



UNIVERSITAS INDONESIA

**OPTIMALISASI FUNGSI MANAJEMEN PENGETAHUAN
DALAM MANAJEMEN PROYEK MELALUI INTERVENSI
PENGEMBANGAN MANAJER LINI PADA PT. XYZ**

*(Optimized Knowledge Management Function in Project Management by
Line Manager Development Intervention at PT. XYZ)*

TESIS

TENNY OKTARINA

1006742711

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN PSIKOLOGI SDM DAN KM
DEPOK, JULI 2011**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : TENNY OKTARINA

NPM : 1006742711

Tanda Tangan :



Tanggal : 09 JULI 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Tenny Oktarina
Nama : 1006742711
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Psikologi SDM dan KM
Judul Tesis : Optimalisasi Fungsi Manajemen Pengetahuan dalam
Manajemen Proyek Melalui Intervensi Pengembangan
Manajer Lini Pada PT. XYZ

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi SDM dan KM, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, pada hari Kamis, 28 Juni 2012

DEWAN PENGUJI

Pembimbing I : Dr. Rudolf Woodrow Matindas

Penguji I : Dr. Wilman Dahlan Mansoer., M.Org.Psy

Penguji II : Adi Respati, S.Psi, M.Si

Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

(Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi)
NIP.

Dekan Fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

(Dr. Wilman Dahlan Mansoer., M.Org.Psy.)
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 15 Juli 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Psikologi Terapan pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sejak masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini dengan baik. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Rudolf Woodrow Matindas, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
2. rekan-rekan karyawan PT. XYZ yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
3. orang tua, suami dan anak saya tercinta atas dukungan moralnya; dan
4. sahabat-sahabat Terapan Psikologi SDM dan KM Fakultas Psikologi Universitas Indonesia angkatan 2010 atas kebersamaannya, dukungan dan bantuan yang diberikan untuk menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Depok, 09 Juli 2012

Penulis

ABSTRAK

Nama : Tenny Oktarina
Program Studi : Ilmu Psikologi
Judul Tesis : Optimalisasi Fungsi Manajemen Pengetahuan dalam
Manajemen Proyek Melalui Intervensi Pengembangan
Manajer Lini Pada PT. XYZ

Tesis ini membahas mengenai upaya untuk mengatasi masalah terkait dengan rendahnya pencapaian keberhasilan penyelesaian proyek pada PT. XYZ dengan menggunakan strategi optimalisasi fungsi manajemen pengetahuan perusahaan. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan desain deskriptif. Berdasarkan hasil pengukuran atas *knowledge management maturity level* perusahaan, disarankan agar perusahaan meningkatkan pengelolaan pengetahuan yang telah berjalan saat ini, khususnya pada aspek *people* melalui pelaksanaan pengembangan kepemimpinan para manajer lini. Dalam tesis ini juga disusun sejumlah rekomendasi intervensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *awareness* dan komitmen para manajer lini agar dapat terlibat secara aktif dalam pengelolaan manajemen pengetahuan di perusahaan.

Kata kunci:

Knowledge management, project management, people, process, technology, knowledge management maturity level, leadership, change management.

ABSTRACT

Name : Tenny Oktarina
Programe : Psychology Science
Title of Thesis : Optimized Knowledge Management Function in
Project Management by Line Manager Development
Intervention at PT. XYZ

This thesis is focus on discussing about the way to solve unexpected project management result that happen at PT. XYZ by optimized corporate knowledge management function. This research is a qualitative and quantitative research with descriptive design. Based on knowledge management maturity level assessment result, suggested that company should improve it knowledge management process, especially in people aspect by developing its leaders (line managers). There are also some interventions recommendation that company could implement to improve line managers awareness and commitment, so that they will actively involved in knowledge management activity.

Keyword:

Knowledge management, project management, people, process, technology, knowledge management maturity level, leadership, change management.

HALAMAN PERNYAAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Tenny Oktarina
NPM : 1006742711
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Psikologi SDM dan KM
Fakultas : Psikologi
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul: "Optimalisasi Fungsi Manajemen Pengetahuan dalam Manajemen Proyek Melalui Intervensi Pengembangan Manajer Lini Pada PT. XYZ." beserta instrumen/desain/perangkat (jika ada). Berdasarkan Persetujuan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesai berhak menyimpan, mengalihkan bentuk, mengalihmediakan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (data base), merawat, serta mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta dan juga sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya secara sadar tanpa paksaan dari pihak manapun.

Dibuat di : Depok
Pada Tanggal : 09 Juli 2012

Yang membuat pernyataan,



(Tenny Oktarina)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vi
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1.4 Sistematika Penulisan	6
2. TINJAUAN KEPUSTAKAAN	8
2.1 Manajemen Pengetahuan (<i>Knowledge Management</i>)	8
2.1.1 Pengertian Manajemen Pengetahuan	8
2.1.2 <i>Knowledge</i>	8
2.1.3 <i>Knowledge Management Cycle</i>	9
2.1.4 Tiga Komponen <i>Knowledge Management</i>	10
2.1.5 <i>Knowledge Management Maturity Model (KMMM)</i>	11
2.2 Manajemen Proyek (<i>Project Management</i>)	14
2.2.1 Pengertian Manajemen Proyek	14
2.2.2 Faktor Pembatas Manajemen Proyek	14
2.2.3 Risiko dalam Manajemen Proyek	15
2.2.4 Harapan dalam Manajemen Proyek	15
2.3 Proses Manajemen Proyek dan Manajemen Pengetahuan	17
2.4 Manajemen Perubahan (<i>Change Management</i>)	20
2.4.1 Definisi Manajemen Proyek	20
2.4.2 <i>The Change Kaleodoscope Model</i>	20
2.4.3 Tahapan Proses Manajemen Perubahan	22
2.5 Rangkuman Kajian Literatur	23
3. METODE	25
3.1 Metode Penelitian	25
3.2 Subjek Penelitian	25
3.3 Penyusunan Instrumen Alat Ukur	26

3.4	Metode Pengumpulan Data.....	29
3.5	Pengolahan Data	30
3.5.1	Data Kualitatif.....	30
3.5.2	Data Kuantitatif.....	30
4.	HASIL DAN INTERPRETASI.....	31
4.1	Hasil Penelitian	31
4.1.1	Data Skor Hasil Asesmen	31
4.1.2	Data Rangkuman Informasi Hasil Penelitian.....	35
4.2	Interpretasi	39
5.	REKOMENDASI DAN INTERVENSI.....	41
5.1	Rekomendasi.....	41
5.1.1	<i>Change Context Features</i>	42
5.1.2	<i>Design Choices</i>	42
5.2	Intervensi.....	43
5.2.1	Program Intervensi.....	43
5.2.2	Rancangan Program/ Inisiatif.....	44
	DAFTAR PUSTAKA.....	48
	LAMPIRAN	50

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Tesis ini ditujukan sebagai upaya untuk mengatasi kendala yang dihadapi PT. XYZ dalam proses pengelolaan proyek perusahaan. Fokus thesis ini adalah perumusan rekomendasi untuk mengatasi permasalahan mengenai rendahnya pencapaian keberhasilan proyek, khususnya dari segi waktu penyelesaian proyek.

Sebagai *Self Regulatory Organization* (SRO), PT. XYZ merupakan organisasi non profit di bidang pasar modal dengan jumlah tenaga kerja sebanyak 97 orang. Kehadiran PT. XYZ sebagai CCP (*Central Counterparty*) pada dasarnya memegang peranan yang cukup krusial dalam menentukan arah perkembangan pasar modal Indonesia serta meningkatkan kepercayaan kalangan investor dalam bertransaksi sehingga pasar modal dapat memberikan kontribusi yang signifikan pada pertumbuhan ekonomi. Informasi lebih lengkap mengenai perusahaan dapat dilihat dalam lampiran mengenai *company profile*.

Menghadapi tantangan persaingan global yang semakin ketat dan untuk mendapatkan *market share* yang optimal, saat ini PT. XYZ dituntut untuk melakukan berbagai inovasi dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih berkualitas, efisien, dan efektif sekaligus mampu mempertahankan dan meningkatkan kredibilitasnya sebagai pengelola resiko dalam aktivitas pasar modal Indonesia. Beberapa langkah yang harus dilakukan PT. XYZ dalam menjawab tantangan tersebut antara lain adalah dengan: (1) menyempurnakan infrasktruktur teknologi informasi yang digunakan dan membangun infrastruktur baru yang dibutuhkan, (2) menyempurnakan sistem pengelolaan kompetensi sumber daya manusia, (3) mengupdate berbagai praktek dan regulasi pasar modal sesuai standar internasional sehingga dapat diharmonisasikan dengan pasar modal lain baik di regional maupun global.

Berdasarkan tuntutan tersebut, sejak beberapa tahun terakhir PT. XYZ telah menyusun sejumlah inisiatif tahunan yang diturunkan dari rencana strategi bisnis jangka panjang perusahaan. Seluruh inisiatif dalam bentuk proyek IT

(*Information Technology*) maupun non-IT tersebut dikelola oleh *Project Management Office* di bawah unit Pengkajian dan Pengembangan Bisnis (PPB), dimana dalam pelaksanaannya melibatkan seluruh karyawan lintas unit dan divisi. Namun dalam proses pelaksanaan proyek, perusahaan seringkali menemui berbagai kendala yang menyebabkan penyelesaian proyek tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan (baik dari sisi waktu, kualitas maupun biaya).

Data dokumen Laporan Pelaksanaan Inisiatif PT. XYZ tahun 2010 dan 2011 menunjukkan bahwa pada tahun 2010, dari 26 proyek IT yang direncanakan untuk dikembangkan, hanya 6 diantaranya yang dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal, sementara 4 proyek dibatalkan dan 16 lainnya melewati jadwal. Sedangkan dari 58 proyek non-IT yang direncanakan, 42 diantaranya berhasil diselesaikan, 5 proyek dibatalkan dan 11 tidak selesai sesuai rencana. Adapun pada tahun 2011, dari 22 proyek IT yang direncanakan hanya 8 proyek yang dapat diselesaikan sesuai rencana, sementara 14 proyek lainnya melewati jadwal. Sedangkan untuk proyek non-IT, dari 36 proyek yang direncanakan, hanya 16 diantaranya (44,44%) yang terselesaikan, sementara sisanya masih dalam proses. Secara lebih ringkas, data tersebut dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tahun 2010				Tahun 2011			
Proyek IT		Proyek Non-IT		Proyek IT		Proyek Non-IT	
Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi	Rencana	Realisasi
26	6	58	42	22	8	36	16
23%		72,41%		36,36%		44,44%	

Tabel 1.1. Realisasi penyelesaian proyek PT. XYZ tahun 2010 – 2011

Hasil wawancara *preliminary* kepada staf *Project Management Office* (PMO) PT. XYZ memberikan informasi bahwa disamping penyelesaian proyek yang tidak tepat waktu, permasalahan lain yang juga ditemui diantaranya adalah:

1. Terdapat duplikasi pelaksanaan proyek khususnya pengembangan infrastruktur IT. Beberapa sistem dikembangkan oleh unit yang berbeda namun memiliki fungsi yang hampir serupa atau saling tumpang tindih.
2. Kesalahan berulang dalam penyelesaian proyek, karena anggota tim tidak belajar dari tim yang lain dalam proses penyelesaian proyek-proyek sejenis sebelumnya. Kondisi ini tidak hanya mengakibatkan penyelesaian proyek

membutuhkan waktu lebih panjang, namun juga berdampak pada alokasi SDM dan biaya yang lebih besar yang menyebabkan inefisiensi biaya.

Kondisi tersebut menunjukkan pengelolaan proyek yang berjalan saat ini belum mencapai hasil yang diharapkan. Sementara proyek adalah turunan dari inisiatif perusahaan yang merupakan pengejawantahan dari rencana strategi bisnis. Kegagalan dalam penyelesaian proyek akan berdampak pada penurunan kinerja perusahaan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Pennypacker (2000:1), “*implementing project management adds significant value to organisations*”. Pada penelitian yang dilakukannya terhadap lebih dari 100 praktisi manajemen proyek senior lintas industri, 94% diantaranya menyatakan bahwa implementasi manajemen proyek yang baik akan memberikan nilai lebih bagi organisasi mereka. Dikatakan bahwa organisasi secara signifikan mengalami peningkatan, baik dalam ukuran *financial, customer, process* maupun *learning and growth*.

Pada dasarnya terdapat beragam faktor yang mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan suatu proyek. Oluikpe, Sohail, Odhiambo (2010) menyebutkan faktor utama yang dapat menjadi hambatan dalam manajemen proyek di masa sekarang antara lain terkait dengan kepemimpinan (*leadership problem*), kurangnya dukungan untuk terbangunnya mekanisme kelompok (*lack of visible support for group mechanisms*), ketidakmampuan menangkap dan mengkodifikasi pengetahuan utama dalam proyek (*inability to capture and codify core project knowledge*), pengulangan kembali (*reinvention of the wheel*), serta ketidakmampuan belajar dari proyek (*inadequate learning from projects*).

Hasil evaluasi pelaksanaan inisiatif yang tercantum pada dokumen Laporan Pelaksanaan Inisiatif PT. XYZ tahun 2010 dan 2011, menyebutkan beberapa faktor yang menjadi hambatan/ *issue* dalam pelaksanaan proyek di perusahaan adalah sebagaimana ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

Hambatan	Keterangan
Sumber daya manusia	Khususnya terjadi pada proyek-proyek yang terkait dengan pengembangan sistem informasi teknologi (IT), yakni: <ol style="list-style-type: none"> a. Keterbatasan SDM pada Divisi Teknologi Informasi perusahaan, sehingga perlu dilakukan prioritas pekerjaan atau tertundanya suatu tugas. b. Keterbatasan SDM serta <i>turnover</i> pada vendor IT yang tinggi, membuat beberapa fase <i>development</i> menjadi tertunda.

