majalah, email, e-artikel, mailing list, e-book, kartu nama, iklan, dan manusia. Jadi Manajemen Pengetahuan merupakan proses / kegiatan merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah digabung dengan berbagai bentuk pemikiran dan analisa dari macam-macam sumber yang kompeten.

Manajemen pengetahuan merupakan suatu disiplin ilmu yang digunakan untuk meningkatkan performa seseorang atau organisasi, dengan cara mengatur dan menyediakan sumber ilmu yang ada saat ini dan yang akan datang. Jadi manajemen pengetahuan bukanlah suatu fenomena baru, tetapi merupakan suatu cara yang menerapkan integrasi antara teknologi dengan sumber pengetahuan yang kompeten. Dengan adanya manajemen pengetahuan maka akan terjamin kinerja yang baik dalam suatu organisasi.

Manajemen Pengetahuan adalah kegiatan untuk menemukan, menangkap, berbagi dan menerapkan dalam rangka meningkatkan kinerja dengan biaya yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. (Bercerra, Fernandez: Prentice Hall.2004). Definisi sama yang luas disajikan oleh Davenport & Prusak (2000), yang menyatakan bahwa Knowledge Management adalah mengelola pengetahuan korporasi melalui proses sistematis dan terorganisir yang ditentukan untuk memperoleh, mengatur, mempertahankan, menerapkan, berbagi dan memperbaharui baik pengetahuan tacit dan eksplisit karyawan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menciptakan nilai "definisi lain dari manajemen pengetahuan adalah manajemen sistematis aset pengetahuan organisasi untuk tujuan menciptakan nilai dan memenuhi persyaratan taktis & strategis.; terdiri dari inisiatif, proses, strategi, dan sistem yang mempertahankan dan meningkatkan penyimpanan, penilaian, berbagi, perbaikan, dan penciptaan pengetahuan. Alan Frost (2010) dan sejalan dengan Rastogi (2000) bahwa manajemen pengetahuan mengacu pada proses yang sistematis dan integratif mengkoordinasikan kegiatan organisasi-lebar memperoleh, menciptakan, menyimpan, berbagi, menyebarkan, mengembangkan, dan menggunakan pengetahuan oleh individu dan kelompok dalam mengejar sasaran organisasi. Usaha keras Organisasi untuk mengumpulkan dan menyediakan informasi tidak menjamin pemrosesan dan akses individual, oleh karena itu, tindakan yang menstimulasi akses dan menyebabkan pemrosesan informasi merupakan dasar dalam perputaran setiap tindakan praktis ke dalam perilaku alamiah untuk dimasukkan ke dalam sebuah Budaya Organisasional (The Organisational Culture). Pengetahuan individual harus ditransfer kepada individu dan kelompok lain agar dapat mempromosikan pengetahuan organisasional. Untuk ditransfer, pengetahuan harus dieksternalisasikan dengan memilikinya dan diinternalisasikan dengan kekurangannya, dengan penerapan utamanya pada tacit knowledge, sehingga para kompetitor sulit menirunya. Nonaka and Takeuchi (1995) dalam Cut Zurnali (2008) menyatakan, transformasi pengetahuan individual ke dalam pengetahuan organisasional terjadi melalui sosialisasi (socialization), eksternalisasi (externalization), internalisasi (internalization) dan kombinasi

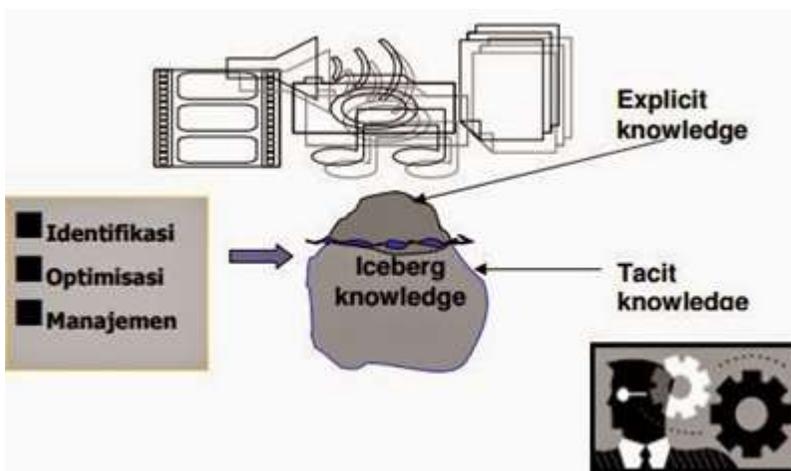
(combination). Oleh karena itu setiap proses dapat menempatkan transformasi pengetahuan tersebut dari orang ke orang dan dari kelompok ke kelompok.

Beberapa definisi Manajemen Pengetahuan dari para Pakar dalam bidang Manajemen Pengetahuan, dalam literatur diantaranya sebagai berikut:

