

**PENGEMBANGAN *KNOWLEDGE ENGINE* UNTUK PENINGKATAN  
KOMPETENSI ORGANISASI PT. 3 X**

**TUGAS AKHIR**

Oleh :

**Elly Nurul Amalia**

**NPM : 0706183466**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
DEPOK  
2 JULI 2009**

**PENGEMBANGAN *KNOWLEDGE ENGINE* UNTUK PENINGKATAN  
KOMPETENSI ORGANISASI PT. 3 X**

**TUGAS AKHIR**

**Oleh :**

**Elly Nurul Amalia**

**NPM : 0706183466**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
DEPOK  
2 JULI 2009**

**PENGEMBANGAN *KNOWLEDGE ENGINE* UNTUK PENINGKATAN  
KOMPETENSI ORGANISASI PT. 3 X**

**TUGAS AKHIR**

**Diajukan sebagai persyaratan untuk  
Memperoleh Gelar Magister Psikologi Terapan  
Kekhususan Sumber Daya Manusia – *Knowledge Management***

**Oleh :**

**Elly Nurul Amalia**

**NPM : 0706183466**



**UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCA SARJANA  
DEPOK  
2 JULI 2009**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tugas Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Elly Nurul Amalia

NPM : 0706183466

Tanda tangan :

A handwritten signature in black ink is written over a rectangular official stamp. The stamp contains the text '60' in large digits, 'MST' below it, and 'PREMPRO' at the bottom. The signature is written in a cursive style.

Tanggal : 2 Juli 2009

## HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh :

Nama : Elly Nurul Amalia  
NPM : 0706183466  
Program Studi : Psikologi Terapan SDM KM  
Judul Tugas Akhir : Pengembangan *Knowledge Engine* Untuk  
Peningkatan Kompetensi Organisasi PT. 3X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Terapan pada Program Studi Sumber Daya Manusia dan *Knowledge Management* Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Budi Matindas

(  )

Penguji : Prof. Dr. M. Enoch Markum  
NIP. 130212035

(  )

Depok, 2 Juli 2009

Ketua Program Pascasarjana  
Fakultas Psikologi UI



Dr. Hamdi Muluk  
NIP. 19660331 199903 1 001



Dekan Fakultas Psikologi UI

  
Dr. Willem Dahlan, M.Org.Psy  
NIP. 19490403 197603 1 002

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

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

Nama : Elly Nurul Amalia  
NPM : 0706183466  
Program Studi : Sumber Daya Manusia dan *Knowledge Management*  
Fakultas : Psikologi  
Jenis Karya : Tugas Akhir

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

**Pengembangan *Knowledge Engine* Untuk Peningkatan Kompetensi Organisasi  
PT. 3X**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : 2 Juli 2009

Yang menyatakan



(Elly Nurul Amalia)

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah ke hadirat Allah Subhanahu Wata'ala atas limpahan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir sebagai persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan pada Program Magister Psikologi Kekhususan Sumberdaya Manusia - *Knowledge Management*, Universitas Indonesia.

Pada kesempatan yang baik ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga atas dukungan dari berbagai pihak yang telah membantu di dalam menyelesaikan Tugas Akhir ini sehingga dapat selesai dengan baik, kepada :

1. Bapak Dr. Budi Matindas, selaku pembimbing di dalam membuat Tugas Akhir ini, terima kasih atas kesediaannya meluangkan waktu untuk membimbing, memberi masukan, dan koreksi sehingga Tugas Akhir ini dapat selesai.
2. Bapak Prof.Dr.M. Enoch Markum, terima kasih atas bimbingan serta dukungan kepada penulis selama kuliah di Fakultas Psikologi UI.
3. Bapak Dr. Wilman Dahlan, M.Org.Psy, terima kasih atas dorongan semangatnya kepada penulis dalam menyelesaikan Tugas Akhir.
4. Bapak Ir.Rudy Siahaan, PGD. MM, terima kasih atas kesediaannya membagikan ilmu untuk proses pembelajaran dan pengarahan mengenai Tugas Akhir.
5. Mbak Debora Eflina, SS. Msi, terima kasih atas kesempatan, waktu dan ilmu yang telah diberikan.
6. Ayahanda alm.H.Zarkasih Suhada dan ibunda almh. Hj.Nurul Huda, terima kasih yang tak terhingga atas cinta, kasih sayang, serta do'a yang selalu mengiringi jalan hidupku

7. Mama Mertua Esther Godjali, terima kasih atas do'a dan restu yang tidak pernah putus.
8. Yang tercinta, suamiku Teddy Godjali serta kedua putriku Shelly dan Nadya, atas dukungan do'a, semangat, kasih sayang dan perhatian yang tidak terhingga.
9. Teman-teman KM 5, terima kasih atas persahabatan, semangat dan kebersamaan di dalam melewati hari-hari yang penuh perjuangan selama kuliah.
10. Staff administrasi Fakultas Psikologi UI, mbak Eka, mbak Gita, mbak Fitri, Mbak Lilis dan Mas Irwan, yang sudah banyak membantu kelancaran studi penulis.
11. Komisari dan Direktur PT. 3X, terima kasih atas kesempatan yang diberikan untuk mengumpulkan data dan informasi untuk melengkapi Tugas Akhir.

Akhir kata, semoga Tugas Akhir ini dapat menambah pengetahuan dan bermanfaat bagi berbagai pihak yang membutuhkan.

Depok, 2 Juli 2009

Penulis



## ABSTRAK

Nama : Elly Nurul Amalia (0706183466)  
Program Studi : Sumber Daya Manusi dan *Knowledge Management*  
Judul : Pengembangan *Knowledge Engine* Untuk Peningkatan Kompetensi Organisasi PT.3X

Tugas Akhir ini disusun untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang terjadi di PT.3X, sebagai perusahaan kontraktor dengan budaya keluarga, yang bergerak di bidang Sipil, Mekanikal, dan Elektrikal dengan pelanggan khusus perusahaan Multinasional *Oil & Gas*, serta upaya-upaya untuk mengatasi permasalahan yang terjadi di PT.3X tersebut. Dari analisis berdasarkan *interview* yang dilakukan, diketahui bahwa masalah utama PT.3X ini berkaitan dengan masalah kompetensi para karyawannya khususnya para *engineernya*, dimana masalah kompetensi ini dapat ditingkatkan dengan menerapkan budaya belajar, baik melalui pengembangan dan peningkatan *skill* dan kompetensi para *engineer* dengan memberikan program *Training Skill* dan Kompetensi, maupun peningkatan *skill* dan kompetensi melalui *coaching*, *mentoring*, diskusi, seminar ataupun menciptakan budaya berbagi dengan memanfaatkan sistem pada data *server* dan *intranet*.

Kata Kunci :  
Kompetensi, menerapkan budaya belajar, program *Training skill* dan kompetensi.

## ABSTRACT

Name : Elly Nurul Amalia  
Studi Program : Human Resources and Knowledge Management  
Title : Development of Knowledge Engine to Increasing Organization Competence 3X Company

This final project in order to get cleareance of description about the problem that happened in 3X Company, as a contractor company with family business culture, and their core business are civil, mechanical and electrical for oil & gas company as customer, and some effort to overcome the problem that happened in 3X Company. Base on result analysis from interview data, we know that the core problem in 3X Company be related with competencies problem of their employees, especially their engineers, and this competencies problem can improvement by implementation of learning culture for developing and improving their skills and competencies, by coaching, mentoring, discussion, seminar or create sharing culture with using server data system and intranet.

Key Words :  
Competence, implementation learning culture, Training Skill and Competencies Program.

## EXECUTIVE SUMMARY

Tugas Akhir ini adalah upaya untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh PT.3X sebagai perusahaan keluarga (*family business*) yang bergerak di bidang kontraktor untuk *oil & gas company*, khusus untuk bidang *Civil*, yang meliputi : *civil construction, asphalt road development / hotmix, Mechanical*, meliputi : *tank erection, piping installation & insulation* dan *Electrical*, meliputi : *electrical transmission, gardu induk, dan power plant*. Usaha intervensi dilakukan melalui pendekatan *Knowledge Management* dengan strategi pengembangan *Knowledge Engine* dan *Learning Organization* (budaya pembelajaran organisasi).

Saat ini perusahaan mengeluhkan rendahnya kinerja (*performa*), dengan menurunnya produktifitas pekerjaan. Terjadinya penurunan jumlah pekerjaan (*proyek*) yang didapat oleh perusahaan pada tahun 2007 – 2008, menurunnya kualitas pekerjaan (banyak terjadi *repair / perbaikan*, mundurnya waktu penyelesaian proyek, sehingga perusahaan mendapat beban penalti), tingginya *turn over engineer* profesional (*expertis*), serta menurunnya profit perusahaan yang sangat signifikan.

Dari analisis *revenue* dan *profit* perusahaan, serta hal-hal yang telah disebutkan diatas, secara teoritis dapat disimpulkan bahwa penurunan kinerja / *performa* PT.3X ini dapat bersumber pada "*incompetence*" dari sebagian besar *engineer-engineer* yang ada di perusahaan, serta pengaruh dari budaya *family business*, dimana perusahaan (*manajemen*) akan lebih mempertahankan *engineer* yang punya hubungan keluarga daripada *engineer* profesional, sehingga akhirnya melemahkan kompetensi perusahaan secara keseluruhan. (Analisis lengkap terlampir di Bab 3).

Menurut Teori Bernardin & Russel (Ruky : 2002) kinerja (*performance*) adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu

selama kurun waktu tertentu. Performa (kinerja) ditentukan oleh 3 (tiga) hal :

1. Kemampuan (*ability*) dalam arti kapasitas untuk berprestasi (*capacity to perform*).
2. Semangat, atau motivasi dalam arti kesiapan atau keinginan untuk berprestasi.
3. Kesempatan untuk berprestasi (*opportunity to perform*).

Selain itu performa juga dapat terhambat bila tidak didukung (di *support*) oleh fasilitas maupun sistem.

Dengan demikian dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa performa / kinerja perusahaan akan menurun apabila para *engineers* yang ada di perusahaan tidak memiliki kompetensi (*incompetence*) yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan dari perusahaan. Oleh karena itu maka alternatif cara yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah *incompetence* karyawan agar dapat meningkatkan performa perusahaan adalah :

- a. Mengadakan program pelatihan (*training skill*) bagi para *engineer*, baik melalui *on the job training* maupun *off the job training*.
- b. Mengadakan program peningkatan kompetensi *engineers* melalui seminar, diskusi, *coaching*, *workshop*.
- c. Membangun budaya belajar melalui *meeting*, diskusi, *coaching*, *workshop*.
- d. Membangun *KM system* dan *sharing culture*, melalui *milist*, *intranet* ( sebagai sarana berinteraksi antar setiap komponen perusahaan melalui *virtual network*), *data server*, *meeting*, diskusi.

Berdasarkan kondisi serta kemampuan perusahaan pada saat ini, maka penulis memutuskan untuk merekomendasikan perusahaan agar dapat melaksanakan langkah-langkah peningkatan *skill* dan kompetensi karyawan sesuai dengan alternatif di atas.

(Rincian rencana penerapan program alternatif terlampir di Bab 4).

Secara keseluruhan rencana program intervensi ini membutuhkan biaya sebesar Rp 48.000.000,- (Empat puluh delapan juta rupiah). Data lengkap mengenai rencana program intervensi terdapat di lampiran 4.



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b>	i
<b>LEMBAR PERNYATAAN</b>	ii
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b>	iii
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b>	iv
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b>	v
<b>ABSTRAK</b>	vii
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	viii
<b>DAFTAR ISI</b>	xi
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b>	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	xv
<b>I. PENDAHULUAN</b>	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Permasalahan	2
1.3. Pemetaan Masalah	3
1.4. Tujuan dan Manfaat Tugas Akhir	8
<b>II. LANDASAN TEORI</b>	9
2.1 <i>Organization Competence</i>	9
2.2 A. Kompetensi	9
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi	11
2.3 Kinerja	11
2.4 <i>Training</i> Pengembangan dan Peningkatan Kompetensi	12
2.5 <i>Learning Organization</i>	13
2.6 <i>Knowledge Management</i>	16
2.6.1 Budaya Organisasi dan Hambatan dalam <i>Knowledge Sharing</i>	19
2.6.2 Perubahan Budaya Organisasi	21
2.7 <i>Knowledge Engine</i>	21
2.8 Pendekatan Sveiby <i>Framework</i>	24

<b>III. ANALISIS</b>	<b>27</b>
3.1 A. Manajemen dan Budaya Organisasi PT.3X	27
B. Informasi Data Berkaitan dengan Rendahnya Kompetensi <i>Engineer</i>	28
3.2 Kompetensi Organisasi PT.3X	29
3.3 Analisis	30
3.3.1. Analisis berdasarkan Strategi <i>Knowledge Engine</i>	30
3.3.2. Analisis berdasarkan 7S McKinsey	32
3.4 Kesimpulan	34
<b>IV. ALTERNATIF SOLUSI DAN REKOMENDASI</b>	<b>37</b>
4.1 Alternatif Solusi	37
4.1.1 Alternatif Solusi Lingkup Organisasi	38
4.1.2 Alternatif Solusi Lingkup Kelompok	40
4.1.3 Alternatif Solusi Lingkup Individu	41
4.2 Rekomendasi	42
<b>V. IMPLEMENTASI</b>	<b>45</b>
5.1 Mengelola Perubahan	45
- Intervensi Jenjang Individu	45
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>48</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 McKinsey <i>Framework</i>	3
Gambar 1.2 <i>The Dynamic Alignment of The Knowledge Engine</i>	22



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. 7S McKinsey *Framework*

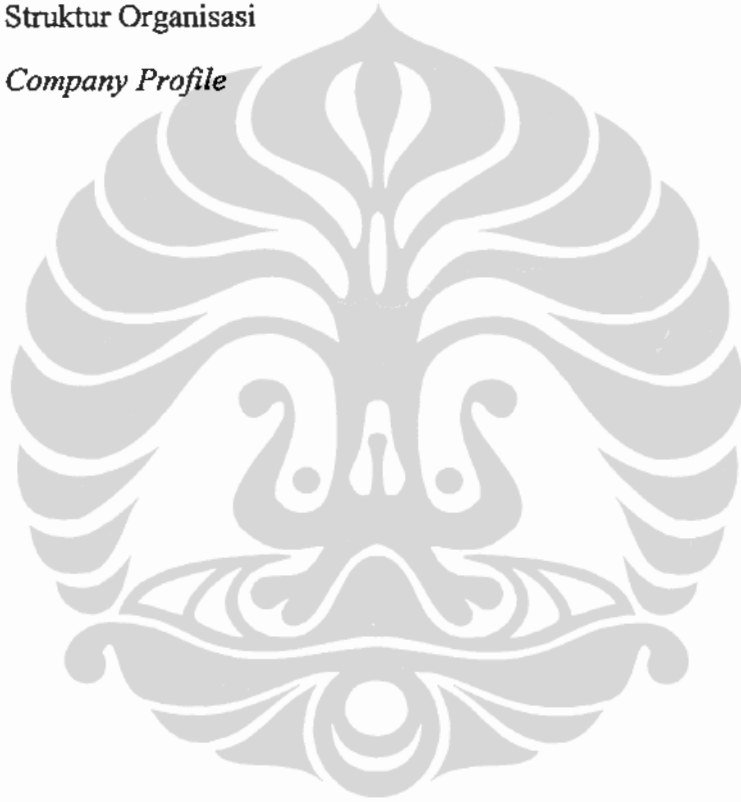
6





## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan <i>Interview</i>	50
Lampiran 2a. Tahapan Implementasi Solusi	55
Lampiran 2b. Rincian Intervensi Solusi	58
Lampiran 3. <i>Strategy Map</i> PT. 3X	59
Lampiran 4. Struktur Organisasi	60
Lampiran 5. <i>Company Profile</i>	61



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

PT. 3X adalah suatu perusahaan kontraktor dengan budaya keluarga (*family business*) yang tengah mengalami permasalahan dalam hal kompetensi para *engineernya*, di mana kompetensi para *engineer* ini berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Tugas Akhir ini adalah upaya untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh PT. 3X yang bergerak di bidang kontraktor untuk *oil & gas company*, khusus untuk bidang *Civil*, meliputi : *civil construction, asphalt road development / asphalt hotmix, Mechanical*, meliputi : *tank erection, piping installation & insullation* dan *Electrical*, meliputi : *electrical transmission, gardu induk, power plant*. Usaha intervensi dilakukan melalui pendekatan *Knowledge Management* dengan pengembangan strategi *Knowledge Engine* dan *Learning Organization*.