Pembiayaan proyek	Estimasi <i>budget</i> yang kurang tepat sehingga dibutuhkan penyesuaian anggaran di pertengahan proyek.
<i>Delivery</i> pekerjaan	Khususnya terjadi pada proyek-proyek yang terkait dengan pengembangan sistem informasi teknologi (IT), yakni: <ol style="list-style-type: none"> Kurang lengkapnya <i>requirement</i> dalam <i>scope</i> pengembangan di tahap perencanaan proyek sehingga dibutuhkan perbaikan atau <i>Change Request System</i> di kemudian hari. Kualitas <i>deliverable system</i> tidak stabil, sehingga menyebabkan terganggunya proses pengujian yang menyebabkan seringkali diperlukan <i>patch system</i> atau perbaikan sistem.
Manajemen informasi/ pengetahuan	<ol style="list-style-type: none"> Pelaporan rutin bulanan belum menyampaikan isu-isu yang signifikan terkait dengan pelaksanaan proyek. Belum adanya <i>deliverable</i> dalam bentuk dokumen lengkap pada setiap fase penyelesaian proyek. Belum adanya administrasi inventarisasi dan distribusi <i>deliverable</i> proyek yang baik kepada pihak yang berkepentingan untuk menjadi <i>repository</i> pengetahuan yang berharga.

Tabel 1.2. Hambatan/ *issue* dalam pelaksanaan proyek di PT. XYZ
(Laporan Pelaksanaan Inisiatif PT. XYZ 2010 dan 2011)

Terkait dengan informasi hasil evaluasi pelaksanaan inisiatif PT. XYZ diatas, dapat dilakukan analisa sebagai berikut:

1. Kendala dalam hal keterbatasan SDM pada vendor IT adalah di luar kendali perusahaan, sehingga tidak akan menjadi fokus masalah dalam penelitian ini.
2. Ketidaktepatan estimasi *budget* proyek merupakan permasalahan pada ranah akuntansi dan keuangan sehingga tidak akan dibahas lebih lanjut.
3. Setiap pekerjaan proyek umumnya melibatkan karyawan dengan kompetensi dan pengetahuan yang sesuai karena pada tahap awal perencanaan proyek biasanya dilakukan seleksi anggota tim oleh *steering commitee* yang merupakan perwakilan dari manajemen. Dengan demikian, peneliti menilai bawah kapabilitas anggota tim seharusnya bukan masalah utama, karena pada dasarnya karyawan yang terlibat proyek sudah dipilih berdasarkan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
4. Sebagaimana hasil wawancara dengan *Project Management Office* (PMO) perusahaan, saat ini memang belum tersedia sistem manajemen informasi yang baik dalam pengelolaan proyek. Perusahaan belum memiliki suatu sistem

atau wadah yang efektif bagi anggota proyek untuk saling berbagi informasi/ pengetahuan. Di samping itu, manajemen dokumentasi (pembuatan, penyimpanan dan pendistribusian dokumen) hasil proyek yang ada juga dirasakan masih kurang memadai. Ketidaktersediaan sistem tersebut tentu menjadi masalah yang dapat menghambat penyelesaian proyek. Sebaliknya jika sistem manajemen informasi/ pengetahuan tersedia dengan baik, maka akan mendukung pelaksanaan proyek karena secara tidak langsung dapat mengatasi permasalahan terkait *delivery* hasil kerja yang kurang maksimal serta keterbatasan *resource* SDM perusahaan.

Berdasarkan analisa di atas, jika dikaitkan dengan pendapat Oluikpe, Sohail, Odhiambo (2010) mengenai hambatan dalam manajemen proyek, dapat diidentifikasi bahwa penyebab utama dari tidak tercapainya tujuan proyek yang terjadi di perusahaan saat ini adalah karena:

1. ketidakmampuan untuk menangkap dan mengkodifikasi pengetahuan utama dalam proyek (*inability to capture and codify core project knowledge*), serta
2. ketidakmampuan belajar dari proyek (*inadequate learning from projects*).

Ketidakmampuan perusahaan dalam kedua hal tersebut dapat disimpulkan berpangkal pada kurang optimalnya manajemen informasi/ pengetahuan yang saat ini berjalan. Sementara sejumlah studi telah menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan (*knowledge management*) merupakan *enabler* bagi pencapaian keberhasilan pelaksanaan proyek. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Oluikpe, Sohail, Odhiambo (2010) juga telah menegaskan bahwa penerapan manajemen pengetahuan yang baik dalam manajemen proyek berkorelasi positif dan signifikan terhadap *project management expectation*, yaitu keberhasilan proyek, inovasi, efisiensi operasional, penyelesaian tepat waktu dan pembentukan pengetahuan baru.

Oleh karena itu dalam upaya mengoptimalkan fungsi manajemen pengetahuan dalam manajemen proyek, terlebih dahulu perlu dilakukan *knowledge management assessment* untuk mendapatkan gambaran mengenai *knowledge management maturity level* perusahaan saat. Data hasil asesmen kemudian akan digunakan untuk menyusun strategi intervensi yang paling sesuai dan rencana perubahan yang akan dilakukan. Oleh karena itu pada bab berikut

akan diajukan beberapa hasil kajian literatur mengenai hal-hal yang berkaitan dengan manajemen pengetahuan (*knowledge management*), *knowledge management maturity level* dan manajemen proyek (*knowledge management*) dan manajemen perubahan (*change management*).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan gambaran tersebut di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana gambaran *knowledge management maturity level* di PT. XYZ saat ini?
2. Strategi apa yang perlu dikembangkan dalam rangka mengoptimalkan fungsi manajemen pengetahuan dalam manajemen proyek di PT. XYZ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini, antara lain adalah:

1. Bagi perusahaan :
sebagai masukan yang diharapkan dapat memberi kontribusi pada optimalisasi pengelolaan *knowledge management* dan peningkatan pencapaian *project management expectation* di PT. XYZ.
2. Bagi akademis :
 - sebagai referensi yang dapat membantu kalangan akademisi dalam melakukan penelitian berikutnya.
 - memperkaya keilmuan, terutama terkait dengan implementasi *knowledge management* dan *project management* dalam perusahaan.

1.4. Sistematika Penulisan

Sistematika tulisan dalam tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

- Bab I : Pendahuluan – membahas mengenai latar belakang memilih topik atau judul dikaitkan dengan perusahaan (PT. XYZ), rumusan permasalahan serta tujuan dan manfaat dari penelitian.
- Bab II : Tinjauan Kepustakaan – membahas mengenai teori dan studi literatur yang mendasari analisis permasalahan dan rekomendasi

yang akan diberikan, khususnya teori tentang *knowledge management* dan *project management*.

- Bab III : Metode Penelitian – membahas mengenai metode penelitian yang digunakan, subjek penelitian yang dipilih, pengembangan instrumen alat ukur, metode pengumpulan data serta teknik analisis data yang digunakan.
- Bab IV : Hasil dan Interpretasi – berisikan penyampaian data hasil penelitian yang diperoleh beserta interpretasi dan kesimpulannya.
- Bab V : Rekomendasi dan Intervensi – berisikan rekomendasi yang dapat dilaksanakan berdasarkan teori dan rancangan intervensi yang dapat diterapkan dalam rangka mengatasi permasalahan yang terjadi di perusahaan.



BAB II

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1. Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

2.1.1. Pengertian Manajemen Pengetahuan

Beberapa definisi mengenai *knowledge management* (KM) oleh beberapa pakar antara lain sebagai berikut:

1. *Knowledge management* merupakan proses menciptakan, memperoleh, membagi, dan menggunakan *knowledge* dimanapun untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Swan et al,1999).
2. *Knowledge management* merupakan eksplisit dan sistematis manajemen yang penting terkait dengan proses menciptakan, mengumpulkan, mengorganisir, menyebarkan, menggunakan dan mengeksploitasi untuk mencapai tujuan organisasi (Skryme,1999).

2.1.2. *Knowledge*

Drucker (dalam Tobing (2007)) mendefinisikan *knowledge* sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memampukan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif dari tindakan sebelumnya.

Jenis *knowledge* dapat dikategorikan dalam 2 hal, yakni:

1. *Tacit knowledge* adalah *knowledge* yang sebagian besar berada dalam perusahaan. *Tacit knowledge* umumnya sulit untuk diungkapkan secara jelas dan dipindahkan kepada orang lain, karena *knowledge* tersebut tersimpan dalam perusahaan sesuai dengan kompetensinya.
2. *Explicit knowledge* adalah *knowledge* dan pengalaman tentang “bagaimana untuk”, yang diuraikan secara lugas dan sistematis. Contoh : sebuah buku petunjuk pengoperasian sebuah mesin atau penjelasan yang diberikan oleh seorang instruktur dalam sebuah program pelatihan.

2.1.3 Knowledge Management Cycle

Menurut Anand (2011) secara umum siklus pengembangan pengetahuan dalam suatu organisasi terdiri dari 4 proses, sebagaimana gambar berikut:



Gambar 2.1. *Knowledge management process* (Anand, 2011)

1. Knowledge Capture & Creation

Merupakan proses dimana pengetahuan diidentifikasi, ditangkap, diperoleh dan diciptakan (Rao, 2004). Proses ini dapat dimulai dari aktivitas bisnis sehari-hari ketika para pelaku bisnis saling berinteraksi, bertransaksi dan bertukar informasi. Collison & Parcell (2001) memperkenalkan model siklus pengetahuan yang dikenal dengan *Before, During and After* (LBDA), dimana proses penciptaan pengetahuan terjadi ketika pelaku bisnis melakukan serangkaian aktivitas pembelajaran, yaitu:

- 1) *Learn before*: pembelajaran sebelum suatu aktivitas dimulai. Sebelum melakukan aktivitas atau suatu proyek biasanya dilakukan berbagai persiapan dengan mengumpulkan informasi di seputar aktivitas yang akan dilakukan: apa, mengapa, bagaimana, berapa lama, siapa yang pernah melakukan, dimana kunci suksesnya, dimana kesulitannya, dst. Di sini terjadi proses pembelajaran yang memungkinkan orang mendapatkan pengetahuan baru atau *update* pengetahuan lama.
- 2) *Learn during*: melakukan pembelajaran selama aktivitas berjalan. Ketika melakukan aktivitas banyak hal bisa dipelajari terutama ketika aktivitas tidak bisa berjalan sesuai rencana, muncul situasi baru yang berbeda dengan biasanya, kegagalan, kecelakaan, atau kejadian lainnya. Proses pembelajaran akan efektif bila pelaku bisnis menyediakan waktu jeda di antara satu aktivitas dengan aktivitas lainnya untuk menganalisa apa yang sedang terjadi dan bila diperlukan melakukan koreksi terhadap langkah berikutnya.

3) *Learn after*: melakukan pembelajaran sesudah ketika aktivitas selesai. Di akhir pelaksanaan suatu tugas proses pembelajaran akan terjadi ketika orang melakukan evaluasi atas apa yang sudah dilakukan. Dalam proses pembelajaran tersebut orang akan mendapatkan pemahaman baru (*lessons learned*) untuk memperkaya, meng-update atau mengkoreksi pengetahuan yang sudah ada.

2. *Knowledge Organization & Retention*

Merupakan proses dimana pengetahuan didokumentasikan atau dikodifikasi kedalam bentuk yang mudah dipahami. Hasil pendokumentasian ini disimpan dalam sistem repositori dan menjadi aset organisasi yang bisa dimanfaatkan oleh pemangku kepentingan (*stakeholder*) organisasi (manajemen, karyawan, pelanggan, dll).

3. *Knowledge Dissemination*

Merupakan proses penyebaran pengetahuan yang ada dalam sistem repositori agar bisa bermanfaat bagi pemangku kepentingan organisasi. Proses penyebaran bisa dilakukan secara aktif dimana organisasi mengirimkan informasi kepada yang berkepentingan atau secara aktif dimana yang berkepentingan mengakses informasi yang diperlukan.

4. *Knowledge Utilization*

Merupakan proses mengaplikasikan pengetahuan dalam aktivitas bisnis sehari-hari. Proses aplikasi bisa dilakukan dengan terstruktur melalui pelatihan (*training*) maupun dilakukan sendiri.

2.1.4. Tiga Komponen *Knowledge Management*

Dilip Bhatt (2009) mengemukakan tiga komponen *knowledge management* yang terdiri dari: *people*, *process* dan *technology*.



Gambar 2.2. Tiga Komponen *Knowlede Management*

Adapun hubungan antara ketiganya komponen tersebut, secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut:

- KM dibangun dari pengetahuan yang ada di pada *knowledge worker* yang ada di organisasi. Dalam poin ini, orang-orang yang berkepentingan tersebut berbagi pengetahuan yang mereka punya, mengelola pengetahuan tersebut dalam siklus tak berkesinambungan, serta menggunakan pengetahuan dalam menganalisa dan menyelesaikan suatu permasalahan.
- Aktivitas transfer dan berbagi pengetahuan hanya akan efektif jika proses yang diterapkan di organisasi mendukung untuk itu. Tanpa adanya proses yang jelas, budaya berbagai pengetahuan tidak akan dapat tercipta
- Dan sebagai perekat kedua elemen tersebut, teknologi merupakan elemen yang tak kalah penting untuk menjadikan proses berbagi pengetahuan menjadi suatu kegiatan yang mungkin dilakukan dengan seefisien mungkin.

