

**IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT
DI PERUSAHAAN
(ENTREPRENEURSHIP & LEADERSHIP)**



PAPER

**Nama Kelompok:
Angkatan XXI:
I Ketut Astawa
Ni Putu Sri Wahyuni
Fridayani**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI TRIATMA MULYA**

JALAN KUBU GUNUNG, DALUNG, KUTA-BALI

Januari 2019

DAFTAR ISI

Isi	Halaman
Daftar Isi	2
Daftar Tabel	3
BAB I PENDAHULUAN	4
1.1 Latar Belakang Masalah.....	4
1.2 Pokok Masalah	7
1.3 Tujuan Penulisan Paper	7
BAB II KAJIAN LITERATUR	8
2.1 Pengertian <i>Knowledge Management</i>	8
2.2 Jenis Penerapan <i>Knowledge Management</i>	8
2.3 Teknologi Informasi	11
BAB III HASIL DAN PEMBAHASAN	13
3.1 Implementasi <i>Knowledge Management</i>	13
3.2 Budaya Kerja Perusahaan.....	13
3.3 Teknologi Informasi	14
3.4 Tujuan Penerapan <i>Knowledge Management</i>	14
BAB IV SIMPULAN	16
DAFTAR PUSTAKA	18

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1	Kunjungan Wisatawan Asing ke Bali Tahun 2008 sampai 2017.....	4
Tabel 2	Kunjungan Wisatawan Asing ke Bali Berdasarkan Asal Negara Tahun 2008 sampai 2017	5
Tabel 3	Data Jumlah Hotel Berbintang di Bali Tahun 2008 sampai 2017	5

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pulau Bali yang populer disebut *Paradise Island* atau *the Island of the Gods* merupakan daerah tujuan wisata yang paling populer di Indonesia. Bali memiliki resor terbaik di dunia dengan hamparan pantai – pantainya yang sangat indah seperti Pantai Kuta, Pantai Sanur, Pantai Nusa Dua, Pantai Pandawa, Pantai Lovina, Pantai Amed, Pantai Candi Dasa. Bali memiliki daerah tujuan wisata pegunungan yang tidak kalah indahnya seperti Obyek Wisata Bedugul, Obyek Wisata Kintamani dan Kebun Raya Eka Karya, Obyek Wisata Jati Luwih. Bali juga memiliki obyek wisata spiritual seperti Obyek Wisata Tanah Lot, Obyek Wisata Besakih, Obyek Wisata Batur, Obyek Wisata Uluwatu.

Bali merupakan daerah wisata yang unik. Daerah tujuan wisata Pulau Bali didukung oleh budayanya yang adi luhung. Bali memiliki seni dan budaya yang sangat unik dan beragam seperti seni pahat, seni patung, seni lukis, seni tari, serta budaya yang unik seperti Nyepi, Upacara Odalan, Budaya Perang Pandan di Tenganan, Budaya Perang Ketupat di Desa Kapal, Budaya Mekotekan di Badung, Upcara Ngaben, dan kegiatan budaya yang lainnya.

Kunjungan wisatawan manca negara dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan. Mereka berasal dari berbagai negara di belahan dunia ini. Dari table 1, memperlihatkan bahwa kunjungan wisatawan internasional ke Bali dari tahun 2008 sampai tahun 2017.

Tabel 1
Kunjungan Wisatawan Asing ke Bali
Tahun 2008 – 2017

Tahun	Jumlah
2008	2.085.084
2009	2.385.122
2010	2.576.142
2011	2.826.709
2012	2.949.322
2013	3.278.598
2014	3.766.638
2015	4.001.835
2016	4.927.937
2017	5.682.248