- 1) Nonaka & Takeuchi (1994): Knowledge Management adalah alat manajemen yang membenarkan keyakinan bahwa pengetahuan menjadi aset untuk meningkatkan kapasitas organisasi agar mampu bekerja lebih efektif.
- 2) Anderson dan APQC (1996): Knowledge Management merupakan sebuah proses pembelajaran orang dalam menggunakan informasi.
- 3) Karl Erik Sveiby (1997) menjelaskan bahwa Knowledge Management adalah sebuah seni untuk menciptakan nilai organisasi dari aset intangible yang dimilikinya.
- 4) Delphi (1998): Knowledge Management merupakan praktik dan teknologi untuk memfasilitasi proses penciptaan dan pembagian pengetahuan.
- 5) Davenport dan Prusak (1998) mendefinisikan Knowledge Management sebagai sebuah upaya untuk mencatat pengetahuan eksplisit faktual dan pengetahuan taksit yang ada di dalam perusahaan untuk mencapai objektif bisnis.
- 6) Newman dan Conrad (1999), menyatakan Knowledge Management adalah suatu disiplin yang mencari peningkatan kinerja individual dan organisasi, dengan mengelola dan mengungkit nilai saat ini dan nilai yang akan datang dari aset pengetahuan.
- 7) Harvard College (1999) menjelaskan Knowledge Management sebagai suatu proses terhormat dan terarah dalam mencerna informasi yang telah dimiliki suatu perusahaan, dan mencari apa yang dibutuhkan oleh masing-masing individu di dalam perusahaan tersebut, untuk kemudian memfasilitasinya agar mudah diakses dan selalu tersedia bilamana dibutuhkan.
- 8) UNDP menjelaskan bahwa Knowledge Management adalah program kerja untuk menjalankan proses penangkapan, penyimpanan, dan berbagi pengetahuan, karenanya kita akan dapat melakukan proses belajar dari pengalaman kerjanya, yang digunakan untuk menyongsong masa depannya.
- 9) Bock (2001) mendefinisikan Knowledge Management sebagai program manajemen untuk mengelola dan menyatukan sekumpulan aktivitas akuisisi, penciptaan, dan pembagian pengetahuan.
- 10) Bryan Bergeron (2003) menjelaskan Knowledge Management sebagai alat bantu manajemen untuk mendukung suksesnya strategi bisnis perusahaan, untuk memaksimalkan capaian kinerja perusahaan, dengan pendekatan sistematis dalam mengelola aset intelektual perusahaan dan/atau pengetahuan sehingga perusahaan memiliki competitive advantages.
- 11) Carl Davidson dan Philip Voss (2003) menjelaskan Knowledge Management merupakan cara bagaimana organisasi mengelola karyawan mereka, mengidentifikasi pengetahuan yang dimiliki, menyimpan dan membagikannya kepada tim, meningkatkan kualitas dan nilai dari pengetahuan tersebut untuk menghasilkan inovasi berbasis pengetahuan.
- 12) CWA (2004): Knowledge Management adalah aktivitas manajemen dan proses untuk mengungkit tumbuh kembangnya pengetahuan dalam organisasi, dengan mengelola pengetahuan untuk meningkatkan daya kompetisi perusahaan melalui perbaikan proses penciptaan dan penggunaan pengetahuan individual maupun organisasional.
- 13) American Productivity and Quality Centre (Fook dkk, 2007) mendefinisikan Knowledge Management sebagai strategi dan proses identifikasi, penangkapan, dan pengungkitan pengetahuan organisasi.
- 14) David Gurteen (2012) menjelaskan Knowledge Management sebagai perasaan manusia untuk melakukan proses berbagi pengetahuan, serta belajar dan bekerja

bersama secara lebih efektif, sebagai sebuah proses yang secara mental menyenangkan (fun mentality). Dengan konsep ini, Gurteen menciptakan proses berbagi pengetahuan, yang dikenal dengan nama Knowledge Caffe. Source : Devenport – Prussak . 1998

Oleh sebab itu, setiap karyawan akan bercerita tentang pekerjaan dan pengalaman. (Elizabeth A. Smit. 2001). Dengan tatap muka dan " hands-on " metode untuk menyampaikan informasi " Tahu Bagaimana/Know How " atau pengetahuan tacit kepada orang lain (Hansen et al., 1999). Ini adalah teori terkait dengan Nonaka pengetahuan yang dapat diklasifikasikan dan ditandai dengan berbagai cara. Jika kita melihat gambar es berg bawah yang Pengetahuan eksplisit muncul hanya 20%. Ini berarti bahwa kita hanya tahu permukaan pengetahuan dan itu tidak bisa berbuat apa-apa dalam kehidupan bisnis. Di sisi lain yang Pengetahuan Tacit meliputi 80% tapi masih belum dioptimalkan untuk memanfaatkan pengetahuan dalam menunjang kehidupan bisnis. pengetahuan tacit dan eksplisit saling melengkapi, yang berarti kedua jenis pengetahuan yang penting untuk penciptaan pengetahuan. pengetahuan eksplisit tanpa wawasan tacit cepat kehilangan maknanya. Pengetahuan diciptakan melalui interaksi antara pengetahuan tacit dan eksplisit dan tidak baik dari tacit atau eksplisit pengetahuan saja (Nonaka, 2000). Lihat gambar di bawah ini.



(Sumber : [http://plnkc.or.id/library/download/attach\\_KM-PLN.ppt](http://plnkc.or.id/library/download/attach_KM-PLN.ppt), 21 September 2003, 19:53:05)

Dari ilustrasi gambar tersebut diatas bahwa tacit dan eksplisit dapat disederhanakan sebagai berikut:

**Tacit**

- 1) Tersimpan dalam pikiran manusia, sulit diformulasikan (misalnya keahlian seseorang)
- 2) Penting untuk kreatifitas dan inovasi
- 3) Dikonversikan ke eksplisit dengan eksternalisasi
- 4) Misalnya pengalaman bertahun-tahun yang dimiliki oleh ahli