Sebagai perusahaan keluarga, maka budaya keluarga berpengaruh pada kinerja perusahaan, seluruh peraturan dan kebijakan perusahaan ditentukan oleh *owner*, di mana sebagian besar karyawan memiliki hubungan keluarga, terutama pada *level* direktur, manajer, dan *supervisor*. Oleh karena itu tidak ada sistem perekrutan karyawan maupun *engineer*. Perekrutan hanya didasarkan pada hubungan kekeluargaan atau teman dekat, selain itu yang menempati posisi strategis adalah keluarga, sehingga perusahaan tidak memiliki peta kompetensi karyawannya, perusahaan tidak mengetahui potensi apa yang dimiliki oleh karyawan yang memiliki hubungan keluarga tersebut.

Kemampuan finansial yang kuat menjadi keunggulan bagi PT.3X sehingga dapat tetap *survive*. Namun, seiring berjalannya waktu serta perubahan di dalam pola bisnis, kemampuan finansial saja tidaklah cukup. Kondisi bisnis terus berubah, antara lain, adanya tuntutan yang

tinggi (persyaratan sertifikasi) dari pihak klien terhadap kemampuan dari setiap *engineer* masing-masing perusahaan. Adanya perubahan kondisi dari setiap klien, budaya keluarga di perusahaan serta sistem manajemen *ownership*, menjadikan tantangan yang berat bagi perusahaan di dalam menghadapi kompetitor.

Untuk menjembatani adanya *gap* antara kondisi perusahaan dengan tuntutan kondisi pasar (klien), maka dibutuhkan adanya *knowledge*. Perusahaan harus merubah pandangan mengenai *industrial paradigm* menjadi *knowledge paradigm* (Sveiby 1997). Perusahaan harus melihat ada aset *intangible* selain aset *tangible*, di mana perusahaan harus dapat memanfaatkan aset *intangible* berupa pengetahuan yang ada di perusahaan, seperti : ide-ide, pengetahuan mengenai pelanggan, kompetitor, pemasok (*supplier*), dan sebagainya.

Dengan memanfaatkan aset *intangible* maka perusahaan dapat menjembatani *gap* yang ada, yaitu perusahaan dapat mengetahui pengetahuan apa yang harus dimiliki, dan bagaimana perusahaan harus mengelola pengetahuan yang ada melalui manajemen pengetahuan, karena dengan manajemen pengetahuan maka perusahaan dapat mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki dan dapat memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja.

## 1.2. Permasalahan

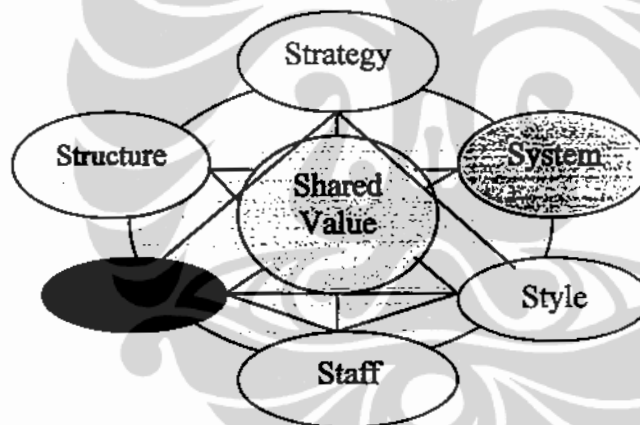
Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, permasalahan yang dirasakan saat ini oleh manajemen PT.3X ini adalah menurunnya performa dalam bidang kinerja karyawan, rendahnya kompetensi karyawan, rendahnya produktivitas dan kualitas kerja, terjadinya *turn over* expertis (*engineers*) tinggi, serta terjadinya penurunan *profit* yang sangat drastis.

Inti dari permasalahan di atas disebabkan oleh rendahnya kompetensi karyawan (*engineer*) yang ada di perusahaan pada saat ini, dan juga berkaitan erat dengan budaya perusahaan sebagai "*family business*". Dalam budaya perusahaan keluarga pertimbangan hubungan keluarga lebih diutamakan daripada pertimbangan karyawan profesional (karyawan

yang memiliki kompetensi dan keahlian). Kemudian adanya dominasi dari keluarga yang berada di atas perhitungan bisnis, dengan memberikan toleransi kepada anggota keluarga yang tidak kompeten, sehingga melemahkan sendi-sendi kompetensi perusahaan dan rendahnya kualitas dan profesionalisme perusahaan.

### 1.3. Pemetaan Masalah

Pemetaan masalah dilihat dengan menganalisis unsur *hard variable* dan *soft variable* dari 7's McKinsey, yaitu *hard variable* meliputi *strategy*, *system*, *structure*, kemudian *soft variable* meliputi *shared value*, *style (leadership)*, *staff* dan *skill*. (Kaplan, 2005).



Gambar 1.1 McKinsey Framework

Permasalahan yang terjadi di PT.3X dilihat dari pemetaan masalah 7'S McKinsey, adalah sebagai berikut :

#### 1. Strategy

Sebagai perusahaan kontraktor dengan market khusus perusahaan *oil & gas*, perusahaan memiliki visi dan misi hanya sebagai formalitas saja bagi perusahaan, sehingga terjadi ketidakjelasan pada karyawan mengenai arah dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Tidak ada komunikasi dengan karyawan sehingga karyawan tidak

memiliki *knowledge* mengenai keunggulan apa yang dimiliki perusahaan sebagai strategi agar dapat berkompetisi secara profesional.

## 2. *System*

Prosedur perusahaan yang berfungsi secara formal hanya di bagian *finance* saja. Untuk bagian lainnya seperti di bagian *HRD*, *marketing*, proyek dan lainnya prosedur hanya sebagai formalitas saja (hanya berupa konsep prosedur), yang tidak pernah diimplementasikan dan dijalankan. Tidak berjalannya sistem di perusahaan dan tidak adanya *job description* mengakibatkan terjadinya *overlap* beban kerja, sistem penugasan bersifat spontanitas, tidak berdasarkan pada kompetensi karyawan tetapi didasarkan pada kepentingan keluarga, yang akhirnya menjadi salah satu faktor menurunnya kinerja perusahaan.

## 3. *Style / Leadership*

Pimpinan perusahaan (Direktur) tidak memiliki otoritas yang penuh, sehingga tidak ada ketegasan pimpinan di dalam menerapkan suatu peraturan, yang berakibat pada tidak adanya arahan yang jelas mengenai pembagian pekerjaan dan sering terjadinya *overlap* di dalam pelaksanaan pekerjaan. Kebijakan dan keputusan penting ditentukan oleh *owner*, demikian pula di dalam hal penempatan karyawan untuk posisi yang strategis, *owner* memilih karyawan yang memiliki hubungan keluarga, misalnya pada bagian keuangan dan *procurement*.

## 4. *Structure*

Struktur perusahaan tidak jelas, sering terjadi kekosongan pada beberapa jabatan kunci, oleh karena itu sering terjadi 'peran ganda' dan penumpukkan pekerjaan. Tidak ada pendelegasian wewenang dari pimpinan terhadap karyawan, dikarenakan adanya ketidakpercayaan yang tinggi terhadap karyawan yang bukan keluarga walaupun

karyawan tersebut memiliki keahlian dan kompetensi (profesional). Kondisi seperti ini menjadikan tugas dan tanggung jawab karyawan tidak terdistribusi dengan baik.

#### 5. *Shared Value*

*Owner* dan pimpinan berpendapat bahwa tidak perlu adanya *shared value* terhadap karyawan, sehingga visi dan misi perusahaan tidak sampai pada karyawan, yang berakibat pada tidak jelasnya peran, arah, dan tujuan perusahaan. *Shared value* yang sangat penting bagi *owner* adalah karyawan harus mengetahui prinsip dasar perusahaan yang merupakan misi pihak *owner*, yaitu bahwa setiap pekerjaan (proyek) yang didapatkan haruslah memiliki *profit* yang besar. Oleh karena itu nilai-nilai penting yang diterapkan perusahaan adalah *value 'high profit'*, bukan *value* kompetensi ataupun kualitas.

#### 6. *Staff*

Perusahaan tidak menggunakan proses perekrutan yang profesional di dalam penerimaan karyawannya. Dengan demikian perusahaan tidak memiliki peta kompetensi karyawannya, selain itu kompetensi karyawan yang ada pada saat ini sebagian besar belum sesuai dengan standar kompetensi yang dipersyaratkan oleh perusahaan klien. Selain itu terjadinya *turn over engineer* profesional yang tinggi semakin menambah rendahnya kompetensi karyawan yang ada, sehingga *gap* kompetensi *engineer* di perusahaan semakin besar.

#### 7. *Skill*

Tidak adanya program pengembangan dan peningkatan terhadap *skill* dan kompetensi *engineer* (karyawan), menjadikan rendahnya pengetahuan dan keterampilan para karyawan khususnya para *engineer*, sehingga kondisi seperti ini berakibat pada rendahnya kualitas hasil pekerjaan, yaitu terjadinya banyak kesalahan di dalam proses pekerjaan dan berakibat pula pada mundurnya waktu penyelesaian pekerjaan.

Rendahnya keahlian para *engineer* yang ada berakibat pada seringnya perusahaan men-subkan kembali pekerjaan yang di dapat ke perusahaan lain, atau perusahaan melakukan *outsourcing engineer* sementara waktu (*by project*).

Unsur-unsur *Hard Variables* dan *Soft Variables* dari 7S McKinsey sebagai berikut :

<b>HARD VARIABLES</b>
<p><b>Strategi</b>                      -Top manajemen tidak mempunyai strategi yang jelas dan fokus.                      -Tidak ada komunikasi mengenai strategi bisnis.</p>
<p><b>Sistem</b>                      -Terjadinya overlap beban kerja / tugas dan tidak ada arahan dari pimpinan.                      -Tidak adanya job description dan standarisasi prosedur pekerjaan (performance rendah).                      -Sistem penugasan masih bersifat spontanitas tidak disesuaikan dengan kompetensi jabatan.</p>
<p><b>Structure</b>                      -Adanya kekosongan pada beberapa jabatan kunci sehingga terjadi penumpuan pekerjaan.                      -Tidak adanya pendelegasian dan wewenang yang jelas dari pimpinan unit.</p>
<b>SOFT VARIABLES</b>
<p><b>Style</b>                      -Posisi strategis ditempati oleh karyawan yang memiliki hubungan keluarga (Top Manajemen, Keuangan, Procurement)                      -Pimpinan (owner) memegang kendali di dalam setiap keputusan, anak buah dianggap tidak mampu (tidak ada kepercayaan terhadap anak buah).                      -Tidak ada arahan yang jelas dari Top Manajemen mengenai pekerjaan.</p>
<p><b>Staff</b>                      -Turn over karyawan yang tinggi membuat kompetensi karyawan tidak merata, dimana gap kompetensi antara karyawan competence dengan karyawan incompetence besar.                      -Peta kompetensi karyawan tidak jelas, sehingga banyak kesalahan di dalam menjalankan tugas pekerjaan.</p>
<p><b>Skill</b>                      Pengetahuan dan ketrampilan karyawan masih rendah, karena tidak adanya program training dan development terhadap karyawan.</p>
<p><b>Shared values</b>                      Shared vision atau shared values dari pimpinan tidak sampai pada karyawan, sehingga peran, arah dan tujuan perusahaan tidak jelas.</p>

Tabel 1.1. 7S Mc Kinsey Framework

Sumber : *How The Balanced Scorecard Complements The McKinsey 7-S model : 2005*

Dengan melihat kondisi perusahaan melalui analisis 7's McKinsey, permasalahan yang terjadi di PT. 3X ini mengakibatkan perusahaan tidak memiliki keunggulan kompetitif yang dapat ditawarkan kepada perusahaan klien. Sebagai perusahaan keluarga, PT.3X seharusnya mempunyai strategi yang tepat, baik di dalam menghadapi perubahan dan perkembangan dunia bisnis, maupun strategi di dalam menghadapi kompetitor agar PT.3X dapat tetap *survive*.

*Gap* yang terjadi di perusahaan adalah karena perusahaan tidak memiliki dan tidak mempersiapkan konsep-konsep dasar *knowledge management* sebagai strategi perusahaan, sehingga menjadikan adanya *gap* pada kompetensi karyawan, di mana *skill*, *value* dan *attitude* dari setiap karyawan merupakan *knowledge* bagi perusahaan. Selain itu tingginya tingkat *turn over* ekspertis (*engineer* profesional) maka semakin memperbesar *gap* yang terjadi, yang berakibat pada hilangnya *knowledge* dari perusahaan.

Di samping itu tidak adanya sistem untuk penyimpanan dan pengelolaan informasi, berakibat pada terjadinya kesulitan ketika mencari informasi yang dibutuhkan, sehingga *knowledge* perusahaan (baik *SOP* sebagai pengetahuan perusahaan, maupun pengetahuan dari pengalaman perusahaan itu sendiri) menjadi tidak terdistribusi pada setiap karyawan. Demikian pula tidak adanya budaya *sharing* di perusahaan, menyebabkan tidak terjadinya *transfer knowledge*, sehingga semakin melemahkan kompetensi para karyawan khususnya para *engineer*, yang akhirnya berakibat pada menurunnya kinerja perusahaan.

Solusi yang dapat dilakukan untuk memperkecil *gap* yang terjadi adalah menerapkan konsep-konsep dasar *knowledge management* di dalam menjalankan proses *bisnis* (operasional) perusahaan, dengan menggunakan pengembangan konsep *Knowledge Engine* sebagai suatu strategi bagaimana perusahaan dapat belajar dan menerapkan apa yang dipelajari dengan lebih cepat, sehingga dapat menjadi *knowledge asset* yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai kinerja yang optimal.



