

PROSES KNOWLEDGE MANAGEMENT DI SEMEN INDONESIA GROUP

Natalia Yan Putri dan Rr. Rooswanti Putri Adi Agustini
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: nataliayanp@yahoo.com ; rooswanti.putri@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui proses *knowledge management* yang ada di perusahaan Semen Indonesia Group, yakni PT Semen Gresik, PT Semen Padang, PT Semen Tonasa. Proses *knowledge management* dapat dilakukan dengan penciptaan pengetahuan, berbagi pengetahuan dan penggunaan kembali pengetahuan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan wawancara. Validasi data menggunakan *coding* dan uji triangulasi sumber data dan teori.

Kata kunci:

Proses *Knowledge Management*, Penciptaan Pengetahuan, Berbagi Pengetahuan dan Penggunaan Kembali Pengetahuan.

I. PENDAHULUAN

Pengetahuan menjadi dasar bagi seseorang untuk mengambil keputusan. Pengetahuan yang berbeda akan menyebabkan seseorang untuk mengambil keputusan yang berbeda. Seseorang yang memiliki pengetahuan akan mengambil keputusan dengan efektif dibandingkan dengan seseorang yang tidak memiliki pengetahuan (Drucker, 1998).

Selain dimiliki individu, pengetahuan juga dimiliki oleh organisasi dan menjadi dasar dalam proses pengambilan keputusan. Dalam organisasi, pengetahuan menjadi salah satu sumber daya strategis yang penting terutama pada kondisi lingkungan yang cepat berubah (Davenport dan Prusak, 1998; Nonaka, 2007).

Sebagai sumber daya yang strategis, pengetahuan perlu dikelola. Fajar (2009) berpendapat bahwa *knowledge management* bertujuan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan melalui komunikasi dan meningkatkan penguasaan pengetahuan melalui transfer pengetahuan (*knowledge sharing*). *Knowledge sharing* dapat membantu perusahaan untuk melakukan seputar proses bisnis, masalah-masalah yang terjadi pada setiap unit kerja, hingga berbagi pengalaman tentang hal-hal di luar pekerjaan yang bermanfaat bagi pengembangan pengetahuan dari karyawan perusahaan. Sebuah proses yang membantu organisasi dalam mengidentifikasi, memilih, mengorganisasikan, menyebarkan, dan memindahkan informasi penting dan pengalaman yang merupakan bagian dari organisasi (Viju Matthew, 2011).

Fenomena yang terjadi pada pasca transformasi korporasi karena adanya perbedaan pengetahuan yang dimiliki dari masing-masing anak perusahaan Semen Indonesia Group. Perbedaan pengetahuan seperti adanya inovasi teknologi baru yang muncul dari satu anak perusahaan, kemudian dapat di bagikan kepada setiap masing-masing anak perusahaan lain yang belum ada penerapan inovasi tersebut.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membangun model yang menggambarkan proses *knowledge management* di

Semen Indonesia Group. Model yang dihasilkan untuk mengembangkan proposisi.

Salah satu faktor penting dalam *knowledge management* adalah *knowledge creation* dan *knowledge transfer* dalam suatu organisasi. Kedua proses tersebut memberi pengaruh terhadap kesuksesan dan daya saing sebuah organisasi (Syed-Ikhsan dan Rowland, 2004). Menurut Andreas Budihardjo (2016), pada dasarnya *knowledge management process* terdiri dari tiga aktivitas besar yaitu *knowledge creation*, *knowledge sharing* dan *knowledge reuse*.

Menurut Nonaka (2007), *knowledge creation* adalah pengembangan gagasan-gagasan baru melalui *explicit dan tacit knowledge*. *Knowledge creation* membantu perusahaan meningkatkan proses manajemen, mengidentifikasi peluang baru dan mendukung inovasi untuk bertumbuh (Popadiuk & Choo, 2006). Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), interaksi melalui suatu proses penciptaan atau konversi pengetahuan disebut SECI (*socialization, externalization, combination dan internalization*).

Menurut Subagyo (2007, p.3) *knowledge sharing* merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam *knowledge management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan teknik, pengalaman, ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya.

Knowledge reuse berkaitan dengan penggunaan kembali pengetahuan yang sudah ada untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Penggunaan teknologi dapat membantu melakukan *reusing* pengetahuan, yang cenderung sebagai alat bantu penyimpan pengetahuan atau pencari kembali pengetahuan. Keefektifan penggunaan pengetahuan kembali bergantung pada daya serap dan familiaritas para karyawan terhadap pengetahuan tersebut (Szulanski, 2003).

