

**MEMBANGUN KESIAPAN BERBAGI PENGETAHUAN
MELALUI PELATIHAN UNTUK KEPALA TOKO
PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA JAKARTA**

Developing Readiness for Knowledge Sharing through Training for Chief Officer
in PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA Jakarta.



TUGAS AKHIR

**AMALIA YULIANTI
0606013475**

**Kekhususan Psikologi Industri Dan Organisasi
Program Magister Profesi
Fakultas Psikologi
Juni, 2008**



**MEMBANGUN KESIAPAN BERBAGI PENGETAHUAN
MELALUI PELATIHAN UNTUK KEPALA TOKO
PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA JAKARTA**

Developing Readiness for Knowledge Sharing through Training for Chief Officer
in PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA Jakarta.

TUGAS AKHIR
Diajukan sebagai salah satu syarat meraih gelar Magister Psikologi

AMALIA YULIANTI
0606013475

**Kekhususan Psikologi Industri Dan Organisasi
Program Magister Profesi
Fakultas Psikologi
Juni, 2008**

LEMBAR PENGESAHAN

Tugas akhir ini diajukan oleh

Nama : Amalia Yulianti
NPM : 0606013475
Program Studi : Profesi Psikologi Industri dan Organisasi
Judul Tugas Akhir : Membangun Kesiapan Berbagi Pengetahuan Melalui Pelatihan Untuk Kepala Toko PT. Gramedia Asri Media Jakarta.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Profesi pada Program Studi Profesi Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, pada hari Kamis, 12 Juni 2008.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing: Dr. Semiati Ibnu Umar
NIP : 130202969

[]

Penguji : Dra. Endang Parahyanti, M.Psi
NISF : 12803129

[]

[Depok, 12 Juni 2008]

Ketua Program Pascasarjana
Fakultas Psikologi UI,



Dr. Siti Purwanti Brotowasisto
NIP :130525766



Depok, Fakultas Psikologi UI,


Dra. Dhermawati U. Lubis, MA, Ph.D
NIP: 30540026

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini. Penyusunan Tugas Akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Profesi Psikologi pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sulit bagi penulis untuk menyelesaikan Tugas Akhir ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Semiati Ibnu Umar, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan waktu, tenaga, dan masukan bagi penulis dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
2. Ibu Dra. Endang Parahyanti, M.Psi selaku dosen penguji yang telah banyak memberi masukan penyempurnaan Tugas Akhir ini.
3. Pihak PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang diperlukan penulis.
4. Prof. Dr. Andreas Budiarjo dan Bapak Hary Febriansyah, yang telah memberikan masukan mengenai materi *Knowledge Sharing*.
5. Para petugas perpustakaan dan para petugas administrasi profesi PIO yang telah membantu penulis selama penyusunan Tugas Akhir.
6. Elga, Mas Ribut, Mas Sigit, rekan-rekan PIO XI dan sahabat-sahabat penulis yang telah memberikan dukungan semangat.
7. Terlebih, ucapan terima kasih penulis ucapkan kepada kepada orangtua dan keluarga yang telah memberikan doa, cinta, dukungan yang tak pernah putus.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan Bapak, Ibu dan saudara-saudara. Dan semoga Tugas Akhir ini bermanfaat bagi proses-proses pengembangan keilmuan yang lebih mendalam lagi.

Depok, Juni 2008

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Amalia Yulianti

NPM/NIP : 0606013475

Program Studi : Magister Profesi Psikologi Industri dan Organisasi

Fakultas : Psikologi

Jenis karya : Tugas akhir

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non- Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Membangun Kesiapan Berbagi Pengetahuan Melalui Pelatihan Untuk Kepala Toko GRAMEDIA ASRI MEDIA Jakarta.

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : Juni 2008

Yang menyatakan



(Amalia Yulianti)

ABSTRAK

Nama : Amalia Yulianti
Program Studi : Profesi Psikologi Industri dan Organisasi
Judul : Membangun Kesiapan Berbagi Pengetahuan Melalui Pelatihan
Untuk Kepala Toko GRAMEDIA ASRI MEDIA Jakarta.

Di awal abad 21, perusahaan-perusahaan di dunia menghadapi era informasi, dimana pengetahuan menjadi modal utama untuk bertahan dan berkembang. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola pengetahuan (*knowledge management*) yang dimilikinya. Dalam *knowledge management*, berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) menjadi isu utamanya, namun tentu saja perlu didukung oleh manajemen puncak. Manajemen puncak berfungsi untuk menciptakan teknologi, lingkungan yang kondusif dan meningkatkan kemauan serta kemampuan pegawai untuk belajar.

PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA juga menyadari bahwa pengetahuan harus dikelola dengan baik, sehingga para pegawai memiliki pengetahuan yang sama dalam hal memberi informasi umum dan pelayanan kepada pelanggan. Meskipun beberapa upaya telah dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, tetapi ternyata sampai sekarang masih terbatas pada upaya meningkatkan kemampuan diri sendiri dan belum berhasil mentransfernya kepada orang lain. Oleh karena itu, perlu diupayakan suatu cara agar para pegawai dan perusahaan memiliki kesiapan dan kesadaran untuk mau saling berbagi pengetahuan melalui pelatihan. Pelatihan ini bertujuan memberikan informasi kepada pegawai mengenai pentingnya saling berbagi pengetahuan dan mengenalkan metode-metode berbagi pengetahuan. Dengan mengetahui kedua hal itu, diharapkan pegawai mampu merencanakan dan menerapkan program berbagi pengetahuan di lingkungan pekerjaan mereka.

Berdasarkan uraian diatas, Tugas Akhir ini mencoba merancang suatu program untuk meningkatkan kesiapan berbagi pengetahuan melalui pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan situasi di PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA.

Kata kunci :

organizational development, knowledge management, knowledge sharing.

ABSTRACT

Name : Amalia Yulianti
Study Program : Profesi Psikologi Industri dan Organisasi
Title : Developing Readiness for Knowledge Sharing through Training for Chief Officer in PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA Jakarta.

In the beginning of 21th century, companies at world face an era that called information era, where does knowledge be an important capital for company to survive and develop. Thus, company necessary to manage knowledge. In knowledge management, knowledge sharing become the main issue, but it should be supported by company management. Company management's function are to create technology, environment that can support knowledge sharing activities, also increasing employees willingness and ability to learn.

PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA also realize that knowledge must be managed well, so all employee has a equal knowledge to give a general information and service to customer. Although several effort has been done by this company to develop knowledge, but it still to increase his / her ownself ability and failed to transfer it to another person. Therefor, it's necessary to seek a way to increase cognizance and readiness to share knowledge through training. This training purpose is giving an information to employee about the importance of sharing knowledge and introduce some methods in sharing knowledge. By giving those, hopefully they can make plan and apply knowledge sharing program at their work.

Based on the explanation above, this Final Task try to design readiness knowledge through training which fit with need and situation at PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA.

Keywords :

organization development, knowledge management, knowledge sharing.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
UCAPAN TERIMA KASIH	ii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah	10
1.3. Perumusan Masalah.....	12
1.4. Tujuan Penelitian.....	12
1.5. Manfaat Penelitian.....	12
2. TINJAUAN TEORITIK	13
2.1. Pengembangan Organisasi / Perusahaan	13
2.2. Budaya Organisasi / Perusahaan	14
2.2. Pengetahuan	16
2.3. Manajemen Pengetahuan (<i>Knowledge Management</i>)	19
2.4. Knowledge Sharing	21
2.5. Knowledge Worker.....	25
2.6. Pelatihan.....	29
3. ANALISIS PEMECAHAN MASALAH	35
3.1. Identifikasi Masalah.....	35
3.2. Harapan Perusahaan.....	36
3.3. Rencana Rancangan Pemecahan Masalah	37

4. USULAN PEMECAHAN MASALAH	38
4.1. Tahap Persiapan	38
4.2. Tahapan Pertemuan dengan Pihak Manajemen.....	42
4.2. Tahapan Pelaksanaan	44
4.3. Tahapan Follow Up	50
5. DAFTAR REFERENSI.....	51
LAMPIRAN.....	53



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Estimasi Biaya Adminstrasi	41
Tabel 4.1. Estimasi Biaya Konsumsi.....	41
Tabel 4.1. Estimasi Biaya Jasa.....	42
Tabel 4.1. Estimasi Biaya Tansportasi dan Akomodasi	42
Tabel 4.3. Rancangan Jadwal Pelatihan	45



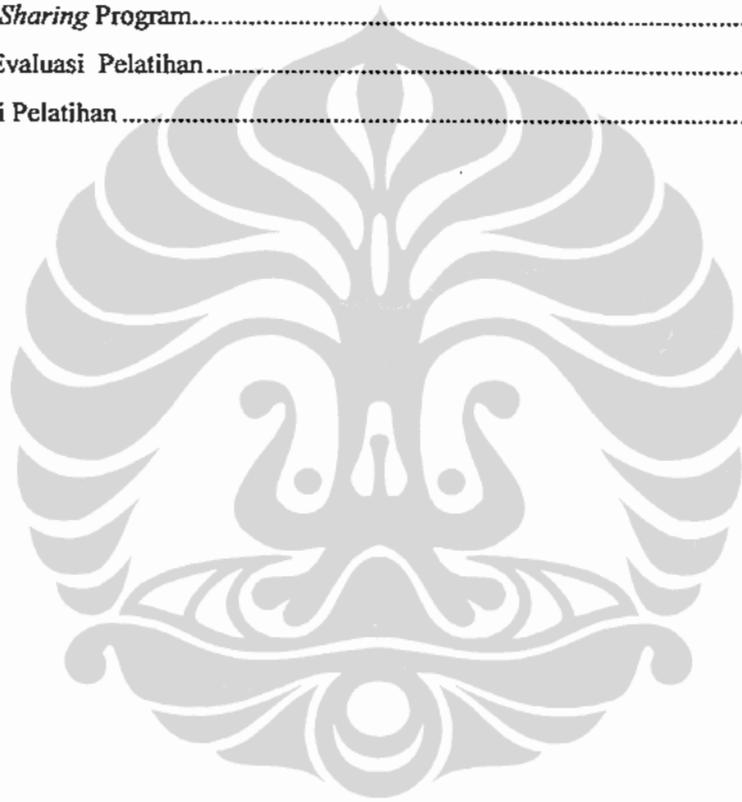
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Ilustrasi Peran <i>Knowledge Manajemen</i> bagi Perusahaan	3
Gambar 1.2. Kaitan Manajemen Pengetahuan dengan Komponen Perusahaan	4
Gambar 2.1. Proses Terbentuknya Budaya Perusahaan	15
Gambar 2.2. Tahapan Evaluasi Pelatihan	31



DAFTAR LAMPIRAN

Sejarah Kompas Gramedia Group.....	54
Bagan Diversifikasi Kompas Gramedia Group.....	55
Visi dan misi Kompas Gramedia Group	55
<i>Pretest</i>	56
<i>Post test</i>	58
<i>Knowledge Sharing Program</i>	60
Kuesioner Evaluasi Pelatihan.....	62
Slide Materi Pelatihan	63



1. PENDAHULUAN DAN MASALAH

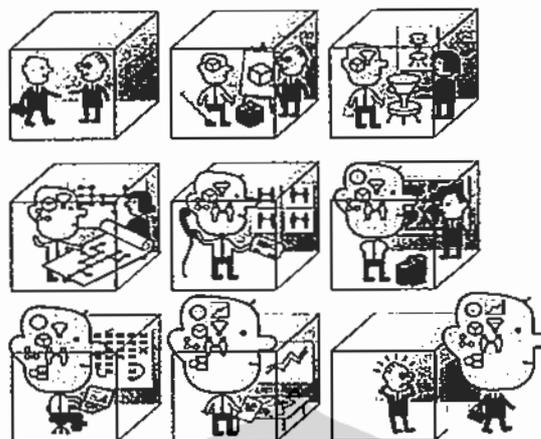
1.1. Latar Belakang

Menurut Luthans (2006:44) sejak zaman revolusi industri diketahui ada beberapa modal utama yang harus dimiliki oleh perusahaan agar mampu bertahan dan memproduksi dengan baik, yaitu SDA (Sumber Daya Alam), SDU (Uang/Modal), teknologi dan SDM (Manusia). Seiring dengan perkembangan teknologi dan tuntutan pasar, maka di awal abad 21, penekanan terhadap pentingnya kualitas SDM semakin tinggi. Hal ini disebabkan perubahan yang cepat di segala bidang menuntut perusahaan memiliki SDM yang berkualitas untuk dapat menangani dan mengolah modal dan SDA agar perusahaan dapat bertahan dan bersaing secara sehat. Untuk memperoleh SDM yang berkualitas, perusahaan telah melakukan banyak cara untuk mengembangkan potensi dan pengetahuan pegawai. Pegawai dengan pengalaman dan pengetahuan yang luas dianggap sebagai aset yang berharga di perusahaan, sehingga untuk mempertahankan SDM yang berkualitas ini perusahaan mengeluarkan biaya yang besar untuk membiayai pendidikan pegawai disamping menggaji mereka dengan tujuan agar pengetahuan mereka meningkat dan mampu memberikan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

Namun sangat disayangkan upaya perusahaan yang demikian besar untuk mendapatkan dan memperoleh SDM berkualitas tersebut, terkadang menjadi sia-sia karena dimiliki yang bersangkutan saja. Dan apabila pegawai berhenti, maka pengetahuan dan keterampilannya dibawa serta dan tidak meninggalkan pada yang lain. Hal ini karena pengetahuan dan keterampilan tersebut hanya dimiliki oleh yang bersangkutan saja. Akibatnya, perusahaan harus memulai proses pemberian pengetahuan dari awal lagi. Hal ini tentu saja menghabiskan waktu dan biaya yang sangat besar. Ini berarti bahwa untuk mengatur hal tersebut, maka perusahaan harus memiliki sistem pengelolaan dan transfer pengetahuan yang baik agar pengetahuan dan keterampilan tersebut tidak hanya dimiliki oleh yang bersangkutan, tetapi juga harus dapat disebarkan atau ditularkan kepada yang lain.

Pengetahuan merupakan hal yang penting dimiliki oleh semua pegawai, karena pengetahuan merupakan modal bagi manusia agar mampu berkarya, menciptakan terobosan inovasi-inovasi baru sehingga mampu menghasilkan karya yang membantu individu untuk menjadi lebih baik. Pengetahuan bagi sebuah perusahaan adalah modal tidak tampak (*intangible*) yang merupakan aset yang sangat berharga. Dengan pengetahuan pula sebuah perusahaan mampu bertahan dari kompetisi dan melaju diantara para pesaingnya. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh individu mulai dari cara pengambilan dan pengolahan sampai pada penyebarannya yang berguna bagi sistem pengembangan sumber daya manusia. Dari sinilah istilah pengelolaan atau manajemen pengetahuan (*knowledge management*) berkembang sebagai salah satu bagian penting dan strategis dalam pengembangan SDM pada perusahaan (www.rumahpintar.com/Februari 2007).

Istilah *knowledge management* pertama kali diperkenalkan di Eropa pada tahun 1986, dalam konferensi manajemen Eropa. Konsep ini kemudian berkembang sangat cepat dan menarik perhatian banyak pihak. Ketika seorang karyawan masuk kerja, ia memiliki pengetahuan yang terbatas mengenai proses bisnis, produk dan layanan yang ditawarkan, proses produksi dan distribusi, budaya kerja serta hubungan dengan atasan, rekan kerja, maupun bawahan. Seiring dengan perjalanan waktu dan pengalamannya, karyawan akan mengalami proses pembelajaran sehingga pengetahuannya akan meningkat, baik melalui pelatihan atau proses belajar mandiri. Semakin lama ia bekerja maka pengetahuan dan pengalamannya semakin banyak. Hanya saja pengetahuan dan keterampilan tersebut terbatas pada dirinya saja, sehingga ketika ia keluar atau berhenti bekerja maka pengetahuan dan keterampilan tersebut akan dibawa serta. Hal ini berarti bahwa rekan sekerja yang ditinggalkan tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan tersebut. Keadaan ini mengakibatkan perusahaan atau organisasi harus mengulang lagi proses pembelajaran dari awal. Gambar 1.1 dibawah ini menunjukkan betapa pentingnya *knowledge management* bagi kelangsungan hidup perusahaan dan sebagai modal utama untuk menumbuh kembangkan pengetahuan organisasi agar mampu bersaing.

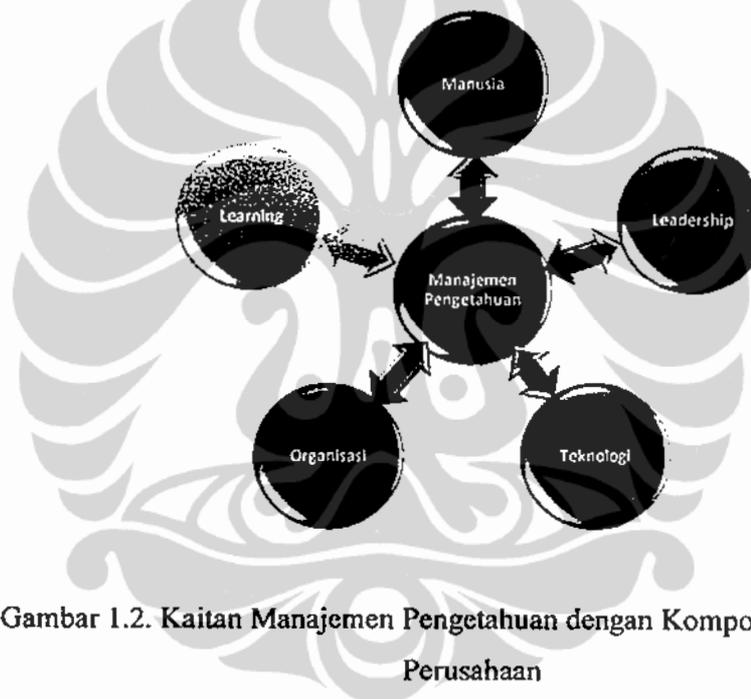


Gambar 1.1. Ilustrasi Peran Knowledge Manajemen bagi Perusahaan

Pengetahuan yang dimiliki pegawai sangat penting agar dapat menghasilkan kinerja yang optimal dan efektif. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Tjakraatmadja dan Lantu (2006) yang menyatakan bahwa perusahaan perlu menyadari pentingnya *knowledge management* bagi pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja perusahaan. Selain itu, berdasarkan penelitian pada tahun 2000 yang dilakukan oleh Awad dan Gahziri, 2004 terhadap 243 perusahaan domestik, diketahui bahwa manajemen pengetahuan memberikan keuntungan yang nyata dalam proses pengembangan SDM dan proses bisnis perusahaan.