Contoh-contoh ketiga elemen tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

People	Process	Technology
Tacit Knowledge	After Action Reviews	Web 2.0
Communities of Practice	Open Space	Sharepoint
Knowledge Sharing Events	Appreciative Inquiry	IM
Storytelling	Knowledge Map	Podcasts
Mentoring	Capability Map	Presence
	Value Network Analysis	RSS
	Expertise Location	
	Lessons Learned	
	Social Network Analysis	
	Organizational Network Analysis	

Tabel 2.1. Contoh tiga komponen *knowledge management*

2.1.5. *Knowledge Management Maturity Model (KMMM)*

Sebelum menentukan strategi-strategi untuk penerapan KM di suatu perusahaan, ada baiknya dilakukan analisa atas aktivitas-aktivitas KM yang telah berjalan di dalam perusahaan dan level kematangan KM di dalam perusahaan. Hal ini akan membantu dalam menentukan *strategic roadmap* pengembangan KM.

Knowledge Management Maturity Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *General Knowledge Management Maturity Model* (G-KMMM) yang dikembangkan oleh Pee, Teah, dan Kankanhalli (2006). Model ini berkaitan dengan *life cycle theory* dan beberapa KMMM yang telah ada sebelumnya. G-KMMM mengikuti tingkatan suatu struktur dan memiliki 2 komponen utama, yakni *maturity level* and KPA (*Key Process Area*). Setiap *maturity level* digambarkan dalam bentuk tiga komponen KPAs (*people, process, dan technology*), dimana setiap KPA memiliki sekumpulan karakteristik tertentu.

Dalam G-KMMM, *level maturity* digambarkan ke dalam 5 level berikut:

1. *Initial* : organisasi memiliki sedikit atau bahkan tidak memiliki intensi sama sekali untuk mengelola pengetahuan secara formal. Pengelolaan pengetahuan juga tidak secara eksplisit di nilai penting dalam pencapaian bisnis jangka panjang.
2. *Aware* : organisasi sudah *aware* atau sadar secara penuh mengenai pentingnya pengelolaan pengetahuan dan memiliki intensi untuk mengelolanya secara formal, namun tidak mengetahui bagaimana caranya. Organisasi pada level ini seringkali memiliki berbagai inisiatif dalam bentuk *pilot projects* untuk mengeksplor mengenai potensi KM.
3. *Defined* : organisasi sudah memiliki infrastruktur dasar untuk mendukung implementasi KM, dimana manajemen secara aktif juga turut melakukan promosi atas inisiatif KM dengan mengartikulasikan strategi KM serta menyediakan pelatihan dan insentif. Dalam organisasi seperti ini, proses *creating, capturing, sharing, dan applying* pengetahuan baik secara formal maupun informal telah ditetapkan. Beberapa *pilot projects* dilakukan untuk mengeksplor aplikasi KM dalam tingkat yang lebih yang lebih tinggi.
4. *Managed* : organisasi telah mengkaitkan KM dengan strategi organisasi serta didukung dengan adanya *enterprise-wide KM technology*. Organisasi juga telah mengadaptasi beberapa model dan standar KM, seperti pengintegrasian *knowledge flows* dengan *workflows* (Zhuge, 2002). Sebagai tambahan, pengukuran kuantitatif juga telah digunakan untuk mengukur efektifitas dari implementasi KM yang telah berjalan.

5. *Optimizing* : organisasi telah memiliki sistem KM yang sangat terintegrasi dan mendukung *key business activities*. Organisasi ditandai dengan adanya budaya *knowledge-sharing*, dimana setiap anggota organisasi bersedia untuk membagi pengetahuan mereka yang unik dan penting bagi pencapaian tujuan organisasi.

Maturity Level		General Description	Key Process Areas		
			People	Process	Technology
1	Initial	Little or no intention to formally manage organizational knowledge	Organization and its people are not aware of the need to formally manage its knowledge resources	No formal processes to capture, share and reuse organizational knowledge	No specific KM technology or infrastructure in place
2	Aware	Organization is aware of and has the intention to manage its organizational knowledge, but it might not know how to do so	Management is aware of the need for formal KM	Knowledge indispensable for performing routine task is documented	Pilot KM projects are initiated (not necessarily by management)
3	Defined	Organization has put in place a basic infrastructure to support KM	<ul style="list-style-type: none"> - Management is aware of its role in encouraging KM - Basic training on KM are provided (e.g., awareness courses) - Basic KM strategy is put in place - Individual KM roles are defined - Incentive systems are in place 	<ul style="list-style-type: none"> - Processes for content and information management is formalized - Metrics are used to measure the increase in productivity due to KM 	<ul style="list-style-type: none"> - Basic KM Infrastructure in place (e.g., single point of access) - Some enterprise-level KM projects are put in place
4	Managed	KM initiatives are well established in the organization	<ul style="list-style-type: none"> - Common strategy and standardized approaches towards KM - KM is incorporated into the overall organizational strategy - More advanced KM training - Organizational standards 	Quantitative measurement of KM processes (i.e., use of metrics)	<ul style="list-style-type: none"> - Enterprise-wide KM systems are fully in place - Usage of KM systems is at a reasonable level - Seamless integration of technology with content architecture
5	Optimizing	<ul style="list-style-type: none"> - KM is deeply integrated into the organization and is continually improved upon - It is an automatic component in any organizational processes 	Culture of sharing is institutionalized	<ul style="list-style-type: none"> - KM processes are constantly reviewed and improved upon - Existing KM processes can be easily adapted to meet new business requirements - KM procedures are an integral part of the organization 	Existing KM infrastructure is continually improved upon

Tabel 2.2. *General Knowledge Management Maturity Model (G-KMMM)*

2.2. Manajemen Proyek (*Project Management*)

2.2.1. Pengertian Manajemen Proyek

Manajemen proyek adalah aplikasi atau implementasi dari pengetahuan, keterampilan, perangkat dan teknik pada suatu aktifitas proyek untuk memenuhi kebutuhan atau tujuan suatu proyek (dalam *A Guide to The Project Management Body of Knowledge, 4th Edition*).

DIN 69901 (*Deutches Institu Fur Normung-German Organization*) for *standardization*) mendefinisikan manajemen proyek sebagai sekumpulan lengkap pekerjaan, teknik, serta perangkat yang diaplikasikan selama eksekusi atau pelaksanaan proyek.

Project Management (PM) bisa juga diartikan secara bebas sebagai ilmu dan seni berkaitan dengan memimpin dan mengkoordinir sumber daya yang terdiri dari manusia dan material dengan menggunakan teknik pengelolaan modern untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan, yaitu : lingkup, mutu, jadwal, dan biaya, serta memenuhi keinginan para *stakeholder*.

2.2.2. Faktor Pembatas Manajemen Proyek

Tiga faktor pembatas di dalam lingkup manajemen proyek, yaitu meliputi :

1. Ruang lingkup (*Scope*)

Adalah sejauh mana batasan atau ruang lingkup suatu proyek ditentukan. Ruang lingkup proyek sangatlah diperlukan karena hal ini memberi dampak pada faktor-faktor proyek yang lainnya, terutama biaya dan waktu. Semakin besar *scope* suatu proyek, maka secara umum semakin bertambah waktu pengerjaan, yang akan berdampak pada bertambahnya biaya.

2. Waktu (*Time*)

Merupakan komponen yang menjadi target utama dalam sebuah proyek. Pada intinya faktor waktu ini adalah bagaimana kita menentukan lamanya waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah proyek. Komponen waktu begitu berarti, terutama suatu proyek dipaksa untuk selesai pada waktu tertentu, walaupun berdampak pada membengkaknya biaya.

3. Biaya (*Cost*).

Merupakan salah satu faktor atau komponen utama proyek. Pada intinya faktor biaya atau *cost* ini menentukan seberapa besar biaya yang akan dikeluarkan untuk sebuah proyek. Faktor biaya ini sangat dipengaruhi oleh dua faktor sebelumnya, yaitu faktor *scope* dan faktor *time*.

2.2.3. Risiko dalam Manajemen Proyek

Risiko dalam suatu proyek adalah suatu kondisi yang tidak pasti, dimana apabila kondisi tersebut muncul akan memberikan efek yang negatif. Pada dasarnya terdapat 3 resiko dasar dalam manajemen proyek (Galway, 2004), yakni:

1. Jadwal (*schedule*)

Jadwal berkaitan dengan waktu pelaksanaan proyek. Apakah proyek yang dilakukan akan melampaui jadwal yang ditetapkan (*over schedule*)?

2. Biaya (*cost*)

Biaya berkaitan dengan dana yang dikeluarkan dalam pelaksanaan proyek. Apakah dana yang dibutuhkan dalam penyelesaian proyek melebihi *budget* yang ditetapkan?

3. Hasil kerja (*performance*).

Hasil kerja berkaitan dengan kualitas yang dicapai. Apakah hasil proyek sesuai dengan yang diharapkan?

2.2.4. Harapan dalam Manajemen Proyek (*Project Management Expectations*)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Crawford, Pollack dan England (2006) menyatakan bahwa terdapat 5 hal terkait dengan hasil yang diharapkan dari sebuah PM pada masa sekarang (dalam Oluikpe, Sohail, Odhiambo ((2010). Kelima hal tersebut adalah:

1. Inovasi (*innovation*)

Menurut Harkema (2003), inovasi didefinisikan sebagai “*a mentality that expresses itself through learning*” dan “*a knowledge process aimed at creating new knowledge and geared towards the development of commercial and viable solutions*” (dalam Oluikpe, Sohail, Odhiambo ((2010). Dengan

demikian esensi inovasi adalah adanya implementasi dari pengetahuan. Dimana dari sudut pandang *knowledge management*, inovasi diukur berdasarkan banyaknya pengetahuan baru yang direalisasikan menjadi sebuah hasil dari proyek.

2. Penyelesaian Tepat Waktu (*completion times*)

Umumnya *project completion times* diukur dengan melihat apakah penyelesaian proyek sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Penyelesaian proyek tepat waktu menjadi salah satu kendala utama yang banyak ditemui di masa sekarang. KM dalam hal ini memainkan peran yang signifikan dalam membantu mempercepat waktu penyelesaian pekerjaan. Kerjasama dan interaksi yang terbangun diantara anggota tim diharapkan dapat mendorong terjadinya *sharing* pengetahuan mengenai proyek, sehingga dapat mendorong penyelesaian proyek tepat waktu.

3. Kesuksesan Proyek (*project success*)

Umumnya kesuksesan suatu proyek diukur dari apakah proyek tersebut selesai tepat waktu, sesuai *budget*, dan memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Jika suatu proyek dibatalkan, proyek tersebut tidak berarti dikatakan gagal karena dapat menciptakan banyak pengetahuan baru yang dapat secara langsung ditransfer untuk proyek berikutnya. Dalglish (2003) menyatakan bahwa dalam pandangan KM, ukuran kesuksesan proyek adalah banyaknya pengetahuan yang dapat dibawa untuk pelaksanaan proyek berikutnya di masa depan (dalam Oluikpe, Sohail, Odhiambo ((2010). Dalam hal ini proses pembelajaran yang dialami anggota tim merupakan pengetahuan yang dapat digunakan untuk menghindari kemungkinan masalah pada proyek berikutnya.

4. Efisiensi Operasional (*operational efficiency*)

Operational efficiency terkait bagaimana menemukan cara yang terbaik dalam menyelesaikan suatu proyek, meniadakan pengulangan dan kesalahan, mengurangi resiko serta meningkatkan kualitas pekerjaan, baik secara manual maupun otomatis. Dalam pandangan KM, efisiensi operasional akan dimaksimalkan ketika pengetahuan dapat dibagi dan digunakan. Organisasi

perlu memastikan basis dari proses operasional yang mendukung pelaksanaan proyek untuk kemudian merencanakan, menerapkan dan mendukung prosedur yang tepat dengan menggunakan proses KM. Hanya dengan menempatkan proses proyek yang tepat dari tahap dasar hingga pada tingkat yang lebih tinggi melalui KM, organisasi dapat mencapai efisiensi operasional.

5. Pengetahuan Baru (*New Knowledge*)

Penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) adalah suatu proses untuk mewujudkan pengetahuan baru dari keseluruhan aktifitas proses proyek yang dilakukan. Kombinasi dari penciptaan, pembagian dan penggunaan pengetahuan dari proyek merupakan faktor-faktor yang membantu menghasilkan pengetahuan baru untuk sebuah proyek. Pengetahuan yang diperoleh dalam sebuah proyek akan digunakan untuk meniru atau menghasilkan kembali *project specifications* dan memenuhi kebutuhan klien. Dengan demikian keberhasilan proyek dilihat dari adanya penciptaan dan penggunaan pengetahuan baru selama proses proyek berlangsung.

2.3. Proses Manajemen Proyek dan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management and Project Management Process*)

Beberapa kritikan banyak ditujukan untuk *project management* (PM) tradisional, diantaranya menyatakan bahwa PM tradisional lebih banyak berfokus pada penjadwalan, pemantauan dan pengukuran kualitas, sementara disisi lain mengabaikan kolaborasi yang sudah diakui sangat penting untuk keberhasilan suatu proyek. oleh karenanya kegiatan PM terkini lebih banyak berfokus dalam melakukan *tracking* atas proses kerja, berbagi pengetahuan dan informasi dan memfasilitasi kolaborasi dengan menggunakan teknologi yang mendukung (Carmichael, 2006; Hodgson and Cicmil, 2006).

