REVIEW PERUSAHAAN YANG MENERAPKAN KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM (KMS)

OLEH :

SUPRIYANTO (G651090191)

Dosen :

Prof. Dr. Ir. Kudang Boro Seminar, M.Sc

MARET 2010

DEPARTEMEN ILMU KOMPUTER
SEKOLAH PASCA SARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR

إِنَّ ٱلدِّينَ عِندَ ٱللَّهِ ٱلْإِسْلَٰمُ ۗ وَمَا ٱخْتَلَفَ ٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْكِتَٰبَ إِلَّا مِنۢ
بَعْدِ مَا جَآءَهُمُ ٱلْعِلْمُ بَغْيًۢا بَيْنَهُمْ ۗ وَمَن يَكْفُرْ بِـَٔايَٰتِ ٱللَّهِ فَإِنَّ ٱللَّهَ
سَرِيعُ ٱلْحِسَابِ ﴿١٩﴾

Sesungguhnya agama (yang diridhai) disisi Allah hanyalah Islam. Tiada berselisih orang-orang yang telah diberi Al Kitab kecuali sesudah datang **pengetahuan** kepada mereka, karena kedengkian (yang ada) di antara mereka. Barangsiapa yang kafir terhadap ayat-ayat Allah maka sesungguhnya Allah sangat cepat hisab-Nya. (QS. Ali Imran :19)

ٱللَّهُ ٱلَّذِى خَلَقَ سَبْعَ سَمَٰوَٰتٍ وَمِنَ ٱلْأَرْضِ مِثْلَهُنَّ يَتَنَزَّلُ ٱلْأَمْرُ بَيْنَهُنَّ
لِتَعْلَمُوٓا۟ أَنَّ ٱللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَىْءٍ قَدِيرٌ وَأَنَّ ٱللَّهَ قَدْ أَحَاطَ بِكُلِّ شَىْءٍ عِلْمًۢا
﴿١٢﴾

Allah lah yang menciptakan tujuh langit dan seperti itu pula bumi. Perintah Allah berlaku padanya, agar kamu mengetahui bahwasanya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu, dan sesungguhnya Allah, **ILMU**-Nya benar-benar meliputi segala sesuatu. (QS. 65:12)

KATA PENGANTAR

Puji syukur keharidat Allah SWT yang senantiasa memberikan limpahan rahmat dan hidayah kepada kita semua. Berkat rahmat Allah pulalah tugas perdana mata kuliah Manajemen Pengetahuan ini dapat diselesaikan.

Makalah ini akan membahas perusahaan-perusaan yang telah menerapakan sistem manajemen pengetahuan (*Knowledge Management System*). Berbagai perusahaan tersebut di survey melalui situs internet dan artikel-artikel yang terkait dengan perusahaan tersebut.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan makalah ini masih jauh dari kesempurnaan, namun demikian penulis berusaha maksimal untuk menyuguhkan tulisan terbaik. Akhir kata, kami mengucapkan terima kasih atas perhatian, saran, kritik dan masukan yang diberikan demi kemajuan di kemudian hari.

Bogor, Maret 2010
Penulis,

Supriyanto

DAFTAR ISI

BAB I. PENDAHULUAN 1
A. Latar Belakang 1
B. Tujuan 2
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA 3
A. Terminologi Knowledge 3
1. Data, Informasi dan Knowledge 3
2. Pengertian Knowledge Management (KM) 3
3. Sumber Knowledge 4
Strategi Transformasi Knowledge 4
1. Tacit menjadi Tacit (socialization) : 4
2. Tacit menjadi Explicit (*externalization*) : 4
3. Explicit menjadi Explicit (*combination*) : 4
4. Explicit menjadi Tacit (*internalization*) : 5
BAB III. PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM (KMS) DI PERUSAHAAN 6
A. Boeing 6
1. Profil Boeing Company 6
2. Visi Organisasi 2016 7
3. Peluang dan Tantangan Yang Dihadapi 7
4. Visi Organisasi terhadap Knowledge Management 7
5. Strategi *Knowledge Management* di Boeing 7
6. KM Boeing Saat ini 10
7. Capaian 10
B. HP (*Hewlett-Packard*) 11
1. Profil 11
2. Penerapan Knowledge Management (KM) di HP 11
C. PERTAMINA 12
a. Profil Pertamina 12
b. Strategi Penerapan Knowledge Management 13
c. Tantangan Penerapan KM di Pertamina 14
d. Rekomendasi 14
E. TELKOM 14

1. Profil PT TELKOM 14
2. Visi dan Misi Organisasi 15
3. Penerapan Knowledge Management di PT Telkom 16
F. PT WIJAYA KARYA (TBK) 17
1. Profil 17
2. Visi dan Misi Organisasi 18
3. Penerapan Knowledge Management di PT Wijaya Karya 18

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Hubungan antara Data, Informasi dan Knowledge 3
Gambar 3.1. Salah satu produk Boeing (www.boeing.com) 6
Gambar 3.2. Stake Holder yang Terlibat 7
Gambar 3.2. Skema Pentingnya Knowledge di masa Depan (Boeing, 2008) 8
Gambar 3.3. Model Knowledge Strategi di Boeing (Coogan, 2008)..... 9
Gambar 3.4. Portal Boeing, salah satu media Sharing Knowledge 9
Gambar 3.5. Portal Pertamina 13
Gambar 3.6. Portal PT Telkom (www.telkom.co.id)..... 16

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Teknologi informasi yang paling banyak digunakan dan populer akhir-akhir ini adalah *Collaborative Computing*, dan *Knowledge management. Collaborative computing* memungkinkan orang, individu, dan organisasi untuk bekerja bersama-sama dengan yang lainnya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan konfrensi, pemecahan masalah yang spesifik, atau bekerja untuk mendesain suatu sistem.

Pengetahuan (*Knowlege*) merupakan aset intelektual dari suatu organisasi. Proses belajar, dan inovasi sebagai ide dasar dari manajemen pengetahuan bukanlah hal baru bagi perusahaan. Namun demikian, penggunaan aplikasi berbasi teknologi informasi merupakan untuk melakukan pembuatan, penyimpanan dan penyebaran pengetahuan merupakanhal yang baru bagi organisasi. Manajer yang berhasil adalah manajer yang selalu menggunakan aset intelektual dan mengenali nilai keuntungan yang bisa diperoleh.