Menurut Tobing (2007) untuk menciptakan manajemen pengetahuan, diperlukan peran serta seluruh bagian dari perusahaan termasuk orang-orang di dalamnya. Dimulai dengan komponen manusia yang memiliki keinginan untuk berpartisipasi membagikan pengetahuan yang dimilikinya dan meningkatkan kemampuan belajar mandiri serta berinovasi. Komponen kedua adalah pemimpin yang mampu membangun visi dan strategi bisnis yang kuat untuk kemudian diimplementasikan dalam bentuk perilaku organisasi. Selain itu, pemimpin juga memiliki andil yang besar dalam menciptakan budaya berbagi pengetahuan di perusahaannya. Ketiga, komponen teknologi yang berfungsi untuk tempat pencarian atau penciptaan hingga pendistribusian pengetahuan. Komponen keempat adalah organisasi yang mampu memberikan iklim yang kondusif bagi

terlaksananya program manajemen pengetahuan, misalnya dengan membuat struktur organisasi yang dinamis (tidak kaku dan birokratis), menghargai pengetahuan dan merancang sistem pemberian penghargaan bagi pegawai yang bersedia berbagi pengetahuan. Komponen terakhir adalah kemampuan organisasi untuk belajar melalui pemberian kesempatan yang seluas-luasnya bagi pegawai untuk bisa berinovasi dan bertukar pengetahuan, sehingga tercipta pengetahuan-pengetahuan perusahaan yang baru. Berikut ini adalah gambar 1.2 yang menunjukkan kaitan antara manajemen pengetahuan dengan komponen-komponen perusahaan.



Gambar 1.2. Kaitan Manajemen Pengetahuan dengan Komponen-Komponen Perusahaan

Selanjutnya, dalam manajemen pengetahuan sendiri, dikenal ada dua jenis pengetahuan, yaitu *tasit / tacit* dan *eksplisit / explicit* (Nonaka dan Takeuchi, 1995:8). *Tasit* adalah pengetahuan yang tersimpan dalam pemikiran (otak) individu sebagai hasil dari pengalaman dan pekerjaannya. Sedangkan *eksplisit* adalah pengetahuan yang dicatat atau ditulis dalam buku, dokumen, laporan, kertas, memo, *training courses*, dan sejenisnya. Manajemen pengetahuan mengupayakan agar *tasit* dari anggota suatu organisasi diubah menjadi *eksplisit*

dengan cara mengumpulkan dan kemudian dapat disebarluaskan secara luas diantara anggota organisasi .

Mengenai *knowledge management*, Hillbard mendefinisikan sebagai *“the process of capturing a company's collective expertise whenever it resides – in databases, on paper, or in people's head- and distributing it to wherever it can help produce the biggest payoff”* (dalam Liebowitz, 1999: hal I-6).

Definisi tersebut mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan adalah suatu proses menangkap pengetahuan baik yang tersimpan dalam *databases*, kertas, ataupun kepala manusia dan mendistribusikannya kepada siapa pun yang memerlukannya. Sedangkan menurut Tjakraatmadja dan Lantu (2006)

“manajemen pengetahuan (knowledge management) adalah proses yang sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyebarkan, dan menyajikan informasi dengan cara tertentu, sehingga karyawan mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik, untuk kemudian menginstitutionalisasinya menjadi pengetahuan perusahaan” (hal : 143).

Hal ini berarti *knowledge management* merupakan proses mulai dari menemukan atau mencari informasi sampai pada menyebarkannya pada karyawan lain dan menjadikannya sebagai pengetahuan perusahaan (*knowledge organization*).

Walaupun siklus manajemen pengetahuan terdiri dari serangkaian proses yang sistematis, akan tetapi kegiatan berbagi pengetahuan diantara anggota organisasi menjadi isu utamanya. Sebab pengetahuan perusahaan berawal dari pengetahuan yang dimiliki oleh para pegawainya. Dengan demikian setiap individu menjadi pembangun utama kekuatan pengetahuan organisasi. Dengan berbagi pengetahuan diharapkan masing-masing individu akan terinspirasi untuk mengembangkan atau menemukan pengetahuan baru yang lebih baik yang akan membuat organisasi menjadi semakin tangguh. Jadi sangat jelas ada proses pembelajaran dalam organisasi, ini disebut juga dengan istilah *organisational knowledge* atau organisasi yang berpengetahuan (www.rumahpintar.com) Di dalam organisasi, mungkin saja ada satu atau dua orang yang berpengetahuan lebih dari yang lainnya. Akan tetapi, sebuah organisasi atau sebuah perusahaan dapat bekerja sama lebih baik jika memiliki pengetahuan bersama yang tertanam

dibenak masing-masing anggotanya dan terwujud dalam praktek-praktek yang melibatkan semua anggotanya (www.IlmuKomputer.com).

Nonaka (dalam Awad dan Gahziri, 2004:96) menemukan cara untuk mentransfer pengetahuan (*knowledge sharing*) yang dimiliki oleh individu menjadi pengetahuan perusahaan melalui empat tahapan interaksi antara *tacit knowledge* – *explicit knowledge* yaitu :

1. *Tacit knowledge – tacit knowledge* : individu saling berinteraksi (mentransfer) pengetahuan melalui komunikasi lisan, misalnya diskusi.
2. *Tacit knowledge – explicit knowledge* : pengetahuan tacit diubah menjadi pengetahuan eksplisit dengan cara mendokumentasikannya, misalnya laporan hasil diskusi, memo, dll.
3. *Explicit knowledge - explicit knowledge* : pengetahuan eksplisit ditransfer melalui pertukaran laporan, memo, atau buku.
4. *Explicit knowledge – tacit knowledge* : pengetahuan eksplisit diinternalisasi oleh setiap individu dalam organisasi dengan cara menggunakan dan menerapkan pengetahuan eksplisit sebagai bagian dari cara kerja dan alur bisnis perusahaan.

Dengan menggunakan satu atau lebih cara tersebut, individu dapat melakukan proses transfer atau berbagi pengetahuan. Proses mentransfer atau berbagi pengetahuan terkadang dianggap memberatkan oleh sebagian besar individu karena proses ini mengharuskan individu merefleksikan dan berpikir mengenai pengetahuan yang dimilikinya terlebih dahulu, menuliskannya dalam bentuk laporan atau dokumen lalu mentransfernya kepada individu lain. Individu juga merasa transfer atau berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) memberikan kerugian baginya, sebab pengetahuan yang berharga dan pengalaman selama bertahun-tahun harus dibagikan kepada orang lain, sedangkan ia sendiri tidak memperoleh imbalan apa-apa . Hal-hal diatas menyebabkan transfer atau berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) mengalami hambatan dalam prakteknya. Untuk meningkatkan minat individu (pekerja) untuk mentransfer pengetahuan, maka organisasi perlu untuk memberikan imbalan (*reward*).

Selain imbalan, menurut Coleman (dalam Liebowitz, 1999) dalam transfer atau berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) diperlukan beberapa hal yang sifatnya *intangible* seperti kepercayaan (*trust*), kemampuan untuk berkomunikasi, pengetahuan umum, tujuan yang jelas dalam *sharing knowledge*, kesempatan untuk berpikir, kemampuan berinteraksi dengan orang lain, *autonomy to share*, kesadaran bahwa pengetahuan yang ditransfer terkadang dimaknai berbeda oleh penerimanya, struktur organisasi dan infrastruktur yang mendukung upaya *sharing knowledge*.

Dalam mengimplementasikan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) di perusahaan, diperlukan individu yang memiliki kompetensi tertentu karena pada dasarnya penciptaan pengetahuan perusahaan dimulai dari pengetahuan para pegawai di dalamnya. Perusahaan berfungsi memberi dukungan dan menyediakan sarana prasarana yang diperlukan oleh pegawai dalam upaya mencari dan menyebarkan pengetahuan. Secara lengkap Ulrich (dalam UHAR SUHARNA.htm,2000) menjelaskan bahwa *intelligence agent / knowledge worker* (individu yang dianggap mampu dan berkompeten menjalankan praktek *knowledge management*) harus memiliki beberapa kriteria sebagai berikut :

“memiliki kemampuan mentransformasikan pengetahuan ke dalam tindakan, mampu membuat pilihan berdasar informasi tentang bagaimana berinvestasi dalam praktek SDM, berhubungan dengan rekan seprofesi dan atasan dengan penuh keyakinan bahwa dia punya sesuatu yang bernilai untuk ditawarkan, serta menunjukkan keyakinan, kepastian, kemampuan mengambil resiko, dan berorientasi pada tindakan” (hal:3).

Intelligence agent / knowledge worker dapat berbagi pengetahuan melalui bermacam-macam cara misalnya dengan bertatap muka secara langsung dan tukar menukar dokumentasi. Disamping kedua hal tersebut masih ada beberapa cara lain yang dapat digunakan untuk berbagi pengetahuan yaitu website, diskusi elektronik, publikasi/*newsletter*, dan tukar menukar laporan hasil penelitian (*hendros-ks4cd-bakti-makasar-2007058.pdf*). Sebenarnya proses berbagi pengetahuan ini sudah berlangsung lama apalagi mengingat budaya masyarakat Indonesia yang kekeluargaan dan senang berbagi pengetahuan satu sama lain.

Sayangnya, kondisi ini jarang terjadi di dalam perusahaan. Para pegawai yang ahli di bidang tertentu pada umumnya enggan untuk membagikan pengetahuannya kepada pegawai lain. Hal ini karena ketakutan akan tersaingi oleh orang lain. Namun, ada juga beberapa perusahaan besar yang mengharuskan para pegawainya melakukan kegiatan berbagi pengetahuan.

Perusahaan-perusahaan yang telah sukses menerapkan *sharing knowledge* di Indonesia antara lain PT. Univeler, PT. Telkom, PLN, dan British Petroleum. Pada pelaksanaannya perusahaan-perusahaan tersebut menjadikan kegiatan berbagi pengetahuan sebagai bagian dari kegiatan manajemen perusahaan dan menjadi keharusan bagi seluruh pegawai yang terlibat. Untuk meningkatkan minat dan motivasi berbagi pengetahuan diantara para pegawainya, perusahaan mencoba menerapkan *management reward system* (www.wartaekonomi.com/ Oktober 2006).

Perusahaan – perusahaan lainnya bahkan telah menjadikan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) sebagai budaya perusahaan dengan cara memasukkan aktivitas berbagi pengetahuan ke dalam salah satu strategi bisnis mereka. Budaya *knowledge sharing* merupakan budaya yang perlu ditumbuhkan oleh perusahaan yang ingin menerapkan *knowledge management* yang efektif. Tentu saja menciptakan perusahaan yang memiliki budaya berbagi pengetahuan, bukanlah hal yang mudah. Perusahaan memerlukan beberapa persyaratan tertentu agar berhasil. Menurut Tobing (2007) budaya *knowledge sharing* bisa terbentuk jika perusahaan mampu memenuhi beberapa persyaratan di bawah ini :

- Peran pemimpin sebagai penentu visi perusahaan, model dalam upaya berbagi pengetahuan, pemberi dukungan dan advokasi.
- Iklim perusahaan yang dilandasi oleh kepercayaan dan keterbukaan.
- Adanya kemauan dari pemimpin perusahaan untuk mempromosikan *knowledge sharing* dan berkolaborasi mewujudkan budaya berbagi pengetahuan.

- Penghargaan perusahaan terhadap upaya belajar, inovasi dan berbagi pengetahuan yang dilakukan oleh pegawai.
- Struktur organisasi yang adaptif dan fleksibel (tidak birokratis).
- Kemampuan perusahaan untuk berkembang menuju perusahaan yang berbasis pengetahuan.

Perusahaan yang telah berhasil menciptakan budaya berbagi pengetahuan melalui program kerja dan strategi bisnisnya adalah Bank Indonesia (BI) dan PT. Medco P dan E Indonesia. Sejak 2003, Unit Khusus Manajemen Informasi (UKMI) Bank Indonesia mendapat tugas menggerakkan transformasi BI menjadi sebuah organisasi berbasis pengetahuan. UKMI menyiapkan perangkat, termasuk program kerja dan organisasinya. Para mitra perubahan (*change agents*) diangkat dan secara bersama bergabung ke dalam tim OBP (Organisasi Berbasis Pengetahuan). Berbagai inisiatif dilakukan untuk implementasinya. Contohnya, Indikator Kinerja Utama (IKU) Generik "*Knowledge Sharing (K-Sharing)*" yang didukung Lynx System. Ini adalah sistem yang didesain secara in-house untuk pemenuhan kebutuhan pembelajaran organisasi dan pegawai. Contoh lain, karyawan dipacu untuk melakukan inovasi dalam tugasnya lewat lomba karya tulis *Information Management Innovation (IMOVATION)*; *penguatan knowledge repository*, yaitu dilakukannya program "Begawanship" (kodifikasi pengetahuan para pegawai yang akan pensiun ke dalam tulisan atau *audio-visual*); dan lain-lain (www.wartaekonomi.com/ Agustus 2006)

Sejalan dengan Bank Indonesia, PT. Medco P dan E Indonesia juga menjalankan strategi *knowledge management (KM)*. Dimulai dengan penetapan sasaran, lalu KM diselaraskan dengan sasaran bisnis, penyusunan tatanan penyempurnaan, pengembangan organisasi KM dan peta, serta *Communities of Practise (CoP)*. Ini berlanjut dengan pembuatan dan pengelolaan K-System atas dokumen inisiatif KM, isi KM, dan SME, penetapan standar pengukuran, pengukuran implementasi KM, dan akhirnya pemantauan seluruh proses. (www.wartaekonomi.com/ Agustus 2006).

1.2. Identifikasi Masalah

PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT. GAM) adalah salah satu anak perusahaan dari KOMPAS GRAMEDIA GROUP. Perusahaan ini bergerak dalam bidang percetakan, penerbitan dan penjualan buku, koran, dan majalah. PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT. GAM) mengelola Toko Buku Gramedia. Toko Buku Gramedia sendiri telah memiliki 88 buah toko yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia dan 25 diantaranya berlokasi di Jabodetabek. Setiap toko dikelola oleh seorang Kepala Toko dan 5 orang manajer. Manajer – manajer untuk tiap toko meliputi manajer administrasi, IT, produksi, marketing, dan penjualan. Sedangkan jumlah pegawai untuk tiap toko bervariasi tergantung besarnya toko. Tiap Kepala Toko memiliki wewenang dan kebebasan untuk menjalankan toko dengan cara masing-masing, asalkan dapat memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, setiap Kepala Toko juga diberikan wewenang untuk mengelola SDM sesuai cara dan gaya masing-masing. PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT. GAM) hanya memberikan kontribusi yang sedikit dalam hal pengembangan kualitas SDM, misalnya dengan memberikan pelatihan 3 -4 kali setahun. Diluar itu, tugas Kepala Toko untuk membimbing bawahannya agar mampu berkinerja dengan optimal. Menghadapi persaingan yang semakin ketat dan perebutan pangsa pasar, maka PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT. GAM) berupaya untuk meningkatkan kinerja pegawai dan mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki.

Saat ini, PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT. GAM) membutuhkan kualitas sumber daya manusia yang tidak hanya mampu mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya, tetapi juga mau untuk senantiasa menambah pengetahuan dan menyebarkannya kepada orang lain. Hal ini dimaksudkan agar sirkulasi pengetahuan dari pegawai senior dapat mengalir dengan baik kepada pegawai junior, sehingga terjadi pertukaran pengetahuan dan pengalaman diantara para pegawai. Melalui kegiatan berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) diharapkan setiap pegawai memiliki pengetahuan yang sebanding untuk memberikan informasi secara umum kepada konsumen, sehingga konsumen dapat memperoleh

informasi yang sama jika bertanya kepada pegawai manapun yang bekerja di Toko Buku GRAMEDIA.

Untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dibutuhkan berbagai pelatihan dan *sharing forum* pun telah diupayakan oleh pihak HRD PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT. GAM), namun sayangnya pengetahuan dari hasilnya hanya dimiliki oleh individu yang terlibat sebagai peserta saja dan belum berhasil menyebarkannya kepada rekan sekerja. Materi pelatihan internal untuk para Kepala Toko bisa berbeda antara satu toko dengan toko lainnya, tergantung pada pengetahuan atau keterampilan apa yang dianggap belum dimiliki oleh Kepala Toko tersebut. Materi pelatihan untuk Kepala Toko tersebut ditentukan oleh bagian HRD PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT. GAM). Pelatihan ini diselenggarakan tiga kali dalam setahun. Meskipun para Kepala Toko menyadari bahwa materi pelatihan yang diberikan kepada mereka berbeda satu sama lain, namun belum ada upaya untuk menyebarkan dan bertukar pengetahuan dari pelatihan internal tersebut kepada rekan sekerja yang lain.

Rapat koordinasi yang dilaksanakan secara rutin per bulannya juga hanya membahas masalah operasional di lapangan saja, seperti jumlah keluhan pelanggan, omset bulanan, strategi penjualan dan sebagainya. Sedikit sekali Kepala Toko atau supervisor yang berbagi pengetahuan dengan bawahannya dan membiasakan perilaku saling berbagi pengetahuan diantara bawahannya. Akibatnya jika pegawai tersebut keluar dari perusahaan maka pengetahuan itu “hilang”, padahal perusahaan sudah mengeluarkan biaya yang besar untuk melatih dan menambahkan pengetahuan pada mereka.

Selain itu, pengetahuan berharga hasil pembelajaran individu atau hasil pelatihan eksternal (yang bukan diselenggarakan oleh pihak perusahaan) masih disimpan sendiri dan belum dikumpulkan menjadi *data base* perusahaan, akibatnya jika suatu saat pengetahuan-pengetahuan tersebut dibutuhkan, maka perusahaan harus mencari dari awal. Hal ini karena manajemen pengetahuan di dalam perusahaan sendiri belum optimal.