Sejumlah masalah diakui menjadi tantangan dan keterbatasan dalam proses PM di masa sekarang. Oluikpe, Sohail, Odhiambo (2010) menyatakan beberapa faktor yang dapat menjadi hambatan dalam PM, antara lain adalah:

1. Masalah kepemimpinan (*Leadership problems*)

Disterer (2002) menyatakan bahwa tantangan ini terkait dengan semakin sulitnya pemimpin melakukan kordinasi atas *intangible capabilities* dari anggota tim, mengambil *intangible capabilities* tersebut dari pengalaman mereka sebelumnya dan menggunakannya untuk mencapai tujuan proyek (dalam Oluikpe, Sohail, Odhiambo ((2010). Keberhasilan proyek dipengaruhi oleh pemimpin, sementara dukungan pimpinan sendiri bergantung pada efisiensi informasi dan sistem manajemen pengetahuan. Dengan demikian pemimpin harus mendukung proses KM dan dengan begitu juga terlibat dalam menyediakan lingkungan yang mendukung untuk adanya *knowledge sharing* dan *active participation*.

2. Kurangnya dukungan untuk terjadinya mekanisme kelompok (*Lack of visible support for group mechanisms*)

Menurut World Bank (dalam Oluikpe, Sohail, Odhiambo ((2010), *social capital* adalah “..a society includes the institutions, the relationship, the attitudes and value that govern interactions among people and contribute to economic and social development”. *Social capital* menjadi semacam perekat yang mengikat semua orang dalam kelompok. Di dalamnya berjalan “nilai saling berbagi” (*share values*) serta pengorganisasian peran-peran (*rules*) yang diekspresikan dalam hubungan personal (*personal relationship*), kepercayaan (*trust*), dan *common sense* tentang tanggung jawab bersama. Terbangunnya *social capital* diantara anggota tim yang bekerja dalam suatu proyek akan membantu proses penciptaan, pembagian dan penggunaan pengetahuan yang sangat penting dalam pelaksanaan suatu proyek.

3. Ketidakmampuan menangkap dan mengkodifikasi pengetahuan utama dalam proyek (*inability to capture and codify core project knowledge*)

Leseure and Brookes (2004) mengidentifikasi dua tipe dari pengetahuan proyek: *core* dan *ephemeral knowledge* (dalam Oluikpe, Sohail, Odhiambo ((2010). *Core knowledge* adalah jenis pengetahuan yang terkait dengan pengetahuan inti, selalu digunakan disepanjang pelaksanaan proyek dan digolongkan sebagai *intangible asset*. Sementara *ephemeral knowledge* adalah

pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proyek, namun tidak ada jaminan bahwa pengetahuan tersebut akan digunakan dalam pelaksanaan proyek dimasa mendatang. *Ephemeral knowledge* seringkali sangat bermanfaat dan spesifik untuk proyek tertentu saja. Kedua jenis pengetahuan ini penting dan perlu untuk dikembangkan melalui strategi KM.

4. Pengulangan kembali (*Reinvention of the wheel*).

Trussler (1998) menyatakan bahwa sebagian besar proyek seringkali harus memulai belajar dari awal lagi mengenai proyek yang serupa karena tidak adanya kesempatan untuk membagi dan mentransfer pengetahuan. *Knowledge sharing* merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen proyek. Agenda yang penting dari inisiatif KM dalam PM adalah mendorong adanya *knowledge sharing* diantara anggota proyek (dalam Oluikpe, Sohail, Odhiambo ((2010). Oleh karenanya PM harus mendorong adanya *knowledge sharing* dengan menyusun strategi yang mendukung, diantaranya melalui penggunaan teknologi, pemberian insentif, pembentukan *communities of practice*, menyediakan *role models* dan sebagainya.

5. Tidak cukup belajar dari proyek (*inadequate learning from projects*)

Garrick's (1998) dan Boud's (1999) menyatakan bahwa interaksi informal dengan kawan sebaya merupakan cara belajar yang lebih baik dibandingkan proses belajar normal (dalam Oluikpe, Sohail, Odhiambo ((2010). Terdapat argumentasi bahwa individu yang diharapkan untuk kepada manajer proyek, seringkali tidak berhasil akibat adanya batasan struktural. Staf kesulitan untuk mempercayai manajer untuk memfasilitasi proses belajar mereka karena adanya peran formal atasan untuk mengawasi dan adanya kebutuhan individu untuk tampak sebagai pekerja yang kompeten. Oleh karena itu yang dibutuhkan oleh PM adalah adanya kerangka kerja yang terintegrasi untuk mengelola pengetahuan dalam rangka memfasilitasi proses belajar.

2.4. Manajemen Perubahan (*Change Management*)

Menurut Cohen (2005), perubahan adalah tantangan yang penting bagi organisasi. Tidak satu organisasi pun saat ini yang menghadapi lingkungan yang stabil. Organisasi yang ingin mendapatkan pangsa pasar (*market share*) yang besar harus berubah, bahkan seringkali harus berubah secara radikal.

2.4.1. Definisi Manajemen Perubahan

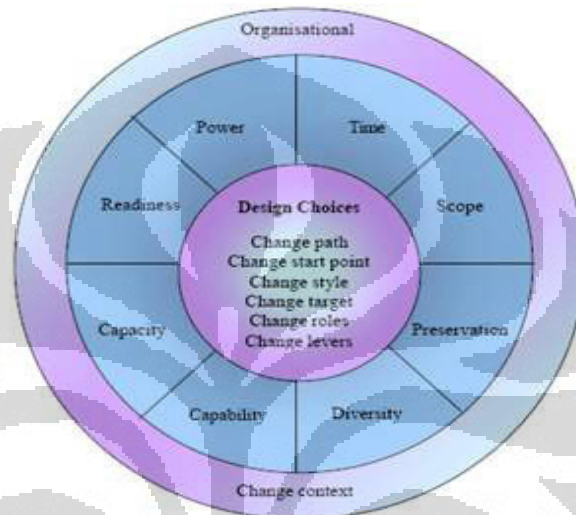
Perubahan adalah “membuat sesuatu berbeda”, dan perubahan terencana adalah “kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan” (Robbin & Judge, 2009). Lebih jauh dikatakan bahwa mengelola perubahan akan selalu meliputi pengembangan organisasi (*Organizational Development*), yaitu suatu proses perubahan yang direncanakan dalam suatu organisasi dengan menggunakan teknologi sains perilaku, penelitian dan teori (Cummings & Worley, 2005).

Cummings & Worley (2005) menyebutkan bahwa intervensi pengembangan organisasi merupakan serangkaian aktifitas, tindakan, dan peristiwa yang diinginkan untuk membantu organisasi melakukan peningkatan kinerja dan efektivitasnya. Terdapat empat (4) intervensi dalam pengembangan organisasi yang dapat terjadi pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi, yaitu : intervensi *Human Process* (meliputi kegiatan *coaching, training & development, dan team building*), intervensi *Technostructural* (meliputi *employee involvement*), intervensi *Human Resources Management* (meliputi *goal setting dan performance management dan rewards system*), dan intervensi *Strategic* (meliputi *cultural change dan organizational learning & knowledge management*).

2.4.2. *The Change Kaleidoscope Model*

The change kaleidoscope model dikembangkan oleh Hailey & Balogun Harapan (2002), merupakan salah satu cara untuk menarik sekaligus mengkodifikasi secara bersama-sama berbagai fitur kontekstual dan pilihan implementasi yang perlu dipertimbangkan selama proses perubahan dilakukan. *Change kaleidoscope* terdiri atas 3 bagian, yakni pada bagian luar yang berkaitan dengan konteks strategis organisasi, pada bagian tengah yang berisi *change*

contextual features atau pilihan aspek-aspek yang perlu diimplementasikan dan terbuka bagi *change agents*. Bagian kedua ini berisikan hal-hal yang perlu dipertimbangkan sebelum memilih sebuah pendekatan atau *design* perubahan. Sedangkan bagian ketiga adalah bagian dalam yang berisi *design choices* atau rancangan perubahan yang dipilih sesuai dengan konteks yang dihadapi perusahaan. Kalaidoskop *change* dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.3. *Change kaleidoscope* (Balogun & Hailey, 2008)

Deskripsi untuk setiap fitur kontekstual dapat dijelaskan sebagai berikut:

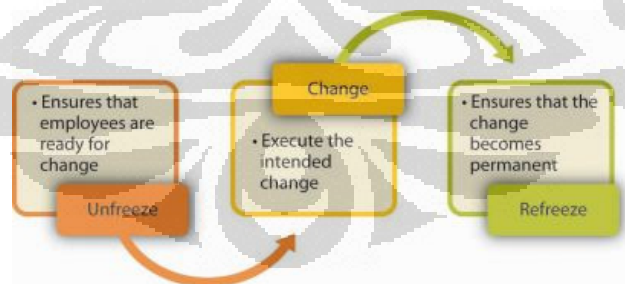
- Time* : Kecepatan perubahan yang diinginkan. Apakah organisasi dalam masa kritis
- Scope* : Banyaknya perubahan yang dibutuhkan. Apakah berpengaruh pada sebagian organisasi atau seluruh organisasi?
- Preservation* : Apakah yang ingin dipertahankan dalam organisasi?
- Diversity* : Bagaimana keberagaman dari karyawan dalam hal nilai, norma, dan sikap?
- Capability* : Kemampuan organisasi dibidang manajerial dan kapasitas personal. Apakah memerlukan peningkatan sebelum dilakukan perubahan?
- Capacity* : Banyaknya sumberdaya yang dapat (uang, orang, waktu) disediakan oleh organisasi dalam mendukung perubahan?
- Readiness for change* : Kesiapan para pegawai untuk berubah. Apakah pegawai termotivasi akan change yang akan dilakukan?
- Power* : Letak kekuasaan dalam organisasi. Bagaimana cara untuk mengarahkan proses perubahan?

Sedangkan deskripsi untuk setiap fitur design choices dapat dijelaskan sebagai berikut

- Change path* : Jenis perubahan yang akan dilaksanakan. Termasuk juga cakupan dan kecepatan perubahan.
- Change start-point* : Titik mula dimana perubahan akan dilakukan, apakah dari level organisasi atau dari lokasi organisasi.
- Change style* : Tipe kepemimpinan yang sebaiknya digunakan dalam melakukan perubahan .
- Change target* : Tujuan dari output perubahan.
- Change interventions* : Mekanisme intervensi yang akan diterapkan untuk melakukan perubahan.
- Change roles* : Peran dari tiap-tiap aktor perubahan.

2.4.3. Tahapan Proses Manajemen Perubahan

Berdasarkan teori perubahan yang dikemukakan oleh Kurt Lewin (1947), terdapat tiga (3) tahapan perubahan yang dilakukan oleh organisasi yang ingin melakukan perubahan, yaitu : tahap 1 – *Unfreezing* atau tahap termotivasi untuk berubah, tahap 2 – *freezing (unfrozen and moving to a new state)* atau tahap mengubah apa yang perlu di ubah, dan tahap 3 – *refreezing* atau membuat perubahan menjadi permanen. Ketiga tahapan tersebut dapat ditunjukkan dalam gambar berikut.



Gambar 2.4. *Lewin's Change Phase* (1947)

Setiap tahap memiliki karakteristik tersendiri yang menjadikan perubahan dapat dikelola secara baik. Melalui model ini, pemimpin perubahan dapat melakukan perubahan yang radikal sekali pun, meminimalkan gangguan yang mungkin berdampak terhadap struktur operasional, dan dapat memastikan bahwa perubahan bisa menetap secara permanen.

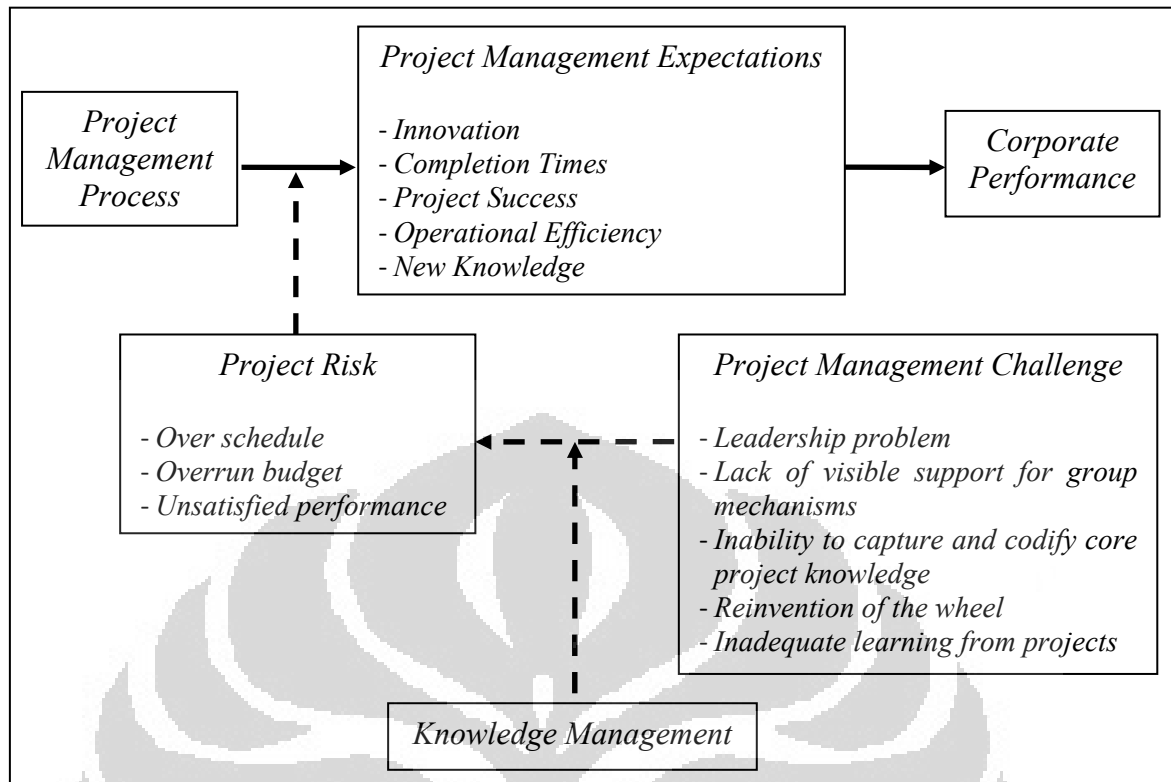
2.5. Rangkuman Kajian Literatur

Berdasarkan pada kajian literatur di atas dapat disimpulkan bahwa KM merupakan faktor pendukung untuk mencapai *project management expectation*. Bila organisasi mengetahui *core problem* berupa *knowledge management gap* yang dihadapi, maka akan sangat membantu fokus implementasi KM untuk menunjang pencapaian target. Oleh karena itu untuk menentukan intervensi penerapan KM yang paling tepat, diperlukan informasi mengenai kondisi pengelolaan pengetahuan yang berjalan di perusahaan saat ini.