Pengelolaan pengetahuan harus dapat menjelaskan hubungan pengetahuan dengan strategi, suatu perusahaan harus mengembangkan tujuan strateginya, mengidentifikasikan kebutuhan pengetahuannya untuk nantinya dapat benar-benar melaksanakan pilihan strateginya, dan menjelaskan kesenjangan (gaps) knowledge strateginya dengan membandingkan strategi perusahaan tersebut dengan asset knowledge yang mereka punyai. Pilihan strategi perusahaan berdasarkan pada teknologi, pasar, produk, jasa dan proses yang mempunyai dampak langsung pada knowledge, keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk dapat bersaing di pasar yang dituju

Perkembangan tekonolgi berbasis web saat ini, sangat mungkin suatu organisasi untuk mengelola pengetahuan (*knowlegde*) dan pengalaman mereka. Maka dari itu, perlu dilakukan strategi tekait dengan upaya memanage pengetahuan (*knowledge management*). Langkah yang dilakukan adalah terkait dengan bagaimana cara memperlakukan pengetahuan sebagai sumberdaya bagi suatu organisasi.

Sesuai dengan penyataan di atas maka penulis akan membahas penerapan Sistem Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Mangement System*) atau umum disebut dengan istilah KMS pada suatu perusahaan. Pembahasan dilakukan bersifat deskriptif, dengan melakukan studi pustaka melalaui halaman website perusahaan dan website-website terkait lainnya. Metode ini dipilih karena keterbatasan waktu dalam menganalisa penerapan KMS di organisasi yang dimaksud.

B. Tujuan

Tujuan dari penulisan makalah ini adalah :

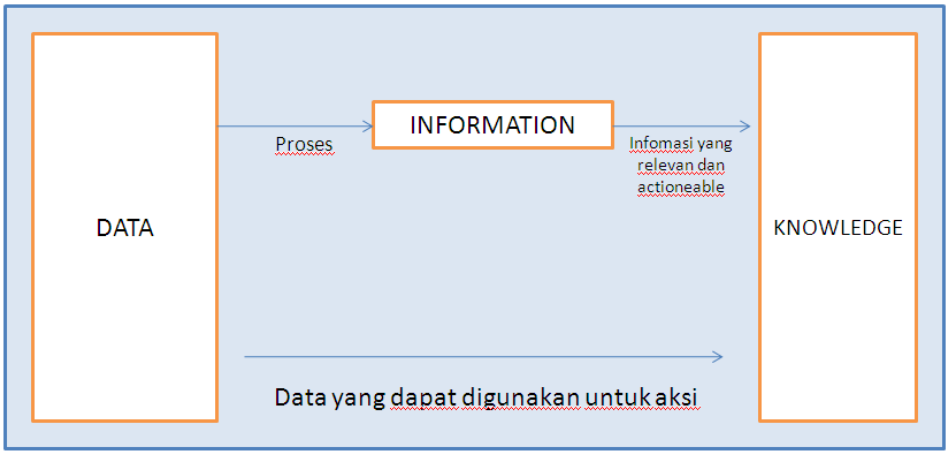
1. Mempelajari konsep-konsep Knowledge Manegement (KM)
2. Menemukan perusahaan-perusahaan nasional dan internasional yang menerapakan KMS.
3. Memperkaya Wawasan dan pengetahuan terkait penerapan konsep-konsep teknologi informasi di lapangan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Terminologi Knowledge

1. Data, Informasi dan Knowledge

Knowledge dibangun dari data, data sendiri merupakan fakta hasil observasi atau persepsi. Data belum mempunyai arti bagi penerimanya dan masih memerlukan adanya suatu pengolahan. Data bisa berwujud suatu keadaan, gambar, suara, huruf, angka, matematika, bahasa ataupun simbol-simbol lainnya yang bisa kita gunakan sebagai bahan untuk melihat lingkungan, obyek, kejadian ataupun suatu konsep. Misalkan data jam kerja bagi karyawan perusahaan. Data ini kemudian perlu diproses dan diubah menjadi informasi. Informasi sendiri adalh data yang sudah diproses, dikumpulkan dan memiliki makna dalam suatu konteks tertentu.



Gambar 2.1. Hubungan antara Data, Informasi dan Knowledge

Pengetahuan sendiri merupakan hasil internalisasi dari informasi ataupun data yang tersimpan yang menjadi dasar untuk melakukan aksi. Skema hubungan antara data, informasi dan pengetahuan dapat dilihat pada Gambar 2.1.

2. Pengertian Knowledge Management (KM)

Manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) adalah konsep yang telah muncul dalam komunitas bisnis beberapa tahun terakhir. KM merupakan suatu disiplin yang mempromosikan pendekatan integrasi untuk mengidentifikasi, menangkap, dan mengevaluasi pengambilan dan penggunaan bersama (*sharing*) seluruh aset informasi dari suatu organisasi. Aset tersebut mencakup database, dokumen, kebijakan, prosedur dan keahlian yang telah diperoleh dari pengalaman individu yang telah bekerja (T. Kanti Srikantatiah & Michael E.D. Koenis).

3. **Sumber Knowledge**
   Terdapat dua jenis sumber pengatahuan yang dapat digunakan suatu organisasi untuk melakukan kegiatannya yaitu :
   - **Explicit** : adalah pengetahuan yang diperoleh dari repositori dari berbagai media.
   - **Tacit** : Pengetahuan yang diperoleh dari keahlian organisasi dalam menggunakan berbagai peralatan dan metodologi. Developer knowledge dari pengetahuan dalam rangka membangun basis pengatahuan.

Strategi Transformasi Knowledge

Akhir-akhir ini asset terpenting dari suatu industri adalah *knowledge.* Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) keberhasilan perusahaan di Jepang ditentukan oleh keterampilan dan kepakaran mereka dalam penciptaan pengetahuan dalam organisasinya (*organizational knowledge creation*). Penciptaan *knowledge* tercapai melalui pemahaman atau pengakuan terhadap hubungan *synergistic* dari *tacit* dan *exsplicit knowledge* dalam organisasi, serta melalui desain dari proses sosial yang menciptakan *knowledge* baru dengan mengalihkan *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*.

Knowledge adalah pengetahuan, pengalaman, informasi faktual dan pendapat para pakar yang digunakan untuk aksi. Organisasi perlu terampil dalam mengalihkan tacit ke explicit dan kemudian ke tacit kembali yang dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk baru. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) perusahaan Jepang mempunyai daya saing karena memahami *knowledge* merupakan sumber daya.

Pendekatan dan strategi pengalihan pengetahuan tentu perlu dilakukan organisasi agar dapat bersaing dengan perusahaan lainya. Perlu langkah-langkah strategis untuk mentransformasikan dan mengubah berbagai bentuk pengetahuan yang ada. Gambar 2.1 menggambarkan secara skematis teknik konversi (pengalihan) knowledge. Proses pengalihan pengetahuan dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan dan strategi yang meliputi :

1. **Tacit menjadi Tacit (socialization) :**
   - Teknik yang dapat dilakukan oleh perusahaan atau organisasi adalah dengan melakukan diskusi informal seperti *brainstorming* secara periodik untuk mendiskusikan tentang produksi, pemasaran, pengiriman dan keuangan. Hasil dari diskusi ini masing-masing karyawan dalam satu perusahaan akan memiliki *knowledge* yang lebih banyak.
   - Strategi bagi perusahaan yang memiliki banyak kantor cabang maka dapat dilakukan melalui *teleconference* antar cabang membahas topik tertentu.