1.3. Rumusan Masalah

Pengambilan data dan analisa awal telah dilaksanakan untuk mengetahui kondisi internal dan upaya perusahaan dalam rangka mengembangkan kualitas sumber daya manusia. Melalui tersebut telah diupayakan langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia di PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT. GAM) melalui program pelatihan, *sharing forum* dan rapat-rapat koordinasi secara berkala. Namun, ternyata sampai sekarang pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh masih terbatas pada upaya meningkatkan kemampuan diri sendiri dan belum sampai / belum berhasil mentransfernya kepada orang lain (rekan sekerja dan bawahan).

Berdasarkan uraian diatas, permasalahan yang dapat dirumuskan adalah: “Bagaimana Merancang Program Pelatihan *Knowledge Sharing* sebagai Langkah Awal Dalam Upaya Menciptakan Pengelolaan Pengetahuan (*Knowledge Management*) di PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT. GAM)”

1.4. Tujuan

Tujuan penelitian ini adalah diperolehnya rancangan program pelatihan *Knowledge Sharing* sebagai Langkah Awal Dalam Upaya Menciptakan Pengelolaan Pengetahuan (*Knowledge Management*) di PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT. GAM)”.

1.5. Manfaat

Manfaat praktis yang diperoleh dari perancangan program pelatihan ini adalah agar PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT. GAM) dapat melaksanakan program pelatihan *knowledge sharing* kepada pegawainya. Pelatihan ini merupakan langkah awal bagi terciptanya manajemen pengetahuan di PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT. GAM). Sedangkan manfaat ilmiahnya adalah menambah wacana mengenai program pelatihan sumber daya manusia yang bertujuan untuk membentuk *knowledge sharing attitude*.

2. TINJAUAN TEORI

Pada bab ini akan diuraikan teori dan konsep yang digunakan untuk mendukung rancangan program pelatihan *knowledge sharing* pada pegawai PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT.GAM). Teori yang dibahas adalah mengenai konsep pengembangan perusahaan / organisasi , budaya perusahaan / organisasi, pengetahuan, manajemen pengetahuan (*knowledge management*), konsep berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan konsep pelatihan.

2.1. Pengembangan Perusahaan / Organisasi.

Setelah revolusi industri, perusahaan masuk ke dalam suatu era yang dinamakan era industri dimana keterampilan manusia dibutuhkan untuk mengelola dan mengoperasikan mesin-mesin industri (Toffler dalam Tjakraatmadja dan Lantu, 2006). Perkembangan industri di bidang produk, jasa dan informasi berkembang dengan pesat. Tuntutan pasar membuat perusahaan harus senantiasa meningkatkan kualitas produk dan jasa yang mereka hasilkan, sehingga perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang. Perusahaan berupaya untuk meningkatkan produksi dengan cara mempergunakan mesin-mesin canggih yang mampu menghasilkan produk barang dan jasa yang banyak dalam waktu yang singkat. Mereka juga melatih pegawai agar memiliki keterampilan untuk mengoperasikan mesin-mesin tersebut.

Seiring dengan perkembangan zaman, pada awal abad 21 perusahaan harus menghadapi era baru yang dinamakan era informasi dimana pikiran manusia dimanfaatkan untuk menghasilkan produk dan jasa di bidang industri. Era ini sangat mengutamakan pentingnya pengetahuan sebagai penentu perkembangan dan pertumbuhan organisasi, disamping keterampilan untuk mengoperasikan mesin. Perusahaan yang mampu bertahan adalah perusahaan yang bersedia berkembang sesuai dengan kondisi lingkungan dan tuntutan pasar

Untuk menghadapi era informasi perusahaan perlu berkembang. Menurut Jones, Palmer, Osterweil, dan Whitehead (dalam Sulaksana, 2004) di era informasi perusahaan harus memberdayakan kreativitas, energi dan wawasan

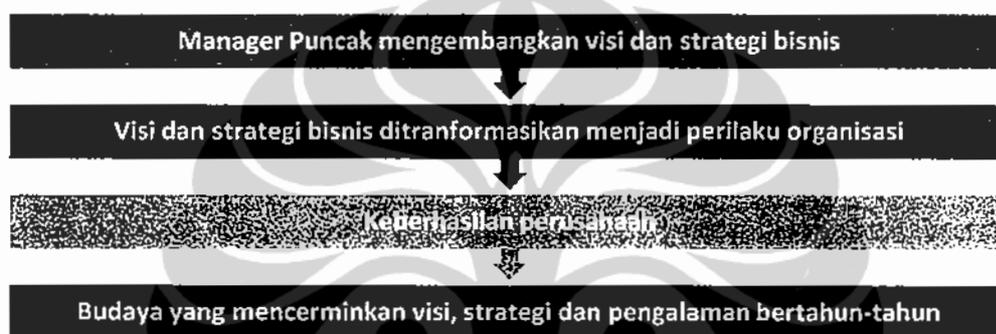
yang dimiliki oleh pegawai untuk memenuhi tuntutan pasar. Di era ini, nama yang terkenal dan ukuran perusahaan tidak lagi menjadi jaminan bagi kelangsungan perusahaan. Menurut Sulaksana (2004) yang terpenting bagi perusahaan untuk bisa bertahan di era informasi adalah memiliki pengetahuan yang tepat sesuai dengan tuntutan pasar. Dengan mengelola dan memberdayakan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai dalam perusahaan, maka diharapkan perusahaan mampu bertahan dan berkembang. Dengan berkembangnya perusahaan menjadi perusahaan yang berbasis pengetahuan, maka budaya perusahaan pun harus turut berkembang.

2.2. Budaya Perusahaan / Organisasi.

Budaya perusahaan didefinisikan oleh Amnuai dalam buku Moh. Pabundu Tika (2008) sebagai seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota – anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal. Sedangkan Robbins (1996) dalam bukunya *Organizational Behavior* mendefinisikan budaya perusahaan sebagai sekumpulan sistem nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya dan membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya.

Lebih lanjut Robbins menyatakan bahwa budaya perusahaan memiliki beberapa fungsi yaitu berperan untuk menetapkan batasan, mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi, mempermudah timbulnya komitmen terhadap organisasi, meningkatkan stabilitas sistem social yang dapat mempersatukan anggota-anggota organisasi, dan sebagai mekanisme kontrol dan fungsi rasio yang membantu membentuk sikap dan perilaku pegawai. Sedangkan menurut Susanto dalam buku Moh. Pabundu Tika (2008) menyebutkan bahwa budaya perusahaan memiliki peran dalam pelaksanaan tugas bidang SDM dan menjadi acuan dalam penyusunan rencana perusahaan yang meliputi area pemasaran, segmentasi pasar, dan *positioning* perusahaan yang akan dikuasai.

Untuk membentuk budaya perusahaan seringkali pemimpin dan pendiri memiliki pengaruh yang besar (Kotter dan Heskett dalam Moh. Pabundu Tika, 2008). Peran pemimpin pada pembentukan budaya perusahaan terutama ditentukan oleh para pendiri organisasi dimana tindakan pendiri organisasi menjadi inti dari budaya awal organisasi. Selanjutnya budaya perusahaan itu diimplementasikan menjadi visi/ filosofi dan strategi bisnis oleh pemimpin. Kemudian visi/ filosofi dan strategi bisnis tersebut ditransformasikan dalam bentuk perilaku organisasi oleh para pegawai.



Gambar 2.1. Proses terbentuknya budaya perusahaan

Setelah budaya perusahaan terbentuk, maka budaya tersebut perlu dipertahankan dengan cara menentukan pegawai-pegawai baru yang sesuai dengan budaya perusahaan, meneruskan budaya perusahaan kepada pegawai baru, dan menjadikan manajemen puncak sebagai model dalam pelaksanaan budaya perusahaan (Robbins, 1996).

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa perusahaan yang berkembang akan membuat budaya perusahaan juga ikut berubah atau berkembang. Menurut Goetsch dan Davis (dalam Moh. Pabundu Tika, 2005), perubahan budaya perusahaan dapat dilakukan dengan cara :

1. Mengidentifikasi perubahan yang diperlukan.
2. Mengambil rencana perubahan dari yang telah diidentifikasi.
3. Mengembangkan rencana untuk pelaksanaan perubahan.
4. Memahami proses transisi emosional pegawai.

5. Mengidentifikasi orang-orang kunci untuk mendukung perubahan.
6. Mengambil hati pegawai melalui pendekatan intelektual.
7. Menerapkan strategi dalam organisasi.
8. Memberikan dukungan terhadap perubahan.

2.3. Pengetahuan

2.3.1. Definisi Pengetahuan.

Dalam *Oxford Dictionary*, kata "*knowledge*" atau pengetahuan didefinisikan sebagai "kebiasaan yang diperoleh berdasarkan pengalaman". Sedangkan menurut (Davenport dan Prusak, 1997) Pengetahuan adalah perpaduan antara pengalaman, nilai, informasi kontekstual, dan wawasan para ahli yang menghasilkan suatu kerangka untuk mengevaluasi dan menggabungkan antara pengalaman-pengalaman baru dengan informasi-informasi yang telah diperoleh sebelumnya. Di organisasi, pengetahuan ini biasanya telah menyatu tidak hanya dalam wujud dokumen atau penyimpanan data biasa, tapi juga dalam hal-hal rutin, proses, praktek-pratek, dan norma yang ada pada organisasi tersebut.

2.3.2. Klasifikasi Pengetahuan

Suatu klasifikasi pengetahuan yang telah diterima secara luas saat ini adalah menggolongkan pengetahuan berdasarkan wujudnya, yaitu pengetahuan *tacit* dan *explicit*. Penggolongan ini dirumuskan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) Pengetahuan *tacit* merupakan pengetahuan yang sifatnya sangat personal, sukar untuk diformalkan, sehingga tidak mudah pula untuk dikomunikasikan kepada orang lain. Sedangkan pengetahuan *explicit* merupakan pengetahuan terkode, yang dapat disampaikan dalam bahasa yang formal dan sistematis. Pengetahuan ini dituangkan dalam buku-buku, arsip-arsip ataupun *data base*, yang dapat digunakan sewaktu-waktu. Selain itu, dapat diekspresikan dalam kata-kata maupun angka, serta dituliskan dalam bentuk data, laporan ilmiah, buku manual, dan sebagainya.

Pengetahuan *tacit* dapat berubah menjadi pengetahuan *explicit*. Hal-hal yang dapat mengindikasikan bahwa pengetahuan *tacit* telah berubah menjadi suatu pengetahuan yang *explicit* antara lain adalah :

1. Hasil rumusan pengetahuan dapat dibaca, dipelajari, digunakan/ diaplikasikan, dipindahkan (*transfer*), tanpa perlu kehadiran si pemilik awal dari pengetahuan.
2. Pengetahuan baru yang dihasilkan telah terlepas dari konteks (*context-free*) atau sudut pandang pemiliknya yang sebelumnya melekat pada pengetahuan personal tersebut.

Selanjutnya, Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan proses perubahan pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit*. Proses ini dinamakan proses konversi spiral yang terdiri dari empat tahap yaitu : sosialisasi – eksternalisasi – kombinasi – internalisasi atau yang biasa disebut dengan *Model SECI* (*Socialization-Externalization-Combination-Internalization*). Berikut ini adalah deskripsi dari masing-masing tahap dalam proses konversi spiral.

1. Sosialisasi

Sosialisasi adalah proses untuk memperoleh pengetahuan *tacit* seseorang sehingga menjadi bagian dari pengetahuan *tacit* orang yang mengamatinya. Dengan kata lain, pada proses ini akan diperoleh pengetahuan *tacit* yang baru, dengan upaya-upaya seperti berbagi model mental atau keahlian kepada orang lain, melalui saling berbagi pengalaman. Seseorang dapat mempelajari keahlian *tacit* orang lain melalui observasi, imitasi, ataupun praktek, sampai pengetahuan *tacit* orang tersebut menjadi miliknya.

Aktivitas di perusahaan yang dapat membentuk kondisi sosialisasi ini contohnya seperti interaksi langsung dengan pelanggan dan pemasok yang berada di luar lingkungan perusahaan, dan juga interaksi langsung dengan orang-orang di dalam perusahaan. Tahap sosialisasi ini berlangsung antara individu dengan individu yang lain.

2. Eksternalisasi

Eksternalisasi adalah proses mengubah pengetahuan *tacit* yang dimiliki atau tersimpan dalam individu menjadi pengetahuan *explicit*. Untuk itu, diperlukan mewujudkan pengetahuan *tacit* yang dimiliki individu dan mengubahnya menjadi suatu bentuk pengetahuan yang dapat dimengerti oleh yang lain. Eksternalisasi pengetahuan ini dapat terbentuk bila individu memiliki komitmen dan ikatan yang kuat dengan kelompoknya. Ide dari seseorang digabungkan dengan model mental kelompok dan selanjutnya gabungan dari kedua hal tersebut menjadi pengetahuan kelompok.

3. Kombinasi

Pada tahap ini, pengetahuan *explicit* dari berbagai sumber yang berbeda saling dikombinasikan untuk memperoleh suatu pengetahuan *explicit* baru. Kombinasi adalah tahapan dimana teknologi informasi paling diperlukan untuk memungkinkan pengetahuan *explicit* dapat dibawa dan disampaikan melalui dokumen, surat elektronik (*e-mail*), *data base*, dan juga tentunya melalui rapat dan pertemuan langsung. Kunci utama dari tahap ini adalah bagaimana mengumpulkan pengetahuan yang relevan baik dari internal maupun eksternal perusahaan, menyebarkannya, mengedit ataupun memprosesnya untuk menjadikannya lebih berguna. Kombinasi memungkinkan transfer pengetahuan antar kelompok dalam suatu perusahaan.

4. Internalisasi

Internalisasi adalah tahapan dimana individu dalam kelompok dapat mengerti dan menyerap pengetahuan *explicit* kelompoknya, sehingga dapat menjadi pengetahuan *tacit* baru bagi individu tersebut. Proses yang berlangsung pada tahap internalisasi ini adalah perubahan pengetahuan *explicit* kelompok ataupun perusahaan menjadi pengetahuan bagi individu-individu di dalamnya.

2.4. Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

2.4.1. Definisi Knowledge Management.

Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) didefinisikan oleh Tjakraatmadja dan Lantu (2006:143) sebagai proses yang sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring, dan menyajikan informasi dengan cara tertentu, sehingga karyawan mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik, untuk kemudian menginstitutionalisasinya menjadi pengetahuan perusahaan. Sedangkan menurut Hillbard (dalam Liebowitz, 1999: hal I-6) manajemen pengetahuan adalah suatu proses menangkap pengetahuan baik yang tersimpan dalam *databases*, kertas, ataupun kepala manusia dan mendistribusikannya kepada siapa pun yang memerlukannya. Menurut Wiig (dalam Liebowitz, 1999: hal I-6) manajemen pengetahuan adalah suatu proses yang sistematis, eksplisit untuk membentuk, memperbaharui, dan mengaplikasikan pengetahuan dalam rangka memaksimalkan, mengaktifkan dan mengembalikan asset pengetahuan organisasi. Berdasarkan ketiga definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan adalah suatu proses sistematis untuk menemukan dan mengorganisasikan pengetahuan yang tersimpan dalam diri individu maupun dalam bentuk tulisan untuk kemudian didistribusikan kepada orang yang memerlukannya.

2.4.2. Tahapan dalam Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*).

Menurut O'Dells (dalam Liebowitz, 1999: hal I-8) untuk melaksanakan manajemen pengetahuan di dalam perusahaan ada beberapa tahap yang harus dilakukan, yaitu pengidentifikasian, pengumpulan, pengadaptasian, pengorganisasian, penggunaan, pembagian dan pembentukan pengetahuan. Sedangkan menurut Tiwana (dalam Awad dan Ghaziri, 2004:63) ada beberapa langkah dalam mengelola pengetahuan (*knowledge management*) yaitu :

1. Mengevaluasi sarana dan prasarana yang ada dalam perusahaan.
2. Membentuk tim pelaksana manajemen pengetahuan yang terdiri dari orang-orang yang dianggap kompeten.

3. Menangkap (mengumpulkan) pengetahuan.
4. Membuat desain pengelolaan pengetahuan.
5. Pengujian terhadap desain pengelolaan pengetahuan.
6. Mengimplementasikan desain pengelolaan pengetahuan ke dalam sistem perusahaan / organisasi.
7. Mengelola perubahan organisasi dan sistem penghargaan.
8. Evaluasi terhadap pelaksanaan proses pengelolaan pengetahuan.

2.4.3. Karakteristik Perusahaan yang Berbasis Manajemen Pengetahuan.

Perusahaan yang berbasis pengetahuan harus memiliki struktur organisasi dan karakteristik individu yang khas sehingga mampu mengelola pengetahuan yang ada di perusahaan (Tobing, 2007)

1. Karakteristik Struktur.

- Struktur organisasi tidak bersifat birokratis.
- Unit-unit berbentuk sel-sel yang menyebar di berbagai unit tetapi tetap terkoordinir.
- Tidak hierarkis.

2. Karakteristik Pegawai.

- Pemimpin bersikap profesional dan fleksibel.
- Memiliki wawasan dan pengetahuan yang luas.
- *Professional Networking* yang luas baik dengan pihak internal maupun eksternal perusahaan.
- Komunikatif dan mampu melakukan koordinasi baik dengan cara *virtual* maupun tatap muka langsung.
- Mampu memfasilitasi berbagai pihak dalam berbagi pengetahuan, berkolaborasi, dan belajar.

2.5. *Knowledge Sharing*

2.5.1. Definisi *Knowledge Sharing*.

Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*) adalah salah satu metode dalam *knowledge management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya (Muluk,2003). Tanpa *knowledge sharing* upaya manajemen pengetahuan akan gagal. Budaya perusahaan, dan sistem penggajian dapat mempengaruhi upaya berbagi pengetahuan (Sangkala, 2007). *Knowledge sharing* hanya dapat dilakukan jika setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan dan komentarnya kepada anggota lainnya.

2.5.2. Metode *Knowledge Sharing*.

Secara umum ada lima jenis kegiatan berbagi-pengetahuan yaitu:

1. Di dalam satu kelompok untuk pekerjaan rutin yang serupa dan terus menerus;
2. Antar dua atau lebih kelompok yang berbeda tetapi melakukan pekerjaan yang hampir sama.
3. Antar dua atau lebih kelompok, tetapi yang dibagi bersama adalah pengetahuan tentang pekerjaan non-rutin.
4. Antar organisasi dalam rangka kelangsungan hidup bersama.
5. Dari luar kelompok, ketika menghadapi persoalan yang belum pernah mereka jumpai sebelumnya.