Dengan melakukan *knowledge management assessment*, perusahaan dapat menentukan KM *maturity level* sekaligus mengidentifikasi KM *gap* yang ada. Data hasil asesmen digunakan untuk menyusun strategi intervensi yang paling sesuai dan rencana perubahan yang akan dilakukan, antara lain dapat berupa salah satu atau kombinasi dari strategi berikut:

- a. Jika penyebab sesungguhnya adalah adanya *gap* pada KPA (*Key Process Area*) aspek *people*, maka intervensi yang dilakukan adalah bagaimana mengubah *individual* atau *group behavior* yang masih negatif sehingga tidak menunjang terbangunnya budaya *knowledge sharing*.
- b. Bilamana masalahnya terletak pada adanya *gap* pada KPA (*Key Process Area*) aspek *process*, maka intervensi yang perlu dilakukan adalah bagaimana meningkatkan efektifitas KM dengan mengintegrasikan KM kedalam prosedur kerja atau kedalam proses bisnis yang sudah berjalan.
- c. Sedangkan bila masalahnya adalah adanya *gap* pada KPA (*Key Process Area*) aspek *technology*, maka intervensi yang dilakukan adalah dengan merancang dan membuat infrastruktur teknologi informasi yang mendukung pengelolaan pengetahuan perusahaan.

Sehubungan dengan itu, maka untuk mendapatkan cara intervensi yang paling sesuai dengan kondisi PT. XYZ, terlebih dahulu perlu dilakukan penelitian mengenai KM *maturity level* dari PT. XYZ. Adapun skema penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam gambar berikut.



Gambar 2.5. Skema penelitian

Skema di atas dapat diartikan bahwa *knowledge management* berfungsi untuk mengendalikan *project risk* (mencegah *over schedule*, *overrun budget* dan *unsatisfied performance*) sebagai akibat dari adanya berbagai *project management challenge*. Dengan terkendalinya risiko tersebut, diharapkan dapat meningkatkan pencapaian *project management expectations*, yang kemudian akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah *field study non experimental* dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif dilakukan dengan interview semi terstruktur terhadap subyek penelitian untuk mendapatkan gambaran kondisi perusahaan secara umum dan permasalahan yang dihadapi dalam mencapai tujuan yang ditargetkan. Metode kuantitatif dilakukan untuk mendapatkan data primer dari subyek penelitian tentang penyebab dari permasalahan yang mereka hadapi dan mengkonfirmasi informasi yang diperoleh dari hasil *interview*. Selain itu data primer juga diperoleh dari hasil

Pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara semi terstruktur dan studi terhadap dokumen perusahaan yang relevan menggunakan *General Knowledge Management Maturity Model (G-KMMM) Assessment Instrument*. Data hasil asesmen kemudian digunakan sebagai dasar untuk menyusun intervensi implementasi manajemen pengetahuan dalam proses manajemen proyek.

3.2. Subjek Penelitian

Dalam penelitian ini, subjek yang menjadi narasumber penelitian terbagi ke dalam 2 kelompok berikut:

1. *key person* atau pemegang jabatan kunci yang terlibat dalam proses pengelolaan proyek perusahaan, yaitu 2 (dua) orang perwakilan staf *Project Management Office (PMO)* di Unit Penelitian dan Pengembangan Bisnis.
2. *key person* atau pemegang jabatan kunci yang terlibat dalam proses pengembangan *knowledge management* perusahaan sejak tahun 2010, yaitu 1 (satu) orang perwakilan dari Unit Pengembangan Sumber Daya Manusia dan 3 (tiga) orang perwakilan dari *Knowledge Management Team*.

3.3. Penyusunan Instrumen Alat Ukur

Dalam penelitian ini, alat pengumpul data kuantitatif terhadap tingkat kematangan yang digunakan adalah berupa kuesioner yang diambil dari *General Knowledge Management Maturity Model (G-KMMM) Assessment Instrument*. Instrumen *G-KMMM Assessment* terdiri atas 2 komponen utama, yakni *Maturity Level* yang terbagi atas tahap *initial, aware, defined, managed, dan optimizing* serta *KPA (Key Process Area)* yang terbagi dalam tiga komponen yakni *people, process, dan technology*.

Kuesioner terdiri atas 27 pertanyaan terbuka, dimana jawaban atas pertanyaan diperoleh melalui hasil wawancara terstruktur maupun studi terhadap dokumen. Dalam proses wawancara, narasumber diminta untuk memberikan jawaban atas setiap item pertanyaan berupa jawaban ya bila pertanyaan yang diajukan sudah terdapat di perusahaan dan jawaban tidak jika pertanyaan yang diajukan belum terdapat di perusahaan. Disamping itu, peneliti juga meminta penjelasan lebih lanjut atas setiap jawaban yang diberikan untuk melengkapi analisa hasil penelitian kelak.

Pertanyaan yang diajukan dan skor maksimal untuk setiap level jika skor setiap jawaban “ya” adalah 1 (satu), dan “tidak” adalah 0 (nol), dapat dilihat pada tabel berikut.

<i>Level</i>	<i>KPA</i>			<i>Total</i>	<i>Skor Maksimal</i>
	<i>People</i>	<i>Process</i>	<i>Technology</i>		
1. <i>Initial</i>	Tidak ada pertanyaan, karena organisasi diasumsikan tidak memiliki intensi untuk mengelola pengetahuan secara formal maupun informal.				
2. <i>Aware</i>	3	1	1	5	5
3. <i>Defined</i>	7	2	2	11	11
4. <i>Managed</i>	4	2	2	8	8
5. <i>Optimizing</i>	1	1	1	3	3
Total Pertanyaan				27	

Tabel 3.1. Skor maksimal untuk setiap *Knowledge Management Maturity Model*

Adapun item-item pertanyaan yang diajukan pada tiap level , dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Level	Perihal	Pertanyaan
KPA: People		
2	<i>KM & Organizational Strategy</i>	Apakah KM merupakan salah satu kompetensi kunci organisasi?
	<i>KM Awareness</i>	Apakah pengetahuan organisasi dinilai penting untuk kesuksesan jangka panjang dari organisasi?
	<i>Knowledge Sharing Behavior</i>	Apakah karyawan siap dan bersedia memberikan saran atau bantuan jika diminta oleh karyawan lain dalam perusahaan?
3	<i>KM & Organizational Strategy</i>	Apakah perusahaan memiliki strategi terkait KM?
		Apakah perusahaan memiliki visi yang jelas terkait KM?
	<i>KM Awareness</i>	Apakah terdapat <i>training program</i> atau <i>awareness campaign</i> terkait KM di perusahaan?
	<i>KM Rewards & Recognition</i>	Apakah terdapat sistem insentif untuk mendorong terbangunnya <i>knowledge sharing</i> diantara karyawan? - Memperhitungkan kontribusi setiap karyawan terhadap KM - Terdapat <i>reward</i> yang diberikan untuk kerjasama tim, aktifitas berbagi pengetahuan/ penggunaan kembali pengetahuan.
		Apakah sistem insentif yang digunakan cukup atraktif untuk mempromosikan penggunaan KM dalam perusahaan?
	<i>KM Organization</i>	Apakah proyek KM dikoordinir oleh manajemen?
Apakah terdapat peran-peran tertentu terkait KM yang bersifat individual yang ditetapkan dan diberikan otoritas tertentu oleh perusahaan? (misalkan: <i>knowledge officer/workers, knowledge manager</i>)		
4	<i>KM & Organizational Strategy</i>	Apakah KM menjadi bagian dari strategi organisasi secara keseluruhan?
		Apakah perusahaan memiliki <i>budget</i> yang khusus dialokasikan untuk KM?
		Apakah perusahaan menggunakan <i>benchmarking, measurement</i> atau <i>assessment</i> atas tahapan KM yang dilakukan? (misalkan: pendekatan <i>balanced scorecard, key performance indicator</i> , atau <i>knowledge ROI</i>)
	<i>Knowledge Sharing Behavior</i>	Apakah terdapat sesi <i>knowledge sharing</i> yang dilakukan secara reguler?
5	<i>Knowledge Sharing Behavior</i>	Apakah inisiatif-inisiatif KM telah menghasilkan budaya <i>knowledge sharing</i> ?

KPA: Process		
2	<i>Knowledge Creation, Storage, Distribution, Access & Application</i>	Apakah pengetahuan yang sangat dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan didokumentasikan secara rutin?
3	<i>Knowledge Creation, Storage, Distribution, Access & Application</i>	Apakah proses pengumpulan dan pembagian informasi telah diformalkan? (<i>best practise</i> dan <i>leason learnt</i> didokumentasikan)
	<i>KM Indicator & Evaluation</i>	Apakah <i>KM system</i> yang dilakukan dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi pekerjaan?
4	<i>KM Indicator & Evaluation</i>	Apakah <i>KM system</i> yang telah ada digunakan secara aktif dan efisien?
		Apakah proses pengetahuan diukur secara kuantitatif?
5	<i>KM Indicator & Evaluation</i>	Apakah <i>KM process</i> yang telah ada dapat dengan mudah disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan bisnis yang baru?
KPA: Technology		
2	<i>Existing Knowledge Repository System</i>	Apakah terdapat <i>pilot projects</i> yang mendukung KM?
3		Apakah terdapat teknologi dan infrastruktur tertentu yang mendukung KM? (misalkan: <i>intranet portal</i> , <i>virtual teamwork</i>)
		Apakah sistem tersebut hanya mendukung sebatas pada bisnis unit?
4		Apakah <i>KM system</i> yang ada mendukung seluruh organisasi?
		Apakah <i>KM system</i> yang ada terintegrasi dengan proses bisnis?
5	Apakah <i>KM system</i> diperbaiki/ disempurnakan secara terus menerus?	

Tabel 3.2. Daftar pertanyaan pada *General Knowledge Management Maturity Model (G-KMMM) Assessment Instrument*.

Dari tabel pertanyaan tersebut dapat diidentifikasi *KM maturity level* perusahaan saat ini. Jika perusahaan memenuhi semua kriteria pada satu level (semua item dijawab “ya”) atau mendapatkan skor total maksimal atau 100%, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memiliki kematangan pada tingkat atau level tersebut.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan 2 cara, yaitu:

1. Wawancara

Menurut Prabowo (1996) wawancara adalah metode pengambilan data dengan cara menanyakan sesuatu kepada seseorang responden, caranya adalah dengan bercakap-cakap secara tatap muka. Menurut Patton (dalam Poerwandari 1998) dalam proses wawancara dengan menggunakan pedoman umum wawancara, *interviewer* dilengkapi dengan pedoman wawancara yang sangat umum, yang mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan, bahkan mungkin tidak terbentuk pertanyaan yang eksplisit. Pedoman wawancara digunakan untuk mengingatkan *interviewer* mengenai aspek-aspek apa yang harus dibahas, juga menjadi daftar pengecek (*check list*) apakah aspek-aspek relevan tersebut telah dibahas atau ditanyakan. Dengan pedoman demikian *interviewer* harus memikirkan bagaimana pertanyaan tersebut akan dijabarkan secara kongkrit dalam kalimat tanya, sekaligus menyesuaikan pertanyaan dengan konteks *actual* saat wawancara berlangsung (Patton dalam poerwandari, 1998).

2. Studi Dokumen

Studi dokumen merupakan teknik pengumpulan data yang tidak secara langsung ditujukan kepada subjek penelitian. Menurut Poerwandari (1998), sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi dalam bentuk surat-surat, catatan harian, laporan, artefak, foto, dan sebagainya. Sifat utama data ini tidak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada peneliti untuk mengetahui hal-hal yang pernah terjadi di waktu silam. Studi dokumen menjadi salah satu bagian yang penting dan tidak terpisahkan dalam metode penelitian kualitatif, karena penggalan sumber data lewat studi dokumen merupakan pelengkap bagi proses penelitian kualitatif. Bahkan Guba seperti dikutip oleh Bungin (2007) menyatakan bahwa tingkat kredibilitas suatu hasil penelitian kualitatif sedikit banyak ditentukan pula oleh penggunaan dan pemanfaatan dokumen yang ada.