**Eksplisit**

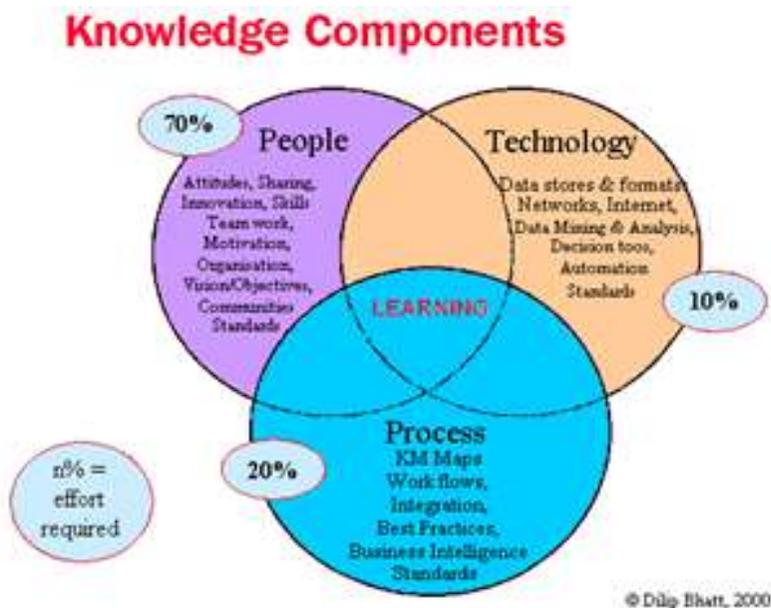
- 1) Dapat dikodifikasi/formulasi
- 2) Dikonversikan ke tacit dengan pemahaman dan penyerapan

3) Misalnya dokumen, database, materi audio visual dll

Pengetahuan eksplisit dapat diungkapkan dengan kata-kata dan angka, disebarakan dalam bentuk data, rumus, spesifikasi, dan manual. Pengetahuan tacit sifatnya sangat personal, sulit diformulasikan sehingga sulit dikomunikasikan dan disebarakan kepada orang lain. Sehingga dapat dikatakan bahwa Explicit Knowledge merupakan bentuk pengetahuan yang sudah terdokumentasi/ terformalisasi, mudah disimpan, diperbanyak, disebarluaskan dan dipelajari.

Contoh manual, buku, laporan, dokumen, surat, file-file elektronik, dsb. Sedangkan Tacit Knowledge, merupakan bentuk pengetahuan yang masih tersimpan dalam pikiran manusia. Misalnya gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan, keahlian/kemahiran, dan sebagainya. Menurut Polanyi, selalu ada pengetahuan yang akan tetap tacit, sehingga proses menjadi tahu (knowing) sama pentingnya dengan pengetahuan itu sendiri.

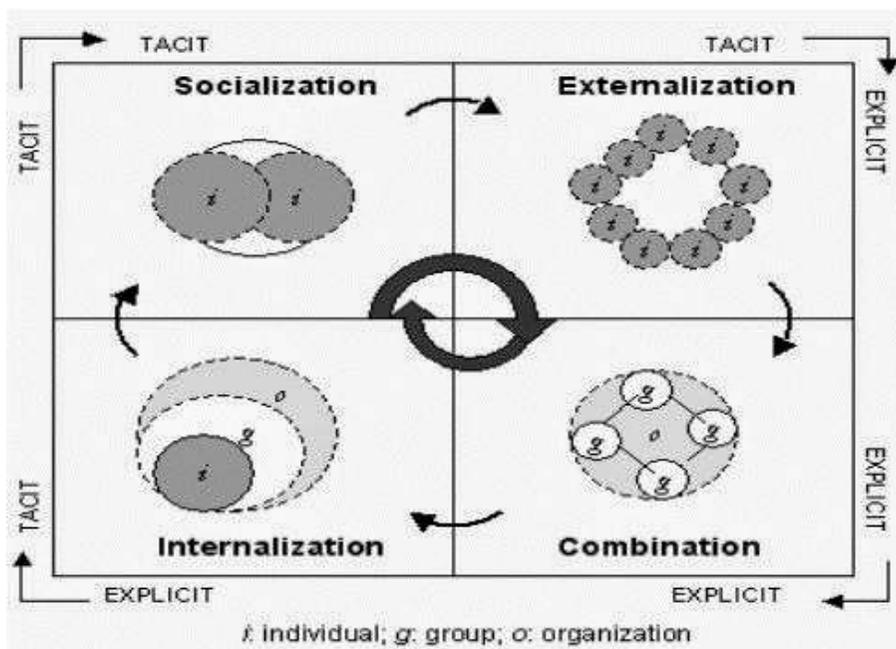
Fenomena tersebut diatas sejalan dengan model pengetahuan dalam "Knowledge Components" dari Dilip yang mencakup interaksi **People**, **Teknologi**, dan **Proses**. Dalam rangka untuk mencari informasi dan memperkaya pengetahuan, hal ini akan terlihat pada paparan di "Pengetahuan Komponen" model oleh Dilip Bhatt.2000 dan Teori "Knowledge Spiral". Nonaka (1994). Masing-masing akan dijelaskan seperti: Komponen Pengetahuan. Elemen kunci dari konsep Manajemen Pengetahuan merupakan persyaratan untuk mengatasi pada aspek People, Proses, dan isu-isu Teknologi dan tidak hanya fokus pada salah satu elemen. (Dilip.2000). unsur orang meliputi 70%. Ini berarti bahwa aspek Orang terdiri dari aspek Sikap, Sharing, Keterampilan, Teamwork, dan Motivasi. Aspek Teknologi mencakup 10% dan itu terdiri dari Data Stores, dan Jaringan. Internet dan yang terakhir adalah aspek Proses mencakup 20% dan itu terdiri dari Knowledge Management Maps, Arus Kerja, dan Best Practices. Penulis akan mengamati interaksi People, Teknologi, dan Proses dan pendekatan spiral pengetahuan akan dilihat sebagai acuan berdasarkan untuk membuat data yang lebih komprehensif. Hal ini dapat dilihat gambar di bawah ini:



Paparan Elemen Pokok Knowledge Components

1. **People.** Yang berarti Knowledge Management berasal dari orang. People merupakan bentuk dasar untuk membentuk knowledge baru. Tanpa ada orang tidak akan ada knowledge.
2. **Technology.** Merupakan infrastruktur teknologi yang standar, konsisten, dan dapat diandalkan dalam mendukung alat-alat perusahaan.
3. **Process.** Yang terdiri dari menangkap, menyaring, mengesyahkan, mentransformasikan, dan menyebarkan knowledge ke seluruh perusahaan dilengkapi dengan menjalankan prosedur dan proses tertentu.

Sedangkan ilustrasi dari Knowledge Spiral yang dikemukakan oleh Nonaka, sebagai berikut:



**Socialization.** Sosialisasi meliputi kegiatan berbagi pengetahuan tacit antar individu. Istilah sosialisasi digunakan, karena pengetahuan tacit disebarkan melalui kegiatan bersama seperti tinggal bersama, meluangkan waktu bersama bukan melalui tulisan atau instruksi verbal. Dengan demikian, dalam kasus tertentu pengetahuan tacit hanya bisa disebarkan jika seseorang merasa bebas untuk menjadi seseorang yang lebih besar yang memiliki pengetahuan tacit dari orang lain.

**Externalization.** Eksternalisasi membutuhkan penyajian pengetahuan tacit ke dalam bentuk yang lebih umum sehingga dapat dipahami oleh orang lain. Pada tahap eksternalisasi ini, individu memiliki komitmen terhadap sebuah kelompok dan menjadi satu dengan kelompok tersebut. Dalam prakteknya, eksternalisasi didukung oleh dua faktor kunci. Pertama, artikulasi pengetahuan tacit yaitu konversi dari tacit ke eksplisit seperti dalam dialog. Kedua, menerjemahkan pengetahuan tacit dari para ahli ke dalam bentuk yang dapat dipahami, misal dokumen, manual, dsb.

**Combination.** Kombinasi meliputi konversi pengetahuan eksplisit ke dalam bentuk himpunan pengetahuan eksplisit yang lebih kompleks. Dalam prakteknya, fase kombinasi tergantung pada tiga proses berikut: Pertama, penangkapan dan integrasi pengetahuan eksplisit baru termasuk pengumpulan data eksternal dari dalam atau luar institusi kemudian mengkombinasikan data-data tersebut. Kedua, penyebarluasan pengetahuan eksplisit

tersebut melalui presentasi atau pertemuan langsung. Ketiga, pengolahan pengetahuan eksplisit sehingga lebih mudah dimanfaatkan kembali misal menjadi dokumen rencana, laporan, data pasar, dsb.

**Internalization.** Internalisasi pengetahuan baru merupakan konversi dari pengetahuan eksplisit ke dalam pengetahuan tacit organisasi. Individu harus mengidentifikasi pengetahuan yang relevan dengan kebutuhannya di dalam organizational knowledge tersebut. Dalam prakteknya, internalisasi dapat dilakukan dalam dua dimensi. Pertama, penerapan pengetahuan eksplisit dalam tindakan dan praktek langsung. Contoh melalui program pelatihan. Kedua, penguasaan pengetahuan eksplisit melalui simulasi, eksperimen, atau belajar sambil bekerja.

Dari pendekatan kedua teori diatas akan menciptakan Knowledge Creation sesuai dengan model SECI yang Nonaka adalah tentang transfer terus menerus , kombinasi , dan konversi dari berbagai jenis pengetahuan, sebagai pengguna praktek , berinteraksi , dan belajar . Pendekatan dari Knowledge Creation atau Kreasi Pengetahuan akan melahirkan inovasi-inovasi yang tepat guna dan mudah diterapkan dalam organisasi. Bologna . 2000. Inovasi dalam pelayanan mencakup banyak dimensi , seperti produk layanan, pengiriman , bisnis dan model pendapatan serta struktur organisasi dan proses ( Hauknes , 1999) . Budaya inovasi yang dibangun untuk menyalurkan minat dan ketrampilan karyawan dalam menciptakan inovasinya sehingga menjadi mesin pertumbuhan ekonomi yang efektif dalam bekerja.

### Dimensi Dan Indikator

Manajemen Pengetahuan dilaksanakan dalam sistem pengelolaan pengetahuan, atau Knowledge Management System (KMS). Sebagian besar organisasi yang menerapkan KMS, menggunakan pendekatan tiga-cabang untuk mengelola pengetahuannya, yaitu – Manusia (People), Proses (Process), dan Teknologi (Technology). Penekanan terhadap tiap-tiap elemen bisa berbeda di setiap bagian organisasi. Berdasarkan model pendekatan di atas maka batasan dari knowledge management sebagai berikut :

Dimensi pertama terdiri dari aktifitas-aktifitas yang sangat penting bagi proses penciptaan pengetahuan dan inovasi seperti : knowledge exchange, knowledge capture, knowledge reuse, dan knowledge internalization.