Sedangkan menurut Subagyo (*hendros-ks4cd-bakti-makasar-2007058.pdf*), berbagi pengetahuan bisa dilakukan dengan cara :

a. Pertemuan Tatap Muka

Pertemuan-pertemuan rutin, seminar, workshop, forum dan pemagangan. Sarana tatap muka ini menjadi sarana paling efektif, terutama pemagangan. Hal penting yang perlu diperhatikan adalah struktur komunikasi yaitu kapan dan bagaimana pertemuan tatap muka dapat dilakukan, siapa dapat bertanya kepada

siapa, bagaimana mendapatkan umpan balik dari pertanyaan yang diajukan dan sebagainya.

b. Dokumentasi

Dokumentasi seluruh kegiatan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam rangka publikasi baik elektronik di website maupun non-elektronik melalui newsletter, majalah dan koran. Termasuk di dalamnya adalah notulensi dan pengumpulan dokumen dari kegiatan tatap muka di atas. Output atau sistem basis data dokumentasi ini kelak harus dapat diintegrasikan dengan website komunitas.

c. Website

Website yang dibangun secara lokal memuat informasi terkini tentang berita, kegiatan komunitas, cerita pengalaman dan informasi lainnya. Sarana ini sebenarnya lebih kepada *sharing* informasi, tetapi dapat ditingkatkan menjadi *sharing* pengetahuan bilamana terjadi diskusi terhadap apa yang diinformasikan, seperti dengan menambahkan kolom komentar sehingga pengguna dapat mengomentari atau berdiskusi lebih lanjut dengan penulis. Sebagai contoh *blogging* dengan *weblog* adalah salah satu sarana cerita pengalaman.

d. Diskusi Elektronik

Diskusi secara elektronik dapat dilakukan melalui *tele-conference*, *email*, *milis*, *blog*, *forum diskusi*, *wiki*, dan *internet-chatting*. *Tele-conference* adalah komunikasi real-time dengan memanfaatkan teknologi telepon dan video. *Tele-conference* lebih interaktif dibanding lainnya tetapi lebih sulit dalam menyiapkannya. *Email* bersifat komunikasi 2 orang. *Milis* adalah komunikasi melalui email dengan melibatkan sekumpulan orang. *Blog* pada awalnya adalah sarana bercerita (pengalaman), tetapi telah berkembang menjadi sarana diskusi dengan *author* sebagai pusatnya. *Forum diskusi* adalah diskusi dengan tema sebagai pusatnya. *Wiki* adalah sarana kolaborasi yang memungkinkan penulisan dokumen secara bersama. *Internet-chatting* seperti *Yahoo Messenger*, *Windows Messenger*, dan *ICQ* adalah komunikasi real-time antar 2 atau lebih orang melalui internet.

e. Publikasi dan Newsletter

Pembuatan *newsletter* kepada anggota komunikasi, penerbitan majalah dan koran untuk menyebarkan pemikiran dan pengetahuan yang dimiliki komunitas, juga sekaligus dapat menjadi sarana promosi komunitas kepada masyarakat yang lebih luas. Publikasi dan newsletter ini dapat dilakukan baik offline maupun online (melalui website).

f. Penelitian

Penelitian tidak harus merupakan kegiatan yang rumit, survey kecil juga masuk dalam kategori ini. Tukar-menukar pemikiran dan ide baru, akan lebih intensif terjadi. Kreatifitas dan inovasi akan terbangun lebih cepat dengan kegiatan seperti penelitian.

2.5.3. Hambatan dalam *Knowledge Sharing*.

Menurut Awad dan Ghaziri (2004) ada beberapa hal yang dapat menghambat proses *knowledge sharing* yaitu :

- Kurangnya kepercayaan bahwa nilai dan manfaat yang dapat dihasilkan pengetahuan pribadi akan jauh lebih tinggi bila digunakan untuk kepentingan bersama dibanding hanya untuk kepentingan sendiri. Bila seorang individu telah menyadari bahwa pengetahuan pribadinya memang membawa dampak berarti terhadap pencapaian kesuksesan kerja bersama maka ia akan dengan suka rela membagikannya kepada rekan kerjanya yang lain dalam perusahaan.
- Kurangnya waktu dan keterbatasan tempat pertemuan. Jadwal pekerjaan yang menumpuk dan lokasi pertemuan yang tidak strategis menjadi penghambat dalam upaya berbagi pengetahuan.
- Status dari pemberi pengetahuan. Pada umumnya, jika pengetahuan datang dari orang yang dianggap lebih ahli atau memiliki kedudukan yang tinggi dalam perusahaan, maka pengetahuan lebih mudah untuk diterima.
- Kualitas dan kecepatan dalam mentransfer pengetahuan.

Sedangkan menurut Evans (2003) hal yang dapat menghambat efektifitas dalam berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) antara lain :

- Struktur, yang meliputi fleksibilitas struktur perusahaan, *fragmented organization*, kekakuan pemikiran manajemen perusahaan (*functional silo mentality*), kegagalan dalam menjalankan sistem yang benar.
- Manusia, meliputi keengganan untuk berubah, kurangnya waktu dan motivasi, *turnover*, kurangnya perhatian terhadap pengembangan/pencarian pegawai baru.
- Manajemen yang meliputi ketakutan akan hilangnya kekuasaan, kesulitan menghadapi figure otoritas, keengganan untuk mengubah “gaya” perusahaan.

2.5.4. Cara Mengatasi Hambatan dalam *Knowledge Sharing*.

Penghargaan dan pengakuan secara individual terhadap perilaku yang diinginkan akan membuat individu bersedia mengulangi perilaku yang diinginkan tersebut (Quinn, Baruch, Zien dalam Liebowitz, 1999) . Hal ini yang menjadi dasar pemberian penghargaan bagi upaya berbagi pengetahuan. Tujuannya adalah agar para pegawai bersedia membagi pengetahuan yang mereka miliki dengan pegawai lainnya secara terus menerus. Quinn, Baruch, Zien (dalam Liebowitz, 1999) mengemukakan bahwa untuk memotivasi para pegawai agar mau saling berbagi ilmu dan pengetahuan yang mereka miliki, perusahaan perlu memberikan tantangan, pengakuan secara individual, kebebasan beraktivitas, dan penghargaan finansial. Sedangkan Tiwana (2000) mengajukan konsep penghargaan dalam bentuk insentif. Ia menyakini bahwa orang-orang akan mau membagi ilmu dan pengetahuan yang mereka miliki bila hal tersebut dihargai secara materi yaitu dengan pemberian insentif untuk setiap kontribusi pengetahuan yang mereka berikan. Kedua tokoh diatas mengungkapkan bahwa untuk mengatasi hambatan dalam berbagi pengetahuan diperlukan dukungan dari pihak luar, sedangkan Nonaka mengemukakan ada faktor yang lebih penting dalam mengatasi hambatan berbagi pengetahuan yaitu adanya faktor internal.

Selain itu, menurut Nonaka (1991) diperlukan adanya komitmen dan kesadaran personal yang mendorong individu bersedia secara sukarela membagikan pengetahuan dan ilmu yang mereka miliki untuk dipergunakan bersama karena mereka yakin hal tersebut akan berguna bagi kemajuan organisasi mereka. Kesadaran inilah yang menandakan bahwa aktivitas berbagi pengetahuan sudah menyatu dalam diri individu dan tercermin melalui tindakan saling bertukar pengetahuan yang dilakukan seluruh pegawai tanpa perlu adanya sistem baku yang mengatur hal tersebut. Penjelasan yang dikemukakan oleh Nonaka diatas sebenarnya mengacu kepada sikap. Kesadaran mengenai pentingnya upaya saling berbagi pengetahuan menggambarkan komponen kognitif, sedangkan komitmen personal untuk mengadakan upaya saling berbagi pengetahuan mencerminkan komponen afektif dan perwujudan keduanya (kesadaran dan komitmen) dalam bentuk upaya nyata saling bertukar pengetahuan mewakili komponen perilaku. Komponen kognitif, afektif dan perilaku merupakan ketiga komponen sikap (Allport dalam Ino Yuwono, dkk, 2005). Sikap adalah keadaan mental / neural yang terjaga, diorganisasikan melalui pengalaman, merupakan respon terhadap semua objek dan situasi terkait. Dengan demikian, untuk mengatasi hambatan dalam upaya saling berbagi pengetahuan, diperlukan adanya dukungan dari luar dan sikap dari individu untuk mau saling bertukar pengetahuan. Individu yang melakukan upaya saling berbagi pengetahuan dinamakan *knowledge worker*.

2.6. *Knowledge Worker*

2.6.1. Definisi *Knowledge Worker*.

Menurut Bennet (dalam Awad dan Gahziri, 2004) untuk mengelola pengetahuan, diperlukan individu-individu yang bersedia dan mampu menciptakan, memanipulasi dan menyebarkan pengetahuan dinamakan sebagai pekerja pengetahuan (*knowledge worker*). Sedangkan menurut Kappes and Thomas Bennet (dalam Elias M. Awad dan Hassan M. Gahziri, 2004) pekerja pengetahuan adalah orang yang mengumpulkan

data / informasi dari berbagai sumber, menambahkan nilai (*value*) terhadap informasi tersebut dan menyebarkannya kepada orang lain. Senada dengan kedua tokoh diatas, dalam *SearchCRM.com, 2002* diketahui bahwa pekerja pengetahuan adalah individu yang bertugas mengembangkan dan menggunakan pengetahuan. Dari ketiga definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pekerja pengetahuan (*knowledge worker*) adalah orang yang bersedia dan mampu mengumpulkan, mengembangkan dan mendistribusikan pengetahuan kepada orang lain.

2.6.2. Karakteristik *Knowledge Worker*.

Knowledge workers menurut Awad dan Ghaziri (2004) memiliki beberapa kepribadian dan karakteristik profesional:

- Memegang values yang unik dan memegang serta mengadaptasi budaya perusahaan.
- Menyelaraskan pertumbuhan pribadi dan profesionalisme dengan visi perusahaan dan mencapai tujuan strategis perusahaan.
- Memiliki sikap berkolaborasi dan berbagi (*sharing*).
- Memiliki kapasitas untuk berinovasi dan berpikiran kreatif.
- Memiliki pemahaman yang jelas mengenai bisnis yang berhubungan dengan pekerjaannya.
- Memiliki keinginan untuk belajar dan beradaptasi dengan cara baru sehingga menghasilkan cara baru dalam mengerjakan tugas.
- Memiliki kontrol diri (*self-control*) dan swa-belajar (*self-learning*).
- Memiliki toleransi terhadap ketidakjelasan dan pertumbuhan perusahaan.

Sedangkan menurut Awad dan Ghaziri (2004) ada kompetensi inti yang harus dimiliki oleh *knowledge worker*, yaitu :

- a) Kemampuan berpikir yang harus dimiliki oleh *knowledge worker* adalah kemampuan berpikir strategis sehingga menghasilkan kinerja yang baik dan ide-ide yang brilian. Berpikir strategis adalah

memiliki visi bagaimana menghasilkan produk yang lebih baik, bagaimana perusahaan dapat ditingkatkan performanya melalui pengaruh value dari pegawai, dan bagaimana kemauan untuk belajar terus menerus dapat berpengaruh terhadap karir pegawai, kesetiaan terhadap perusahaan dan kepuasan kerja. *Knowledge worker* juga harus mampu menggunakan kemampuan otak kanan dan kirinya demi mencapai tujuan perusahaan.

- b) Dengan kemauan belajar terus menerus diharapkan mampu menghasilkan inovasi. Pegawai diharapkan mampu mengikuti perubahan organisasi. Organisasi diharuskan dapat memberikan dukungan dan fasilitas yang memungkinkan pegawai dapat terus belajar, sehingga diharapkan pegawai mampu menghasilkan produk dan atau kualitas kerja yang lebih baik.
- c) *Innovative team and teamwork*. Dengan kompleksitas dan tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan dewasa ini, maka diharapkan tim kerja mampu berkontribusi terhadap pengambilan keputusan dalam perusahaan. Tim kerja harus berkolaborasi, kooperatif, dan berkoordinasi dengan didasari oleh sikap mau berbagi pengetahuan (*knowledge sharing attitude*) dan komitmen untuk mengadakan pertukaran pengetahuan. Untuk mendukung hal tersebut, maka perusahaan harus memberikan dukungan dan imbalan yang menarik (intrinsik dan ekstrinsik). Untuk pegawai yang berorientasi kepada karir, maka imbalan intrinsik (pengakuan dan penghargaan) lebih bernilai daripada imbalan ekstrinsik (bonus atau kenaikan gaji).
- d) Inovasi dan kreativitas. *Knowledge worker* menggunakan inovasi dan kreativitas untuk memperluas visi dan eksplorasi produk baru demi pengembangan perusahaan. Oleh karena itu, pegawai harus memiliki orientasi untuk menyelesaikan masalah, semangat untuk mencitakan pengetahuan, dan memiliki keinginan yang kuat untuk mengeluarkan ide-ide.

- e) *Risk taking and potential success. Knowledge worker* harus bersedia berbagi dan bertukar pengetahuannya yang terbaik, bekerja sama sebagai tim dan ikut serta dalam pengambilan keputusan beresiko. Ia harus berani untuk kehiangan sesuatu yang dimiliki saat ini dan berjuang untuk mendapatkan yang lebih baik dengan cara memanfaatkan visi, pengalaman, dan pengetahuan yang dimilikinya.
- f) *Decisive action taking. Knowledge worker* harus memiliki keinginan untuk menerapkan disiplin, kesabaran dan determinasi. Motivasi adalah faktor yang penting agar pegawai tetap fokus terhadap produk dan pelayanan.
- g) *A culture of responsibility toward knowledge. Kompetensi ini* menyangkut loyalitas dan komitmen kepada manager atau pemimpin. *Knowledge worker* harus senantiasa mendukung pemimpin, rekan kerja, dan perusahaan secara utuh. Ketika menghadapi masalah ia harus bersedia mencari solusi, berdiskusi, *brainstorming*, dan mencari pemecahan masalah yang terbaik, dan memecahkannya.

2.6.3. Cara Mengefektifkan Peran *Knowledge Worker*.

Menurut Dunamis (dalam Tobing, 2007) diperlukan langkah-langkah tertentu untuk mengefektifkan peran dari *knowledge worker*, yaitu :

- Bekerjasama dengan mereka dan memastikan adanya target-target yang harus dicapai dengan tuntunan KPI (*Key Performance Indicators*).
- Memberikan tanggung jawab dan kebebasan untuk mencapai target yang telah ditetapkan dengan cara terbaik menurut mereka.
- Pastikan bahwa perusahaan menyediakan pendidikan dan pelatihan untuk upaya berbagi pengetahuan dan juga untuk pengembangan ke depan.
- Tempatkan mereka di lokasi kerja yang menuntut peningkatan produktivitas. Kemudian pastikan bahwa perusahaan memberikan

pengakuan dan penghargaan terhadap pekerjaan dan upaya mereka untuk saling berbagi pengetahuan.

Agar para pegawai memiliki keterampilan-keterampilan berbagi pengetahuan, maka diperlukan suatu pelatihan untuk mengembangkan sikap mau saling berbagi pengetahuan diantara para pegawai, sehingga diharapkan para pegawai bersedia secara sukarela untuk saling membagikan pengetahuan dan pengalamannya kepada bawahan, rekan kerja dan atasannya.

2.7. Pelatihan.

Seperti telah diungkapkan sebelumnya bahwa terdapat beberapa metode berbagi pengetahuan, yaitu pertemuan tatap muka langsung, dokumentasi, website, diskusi elektronik, publikasi atau newsletter dan penelitian (hal 19-20). Diantara metode-metode tersebut, metode tatap muka langsung dianggap yang paling efektif. Salah satu cara yang dapat digunakan dalam metode ini adalah pelatihan.

2.7.1. Definisi Pelatihan.

Pelatihan adalah setiap kegiatan untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang merupakan tanggung jawabnya (Sihotang, 2007). Pelatihan yang cukup efektif, hendaknya mencakup tiga hal penting yaitu:

1. Merupakan pengalaman belajar (*learning experience*)
2. Merupakan kegiatan terencana (*the planned organizational activity*)
3. Merupakan hasil desain dari hasil penelitian yang dapat diikuti fisik.

Pelatihan idealnya harus didesain untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan tujuan-tujuan para pekerjanya sendiri secara perorangan atau individual. Pelatihan akan bermanfaat bagi para pekerja dan pegawai yang kurang cakap dan terampil dalam mengerjakan kewajiban-kewajiban jabatan pekerjaannya.

2.7.2. Tahapan Pelatihan

Menurut Sihotang (2007) terdapat paling tidak tiga tahapan pelatihan yang sering dilakukan oleh banyak organisasi dan instansi yaitu:

1. Penentuan Kebutuhan Pelatihan

Penentuan kebutuhan pelatihan adalah suatu kegiatan yang mengumpulkan informasi yang relevan untuk menentukan pelatihan yang diperlukan pada unit organisasi yang bersangkutan. Jika perlu diadakan pelatihan maka pengetahuan khusus yang bagaimana dan kecakapan-kecakapan yang bagaimana yang harus diajarkan pada peserta pelatihan.

- a. *General treatment discrepancies* yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai pada suatu satuan kerja.
- b. *Observable performance discrepancies* yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan
- c. *Future human resources needs* yaitu jenis pelatihan yang berkaitan dengan keperluan sumber daya manusia.

2. Desain Program Pelatihan

Ada dua macam desain program pelatihan yaitu: *knowledge-centered objective* dan *performance-centered objective*. Pada *knowledge-centered objective* lebih berkaitan dengan penambahan pengetahuan dan perubahan sikap, sedangkan desain program yang kedua lebih mengarah untuk memenuhi syarat-syarat khusus teknik penilaian dan perhitungan metode pelatihan yang tepat tergantung pada tujuan yang akan dicapai oleh pelatihan. Jadi desain program pelatihan perlu untuk mengetahui metode yang diperlukan. Prinsip umum dalam metode pelatihan antara lain memotivasi peserta pelatihan untuk menunjukkan keterampilan yang diinginkan dan konsisten dengan isi pelatihan.