3.5. Pengolahan Data

3.5.1. Data Kualitatif

Data hasil wawancara dan data sekunder menjadi dasar bagi peneliti untuk mendapatkan gejala-gejala atau *symptoms* yang menjadi keluhan bagi perusahaan. Keluhan mengenai gejala-gejala yang dirasakan tidak sesuai dengan tujuan organisasi kemudian dianalisa untuk menemukan *core problem* dan alternatif solusi untuk mengatasinya. Sehingga diharapkan menghasilkan kinerja atau *performance* seperti yang diharapkan.

3.5.2. Data Kuantitatif

Skor tingkat KM *maturity level* perusahaan yang diperoleh melalui hasil wawancara dan studi dokumen diolah dengan menggunakan excel. Hasil perhitungan skor akhir menunjukkan pada level maturity mana perusahaan saat ini berada dan KPA (*Key Process Area*) mana yang paling rendah sehingga perlu untuk mendapatkan intervensi lebih lanjut.

BAB IV

HASIL DAN INTERPRETASI

1.1. Hasil Penelitian

1.1.1. Data Skor Hasil Asesmen

Data skor hasil wawancara dan studi dokumen menggunakan panduan G-KMMM *Assessment Instrument* mengenai aplikasi *knowledge management* (KM) yang berjalan di perusahaan saat ini, dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

1) KM *maturity level* perusahaan secara keseluruhan

Level	KPA			Total Score		
	People	Process	Technology	Current	Max	%
1. <i>Initial</i>	-	-	-	-	-	-
2. <i>Aware</i>	3	0	1	4	5	80%
3. <i>Defined</i>	5	0	2	8	11	64%
4. <i>Managed</i>	2	0	0	2	8	25%
5. <i>Optimizing</i>	0	0	0	0	3	0%

Tabel 4.1. Skor KM *maturity level* perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan data tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kondisi KM *maturity level* perusahaan saat ini masih berada pada tingkat kedua, yakni *aware* dengan *total current score* sebesar 4 (empat) atau 80% dari skor maksimal total.

2) KM *maturity level* pada KPA *people*

Jawaban atas setiap indikator di semua level KPA *people*, ditampilkan pada tabel dibawah ini (data selengkapnya dapat dilihat pada lampiran).

Level	Indikator	Kondisi saat ini
2	Pengetahuan organisasi dinilai penting untuk kesuksesan jangka panjang dari organisasi.	Ya
	KM dikenali sebagai salah satu kompetensi kunci organisasi.	Ya
	Karyawan siap dan bersedia untuk memberikan saran atau bantuan jika diminta oleh karyawan lain dalam perusahaan,	Ya

3	Terdapat sistem insentif untuk mendorong terbangunnya <i>knowledge sharing</i> diantara karyawan.	Ya
	Sistem insentif yang digunakan cukup atraktif untuk mempromosikan penggunaan KM dalam perusahaan?	Tidak
	Manajemen (termasuk manajer lini) melakukan fungsi kordinasi atas pelaksanaan proyek <i>knowledge management</i> .	Tidak
	Terdapat peran-peran tertentu terkait KM yang bersifat individual yang ditetapkan dan diberikan otoritas tertentu oleh perusahaan (misalkan: <i>knowledge officer, knowledge manager</i>)	Ya
	Perusahaan memiliki strategi terkait <i>knowledge management</i> .	Ya
	Perusahaan memiliki visi yang jelas terkait KM.	Ya
	Terdapat <i>training program</i> atau <i>awareness campaigns</i> terkait <i>knowledge management</i> di perusahaan.	Ya
4	Terdapat sesi <i>knowledge sharing</i> yang dilakukan secara reguler.	Ya
	KM menjadi bagian dari strategi organisasi secara keseluruhan.	Tidak
	Perusahaan memiliki <i>budget</i> khusus dialokasikan untuk KM.	Ya
	Perusahaan menggunakan <i>benchmarking, measurement</i> atau <i>assessment</i> atas tahapan KM yang dilakukan (misalkan: <i>balanced scorecard, key performance indicator, atau knowledge ROI</i>)	Tidak
5	Inisiatif-inisiatif KM telah menghasilkan budaya <i>knowledge sharing</i> .	Tidak

Tabel 4.2. Data hasil asesmen pada KPA *people*.

Berdasarkan jawaban tersebut di atas, kemudian dapat dilakukan penilaian skor KM *maturity level* pada KPA *people* dengan hasil sebagaimana tabel berikut.

Level	Total Score		
	Current	Max	%
1. <i>Initial</i>	-	-	-
2. <i>Aware</i>	3	3	100%
3. <i>Defined</i>	5	7	71%
4. <i>Managed</i>	2	4	50%
5. <i>Optimizing</i>	0	1	0%

Tabel 4.3. Skor KM *maturity level* pada KPA *people*.

Tabel di atas menunjukkan bahwa KM *maturity level* pada KPA *people* saat ini masih berada pada tingkat kedua, yakni *aware* dengan *total current score* sebesar 100%.

3) KM maturity level pada KPA process

Jawaban atas setiap indikator di semua level KPA process, ditampilkan pada tabel dibawah ini (data selengkapnya dapat dilihat pada lampiran).

Level	Indikator	Kondisi saat ini
2	Pengetahuan yang sangat dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan telah didokumentasikan secara rutin.	Tidak
3	<i>Knowledge management system</i> yang dilakukan dapat meningkatkan kualitas dan efisiensi pekerjaan.	Tidak
	Proses pengumpulan dan pembagian informasi telah diformalkan (<i>best practise</i> dan <i>leason learnt</i> didokumentasikan)	Tidak
4	<i>Knowledge management system</i> yang telah ada digunakan secara aktif dan efisien.	Tidak
	Proses pengetahuan diukur secara kuantitatif.	Tidak
5	<i>Knowledge management process</i> yang telah ada dapat dengan mudah disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan bisnis yang baru.	Tidak

Tabel 4.4. Data hasil asesmen pada KPA process.

Berdasarkan jawaban tersebut di atas, kemudian dapat dilakukan penilaian skor KM maturity level pada KPA process dengan hasil sebagaimana tabel berikut.

Level	Total Score		
	Current	Max	%
1. <i>Initial</i>	-	-	-
2. <i>Aware</i>	0	1	0%
3. <i>Defined</i>	0	2	0%
4. <i>Managed</i>	0	2	0%
5. <i>Optimizing</i>	0	1	0%

Tabel 4.5. Skor KM maturity level pada KPA process.

Tabel di atas menunjukkan bahwa KM maturity level pada KPA process saat ini masih sangat rendah atau berada pada level *initial*, dimana tidak satupun indikator dari setiap level yang telah dipenuhi oleh perusahaan.

4) KM maturity level pada KPA technology

Jawaban atas setiap indikator di semua level KPA *technology*, ditampilkan pada tabel dibawah ini (data selengkapnya dapat dilihat pada lampiran).

Level	Indikator	Kondisi saat ini
2	Terdapat <i>pilot projects</i> yang mendukung KM.	Ya
3	Terdapat teknologi dan infrastruktur tertentu yang mendukung KM (misalkan: <i>intranet portal, virtual teamwork</i>)	Ya
	Sistem dan infrastruktur tertentu tersebut hanya mendukung sebatas pada bisnis unit.	Ya
4	<i>Knowledge management system</i> yang ada mendukung seluruh organisasi.	Tidak
	<i>Knowledge management system</i> yang ada terintegrasi dengan proses bisnis.	Tidak
5	<i>Knowledge management system</i> yang ada diperbaiki/disempurnakan secara terus menerus.	Tidak

Tabel 4.6. Data hasil asesmen pada KPA *process*.

Berdasarkan jawaban tersebut di atas, kemudian dapat dilakukan penilaian skor KM maturity level pada KPA *technology* dengan hasil sebagaimana tabel berikut.

Level	Total Score		
	Current	Max	%
1. <i>Initial</i>	-	-	-
2. <i>Aware</i>	1	1	100%
3. <i>Defined</i>	2	2	100%
4. <i>Managed</i>	0	2	0%
5. <i>Optimizing</i>	0	1	0%

Tabel 4.7. Skor KM maturity level pada KPA *technology*.

Tabel di atas menunjukkan bahwa KM maturity level pada KPA *technology* saat ini berada pada level *defined* dengan *total current score* sebesar 100%. Dengan demikian dalam implementasi KM, aspek *technology* memiliki tingkat kematangan yang lebih tinggi dibandingkan aspek *people* dan *process*.

1.1.2. Data Rangkuman Informasi Hasil Penelitian

a. KPA : *People*

Berdasarkan hasil studi dokumen Rencana Strategi Bisnis PT. XYZ 2010-2014, diketahui bahwa saat ini perusahaan telah mengintegrasikan KM ke dalam rencana strategi bisnis jangka panjang dengan visi menjadi *learning organization*. Perusahaan telah memiliki strategi terkait KM yang didukung dengan alokasi *budget* yang memadai. KM juga telah menjadi bagian dari kompetensi kunci organisasi dengan diterapkannya *values* yang mendukung terbangunnya *learning organization*, seperti *integrity*, *teamwork*, dan *achievement of excellence*, namun berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa implementasi KM saat ini belum terintegrasi secara menyeluruh dengan proses bisnis atau operasional yang ada. Di samping itu, belum dapat diketahui apakah strategi perusahaan yang ada telah dilaksanakan secara efektif berdasarkan *knowledge* yang dimiliki perusahaan saat ini, karena perusahaan belum pernah melakukan *assessment* tertentu untuk mengukur keberhasilan dalam setiap tahapan implementasi KM yang dilakukan.

Beberapa kegiatan *training* dan *campaigns* terkait KM telah dilakukan pada tahap awal pengembangan KM di perusahaan. Pada awal pengenalan KM berbagai aktivitas sosialisasi dan promosi KM dilakukan secara gencar dengan kemasan acara yang cukup menarik. Hal ini menimbulkan minat yang cukup baik dari karyawan untuk ikut serta dan dengan sendirinya mendorong peningkatan kesadaran atau pemahaman karyawan mengenai KM dan manfaatnya.

Pada dasarnya di perusahaan saat ini telah terdapat semangat keterbukaan antar karyawan. Karyawan cenderung tidak bermasalah dalam bertanya dan berdiskusi serta menunjukkan kerelaan untuk meluangkan usaha dan waktu dalam membantu masalah yang dihadapi rekan atau bawahan. Aktivitas berbagi pengetahuan sudah terjadi dalam kerja tim, namun masih memiliki ruang besar untuk perbaikan guna menumbuhkan inisiatif menjadi sesuatu yang rutin, menyeluruh dan terformalisasi. Aktivitas berbagi pengetahuan juga terjadi dengan cukup baik antara karyawan dengan atasan dalam kaitannya dengan pelaksanaan proyek atau rutinitas. Aktivitas berbagi cenderung berjalan dan efektif dalam situasi informal dan diindikasikan masih terdapat hambatan yang membatasi karyawan untuk bebas mengemukakan pendapat di depan pimpinan. Beberapa

sesi *knowledge sharing* formal pernah dilakukan secara reguler, namun berhenti karena berbagai keterbatasan (ketersediaan waktu, perangkat/ akomodasi, ruangan dan motivasi). Hambatan terbesar dalam hal *knowledge sharing* adalah kurangnya kemauan untuk menjadikan aktivitas *knowledge sharing* sebagai prioritas dan hal yang rutin, baik dalam bentuk diskusi maupun disiplin dokumentasi.

Manajemen (manajer lini) belum sepenuhnya terlibat dalam fungsinya sebagai *role model* serta mengkoordinir dan memonitor implementasi KM. Objektif dan manfaat dari *knowledge sharing* belum dikomunikasikan dengan baik oleh pihak pimpinan dan pimpinan dirasa belum begitu memberikan motivasi dan dukungan kepada karyawan untuk melakukan aktivitas berbagi pengetahuan. Pimpinan juga dinilai belum cukup menunjukkan komitmen dengan melibatkan diri dalam aktivitas berbagi pengetahuan. Aktivitas *coaching* dan *mentoring* belum digunakan secara maksimal sebagai media transfer pengetahuan antara karyawan dan pimpinan.

Di tahap awal inisiasi KM dilakukan, perusahaan telah membuat organisasi KM berupa gugus kerja dengan misi mendesain KM, mempersiapkan infrastruktur KM, memberikan edukasi tentang KM kepada karyawan dan menjalankan inisiatif awal KM. Kondisi saat ini, organisasi KM sudah terbentuk menjadi suatu tim yang lebih permanen, terdiri dari karyawan lintas divisi yang ditunjuk melalui SK Direksi. Tim ini bertugas antara lain untuk memastikan komponen utama KM dan infrastrukturnya beroperasi dengan baik dalam membangun *knowledge asset* yang diperlukan perusahaan.