Selain itu penerapan *knowledge management* akan lebih mudah apabila perusahaan (organisasi) melakukan "*learning organization*", yaitu para anggota organisasi (seluruh karyawan) secara kontinue meningkatkan kapasitas dan kompetensinya untuk mencapai hasil yang optimal, dengan memelihara pola berpikir baru, dimana ada aspirasi kolektif dan secara kontinue belajar bagaimana dapat belajar bersama. (Senge 1990). Untuk meningkatkan kapasitas suatu organisasi menjadi *Learning Organization* diperlukan 5 Disiplin : *System Thinking, Personal Mastery, Mental Model, Team Learning, dan Shared Vision* (Senge 1990), yang akan membangun organisasi di dalam mengelola pengetahuan.

#### 1.4. Tujuan dan Manfaat Tugas Akhir

Tugas akhir ini diharapkan dapat membantu mengatasi permasalahan yang dihadapi PT.3X, dalam meningkatkan kompetensi karyawannya (*engineer*) dengan mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan, yang disertai pula dengan membangun budaya *knowledge sharing* di perusahaan. Dengan adanya pengelolaan pengetahuan yang sistematis dan dengan menggunakan strategi *knowledge management* yang tepat, maka diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kompetensi karyawannya sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal.

Program yang disarankan sebagai rekomendasi adalah dengan memberikan *training skill* untuk pengembangan keahlian (*skill*) para karyawan khususnya para *engineer*, kemudian mengadakan *program peningkatan kompetensi engineers* melalui seminar, diskusi, *coaching*, dan *konseling*, kemudian juga *membangun budaya belajar* melalui *meeting*, diskusi, *coaching*, *workshop*, serta membangun *KM system dan sharing culture*, dengan *milist*, intranet ( sebagai sarana berinteraksi antar setiap komponen perusahaan melalui *virtual network*), dan *data server*.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. *Organization Competence*

*Organization competence* adalah kemampuan inti dari organisasi (*core competencies*) yang dimanfaatkan untuk mendapatkan keuntungan strategik. Kemampuan inti ini merupakan keahlian teknikal yang membedakan organisasi dengan para pesaingnya (kompetitor), yang mencakup teknologi, strategi, dan metode atau proses yang memberikan keunggulan bersaing bagi sebuah organisasi, sebagaimana cakupan keahlian strategi dan proses yang ada di dalam pengambilan keputusan, pengambilan resiko, pengembangan relasi, pemecahan masalah, analisis, inovasi, fleksibilitas, layanan pelanggan, perspektif strategik, kerjasama tim dan kepemimpinan.

Gary Hamel & Prahalad mendefinisikan *core competencies* organisasi sebagai proses pembelajaran kolektif dalam organisasi, khususnya dalam bagaimana mengkoordinasikan beragam keahlian produksi dan mengintegrasikan beragam jenis teknologi, dan oleh karena itulah maka kompetensi organisasi harus disebarluaskan dan ditanamkan dalam organisasi.

Dengan tersusunnya kompetensi organisasi maka selanjutnya ditindaklanjuti dengan penentuan kompetensi pada tingkat individu, dimana kompetensi individu ini sangat penting untuk menjelaskan cakupan jabatan (pekerjaan).

#### 2.2. A. Kompetensi

Kompetensi merupakan bagian dari kepribadian seseorang yang cukup dalam dan bersifat sementara, oleh karenanya selain merupakan suatu penyebab, dapat juga digunakan untuk memprediksi perilaku seseorang di dalam berbagai situasi dan tugas kerja. Secara aktual kompetensi dapat memprediksikan kinerja seseorang, dapat menunjukkan siapa yang

bekerja lebih baik dari pada yang lainnya. Menurut Spencer & Spencer (Dharma, 2002 : 19) bahwa kompetensi sebagai “...an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and or superior performance in a job or situation”. Karakteristik dari kompetensi seseorang menurut Spencer dan Spencer (1993) dipengaruhi oleh :

1. *Motives* : sesuatu yang dipikirkan, dan dapat mengarahkan untuk menentukan tindakan-tindakan yang memastikan dirinya mencapai tujuan yang diharapkan.
2. *Traits* : sebagai ciri bawaan yang bersifat fisik (*physical characteristic*) dan tanggapan yang konsisten terhadap berbagai situasi dan informasi.
3. *Self concept* : sikap, nilai, atau *image* yang dimiliki seseorang tentang dirinya, yang memberikan keyakinan pada seseorang siapa dirinya.
4. *Knowledge* : informasi / pengetahuan seseorang di dalam bidang tertentu.
5. *Skill* : kemampuan untuk melaksanakan tugas mental ataupun tugas fisik tertentu, dan *skill* merupakan karakteristik kompetensi yang berupa “*action*”. *Skill* mewujudkan perilaku yang di dalamnya terdapat *motives, traits, self, concept* dan *knowledge*.

Implikasi dari pengertian di atas, bahwa suatu kompetensi mengarah kepada kapasitas yang harus dimiliki karyawan untuk memenuhi persyaratan kerja, baik untuk saat ini maupun saat yang akan datang. Dengan demikian, kompetensi karyawan yang berupa karakteristik yang dimiliki seseorang, seperti pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pekerjaannya, merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pada peningkatan produktivitas kinerja suatu organisasi.

## B. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi

Seperti telah disebutkan di atas, bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah *motives, traits, self concept, knowledge, dan skill*, atau dengan kata lain pengetahuan karyawan, keahlian (*skill*), kebiasaan dan karakteristik personal. Faktor-faktor tersebut akan menyatu pada diri seseorang saat seseorang itu menyelesaikan pekerjaannya, maupun dalam menghadapi situasi. Seseorang yang memiliki pengetahuan tetapi tidak memiliki keahlian, belum dapat dikatakan memiliki kompetensi, apabila seseorang tersebut tidak memiliki keahlian untuk mewujudkan pengetahuan.

### 2.3. Kinerja

Kinerja atau sering disebut dengan *performance* adalah apa yang telah dihasilkan oleh individu atau karyawan yang dapat diukur dari *productivity, absence, turnover, citizenship dan satisfaction* (Robbins, 2003 : 27). Kinerja merupakan fungsi interaksi antar kemampuan atau *ability* (A), motivasi (M) dan kesempatan atau *opportunity* (O), yang berarti bahwa kinerja adalah fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan (Robbins, 1996).

Oleh karena itu kinerja bergantung pada gabungan antara kemampuan usaha dan kesempatan yang diperoleh (Dale, 1992 : 3), serta kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Kinerja (*performance*) merupakan aktivitas karyawan dengan hasil yang memberikan sumbangan terhadap tujuan organisasi (Evans, 2003), di mana kinerja yang tinggi dapat dicapai oleh perusahaan apabila perusahaan memberikan pengetahuan, keterampilan (*skill*), insentif, otonomi, dan kepuasan pada karyawannya.

Selain itu kinerja yang tinggi dipengaruhi oleh :

- *Teamwork* dan *empowerment*
- Adanya organisasi pembelajar dan budaya *sharing* pengetahuan
- Kepuasan kerja
- Etika

Dengan demikian kinerja dapat disimpulkan sebagai tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas yang dihubungkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja dan target atau sasaran, yang telah disepakati bersama, serta menciptakan organisasi pembelajar (*learning organization*), sehingga karyawan secara rutin belajar dan berbagi pengetahuan, dalam rangka meningkatkan kapasitasnya untuk mencapai hasil yang diinginkan.

#### **2.4. *Training* Pengembangan dan Peningkatan Kompetensi**

*Training* atau pelatihan dan pendidikan adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan dengan beberapa metode yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi individu dan organisasi. Dengan adanya program pelatihan atau pengembangan kompetensi untuk karyawan maka akan dapat mengembangkan kemampuan, potensi, dan meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja masing-masing individu di dalam suatu organisasi.

Di dalam organisasi yang maju dan profesional pada umumnya menerapkan pelatihan (*training*) berbasis kompetensi, di mana dengan pelatihan ini diharapkan dapat menghasilkan karyawan berkualitas dengan kinerja yang terus meningkat.

Implementasi *training* berbasis kompetensi harus dimulai dengan penyusunan peta kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dari peta kompetensi ini maka perusahaan kemudian melakukan peta kompetensi yang ada pada saat ini di seluruh bagian perusahaan, dan dengan melakukan pemetaan kompetensi ini maka akan dapat dilihat 'Gap' dari

kompetensi yang ada. *Gap* kompetensi inilah yang harus diatasi dengan *training* berbasis kompetensi.

Berdasarkan '*gap*' dari kompetensi inilah yang dijadikan acuan oleh perusahaan untuk melakukan sejauhmana dan seberapa banyak program *training* harus dilakukan. Selain itu program *training* harus pula disesuaikan dengan strategi perusahaan, sebagai sarana untuk penyesuaian manajemen sumber daya dengan strategi bisnis perusahaan.

Adapun *training* dalam rangka meningkatkan kompetensi karyawan (*engineer*) adalah *training* berbasis kompetensi yang mencakup dua aspek :

- *Hard Competencies (technical)*, yang relatif mudah diajarkan karena bersifat baku, kuantitatif, serta mudah diukur dan dirasakan.
- *Soft Competencies*, seperti motivasi, perilaku, kepemimpinan, integritas, dan kemampuan analisis, yang bergantung juga pada nilai dan budaya perusahaan.

Dengan diberikan *training* berbasis kompetensi pada para *engineer*, maka diharapkan dapat menunjukkan perubahan perilaku, menjadi lebih kompeten dan terampil, serta dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi.

## 2.5. *Learning Organization*

Pembelajaran yang terkait dalam pekerjaan sangat diperlukan saat ini oleh perusahaan, karena terjadinya banyak perubahan dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan pada saat ini, seperti perubahan yang sangat cepat di dalam teknologi, perubahan kebutuhan pasar, serta persaingan dengan kompetitor di dalam *market shared*, sementara waktu untuk mempelajari suatu pekerjaan secara khusus semakin kurang. Meskipun demikian seringkali proses pembelajaran yang dilakukan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, biasanya diabaikan atau kurang dipahami oleh para manajer (Garvin, 2000).

*Learning organization* adalah organisasi dimana seseorang secara terus menerus meningkatkan kapasitasnya untuk mencapai hasil yang diinginkan, dengan memelihara pola berpikir baru dan ekspansif, dimana ada aspirasi kolektif dan orang secara terus menerus belajar bagaimana belajar bersama (Senge, 3: 1990).

Definisi *learning organization* menurut Garvin (2000 : 11) adalah dimulai dari kebenaran sederhana, yaitu bahwa ide-ide baru sangat penting jika proses belajar terjadi. "*An organization skilled at creating, acquiring, interpreting, transferring and retaining knowledge, and at purposefully modifying its behavior to reflect new knowledge and insights.*" Ini berarti bahwa kapasitas suatu organisasi akan meningkat apabila organisasi itu senantiasa belajar dan hasil belajar tersebut memberikan ide-ide baru dalam menjalankan organisasi tersebut. Meskipun demikian ide baru tersebut tidak akan menjamin keberhasilan apabila tidak ada perubahan dalam cara bekerja.

Pembelajaran harus dapat diwujudkan dalam suatu tindakan (Garvin 2000). Oleh karena itu diperlukan suatu disiplin atau kepatuhan untuk menjadikan ide baru tersebut dapat diimplementasikan. Senge (1990) berpendapat bahwa, untuk meningkatkan kapasitas suatu organisasi menjadi *learning organization* diperlukan 5 disiplin, yaitu *system thinking, personal mastery, mental model, team learning* serta *shared vision*. Disiplin dalam pengertian ini adalah suatu aktivitas yang terintegrasi dalam kehidupan sehari-hari. Adapun secara rinci masing-masing disiplin tersebut adalah sebagai berikut:

a. *System Thinking*

Adalah suatu *framework* konseptual untuk memahami suatu sistem dengan melihat secara keseluruhan tidak terpisah-pisah dari pola yang ada, yang merupakan pengetahuan mengenai cara berpikir sistematis dan sebagai alat untuk membuat pola secara keseluruhan dengan jelas dan membantu kita untuk melihat bagaimana mengubahnya dengan efektif.

*b. Personal Mastery*

Sebagai keahlian personal yang merupakan suatu proses dimana seseorang mengetahui apa yang diinginkannya dan menyadari posisinya di dalam konteks mencapai tujuan yang diinginkannya (Senge, 1990). Di dalam membangun visi personalnya (keahlian personalnya), dan untuk mencapai tujuan dari visinya tersebut dia selalu belajar, dan menjadikan kesenjangan antara kondisi saat ini dengan tujuannya sebagai pendorongnya atau sebagai *creative tension* (Senge, 1990). Selain itu juga mampu di dalam meminimalkan konflik dan memiliki komitmen terhadap kebenaran.

*c. Mental Model*

Adalah sebagai asumsi, generalisasi, gambaran atau *image* yang sangat melekat yang mempengaruhi cara kita memahami dunia atau melakukan tindakan (Senge, 1990). Disiplin di dalam mental model ini adalah dengan memulai introspeksi diri, yaitu dengan memunculkan gambaran diri dan mencoba mencermatinya, serta memiliki pemikiran yang efektif dan terbuka terhadap masukan dari orang lain.

*d. Team Learning*

Adalah proses *alignment* dan pengembangan kapasitas dari tim untuk memperoleh hasil yang diinginkan anggotanya (Senge, 1990). Pembelajaran tim ini dibangun atas dasar kesamaan visi, talenta atau bakat individu, serta kesiapan anggota tim untuk memahami bagaimana bekerjasama. Disiplin di dalam *team learning* ini adalah pelaksanaan dialog dan diskusi, dan melaksanakan *team learning* untuk mengetahui apakah tim sudah bisa belajar, serta membedakan antara *group think* dengan *group intelligence* (Senge, 1990).

*e. Shared Vision*

Sebuah visi akan menjadi *shared vision* apabila visi tersebut menjadi komitmen bagi semua orang dan merefleksikan visi pribadi mereka. Visi dapat di *share* apabila masing-masing individu memiliki pemikiran yang serupa dan memiliki komitmen untuk



memilikinya. Di dalam *shared vision* memiliki energi yang berfokus untuk belajar dalam sebuah *learning organization*. (Senge, 1990).

Di dalam organisasi pembelajaran (*learning organization*), komitmen dan kapasitas belajar ditumbuhkan secara berkesinambungan bagi seluruh *level* anggota organisasi. Menurut Schwandt, di dalam organisasi pembelajaran memungkinkan organisasi merubah informasi menjadi pengetahuan yang berharga (*valued knowledge*) yang akan meningkatkan kemampuan organisasi, karena organisasi pembelajaran ini merupakan 'wadah' dengan sistem tertentu yang memungkinkan setiap anggota organisasi dapat terus belajar sehingga dapat meningkatkan kemampuannya.