3. Evaluasi tentang Efektivitas Program Pelatihan

Suatu pelatihan yang dianggap efektif adalah bila pelatihan itu merupakan solusi yang tepat terhadap permasalahan organisasi dan dapat memperbaiki kekurangan keterampilan para pekerja. Mengevaluasi efektivitas program pelatihan dapat dilihat dari informasi yang dapat diperoleh pada lima tingkatan:

- a. *Reaksi*. Yang dimaksud adalah seberapa baik reaksi peserta terhadap pelatihan itu.
- b. *Learning*
Sejauh mana para peserta dapat mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip, dan pendekatan-pendekatan pelatihan tersebut.
- c. *Behaviors*
Sejauh mana etos kerja para pegawai dapat berubah karena pelatihan.
- d. *Organizational result*
Sejauh mana peningkatan produktivitas akibat dari pelatihan itu.
- e. *Cost efectivity*
Apakah pelatihan ini sudah merupakan metode yang paling mudah untuk menyelesaikan permasalahan.

Sedangkan menurut Kirkpatrick (dalam Yuwono, 2005) menentukan empat tahap efektifitas pelatihan. Tahap 1 dan 2 dikumpulkan sebelum peserta kembali ke tempat kerja mereka. Tahap 3 dan 4 digunakan untuk menentukan *transfer of training*.



Gambar 2.2. Tahapan Evaluasi Pelatihan

Tahap 1 *Reaction* : tahap ini berfungsi untuk mengukur reaksi peserta terhadap pelaksanaan pelatihan dan sebagai criteria untuk mengukur

berhasil tidaknya latihan dan pengembangan yang dilakukan. Biasanya digunakan kuesioner atau wawancara untuk mengetahuinya.

Tahap 2 *Learning* : tahap ini dilakukan untuk mengukur seberapa baik peserta pelatihan telah mempelajari fakta, ide, konsep, teori dan sikap. Hal ini dilakukan untuk mengevaluasi pembelajaran dan biasanya dilakukan tes pada sebelum dan sesudah pelatihan untuk membandingkan hasilnya.

Tahap 3 *Behavior* : pada tahap ini diukur pengaruh pelatihan terhadap kinerja pekerjaan melalui wawancara kepada peserta pelatihan dan rekan kerja mereka. Selain itu, dilakukan pula pengamatan terhadap kinerja pegawai dalam pekerjaan mereka.

Tahap 4 *Result* : para pemberi kerja mengevaluasi hasil-hasil dengan mengukur pengaruh dari pelatihan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Selain kriteria di atas menurut Yuwono (2005), sebagai suatu hasil, *training outcomes* dapat diklasifikasikan menjadi 5 kategori yaitu : *cognitive outcomes*, *skill based outcomes*, *affective outcomes*, *result* dan *return of investment (ROI)*.

- *cognitive outcomes* digunakan untuk menentukan derajat pengenalan (familiar) peserta terhadap prinsip, fakta, teknik, prosedur, maupun proses yang diajarkan dalam pelatihan. *Cognitive outcomes* bisa dipakai dalam tahap 2.
- *skill based outcomes* dipakai untuk menilai tahap keterampilan teknik atau motorik dan perilaku. *Skill based outcomes* bisa dipakai pada tahap 2 dan 3.
- *affective outcomes* meliputi sikap dan motivasi termasuk reaksi peserta terhadap program.

- *Result* dipakai untuk menentukan manfaat pelatihan bagi perusahaan, misalnya peningkatan produksi, penurunan biaya *turn over*, kecelakaan kerja dan lain-lain.
- *Return of investment* (ROI) membandingkan keuntungan keuangan yang diperoleh dari hasil pelatihan dengan biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan.

2.7.3. Metode Pelatihan

Sihotang (2007) Menyebutkan ada beberapa metode pelatihan dan pengajaran yang dapat dilakukan yaitu : ceramah, telaah khusus, peragaan, diskusi kelompok, karya tulis dan seminar. Berikut ini adalah metode yang banyak dilakukan dalam pelatihan berbagi pengetahuan, yaitu :

- **Metode Ceramah**

Metode ceramah diberikan jika jumlah peserta lebih dari 30 orang. Metode ini adalah metode yang paling banyak dilakukan dalam pelatihan. Tujuannya adalah memberikan informasi kepada peserta. Kelemahan dari metode ini adalah sebagian besar informasi dan komunikasi hanya berasal dari satu arah, yaitu fasilitator (pemberi materi pelatihan) saja. Biasanya ceramah / kuliah demikian dilanjutkan dengan Tanya jawab peserta pelatihan.

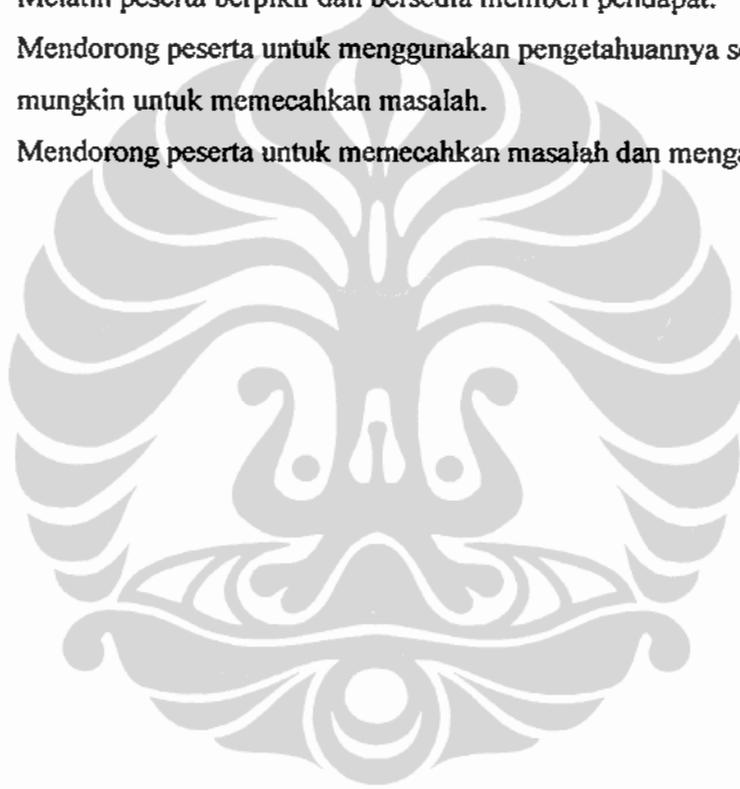
- **Metode Telaah Khusus (Studi Kasus)**

Metode telaah khusus adalah suatu metode pelatihan untuk menumbuhkembangkan pengetahuan, sikap, dan keterampilan peserta melalui belajar mengajar. Pada peserta dihadapkan pada suatu kasus dalam pekerjaan dan peserta secara berkelompok mencoba untuk memecahkan persoalan dan masalah dan menyusunnya dalam bentuk kesimpulan dan saran masing-masing peserta terhadap kasus tersebut.

- **Metode diskusi kelas / kelompok**

Metode diskusi dalam kelas dengan menyajikan bahan-bahan pelajaran dalam bentuk masalah yang harus dicarikan pemecahannya oleh para peserta diskusi. Tujuan yang akan dicapai dengan metode diskusi ini antara lain:

- a. Agar peserta terlatih menggunakan pendapatnya dan dapat menyesuaikan dengan pendapat orang lain.
- b. Melatih peserta berpikir dan bersedia memberi pendapat.
- c. Mendorong peserta untuk menggunakan pengetahuannya semaksimal mungkin untuk memecahkan masalah.
- d. Mendorong peserta untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan.



3. ANALISA PEMECAHAN MASALAH

3.1. Identifikasi Masalah.

Saat ini dunia bisnis memasuki suatu era baru, yaitu era informasi dimana dalam era ini pengetahuan adalah modal utama untuk menentukan perkembangan dan pertumbuhan organisasi, disamping keterampilan mengoperasikan mesin. Agar dapat bertahan di era informasi, perusahaan perlu berkembang. Seperti halnya perusahaan lain, PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT.GAM) juga berusaha untuk bertahan dan berkembang seiring dengan perubahan zaman. Untuk itu, maka perusahaan berupaya meningkatkan kualitas SDM yang dimilikinya melalui pengelolaan pengetahuan. Seperti telah diungkapkan pada bab 1, saat ini berbagai upaya pengembangan SDM telah dilakukan oleh PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT.GAM). Upaya – upaya yang telah dilakukan meliputi :

1. Pemberian wewenang dan kebebasan kepada Kepala Toko untuk menjalankan toko dengan cara masing-masing, asalkan dapat memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Pemberian wewenang kepada Kepala Toko untuk mengelola SDM sesuai cara dan gaya masing-masing.
3. Mengharuskan setiap Kepala Toko untuk mengadakan pertemuan rutin setiap pagi dengan seluruh pegawai tokonya, tetapi pada pelaksanaannya diserahkan kepada masing-masing Kepala Toko. Ada Kepala Toko yang mengumpulkan seluruh pegawainya setiap hari ada juga yang menjadwalkan pertemuan rutin dengan unit-unit yang berbeda setiap hari.
4. Memberikan pelatihan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan kepemimpinan dan manajerial yang dilaksanakan tiga kali dalam setahun, namun materi pelatihan antara Kepala Toko bisa bervariasi tergantung topik atau materi apa yang menurut pihak HRD dibutuhkan oleh Kepala Toko yang bersangkutan.
5. Mengadakan pertemuan antar Kepala Toko setiap sebulan sekali untuk membahas upaya pemenuhan target perusahaan.

6. Mengadakan pertemuan formal yang membahas mengenai operasional toko dan kebijakan perusahaan.

Meskipun upaya-upaya diatas telah dilakukan, tetapi hasilnya masih bervariasi. Hal ini disebabkan karena belum adanya keseragaman dalam pelaksanaan usaha pengembangan kualitas SDM di PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT.GAM). Padahal saat ini perusahaan menyadari bahwa setiap pegawainya perlu memiliki pengetahuan yang sebanding, sehingga mereka mampu memberikan informasi umum dan pelayanan yang sama kepada pelanggan.

3.2. Harapan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT.GAM) mengharapkan setiap pegawai memiliki pengetahuan yang sama/sebanding. Pengetahuan yang sama diantara para pegawai hanya bisa dicapai jika perusahaan mampu mengelola pengetahuan dan para pegawainya. Perusahaan bukan hanya mencari dan menyeleksi pengetahuan yang dapat dijadikan pengetahuan perusahaan, tetapi yang terpenting adalah bagaimana caranya agar pengetahuan tersebut bisa tersebar merata kepada setiap pegawai. Jadi, jika pegawai tersebut pindah atau pensiun maka pengetahuan yang dimilikinya tidak ikut terbawa pergi, melainkan tetap tinggal menjadi pengetahuan perusahaan. Agar para pegawai memiliki pengetahuan yang sama maka diperlukan suatu metode yang dianggap paling efektif untuk saling berbagi pengetahuan, yaitu melalui pelatihan. Oleh karena itu, perlu dirancang suatu program pelatihan yang mampu meningkatkan kesadaran dan sikap mau saling berbagi pengetahuan diantara para pegawai. Pelatihan ini adalah langkah awal untuk menciptakan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT.GAM).

3.3. Rencana Rancangan Pemecahan Masalah.

Seperti telah dikemukakan diatas, bahwa untuk menciptakan kesadaran dan sikap mau saling berbagi pengetahuan, maka perlu dirancang suatu program pelatihan *knowledge sharing attitude* sebagai langkah awal untuk menciptakan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) di PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT.GAM). Rencana rancangan program pelatihan ini meliputi :

1. Penetapan tujuan dan sasaran pelatihan.
2. Penyusunan materi pelatihan yang diharapkan dapat memenuhi tujuan dan sasaran pelatihan.
3. Penetapan metode yang akan dipakai dalam pelatihan.
4. Penyusunan jadwal kegiatan pelatihan yang meliputi waktu yang diperlukan untuk setiap materi dan tujuan yang ingin dicapai dalam setiap sesi pelatihan.
5. Penetapan metode evaluasi yang akan dipakai untuk mengetahui efektifitas kegiatan pelatihan.
6. Menyusun *knowledge sharing* program.
7. Penentuan peserta pelatihan yang meliputi level jabatan dan jumlah peserta yang akan mengikuti pelatihan tersebut.
8. Penentuan orang yang akan memberikan pelatihan (*trainer*).
9. Penetapan anggaran yang harus dikeluarkan untuk membiayai kegiatan pelatihan.

4. USULAN PEMECAHAN MASALAH

Pada bab ini akan diulas mengenai cara pemecahan masalah berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya. Pada bab 3, diketahui untuk meningkatkan keinginan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), maka diperlukan pelatihan. Berikut ini adalah rancangan pelatihan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang dapat digunakan oleh PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT. GAM). Rancangan ini juga dilengkapi dengan *knowledge sharing program* sebagai langkah lanjutan untuk melaksanakan upaya menumbuhkan dan menerapkan sikap berbagi pengetahuan dalam lingkup pekerjaan.

4.1. Tahapan Persiapan.

Ada beberapa hal yang diperlukan untuk melaksanakan pelatihan berbagi pengetahuan, yaitu :

1. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Hal ini diperlukan untuk mengetahui materi apa yang perlu diberikan kepada peserta pelatihan. Data mengenai materi pelatihan dapat diperoleh melalui hasil wawancara dengan pihak HRD PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA dan beberapa orang Kepala Toko seperti telah tergambar dalam bab analisa.
2. Menentukan tujuan dan sasaran pelatihan. Sasaran pelatihan berisi perilaku yang diharapkan mampu ditampilkan oleh peserta di akhir sesi pelatihan sesuai dengan situasinya. Selain itu, sasaran pelatihan juga menyangkut seberapa baik perilaku tersebut dilakukan.
3. Merancang materi pelatihan. Materi ini ditentukan berdasarkan literatur mengenai hal-hal yang diperlukan untuk menciptakan sikap berbagi pengetahuan yang meliputi :
 - Perkembangan organisasi dari Toffler (dalam Tjakraatmadja dan Lantu 2006).
 - Konsep *Knowledge Management* dari Tjakraatmadja dan Lantu (2006).
 - Definisi, kegunaan dan metode *knowledge sharing* dari Muluk (2003).

- Hambatan dalam melaksanakan *knowledge sharing* dari Awad dan Ghaziri (2004) dan cara mengatasinya (dari Tiwana, Nonaka, Quinn, dkk)
 - Karakteristik *knowledge worker* dari Awad dan Ghaziri (2004)
 - *Knowledge sharing plan*.
 - Selain itu, untuk menambah keahlian berbagi pengetahuan, maka perlu diberikan materi mengenai teknik presentasi. Fungsinya adalah agar pegawai mampu berbicara dan membagi pengetahuannya dihadapan umum.
4. Menentukan format pelatihan sesuai dengan jumlah peserta, materi pelatihan, dan hasil yang diinginkan dari pelatihan tersebut.
 5. Menentukan jadwal pelaksanaan pelatihan. Waktu pelatihan akan disesuaikan dengan jadwal kegiatan di perusahaan. Agar tidak mengganggu aktifitas kerja, disarankan pelatihan dilaksanakan pada akhir minggu.
 6. Menentukan metode evaluasi yang berfungsi untuk mengetahui efektifitas dari pelatihan.
 7. Memilih dan menentukan peserta pelatihan.
Peserta pelatihan ini adalah tim yang nantinya bertugas sebagai *knowledge worker*. Mereka bertugas sebagai pencetus dan penggerak kegiatan berbagi pengetahuan di perusahaan. Untuk menjadi *knowledge worker*, menurut Awad dan Ghaziri (2004) diperlukan beberapa kriteria yaitu:
 - Memegang values yang unik dan memegang serta mengadaptasi budaya organisasi.
 - Menyelaraskan pertumbuhan pribadi dan profesionalisme dengan visi perusahaan dan mencapai tujuan strategis perusahaan.
 - Memiliki sikap berkolaborasi dan berbagi (*sharing*).
 - Memiliki kapasitas untuk berinovasi dan berpikiran kreatif.
 - Memiliki pemahaman yang jelas mengenai bisnis yang berhubungan dengan pekerjaannya.

- Memiliki keinginan untuk belajar dan beradaptasi dengan cara baru sehingga menghasilkan cara baru dalam mengerjakan tugas.
- Memiliki kontrol diri (*self-control*) dan swa-belajar (*self-learning*).
- Memiliki toleransi terhadap ketidakjelasan dan pertumbuhan perusahaan.

Berdasarkan kriteria tersebut maka peserta pelatihan ini adalah para Kepala Toko. Hal ini terutama karena Kepala Toko memiliki pengetahuan mengenai bisnis perusahaan dan pertumbuhan perusahaan, memiliki kontrol dan wewenang terhadap pengembangan SDM di tokonya, serta dianggap memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai untuk dibagikan kepada pegawai lainnya. Sebagai tahap awal, peserta pelatihan dibatasi pada Kepala -- Kepala Toko wilayah Jabodetabek (25 orang). Hal ini mengingat jadwal kerja Kepala Toko yang padat dan lokasi yang cukup berdekatan hingga memungkinkan mengumpulkan mereka di tempat dan waktu yang sama.

8. Menentukan orang yang akan memberikan pelatihan atau menjadi trainer. *Trainer* bisa berasal dari dalam atau luar perusahaan tergantung keadaan perusahaan. Jika ada orang yang dianggap telah menguasai materi *knowledge sharing*, maka trainer bisa berasal dari dalam perusahaan. Akan tetapi jika belum ada, lebih baik memanggil *trainer* dari luar, misalnya konsultan.
9. Menghitung biaya yang diperlukan untuk melaksanakan pelatihan *knowledge sharing* yang meliputi anggaran administrasi, konsumsi, biaya jasa *trainer*, *observer*, evaluator, transportasi dan akomodasi. Sedangkan untuk ruangan pelatihan, akan diusahakan dapat menggunakan ruangan di perusahaan.