Perusahaan telah menyusun kebijakan *reward and recognition* (R&R), namun kebijakan tersebut belum diimplementasikan dengan efektif. Skema R&R juga telah disertakan dalam *performance management system* dalam 2 tahun terakhir, baik pada level individu maupun unit. Beberapa inisiatif pernah dilakukan tetapi kemudian berhenti seperti pemberian *voucher* untuk pembelian buku di Gramedia bagi karyawan yang telah mendedikasikan waktu dan upaya untuk mengajar atau memfasilitasi sesi pembelajaran. Sistem R&R di perusahaan umumnya masih ditentukan oleh pihak manajemen masing-masing bidang secara otonomi. Dengan demikian penting untuk mengikutsertakan manajer lini dalam mendukung eksekusi R&R.

b. KPA : *Process*

Kondisi perusahaan saat ini, informasi dalam bentuk referensi proyek masa lampau telah tersedia, namun belum terdapat mekanisme formal yang memungkinkan dilakukannya pembelajaran dari pengalaman masa lalu dan dari sesama karyawan sebelum menjalankan proyek. Belum terdapat suatu mekanisme formal yang mendorong karyawan untuk mendokumentasikan pengetahuan yang diperoleh dan untuk melakukan pembelajaran secara berkelanjutan selama melaksanakan proyek atau aktivitas bisnis. Kendati beberapa unit kerja sudah mulai membuat dokumentasi problem dan pemecahan suatu insiden. Dalam laporan pelaksanaan proyek juga sudah mulai disyaratkan adanya rekomendasi untuk aktivitas bisnis di kemudian hari. Inisiatif untuk melakukan proses pembelajaran setelah aktivitas atau proyek diselesaikan sudah terdapat pada beberapa divisi. Selanjutnya perlu dibuat mekanisme formal agar proses pembelajaran sesudah proyek bisa diterapkan secara meluas di seluruh organisasi.

Kesadaran karyawan terhadap adanya informasi dan pengetahuan yang bermanfaat dalam sistem *repository* organisasi masih sangat terbatas. Karyawan belum bisa mendapatkan informasi yang diperlukan untuk proses pembelajaran secara lengkap. Informasi yang terdapat dalam sistem *repository* organisasi hanya bisa diakses oleh kelompok karyawan yang secara langsung terkait pada fungsi pekerjaannya. Informasi/ pengetahuan yang tersimpan dalam *repository* belum bisa dimanfaatkan dengan baik dan beberapa sistem *repository* cenderung menjadi gudang informasi yang tidak atau jarang terpakai lagi. Saat ini sudah ada upaya untuk mengintegrasikan seluruh informasi dalam suatu *repository* yakni menggunakan *data warehouse*, namun aplikasi perlu ditinjau lagi kemampuannya dalam hal kodifikasi informasi, pemberian konteks dan distribusi hak akses kepada karyawan.

Perusahaan belum menetapkan maupun mengkomunikasikan indikator keberhasilan implementasi KM secara jelas dan dengan demikian proses *review* atau pengukuran efektifitas KM secara kuantitatif belum dapat dilakukan. Kondisi ini mengakibatkan dampak dari adanya inisiatif KM terhadap bisnis perusahaan belum dapat dipastikan secara signifikan, serta sulit bagi perusahaan untuk melakukan penyesuaian strategi KM untuk mengikuti perkembangan bisnis.

c. KPA : *Technology*

Perusahaan sudah memiliki banyak sistem *repository* digital yang mampu mewadahi hampir semua *explicit knowledge* organisasi. Beberapa sistem *repository* tidak dalam bentuk *database*, namun masih dalam bentuk *file* atau *hard-copy*, seperti laporan proyek, *policy & procedures*, dll. Sistem *repository* tersebut masih tersebar dalam berbagai macam *database* dan aplikasi yang berbeda serta belum terintegrasi. Sebagian besar isi dari sistem *repository* juga masih dalam bentuk data dan informasi yang masih belum bisa dikategorikan sebagai pengetahuan yang siap dipergunakan.

Beberapa sistem *repository* yang dimiliki perusahaan dapat diakses oleh seluruh karyawan, pelanggan maupun masyarakat umum, seperti intranet, *share folder*, *corporate website*. Akan tetapi sebagian besar pengguna sistem *knowledge repository* umumnya masih terbatas kepada “pemilik” data dan informasi itu sendiri. Dengan demikian manfaatnya baru bisa dinikmati dari kalangan terbatas. Hanya dalam beberapa hal tertentu saja distribusi informasi dilakukan kepada seluruh karyawan.

Masing-masing sistem *repository* yang dimiliki perusahaan saat ini mempunyai mesin pencari yang beragam model dan kemampuannya. Pengguna belum bisa mencari informasi yang ada di berbagai sistem *repository* dari satu tempat. Kecuali sistem *repository* yang terhubung ke intranet, pengguna harus masuk ke masing-masing sistem *repository* untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Pengoperasian mesin pencari juga tidak sederhana sehingga untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan pengguna harus memiliki pengetahuan yang cukup mengenai isi dari sistem *repository* tersebut.

Dalam sistem *repository*, ketersediaan *collaboration tools* merupakan fasilitas yang bisa membantu seseorang untuk berbagi pengetahuan lintas jarak dan waktu. Kondisi saat ini, perusahaan memiliki beberapa fasilitas *collaborating tools* sederhana yang bisa dipergunakan oleh pengguna umum seperti *email*, *mailing list*, *file sharing*. Fasilitas ini kurang memadai untuk sistem KM yang terintegrasi. Agar bisa sesuai dengan kebutuhan KM yang terintegrasi, *collaboration tools* hendaknya diintegrasikan dalam fasilitas *knowledge capture* yang ditujukan untuk pengguna umum.

1.2. Interpretasi

Dari hasil pengolahan data dan informasi di atas, dapat disimpulkan beberapa hal berikut:

1. KM *maturity level* perusahaan saat ini secara umum berada pada level *aware*. Hal ini berarti bahwa pada dasarnya manajemen dan organisasi telah memiliki kesadaran akan pentingnya KM dan memiliki intensi untuk mengimplementasikan KM dengan baik.
2. KM *maturity level* untuk KPA *people* saat ini berada pada level *aware*. Hal ini menunjukkan bahwa baik *awareness* maupun bobot *knowledge sharing behavior* sebenarnya sudah ada dalam organisasi, namun masih belum terbentuk secara matang. Sedangkan untuk menuju level yang lebih tinggi yaitu *defined*, perusahaan masih memiliki gap pada 2 aspek berikut:
 - 1) *Leadership*.
Pimpinan (dalam hal ini manajer lini) dinilai belum cukup menunjukkan komitmen dalam aktivitas berbagi pengetahuan, baik sebagai *role model* maupun mendorong dan memotivasi karyawannya untuk berbagi pengetahuan, berdiskusi dan mendokumentasikan pembelajaran dalam tiap proyek. Pimpinan juga kurang menjalankan fungsinya untuk mengkoordinir dan memonitor implementasi KM di unitnya.
 - 2) Sistem insentif (*reward & recognition*).
Kebijakan *reward & recognition* (R&R) yang telah disusun belum diimplementasikan secara efektif. Sementara pada tahap awal, pemberian *reward* (imbalan) akan sangat membantu membangkitkan motivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan.
3. KM *maturity level* untuk KPA *process* saat ini berada pada level *initial*, dimana tidak satupun indikator dari setiap level yang telah dipenuhi oleh perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar dari proses *creating*, *capturing*, *sharing*, dan *applying* pengetahuan baik secara formal maupun informal belum berjalan dengan baik. Begitu pula saat ini belum terdapat kebijakan atau ketentuan yang mengatur aktivitas pengelolaan pengetahuan agar terintegrasi dengan proses bisnis atau operasional kerja.

4. KM *maturity level* untuk KPA *technology* saat ini berada pada level *defined*. Ini berarti bahwa telah terdapat beberapa infrastruktur sistem informasi yang cukup mendukung KM. Akan tetapi infrastruktur yang mendukung KM yang tersedia saat ini masih sebatas pada bisnis unit dan belum terintegrasi dengan keseluruhan proses bisnis di perusahaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, perusahaan dinilai perlu melakukan *improvement* pengelolaan manajemen pengetahuan lebih lanjut dalam rangka mencapai KM *maturity level* yang lebih tinggi sehingga tujuan untuk menjadi organisasi pembelajar dapat tercapai.

Pada bab berikut akan disampaikan rekomendasi yang dapat dilakukan untuk mendorong peningkatan pengelolaan KM perusahaan. Rekomendasi yang diajukan akan berfokus pada KPA *people*, khususnya pada pengembangan aspek *leadership* (manajer lini). Intervensi untuk mengoptimalkan fungsi *leadership* dinilai penting dan *urgent*, karena pemimpin sangat berperan dalam menggerakkan dan memotivasi karyawan (antara lain melalui kegiatan *coaching dan mentoring*) untuk berbagi, belajar dan berkreasi. Pemimpin tidak saja menjadi media penghubung antara karyawan dengan pihak manajemen atas, tetapi juga diharuskan menjadi *role model* untuk berbagi pengetahuan itu sendiri.

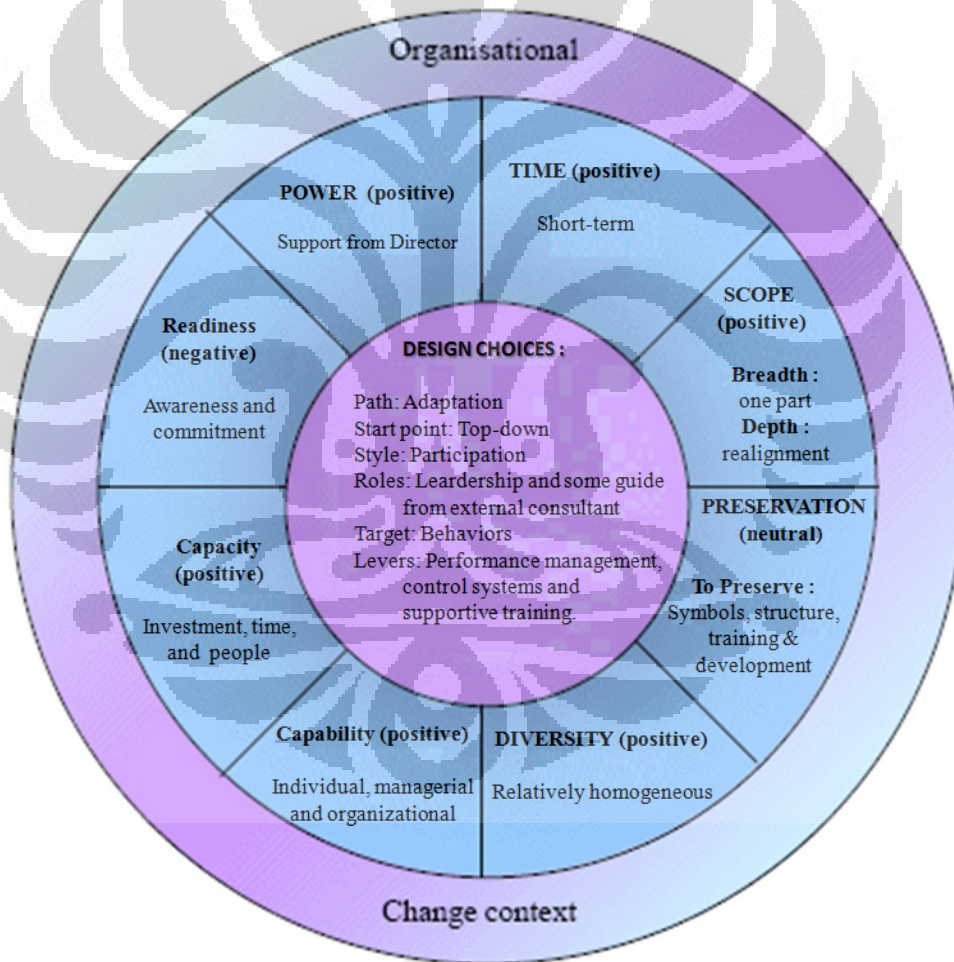
Melalui intervensi pada area *people* ini diharapkan dapat semakin meningkatkan kesiapan dan komitmen seluruh karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam membangun *knowledge asset* melalui kegiatan *creating, capturing, sharing, dan applying* pengetahuan, yang pada akhirnya juga akan mendorong peningkatan *maturity level* pada area *process* dan *technology*.

BAB V

REKOMENDASI DAN INTERVENSI

5.1. Rekomendasi

Rekomendasi intervensi yang diajukan untuk meningkatkan KM *maturity level* perusahaan adalah pelaksanaan pengembangan *leadership*, khususnya manajer lini. Dengan melakukan analisa menggunakan *change kaleidoscope model*, maka kondisi dan rencana perubahan yang dapat dilakukan di PT. XYZ dapat digambarkan dalam bagan berikut:



Gambar 5.1. *Change kaleidoscope* PT.XYZ

5.1.1. *Change Context Features*

Dengan adanya komitmen dan dukungan dari *senior executive* untuk menjalankan perubahan, maka proses pengembangan para *leader* akan semakin mudah diwujudkan. Perubahan itu sendiri diharapkan tidak membutuhkan waktu yang panjang karena lingkup perubahan yang dilakukan tidak terlalu luas, yakni hanya melibatkan para manajer lini. Perubahan ini bersifat *realignment* dan sangat erat kaitannya dengan perubahan perilaku sehingga dibutuhkan inisiatif dan program yang perlu dijalankan secara bertahap dan berkesinambungan, seperti program *awareness*, pelatihan, dan *personal development* yang diikuti dengan intervensi pada aspek *structures*, *systems*, *routines*, dan *symbols*.

Dalam kaitannya dengan *preservation*, PT. XYZ memiliki infrastruktur dan sistem prosedur operasional yang telah teruji selama bertahun-tahun serta hubungan yang terjalin baik dengan para pengguna jasa (anggota kliring). Hal ini dapat dilihat sebagai aset positif yang perlu untuk terus dipertahankan. Disamping itu perusahaan juga memiliki iklim belajar yang cukup mendukung, dimana kesempatan yang besar diberikan kepada karyawan untuk belajar melalui berbagai program pelatihan dan pengembangan, pelaksanaan proyek, dan pengayaan pekerjaan. Perusahaan juga memiliki karyawan yang relatif homogen dengan *capability* yang cukup baik dalam hal kemampuan untuk menyerap, mengelola dan beradaptasi dengan berbagai perubahan. Namun begitu, perusahaan perlu tetap mempersiapkan perubahan yang akan diimplementasikan untuk meningkatkan kesiapan dan komitmen para *leader* untuk berubah.