Langkah yang dilakukan untuk menuju pada organisasi pembelajaran adalah dalam konteks *peningkatan kompetensi* melalui *pembelajaran*, yang tujuan akhirnya berfungsi sebagai sarana peningkatan daya saing perusahaan (*improvement competitive advantage*), dimana anggota organisasi harus 'dibekali' dengan sejumlah kompetensi baru, agar dapat menjadi *knowledge worker* yang handal. Dengan adanya organisasi pembelajaran ini maka perusahaan dapat mengidentifikasi siapa yang memerlukan, pembelajaran apa yang diperlukan, sasaran apa yang harus dicapai, serta bagaimana mengukur keberhasilan dalam pembelajaran yang digunakan.

## 2.6. *Knowledge Management*

Pengertian *Knowledge Management* adalah sebuah proses untuk mengoptimalkan kekayaan intelektual di suatu organisasi untuk kepentingan organisasi. Yang dimaksud dengan kekayaan intelektual adalah terdiri dari tiga komponen utama, yaitu :

- *Human Capital* (Kekayaan sumber daya manusia)

Merupakan kekayaan yang paling besar dan paling berpengaruh di dalam pengembangan *Knowledge Management* di suatu organisasi, karena merupakan

kemampuan intelektual dan pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing individu di organisasi (perusahaan).

- *Corporate Capital* (Kekayaan Organisasi)

Adalah kekayaan yang dimiliki oleh suatu organisasi yang di dalamnya termasuk kekayaan intelektual baik formal maupun informal, seperti : kode, paten, ide, merek dagang, dan sebagainya, yang akan menjadi sumber daya potensial bagi perusahaan untuk dapat dikenal dan menjadi sumber kekuatan bagi perusahaan.

- *Social Capital* (Kekayaan Sosial)

Dimilikinya hubungan antar manusia maupun interaksi antar setiap komponen sosial yang ada di dalam perusahaan melalui *virtual network*.

Ketiga komponen tersebut saling berkaitan di dalam pengelolaan *Knowledge Management*, dimana di dalamnya terdapat : *Teknologi* sebagai fasilitator penyebar luasan informasi, *Content* yang berkaitan dengan nilai dan relevansi informasi, kemudian *Proses* yang berkaitan dengan pengelompokan, pengumpulan, penganalisaan informasi, selanjutnya *Budaya*, yang berkaitan dengan komitmen untuk membangun hubungan dan berbagi informasi, serta pembelajaran (*Learning*) yang berkaitan dengan membangun konteks dan mengembangkan proses *transfer* ilmu.

Menurut Peter Drucker “.....*the basic economic resources is no longer capital, nor natural resources, not labor. It is and will be knowledge*”. Bahwa sumber ekonomi bukan lagi dalam bentuk *money capital* ataupun sumber daya alam, tetapi lebih ke arah *knowledge capital*, oleh karena itu pengetahuan harus kita kelola karena pengetahuan akan memegang peranan yang penting di masa depan. Untuk itulah setiap individu di dalam organisasi dituntut untuk dapat mengelola pengetahuannya.

Suatu organisasi akan dapat mewujudkan visi dan misinya di dalam mengelola pengetahuan yang dimilikinya dengan baik agar dapat bersaing dengan organisasi yang lain. Salah satu caranya adalah dengan menerapkan manajemen pengetahuan, yaitu sebagai usaha untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi. Tujuan dari manajemen pengetahuan ini adalah untuk membuat organisasi belajar (*learning organization*), yang pada akhirnya belajar dan bekerja menjadi hal yang sama di dalam organisasi, karena setiap proses belajar memiliki nilai, sehingga setiap anggota organisasi harus turut serta di dalam pengelolaan pengetahuan.

Salah satu definisi dari manajemen pengetahuan adalah sebuah proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyarikan dan menyajikan informasi dengan cara tertentu yang dapat meningkatkan penguasaan karyawan di dalam suatu bidang pekerjaan yang spesifik, dan di dalam prosesnya diperlukan adanya SDM yang memiliki pengetahuan (*knowledge*), gagasan (*idea*), keahlian (*skill*), serta pengalaman (*experience*).

Adanya *knowledge management* di perusahaan akan mendorong pada tercipta 'budaya berbagi' (*knowledge sharing culture*) di dalam hal informasi (*shared information*), yang sangat bermanfaat bagi perusahaan. *Knowledge management* merupakan strategi dari tanggungjawab dan komitmen perusahaan untuk meningkatkan efektifitas organisasi dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan proses bisnis menjadi lebih efisien.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), *tacit knowledge* atau kemampuan intelektual dan pengetahuan individu dapat dibagikan kepada orang lain dengan empat cara konversi *knowledge*, yaitu :

1. *Socialization*, adalah *transfer* pengetahuan dari *tacit* ke *tacit*. Seseorang dapat mempelajari *tacit knowledge* melalui sosialisasi.
2. *Externalization*, adalah *transfer* pengetahuan dari *tacit* ke *explicit*, melalui penjelasan dengan menggunakan analogi maupun model.

3. *Combination*, adalah transfer pengetahuan melalui *explicit* ke *explicit*, yang dilakukan dengan media komputer, dokumen, maupun pertemuan atau diskusi.
4. *Internalization*, adalah transfer pengetahuan melalui *explicit* ke *tacit*, yang dilakukan melalui pembelajaran, latihan dan dalam penerapan budaya atau nilai-nilai baru.

Pengelolaan petahuan dalam suatu organisasi saat ini sangat diperlukan untuk meningkatkan kapasitas organisasi tersebut secara sistematis. Menurut pendapat Sveiby bahwa pengetahuan melekat pada orang (Sveiby, 1997), sedangkan *knowledge creation* berlangsung di dalam proses interaksi sosial (Nonaka & Takeuchi, 1995). Interaksi sosial pada prinsipnya menciptakan forum untuk memelihara, mentransformasikan, dan melegitimasi pengetahuan yang baru. (Sveiby, 1997), yang kemudian pengetahuan tersebut menjadi bagian dari memori organisasi, yang muncul dalam bentuk kebijakan, prosedur, dan nilai-nilai yang dipertahankan dalam kurun waktu tertentu (Garvin, 2000).

Adanya *knowledge* dalam organisasi dapat meningkatkan kemampuan seseorang di dalam *problem solving*, oleh karena itu *knowledge* harus diimplementasikan di dalam aktivitas organisasi. Demikian juga apabila dikaitkan dengan *financial performance*, bahwa *knowledge* memiliki hubungan yang positif, karena *financial performance* merupakan konsekuensi logis dari *knowledge*.

Dengan demikian manajemen pengetahuan adalah suatu proses dari organisasi untuk menciptakan kesejahteraan dari aset intelektualnya dan aset pengetahuannya, untuk menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

#### 2.6.1. Budaya Organisasi dan Hambatan dalam *Knowledge Sharing*

Ada beberapa aspek yang menjadi penghambat *knowledge sharing* di dalam organisasi (Evans, 2003), yaitu :

- **Structure**, adanya struktur organisasi yang tidak fleksibel, fungsi organisasi yang terpisah-pisah atau *functional silo mentality* (pola pikir yang terkotak-kotak), dan ketidakmampuan memberlakukan sistem yang benar.
- **People**, sulitnya individu di dalam organisasi untuk menerima perubahan yang disebabkan oleh kurangnya waktu, rendahnya motivasi, *staff* yang selalu berganti akibat dari tingginya *turn over*, serta kurangnya perhatian untuk mensosialisasikan nilai-nilai *knowledge management* kepada karyawan baru.
- **Management**, adanya ketakutan dan kesulitan untuk memberikan kuasa atau pendelegasian kuasa kepada orang lain dan ketidak-inginan mengubah budaya perusahaan.

Dengan melihat aspek ketiga yaitu manajemen yang berkaitan dengan budaya organisasi, A.B. Susanto mengatakan bahwa budaya *family business* pada organisasi sangat jelas terlihat dimana semangat keluarga menentukan nilai, norma dan sikap yang berlaku dalam organisasi. Selain itu kurangnya formalitas serta kaburnya pemisahan antara urusan personal dan bisnis, juga terjadinya kepemimpinan ganda di dalam operasional organisasi sehingga sering membingungkan.

Selain itu adanya dominasi dari keluarga mengakibatkan alasan keluarga berada di atas perhitungan bisnis sehingga melemahkan profesionalisme organisasi. Dominasi keluarga ini menyebabkan toleransi tinggi terhadap keluarga yang tidak kompeten, yang dapat melemahkan sendi-sendi kompetensi perusahaan, juga tidak adanya pemisahan antara kepemilikan dan pengawasan, manajemen yang konservatif, dan ketidakpercayaan terhadap bukan anggota keluarga.

Manajemen yang konservatif dan ketidakpercayaan terhadap bukan anggota keluarga inilah yang menjadikan hambatan di dalam terjadinya *knowledge sharing* dalam organisasi, karena organisasi tidak memandang karyawan (SDM) sebagai aset perusahaan yang penting.

### 2.6.2. Perubahan Budaya Organisasi

Sebagai *family business*, organisasi / perusahaan perlu melakukan perubahan budaya untuk dapat menerapkan *knowledge management*. Perubahan dilakukan dengan menggunakan *Lewin's Three Step Model* (Robbins, 2003) yaitu :

- *Unfreeze* : mencairkan organisasi dari keadaan yang tidak berubah di dalam suatu periode tertentu dengan melakukan perubahan, dalam hal ini adalah mencairkan suasana kaku bagi seseorang untuk belajar, yang didukung oleh suasana nyaman dan rasa aman di dalam proses pembelajaran.
- *Movement*: langkah perubahan menuju ke keadaan baru yang dikehendaki, yaitu keadaan dimana seluruh *level* anggota organisasi melakukan pembelajaran dan terciptanya budaya *sharing*.
- *Refreeze* : langkah untuk mempertahankan kondisi yang baru dan membuat keadaan menjadi stabil dengan menjauhkan organisasi dari perilaku / kondisi yang lama dimana seluruh anggota *level* organisasi melakukan pembelajaran dan melakukan *sharing*.

### 2.7. Knowledge Engine

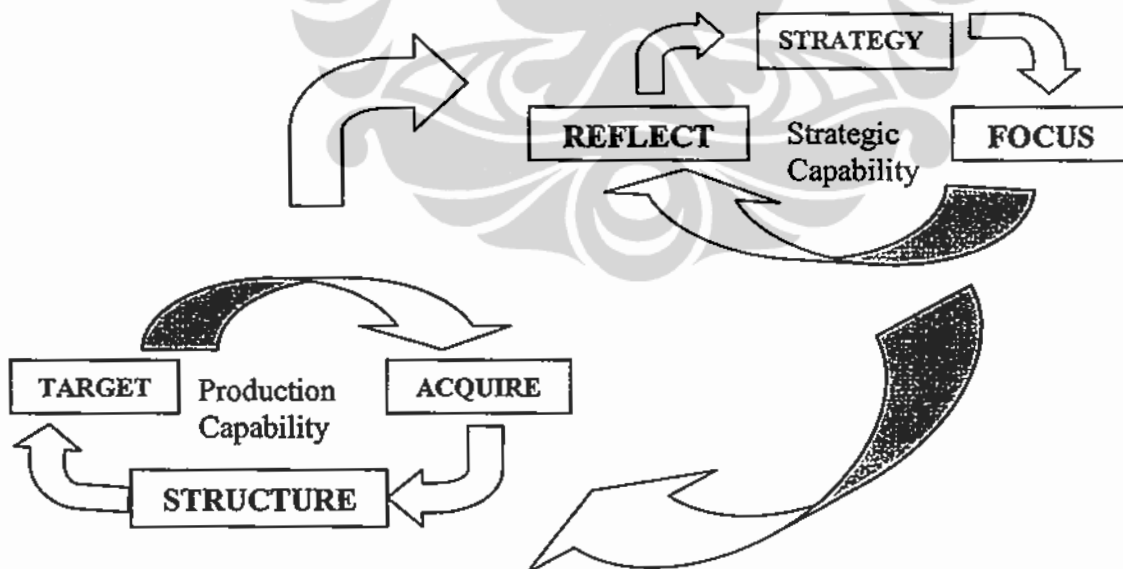
Konsep *Knowledge Engine* membahas bagaimana organisasi agar dapat belajar dan menerapkan apa yang dipelajari secara lebih cepat. *Knowledge Engine* terkait dengan bagaimana menciptakan *knowledge asset* dan memanfaatkannya untuk mendorong tercapainya kinerja yang diinginkan.

*Knowledge engine* merupakan salah satu kerangka kerja untuk dapat mengaplikasikan *knowledge management* di dalam perusahaan. *Knowledge engine* menekankan pada sinergi antara pengetahuan pada *level* strategi dan operasional (produksi). *Level* strategi berfungsi sebagai penunjuk arah bagi pelaksanaan operasional (produksi) dan menciptakan kondisi

untuk pembelajaran, sementara eksekusi operasional adalah memberikan hasil serta mendapatkan pembelajaran yang akan dijadikan informasi bagi penentuan strategi yang berikutnya.

Sinergi antara pengelolaan pengetahuan yang bersifat strategik dengan pengelolaan pengetahuan yang bersifat produksi akan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan harapan, dimana kinerja tersebut nantinya menjadi *input* bagi pengelolaan pengetahuan berikutnya, dan hal ini berlangsung terus menerus seperti putaran suatu mesin. (Baird & Henderson, 2001). Di dalam hal ini *knowledge engine* berfungsi sebagai alat untuk menyebarkan visi dari perusahaan (*shared vision*).

Gambar 1.2. : The Dynamic Alignment of The Knowledge Engine (Baird & Henderson, 2001)



Dua kapabilitas atau ‘tenaga gerak’ dari *Knowledge Engine* menurut Baird & Henderson (2001) adalah:

## 1. *Production Capability*

Kapabilitas produksi merupakan kemampuan organisasi untuk:

- a. *Menangkap pengetahuan* secara langsung yang ada dari pengalaman dan melakukan kodifikasi terhadap pengetahuan tersebut sehingga menjadi aset perusahaan. (disebut *knowledge acquire*).
- b. *Mengelola knowledge asset* agar pengetahuan mudah diakses, dengan menekankan desain di dalam menstrukturkan pengetahuan yang bertujuan agar aset pengetahuan ini tersedia bagi pengguna pengetahuan, dan di dalam menstrukturkan ini tidak hanya menyimpan pengetahuan, tetapi juga melakukan sintesa, mengkonsolidasi dan mengorganisasi terhadap pengetahuan (disebut *knowledge structure*).
- c. *'Mendorong' pengetahuan* yang tepat agar sampai ke target pembelajar yang tepat pada saat dan dalam bentuk format yang tepat (disebut *knowledge target*), yaitu merupakan strategi dalam mengidentifikasi pengguna pengetahuan dengan memberikan pengetahuan kepada pihak yang memerlukan, dengan pengemasan dan pengantaran pengetahuan yang tepat, kepada orang yang tepat, dalam waktu dan format yang tepat.

## 2. *Strategic Capability*

Kapabilitas strategik merupakan kemampuan organisasi untuk:

- a. *Memastikan* bahwa pengetahuan yang mendorong tercapainya kinerja sudah sejalan (*aligned*) dengan strategi organisasi (disebut *knowledge focus*)
- b. *Melakukan refleksi*, dengan tujuan mendapatkan 'pandangan yang luas' melalui *validating* (membenarkan) dan *benchmarking* (membandingkan) dengan unit yang lain, sehingga yakin bahwa pengetahuan telah terintegrasi di unit-unit yang ada di organisasi.