Tabel 4.1. Estimasi Biaya Administrasi

ANGGARAN	JUMLAH	HARGA PER UNIT (dalam Rupiah)	TOTAL (dalam Rupiah)
Fotokopi materi	30 buah	10.000	300.000
Map plastik transparan	30 buah	5000	150.000
<i>Ballpoint</i>	30 buah	2000	60.000
<i>Notes</i>	30 buah	3000	90.000
<i>Spidol white board</i>	2 buah	5.000	10.000
<i>Penghapus white board</i>	2 buah	5.000	6.000
Kertas Flipchart	5 buah	2.000	10.000
Sewa Ruangan	-	-	-
Jasa pembagi Materi	1 orang	250.000	250.000
TOTAL			876.000

Tabel 4.2. Estimasi Biaya Konsumsi

ANGGARAN	JUMLAH	HARGA PER UNIT (dalam Rupiah)	TOTAL (dalam Rupiah)
<i>Snack pagi</i>	30 buah	7.500	225.000
<i>Snack sore</i>	30 buah	7.500	225.000
Makan siang	30 buah	20.000	600.000
TOTAL			1.050.000

Tabel 4.3. Estimasi Biaya Jasa Pengembang Materi, Trainer, Observer dan Evaluator

ANGGARAN	JUMLAH	PIHAK PERUSAHAAN (dalam Rupiah)	KONSULTAN LUAR (dalam Rupiah)
Pengembang materi	1 orang	750.000	750.000
<i>Trainer</i>	1 orang	8.000.000	15.000.000
<i>Observer</i>	1 orang	600.000	600.000
<i>Evaluator</i>	1 orang	600.000	600.000
TOTAL		9.950.000	16.950.000

Tabel 4.4. Estimasi Biaya Transportasi dan Akomodasi

ANGGARAN	JUMLAH	DALAM KOTA (dalam Rupiah)	LUAR KOTA (dalam Rupiah)
Transportasi <i>Trainer</i>	1 orang	250.000	500.000
Transportasi <i>Obsever</i>	1 orang	250.000	500.000
Akomodasi <i>Trainer</i>	1 orang	-	-
Akomodasi <i>Observer</i>	1 orang	-	-
TOTAL		500.000	1.000.000

4.2. Tahap Pertemuan dengan Pihak Manajemen

Seperti telah dikemukakan pada bab 1(hal 4) bahwa untuk menciptakan perusahaan yang berbasis pengetahuan, maka bukan hanya diperlukan peran serta dari para pegawai saja akan tetapi juga perlu didukung oleh pemimpin, teknologi, kondisi organisasi dan kemampuan serta kemauan untuk belajar. Teknologi yang tepat guna, kondisi perusahaan yang kondusif dan kemampuan serta kemampuan untuk belajar dapat difasilitasi untuk berkembang melalui peran serta dan wewenang dari pihak manajemen puncak. Agar kegiatan berbagi pengetahuan ini bisa berjalan dan bertahan, sehingga pada akhirnya bisa menjadi kebiasaan dan

budaya perusahaan maka perlu dibuat suatu kebijakan dari pihak manajemen perusahaan, yaitu :

1. Menyesuaikan strategi bisnis, penyediaan fasilitas perusahaan dan pengelolaan SDM dengan upaya mengelola pengetahuan.
2. Menginventarisir pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh perusahaan.
3. Meningkatkan peran serta manajemen puncak sebagai model dari perilaku berbagi pengetahuan dan mengusahakan perilaku tersebut menjadi budaya perusahaan.
4. Menciptakan sistem teknologi informasi (*intranet, internet, groupware dan knowledge data base*) yang mampu membantu upaya berbagi pengetahuan dan sistem keamanannya, sehingga para pegawai mudah mengakses pengetahuan melalui sistem *online* tanpa khawatir pengetahuan perusahaan dapat “dicuri” oleh pihak diluar perusahaan.
5. Mendorong pegawai untuk menyisihkan waktu satu jam per minggu untuk mempelajari strategi *competitor* dan keinginan pasar agar perusahaan mampu mengembangkan strategi bisnis yang lebih tepat.
6. Untuk menambah semangat berbagi pengetahuan perlu diperhitungkan mengenai sistem penghargaan (*reward system*) yang sesuai. Sistem penghargaan ini hendaknya diatur oleh perusahaan sesuai dengan kinerja pegawai.

Selain itu, untuk menunjang jalannya program *knowledge sharing*, manajemen perusahaan juga harus menugaskan pihak HRD PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT. GAM) untuk melakukan tugas sebagai berikut:

1. Membantu mengawasi, mengevaluasi dan memberikan *feedback* terhadap kerja tim KS per 6 bulan.
2. Menjadi tempat penyimpanan pengetahuan (*knowledge storage*) sehingga seluruh pengetahuan yang ada bisa dikumpulkan di satu tempat. Hal ini

bisa lebih memudahkan pegawai jika ingin mencari informasi / pengetahuan yang dibutuhkan.

3. Mengirimkan pegawai untuk mengikuti seminar atau workshop mengenai *knowledge sharing* yang diselenggarakan oleh pihak luar perusahaan.
4. Mempromosikan upaya berbagi pengetahuan melalui penyebaran pengumuman, pamflet dan jargon yang berisi himbauan untuk berbagi pengetahuan.
5. Memasukkan upaya berbagi pengetahuan ke dalam *performance appraisal*.

4.3. Tahapan Pelaksanaan.

4.3.1. Identifikasi kebutuhan pelatihan. Seperti telah diungkapkan pada bab 3, PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (PT.GAM) menginginkan agar para pegawai memiliki kesadaran dan sikap mau saling berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, perlu dirancang suatu pelatihan *knowledge sharing attitude* agar pegawai memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap mau saling berbagi pengetahuan dengan orang lain, baik bawahan, rekan kerja, maupun atasan.

4.3.1. Menetapkan tujuan umum pelatihan.

Tujuan Umum : Melalui pelatihan diharapkan para peserta memiliki kesadaran dan sikap mau saling berbagi pengetahuan dengan pegawai lain, sehingga pada akhirnya setiap pegawai memiliki pengetahuan yang sama dalam hal memberi informasi umum dan pelayanan kepada pelanggan.

4.3.3. Menetapkan tujuan khusus pelatihan.

Tujuan khusus :

1. Peserta mengetahui mengenai definisi, kegunaan, dan metode berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).
2. Peserta mengetahui hambatan dalam upaya saling berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan cara mengatasinya.

3. Peserta mampu merancang *knowledge sharing plan* untuk kemudian diterapkan di tempat kerjanya.
 4. Peserta mengetahui teknik-teknik presentasi yang berguna bagi kegiatan *knowledge sharing*.
- 4.3.4. Menetapkan metode pelatihan. Metode yang dipakai dalam pelatihan ini adalah ceramah, diskusi dan pemberian tugas.
- 4.3.5. Menetapkan waktu dan jadwal pelatihan

Tabel 4.3. Rancangan Jadwal Pelatihan

WAKTU	MATERI	KEGIATAN	TUJUAN	BAHAN / ALAT YANG DIBUTUHKAN
08.30-08.50	Pembukaan	<ul style="list-style-type: none"> • Perkenalan antara <i>trainer</i> dengan <i>trainee</i>. • Penjelasan mengenai tujuan pelatihan. • Penjelasan mengenai metode pelatihan. • Memberitahu-kan garis besar keseluruhan program pelatihan. 	Terjalin suasana yang lebih akrab antara <i>trainee</i> dan <i>trainer</i> .	

08.50-09.00	Kontrak belajar	Pembuatan kontrak belajar	Peserta diharapkan lebih serius dalam menjalani pelatihan.	
09.00-09.30	Pre-Test	Mengisi Kuesioner	Mengetahui wawasan trainee mengenai <i>knowledge sharing</i>	Kertas HVS dan <i>Ballpoint</i>
09.30-10.30	Perkembangan Organisasi dan <i>Knowledge Management</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Perkembangan Organisasi sebagai dasar dibutuhkan-nya <i>Knowledge Management</i>. • Konsep <i>Knowledge Management</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trainee diharapkan menyadari bahwa organisasi perlu berkembang sesuai tuntutan zaman. • Trainee diharapkan memahami mengenai konsep KM. 	
10.30-11.00	Istirahat	-	-	-
11.00-12.00	Konsep <i>Knowledge Sharing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Definisi KS. • Manfaat KS. • Metode dalam KS. • Hal yang 	<ul style="list-style-type: none"> • Trainee diharapkan memahami mengenai konsep KS. 	

		<p>diperlukan dalam KS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hambatan KS dan cara mengatasinya • Peran pemimpin dalam KS. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Trainee</i> diharapkan mengetahui metode berbagi pengetahuan. • <i>Trainee</i> diharapkan menyadari pentingnya KS dan menumbuhkan sikap saling berbagi pengetahuan diantara peserta. • <i>Trainee</i> dapat mengantisipasi dan mengatasi hambatan dalam upaya saling berbagi pengetahuan. • <i>Trainee</i> diharapkan memahami hal yang diperlukan dan peran dirinya sebagai pemimpin dalam 	
--	--	---	---	--

			membentuk KS <i>attitude</i> .	
12.00-13.00	Istirahat	-	-	-
13.00-14.15	<i>Knowledge Sharing Plan</i>	<ul style="list-style-type: none"> Definisi dan karakteristik knowledge worker. Membentuk Tim KS. Membuat rencana kerja untuk menciptakan KS attitude. 	<ul style="list-style-type: none"> Mengetahui mengenai <i>knowledge worker</i> dan karakteristiknya Mempersiapkan <i>trainee</i> agar mampu mengaplikasikan KS di tokonya masing-masing. 	Kertas HVS, <i>Flipchart</i> , <i>ballpoint</i> , spidol papan tulis.
14.15-14.30	Istirahat	-	-	-
14.30-15.15	<i>Presentation skill</i>	<ul style="list-style-type: none"> Tips-tips presentasi yang efektif. 	Memberikan pengetahuan mengenai cara presentasi yang efektif.	
15.15-15.30	Rangkuman	<ul style="list-style-type: none"> <i>Resume</i> singkat mengenai materi. 	Mengingatn kembali <i>point-point</i> penting dari materi pelatihan.	

15.30-16.15	Penutup	Evaluasi kegiatan pelatihan.	<ul style="list-style-type: none"> • Post test • Pengisian kuesioner mengenai efektifitas pelatihan. • Kata penutup. 	-
-------------	---------	------------------------------	---	---

4.3.6. Menetapkan metode evaluasi pelatihan. Metode evaluasi yang digunakan mencakup 4 tahap, yaitu tahapan *reaction*, *learning behavior* dan *result*.

- Pada tahap pertama yaitu *reaction* peserta diminta untuk mengisi lembar kuesioner mengenai efektifitas pelaksanaan pelatihan yang meliputi evaluasi mengenai materi, cara penyajian materi, *trainer*, dan fasilitas yang dipakai dalam pelatihan. Tujuannya adalah mengetahui kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan dan materi yang disajikan.
- Pada tahap kedua yaitu *learning* peserta diminta untuk mengisi kuesioner berisi soal-soal yang terkait dengan materi pelatihan. Kuesioner ini diberikan sebelum dan sesudah pelatihan untuk mengetahui seberapa banyak materi pelatihan dapat diserap oleh peserta pelatihan. Evaluasi tahap pertama dan kedua dilaksanakan dan hasilnya akan diolah oleh *trainer*, serta dijadikan masukan bagi tindakan selanjutnya.
- Pada tahap ketiga yaitu *behavior* peserta pelatihan akan dinilai seberapa jauh pengetahuan dan keterampilan hasil pelatihan dapat diterapkan di pekerjaan mereka serta apakah pelaksanaan *knowledge sharing program* yang telah dibuat pada saat sesi pelatihan mampu dilakukan dan diselesaikan oleh peserta.
- Pada tahap keempat yaitu *result* peserta akan dinilai oleh pihak perusahaan apakah upaya berbagi pengetahuan yang sudah mereka jalankan dapat membantu dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan pada saat evaluasi tahunan perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

Awad, Ellias M. dan Ghaziri, Hassan M.. (2004). *Knowledge Management : International edition*. New Jersey : Pearson Education Inc.

Davenport, T. H. dan Prusak, L. (1997). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Boston : Harvard Business School Press.

Evans, Christina. (2003). *Managing for Knowledge*. London : Butterworth Heineman.

Nonaka, Ikujiro. (1991). *The Knowledge Creating Company : Harvard Business School Review on Knowledge Management*. Boston : Harvard Business School Press

Nonaka, Ijikuro dan Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The Knowledge – Creating Company*. New York : Oxford University Press.

Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: ANDI

Liebowitz, Jay. et all. (1999). *Knowledge Management Handbook*. New York : CRC Press.

M. R Khairul Muluk (2003). *Manajemen Pengetahuan : Kebingungan Praktek dan Peta Kajian*. [www. yahoo.com](http://www.yahoo.com) : Majalah USAHAWAN NO. 04 TH XXXII APRIL 2003. [file14-XXXII-April-3003.pdf]

Tjakraatmadja, J. H., Prof dan Lantu, D. C.. (2006). *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajaran*. Bandung : SBM – ITB.

Tika, H. Moh. Pabundu, Drs., MM, Ph.D. (2008). *Budaya rganisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Tiwana, Amrit, *The Knowledge Management Toolkit : Practical Techniques for Bulding a Knowledge Mangement System*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.

Tobing, Paul L. (2007). *Knowledge Management : Konsep, Arsitektur, dan Implementasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Sangkala. (2007). *Knowledge Management : Suatu Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan sehingga Menjadi Organisasi yang Unggul*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada.

Sihotang, A. Drs. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Pradnya Paramitha.

Subagyo, Hendro. (2007). *Pengantar Knowledge Sharing untuk Community Development*. [www. yahoo.com](http://www.yahoo.com) : hendros-ks4cd-bakti-makasar-2007058.pdf.

Sulaksana, Uyung. (2004). *Manajemen Perubahan*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.

Yuwono, Ino, dkk. (2005). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya : Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.

[http://uharsputra.wordpress.com/artikel manajemen-pengetahuan/Februari 2007](http://uharsputra.wordpress.com/artikel-manajemen-pengetahuan/Februari-2007)

[www.rumahpintar.com/ Februari 2007](http://www.rumahpintar.com/Februari-2007)

[www.ilmukomputer.com/ Maret 2007](http://www.ilmukomputer.com/Maret-2007)

[www.wartaekonomi.com/ Oktober 2006](http://www.wartaekonomi.com/Oktober-2006)

[www.wartaekonomi.com/ Agustus 2006](http://www.wartaekonomi.com/Agustus-2006)



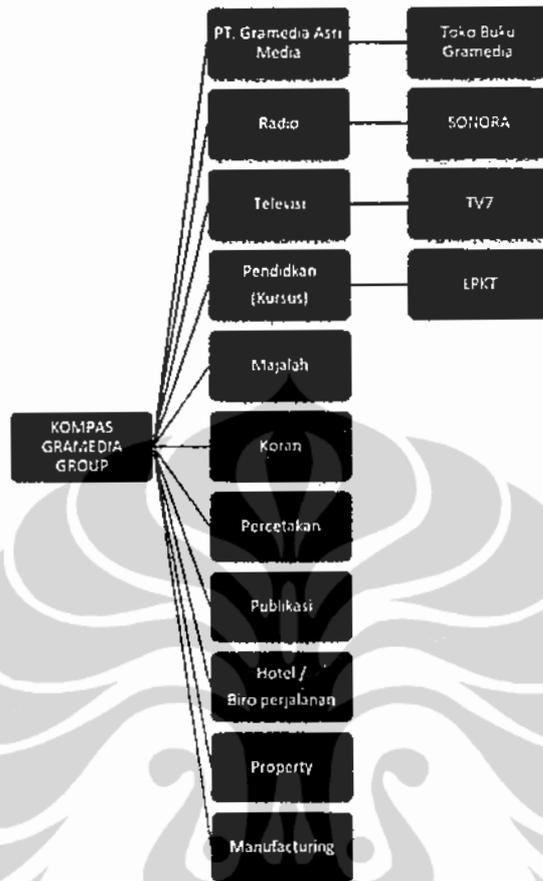


LAMPIRAN

KOMPAS GRAMEDIA GROUP

Sejarah KOMPAS GRAMEDIA GROUP.

Pendiri KOMPAS GRAMEDIA GROUP yaitu P.K. Ojong dan Jakob Oetama mempunyai cita-cita untuk mengembangkan kecerdasan dan meningkatkan kecintaan masyarakat Indonesia untuk membaca. Hal ini bertujuan agar kualitas sumber daya manusia Indonesia meningkat melalui pengembangan pengetahuan. Awalnya Jakob Oetama adalah seorang jurnalis yang memiliki keinginan dan semangat untuk memberikan informasi dan pengetahuan kepada semua orang. Untuk itu ia menerbitkan majalah Intisari pada tahun 1963 dan surat kabar harian KOMPAS. Hasilnya sangat menggembirakan sehingga ia berani membuka sebuah toko buku GRAMEDIA, percetakan dan penerbitan buku pada tahun 1970 di jalan Gajah Mada, Jakarta. Bisnis ini segera berkembang dengan sangat cepat dan pada tahun 2008 sudah berjumlah 88 toko di seluruh Indonesia. . Toko buku GRAMEDIA dikelola oleh anak perusahaan KOMPAS GRAMEDIA GROUP yaitu PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA (<http://www.gramediabook.com/lokasi.htm>). Toko buku GRAMEDIA memiliki ijin / lisensi untuk menerjemahkan buku dari berbagai negara di Eropa, Australia dan Asia. Selain itu, KOMPAS GRAMEDIA GROUP juga menjadi percetakan terbesar di Indonesia, saat ini percetakannya telah tersebar di Palembang, Makassar, Surabaya, Medan, Cikarang dan Semarang. Percetakan – percetakan ini menerbitkan kira-kira 1500 judul baru, dimana 51% nya merupakan terjemahan bahasa asing. KOMPAS GRAMEDIA GROUP mendirikan stasiun radio SONORA pada tahun 1973. Selain itu juga mendirikan stasiun televisi swasta bernama TV7, hotel, biro perjalanan wisata dan sekolah kejuruan komputer LPKT. Berikut ini adalah bagan diversifikasi usaha yang dilakukan KOMPAS GRAMEDIA GROUP.



Gambar lampiran 1: Diversifikasi KOMPAS GRAMEDIA GROUP (2005)

Visi dan Misi KOMPAS GRAMEDIA GROUP.

Visi KOMPAS GRAMEDIA GROUP.

Menjadi agen perubahan dalam pengembangan masyarakat, menjadi pemimpin dalam bisnis retail dan distribusi pengetahuan, informasi dan media berbasis informasi dan memiliki inovasi serta produknya berorientasi pada pasar.