Sumber: BPS Provinsi Bali

Dari tabel 1, diperoleh informasi bahwa data kunjungan wisatawan asing ke Bali dari tahun 2008 sampai 2017 terus mengalami peningkatan. Tahun 2008 jumlah wisatawan asing yang berkunjung ke Bali sebanyak 2.085.084, meningkat menjadi 2.385.122 orang pada tahun 2009, meningkat menjadi 2.576.142 orang pada tahun 2010, meningkat menjadi 2.826.709 orang pada tahun 2011, meningkat menjadi 2.949.322 orang pada tahun 2012, meningkat menjadi 3.278.598 orang pada tahun 2013, meningkat menjadi 3.766.638 orang pada tahun 2014, meningkat menjadi 4.001.835 orang pada tahun 2015, jumlah kunjungan wisatawan asing ke Bali

meningkat menjadi 4.927937 orang pada tahun 2016 dan kunjungan wisatawan asing ke Bali meningkat menjadi 5.682.248 orang pada tahun 2017. Peningkatan jumlah wisatawan ini sangat penting dan berpengaruh positif terhadap tingkat perekonomian masyarakat di Bali khususnya dan Indonesia pada umumnya. Peningkatan jumlah wisatawan ini sudah tentu membutuhkan tenaga kerja yang lebih banyak dan memerlukan dukungan dari sektor-sektor lainnya seperti sektor pertanian, perikanan, peternakan, kerajinan tangan, sektor pendidikan dan sektor-sektor lainnya. Semua sektor harus bersinergi untuk memberikan pelayanan kepada para wisatawan.

Tabel 2
Kunjungan Wisatawan Asing ke Bali
Berdasarkan Asal Negara
Tahun 2008 - 2017

Negara	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
China	142,026	219,140	212,035	216,384	338,330	387,533	586,300	688,469	990,771	1,385,850
Australia	308,698	446,570	647,872	660,743	823,821	826,385	991,923	966,869	1,143,157	1,094,974
India	26,557	27,608	40,777	40,351	46,632	64,578	88,074	118,678	187,351	272,761
Japan	354,817	333,905	246,645	156,734	191,836	208,115	217,402	228,185	235,009	252,998
United Kingdom	8,244	93,688	104,375	91,835	115,429	122,406	12,704	167,628	221,521	243,827
USA	68,887	69,905	72,145	71,273	9,461	105,863	111,640	133,763	170,457	191,106
France	76,062	113,453	106,113	97,969	105,417	125,247	128,350	131,451	165,291	177,864
Germany	8,179	74,849	84,207	73,353	85,331	100,663	105,471	120,348	153,925	177,864
Korea	132,559	124,889	124,964	102,905	121,846	134,452	146,088	152,866	151,440	174,842
Malaysia	129,669	135,190	155,239	134,664	179,947	199,232	225,572	190,381	179,721	170,459
Taiwan	129,176	120,445	122,682	112,796	96,128	126,914	114,504	124,593	136,514	129,921
Singapore	51,696	52,779	94,791	84,194	120,982	138,388	179,719	146,660	136,448	125,934
Netherlands	65,203	77,526	75,312	60,177	62,085	72,341	76,082	81,678	95,707	102,235
Russia	58,233	47,353	65,117	56,188	77,869	79,337	72,127	51,805	66,967	94,898
New Zealand	16,346	18,126	31,377	31,701	49,044	48,749	62,162	70,415	84,330	86,463
Canada	18,584	19,782	24,362	25,166	2,941	33,508	37,523	44,884	53,756	63,385
Philippines	8,308	9,806	10,749	11,289	19,451	30,031	32,737	34,941	49,166	57,826
Italy	19,632	19,823	2,022	18,496	20,609	29,106	30,713	33,266	41,689	50,045
Spain	18,437	18,878	20,466	16,989	16,045	20,200	24,235	27,857	29,465	44,690
Thailand	11,831	11,923	26,057	27,850	36,169	34,728	30,247	27,953	29,717	42,070
Other Nationality	431,940	349,484	308,835	735,652	429,949	390,822	493,065	459,145	605,535	742,236
TOTAL	2,085,084	2,385,122	2,576,142	2,826,709	2,949,322	3,278,598	3,766,638	4,001,835	4,927,937	5,682,248

Sumber: BPS Provinsi Bali

Dari tabel 2 terlihat bahwa perkembangan kunjungan wisatawan dari tahun 2008 sampai tahun 2016 didominasi oleh wisatawan Australia, namun tahun 2017 jumlah wisatawan dari negara China menempati urutan pertama dengan jumlah wisatawan sebanyak 1.385.850 orang dan negara Australia menempati urutan kedua, dengan jumlah wisatawan sebanyak 1.094.974 orang.