2. **Tacit menjadi Explicit (*externalization*) :**
   - Transformasi *knowlegde* dari *tacit* manjadi *explicit* dapat dilakukan dengan merekam atau mencatat hasil diskusi.
   - Membuat *elektronik blackboard* sehingga pakar dibidangnya (produksi, pemasaran, pengiriman dan keuangan) dapat memposting *knowledge tacit* yang dimilikinya ke *elektronik blackboard.*

3. **Explicit menjadi Explicit (*combination*) :**
   - Mentransfer laporan atau dokumen yang berbasis kertas dapat digitalisasi misalnya dalam bentuk format PDF atau file DOC dan lain-lain.

- File-file yang berisikan *knowledge explisit* dikumpulkan dalam satu server sehingga mempermudahkan manajemen pengetahuan dan dapat berbentuk **website.**

4. Explicit menjadi Tacit (*internalization*) :

- Menyediakan sistem yang mendokumentasikan semua keluhan konsumen kemudian membuat jawaban terhadap keluhan konsumen, sehingga operator bisa memberikan tanggap terhadap keluhan konsumen berdasarkan jawaban-jawaban keluhan konsumen pada masa lalu.
- Menyediakan ruang baca yang berisikan dokumen dan report dimana pengawai dapat menyerap knowledge dan diolah berdasarkan kondisi dan situasi.

BAB III. PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM (KMS) DI PERUSAHAAN

A. Boeing

1. Profil Boeing Company

Boeing adalah perusahaan dirgantara terkemuka didunia dan merupakan produsen terbesar pesawat komersial dan militer. Selain itu, Boeing juga mendesain dan membuat helikopter, misil, satellite, peralatan elektronik dan sistem pertahanan, peluru kendali, dan lain-lain.

Boeing juga merupakan perusahaan pendukung untuk NASA, Boeing mengoperasikan *Space Shuttle* dan *International Space Station*. Boeing memiliki pelanggan di lebih dari 90 negara di seluruh dunia dan merupakan eksportir terbesear di Amerika Serikat.

Gambar 3.1. Salah satu produk Boeing (www.boeing.com)

Kantor pusat Boeing berada di Chicago, Boeing mempekerjakan lebih dari 158.000 orang yang berasala dari Amerika Serikat dan 70 negara lainnya. Tentu kapasitas masing-masing pekerja sangat beragam, tenaga kerja yang berbakat dan inovatif di seluruh dunia. Terdapat lebih dari 90.000 pekerja memilikai gelar sarjana – yang berasal berasal dari berbagai gelar yang mencapai 29.000 jenis gelar akademik - di hampir setiap bisnis dan bidang teknis dari sekitar 2.700 perguruan tinggi dan universitas di seluruh dunia.

Boeing di jalankan dengan dua unit bisnis : *Boeing Commercial Airplanes* dan *Boeing Defense, Space & Security*. Dukungan mendukung pembiayaan unit-unit tersebut dilakukan oleh *Boeing Capital Corporation* (http://www.boeing.com).

2. **Visi Organisasi 2016**
   Visi perusahaan Boeing pada 2011 secara umum adalah *"People working together as global enterprise for aerospace leadership.*

3. **Peluang dan Tantangan Yang Dihadapi**
   Dari hasil analisis terhadap kondisi perusahaan, Boeing memiliki masalah-masalah dan tantangan sebagai berikut :
   - Boeing memiliki karyawan dan mekanik yang memiliki skill individual yang tinggi. Banyaknya karyawan yang tersebar diseluruh dunia dengan *expertise* yang berbeda, tentu menjadi aset yang barharga bagi perusahaan. Efek yang ditimbulkan dari banyaknya pegawai adalah perlu adanya strategi untuk melakukan sharing pengetahuan antar pegawai melalui media yang ada.
   - Kultur yang dibangun sebelumnya adalah rahasia, formal, dan ketat.
   - Manajer jarang berinteraksi, jarang berbagai, divisi menyimpan informasi mereka sendiri, dan mekanik bersaing satu sama lain.
   - Kegiatan manufaktur, servis dan kemitraan teknologi dengan perusahaan dilakukan dengan lebih dari 22.000 suplier dan parent di seluruh dunia.
   - Kegiatan riset, design dan pusat pembangunan teknologi dilakukan diberbagai Negara.

4. **Visi Organisasi terhadap Knowledge Management**
   Lalu bagaimana sebenarnya visi dari penerapan Knowledge yang diterapkan oleh Boeing? Visi dalam manajamen pengetahuan yang diterapkan adalah "*Knowledge without borders*", artinya masing-masing stake holder di dalam perusahaan dapat saling bertukar pengetahuan tanpa batas untuk mendukung visi perusahaan. Lingkungan yang terbuka terahadap pertukaran pengetahuan ini diharapkan mampu menciptakan daya saing, kemampuan bertahan, dan meningkatkan produktifitas

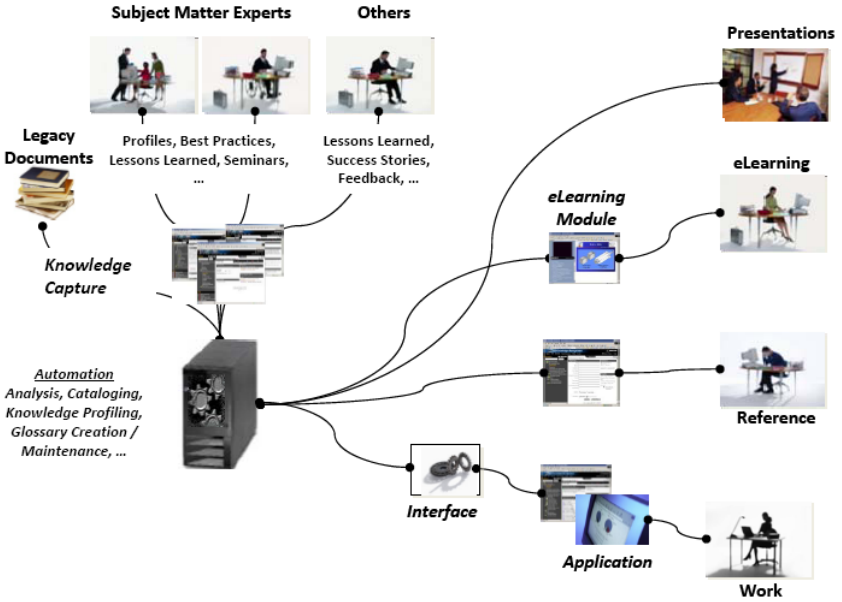
5. **Strategi *Knowledge Management* di Boeing**

   Stake Hoder yang terlibat
   Stake holder yang terlibat dalam pengelolaan pengetahuan di Boeing adalah pelanggan, pegawai (staf) dan partner. Sinergi antara stake holder yang merupakan strategi terhadap manajemen pengetahuan akan dijelaskan pada penjelasan-penjelasan berikut.