Misi KOMPAS GRAMEDIA GROUP.

Berpartisipasi dalam pengembangan kecerdasan masyarakat Indonesia dengan cara menyebarkan pengetahuan dan informasi melalui metode bisnis retail yang berbeda dan mendistribusikan buku-buku, alat tulis, produk-produk perkantoran dan multimedia, memberikan pelayanan yang memuaskan, manajemen proaktif, dan menjalankan bisnis dengan cara yang sesuai.



1. Apa yang dimaksud dengan pengetahuan ?

.....
.....
.....

2. Apa bedanya data dengan pengetahuan ?

.....
.....
.....

3. Manakah yang lebih baik, menyimpan pengetahuan sebagai modal persaingan atau membagi pengetahuan dengan orang lain ? Mengapa ?

.....
.....
.....

4. Bagaimana cara mengelola pengetahuan yang dimiliki ?

.....
.....
.....

5. Pernahkah Bapak / Ibu mengenal istilah berbagi pengetahuan (knowledge sharing) ? Dimana ? Kapan ?

.....
.....
.....

6. Bagaimana cara menyebarkan atau berbagi pengetahuan dengan orang lain?

.....
.....
.....

7. Apa yang harus dilakukan agar orang lain bersedia membagi pengetahuannya kepada kita ?

.....
.....
.....

8. Dukungan seperti apa yang dibutuhkan agar kesediaan berbagi pengetahuan meningkat?

.....
.....
.....

9. Hal atau kondisi apa yang diinginkan untuk *disupport* oleh perusahaan agar kegiatan berbagi pengetahuan berhasil ?

.....
.....
.....

10. Menurut Bapak / Ibu, apakah perusahaan tempat Bapak / Ibu bekerja telah menggalakan kegiatan berbagi pengetahuan ? Sebutkan alasannya.

.....
.....
.....

Nama :
Cabang :

POST TEST

1. Apa yang dimaksud dengan pengetahuan ?

.....
.....
.....
.....

2. Apa bedanya data dengan pengetahuan ?

.....
.....
.....
.....

3. Manakah yang lebih baik, menyimpan pengetahuan sebagai modal persaingan atau membagi pengetahuan dengan orang lain ? Mengapa ?

.....
.....
.....
.....

4. Bagaimana cara mengelola pengetahuan yang dimiliki ?

.....
.....
.....
.....

5. Pernahkah Bapak / Ibu mengenal istilah berbagi pengetahuan (knowledge sharing) ? Dimana ? Kapan ?

.....
.....
.....
.....

6. Bagaimana cara menyebarkan atau berbagi pengetahuan dengan orang lain?

.....
.....

.....
.....
7. Apa yang harus dilakukan agar orang lain bersedia membagi pengetahuannya kepada kita ?

.....
.....
.....
8. Dukungan seperti apa yang dibutuhkan agar kesediaan berbagi pengetahuan meningkat?

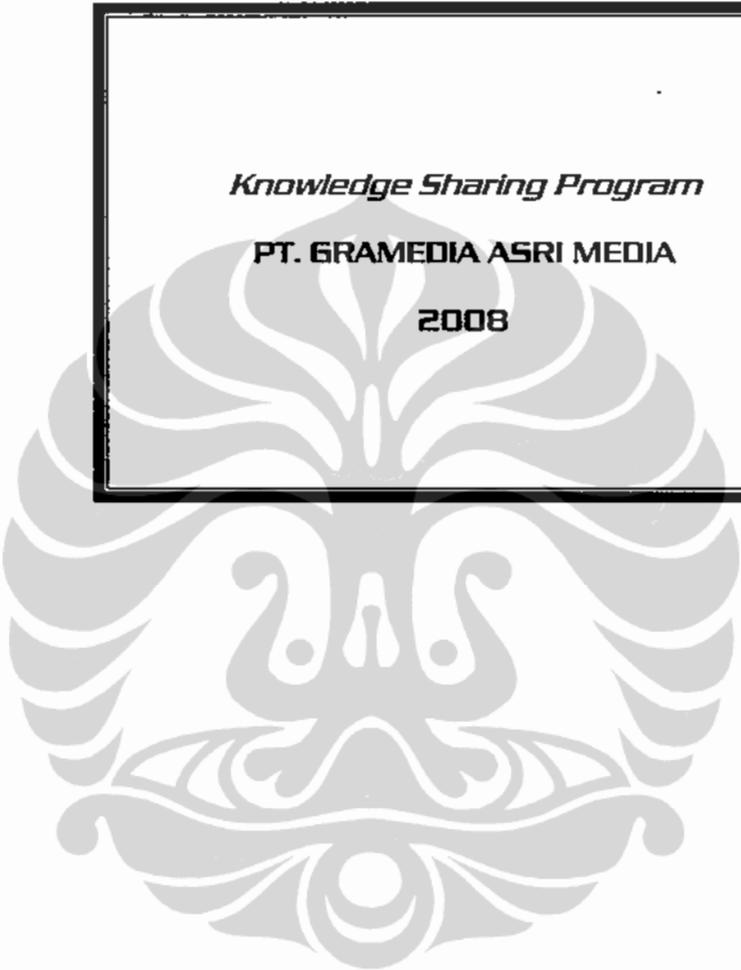
.....
.....
.....
9. Hal atau kondisi apa yang diinginkan untuk *disupport* oleh perusahaan agar kegiatan berbagi pengetahuan berhasil ?

.....
.....
.....
10. Menurut Bapak / Ibu, apakah perusahaan tempat Bapak / Ibu bekerja telah menggalakan kegiatan berbagi pengetahuan ? Sebutkan alasannya.

.....
.....
.....

Nama :

Cabang :



Knowledge Sharing Program

PT. GRAMEDIA ASRI MEDIA

2008

Menurut Hendro Subagyo (*hendros-ks4cd-bakti-makasar-2007058.pdf*), ada beberapa metode dalam berbagi pengetahuan, yaitu pertemuan tatap muka langsung, dokumentasi, website, diskusi elektronik, publikasi/newsletter dan penelitian. Diantara metode-metode tersebut, metode tatap muka langsung dianggap yang paling efektif. Berikut ini adalah beberapa cara yang bisa dilakukan melalui tatap muka langsung. Cara-cara ini dimaksudkan agar tercipta keseragaman pengetahuan di antara para pegawai, sehingga mereka dapat memberikan informasi dan pelayanan yang sama kepada pelanggan.

NO	KEGIATAN	TUJUAN	ALAT YANG DIPERLUKAN	WAKTU YANG DIPERLUKAN
1	Mempelajari produk yang dihasilkan oleh perusahaan dan mempresentasikannya	Menambah pengetahuan mengenai produk yang dihasilkan oleh perusahaan dan mempresentasikannya kepada pegawai lainnya agar pegawai lain memiliki pengetahuan yang sama mengenai produk perusahaan.	<input type="checkbox"/> Paper and Pencil. <input type="checkbox"/> Whiteboard. <input type="checkbox"/> Laptop/computer <input type="checkbox"/> LCD. <input type="checkbox"/> Spidol. <input type="checkbox"/> lainnya.....	
2	<i>Sharing</i> mengenai situasi yang dialami ketika berhadapan dengan pelanggan.	Belajar dari pengalaman orang lain ketika menghadapi pelanggan.	<input type="checkbox"/> Paper and Pencil. <input type="checkbox"/> Whiteboard. <input type="checkbox"/> Laptop/computer <input type="checkbox"/> LCD. <input type="checkbox"/> Spidol. <input type="checkbox"/> lainnya.....	
3	Membaca buku mengenai <i>customer service</i> dan mempresentasikannya	Menambah pengetahuan mengenai cara memberikan pelayanan kepada pelanggan dan mempresentasikan isi buku tersebut kepada pegawai lainnya agar pegawai lain memiliki pengetahuan dan keterampilan yang sama dalam hal melayani pelanggan.	<input type="checkbox"/> Paper and Pencil. <input type="checkbox"/> Whiteboard. <input type="checkbox"/> Laptop/computer <input type="checkbox"/> LCD. <input type="checkbox"/> Spidol. <input type="checkbox"/> lainnya.....	
4	Diskusi mengenai mengatasi hambatan dalam pekerjaan.	Menemukan pemecahan masalah terkait dengan hambatan dalam pekerjaan.	<input type="checkbox"/> Paper and Pencil. <input type="checkbox"/> Whiteboard. <input type="checkbox"/> Laptop/computer <input type="checkbox"/> LCD. <input type="checkbox"/> Spidol. <input type="checkbox"/> lainnya.....	
5	Membagikan tips-tips mengenai cara menangani keluhan pelanggan.	Agar semua pegawai mengetahui bagaimana cara mengatasi pelanggan yang merasa kurang puas dengan pelayanan dari pegawai.	<input type="checkbox"/> Paper and Pencil. <input type="checkbox"/> Whiteboard. <input type="checkbox"/> Laptop/computer <input type="checkbox"/> LCD. <input type="checkbox"/> Spidol. <input type="checkbox"/> lainnya.....	

LEMBAR EVALUASI PELATIHAN

Lembar evaluasi ini berfungsi sebagai sarana untuk mengevaluasi keseluruhan program pelatihan yang telah dilaksanakan dan sebagai masukan terhadap program pelatihan.

Petunjuk pengisian :

Dibawah ini terdapat beberapa pernyataan yang berkaitan dengan kegiatan pelatihan yang telah dilaksanakan. Bapak / Ibu diminta untuk **memberi tanda silang (X)** pada salah satu kotak dari keempat kotak jawaban yang tersedia disebelah kanan dari tiap-tiap pernyataan. Berikan jawaban seobyektif mungkin, sesuai dengan apa yang Bapak / Ibu rasakan dan alami selama pelatihan berlangsung.

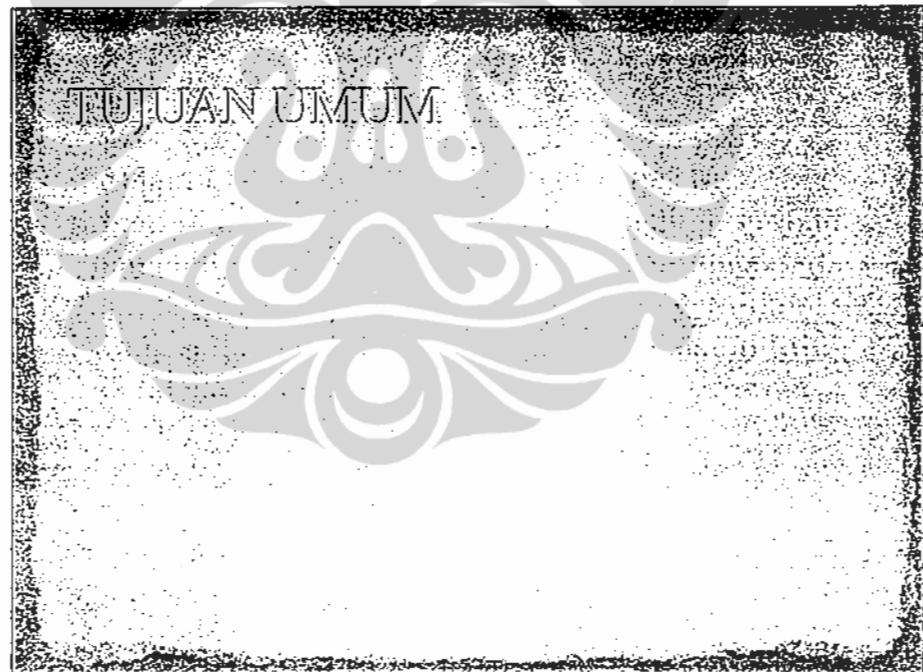
Keterangan :

1 = sangat tidak setuju 2 = tidak setuju 3 = setuju 4 = sangat setuju

No	PERNYATAAN	1	2	3	4
A. MATERI					
1.	Materi pelatihan yang disajikan menarik.				
2.	Materi pelatihan ini bermanfaat bagi pekerjaan saya.				
3.	Materi yang diberikan membuat saya tertarik dan menyenangkan bagi saya.				
B. CARA PENYAJIAN MATERI					
4.	Bentuk penyajian materi yang disajikan mudah dimengerti dan dipahami oleh saya.				
5.	Penggunaan alat bantu peraga dapat dapat membantu saya memahami materi pelatihan				
6.	<i>Hand out</i> yang diberikan memudahkan saya dalam mengerti isi materi pelatihan.				
C. TRAINER					
7.	<i>Trainer</i> mampu menyampaikan program pelatihan secara baik.				
8.	<i>Trainer</i> menguasai materi pelatihan.				
9.	<i>Trainer</i> mampu memfasilitasi kelas.				
10.	<i>Trainer</i> mampu menanggapi respon peserta dengan baik.				
11.	<i>Trainer</i> mampu membangun keaktifan peserta di kelas.				
D. FASILITAS PELATIHAN					
12.	Ruangan pelatihan memiliki penerangan yang baik.				
13.	Konsumsi yang diberikan memuaskan.				
14.	Fasilitas yang diberikan mampu mendukung jalannya program pelatihan.				
15.	Susunan tempat duduk membantu saya dalam menangkap materi pelatihan.				

SLIDES





Tujuan Khusus

- 1. Peserta mengetahui mengenai definisi kegunaan dan metode berbagai pengalaman (*knowledge sharing*)
- 2. Peserta mengetahui gambaran dalam upaya saling berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan cara mengatasinya
- 3. Peserta memahami konsep *knowledge sharing plan* dan kemutakhirannya
- 4. Peserta memahami cara membuat presentasi yang menarik dan efektif

3

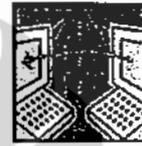
JADWAL KEGIATAN

08.30-09.00	PEMBUKAAN
09.00-09.30	PRETEST
09.30-10.30	PERKEMBANGAN ORGANISASI & KNOWLEDGE MANAGEMENT
10.30-11.00	ISTIRAHAT
11.00-12.00	KONSEP KNOWLEDGE SHARING
12.00-13.00	ISTIRAHAT
13.00-14.15	MENYUSUN KNOWLEDGE SHARING PROGRAM
14.15-14.30	ISTIRAHAT
14.30-15.15	TEKNIK PRESENTASI
15.15-15.30	RANGKUMAN MATERI
15.45-16.15	POST TEST & PENUTUP



Ciri Era Pengetahuan

1. Pengetahuan mudah diperoleh dan mudah kadaluarsa.
2. Permasalahan yang dihadapi makin kompleks.
3. Perubahan politik-sosial-ekonomi-budaya berpengaruh pada kelangsungan organisasi.



3

Era Pengetahuan

**Tangible
asset**

- modal
- uang
- mesin
- gedung

**Intangible
asset**

- Sumber daya manusia
- Pengetahuan
- Inovasi
- Kreativitas

4

Era Pengetahuan

- Saat ini yang paling diperlukan adalah PENGETAHUAN, bukan lagi uang, modal, mesin. Oleh karena itu, ASET INTELEKTUAL perlu dikelola.
- Kuncinya adalah mengelola inovasi dan kreativitas.

5

Kondisi perusahaan saat ini

- Perusahaan bisnis yang tercatat dalam Fortune 500, separuhnya lenyap dalam tempo 10 tahun.
- Kondisi ekonomi Indonesia tahun 1998-1999 hancur kibat pelaku bisnis nasional tidak sanggup beradaptasi dengan perubahan.



Butuh perusahaan yang mampu beradaptasi dan berkembang sesuai kondisi lingkungan.



era pengetahuan → kelola pengetahuan

6

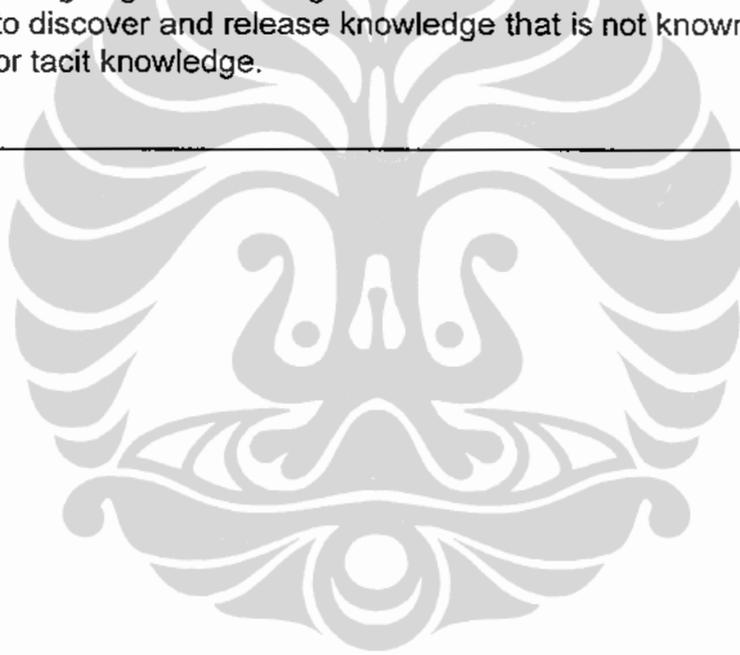
Caranya ?

MANAGING KNOWLEDGE
AS A RESOURCE



- Designing and installing techniques and processes to create, protect, and use known knowledge.
- Designing and creating environments and activities to discover and release knowledge that is not known, or tacit knowledge.

7



KNOWLEDGE MANAGEMENT

SESSION TWO

1

PENGETAHUAN



- Pengetahuan adalah perpaduan antara pengalaman, nilai, informasi kontekstual, dan wawasan para ahli yang menghasilkan suatu kerangka untuk mengevaluasi dan menggabungkan antara pengalaman-pengalaman baru dengan informasi-informasi yang telah diperoleh sebelumnya.