Tabel 3
Data Jumlah Hotel Berbintang di Bali
Tahun 2008 – 2017

No	Kabupaten/Kota	Tahun									
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Jembrana	2	2	2	2	2	2	3	4	4	5
2	Tabanan	2	2	3	3	2	2	3	4	4	5
3	Badung	90	94	128	140	146	164	183	283	350	443
4	Gianyar	11	12	13	18	18	22	25	25	25	24
5	Klungkung	2	2	3	4	7	5	6	5	4	3
6	Bangli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	Karangasem	5	6	8	8	7	7	8	8	8	8
8	Buleleng	9	9	14	14	14	14	17	17	17	17
9	Denpasar	28	28	27	29	31	33	36	41	43	46
	Total	149	155	198	218	227	249	281	387	455	551

Sumber: BPS Provinsi Bali

Dari table 3, diperoleh informasi bahwa peningkatan jumlah hotel berbintang di Provinsi Bali dari tahun 2008 sampai tahun 2017 sangat pesat. Pada tahun 2008 jumlah hotel berbintang di Bali hanya 149 unit sedangkan meningkat pesat di tahun 2017 menjadi 551 unit. Peningkatan ini sudah tentu terjadi karena bisnis akomodasi di Bali sangat menjanjikan dan didukung oleh fakta atau data bahwa jumlah wisatawan yang berkunjung ke Bali terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Dengan peningkatan jumlah wisatawan dari tahun ke tahun ke Bali, diperlukan sumber daya manusia atau tenaga kerja yang profesional untuk memberikan pelayanan kepada para wisatawan baik wisatawan asing maupun wisatawan domestik. Pariwisata merupakan penghasil devisa terbesar di Pulau Bali. Perkembangan Industri Pariwisata di Bali berdampak luas terhadap perekonomian dan sektor – sektor lainnya di Bali. Setiap perusahaan harus mampu mengelola usahanya untuk mencapai kesuksesan.

Kesuksesan suatu usaha dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu usaha adalah pengelolaan pengetahuan atau *knowledge management*. Suatu perusahaan sekarang ini dengan keadaan persaingan bisnis yang semakin ketat, dimana setiap perusahaan tidak hanya mempunyai produk yang sama tetapi membutuhkan suatu inovasi. Inovasi di sini di ambil dari beberapa pengetahuan, pengalaman-pengalaman dari *history* yang pernah ada di perusahaan yang kemudian membutuhkan pengembangan dengan inovasi yang membuat bisnis semakin baik. *Knowledge management* timbul karena adanya daya saing dan inovasi yang sedang dihadapi organisasi atau perusahaan yang sudah berlalu.. Saat ini, daya saing yang baik di dalam kehidupan bisnis apabila mempunyai inovasi yang baik terus menerus. Dimana kemampuan inovasi ditentukan oleh seberapa besar organisasi itu memiliki cadangan pengetahuan, kemampuan belajar, dan seberapa aktif melakukan inovasi baru. *Knowledge management* itu bagaimana perusahaan memiliki pengelolaan pengetahuan yang baik, memiliki pengetahuan yang khas yang menjadi suatu daya saing yang kemudian akan membangun suatu *brand image* dari perusahaan tersebut.

1.2 Pokok Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat diangkat beberapa masalah antara lain:

- a. Bagaimana implementasi pengelolaan pengetahuan di dalam perusahaan.
- b. Apa saja manfaat implementasi pengelolaan pengetahuan di dalam perusahaan.

1.3 Tujuan Penulisan Paper

- a. Untuk mengetahui implementasi pengelolaan pengetahuan atau *knowledge management* di perusahaan.
- b. Untuk mengetahui manfaat pengelolaan pengetahuan atau *knowledge management* di perusahaan.