Secara keseluruhan, proses ini menciptakan sebuah organisasi pembelajaran (learning organization) yaitu sebuah organisasi yang memiliki keahlian dalam penciptaan, perolehan, dan penyebaran pengetahuan serta mengadaptasikan aktifitasnya untuk merefleksikan pemahaman dan inovasi baru yang didapat. Sedangkan dimensi kedua (atas) terdiri dari elemen yang memungkinkan atau mempengaruhi aktifitas penciptaan pengetahuan, yaitu:

1. *Strategy* : penyesuaian strategi organisasi dengan strategi KMS.
2. *Measurement* : pengukuran yang diambil untuk menentukan apakah terjadi perbaikan KM atau ada manfaat yang telah diambil.
3. *Policy* : aturan tertulis atau petunjuk-petunjuk yang telah dibuat oleh organisasi.
4. *Content* : bagian dari knowledge-base organisasi yang ditangkap secara elektronik.
5. *Process* : proses-proses yang digunakan oleh knowledge worker organisasi dalam rangka mencapai misi dan tujuan organisasi.
6. *Technology* : teknologi informasi yang memfasilitasi proses identifikasi, penciptaan, dan difusi pengetahuan diantara elemen-elemen organisasi di seluruh bagian organisasi. Peran penting teknologi dalam KMS adalah memperluas jangkauan dan meningkatkan kecepatan transfer pengetahuan. Peran ini sangat tergantung pada dua aspek yang paling banyak mendukung, yaitu penyimpanan dan komunikasi.

7. *Culture* : lingkungan dan konteks yang di dalamnya proses-proses KM harus terjadi (sering disebut dengan istilah nilai, norma, dan praktek). Singh (Zurneli, Cut 2008)

### III. Metodologi Penelitian

Metode dalam Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan study kepustakaan (library research). Penelitian berbasis literatur sebagai obyek kajian. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data Primer dari hasil Observasi dan data Sekunder dari buku, artikel maupun jurnal. Teknik pengumpulan data diambil dari observasi langsung dan studi literasi, sedangkan Metode analisis dilakukan dengan metode deskriptif.

### IV. Hasil dan Pembahasan

Implementasi knowledge management atau manajemen pengetahuan akan memberikan pengaruh positif terhadap proses bisnis perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung, beberapa manfaat knowledge management atau manajemen pengetahuan bagi PT. INDOMINCO antara lain:

1. Penghematan waktu dan biaya. Dengan adanya sumber pengetahuan yang terstruktur dengan baik, maka perusahaan akan mudah untuk menggunakan pengetahuan tersebut untuk konteks yang lainnya, sehingga perusahaan akan dapat menghemat waktu dan biaya.
2. Peningkatan aset Pengetahuan. Sumber Pengetahuan akan memberikan kemudahan kepada setiap karyawan untuk memanfaatkannya, sehingga proses pemanfaatan pengetahuan di lingkungan perusahaan akan meningkat, yang akhirnya proses kreatifitas dan inovasi akan terdorong lebih luas dan setiap karyawan dapat meningkatkan kompetensinya.
3. Kemampuan beradaptasi. Perusahaan akan dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi.
4. Peningkatan produktifitas. Pengetahuan yang sudah ada dapat digunakan ulang untuk proses atau produk yang akan dikembangkan, sehingga produktifitas dari perusahaan akan meningkat.

Oleh karena itu Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif, karena merupakan sumber kekuatan internal organisasi yang tidak mungkin diadaptasi oleh pesaing manajemen pengetahuan. Pengetahuan eksis disetiap individu dan masing-masing individu mempunyai pengetahuan yang berbeda satu sama lainnya. Para pesaing tidak mungkin meniru pengetahuan yang dipunyai oleh perusahaan.

Sebagai sumber daya bagi suatu organisasi, sebaiknya organisasi mengelola manajemen pengetahuan dengan baik. Studi yang dilakukan oleh Davenport et. al. (1998) mengidentifikasi empat tahapan yang perlu dilakukan suatu organisasi agar Manajemen Pengetahuan dapat menjadi sumberdaya strategik;

1. **Pengetahuan dapat disimpan.** Data, informasi, maupun pengetahuan dapat disimpan dalam bentuk dokumentasi agar mudah ditelusuri bila dibutuhkan. Bagi pengetahuan yang sifatnya tacit, sebaiknya diartikulasikan menjadicodifiedexplicit knowledge. Pengetahuan yang dapat disimpan memudahkan organisasi untuk menelusurinya dan memanfaatkan di setiap kesempatan.
2. **Pengetahuan mudah diakses.** Setiap anggota organisasi mempunyai akses yang sama terhadap knowledge base organisasi. Agar proses aksesibilitas dan transfer mudah dilakukan antar anggota, organisasi perlu memfasilitasi dengan memanfaatkan teknologi misalnya video conference, jaringan internet dan intranet, telepon, dan faksimili. Banyak organisasi mempunyai ruang perpustakaan sehingga anggotanya mudah mengakses pengetahuan-pengetahuan terbaru melalui buku-buku, jurnal-jurnal, dan media cetak. Organisasi memfasilitasi juga dengan aturan dan prosedur yang memudahkan setiap

orang dapat mengakses pihak-pihak dan anggota organisasi lain yang mempunyai pengetahuan.