Kapabilitas strategik ini berkaitan dengan kemampuan dari organisasi untuk mengumpulkan pengetahuan yang dapat mendorong kinerja dari organisasi tersebut, yang berfokus pada tindakan maupun fokus pada strategi dan *reflect*, yaitu melakukan refleksi dengan cara validasi serta integrasi (Baird & Henderson, 2001).

## 2.8. Pendekatan Sveiby *Framework*

Di dalam pendekatan *framework* Sveiby (1997) dapat dilihat bagaimana interaksi antar individu, interaksi individu dengan organisasi internal, individu dengan struktur eksternal organisasi, serta interaksi antar organisasi, yang merupakan sarana untuk meningkatkan kompetensi masing-masing individu di dalam kaitan dengan upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Sveiby (1997) menyimpulkan bahwa pengetahuan merupakan kompetensi individual (*individual competence*) dengan berdasarkan pada elemen yang saling berkaitan, yaitu : pengetahuan eksplisit, *skill* atau keterampilan, pengalaman, pandangan terhadap nilai (*value judgement*), dan jaringan sosial. Dengan demikian pengetahuan yang merupakan kompetensi individu adalah sebagai aset *intangible*.

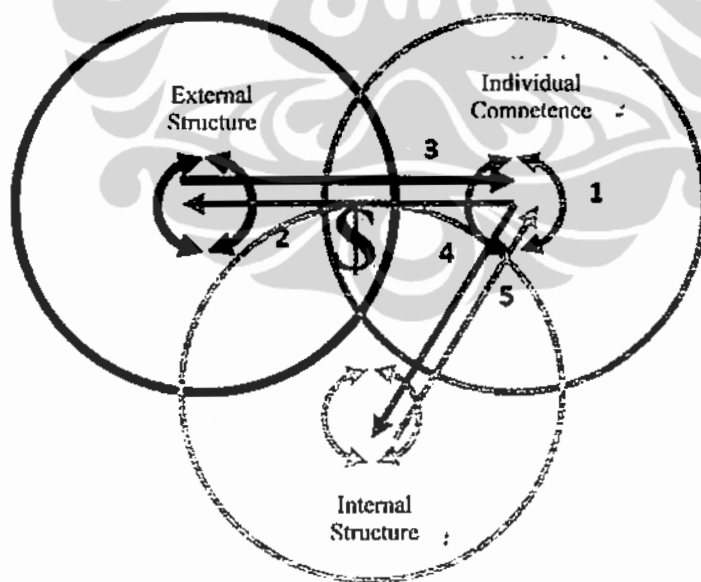
Pendekatan *transfer knowledge* dari Sveiby ini dijabarkan ke dalam sembilan jenis *transfer knowledge*, yaitu :

- *Transfer knowledge* antar individu
- *Transfer knowledge* dari individu ke struktur eksternal
- *Transfer knowledge* dari struktur eksternal ke individu
- *Transfer knowledge* dari kompetensi individu ke dalam struktur internal
- *Transfer knowledge* dari struktur internal ke dalam kompetensi individu
- *Transfer knowledge* dengan struktur eksternal
- *Transfer knowledge* dari struktur eksternal ke struktur internal

Kesembilan interaksi *transfer knowledge* di atas saling menguatkan di dalam mengembangkan pengetahuan di dalam organisasi, dan di dalam meningkatkan kompetensi masing-masing individu di dalam organisasi.

Sveiby (1997) mengatakan bahwa perusahaan yang berbasis pengetahuan telah mengenal juga memahami konsumennya, dan akan semakin selektif di dalam pemasaran (*marketing*), akan berkonsentrasi pada keterampilan dan proyek yang dapat dilakukan dengan baik serta dapat memberikan yang terbaik bagi konsumen dan perusahaan itu sendiri.

Berdasarkan tujuan dari organisasi dan dengan melihat strategi *transfer knowledge* di atas maka interaksi yang akan digunakan di dalam rangka intervensi terhadap kompetensi individu di dalam organisasi, maka dipilih interaksi yang berfokus pada penguatan kompetensi bagi individu, yaitu :



Gambar : 1-2 Knowledge Management System - Sveiby

1. Peningkatan transfer kompetensi antar individu di dalam organisasi melalui *training, coaching, mentoring, diskusi, workshop*
2. Peningkatan transfer kompetensi terhadap struktur eksternal (pelanggan / *customer, supplier, stakeholder*, kompetitor) melalui *coaching, briefing, seminar, meeting* internal dan eksternal.
3. Peningkatan kompetensi melalui transfer pengetahuan (belajar) dari struktur eksternal (*customer, stakeholder, supplier*, kompetitor), melalui *training, seminar, workshop*.
4. Meningkatkan transfer kompetensi individu ke dalam struktur internal, melalui *meeting* dan diskusi.
5. Meningkatkan transfer kompetensi dari struktur internal ke individu melalui *briefing, meeting, coaching, konseling, dan problem solving* dengan menggunakan *server system* dan *intranet*.

## BAB III

### ANALISIS

#### 3.1. A. Manajemen dan Budaya Organisasi PT.3X

Sebagai perusahaan kontraktor khusus untuk Multinasional *Oil & Gas Company*, dengan bidang sipil, mekanikal dan elektrikal, PT.3X memiliki manajemen yang sangat tradisional sehingga sistem, peraturan dan kebijakan perusahaan ditentukan oleh *owner*. Selain itu budaya keluarga yang sangat kuat di perusahaan, menjadikan biasanya formalitas di dalam proses operasional perusahaan.

PT.3X berdiri pada akhir tahun 1990, dengan *owner* menjabat sebagai komisaris serta dua orang Direktur yang memiliki hubungan keluarga. Pada awal perusahaan berdiri, PT.3X merupakan salah satu *vendor* perusahaan multinasional *oil & gas*, yang memiliki keunggulan kompetitif dari sisi *finance* dan dari sisi relasi (hubungan dekat dan sangat baik dari *owner* dengan *customer*). Produktivitas, profit dan kualitas pekerjaan pada saat itu sangatlah tinggi, karena dari setiap pekerjaan (proyek) yang dimenangkan melalui tender, perusahaan tidak mengalami hambatan baik dari sisi *finance* maupun dari sisi SDM sebagai pelaksana pekerjaannya, walaupun SDM (*engineers*) yang ada pada saat itu baru direkrut ketika ada pekerjaan (proyek), dengan sistem kontrak pekerjaan *by project*.

Seiring dengan adanya perkembangan dunia usaha yang berubah sangat cepat, dan disertai pula dengan kemajuan teknologi yang sangat pesat, menyebabkan *customer* (perusahaan-perusahaan multinasional *oil & gas*) melakukan perubahan sistem di dalam menyelenggarakan proses tender maupun di dalam memberikan suatu pekerjaan kepada pihak *vendor*. Perubahan kondisi dari pihak *customer* seperti pada persyaratan standar prosedur administratif, bahwa setiap *vendor* yang mendapatkan proyek harus memiliki kualifikasi perusahaan dengan *grade* yang tinggi (*grade* A atau B), kemudian setiap *vendor* harus

memiliki *engineers* yang bersertifikat keahlian khusus, serta setiap *vendor* harus memiliki sertifikasi di dalam hal *health, safety & environment (HSE)*, termasuk sertifikasi *health & safety* untuk para *engineer HSE*.

Terjadinya perubahan standar dan sistem pada *customer* memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap perusahaan. Dengan iklim budaya keluarga dan didominasi oleh anggota keluarga yang tidak kompeten sebagai karyawan, semakin melemahkan kemampuan dan kualitas perusahaan, karena perusahaan tidak memiliki SDM (*engineer*) yang profesional (ahli) dan bersertifikasi.

Selain melemahkan sendi-sendi profesionalitas, di dalam perusahaan keluarga ini tidak ada manajemen terhadap SDM, dalam arti pengembangan dalam hal peningkatan *skill* dan kompetensinya, baik melalui program *training, workshop, seminar, coaching* ataupun *mentoring*, sehingga tidak terjadi proses *transfer knowledge* antar karyawan, dan tidak terjadi *knowledge sharing* diantara para *engineer*. Kondisi perusahaan seperti ini semakin melemahkan kompetensi karyawannya dan melemahkan kualitas perusahaan, yang berakibat pada rendahnya kinerja perusahaan, menurunnya produktivitas perusahaan serta terjadi penurunan di dalam *revenue* dan *profit* perusahaan.

#### **B. Informasi Data yang Berkaitan dengan Rendahnya Kompetensi *Engineer* :**

1. Menurunnya produktivitas perusahaan, yaitu hanya dua proyek (pekerjaan) yang dapat diselesaikan pada tahun 2007 – 2008.
2. Terjadinya keterlambatan di dalam penyelesaian pekerjaan.
3. Terjadi kesalahan di dalam teknis pengerjaan proyek.
4. Tingginya biaya pelaksanaan proyek (*High Cost*)
5. Adanya beban biaya penalti akibat dari keterlambatan waktu penyelesaian pekerjaan.
6. Berkurangnya keuntungan sebagai akibat dari keterlambatan waktu penyelesaian

pekerjaan, biaya bunga Bank (*Cost of Money*), besarnya biaya *overhead*, dan beban biaya penalti.

### 3.2. Kompetensi Organisasi PT.3X

Sebagai perusahaan kontraktor di bidang *civil*, *mechanical* dan *electrical*, dengan segmen pasar khusus perusahaan-perusahaan multinasional *oil & gas*, PT.3X dituntut untuk memiliki kompetensi organisasi inti di bidang keahlian teknis, untuk membedakan perusahaan dari pesaing (kompetitor). Kompetensi inti ini merupakan proses pembelajaran kolektif dalam organisasi, yang di dalamnya terdapat berbagai bidang kompetensi dan secara khusus adalah bagaimana organisasi dapat mengkoordinasikan beragam keahlian produksi dan mengintegrasikannya dengan beragam jenis teknologi, yang akan menentukan bagaimana cara karyawan bekerja dalam organisasi.

Di dalam kompetensi organisasi ini, faktor yang paling penting adalah masalah kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan, karena di dalam kompetensi karyawan terdapat pengetahuan, keahlian dan karakteristik personal yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Kompetensi individu tidak bisa berdiri sendiri sebatas keahlian dan kemampuan seseorang saja, tetapi terkait erat dengan tugas dan profesi yang dijalankan di dalam mengerjakan suatu pekerjaan, dan hal ini tidak terlepas dari kompetensi inti perusahaan, karena seseorang yang kompeten di bidangnya mungkin saja dapat menjadi tidak kompeten bila bekerja di perusahaan dengan kompetensi inti berbeda.

Demikian halnya yang terjadi di PT.3X, dimana kompetensi inti perusahaan berbeda dengan kompetensi yang dimiliki oleh sebagian besar karyawannya. Budaya keluarga (*family*) yang sangat kental menciptakan kondisi kompetensi karyawan (khususnya *engineer*) berbeda kompetensinya dengan kompetensi inti perusahaan, sehingga tidak terjadi integrasi antara visi dan misi perusahaan.

Sebagai perusahaan jasa kontraktor, kompetensi inti PT.3X dapat dilihat dari proses operasional divisi yang ada di perusahaan, seperti divisi proyek (*civil, mechanical* dan *elektrical*), divisi *marketing*, divisi keuangan dan *HRD*, yaitu bahwa kompetensi inti perusahaan tidak terintegrasi ke dalam kompetensi setiap karyawan yang ada di masing-masing divisi mengenai bagaimana cara mereka bekerja, dan hal ini terjadi karena tidak adanya proses pembelajaran kolektif di dalam perusahaan, informalitas dari budaya keluarga, serta toleransi yang tinggi terhadap inkompetensi karyawan keluarga, yang semuanya mengakibatkan pada penurunan kualitas pekerjaan terhadap *customer* serta penurunan pada *profit* perusahaan.

### 3.3. Analisis

#### 3.3.1. Analisis berdasarkan *Knowledge Engine*

Dari hasil *interview* yang dilakukan terhadap *The Board of Director*, para manajer *SBU*, para *supervisor engineers*, serta para *engineers*, diperoleh gambaran yang jelas mengenai bagaimana kondisi perusahaan saat ini dan hal apa saja yang sebaiknya dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan untuk meningkatkan kompetensi SDM (*engineer*) yang ada di perusahaan. Adapun analisis dari wawancara yang dilakukan adalah :

##### a. *Knowledge Acquire*

Secara formal, perusahaan belum melakukan program pembelajaran untuk mendapatkan pengetahuan sebagai pembekalan terhadap proses kerja karyawan, sehingga tidak ada data atau informasi dari pengalaman yang dapat diterima dan dijadikan pengetahuan oleh para karyawan, baik informasi dari kegagalan yang dialami maupun dari keberhasilan yang dicapai perusahaan. Oleh karena itu karyawan tidak memiliki proses untuk mendapatkan pengetahuan, baik sebelum ataupun selama pekerjaan berlangsung.

**b. Knowledge Structure**

Pengetahuan yang ada seperti : *SOP*, prosedur manajemen perusahaan dan manajemen SDM (karyawan), prosedur untuk evaluasi kinerja, data dan informasi pekerjaan yang telah dilaksanakan, informasi *customer*, *supplier* dan *stakeholder*, belum tersimpan dan tersusun dengan baik, serta tidak terbukanya akses terhadap penyimpanan pengetahuan (*data server*), menyulitkan terjadinya proses *transfer knowledge* yang berdampak pada semakin rendahnya pengetahuan yang dimiliki karyawannya.

**c. Knowledge Target**

Perusahaan belum memiliki sistem untuk membagikan pengetahuan dengan tepat kepada target pembelajar (karyawan) yang membutuhkan, karena perusahaan tidak memiliki data target pengguna pengetahuan, serta tidak adanya pengemasan pengetahuan sehingga sulit mengakses *knowledge* yang berhubungan dan dibutuhkan oleh target pengguna pengetahuan. Hal seperti ini sering menyebabkan hambatan di dalam proses operasional pekerjaan.

**d. Knowledge Focus**

Perusahaan tidak memiliki strategi pembelajaran dan program-program pembelajaran yang fokus di dalam mengarahkan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan, sehingga terjadi adanya kesenjangan pengetahuan pada karyawan, sementara di sisi lain karyawan membutuhkan adanya pembelajaran untuk meningkatkan kemampuannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum fokus di dalam menentukan dan mengarahkan pengetahuan yang harus dimiliki dan dikuasai oleh karyawannya.



#### e. *Knowlege Reflect*

Tidak ada mekanisme evaluasi di perusahaan untuk merefleksikan pengetahuan, apakah sudah sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan. Hal ini disebabkan oleh tidak ada dukungan serta kurang berperannya pimpinan dalam mengelola pengetahuan dan di dalam menggunakan aset pengetahuan yang telah ada, sehingga karyawan tidak dapat menerapkan hasil pembelajarannya, dan kinerja perusahaanpun tidak sesuai dengan yang diharapkan.