(Davenport & Prusak, 1997)

- Kebiasaan yang diperoleh berdasarkan pengalaman

(Oxford Dictionary)

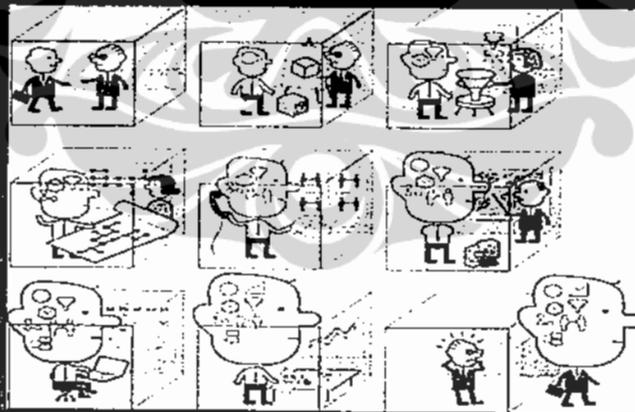
2

JENIS PENGETAHUAN

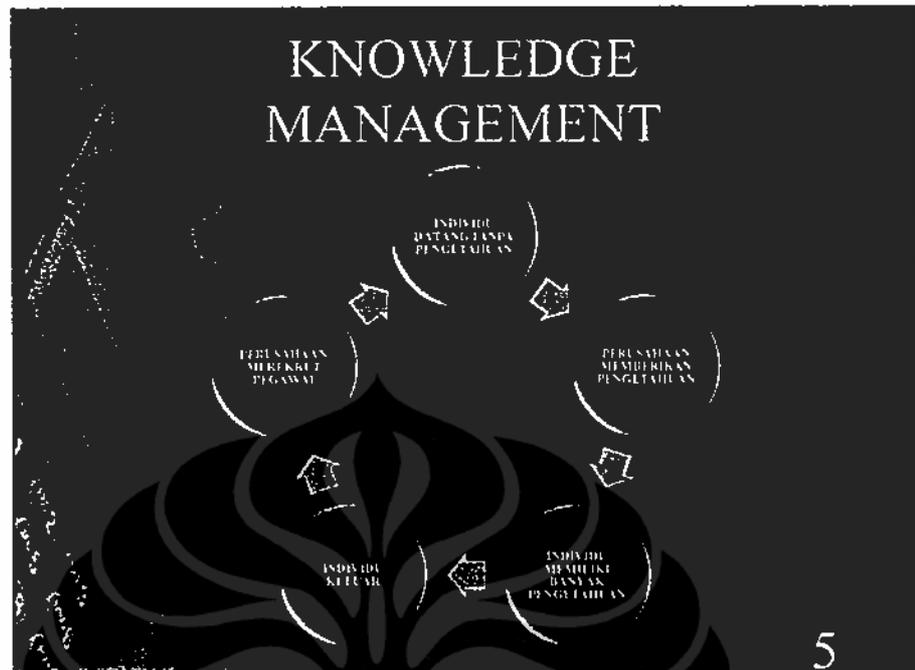
- Pengetahuan *tacit* merupakan pengetahuan yang sifatnya sangat personal, sukar untuk diformalkan, sehingga tidak mudah pula untuk dikomunikasikan kepada orang lain.
- Pengetahuan *explicit* merupakan pengetahuan terkode, yang dapat disampaikan dalam bahasa yang formal dan sistematis. Pengetahuan ini dituangkan dalam buku-buku, arsip-arsip ataupun *data base*, yang dapat digunakan sewaktu-waktu.
- **Tacit : Explicit = 80% : 20%**

3

KNOWLEDGE MANAGEMENT



4



KNOWLEDGE MANAGEMENT



- Proses yang sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring, dan menyajikan informasi dengan cara tertentu, sehingga karyawan mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik, untuk kemudian menginstitutionalisasinya menjadi pengetahuan perusahaan.

Jann Hidajat T & Donald C (2006:143)

6



KNOWLEDGE MANAGEMENT

- Manajemen pengetahuan adalah suatu proses menangkap pengetahuan baik yang tersimpan dalam *databases*, kertas, ataupun kepala manusia dan mendistribusikannya kepada siapa pun yang memerlukannya



Hillbard (dalam Liebowitz, 1999)

7

KNOWLEDGE MANAGEMENT

- Suatu proses yang sistematis, eksplisit untuk membentuk, memperbaharui, dan mengaplikasikan pengetahuan dalam rangka memaksimalkan, mengefektifkan dan mengembalikan asset pengetahuan organisasi.



Wigg (dalam Liebowitz, 1999)

8

TAHAPAN KM



The Challenges of KM Implementation in INDONESIA

1. Learning culture and trust (learning habitat) problems
2. Organization structure and Performance Management problems.
3. Leadership problems – tidak mampu menjadi pembentuk kebiasaan belajar dan berbagi pengetahuan.
4. Kondisi macro economic, political and society constraints – tidak kondusif

10

KUNCI SUKSES PELAKSANAAN KM



1. Memberikan pengetahuan mengenai KM.
2. Adanya komitmen dari manajemen puncak.
3. Identifikasi aset perusahaan secara tepat.
4. Membentuk budaya berbagi pengetahuan.
5. Menciptakan kelompok berbagi pengetahuan.
6. Memberikan penghargaan kepada individu yang bersedia berbagi pengetahuan.
7. Senantiasa meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai.

11

KNOWLEDGE MANAGEMENT

- Inti dari KM adalah memahami dan menggali intangible assets.
- Memahami bahwa SDM dan modal intelektual adalah sumber daya terbesar.
- Mengelola dan mengembangkan keterampilan dan kompetensi pekerja.
- Memicu agar pegawai memiliki performa kerja yang optimal.

12



KNOWLEDGE SHARING



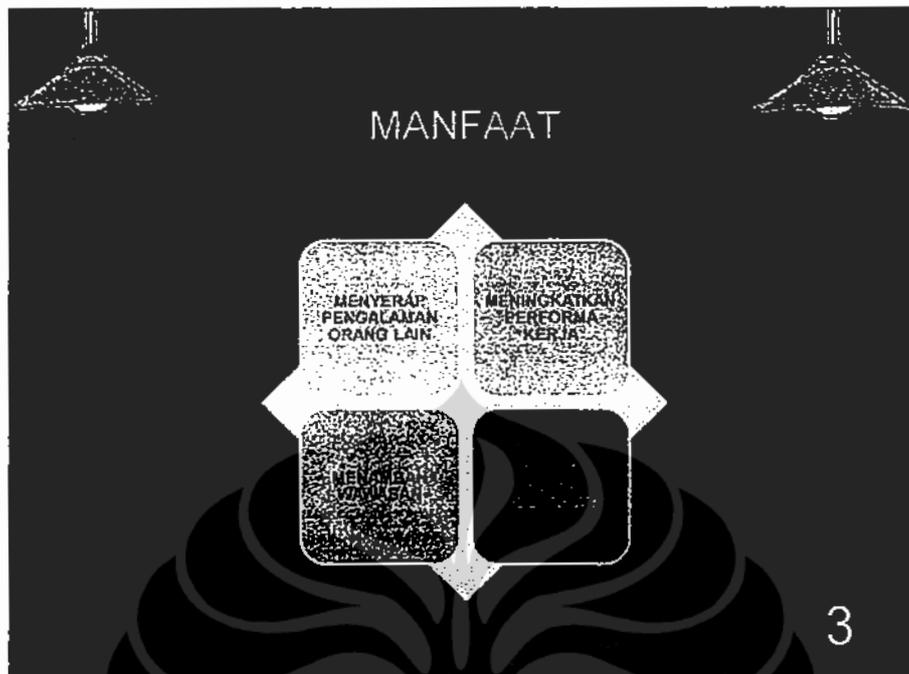
DEFINISI



o Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*) adalah salah satu metode dalam *knowledge management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya.

(M.R. Khairul Muk)

2



-
- METODE
1. Pertemuan tatap muka.
 2. Dokumentasi.
 3. Website.
 4. Diskusi Elektronik.
 5. Publikasi / newsletter.
 6. Penelitian.
- 4

HAL YANG DIPERLUKAN DALAM KNOWLEDGE SHARING

1. BENTUK PENGETAHUAN YANG AKAN DIBAGIKAN : hasil inovasi, pelajaran, program, buku, artikel, pengalaman, atau informasi.
2. MEDIA YANG AKAN DIPAKAI : local area network, wireless transmission, paper or document.
3. SIAPA YANG AKAN MENERIMA : pelanggan, rekan kerja, bawahan, atau atasan



5

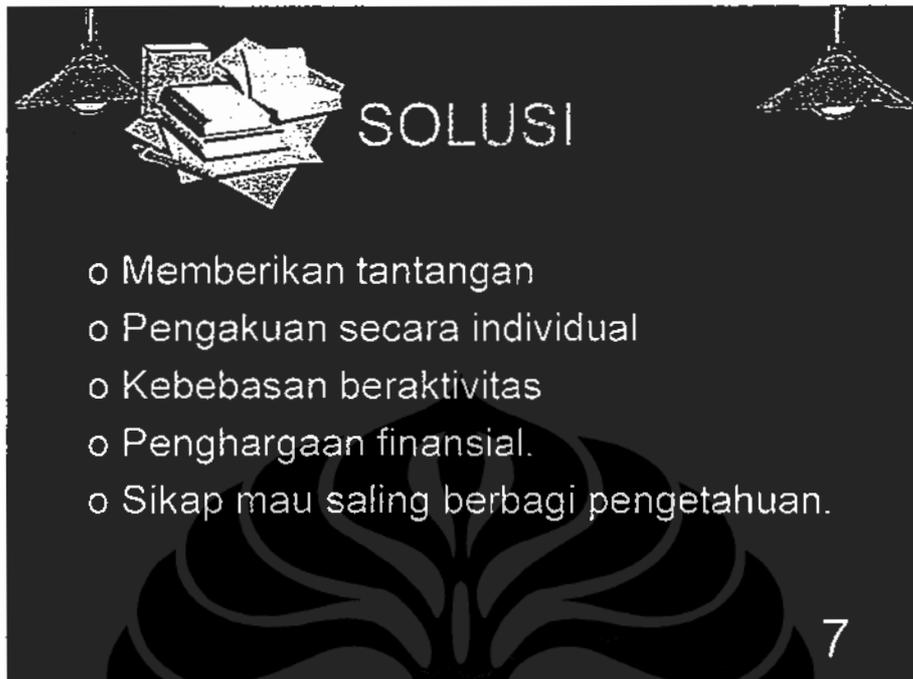
HAMBATAN



Menurut Elias M Awad & Hassan M. Ghaziri ada beberapa hal yang dapat menghambat proses *knowledge sharing* yaitu :

- o Kurangnya kepercayaan.
- o Kurangnya waktu dan keterbatasan tempat pertemuan.
- o Status dari pemberi pengetahuan.
- o Kualitas dan kecepatan dalam mentransfer pengetahuan.

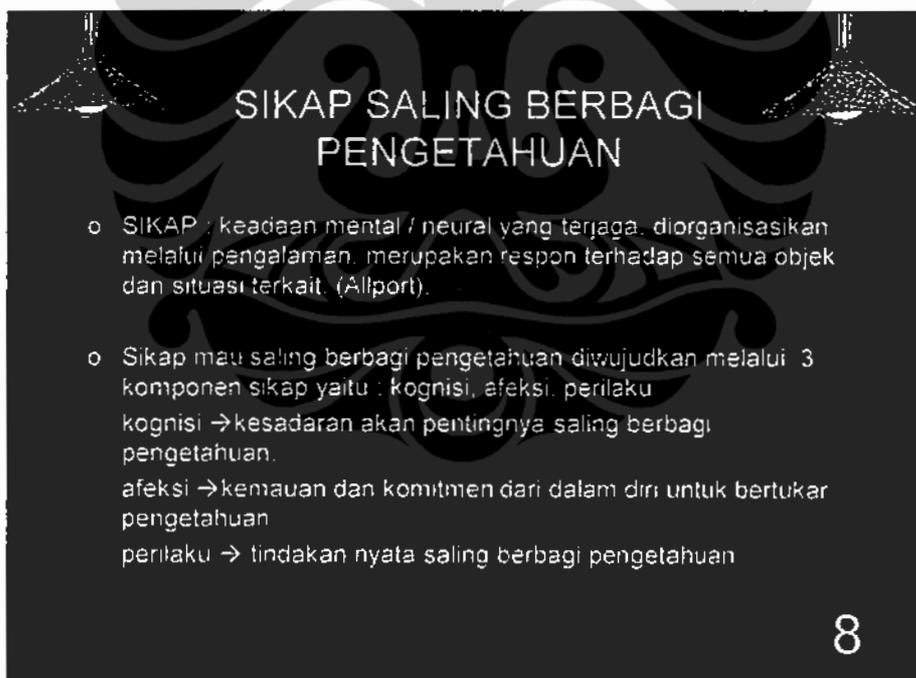
6



SOLUSI

- o Memberikan tantangan
- o Pengakuan secara individual
- o Kebebasan beraktivitas
- o Penghargaan finansial.
- o Sikap mau saling berbagi pengetahuan.

7



SIKAP SALING BERBAGI PENGETAHUAN

- o SIKAP : keadaan mental / neural yang terjaga, diorganisasikan melalui pengalaman, merupakan respon terhadap semua objek dan situasi terkait. (Allport).
- o Sikap mau saling berbagi pengetahuan diwujudkan melalui 3 komponen sikap yaitu : kognisi, afeksi, perilaku
kognisi → kesadaran akan pentingnya saling berbagi pengetahuan.
afeksi → kemauan dan komitmen dari dalam diri untuk bertukar pengetahuan
perilaku → tindakan nyata saling berbagi pengetahuan

8

PERAN PEMIMPIN DALAM KS

- a. Sends a strong, explicit signal to colleagues that this is a priority for the organization
- b. Ensures access to the right people for each stage
- c. Ensures that effective participation is a priority for your colleagues
- d. Participating fully in the KM Strategy Workshop, clarifies where the priorities are.
- e. Increases likelihood of implementation follow through

Patrick Lambo: Straits Knowledge President. IKMS

9

KNOWLEDGE WORKER

KNOWLEDGE WORKER

- o Menurut **Bennet** (dalam Elias M. Awad & Hassan M. Gahziri, 2001) untuk mengelola pengetahuan, diperlukan individu-individu yang bersedia dan mampu menciptakan, memanipulasi dan menyebarkan pengetahuan dinamakan sebagai pekerja pengetahuan (*knowledge worker*).



11

KNOWLEDGE WORKER

- o **Kappes and Thomas Bennet** (dalam Elias M. Awad & Hassan M. Gahziri, 2001) pekerja pengetahuan adalah orang yang mengumpulkan data / informasi dari berbagai sumber, menambahkan nilai (*value*) terhadap informasi tersebut dan menyebarkannya kepada orang lain.



12

KNOWLEDGE WORKER

- o Pekerja pengetahuan (*knowledge worker*) adalah orang yang bersedia dan mampu mengumpulkan, mengembangkan dan mendistribusikan pengetahuan kepada orang lain.



13

KARAKTERISTIK KNOWLEDGE WORKER

- o Memegang values yang unik dan memegang serta mengadaptasi budaya organisasi.
- o Menyelaraskan pertumbuhan pribadi dan profesionalisme dengan visi perusahaan dan mencapai tujuan strategis perusahaan.
- o Memiliki sikap berkolaborasi dan berbagi (*sharing*).
- o Memiliki kapasitas untuk berinovasi dan berpikiran kreatif.



14



KARAKTERISTIK KNOWLEDGE WORKER



- o Memiliki pemahaman yang jelas mengenai bisnis yang berhubungan dengan pekerjaannya.
- o Memiliki keinginan untuk belajar dan beradaptasi dengan cara baru sehingga menghasilkan cara baru dalam mengerjakan tugas.
- o Memiliki kontrol diri (*self-control*) dan swa-belajar (*self-learning*).
- o Memiliki toleransi terhadap ketidakjelasan dan pertumbuhan perusahaan.

15



PRESENTATION SKILL



1

3 Area Kunci



Menguasai materi

Menguasai Diri Sendiri



Menguasai Audiens

2

Menguasai Diri Sendiri

Ketenangan



Suara
(cara bicara)



Bahasa
Tubuh



Latihan



3

ATASI KECEMASAN

- Hafalkan 2 menit pertama
- Siapkan kertas catatan kecil
- Rehearse, rehearse, rehearse
- Sampai di tempat 1 jam lebih awal
- Bertemu, menyentuh dan berbicara
- Nafas dalam
- Tekan telapak tangan bersama

4

Postur



- Berdirilah tegak dengan kedua kaki terbuka dan tangan siap untuk melakukan gerakan-gerakan
- Badan sedikit condong ke depan ke arah audiens.
- Jangan bersandar pada sesuatu (podium atau meja)
- Jangan berdiri dengan tangan memegang paha
- Jangan menarik badan ke arah belakang.
- Jangan berdiri dengan tangan terlipat di depan dada
- Jangan berdiri dengan kedua tangan di belakang badan
- Jangan memasukkan tangan ke dalam saku

5

KONTAK MATA



JANGAN :

- Melihat ke arah luar jendela
- Melihat hanya satu titik
- Banyak mencatat
- Jangan melihat ke atas kepala atau ke arah lantai

USAHAKAN :

- Melihat ke semua arah.
- Pertahankan tatapan sesaat untuk pesan penting.

6

KEDEKATAN



- › Jangan terhalang
- › Jangan diam di satu tempat
- › Jangan menutupi layar/LCD
- › Jangan membelakangi audiens
- › Condong/menghadap bila audiens bertanya
- › Gunakan ekspresi wajah yang sesuai
- › Gunakan senyum dengan tepat

7

KUASAI AUDIENS

- Kenali audiens
- Libatkan audiens
- Pesan sederhana dan mudah dicerna
- Gunakan bahasa dan istilah yang familiar



8

TIPE AUDIENS

- 1. AUDITORI : Belajar dengan memanfaatkan telinga
- 2. SOMATIS : Belajar dengan bergerak dan berbuat
- 3. VISUAL : Menemukan banyak hal hanya dengan memperhatikan
- 4. INTELEKTUAL : Menggunakan kecerdasan untuk merenungkan sesuatu pengalaman, menciptakan hubungan, makna, rencana dan nilai pengalaman tersebut

9

CARA MENGHADAPI TIPE AUDIENS

- 1. AUDITORI : berbicara dengan volume yang jelas dan penekanan-penekanan intonasi pada hal yang penting.
- 2. SOMATIS : berikan kegiatan diskusi.
- 3. VISUAL : menggunakan gambar, grafik, icon, mind map, tulisan warna warni.
- 4. INTELEKTUAL : beri kesempatan untuk menyerap materi dan merenung mengenai apa yang disampaikan.

10

PRACTISE MAKE PERFECT



11