3. **Peningkatan pengetahuan didukung oleh organisasi.** Lingkungan eksternal berubah dengan cepat akibatnya organisasi harus senantiasa beradaptasi . Kemampuan organisasi untuk beradaptasi perlu dukungan peningkatan pengetahuan . Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mampu mempercepat peningkatan pengetahuan . Temuan Davenport et al. (1998) mengungkapkan perlunya sentralisasi struktur organisasi, dan perubahan budaya kerja yang mendukung kreatifitas anggota organisasi . Hal konkrit yang bisa dilakukan perusahaan yaitu dengan memberikan penghargaan bagi anggota organisasi yang menyumbangkan pengetahuan kepada knowledge base organisasi . Penghargaan yang diterima dapat berupa peningkatan kompensasi maupun promosi pangkat/jabatan.
4. **Mengelola pengetahuan sebagai aset.** Dalam organisasi, aset dapat berbentuk barang berwujud maupun barang berwujud . Organisasi berfokus kepada dua aset tersebut . Pengetahuan, merupakan aset tidak berwujud, harus diperlakukan sebagai aset berwujud yaitu dapat diukur . Skyrme dan Amidon (1998) mengemukakan bahwa pengetahuan (knowledge) dapat diukur dengan menggunakan balanced scorecard. Dimensi innovation dan learning dalam balanced scorecard merupakan proses aktivitas manajemen pengetahuan. Meskipun ada debat dalam pengukurannya, Skyrme dan Amidon (1998) menyakini bahwa dimensi innovation dan learning mempunyai potensi untuk mengukur pengetahuan sebagai aset.

Organisasi seperti PT. INDOMINCO yang mempunyai pengetahuan superior mampu mengkoordinasi dan mengkombinasikan sumberdaya-sumberdaya tradisional dan kapabilitas dalam bentuk dan cara baru sehingga dapat memberikan nilai lebih bagi pelanggan. Dengan memiliki sumberdaya intelektual yang superior, PT. INDOMINCO dapat mengetahui bagaimana mengembangkan dan mengeksploitasi sumberdaya tradisional lebih baik daripada pesaing meskipun sumberdaya tersebut tidak unik dan mudah ditiru . Pengetahuan dapat dikategorikan sebagai sumberdaya strategik terpenting sehingga dapat digunakan untuk keunggulan kompetitif yang tahan lama .

#### **Tahapan-tahapan dalam penerapan Manajemen Pengetahuan pada PT. INDOMINCO adalah sebagai berikut:**

- 1) Jajaran BOD menetapkan strategic Business dalam menghadapi tantangan global akibat menurutnya harga jual minyak bumi, melalui efisiensi dan memberikan reward akan hasil inovasi yang dapat diterapkan di perusahaan.
- 2) Merekam setiap pengalaman karyawan yang terkait dengan pekerjaan untuk didokumentasikan kedalam tulisan dan dilandasi teori pendukung, sehingga mudah di share kepada rekan kerja yang lain.
- 3) Gugus Kendali Mutu atau GMK atau SS System dimasukan ke dalam KPI (Key Performance Indicator) atau dimasukan ke dalam Penilaian Kinerja, sehingga setiap karyawan berkeinginan untuk berbagi pengetahuan dan pengalamannya.
- 4) Hasil dari penilaian kinerja akan memberikan nilai positif buat karyawan tersebut.
- 5) Menyediakan media belajar secara online agar karyawan dapat meningkatkan ketrampilan dan pengetahuannya dalam menunjang hasil kerja.

#### **Faktor yang penting dalam Implementasi Knowledge Management**

- 1) Manusia : Baik berupa tacit knowledge ataupun Explicit Knowledge yang mampu di-sharing/transfer dalam institusi atau organisasi.
- 2) Leadersihp : Keberhasilan Knowledge Management didukung peran pemimpin dalam membangun visi yang kuat dengan menggalang dan mengarahkan partisipasi semua anggota organisasi dalam mewujudkan visinya.

- 3) Teknologi : Dukungan infrastruktur yang kuat dalam penyebaran informasi pada orang yang tepat dan waktu yang tepat pula.
- 4) Organisasi : Aspek pengaturan yang jelas dalam hal ini termasuk reward yang berpartisipasi dalam penyebaran informasi
- 5) Learning : Kemauan belajar untuk setiap individu sehingga muncul ide-ide, inovasi dan knowledge baru, yang menjadi komoditas utama dalam Knowledge Management .

Bagaimana langkah penerapan Manajemen Pengetahuan pada PT. INDOMINCO ? Untuk menunjang keberhasilan dalam manajemen pengetahuan dapat diimplementasikan di dunia kerja, sifatnya harus Top Down, artinya jajaran BOD sebagai pioneer dalam berbagai pengetahuan kepada subordinatannya dalam agenda rutin, sehingga informasi tersebut dapat diteruskan ke level lebih bawah oleh para jajaran manajer di masing-masing bagian atau departemennya. Selain itu harus bersifat mandatory artinya adanya kewajiban untuk semua karyawan untuk berbagi pengetahuan atau sharing knowledge dan juga tertuang dalam penilaian kinerja atau masuk ke dalam KPI (Key Performance Indicator).

Program Sharing pengetahuan ini dengan tujuan membangun karyawan berbasis pengetahuan atau knowledge worker untuk level operator dan jajaran Manajemen, salah satu programnya adalah melalui kegiatan Gugus Kendali Mutu atau GKM dan sedangkan untuk level jajaran Manajemen melalui Sumbang Saran (SS System).

Dalam kegiatan GKM tersebut setiap anggota kelompok mencoba mencari dan berbagi pengetahuan bagaimana cara memecahkan masalah atau mencari akar masalah tersebut. Mereka berbagi peran dalam memecahkan masalah dan apabila masalah tersebut dapat dipecahkan, maka hasil akhirnya akan melahirkan inovasi alat atau media untuk menunjang pekerjaan mereka sehari-hari. Hasil karya tersebut dibuatkan standar kerja sehingga semua orang dapat memahami dan menggunakan alat atau media tersebut dikemudian hari.