#### 3.3.2 Analisis berdasarkan 7S McKinsey

Dari data *interview* terhadap Direktur dan para manajer mengenai strategi, sistem, *skill* dan *shared values* mengenai pembelajaran adalah bahwa tidak ada proses pembelajaran secara khusus dan fokus mengenai arah, tujuan dan cara (*strategy*) yang sesuai dengan visi dan misi yang ingin dicapai perusahaan. Demikian pula tidak ada pembelajaran dan komunikasi serta *sharing knowledge* mengenai bagaimana perusahaan menggunakan strategi agar dapat memiliki keunggulan kompetitif.

Keinginan para manajer dan karyawan untuk mendapatkan pembelajaran baik melalui *training*, *coaching*, maupun seminar dan keinginan untuk berbagi pengetahuan sangat kuat, karena mereka merasakan begitu kurangnya pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki saat ini.

Rendahnya pengetahuan yang dimiliki karyawan berakibat pada rendahnya kemampuan dan keahlian (*skill*) karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan yang berkualitas. Kondisi ini membuat karyawan khususnya para *engineer* membutuhkan adanya program pembelajaran bagi pengembangan dan peningkatan keahlian serta kemampuannya (*skill* dan kompetensi).

Belum dimilikinya *sistem* untuk pembelajaran mengakibatkan tidak tersimpannya pengetahuan-pengetahuan yang ada di perusahaan, sehingga menyulitkan karyawan pengguna pengetahuan untuk mendapatkan pengetahuan dan pembelajaran. Kondisi ini pada akhirnya memperbesar kesenjangan akan pengetahuan yang kemudian menimbulkan 'gap' antara tujuan perusahaan dengan kompetensi karyawan. *Gap* yang terjadi semakin besar karena tidak ada sistem di dalam pembagian penugasan, penugasan pekerjaan seringkali dilakukan pimpinan secara spontan dan *informal*, sehingga mengakibatkan terjadinya *overlap* di dalam penugasan pekerjaan.

Ketidak jelasan dan tidak konsistennya *pimpinan (leadership)* di dalam mengarahkan karyawannya untuk mendapatkan pembelajaran yang berkaitan dengan penguasaan keahlian dalam pekerjaan, menjadikan karyawan tidak mempunyai pembekalan mengenai apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, sehingga sering terjadi kesalahan di dalam memilih pekerjaan, kesalahan dalam analisa perhitungan (estimasi), kesalahan di dalam menempatkan karyawan (*engineer*) yang bertanggung jawab di lapangan (proyek), dan kesalahan di dalam pelaksanaan pekerjaan.

Ketidakkampuan pimpinan di dalam mengarahkan karyawannya ini tidak hanya menurunkan kualitas pekerjaan saja tetapi juga berakibat pada menurunnya *skill* dan kompetensi karyawan (*engineer*) sebagai pelaksana pekerjaan.

*Shared value* tidak terjadi di perusahaan, hal ini dikarenakan kondisi pimpinan (*owner* dan direktur) menganggap bahwa *shared value* tidaklah penting bagi karyawan, baik *shared value* dalam hal kompetensi inti perusahaan maupun *shared value* mengenai visi dan misi perusahaan. Hal seperti ini menyebabkan peran, arah dan tujuan perusahaan menjadi tidak jelas. Sementara dari hasil *interview* dengan para manajer yang profesional (bukan keluarga), mengungkapkan pentingnya *shared value* di perusahaan yang dapat dijadikan '*guidance*' bagi para karyawan di dalam menjalankan pekerjaannya. Karena

dengan adanya *shared value* maka akan tercipta pula budaya *sharing* diantara rekan kerja, baik berbagi dalam hal pengetahuan maupun pengalaman kerja (pengalaman keberhasilan maupun kegagalan).

Demikian juga di dalam *structure* di perusahaan, terjadi kekosongan pada beberapa jabatan kunci (manajer), sehingga terjadi penumpuan pekerjaan pada seseorang yang tidak kompeten, yang hanya didasarkan pada pertimbangan pimpinan di dalam memberikan penugasan. Penugasan pekerjaan didasarkan pada pertimbangan suka atau tidak suka, maka pendelegasian wewenang di dalam pelaksanaan pekerjaan menjadi tidak jelas.

Perusahaan tidak memiliki peta kompetensi karyawan, sehingga kompetensi karyawan (*staff*) yang ada di perusahaan menjadi tidak jelas. Penempatan karyawan untuk suatu posisi atau jabatan tidak didasarkan pada kompetensi karyawan, oleh karena itu terjadi *gap* antara tugas pekerjaan dengan kompetensi karyawan, sehingga sering terjadi kesalahan di dalam menjalankan tugas pekerjaan. Selain itu kondisi ini berakibat pada terjadinya *turn over* karyawan (*engineer*) profesional, sehingga semakin memperbesar *gap* dan melemahkan kompetensi perusahaan di dalam melaksanakan pekerjaan yang berkualitas.

#### **3.4. Kesimpulan**

Berdasarkan data dan informasi di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum memiliki sistem pembelajaran di dalam proses mencapai tujuan. Kegiatan pembelajaran yang ada hanyalah sebagai aktivitas sendiri-sendiri yang tidak dianggap perlu oleh perusahaan, dan pembelajaran yang dilakukan tanpa suatu tujuan untuk mencapai sesuatu yang dapat meningkatkan kompetensi perusahaan.

Kondisi pembelajaran seperti ini tidak dapat dijadikan sarana dan ikatan bagi karyawan untuk melakukan sesuatu pekerjaan secara bersama-sama, sehingga tidak terjadi '*shared vision*', karena tidak ada kesediaan dari masing-masing karyawan untuk berkomunikasi ataupun diskusi.

Untuk mengatasi kesenjangan (*gap*) kompetensi para karyawan khususnya para *engineer*, maka harus dilakukan pembenahan terhadap sistem pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan. Pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan sangat perlu dilakukan sebagai sarana *transfer* pengetahuan antar karyawan serta membantu perusahaan di dalam mengantisipasi hilangnya pengetahuan. Garvin (2000) mengatakan mengenai "*learning in action*", yaitu bahwa *learning* di dalam lingkungan kerja bertujuan untuk membuat pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu tujuan akhir dari terbentuknya sistem pembelajaran adalah untuk terwujudnya peningkatan kompetensi karyawan maupun organisasi.

Cara terbaik untuk dapat terciptanya kondisi pembelajaran pada setiap karyawan di setiap *SBU*, yaitu perusahaan harus mengadakan program untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan para karyawannya, dan yang paling utama adalah mengadakan program :

1. *Training skill* dan kompetensi
2. Menyelenggarakan *workshop*
3. Mengadakan *coaching*
4. Mengadakan program *mentoring*
5. Mengikut sertakan para karyawan di dalam seminar-seminar yang berhubungan dengan pekerjaan *engineering* dan teknikal
6. Membuat program diskusi secara rutin, sebagai salah satu media bagi terciptanya proses berbagi pengetahuan.

Dalam bab selanjutnya akan diuraikan beberapa alternatif penyelenggaraan program dan dasar pertimbangan untuk memilih alternatif yang paling layak direkomendasikan.



## BAB IV

### ALTERNATIF SOLUSI DAN REKOMENDASI

#### 4.1. Alternatif Solusi

Tujuan utama yang ingin dicapai dari rencana intervensi terhadap PT.3X ini adalah peningkatan *skill* (keahlian) dan kompetensi pada karyawan khususnya para *engineer*, untuk mengatasi kesenjangan (*gap*) kompetensi di perusahaan. Tujuan yang lainnya adalah menciptakan sistem pengelolaan pengetahuan agar pengetahuan tetap ada dan dimiliki oleh perusahaan, karena dengan pengelolaan pengetahuan yang tepat dan sistematis, diharapkan kompetensi karyawan dapat terus ditingkatkan sesuai dengan standar dan kebutuhan perusahaan sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal.

Berdasarkan analisis data hasil *interview* maka rendahnya kompetensi karyawan dapat diatasi apabila perusahaan mengadakan program pelatihan dan pengembangan untuk peningkatan *skill* dan kompetensi karyawan, serta membuat sistem pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan. Sistem pembelajaran dan pengelolaan pengetahuan diutamakan untuk digunakan pada divisi (*SBU*) yang secara langsung dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan keahlian dan kompetensi *engineer* secara teknis.

Penentuan pengarah sistem pembelajaran terhadap divisi tertentu ini didasarkan pada *system thinking* (Senge, 1990), yaitu pemilihan divisi yang akan diintervensi adalah divisi yang memberikan pengaruh besar terhadap kinerja perusahaan, yaitu membuat sistem pembelajaran pada divisi proyek, dimana di dalam divisi ini terdiri dari beberapa *engineer manager*, *engineer supervisor*, dan *engineer staff*, yang secara langsung berhubungan dengan pekerjaan, yang banyak membutuhkan pembelajaran serta membutuhkan kegiatan berbagi pengetahuan yang bersumber dari pengetahuan perusahaan, dari pengalaman keberhasilan dan kegagalan perusahaan di dalam melaksanakan pekerjaan (proyek).

Divisi proyek ini merupakan divisi yang penting setelah *marketing*, karena di divisi proyek ini eksekusi dari pekerjaan dilaksanakan, yang secara langsung berhubungan dengan masalah keuangan dan *profit*, karena perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari pembayaran *customer* apabila pekerjaan selesai tepat waktu dan berkualitas, serta sesuai dengan spesifikasi yang dipersyaratkan.

Aktivitas yang ada di divisi proyek ini antara lain estimasi *budget* material dan *budget* proyek secara keseluruhan, kemudian pelaksanaan pekerjaan dengan menginterpretasikan kebutuhan *customer* kedalam spesifikasi teknis, dan pada tahap akhir dilakukan *comissioning* untuk mengetahui bagaimana hasil dari seluruh pekerjaan dapat berfungsi dengan baik.

Divisi proyek ini penting untuk dilakukan intervensi melalui *training* untuk peningkatan *skill* dan kompetensi para *engineer*, serta membuat sistem pembelajaran, karena masalah yang signifikan mempengaruhi pada kinerja perusahaan adalah bersumber dari divisi proyek ini, misalnya sering terjadi salah estimasi dalam pembelian material, terjadi kesalahan pemasangan alat, terjadi pemunduran *schedule* waktu kerja karena tidak ada *engineer* yang kompeten dan profesional di lapangan sehingga banyak waktu dilewatkan tanpa melaksanakan pekerjaan, dan sebagainya.

#### **4.1.1. Alternatif Solusi Lingkup Organisasi**

Berdasarkan analisis pada Bab III, bahwa perlu adanya sistem pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi organisasi dan kinerja organisasi, maka alternatif solusi yang diusulkan pada tingkat organisasi adalah :

### **Alternatif 1 : *Focusing Knowledge Initiative***

Alternatif *Focusing Knowledge Initiative* (Baird dan Henderson. 2001) ini adalah pendekatan untuk menentukan pengetahuan yang memberi dampak pada peningkatan kinerja perusahaan yang disesuaikan dengan strategi perusahaan. Pendekatan ini bersifat internal dengan menggunakan aset pengetahuan yang sudah ada di perusahaan dengan optimal.

Alternatif *focusing knowledge initiative* ini dilakukan melalui empat tahap :

1. Memfokuskan pada kapabilitas utama (inti) perusahaan
2. Mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan (*knowledge gap*)
3. Menentukan kunci pendorong pada kinerja (*key performance drivers*)
4. Menentukan pihak penanggungjawab program

### **Alternatif 2 : Membuat sistem pembelajaran organisasi dengan pengembangan *Knowledge Engine* dari Baird dan Henderson (2001).**

Pendekatan ini menekankan bagaimana perusahaan dapat belajar dan menerapkan apa yang dipelajari secara lebih cepat, serta bagaimana menciptakan *knowledge* aset dan dapat memanfaatkannya untuk menghasilkan kinerja yang diinginkan melalui perputaran antara pengetahuan stratejik dan pengetahuan produksi.

Di dalam kapabilitas *pengetahuan stratejik* perusahaan memastikan bahwa pengetahuan sejalan dengan strategi perusahaan di dalam mendorong pencapaian kinerja, dan di dalam kapabilitas *pengetahuan produksi* perusahaan dapat menangkap pengetahuan dari pengalaman, kemudian mengelola pengetahuan agar mudah diakses serta perusahaan mampu mendorong pengetahuan sampai pada target pembelajar yang tepat dalam waktu dan format yang tepat.

Inti dari sistem pembelajaran berdasarkan *knowledge engine* adalah pada pengelolaan pengetahuan yang dimiliki perusahaan dan disesuaikan dengan strategi perusahaan, dan



apabila pengelolaan pengetahuan tersebut terpenuhi maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

**Alternatif 3 : Membuat sistem pembelajaran dari pengetahuan yang dimiliki perusahaan dan pengetahuan dari jejaringnya berdasarkan *framework* Sveiby.**

Alternatif solusi berdasarkan *framework* Sveiby ini adalah untuk melihat interaksi antar individu, organisasi, serta pemegang kepentingan eksternal di dalam melakukan *transfer* pengetahuan, dan sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi masing-masing subyek, yang pada akhirnya dapat meningkatkan *value creation* suatu perusahaan dan dapat meningkatkan *revenue* serta profit perusahaan. Pengetahuan merupakan kompetensi individu, dimana individu sebagai aset *intangible*, maka interaksi proses *transfer* pengetahuan dari Sveiby ini dapat mengakomodasi perubahan eksternal dan internal yang dinamis.

#### **4.1.2. Alternatif Solusi Lingkup Kelompok (Group)**

Dari hasil wawancara dengan para manajer dan *supervisor*, intervensi yang harus dilakukan pada jenjang kelompok untuk organisasi pembelajar adalah dalam hal *kepemimpinan*, karena pemimpin harus menjadi motor dan fasilitator di dalam proses pengembangan karyawan dengan melakukan pembelajaran organisasi melalui sistem pembelajaran yang sudah dibangun.

Alternatif intervensi untuk mendukung proses pembelajaran, adalah :

##### **1. *Leadership Development Program***

Sebagai program peningkatan pengetahuan dan keterampilan *leader* melalui pembelajaran sehingga dapat menjadi *motivator* bagi bawahannya di dalam

memimpin dan mengarahkan pembelajaran sesuai dengan sistem yang sudah dibangun untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2. Membentuk *Facilitative Leadership***

Kepemimpinan fasilitatif ini menitik beratkan pada *collaboration* dan *empowerment*, yang diharapkan dapat mendorong seluruh bawahan (karyawan) dapat memberdayakan dirinya serta bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan khususnya memberdayakan bawahannya untuk berfokus pada pembelajaran pengetahuan. Kepemimpinan fasilitatif merupakan inti dari organisasi yang berfokus pada pengetahuan (Evans, 2003).

### **3. *Team Building***

Kegiatan yang ditujukan untuk meningkatkan komunikasi dan kolaborasi serta memperkuat tim dalam bekerjasama, karena di dalam sebuah tim yang baik, hubungan *interpersonal* merupakan hal penting (Robins, 2006) dan di dalam interaksi antar anggota tim terdapat komunikasi, konflik, dan pemecahan masalah secara bersama-sama.