BAB II **KAJIAN LITERATUR**

2.1 Pengertian *Knowledge Management*

Knowledge Management atau pengelolaan pengetahuan merupakan proses menciptakan, memperoleh, memahami, membagi, dan menggunakan *knowledge*, dimana pun *knowledge* tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarborough et al, 1999), meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, *transfer*, *sharing*, dan eksploitasi pengetahuan (Chyntia et al, 2005). *Knowledge management* merupakan komponen penting dalam strategi bisnis (Iyer and Ravindran, 2009), karena nilai SDM menjadi semakin penting untuk keunggulan bersaing organisasi (Kusumawijaya & Astuti, 2012; Astuti & Kusumawijaya, 2012). Dengan *knowledge management* kompetensi inti dan organisasi dapat dipusatkan dan dikembangkan (Choong and Wong, 2010), yang melingkupi aspek proses bisnis inti organisasi dalam meningkatkan keefektifan organisasi (Chen and Hatzakis, 2008). *Knowledge Management* adalah 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. (Carl Davidson dan Philip Voss, 2003). *Knowledge Management* adalah perasaan manusia untuk melakukan proses berbagi pengetahuan, serta belajar dan bekerja sama secara lebih efektif, sebagai sebuah proses yang secara mental menyenangkan (*fung mentality*) (David Gurteen, 2012) *Knowledge Management* adalah 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. (Harvard College-1999). Pengertian *Knowledge Management* menurut Jann Dan Lantu adalah proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, dan menyajikan pengetahuan dengan cara tertentu, sehingga para pekerja mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik, untuk kemudian ada proses institusional agar pengetahuan yang diciptakan menjadi pengetahuan perusahaan.

2.2 Jenis Penerapan *Knowledge Management*

Perbedaan yang paling signifikan di antara jenis *knowledge* ialah tacit dan explicit (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Di dalam organisasi explicit *knowledge* tidak menjadi masalah karena mudah didokumentasikan, diarsipkan, dan diberi kode. Di lain pihak, tacit *knowledge* merupakan suatu tantangan tersendiri karena pengetahuan sering kali dirasakan sangat berharga untuk dibagikan dan digunakan dengan cara yang tepat. Pemahaman akan perbedaan kedua jenis *knowledge* ini sangatlah penting, dan yang perlu diperhatikan juga adalah aplikasinya dengan cara yang berbeda untuk memindahkan jenis *knowledge* yang berbeda.

Pada dasarnya tacit *knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2004). Tacit *knowledge* tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi.

Menurut Polanyi (1966) *tacit knowledge* secara umum dijabarkan sebagai:

1. Pemahaman dan aplikasi pikiran bawah sadar.
2. Susah untuk diucapkan.
3. Berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman.
4. Berbagi pengetahuan melalui percakapan (story-telling).

Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari *individu* (perorangan).

Tacit knowledge dan *explicit knowledge* dapat dikonversi ke dalam empat proses yaitu diantaranya:

- a) *Sosialization Proses sharing* yang diciptakan berdasarkan interaksi dan pengalaman langsung, hal ini menyebabkan terjadinya transfer *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*. Contohnya seperti: percakapan.
- b) *Externalization Proses transfer knowledge* berdasarkan dialog dan refleksi, menyebabkan pengartikulasian *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Contoh : penulisan buku, majalah, jurnal.
- c) *Combination Proses transfer knowledge* berdasarkan konversi *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru melalui sistemisasi dan pengaplikasian *explicit knowledge* dan informasi. Contoh: merangkum artikel, cerita, buku.
- d) *Internalization proses transfer knowledge* berdasarkan pembelajaran dan akuisisi *knowledge* yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap *explicit knowledge* yang disebarkan ke seluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacit knowledge* anggota organisasi. Contoh: guru yang mengajar.

Menurut Berkeley (1957, p. 23) pengetahuan manusia bermula pada saat orang mendapatkan ide dimana kesan tersebut muncul dari perasaan dan sistem kerja pikiran atau dengan kata lain ide dibentuk dengan bantuan dari memori dan imajinasi yang menambah, membagi, mengungkapkan perasaan sebenarnya.

Selanjutnya menurut Bahm (1995, p. 199) penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara *knower* dan *known*, atau seringkali diartikan dalam istilah *subject* dan *object*, atau *ingredient subjective* dan *objective* dalam pengalaman. Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi *experience* yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying*. Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada dengan belajar.