Gambar 3.2. Stake Holder yang Terlibat

Kepedulian terhadap Pengetahuan (Knowlegdge)

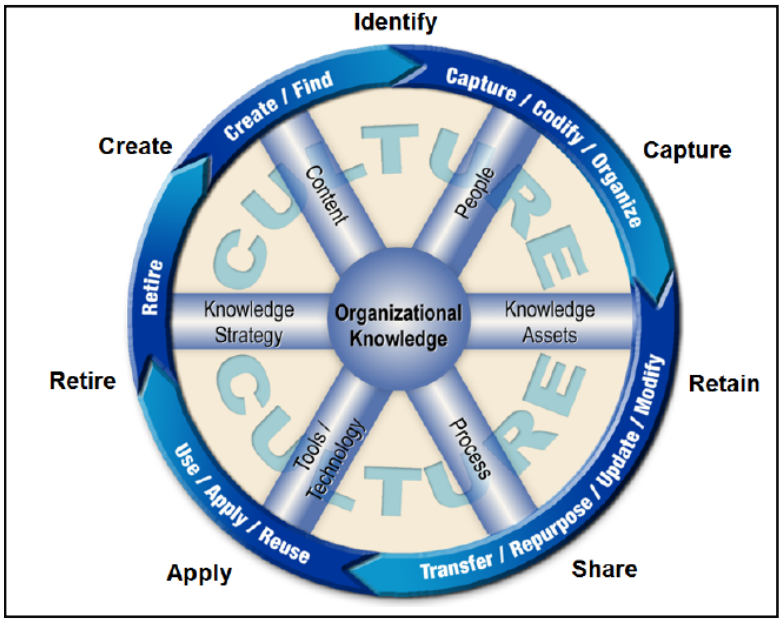
Boeing sebagai perusahaan yang cukup besar dan maju tentu memiliki kepedulian yang besar terhadap manajemen pengetahuan (*knowledge*). Pengelolaan *knowledge* sebagai dasar untuk melakukan aksi di kemudian hari. KM di Boeing diterapkan dengan menggunakan teknologi yang melakukan otomatisasi dalam kegiatan analisis, pembuatan katolog, pembuatan profil pengetahuan, dan kegiatan perbaikan *knowledge* itu sendiri. *Knowledge* sendiri di peroleh dari dokumen-dokumen, profil, best practice, seminar, hasil pembelajaran karyawan, hasil penelitian (riset), dan banyak berbagai media yang dapat menjadi sumber pengetahuan. *Knowledge* yang ada di perusahaan direpresentasikan dalam bentuk presentasi, model *e-learning*, referensi, dan aplikasi yang berbasis GUI. Gambar 3.2. memberikan gambaran bagaimana komponen-komponen *knowledge* itu saling terhubung.



Gambar 3.2. Skema Pentingnya Knowledge di masa Depan (Boeing, 2008)

Model Penerapan Knowledge Management

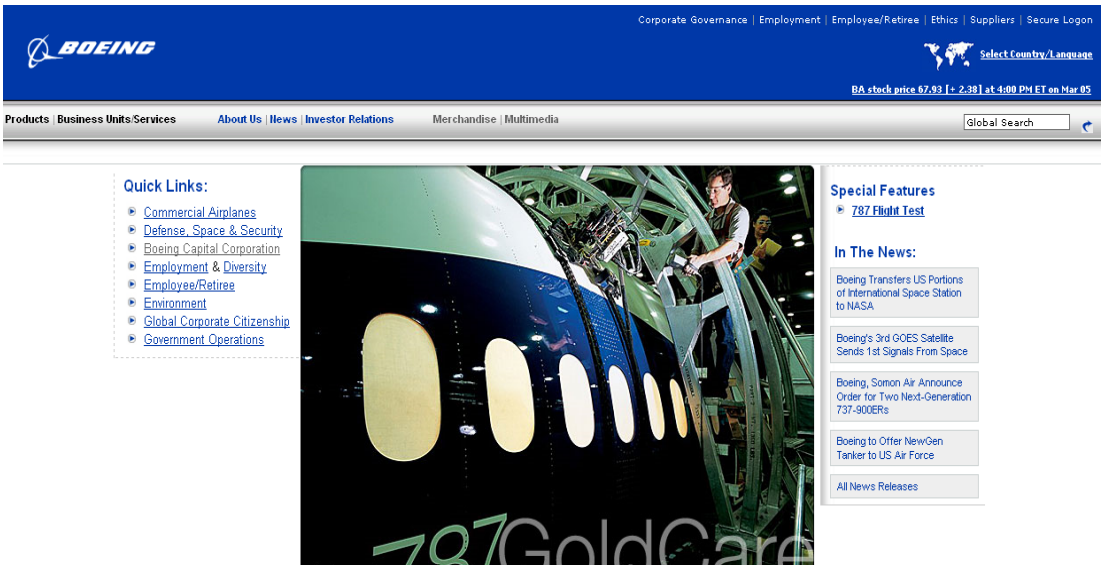
Gambar 3.2 memperlihatkan bagaimana model penerapan dari KM. Model ini menggambarkan aktifitas-aktifitas yang dilakukan dlam rangka mengelolala pengetahuan organisasi. Tahapan-tahapan ini merupakan proser daur hidup atau (*life cycle*), artinya penerapan strategi terhadap pengelolaan pengetahuan dilakukan secara berkesimabungan dari satu tahapan proses ke tahapan proses selanjutnya.



Gambar 3.3. Model Knowledge Strategi di Boeing (Coogan, 2008)

Teknik Sharing Knowledge

Untuk mendorong komunikasi terbuka diantara semua elemen dan strata perusahaan digunakanlah beberapa instrumen manajerial seperti lembar informasi, sesi orientasi, sesi tanya jawab, pertemuan kepemimpinan, pertemuan manajer rutin, dan pertemuan "seluruh tim". Untuk meningkatkan level kualitas pekerjaan di manajerial, digunakanlah prosedur review performa tiga arah, yang mana manajer dievaluasi oleh supervisornya, dan rekan. Portal berbasis web merupakan salah satu teknologi yang digunakan dalam sharing knowledge di Boeing (Gambar 3.4).