5.1.2. *Design Choices*

Selelah melakukan identifikasi terkait dengan *critical contextual features*, kemudian perlu ditentukan *design choices* yang akan digunakan dalam proses perubahan (Balogun and Hailey, 1999). Pilihan ini perlu ditentukan agar perusahaan memiliki panduan mengenai bagaimana seharusnya perubahan itu diimplementasikan. Berikut adalah beberapa pilihan *design choice* sebagaimana telah ditunjukkan dalam *change kaleidoscope model* di atas, dan bagaimana masing-masing *design choice* tersebut diimplementasikan selama proses transisi di PT. XYZ.

- a. *Change Path : adaptation*, sehubungan dengan perubahan yang dilakukan tidak mengubah organisasi secara keseluruhan, tetapi hanya pada satu aspek saja dan membutuhkan intervensi secara kontinu atau terus menerus.
- b. *Change Start Point : top down*, karena perubahan membutuhkan inisiasi dan dorongan dari *top executive*.
- c. *Change Style : participation*, karena selain membutuhkan edukasi dan komunikasi intensif, juga perlu melibatkan peran aktif para *leader* itu sendiri.
- d. *Change Roles : leardership role* dan orang ketiga (konsultan) untuk memberikan pandangan dari sisi eksternal mengenai bagaimana perubahan tersebut sebaiknya diimplementasikan.
- e. *Change Target : behavior*, kerena perubahan yang diharapkan terkait dengan perubahan perilaku. Untuk itu sikap dan nilai-nilai yang sesuai perlu ditanamkan dan internalisasikan secara intensif dalam lingkungan pekerjaan.
- f. *Change Levels : performance management, control system dan supportive training*. Inisiatif yang perlu dilakukan antara lain penyesuaian pada struktur pekerjaan, sistem penilaian kinerja, serta sistem pelatihan dan pengembangan.

5.2. Intervensi

5.2.1. Program Intervensi

Program intervensi yang diusulkan dalam proses perubahan ini adalah merupakan *human resource interventions*, karena sangat terkait dengan penyesuaian dan perubahan pada beberapa fungsi pada *human resources*, seperti *training and development, job design dan performance appraisal*.

Dengan menggunakan model perubahan Kurt Lewin, selanjutnya intervensi perubahan diturunkan ke dalam program yang terbagi ke dalam 3 tahap:

1. *Unfreezing*, yakni melakukan persiapan dan perencanaan, serta *campaign* dan komunikasi awal untuk memaparkan mengenai kondisi yang dihadapi saat ini.
2. *Moving*, yakni melakukan pengembangan *leadership* melalui kegiatan *workshop* atau *training*, penyesuaian *job design*, serta mengintegrasikan aktivitas KM dengan *performance management system*.
3. *Refreezing*, yakni melakukan evaluasi atas proses yang telah dijalankan dan menyusun rencana tindak lanjut.

5.2.2. Rancangan Program/ Inisiatif

Pada bagian ini akan disampaikan detail rekomendasi program/ inisiatif dalam tiap tahapan perubahan tersebut di atas.

a. *Unfreezing*

- 1) Melakukan *campaign* dan komunikasi awal.

Melalui kegiatan *campaign* dan komunikasi intensif di tahap awal, perusahaan dapat memaparkan kepada manajer lini mengenai kondisi yang dihadapi saat ini sekaligus menanamkan pengertian dan mensosialisasikan mengenai KM *vision* dan KM *strategy* yang telah dibuat. Kegiatan ini diharapkan dapat mempersiapkan manajer lini untuk terlibat dalam berbagai kegiatan di tahap selanjutnya.

- 2) Menyusun *leadership development plan*.

Konsep dan kurikulum pengembangan *leadership* yang matang dibutuhkan agar pengembangan yang dilakukan mencapai sasaran yang diharapkan. Pada fase persiapan ini perusahaan dapat mulai bekerjasama dengan konsultan atau pihak ketiga yang kompeten.

b. *Moving*

- 1) Melakukan penyesuaian *job design*.

Penyesuaian yang dilakukan antara lain dengan memasukan aktivitas KM sebagai bagian dalam *job description* para manajer lini. Dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan komitmen manajer lini untuk terlibat dalam kegiatan KM, karena kegiatan KM dinilai sebagai bagian dari pekerjaan yang penting untuk dilakukan.

- 2) Melaksanakan pelatihan/ *workshop* mengenai *leadership*.

Melakukan rangkaian workshop pengembangan *leadership* dalam rangka meningkatkan *awareness* para pemimpin mengenai KM dan meningkatkan komitmen pemimpin untuk terlibat aktif dalam kegiatan KM. Adapun materi workshop yang dapat diberikan antara lain meliputi:

- Konsep *knowledge management*
- Strategi *knowledge management* perusahaan
- Konsep dan praktek *coaching* dan *mentoring*

3) Implementasi program *coaching* dan *mentoring*

Menjalankan program *coaching* dan *mentoring* untuk mendukung terjadinya proses transfer pengetahuan, baik antara pimpinan dan bawahan maupun antar karyawan melalui praktek kerja, pelaksanaan proyek, latihan, dan sebagainya.

4) Mengintegrasikan KM kedalam *performance management system*.

Jika sebelumnya perusahaan telah mengukur tingkat partisipasi karyawan dalam bentuk jumlah *sharing* dan kehadiran dalam kegiatan *sharing*, selanjutnya perlu disusun pengukuran terkait kontribusi manajer lini dalam pengembangan *knowledge management*. Dengan adanya penetapan target kinerja dan ukuran yang jelas terkait dengan KM, diharapkan semakin meningkatkan motivasi manajer lini untuk terlibat secara lebih aktif dalam pengembangan KM perusahaan.

c. **Refreezing**

a. Melaksanakan evaluasi.

Evaluasi dilakukan untuk memperoleh *feedback* mengenai dampak dari intervensi yang telah dilakukan sebelumnya terhadap perubahan yang diharapkan. Evaluasi dilakukan secara berkala untuk mendapatkan gambaran mengenai perubahan yang terjadi di setiap tahapan, sehingga kemudian memudahkan penyusunan rencana tindak lanjut yang harus dilakukan kemudian.

b. Menyusun rencana tindak lanjut.

Penyusunan rencana tindak lanjut diperlukan ketika evaluasi telah dilakukan. Rencana tindak lanjut ini akan menjadi komitmen bersama para manajer lini untuk terus melakukan perbaikan yang dibutuhkan di masa mendatang.

Rancangan Program (*Project Plan*)

No	Program	Tujuan	Kegiatan	2013			
				TW 1	TW 2	TW 3	TW 4
I. Unfreezing							
1	Melakukan <i>Campaign & Communication</i>	Pemaparan mengenai kondisi yang dihadapi perusahaan dan sosialisasi KM <i>vision</i> dan KM <i>strategy</i> perusahaan.	<i>Manajement briefing</i>	Ö			
			Sosialisasi melalui email	Ö			
2	Menyusun <i>Leadership Development Plan</i>	Mempersiapkan konsep dan kurikulum pengembangan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan	Memilih pihak ketiga (konsultan) yang kompeten untuk bekerjasama	Ö			
			Melakukan <i>focus group discussion</i> dengan manajemen untuk menggali kebutuhan	Ö			
			Menyusun <i>draft leadership development plan</i>	Ö			
			Presentasi <i>draft leadership development plan</i> kepada manajemen	Ö			
II. Moving							
1	Penyesuaian <i>Job Design</i>	Memasukan aktivitas KM sebagai bagian dalam <i>job description</i> para manajer lini untuk meningkatkan komitmen manajer lini dalam kegiatan KM.	Melakukan penyesuaian <i>jobdesc</i> manajer lini.	Ö			
			Mengkomunikasikan hasil penyesuaian <i>job description</i> kepada manajer lini.	Ö			
2	Menyelenggarakan <i>Leadership Development Training/ Workshop</i>	Melakukan rangkaian workshop pengembangan <i>leadership</i> dalam rangka meningkatkan <i>awareness</i> dan meningkatkan komitmen pemimpin untuk terlibat aktif dalam kegiatan KM.	Penyelenggaraan <i>leadership training/ workshop</i>		Ö		
			Evaluasi <i>training/ workshop</i>		Ö		

3	Menyelenggarakan <i>Coaching & Mentoring Program Implementation</i>	Implementasi program <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i> untuk mendukung terjadinya proses transfer pengetahuan baik antara pimpinan dan bawahan maupun antar karyawan.	Menyusun <i>coaching</i> dan <i>mentoring guideline</i>		Ö		
			Sosialisasi <i>coaching</i> dan <i>mentoring guideline</i>		Ö		
			Implementasi kegiatan <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i>		Ö		
			Evaluasi kegiatan <i>coaching</i> dan <i>mentoring</i>			Ö	
4	Penyesuaian <i>Performance Management System</i>	Menyusun pengukuran terkait kontribusi manajer lini dalam pengembangan KM untuk meningkatkan motivasi manajer lini agar terlibat secara lebih aktif dalam pengembangan KM perusahaan.	Merancang <i>measurment</i> terkait KM yang sesuai sebagai salah satu KPI individu dari manajer lini.				Ö
			Mengintegrasikan KPI individu terkait KM ke dalam <i>performance management system</i> .				Ö
			Sosialisai kepada manajer lini				Ö
			Melaksanakan pengukuran atau evaluasi kontribusi manajer lini terhadap pengembangan KM.				Ö
III. Refreezing							
1	Melaksanakan Evaluasi	Memperoleh feedback mengenai dampak dari intervensi yang telah dilakukan sebelumnya terhadap perubahan yang diharapkan.	Evaluasi kegiatan pengembangan <i>leadership</i> yang telah dilakukan				Ö
			Sosialisasi/ mengkomunikasikan hasil evaluasi kepada manajer lini.				Ö
2	Menyusun rencana tindak lanjut	Menyusun rencana tindak lanjut sebagai bagian dari komitmen bersama para manajer lini untuk terus melakukan perbaikan yang dibutuhkan di masa mendatang.	Menyusun rencana tindak lanjut perbaikan				Ö
			Penetapan dan penandatanganan rencana tindak lanjut				Ö

DAFTAR PUSTAKA

- Ajmal, M, Helo, P. & Keka, T, (2010) *Critical Factors for Knowledge Management in Project Business*. Journal of Knowledge Management.
- Anand, Apurva (2004). *Understanding Knowledge Management: a Literature Review*. M.N. National Institute of Technology, Uttar Pradesh, India
- Balogun, J. & Hailey, V.H (2008). *Exploring Strategic Change*. 3rd edition, Gosport, UK: Prentice Hall.
- Barclay, R.O. & Murray, P. *What is Knowledge Management?* Knowledge Praxis. Online (<http://www.media-access.com/whatis.html>)
- Bhatt, Dilip. (2009). *EFQM: Excellence Model and Knowledge Management Implications*. Journal of Knowledge Management.
- Cameron, E. & Green, M. (2009). *Making Sense of Change Management*. Philadelphia, Kogan Page.
- Christina Evans. (2003). *Managing for Knowledge : HR's Strategic Role*. Butterworth. Heinemaan.
- Cummings, T. G. and C. G. Worley. (2005). *Organization Development and Change*. 8th edition. United Kingdom: West Publishing Company.
- E. Kristi Poerwandari. (1998). *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian. Psikologi*. Jakarta: LPSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Galway, Lionel (2004). *Quantitative Risk Analysis for Project Management A Critical Review*. Journal of Project Management.
- Juhana Salim, Mohd. Shahizan Othman & Sharhida Zawani (2006). *Integrated Approach to Knowledge Management Initiatives Programme: Towards Designing and Effective Knowledge Management System*. Universiti Kebangsaan Malaysia dan Universiti Teknologi Malaysia.
- Laporan Pelaksanaan Inisiatif PT. KPEI tahun 2010
- Laporan Pelaksanaan Inisiatif PT. KPEI tahun 2011
- Martono, N. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif: Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. Jakarta: Rajawali Press.

Nonaka, I., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). *A Theory of Organizational Knowledge Creation*.

Oluikpe*, Sohail and Odhiambo (2010). *Towards A Framework for Knowledge Management in Project Management*. Loughborough University

Pee, Teah, dan Kankanhalli (2006). *A Model of Organizational Knowledge Management Maturity based on People, Process, and Technology*. Journal of Knowledge Management.

Poerwandari, E. K. (1998). *Pendekatan Kualitatif dan Penelitian Psikologi*. Jakarta : LPSP 3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.

Prabowo, H. (1996). *Pengantar Antropologi : seri diktat kuliah*. Depok : Uniersitas Gunadarma.

Robert F. Cope III, Rachele F. Cope, dan Teri L. Root (2007). *Effective Project Management: A Knowledge Management And Organizational Citizenship Behavior Approach*. Southeastern Louisiana University. Journal of Business & Economics Research.

Strategic Business Plan PT. XYZ Tahun 2010 – 2014.

Sveiby, Karl Erik (1996). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers.

www.kpei.co.id

<file:///D:/MAGISTER/THESIS/Project%20Management/AAR.htm>

<file:///D:/MAGISTER/THESIS/Project%20Management/Project%20Management%20and%20Collaboration.htm>

<file:///D:/MAGISTER/THESIS/Project%20Management/PERAN%20KNOWLEDGE%20SHARING%20DALAM%20KESUKSESAN%20PROYEK%20%20%20Hendra%20Wijaya.htm>