Davenport dan Prusak dalam Martin (2010, p. 2) mendefinisikan *personal knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information.*” Secara garis besar, berarti gabungan dari pengalaman, nilai – nilai, informasi kontekstual, dan wawasan luas yang

menyediakan sebuah kerangka pengetahuan untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman – pengalaman dan informasi yang baru. Menurut Martin (2010), *personal knowledge* didapat dari instruksi formal dan informal. *Personal knowledge* juga termasuk ingatan, *story-telling*, hubungan pribadi, buku yang telah dibaca atau ditulis, catatan, dokumen, foto, intuisi, pengalaman, dan segala sesuatu yang dipelajari, mulai dari pekarangan hingga pengembangan nuklir.

Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2004). Menurut pernyataan Polanyi (1966) pada saat *tacit knowledge* dapat dikontrol dalam benak seseorang, *explicit knowledge* justru harus bergantung pada pemahaman dan aplikasi secara *tacit*, maka dari itu semua pengetahuan berakar dari *tacit knowledge*. Secara umum *explicit knowledge* dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Dapat diucapkan secara tepat dan resmi.
2. Mudah disusun, didokumentasikan, dipindahkan, dibagi dan dikomunikasikan.

Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independent.

Secara terpisah pengertian *job* adalah a *responsibility, duty or function*, dan *procedure* adalah a *formal or official order or way of doing things*. Jadi pengertian *job procedure* atau prosedur kerja adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Berdasarkan pernyataan Anshori selaku pihak yang mencetuskan *knowledge management*, salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja. Dengan menggunakan *Standard Operation Procedure* maka tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan, juga tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada. Disamping itu *Standard Operation Procedure* diciptakan agar para tamu merasa nyaman dalam mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan. *Standard Operation Procedure* sendiri dalam pelaksanaannya sangat fleksibel karyawan dapat memberikan masukan berdasarkan pengetahuan yang didapat.

Lebih lanjut menurut Sulastiyono (2001, p. 244) *Standard* adalah sebagai langkah awal untuk mendapatkan derajat kesesuaian suatu produk, dibandingkan dengan harapan-harapan tamu. Oleh sebab itu, agar suatu jenis pekerjaan dapat menghasilkan produk yang standard dari waktu ke waktu, maka cara-cara mengerjakan untuk menghasilkan produk tersebut juga harus dilakukan dengan cara-cara yang standard pula.

Yang dimaksud dengan dengan produk yang standard adalah:

1. Memiliki derajat kesesuaian untuk pemakai.
2. Setiap jenis produk yang dihasilkan untuk digunakan, secara konsisten memiliki spesifikasi yang sama.

Keuntungan – keuntungan penerapan *standard operation procedure* antara lain:

1. Mempunyai nilai sebagai alat atau saluran komunikasi bagi manajemen dengan para staf dan para pelaksananya. Melalui *Standard Operation Procedure*, seluruh staf dan karyawan akan mengetahui secara jelas, berusaha untuk memahami tentang tujuan dan sasaran, serta kebijakan dan prosedur

- kerja perusahaan. Dengan demikian setiap orang dalam organisasi akan menerima pesan yang jelas dari *Standard Operation Procedure* tersebut.
2. *Standard Operation Procedure* juga dapat digunakan sebagai alat atau acuan untuk melaksanakan pelatihan baik bagi para staf dan karyawan, serta bagi karyawan baru.
 3. *Standard Operation Procedure* dapat mengurangi waktu yang terbuang, dengan demikian diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja baik bagi manajemen ataupun bagi para staf dan karyawan. Apabila tidak tersedia manual pekerjaan, maka bila terjadi sesuatu kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan harus dicari dahulu jalan pemecahannya, atau didiskusikan dahulu dengan rekan sekerja dan atasannya, dan ini berarti membuang waktu. Lain halnya bila cara penyelesaiannya sudah tersedia secara tertulis, maka akan lebih cepat pelaksanaannya dan waktu lebih banyak dihemat, serta dapat lebih dimanfaatkan untuk menyelesaikan pekerjaan lain.
 4. Dengan dibantu oleh pengawasan yang dilaksanakan dalam proses pekerjaan, maka *Standard Operation Procedure* dapat dilaksanakan secara lebih konsisten, dan menjamin terciptanya produk yang standar, sekalipun dikerjakan oleh orang-orang yang berbeda dan waktu pelaksanaan yang tidak bersamaan.