Gambar 3.4. Portal Boeing, salah satu media Sharing Knowledge

Berikut adalah berbagai teknik-teknik yang digunakan dalam sharing pengetahuan antar stake holder di Boeing :

a. Konferensi internal, Lunch time learning, Storytelling dan Roundtables
b. After Action Review, Non-Advocate Reviews dan Program Reviews
c. Mentoring, dan Coaching
d. Rotasi Pekerjaan
e. Technical Fellowship
f. Pembuatan Buku Putih
g. Merekam pengetahuan secara terstruktur dan menyebarkannya dalam berbagai bentuk, salah satunya adalah *newsletters*
h. Pembekalan (orientasi) bagi pegawai baru
i. Komunitas praktisi
j. Expertise locator
k. One on one training
l. Shared work assignments – hands on
m. Succession planning
n. Employee involvement/KM Teams
o. Embedding KM

6. KM Boeing Saat ini

Implementasi berbagai strategi manajemen pengetahuan (KM) yang dijelaskan diatas diantaranya direpresentasikan dalam bentuk :

a. Knowledge Centric
b. Accidental collisions – the social side
c. KM on teams – learn before, during, and after
d. Embedding KM
e. Learning Management and KM
f. Process Based KM
g. Risk Management Strategy
h. Web 2.0 integration
i. Secure Knowledge Management
j. Knowledge Sharing Communities
k. Distraction Management
l. Knowledge Flow Optimization

7. Capaian

Program-program yang dilakukan Boeing merupakan *knowledge repository tools* yang secara implisit mengaplikasikan konsep *knowledge management* di dalam perusahaan Boeing. Capaian diperoleh di berbagai program yang dilakukan Boeing antara lain lain:

- Peningkatan kualitas pekerja
- Akuisi Pengetahuan
- *Knowledge sharing*
- Pembangunan hubungan yang erat dengan pelanggan
- Pengaplikasian budaya yang baik dalam Perusahaan

B. HP (*Hewlett-Packard*)

1. Profil

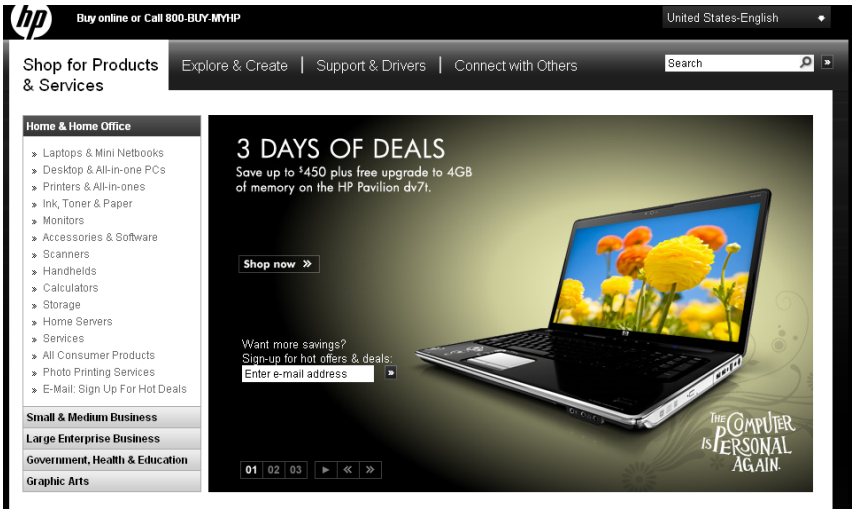
Hewlett-Packard dikenal umum sebagai HP, adalah salah satu perusahaan teknologi informasi terbesar dunia. *Hewlett-Packard* dibangun oleh dua orang yang bernama Bill Hewlett dan Dave Packard. Kantor pusat HP di Palo Alto, California, Amerika Serikat, perusahaan ini memiliki keberadaan global dalam bidang komputasi, percetakan, dan gambaran digital, dan juga menjual perangkat lunak dan pelayanan jasa lainnya (www.hp.com).

HP beroperasi di lebih dari 170 negara di seluruh dunia. HP selalu melakukan riset yang berkelanjutan tentang bagaimana teknologi dan services dapat membantu orang dan perusahaan untuk menyelesaikan permasalhan, dan merealisasikan kemungkinan, aspirasi dan impian. HP berkomitmen untuk mendayagunakan pemikiran dan ide dikembangkan untuk menciptakan produk yang simple, berdaya guna, dan berteknologi tinggai, secara bekesinambungan sebagai upaya memuaskan pelanggan.

2. Penerapan Knowledge Management (KM) di HP

HP memiliki pendekatan khusus terkait dengan KM yang diterapkan di dalam perusahaan. Berbagai strategi muncul untuk mengidentifikasi kebutuahn knowledge bagi internal organisasi maupun eksternal organiasi.

Hadirnya teknologi web yang menjangkau hampir diseluruh belalahan dunia sangat berpengaruh terhadap pengelolaan pengatahuan pemasaran. Pengelolaan pengetahuan pemasaran dilakukan dengan membuat sistem manajemen pengetahuan dengan menggunakan halaman web (*World Wide Web*). Halaman web memungkinkan pengetahuan dapat diakses di seluruh dunia. Halaman web HP berisi berbagai informasi produk, pembandingan produk, buku putih, dan laboratorium HP yang dikembangkan untuk memfasilitasi akses internal dan eksternal perusahaan. Gambar 3.4 menunjukkan halaman website HP yang menjadi media untuk mempertukarkan inforsmi kepada pelanggan.



Gambar 3.4. Halaman Website HP

Pendekatan Transfer Knowledge

Sistem Informasi Perusahaan mengelola dokumen yang berisi pengetahuan tentang prosedur, personalia, dan tersedia informasi ke web dan sistem catatan Lotus. Sistem organisasi juga berupaya untuk memetakan berbagai sumber pengetahuan tentang pengembangan sistem informasi dan manajemen di organisasi di sekitar HP.

Sejak lama organisasi yang telah mengadopsi banyak pendekatan untuk transfer pengetahuan di masa lalu, yaitu catalog, dokumen, video kaset, database, serangkaian pertemuan dan diskusi yang berkelanjutan pada manajemen.

Product Processes Organization (PPO)

Yang menjadi fokus penting dalam penerapan manajemen pengetahuan di dalam organisasi HP adalah *Product Processes Organization* (PPO), yang menyediakan layanan tersebut adalh divisi produksi HP. Divisi ini melakukan pembelian, rekayasa, penelitian pasar, memanage perubahan dan menjadi konsultan penyelamat. Informasi dan manajemen pengetahuan harus menjadi kompetensi utama inti dari PPO, bahkan meletakkan sistem informasi kelompok disini.