Penerapan dalam SS system untuk jajaran level Manajemen pada PT. INDOMINCO Setiap data SS system yang masuk, harus bisa menggambarkan langkah perbaikan dan bagaimana meminimalkan biaya atau cost efficiency bisa diterapkan. Setiap hasil yang telah dinilai oleh Komite, maka pemenang GKM akan mendapatkan reward dan begitu juga untuk SS System yang dilakukan secara individu akan mendapatkan reward dari Manajemen.

Sedangkan sharing knowledge dilakukan setiap minggu pertama akan pencapaian yang dilakukan selama satu minggu dan apa kendala yang dihadapi apabila ada masalah dan kalau ada keberhasilan, apa yang telah diperbuat sehingga yang lain dapat mengambil hikmahnya apabila menghadapi hal serupa.

## **V. Penutup**

### **Kesimpulan**

Pengetahuan dalam organisasi dapat menjadikan organisasi tersebut memahami tujuan keberadaannya. Diantara tujuan yang terpenting adalah bagaimana organisasi memahami cara mencapai tujuannya. Organisasi-organisasi yang sukses, adalah organisasi yang secara konsisten menciptakan pengetahuan baru dan menyebarkannya secara menyeluruh di dalam organisasinya, dan secara cepat mengadaptasinya kedalam teknologi dan produk serta layanan mereka.

Melihat perannya yang begitu penting bagi suatu organisasi, maka di PT. INDOMINCO semua pengetahuan yang dimiliki harus dikelola dengan baik, sehingga pengetahuan tersebut dapat berperan optimal untuk organisasinya. Bentuk dan kemampuan Organisasi dalam mengelola pengetahuan sangat mempengaruhi kualitas pengetahuan yang dihasilkan dan juga akan mempengaruhi kualitas hubungan atau integrasi di antara komponen - komponennya.

Sehubungan dengan paparan tersebut, akhir-akhir ini banyak organisasi yang telah menjadikan manajemen pengetahuan (Knowledge Management) sebagai salah satu strategi

untuk menciptakan nilai, meningkatkan efektivitas dan produktifitas Organisasi, serta keunggulan kompetitif Organisasi. Mereka mulai menerapkan Manajemen Pengetahuan dalam rangka peningkatan kinerja usaha dan daya tahan organisasi mereka. Dalam lingkungan yang sangat cepat berubah, pengetahuan akan mengalami keusangan

Adapun cara membuat suatu Manajemen Pengetahuan yaitu dengan cara: membangun infrastruktur dengan teknologi yang tepat; membangun sebuah infrastruktur konseptual dengan tulang punggung kompetensi; membuat suatu tempat penyimpanan dan hal-hal yang menyangkutnya; serta menciptakan standar tinggi untuk kualitas dan kegunaannya.

Budaya saling berbagi pengetahuan harus ditanamkan sehingga setiap karyawan akan mendapatkan pengetahuan sesuai dengan kompetensi dan keahliannya sehingga akan menciptakan karyawan berbasis pengetahuan atau Knowledge Workers.

Keberhasilan PT. INDOMINCO dalam memenangkan persaingan dapat ditempuh dengan membuat, dan mengimplementasikan strategi dengan tepat. Manajemen pengetahuan merupakan keunggulan stratejik organisasi diperlukan sebagai modal dasar untuk mendukung strategi organisasi. PT. INDOMINCO secara strategis mengeksplorasi dan mengeksploitasi sumberdaya-sumberdaya pengetahuan dan kapabilitas organisasi yang dimiliki. Eksplorasi PT. INDOMINCO dilakukan dengan dua pendekatan yaitu terhadap anggota organisasi dan organisasi itu sendiri. Organisasi harus mampu memotivasi anggotanya untuk mendapatkan tingkat pengetahuan yang lebih tinggi. Sedangkan, eksplorasi dan eksploitasi organisasi dilakukan dengan cara yaitu mengembangkan pemahaman yang sama dan utuh dalam mengukur Manajemen Pengetahuan, membantu anggota untuk mengenali dan mengidentifikasi kebutuhan pengetahuannya, mempersilahkan anggota untuk berdiskusi dan berdebat mengenai Manajemen Pengetahuan, mengukur dampak Manajemen Pengetahuan, memfasilitasi pengetahuan melalui budaya organisasi, dan Manajemen Pengetahuan direpresentasikan dalam bentuk dokumen dan data base.

Manajemen Pengetahuan yang tidak inovatif saat ini akan menjadi usang dimasa mendatang. Persaingan akan selalu ketat dimasa mendatang, sehingga PT. INDOMINCO harus terus mengembangkan Manajemen Pengetahuannya. Organisasi harus memfasilitasi anggotanya untuk selalu mengembangkan diri, sehingga muncul ide-ide kreatif baru dalam produk atau jasa yang dihasilkan.

Fasilitas-fasilitas yang dapat diberikan organisasi kepada anggotanya dapat berupa pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, mengikuti pelatihan/seminar yang berkaitan dengan lingkup kerja, berpartisipasi dalam organisasi profesi, pemberian fasilitas kerja yang baik, dan aturan dan prosedur organisasi yang memungkinkan terciptanya ide kreatif.