Menurut Shofa (2013) salah satu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola fungsi-fungsi manajemennya adalah, bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Kegagalan dalam mengelola sumber daya manusia akan mengakibatkan timbulnya gangguan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Tetapi, apabila kinerja karyawan tinggi, maka tujuan perusahaan dapat tercapai, dan kesejahteraan karyawan akan meningkat. Dewasa ini persaingan atau kompetisi antar perusahaan ditandai dengan ketatnya persaingan sumber daya manusia, oleh karena itu sumber daya manusia yang berkualitas sangat berpengaruh terhadap kegiatan operasional perusahaan. Kualitas sumber daya manusia dapat diukur dengan kinerja karyawan. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut Gibson (1987) faktor individu mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Kemampuan dan ketrampilan diperoleh dari pengetahuan yang dimiliki karyawan. Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung. Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan *knowledge* yang dimiliki (Choirina, 2014).

2.3 Teknologi Informasi

Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Berdasarkan pernyataan Gillingham dan Roberts (2006) awal mulanya *knowledge management* digerakkan oleh teknologi, khususnya *explicit knowledge* yang lebih mudah disusun. Menurut Marwick (2001) teknologi bukanlah hal baru dalam *knowledge management*, dan pengalaman yang telah dibentuk oleh para

ahli sebelumnya menjadi bahan pertimbangan terbentuknya teknologi itu sendiri. Seiring dengan berjalannya waktu teknologi yang mendukung *knowledge management* akan selalu berkembang dalam bentuk sistem-sistem yang mempermudah proses penyebaran *knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta sharing *knowledge* secara "on line". Intranet merupakan salah satu bentuk teknologi yang diterapkan di berbagai perusahaan. Intranet atau yang disebut juga internal internet menawarkan kesempatan untuk menggunakan telekomunikasi yang maju yang telah dikembangkan dari internet. Menurut pendapat Merali peralatan seperti intranet dan internet dianggap sebagai sistem *knowledge management* yang utama untuk menjalankan dan mendukung forum diskusi dan praktek (1999). Intranet bukan merupakan jaringan tunggal juga bukan merupakan perangkat yang menghubungkan jaringan-jaringan seperti internet. Nama intranet digunakan sebagai perwujudan dimana standar dan alat-alat dikembangkan dalam internet digunakan untuk menyimpan dan mengirim data perusahaan kepada pengguna dalam jaringan internal.

Teknologi Informasi telah menjadi sebuah *tool* yang sangat berpotensi untuk meningkatkan kinerja sebuah organisasi. Teknologi informasi mengalami perkembangan yang sangat cepat baik dari segi perangkat keras maupun perangkat lunak. Hadirnya berbagai fitur baru dalam teknologi informasi telah membuka berbagai kesempatan bagi organisasi untuk bekerja lebih efektif dan efisien. Investasi oleh berbagai organisasi di dunia menunjukkan bahwa biaya pemanfaatan teknologi informasi selalu meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini dikarenakan banyak organisasi telah mendapatkan keuntungan dan manfaat yang nyata dari penggunaan teknologi informasi di organisasinya. Hal ini juga berlaku bagi organisasi yang memanfaatkan Informasi Teknologi dalam kegiatan Knowledge Management mereka. Informasi Teknologi dalam Knowledge Management terbukti menjadi enabler sehingga Knowledge Management di sebuah organisasi dapat mencapai misinya. Alavi dan Leidner (2001) dalam penelitiannya mendefinisikan Informasi Teknologi dalam Knowledge Management sebagai fitur teknologi informasi yang memberikan peluang bagi organisasi untuk dapat mengelola pengetahuan mereka dengan lebih baik. Sementara itu Ericson dan Advic (2004) mendefinisikan pemanfaatan Informasi Teknologi dalam Knowledge Management sebagai sistem yang membantu perusahaan meningkatkan performannya melalui peningkatan kualitas pengambilan keputusan oleh organisasi terkait pemanfaatan pengetahuan. Sehingga dapat kita simpulkan bahwa pada dasarnya pemanfaatan IT dalam inisiatif KM di sebuah organisasi akan berdampak membantu organisasi tersebut sehingga mereka mampu meningkatkan pengelolaan "knowledge" yang mereka miliki.