Pada tahun 1995, bagaimanapun, Kay membentuk sebuah kelompok manajemen pengetahuan dalam Sistem Informasi PPO kelompok. Tujuan awalnya adalah menangkap dan produk pengetahuan bagi manajer berbagai berbagai divisi di HP. Kelompok dengan cepat mengembangkan sebuah prototipe dari pengetahuan berbasis web yang dikenal dengan istilah *Knowledge Links.* Konten utama dari sistem yang dibuat adalah pengetahuan tentang proses pembuatan produk; pengetahuan dapat berasal dari berbagai perspektif fungsional, termasuk pemasaran, R & D, rekayasa, dan manufaktur. Pengetahuan akan masuk ke Link Pengetahuan. Pengetahuan ini sendiri berasal dari luar kelompok, tetapi anggota kelompok dapat menambah dengan cara mengidentifikasi, mengedit, dan memformat pengetahuan, dan membuatnya mudah untuk mengakses dan digunakan.

C. PERTAMINA

a. Profil Pertamina

Pertamina adalah perusahaan minyak dan gas bumi yang dimiliki Pemerintah Indonesia (*National Oil Company*), yang berdiri sejak tanggal 10 Desember 1957 dengan nama PT Permina. Pada tahun 1961 perusahaan ini berganti nama menjadi PN Permina dan setelah merger dengan PN Pertamin di tahun 1968 namanya berubah menjadi PN Pertamina. Dengan bergulirnya Undang Undang No. 8 Tahun 1971 sebutan perusahaan menjadi Pertamina. Sebutan ini tetap dipakai setelah PERTAMINA berubah status hukumnya menjadi PT Pertamina (PERSERO) pada tanggal 17 September 2003 berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 tahun 2001 pada tanggal 23 November 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi.

Maksud dari Perusahaan Perseroan adalah untuk menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi, baik di dalam maupun di luar negeri serta kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha di bidang minyak dan gas bumi tersebut.

Adapun tujuan dari Perusahaan Perseroan adalah untuk:

a. Mengusahakan keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan Perseroan secara efektif dan efisien.

b. Memberikan kontribusi dalam meningkatkan kegiatan ekonomi untuk kesejahteraan dan kemakmuran rakyat.

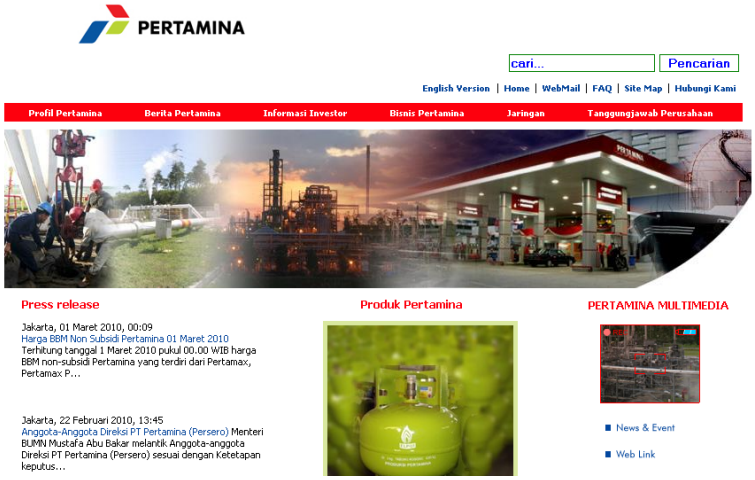
Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, Perseroan melaksanakan kegiatan usaha sebagai berikut:

a. Menyelenggarakan usaha di bidang minyak dan gas bumi beserta hasil olahan dan turunannya.
b. Menyelenggarakan kegiatan usaha di bidang panas bumi yang ada pada saat pendiriannya, termasuk Pembangkit Listrik Tenaga Panas Bumi (PLTP) yang telah mencapai tahap akhir negosiasi dan berhasil menjadi milik Perseroan.
c. Melaksanakan pengusahaan dan pemasaran Liquified Natural Gas (LNG) dan produk lain yang dihasilkan dari kilang LNG.
d. Menyelenggarakan kegiatan usaha lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha sebagaimana dimaksud dalam nomor 1, 2, dan 3.
e. Sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang MIGAS baru, Pertamina tidak lagi menjadi satu-satunya perusahaan yang memonopoli industri MIGAS dimana kegiatan usaha minyak dan gas bumi diserahkan kepada mekanisme pasar.

b. Strategi Penerapan Knowledge Management

Perkembangan teknologi saat ini menjadikan perusahaan harus mampu bersaing dengan perusahaan lain, terlebih pertamina saat ini bukanlah satu-satunya perusahaan yang melakukan pengelolaan terhadap minyak dan gas. Pengelolaan diserahkan kepada pasar. Hal ini menjadikan pertamina perlu mempersiapkan strategi. Salah satu strategi yang harus dilakukan pertamina adalah dengan menerapkan strategi penerapan *Knowledge Management* (KM).

Knowledge Management Pertamina (Komet) telah diluncurkan pada November 2008 untuk melestarikan aset perusahaan berupa pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman operasional yang dimiliki individual para pimpinan dan pekerja (www.pertamina.com). Pertamina memandang perlu adanya pengelolaan *intangible asset* ini agar bisa dipergunakan untuk mendukung berbagai program terobosan yang terus dilakukan Pertamina. "Pemahaman *knowledge management* ini sangat esensial dan harus dikuasai oleh semua yang ada di perusahaan ini”.



Gambar 3.5. Portal Pertamina

Knowledge management yang dimaksud adalah Portal Pertamina (Gambar 3.5) yaitu suatu portal yang menggunakan teknologi berbasis web untuk melakukan *knowledge sharing* bagi selurus stake holder perusahaan. Penerapan KM ini dimaksudkan agar setiap pekerja dapat berbagi pengalaman, berbagai pengetahuan, tentang apa yang dimiliki dan apa yang dimiliki teman kerja. Hal ini dilakukan karena selama ini knowledge masih melekat pada individu-individu. Dan itu perlu dibagi dengan orang lain, sehingga saling memperkaya sebagai *explicit knowledge* yang dimiliki secara bersama dan bisa dilatihkan kepada orang lain.

c. Tantangan Penerapan KM di Pertamina

Penerapan *Knowledge Management* (KM) bagi BUMN tentu akan mengalami banyak kendala. Kendala yang paling utama adalah kebiasaan karyawan yang sudah terbiasa dengan *tacid knowledge* (pengalaman) dan tidak biasa melakukan *sharing knowledge.* Informasi disimpan hanya sebagai arsip dan tidak digunakan sebagai landasan aksi dikarenakan belum meadainya infrastruktur dan budaya organisasi. Pegawai umumnya masih enggan membagi pengalaman mereka kepada orang lain, karena menganggap *Knowledge* adalah aset pribadi yang tidak perlu disampaikan kepada orang lain.

d. Rekomendasi

PT Pertamina harus menerapkan peraturan yang jelas terkait dengan penerapan KM. *Reward and Punishment* bisa menjadi alternatif solusi penerapan KM sehingga PT Pertamina dapat menjadi perusahaan minyak dan gas terkemuka di dunia. Selain itu perlu dilakukan pengelolaan terhadap portal yang telah dibuat, karena portal tersebut tidak akan berguna jika tidak ada partisipasi dari setiap karyawan untuk melakukan pertukaran informasi, berkoordinasi, dengan sesama divisinya maupun dengan orang di luar divisinya.