Dengan penerapan Manajemen Pengetahuan sistem, inovasi dan perkembangan institusi menjadi lebih cepat karena dengan pola siklus manajemen pengetahuan tersebut semua pengetahuan tersip dengan baik dan dapat diakses dengan mudah oleh seluruh anggota. Namun demikian diperlukan kemauan masing-masing individu dalam insituisi anggota untuk mengeksplisitkan semua Tacit Knowledge yang dimiliki sehingga bisa disebarluaskan kepada anggota lain. Sikap yang harus dibudayakan untuk pembentukan sistem ini diantaranya menciptakan, menangkap, menjang, menyimpan, mengolah, dan menyebarluaskan Knowledge masing-masing.

Knowledge Management System terdiri dari aspek aktifitas, teknologi pendukung, interface dan berbagai komponen pendukung lainnya. Namun demikian perkembangan open source web platform saat ini memungkinkan implementasi knowledge management portal dalam bentuk yang lebih sederhana akan tetapi sudah cukup menjembatani terjadinya Sharing Culture di Organisasi.

Untuk mendukung kesuksesan pembuatan dan implementasi dari Knowledge Management diperlukan kerjasama dari seluruh karyawan maupun Manajer di dalam PT.

INDOMINCO untuk membangun sharing habit untuk mengisi Knowledge Management tersebut. Apabila Knowledge Management diisi dengan baik secara berkala dengan informasi dan pengetahuan baru yang diperoleh karyawan maupun manajer, maka Knowledge Management akan menjadi efektif untuk digunakan.

Knowledge Management juga dapat mempermudah karyawan baru untuk mempelajari tentang perusahaan karena berisi informasi dari seluruh divisi yang ada pada perusahaan tersebut, serta pengetahuan lain yang berhubungan tidak langsung dengan perusahaan, namun mendukung pengembangan perusahaan, misalnya berbagi pengetahuan tentang teknologi terbaru yang sudah ada di luar negeri, namun belum masuk ke Indonesia. Hal ini dapat menjadi inspirasi perusahaan dalam mengembangkan produk dan jasa, maupun menggunakan teknologi terbaru tersebut sehingga menjadi perusahaan pertama yang membawa teknologi tersebut ke Indonesia.

Dengan demikian, Knowledge Management sangat penting untuk diimplementasikan di perusahaan karena dapat membawa keuntungan, yaitu meningkatkan pengetahuan dari karyawan secara akurat karena berasal dari satu sumber Knowledge Management yang sama, mempercepat proses kerja karena lebih cepat memperoleh pengetahuan, dan mempermudah penyebaran pengetahuan ke seluruh karyawan pada PT. INDOMINCO.

### Saran

1. PT. INDOMINCO dapat berbagi pengetahuan dengan Mitra Kerja dalam rangka menanamkan Budaya Kerja di Perusahaan.
2. Hasil karya dari berbagi pengetahuan yang menghasilkan inovasi tepat guna agar segera dapat dipatenkan.
3. Memberikan apresiasi secara berkala kepada Departemen yang aktif dalam kegiatan – kegiatan yang menerapkan Knowledge Management sehingga para Karyawan termotivasi untuk terus memberikan sharing Pengetahuan dan didokumentasikan dengan baik.
4. Mengoptimalkan teknologi informatika untuk meningkatkan kecepatan akses para karyawan sehingga proses Knowledge Management lebih optimal.

### Daftar Pustaka

- Achterbergh, J., Vriens, D. (May – June 2002). Managing variable Knowledge. System Research and Behavioral Science. Vol.19.p223
- Ahmad E. H., Zarina I., Faridah I., Nurul A.N. & Rashadah R. (2012) Occupational Stress and Behavioural Studies of Facilities Management Employees in Commercial Complex, *Journal of ASIAN Behavioural Studies* (jABs, 2(6),63-71.
- Amalia Mitra, (2010), Proposal Research “Transferring Knowledge, Managing Innovation: Does Knowledge Management matter in Knowledge-Intensive Business Services?”
- Beccera, Fernandez, I, Gonzalez, A & Sabherwal, P. (2004). Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technology, Pearson Education Inc. Upper Saddle River. New Jersey.
- Bhatt. Dilip. (2000) Excellence Model and Knowledge Management Implications
- Bontang Profile, Bappeda Bontang & BPS – Kota Bontang
- Bologna. 2000 SME Conference; Business Symposium. Enhancing the Competitiveness of SMEs through Innovation. ROUNDTABLE 1:
- Davenport, T. Prusak, L. (1998) Working Knowledge. Harvard Business School Press. Boston. M.A
- Davenport, T; De Long, D (1999). "Successful Knowledge Management Projects". The Knowledge Management Yearbook 1999-2000.
- Elizabeth A. Smit. 2001. The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. Journal of Knowledge Management. Volume 5 . Number 4.

- Galea, C., Houkes, I., & De Rijk, A. (2013). An insider's point of view: how a system of flexible working hours helps employees to strike a proper balance between work and personal life. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.
- Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999), "What's your strategy for managing knowledge?", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 106-16.
- Hauknes, J. (1999) 'Services in Innovation Innovation in Services', report for the OECD Business and Industry Policy Forum, Paris, Franc
- Michael Zack, James McKeen, Satyendra Singh, (2009) "Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 Issue: 6, pp.392-409,
- Nonaka, I. and Takeushi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Rastogi.P.N. (2000). Knowledge Management and intellectual Capital: The new virtuous reality of competitiveness. *Human Systems Management*.pp 39-48.
- [http://plnkc.or.id/library/download/attach\\_KM-PLN.ppt](http://plnkc.or.id/library/download/attach_KM-PLN.ppt), 21 September 2003, 19:53:05