#### **4.1.3. Alternatif Lingkup Individu**

Berdasarkan kondisi rendahnya kompetensi para *engineer* yang ada pada saat ini, maka program pengembangan dan proses pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi para *engineer* merupakan hal yang sangat penting dilakukan oleh perusahaan. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan di dalam peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan (para *engineer*) adalah :

#### **1. *Training Skill* dan Kompetensi**

Program pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan (*skill*) dan kompetensi para *engineer* dengan mengenalkan dasar-dasar pemikiran di dalam

mengidentifikasi problem di lapangan yang dapat dijadikan *continuous improvement*, serta mengenalkan beberapa jenis keahlian (*skill*) dasar yang harus dimiliki dan dikuasai agar dapat meningkatkan kompetensi, dan juga memberikan dasar-dasar keahlian yang berhubungan dengan *team-work*.

## 2. Membangun *Learning Culture*

Proses pembelajaran individu di perusahaan dapat diperoleh dari pengetahuan-pengetahuan yang ada di perusahaan baik dari informasi data maupun dari pengalaman keberhasilan dan kegagalan perusahaan. Dengan terciptanya budaya belajar maka akan tercipta *continuous learning* sehingga dapat meningkatkan kompetensi para *engineer* untuk tercapainya kinerja perusahaan.

## 3. Membangun *KM System* dan *Sharing Culture*

Pengetahuan-pengetahuan yang ada di perusahaan harus dikelola dengan membuat sistem pengelolaan pengetahuan (*KM System*), agar pengetahuan tetap ada dan dimiliki oleh perusahaan. Selain itu perusahaan juga harus membuat program pertemuan diantara para *engineer* agar terjadi aktivitas *sharing knowledge*. Dengan adanya pengelolaan pengetahuan yang tepat dan sistematis, serta budaya *sharing*, diharapkan kompetensi para *engineer* dapat terus ditingkatkan sesuai dengan standar dan kebutuhan organisasi sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal.

## 4.2. Rekomendasi

Berdasarkan alternatif solusi dan perkembangan dunia usaha khususnya perkembangan perusahaan-perusahaan kontraktor untuk perusahaan *oil & gas*, maka alternatif yang memiliki kemungkinan dapat diterapkan di perusahaan adalah alternatif ke tiga, yaitu alternatif solusi pada lingkup individu dengan program *training skill* dan

kompetensi, membangun budaya belajar dengan konsep *knowledge engine* serta membangun sistem *KM* dan menciptakan budaya berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*).

Pertimbangan pemilihan alternatif tersebut adalah pada pertimbangan pada kondisi perusahaan (sebagai perusahaan dengan budaya keluarga), efektivitas kerja, keterbatasan sumber daya, waktu dan biaya, serta dampak (hasil) nyata yang diharapkan dapat cepat, karena pembenahan *engineer* yang cepat melalui program peningkatan kompetensi dan pembelajaran ini, akan memberikan pengaruh pada perubahan peningkatan kinerja perusahaan, dan diharapkan perubahan pada lingkup individual ini secara langsung akan berdampak pula pada lingkup kelompok maupun organisasi.

Dengan mengacu pada tujuan perusahaan maka rekomendasi solusinya terbagi dua, yaitu solusi jangka pendek dan solusi jangka panjang.

#### **1. Solusi Jangka Pendek**

Membuat sistem pembelajaran dengan program *training skill* dan kompetensi khusus pada divisi proyek, yang dilaksanakan dengan perkiraan waktu enam bulan. Sasaran yang ingin dicapai adalah peningkatan kompetensi para *engineer* sehingga dapat memenuhi standar kompetensi yang sesuai (ideal) dengan bidang pekerjaannya. Apabila hal ini dapat dicapai maka diharapkan tidak akan terjadi kesalahan-kesalahan di dalam pelaksanaan pekerjaan di lapangan (proyek), pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu, dan dapat memberdayakan *sources engineer* yang ada di perusahaan sendiri tanpa harus merekrut dari *out sourcing* untuk menjaga kualitas pekerjaan. Selain itu dengan adanya peningkatan kompetensi para *engineer* ini diharapkan produktivitas pekerjaan dan kinerja perusahaan juga akan meningkat.

## 2. Solusi Jangka Panjang

Membuat sistem *KM* dan menciptakan budaya *sharing*. Solusi ini dapat dilakukan setelah kondisi kompetensi para *engineer* sudah memadai. Di dalam solusi jangka panjang ini proses pembelajaran dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan atau kondisi yang dipersyaratkan dari pihak-pihak eksternal. Sasarannya adalah meningkatkan kompetensi karyawan (*engineer*) dan meningkatkan kompetensi perusahaan dari perusahaan kontraktor yang sering *men-sub* kan kembali pekerjaannya ke perusahaan lain, menjadi perusahaan yang mampu menyelesaikan seluruh pekerjaan dengan kompetensi yang dimiliki sendiri. Apabila sasaran ini tercapai maka perusahaan memiliki peluang untuk menjadi perusahaan kontraktor yang handal di mata para *customer* dan kompetitor, sehingga produktivitas pekerjaan akan meningkat serta *revenue* dan *profit* perusahaan pun akan meningkat.

## BAB V

### IMPLEMENTASI

#### 5.1. Mengelola Perubahan

Berdasarkan rekomendasi di atas, maka rencana langkah-langkah yang akan dilakukan berdasarkan kondisi perusahaan adalah intervensi pada jenjang individu, dengan pengelolaan perubahan berdasarkan *framework* Kurt Lewin (Cummings & Worley, 1997), melalui tahapan *unfreezing – moving – refreezing* adalah sebagai berikut :

1. Mengadakan program *training skill* dan kompetensi
2. Membangun budaya belajar berdasarkan konsep *Knowledge Engine*
3. Membangun sistem *KM* dan menciptakan *Sharing Knowledge Culture*

#### - Intervensi Lingkup Individu

Tujuan : Meningkatkan *skill* dan kompetensi para *engineer* dalam hal pengetahuan dan kemampuan teknis, pada saat menyelesaikan tugas pekerjaan, khususnya bagaimana mengkoordinasikan beragam keahlian produksi dengan mengintegrasikan beragam jenis teknologi.

#### I. Tahap *Unfreezing* :

1. Menentukan kompetensi utama yang harus dimiliki oleh para *engineer* yang ada di masing-masing *SBU* divisi proyek.
2. Mengidentifikasi kesenjangan kompetensi *engineer* yang ada pada setiap *SBU* divisi proyek.
3. Membuat program pelatihan untuk peningkatan dan pengembangan para *engineer* di dalam keahlian (*skill*) dan kompetensi.

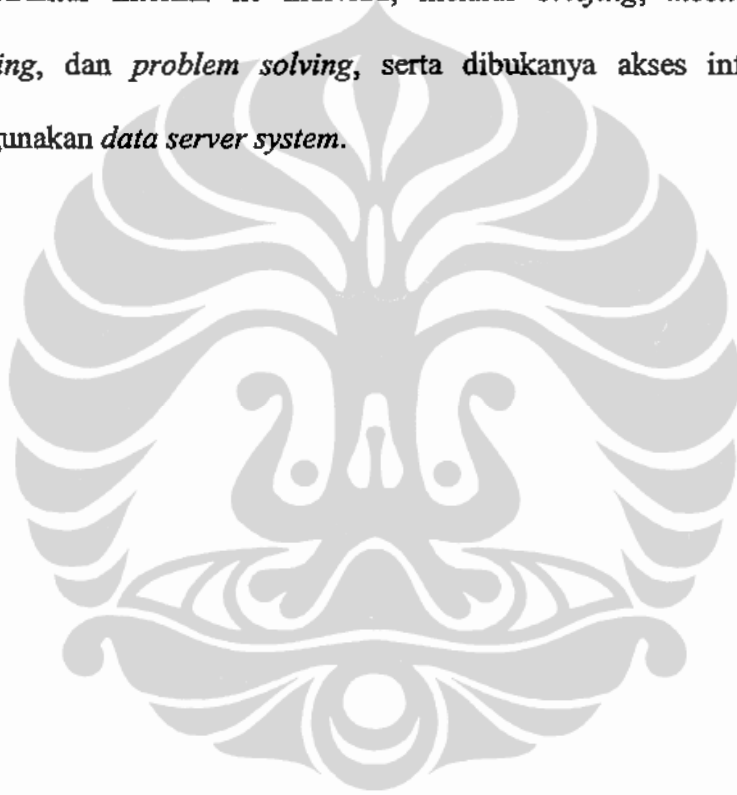
## II. Tahap *Moving* :

1. Melaksanakan program pelatihan sebagai sarana pembelajaran untuk pengembangan *skill* dan kompetensi para engineer melalui *on the job training* maupun *off the job training*.
2. Melaksanakan program pembelajaran teknikal *project* berdasarkan konsep *knowledge engine* dengan menekankan pada *knowledge acquire* (menangkap pengetahuan dari pengalaman), melalui *on the job training*, *coaching*, *mentoring*, *role playing* dan *workshop*.
3. Menggunakan pengetahuan yang diperlukan melalui teknologi pendukung sebagai fasilitas pengemasan data yang terstruktur (*knowledge structure*), dengan mengoptimalkan *data server* dan *intranet*.
4. Mengirimkan pengetahuan yang diperlukan kepada targetnya (*knowledge target*) dengan dukungan teknologi (melalui akses *data server*, *intranet*, *milist* dan presentasi).
5. Melaksanakan program pembelajaran yang fokus (*knowledge focus*) sehingga tidak ada kesenjangan pengetahuan. (Melalui seminar, *mentoring*, *coaching* dan *workshop*).

## III. Tahap *Refreezing*

1. Tersedianya sistem untuk penyimpanan pengetahuan sebagai pendukung di dalam proses pengelolaan pengetahuan, (*Data Server* dan *intranet*).
2. Terciptanya budaya berbagi pengetahuan di dalam proses pembelajaran, melalui diskusi, *meeting* dan *coaching*.
3. Terlaksananya program interaksi untuk penguatan kompetensi melalui *transfer* pengetahuan :

- a. Antar individu, melalui *coaching*, *mentoring*, diskusi.
- b. Terhadap struktur eksternal, melalui *meeting internal* dan *eksternal*, *briefing*, seminar.
- c. Dari struktur eksternal, melalui *coaching*, *training*, seminar, *workshop*.
- d. Individu ke dalam struktur internal, melalui *meeting* dan diskusi.
- e. Dari struktur internal ke individu, melalui *briefing*, *meeting*, *coaching*, *conseling*, dan *problem solving*, serta dibukanya akses informasi untuk menggunakan *data server system*.





## DAFTAR PUSTAKA

- Baird, Lloyd & Henderson, John C. (2001). *The knowledge engine: How to create fast cycles of knowledge-to-performance and performance-to-knowledge*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Bernardin, John, and Joyce, Russel. (1993). *Human resource management*. New York: Mc.Graw Hill Companies, Inc.
- Cummings, Thomas G. & Worley, Christopher G. (2005). *Organization development and change* (8th ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Darma, A. (2002). *Manajemen prestasi kerja*. Jakarta: Rajawali Press
- Decenzo, David, and Stephen Robbins. (2002). *Human resource management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Davenport, Thomas H. & Prusak, Laurence. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Evans, Christina. (2003). *Managing for knowledge: HR's strategic role*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Garvin, David A. (2000). *Learning in action: A guide to putting the learning organization to work*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Hamel, Gary, C.K. Prahalad, Howard Thomas & Don O'Neal. (1998). *Strategic flexibility: Managing in a turbulent environment*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Herrsey, Paul and Blanchard, K.H. (1997). *Management of organizational behavior*. New York: Englewood Cliffs
- Kaplan, R.S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & leadership*, vol. 33, 41-46. Global (Proquest) database.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Leach, Peter. (2007). *Family businesses: The essentials*, London : Profile Books Ltd.
- Noe, R.A., Hollenbeck, dkk. (2006). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Nonaka, I., & Takeuchi H. (1995). *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Purbo, Onno W, *Knowledge management* . <http://onno.vlsm.org/v10/onno-in-2/application/education/knowledge-management-09-2000.rtf>, akses tanggal 26 Maret 2009.
- Robins, Stephen P. 2006. *Perilaku organisasi*. Jakarta. PT.Indeks.
- Senge, Peter M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Setiarso, Bambang (2006). *Penerapan knowledge management pada organisasi: Studi kasus di salah satu unit organisasi LIPI*.  
<http://ilmukomputer.com/2007/04/04/penerapan-knowledge-management-pada-organisasi/>, diakses tanggal 26 Maret 2009.
- Spencer, Lyle. M, jr, and Signe M, Spencer. (1993). *Competence at work*. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Sveiby, Karl Erik. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Susanto, A.B., (17 Februari 2009). *Budaya perusahaan keluarga*. Managing Partner The Jakarta Consulting Group. Majalah Eksekutif.
- Timpe, A. Dale, Penerjemah Sofyan Cikmat. (1992). *Kinerja: Seri manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT.Elex Media Computindo.

## Lampiran 1 : Daftar pertanyaan interview

Daftar pertanyaan interview :

### 1. Pertanyaan dengan pendekatan *Knowledge Acquire*

- a. Apakah ada proses evaluasi setelah anda selesai mengerjakan suatu pekerjaan ?
- b. Apakah anda mendapatkan pelajaran atau pengetahuan baru setelah selesai mengerjakan pekerjaan ?
- c. Apakah anda melakukan evaluasi sendiri terhadap hasil pekerjaan anda ?
- d. Apakah anda sering mengalami kesulitan pada saat mengerjakan tugas pekerjaan di lokasi proyek ?
- e. Apakah pengalaman anda di dalam menyelesaikan suatu pekerjaan memudahkan anda di dalam memahami pekerjaan baru ?
- f. Apakah anda menginginkan adanya program pembelajaran untuk meningkatkan keterampilan anda di dalam melaksanakan pekerjaan ?

### 2. Pertanyaan dengan pendekatan *Knowledge Structure*

- a. Apakah ada sosialisasi dari SOP di dalam melaksanakan pekerjaan ?
- b. Apakah perusahaan memiliki sistem untuk penyimpanan data informasi pekerjaan ataupun data problem solving mengenai pekerjaan yang telah diselesaikan ?
- c. Apakah perusahaan anda telah memiliki sistem informasi untuk digunakan sebagai panduan di dalam melaksanakan pekerjaan ?

- d. Apakah perusahaan memiliki sistem informasi untuk membantu karyawan di dalam pemecahan suatu masalah ?
- e. Apakah perusahaan memiliki sistem untuk mencari pengetahuan ataupun untuk berbagi pengetahuan ?
- f. Apakah perusahaan memiliki sistem teknologi informasi untuk mengemas pengetahuan ?

3. Pertanyaan dengan pendekatan *Knowledge Target*

- a. Apakah ada pengemasan pengetahuan bagi karyawan pada saat dibutuhkan ?
- b. Apakah perusahaan melakukan pendistribusian informasi-informasi penting kepada karyawannya ?
- c. Apakah anda termotivasi untuk mengetahui pengetahuan yang ada di perusahaan dan apakah anda ingin menggunakannya sebagai sumber informasi ?
- d. Apakah anda mengetahui tempat dimana anda bisa mendapatkan pengetahuan untuk membantu anda di dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan anda ?