E. TELKOM

1. Profil PT TELKOM

Sekilas PT Telkom

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) merupakan perusahaan penyelenggara bisnis T.I.M.E (*Telecommunication, Information, Media and Edutainmet*) yang terbesar di Indonesia. Pengabdian TELKOM berawal pada 23 Oktober 1856, tepat saat dioperasikannya layanan telekomunikasi pertama dalam bentuk pengiriman telegraf dari Batavia (Jakarta) ke Buitenzorg (Bogor). Selama itu pula TELKOM telah mengalami berbagai transformasi.

Transformasi terakhir sekaligus yang disebut dengan NEW TELKOM Indonesia adalah transformasi dalam bisnis, transformasi infrastruktur, transformasi sistem dan model operasi dan transformasi sumber daya manusia. Transformasi tersebut resmi diluncurkan kepada pihak eksternal bersamaan dengan New Corporate Identity TELKOM pada tanggal 23 Oktober 2009, pada hari ulang tahun TELKOM yang ke 153. TELKOM juga memiliki tagline baru, The World in Your Hand.

Sampai dengan 31 Desember 2008 jumlah pelanggan TELKOM tumbuh 37% dari tahun sebelumnya sebanyak 68,6 juta pelanggan yang terdiri dari pelanggan telepon tidak bergerak kabel sejumlah 8,6 juta, pelanggan telepon tidak bergerak nirkabel sejumlah 12,7 juta pelanggan dan 65,3 juta pelanggan jasa telepon bergerak.

Sejalan dengan lahirnya NEW TELKOM Indonesia, berbekal semangat positioning baru *Life Confident* manajemen dan seluruh karyawan TELKOM berupaya mempersembahkan profesionalitas kerja, serta produk dan layanan terbaik bagi pelanggan dan stakeholders.

Sepanjang Tahun 2008, berbagai penghargaan dan sertifikasi telah diterima oleh TELKOM, baik dari dalam maupun luar negeri antara lain, Sertifikasi ISO 9001:2000 dan ISO 9004:2000 untuk Divisi *Enterprise Service* dari TUV *Rheinland International* Indonesia; Penghargaan Sistem Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3) dan Kecelakaan Nihil 2008 dari Wakil Presiden RI; The Best Corporate Image category dalam ajang *Most Admired Companies Awards* ke 8 dari *Frontier Consulting Group*; Juara Umum 2007 *Annual Report Award* dari Menteri Keuangan RI; Juara Umum Anugerah Media Humas 2008 dari Bakorhumas CIO of The Year 2008 dalam *Hitachi Data System IT Inspiration Awards*; dan Penghargaan CEO dan Perusahaan Idaman dari Majalah Warta Ekonomi.

Saham TELKOM per 31 Desember 2008 dimiliki oleh pemerintah Indonesia (52,47%) dan pemegang saham publik (47,53%). Saham TELKOM tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI), New York Stock Exchange (NYSE), London Stock Exchange (LSE) dan Tokyo Stock Exchange, tanpa tercatat. Harga saham TELKOM di BEI pada akhir Desember 2008 sebesar Rp 6.900. Nilai kapitalisasi pasar saham TELKOM pada akhir tahun 2008 mencapai Rp 139,104 miliar atau 12,92 % dari kapitalisasi pasar BEI.

Dengan pencapaian dan pengakuan yang diperoleh TELKOM, penguasaan pasar untuk setiap portofolio bisnisnya, kuatnya kinerja keuangan, serta potensi pertumbuhannya di masa mendatang, TELKOM menjadi model korporasi terbaik Indonesia.

2. Visi dan Misi Organisasi

Visi

"*To become a leading InfoCom player in the region*". Telkom berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan InfoCom terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik.

Misi

Telkom mempunyai misi memberikan layanan "*One Stop InfoCom Services with Excellent Quality and Competitive Price and To Be the Role Model as the Best Managed Indonesian Corporation*" dengan jaminan bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, produk dan jaringan berkualitas, dengan harga kompetitif. Telkom akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalisasikan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang saling menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis.

3. **Penerapan Knowledge Management di PT Telkom**

Penerapan *Knowledge Management* yang dikelola dengan baik akan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi PT Telkom. PT Telkom sendiri merupakan salah satu pionir perusahaan di Indonesia yang mengadopsi *wledge management*. Proses pengadopsian dan penerapan *knowledge management* merupakan sesuatu yang masih tergolong baru dalam bidang bisnis di Indonesia. Melalui *knowledge management*, Telkom berupaya meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi, serta keunggulan kompetitif organisasi.

Knowledge management sendiri ditujukan untuk membuat anggota organisasi belajar lewat pengetahuan yang ada di dalam organisasi serta dari para pelaku organisasi. Pada belajar dan bekerja adalah proses yang sama dalam organisasi. Kemampuan organisasi mengelola pengetahuan tergantung pada kemampuannya mengorganisir, menemukan serta menggunakan data dan informasi. Sejak tahun 2003, Telkom mencanangkan untuk menerapkan *knowledge management*. Konsep tersebut diterapkan dalam rangka peningkatan kinerja dan daya tahan organisasi yang bersangkutan, melalui upaya pengelolaan aset pengetahuan dalam organisasi.

Gambar 3.6. Portal PT Telkom (www.telkom.co.id)

Telkom menjadikan *knowledge management* sebagai salah satu strategi untuk menciptakan nilai, meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi, serta keunggulan kompetitif organisasi. Diharapkan dari strategi tersebut dapat menjaga keberlangsungan organisasi dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat. Kinerja

dan prestasi tinggi yang ditampilkan Telkom adalah untuk mendapatkan *positioning* yang kuat di benak *stakeholder*.

Knowledge management di Telkom diimplementasikan dengan berbagai cara dengan cara konvensional dan maupun difasilitasi dengan teknologi informasi komunikasi. Setelah berjalan 5 tahun sudah mulai tampak hasilnya, yaitu menerima penghargaan dari *Indonesian MAKE (Most Admired Knowledge Enterprise) Award* pada tahun 2009, sebagai organisasi yang berhasil mengelola pengetahuan.