BAB III HASIL & PEMBAHASAN

3.1 Implementasi *Knowledge Management*

Pengelola perusahaan atau manajemen di dalam perusahaan merupakan penggerak utama dari knowledge management. Pada perusahaan manajemen harus memperhatikan segala aspek bisnis. Manajemen memiliki peran penting dalam mempengaruhi keberhasilan Knowledge Management atau pengelolaan pengetahuan. Penting bagi manajemen atau kepala bagian atau manajer untuk dapat bertindak sebagai contoh atau role model, perilaku yang diinginkan dalam knowledge management atau pengelolaan pengetahuan. Manajer harus bersedia membagi pengetahuan dengan karyawan.

Konsep manajemen pengetahuan ini meliputi pengelolaan sumber daya manusia dan teknologi informasi yang tujuannya adalah untuk mencapai organisasi perusahaan yang semakin baik sehingga mampu memenangkan persaingan bisnis. Hampir semua aktivitas di setiap lini di perusahaan diwarnai oleh teknologi informasi. Jadi jika kita berbicara manajemen pengetahuan tidak akan lepas dari teknologi informasi.

Pada saat ini menunjukkan semakin pesatnya perubahan dalam perjalanan suatu perusahaan akibat dari efek globalisasi dan perkembangan teknologi informasi. Kondisi ini sudah tentu memerlukan cara – cara atau strategi – strategi baru dalam menyikapi perkembangan yang terjadi agar perusahaan tetap berkelanjutan.

Penekanan dalam sumber daya manusia merupakan salah satu respon dalam menyikapi perubahan ini. Dan hal ini tentu saja memerlukan upaya – upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia. Sehubungan dengan hal tersebut peranan ilmu pengetahuan menjadi semakin menonjol karena dengan pengetahuanlah semua perubahan yang terjadi dalam perusahaan bisa disikapi dengan tepat dan efektif. Ini berarti pendidikan mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan dan mengembangkan sumber daya manusia sehingga menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi telah menjadikan organisasi usaha memikirkan kembali, menciptakan ide – ide kreatif, membuat strategi baru dalam menjalankan usahanya. Sumber daya manusia yang berkualitas dan penguasaan pengetahuan menjadi pilihan yang penting yang harus dilakukan dalam mencapai kesuksesan suatu usaha.

3.2 Budaya Kerja Perusahaan

Salah satu inti dari manajemen pengetahuan di dalam perusahaan adalah budaya kerja perusahaan. Roh atau ciri khas pelayanan dan produk dari suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh budaya kerja perusahaan tersebut. Dalam budaya kerja perusahaan mengandung norma atau nilai – nilai spesifik perusahaan tersebut, mengandung filosofi perusahaan tersebut, system kerja, visi dan misi sebuah perusahaan, dan tujuan utama sebuah perusahaan. Semua nilai – nilai yang ada di dalam budaya kerja perusahaan harus diinformasikan kepada semua karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Pengetahuan dan nilai – nilai dalam budaya kerja akan membentuk sikap serta cara pandang karyawan dalam bekerja. Karena dengan budaya

kerja ini akan memberikan pelayanan dan produk yang unik kepada para konsumen. Budaya kerja perusahaan harus disosialisasikan dari awal pada saat karyawan baru bergabung dengan perusahaan tersebut dan juga dilanjutkan secara berkesinambungan. Penyebaran informasi budaya kerja ke seluruh karyawan ini merupakan salah satu bentuk implementasi *knowledge management* atau manajemen pengetahuan. Dokumentasi pengetahuan dalam perusahaan tertuang dalam Sejarah Perusahaan, Peraturan Perusahaan, Perjanjian Kerja Bersama, Standard Operating Procedure, Task List, Task Breakdown, Job Description, dan lain-lain.

Organisasi membentuk anggota agar menyesuaikan diri terhadap budaya yang berkembang di dalam organisasi sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi tersebut penelitian ini mengarah kepada budaya organisasi karena kinerja yang ingin dicapai. Hal tersebut menunjukkan betapa pentingnya peran budaya organisasi di dalam menciptakan terobosan dalam mewujudkan perubahan paradigma, merubah kebiasaan/rutinitas yang ada sehingga memberikan kemungkinan pemikiran baru di luar kebiasaan/rutinitas yang ada, serta dapat mempertahankan pemikiran tersebut sebagai budaya kerja yang baru.