4. Pertanyaan dengan pendekatan *Knowledge Focus*

- a. Apakah anda merasa ada kesenjangan di dalam pengetahuan dan keterampilan yang anda miliki saat ini dengan keterampilan dan pengetahuan yang seharusnya dimiliki pada saat melaksanakan suatu tugas pekerjaan ?

- b. Apakah ada program pembelajaran untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan anda ?
- c. Apabila ada, apakah anda menerapkannya pada saat melaksanakan pekerjaan ?
- d. Menurut anda, siapa yang seharusnya bertanggung jawab di dalam pelaksanaan program pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan ?
- e. Apakah ada kegiatan (aktivitas) pembelajaran yang berfokus pada kompetensi utama karyawan disesuaikan dengan tuntutan kompetensi bidang pekerjaan dan posisi jabatan karyawan ?

5. Pertanyaan dengan pendekatan *Knowledge Reflect*

- a. Apakah ada kesadaran dari pimpinan untuk menciptakan budaya berbagi pengetahuan ?
- b. Apakah para manajer anda di masing-masing *SBU* mendorong untuk terciptanya budaya berbagi pengetahuan ?
- c. Apakah ada proses pembelajaran yang secara khusus diterapkan perusahaan ?
- d. Apakah pimpinan aktif menggunakan pengetahuan yang telah ada ataupun pengetahuan yang baru untuk mendorong karyawannya di dalam peningkatan keterampilan dan pengetahuan agar tercapainya kinerja perusahaan yang optimal ?

6. Pertanyaan berdasarkan *Skill* (keterampilan)

- a. Apakah keterampilan anda sudah sesuai dengan keterampilan yang seharusnya ada di bidang pekerjaan anda ?

- b. Apakah keterampilan dan kompetensi yang ada di perusahaan sudah sesuai dengan kompetensi perusahaan ?
- c. Apakah perlu perusahaan mengadakan program peningkatan keterampilan ?
- d. Menurut anda, apakah yang menjadi faktor utama terjadinya penurunan kinerja perusahaan pada saat ini ?

7. Pertanyaan berdasarkan *Style*

- a. Apakah pimpinan mengemukakan gagasan untuk terciptanya budaya berbagi pengetahuan ?
- b. Apakah pimpinan mendorong karyawannya untuk mengikuti pembelajaran melalui seminar atau waorkshop yang diadakan oleh suatu instansi ?
- c. Apakah pimpinan memberikan dukungan dan solusi di dalam pemecahan suatu masalah ?
- d. Apakah pimpinan mendukung budaya menyampaikan pendapat ?
- e. Apakah pimpinan mendukung karyawannya untuk berperan sesuai dengan keahlian yang dimiliki karyawannya ?
- f. Apakah pimpinan bersikap toleran terhadap kesalahan yang dilakukan karyawannya dan apakah diberika kesempatan untuk memperbaiki kesalahan ?

8. Pertanyaan berdasarkan *System*

- a. Apakah perusahaan memiliki sistem untuk penghargaan dan promosi bagi karyawannya ?

- b. Apakah ada sistem di dalam mensosialisasikan (men-*share*) masalah dan solusinya terhadap karyawan di dalam tim ?
- c. Apakah ada sistem pembelajaran dan berbagi pengetahuan antar SBU ?

9. Pertanyaan berdasarkan *Shared Value*

- a. Apakah perusahaan melakukan sosialisasi terhadap visi & misinya ?
- b. Apakah ada program membagi informasi dan pengetahuan dari perusahaan kepada karyawannya ?
- c. Apakah perusahaan melakukan sosialisasi tentang pentingnya pengetahuan mengenai *customer*, *supplier*, kompetitor dan stakeholder lainnya ?
- d. Apakah perusahaan memiliki budaya berbagi pengetahuan sebagai sarana untuk meningkatkan kinerja perusahaan ?
- e. Apakah perusahaan memiliki budaya berbagi informasi melalui dokumen internal antar rekan kerja sebagai bahan diskusi dan berbagi strategi ?

Jadwal Implementasi Alternatif Solusi

Meningkatkan Skill dan Kompetensi Engineer dengan Mengembangkan Konsep Knowledge Engine

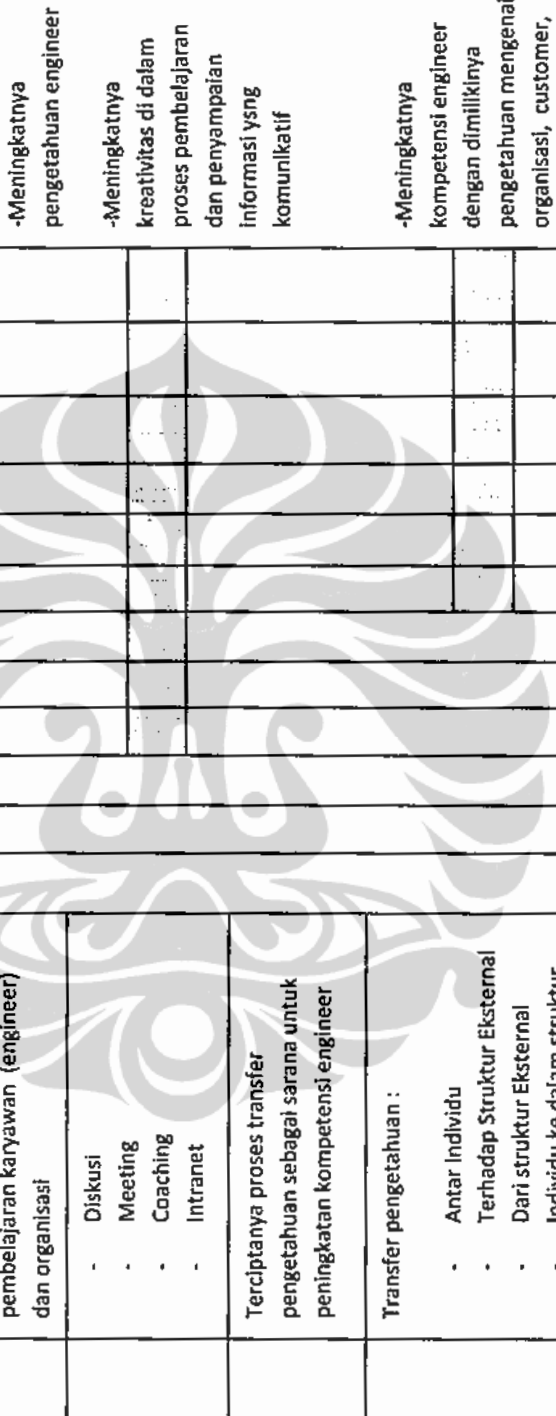
No	Tahap Perubahan	Kegiatan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Keterangan	
1.	<b>Unfreezing</b>	Menentukan Kompetensi utama yang harus dimiliki engineer dan mengidentifikasi gap kompetensi  - Membuat Program pelatihan dan pengembangan skill dan kompetensi engineer														-Dimilikinya peta kompetensi engineer apakah sesuai dengan kompetensi inti perusahaan
2.	<b>Moving</b>	Melaksanakan program pelatihan skill dan kompetensi, melaksanakan program pembelajaran dengan pengembangan Knowledge Acquire  - Aktivas On The Job Training dan Off The Job Training - Coaching - Mentoring - Role Playing - Workshop  Melaksanakan penyimpanan dan pengelolaan pengetahuan dengan memanfaatkan teknologi pendukung untuk pengemasan pengetahuan sehingga mudah dan tersedia bagi pengguna pengetahuan  - Menggunakan Data Server sebagai tempat pengemasan dan pengelolaan pengetahuan  - Memanfaatkan Intranet sebagai sarana berbagi pengetahuan														-Terciptanya kesesuaian pengetahuan perusahaan dengan kompetensi engineer  -Terbukanya akses informasi untuk mendapatkan pengetahuan



Lampiran 2a

No	Tahap Perubahan	Kegiatan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Keterangan
		Menyampaikan pengetahuan yang diperlukan kepada target pembelajar dengan menggunakan dukungan teknologi dan waktu yang tepat.													
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terbukanya akses data Server</li> <li>- Intranet</li> <li>- Mlist</li> <li>- Presentasi</li> </ul>													
		Memfokuskan program pembelajaran pengetahuan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengatasi kesenjangan.													
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seminar</li> <li>- Mentoring</li> <li>- Coaching</li> <li>- Workshop</li> </ul>													
		Melakukan Benchmarking untuk mendapatkan informasi dari integrasi pengetahuan di dalam setiap unit													
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Role Playing</li> <li>- Diskusi</li> <li>- Presentasi</li> </ul>													
															-Meningkatnya kompetensi perusahaan dan engineer

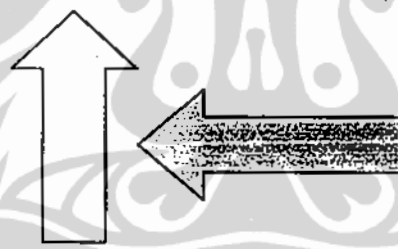
No	Tahap Perubahan	Kegiatan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Keterangan
3.	<b>Refreezing</b>	Tersedianya sistem penyimpanan informasi dan pengetahuan serta terbukanya akses untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan (Data server & Intranet)													
		Terciptanya budaya berbagi pengetahuan sebagai proses pembelajaran karyawan (engineer) dan organisasi													
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diskusi</li> <li>- Meeting</li> <li>- Coaching</li> <li>- Intranet</li> </ul>													
		Terciptanya proses transfer pengetahuan sebagai sarana untuk peningkatan kompetensi engineer													
		Transfer pengetahuan : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Antar Individu</li> <li>- Terhadap Struktur Eksternal</li> <li>- Dari struktur Eksternal</li> <li>- Individu ke dalam struktur Internal</li> <li>- Dari struktur Internal ke individu</li> </ul>													



Jadwal Implementasi Intervensi																						
Sasaran	Sub Sasaran	Aktivitas	Khalayak	Biaya	Output	Waktu (Bulan)																
						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
Improve Engineers Competency : Menciptakan program transfer pengetahuan untuk meningkatkan kompetensi para engineer	Adanya kebutuhan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian dalam bidang teknikal	Training Skill & Kompetensi melalui on the job training dan off the job training, coaching, mentoring dan workshop	- Supervisor Engineer (3 orang) dari setiap SBU, Staff Engineers 12 orang	- Supervisor @ Rp 4.000.000,- - Staff Engineer @ Rp 3.000.000,-	Dimilikinya profesional engineer (ekspertis) yang berkualitas, dan mampu melihat tantangan serta mampu mengatasi hambatan di dalam pekerjaan																	
	Terciptanya budaya belajar untuk mengetahui pengetahuan baru dan informasi baru	Training skill & kompetensi pengetahuan teknologi yang baru, Seminar pengenalan mesin baru dan alat-alat teknikal yang baru, Workshop	- Supervisor Engineer 3 orang dan Staff Engineer 12 Orang		Terciptanya engineer yang kompeten, berkualitas dan inovatif																	
Tersedianya Sistem dan tools untuk penyimpanan pengetahuan dan informasi	Tersimpannya asset pengetahuan yang sudah ada di perusahaan	Briefing visi & misi perusahaan, Mentoring SOP	- Engineer Manager setiap SBU, Supervisor Engineer, dan seluruh Staff Engineer		Ada kesesuaian pengetahuan perusahaan dengan pengetahuan dan kompetensi engineer																	
	Tersimpannya pengetahuan baru dan informasi baru sebagai pendorong untuk proses belajar	Pengiriman report proyek, laporan Seminar, Laporan Coaching, dan Laporan Role Playing ke Data Server	- Supervisor Engineer dan Staff Engineer		Terbukanya akses informasi dan solusi untuk mengatasi hambatan di dalam pekerjaan																	
Terciptanya Sharing Culture diantara para engineer	Terciptanya pengelolaan pengetahuan melalui sistem dan tools yang tersedia	Memberikan Training, Coaching dan Workshop terhadap para engineer	- Seluruh Staff Engineer		Meningkatnya kompetensi perusahaan dan kompetensi engineer																	
	Terciptanya rutinitas kegiatan berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan menggunakan sistem dan teknologi informasi	Diskusikan dengan menggunakan intranet dan Milist, mengakses pengetahuan dari data server	- Engineer Manager setiap SBU, Supervisor Engineer, dan seluruh Staff Engineer		Meningkatnya pengetahuan para engineer, terciptanya engineer yang kreatif dan komunikatif																	
	Terjadinya proses transfer pengetahuan untuk meningkatkan kompetensi engineer	Seminar, melakukan meeting internal dan eksternal, presentasi internal dan eksternal	- Engineer Manager setiap SBU, Supervisor Engineer, dan seluruh Staff Engineer		Meningkatnya kompetensi engineer dengan dimilikinya pengetahuan mengenai customer, supplier, kompetitor dan stakeholder lainnya																	
			Jumlah																			Rp 48.000.000,-

PERMASALAHAN

<b>FINANCIAL :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profit Decrease in 2007 – 2008</li> <li>- Project Volume Low ; Project Cost High</li> </ul>
<b>CUSTOMER VALUE :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Specialization Multinational Oil &amp; Gas Company</li> </ul>
<b>INTERNAL PROCESS :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quality of work : Low (Bad)</li> <li>- Retention : Weak</li> <li>- Growth : Stagnant</li> </ul>
<b>LEARNING &amp; GROWTH :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organization Capital : Incompetence Leadership, Family Business Culture</li> <li>- Human Capital : Low engineer competency, High Turn over engineer experts</li> <li>- Information Capital : Does not support in business process</li> <li>- Social Capital : Does not have knowledge about customers, competitors and others stakeholder</li> </ul>



<b>FINANCIAL :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profit Increase in 2010</li> <li>- Project Volume High ; Project Cost Low</li> </ul>
<b>CUSTOMER VALUE :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Specialization Multinational Oil &amp; Gas Company</li> </ul>
<b>INTERNAL PROCESS :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quality of work : High (Excellence)</li> <li>- Retention : Strength</li> <li>- Growth : Increase</li> </ul>
<b>LEARNING &amp; GROWTH :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organization Capital : Competence Leadership, Management in Family Business Culture</li> <li>- Human Capital : Expert engineer, Low turn over experts</li> <li>- Information Capital : Be an organization knowledge to support business process</li> <li>- Social Capital : Have knowledge about customers, competitors, and others stakeholder</li> </ul>

**ALTERNATIF SOLUSI & INTERVENSI**

1. Training untuk pengembangan Skill & Kompetensi  
 2. Membangun budaya belajar berdasarkan konsep *Knowledge Engineering* dengan menaikan pengetahuan  
 3. Menyimpan dan mengemas pengetahuan yang telah diketahui ke dalam *Knowledge Base* (sistem pakar)  
 4. Melakukan pembelajaran dengan fokus dan melalukan benchmark untuk mendapatkan jenis keahlian yang  
 5. Berintergrasi  
 6. Membangun sistem KM dan mendapatkan Budaya *Sharing Knowledge* dan *Knowledge Network*  
 Svelby

STRUKTUR ORGANISASI