Dari Kasus atau bacaan di atas ada beberapa hal yang dapat ditarik kesimpulan :

a. pengelolaan pengetahuan di PT Telkom ditujukan untuk menciptakan nilai bisnis yang menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. "Selain itu, peristiwa komunikasi yang berlangsung dalam implementasi *knowledge management* dilakukan dalam berbagai bentuk baik komunikasi langsung.
b. Dulu PT. Telkom mendominasi jasa telekomunikasi di Indonesia. Seiring berjalannya waktu, telekomunikasi tidak lagi dikelola oleh 1 perusahaan, banyak provider telekomunikasi lain yang masuk, sejalan dengan majunya perkembangan HP di Indonesia. Karena banyaknya pengelola baru yang masuk, persaingan begitu ketat. Mungkin latar belakang inilah yang menyebabkan PT. Telkom perlu menerapkan KM pada proses bisnisnya.
c. Apa yang dilakukan oleh PT. Telkom melalui KM adalah menerapkan aspek-aspek penting dari proses bisnisnya yang sangat terpengaruhi oleh teknologi digital (sarana untuk membentuk informasi), globalization (hilangnya batas negara), deregulation (bisnis tanpa batas), dan competition (persaingan).

F. PT WIJAYA KARYA (TBK)

1. Profil

PT Wijaya Karya (Persero) didirikan pada 11 Maret 1960. PT Wijaya Karya (Persero), biasa disebut WIKA, sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah hasil nasionalisasi perusahaan Belanda, Naamloze Vennotschap Technische Handel Maatschappij en Bouwbedrijf Vis en Co disingkat NV Vis en Co. Berawal dari perusahaan yang bergerak di bidang pekerjaan instalasi, WIKA berkembang menjadi perusahaan yang sehat dengan empat pilar bisnis utama yaitu usaha jasa Konstruksi, Industri, Perdagangan dan Realti.

Di bidang konstruksi, proyek dengan berbagai skala maupun berteknologi baru berhasil diselesaikan, yang meliputi bidang pekerjaan sipil, arsitektur, makanikal, elektrikal, maupun tata lingkungan. Di bidang industri, WIKA berhasil mengembangkan produk-produk yang sangat kompetitif di pasar. Produk yang berhasil menjadi unggulan WIKA diantaranya berbagai produk beton, konversi energi, komponen otomotif aluminium casting, serta konstruksi baja.

Di bidang perdagangan, sejak tahun 1987 WIKA telah mengekspor berbagai komoditi hasil industri WIKA seperti furniture, tiang beton, pemanas air tenaga surya, konektor dan aksesorisnya serta komponen aluminium casting lainnya ke pasar Malaysia, Amerika, Belanda, Perancis dan negara Eropa lainnya. Di bidang realti, WIKA mengembangkan kawasan hunian dengan brand Tamansari yang tersebar diberbagai lokasi di wilayah Indonesia, berupa perumahan berbagai tipe dengan penataan lingkungan yang asri dan nyaman.

WIKA mendorong setiap unit usahanya yang memiliki potensi untuk berkembang lebih pesat dan memberi nilai tambah bagi menjadi unit usaha yang mandiri. Setelah pembentukan WIKA Beton yang pada awalnya adalah Divisi produk beton pada tahun 1997, WIKA melanjutkan pembentukan PT WIIKA *In-trade* yang awalnya adalah Divisi Industri dan Peradagangan serta PT WIKA Realty yang awalnya adalah Divisi Realti, pada awal tahun 2000.

Keempat pilar bisnis tersebut kini dikelola oleh divisi konstruksi dan 3 anak perusahaan. Dengan demikian setiap unit usaha semakin terfokus pada pengelolaan bidang usahanya, agar suatu saat unit-unit usaha tersebut dapat menunjukkan diferensiasinya dan akhirnya meningkatkan nilai tambah sesuai kondisi lingkungan.

2. Visi dan Misi Organisasi

Visi

Menjadi perusahaan terkemuka dalam industri konstruksi dan enjiniring di Asia Tenggara.

Misi

Mempelopori pengembangan industri konstruksi dan enjiniring yang berkualitas dan memenuhi kepuasan semua pihak yang berkepentingan.

Sejalan dengan visi dan misi, WIKA terus memprioritaskan kliennya, berprestasi, berpikiran positif dan kemampuan untuk tampil dengan kinerja komersial demi pertumbuhan yang sehat yang disaat yang bersamaan juga mamapu memenuhi seluruh keinginan stakeholders. Oleh karena itu, WIKA memegang teguh motto "*Spirit of Innovation*" dan mengoptimalkan nilai-nilai perusahaan

3. Penerapan Knowledge Management di PT Wijaya Karya

Suatu organisasi agar dapat mencapai visi dan misinya harus mengelolah pengetahuan yang dimilikinya dengan baik agar dapat bersaing dengan organisasi yang lain. Salah satu cara tersebut adalah dengan menerapkan manajemen pengetahuan atau knowledge management (KM). Tidak terkecuali PT Wijaya Karya (WIKA) sebagai organisasi, untuk menghadapi persaingan dan tuntutan yang semakin tinggi memerlukan penerapan pengetahuan manajemen agar selalu dapat menjawab setiap tuntutan tugas.

Gambar 3.5. Portal Wika (www.wika.co.id)

Sebagai tindak lanjut dan komitmen WIKA menerapkan KM dalam organisasi perusahaan, maka pada tanggal 18 Agustus 2005 dilaksanakan *Kick off* KM dan menetapkan WIKA sebagai Oranisasi Pembelajaran (*Learning Organization*). KM merupakan *interface* atau suatu jembatan antara *Knowledge User* (pengguna) dengan *Knowledge Resources* (sumber). Melalui penerapan KM di WIKA diharapkan mampu meningkatkan performa perusahaan sebagai *smart goal* yaitu tercapainya visi WIKA Star 2010.

DAFTAR PUSTAKA

Coogan, Jim. 2008. *Boeing Knowledge Management : Associate Technical Fellow KM/Knowledge, Based Environments* : http://www.boeing.com

Dalkir K. 2005. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford. UK: Elsevier Butter-Heineman.

Nonaka,Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka, (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

T. Kanti Srikantatiah & Michael E.D. Koenis (ed), *Knowledge Management for The Information Professional*, New Jersey: Information Today.

Turban, Efrain et.al. 2005. *Decission Support System and Intelligence System*. United State of America : Prentise Hall.

http://www.boeing.com

http://www.hp.com

http://www.pertamnia.com

http://www.telkom.co.id

http://wika.co.id