3.3 Teknologi Informasi

Teknologi informasi merupakan bagian penting dari manajemen pengetahuan. Teknologi yang terus berkembang memaksa semua perusahaan harus mengikuti dan memilih teknologi yang tepat untuk membantu agar penyebaran atau transfer pengetahuan di perusahaan bisa berjalan efektif dan efisien. Alat – alat bantu transfer informasi dan pengetahuan di perusahaan antara lain:

- 1) Internet
- 2) Computer
- 3) Email
- 4) Televisi
- 5) LCD
- 6) Aplikasi Media Social
- 7) Bulletin Board
- 8) Mobil Phone
- 9) Laptop
- 10) DVD Player
- 11) Intranet

3.4 Tujuan Penerapan knowledge Mangement

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 perusahaan 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.

Manajemen pengetahuan menjadi amat penting, karena dengan pengelolaan yang tepat, maka pengetahuan dapat menjadi suatu kekuatan kompetitif yang tangguh yang sangat diperlukan organisasi. Adapun manfaat penerapan manajemen pengetahuan antara lain: tersedianya pengetahuan yang penting bagi karyawan, departemen, divisi, atau unit kerja dalam organisasi. Menghindari kesalahan-kesalahan yang berulang, sarana untuk membagikan solusi, ide dan praktek-praktek terbaik secara efektif

BAB IV SIMPULAN

Dari pembahasan di atas dapat diambil beberapa simpulan antara lain:

1. Implementasi *Knowledge Management* di perusahaan meliputi:
 - a. Elemen pokok *knowledge management* terdiri dari:
 - 1) Sumber daya manusia
 - 2) Teknologi
 - 3) Proses
 - b. Dokumentasi *knowledge management* di perusahaan meliputi:
 - 1) Budaya Kerja Perusahaan
 - 2) *Standard Operating Procedures*
 - 3) Kesepakatan Kerja Bersama
 - 4) *Task Breakdown*
 - 5) Peraturan Perusahaan
 - 6) Sejarah Perusahaan
 - 7) *Task List*
 - c. Proses atau metode transfer pengetahuan di perusahaan terdiri dari:
 - 1) Pelatihan
 - 2) *Short briefing*
 - 3) *Meeting*
 - 4) Seminar
 - 5) *Brain storming*.
 - 6) *Workshop*
 - 7) *Mentoring*
 - 8) *Couching*
 - 9) *Counseling*
 - d. Alat bantu transfer ilmu pengetahuan di dalam perusahaan antara lain:
 - 1) Computer
 - 2) LCD
 - 3) Bulletin Board
 - 4) E-mail
 - 5) Internet
 - 6) Television
 - 7) Aplikasi Media Sosial (WA, FaceBook, dan lain-lain).
 - 8) Buku Panduan Perusahaan
 - 9) Peraturan Kerja Bersama
 - 10) *Standard Operating Procedure*
 - 11) Intranet
2. Manfaat *Knowledge Management* untuk perusahaan 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

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, P. D., & Kusumawijaya, I. K. (2012). Meningkatkan Keunggulan Bersaing UKM Berbasis Intellectual Capital dan Knowledge Management. *Prosiding Seminar & Konferensi Nasional Manajemen Bisnis, 26 Mei 201*, 25–33.
- Kusumawijaya, I. K., & Astuti, P. D. (2012). Perspektif MSDM Dalam Pengembangan UKM Berbasis Knowledge Management. *Prosiding Seminar & Konferensi Nasional Manajemen Bisnis. Universitas Muria Kudus Indonesia*, 113–119.
- Nawawi, Ismail, “Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*)”, Ghalia Indonesia - Jakarta, 2012
- Sangkala. “*Knowledge Management*”, PT Raja Grafindo Persada - Jakarta. 2007
- Tobing, Paul L. “*Knowledge Management Konsep, Arsitektur, dan Implementasi*”, Graha Ilmu - Yogyakarta, 2007