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif *single case study*. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif *single case study* untuk menjawab pertanyaan penelitian bagaimana dan untuk menyusun proposisi mengenai fenomena yang belum banyak dieksplor. Pemilihan kasus pada penelitian ini menggunakan *theoretical sampling*. *Theoretical Sampling* adalah sebuah proses dalam pengumpulan data, dimana peneliti mengumpulkan, mengodekan, dan menganalisis, serta menentukan data apa yang perlu untuk dikumpulkan selanjutnya dan dimana data tersebut bisa didapatkan, untuk mengembangkan teori yang perlahan-lahan mulai nampak

(Glaser dan Strauss, 1967). Kasus yang digunakan dalam penelitian ini adalah Semen Indonesia Group.

Penentuan informan menggunakan *theoretical sampling* di mana subjek penelitian dipilih sesuai berdasarkan konsep teori yang digunakan dan diasumsikan memiliki kontribusi dalam pengembangan suatu teori (Sugiyono, 2013). Informan pada penelitian ini adalah Direktur Engineering & Proyek PT Semen Indonesia.

Bagian ini memuat rancangan penelitian atau desain penelitian, sasaran dan target penelitian (populasi dan sampel), teknik pengumpulan data dan teknik analisis. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

Penelitian ini menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu *in-depth interview* dan penulsaan dokumen arsip. Dalam menganalisis data, peneliti menggunakan *coding* sebagai proses analisis. Menurut Strauss dan Corbin (2003) terdapat tiga tahap *coding*, yaitu *open coding*, *axial coding* dan *selective coding*. *Open coding* merupakan analisis tahap pertama, melalui proses merinci, menguji, membandingkan, konseptualisasi, dan melakukan kategorisasi data. *Axial coding* menghubungkan berbagai kategori riset dan merupakan kombinasi cara berpikir induktif dan deduktif. *Selective coding* merupakan proses seleksi dari ketiga kategori inti, menghubungkan secara sistematis dari satu kategori ke kategori lainnya, melakukan validasi hubungan-hubungan dan dimasukkan ke dalam beberapa kategori yang diperlukan lebih lanjut untuk perbaikan dan pengembangan. Untuk menguji keabsahan data digunakan triangulasi. Penelitian ini menggunakan dua teknik triangulasi untuk uji keabsahan data, yaitu triangulasi sumber data dan teori.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis *knowledge creation* di Semen Indonesia Group. Penciptaan atau konversi pengetahuan yang dilakukan memungkinkan adanya interaksi proses-proses yang ada di dalam perusahaan. Penciptaan pengetahuan di perusahaan adalah inovasi dalam mengembangkan produk yang dikelola tidak hanya semen saja tetapi juga di kombinasi dengan bahan bangunan material lainnya, seperti cat, beton besi, batubara dan sebagainya. Adanya penggunaan *softbreaker* pada *crane* dengan begitu pemasangannya akan lebih cepat. Selain itu, penggunaan limbah industri susu yang sudah rusak dan sekam padi, kemudian hasilnya di substitusi untuk bahan bakar dan batubara.

Enablers yang dapat mendukung dalam proses penciptaan *knowledge*, yaitu dari direktur pengembangan usaha dan strategi bisnis, direktur produksi, direktur proyek dan *engineering*, direktur pemasaran dan *supply chain*, direktur SDM dan hukum, serta direktur keuangan kepada seluruh karyawan yang dibawahnya. Saat ini yang telah tertata dengan baik, yaitu pada proyek dan *engineering*. Dengan adanya kelima *enablers* tersebut, proses *knowledge creation* dapat berjalan secara efektif. Pertama, intensi di dalam perusahaan seperti standar evaluasi dari keberhasilan pengetahuan yang tercipta seberapa persen yang dapat diterapkan. Kedua, otonomi yaitu ide orisinal yang lahir dari individu otonom yang disebarkan ke dalam teamwork dan menjadi gagasan organisasi seperti memodifikasi *moveable* baut, dengan begitu tidak sering patah dan pelapis (*lifter*) dalamnya tidak sering

lepas atau berhenti. Ketiga, *creative chaos* seperti Semen Padang (1910) yang mengalami krisis tetapi berusaha untuk bertahan dan cenderung menjadi kuat. Keempat, redundansi seperti *cash pooling*, *cash*-nya terkumpul masuk semua, anak-anak perusahaan kecil yang sedang membutuhkan bisa mengambil dan memanfaatkannya. Kelima, *requisite variety* seperti perusahaan ingin Universitas Internasional Semen Indonesia menjadi lembaga *research*.

Analisis *knowledge sharing / transfer* di Semen Indonesia Group terdapat konsep *serial transfer*, *near transfer*, *far transfer*, *strategic transfer* dan *expert transfer* (Dixon, 2000). Di Semen Indonesia, *serial transfer* yang dilakukan seperti mengerjakan pekerjaan yang pernah dilakukan dan pada konteks yang berbeda, yaitu motor dalam satu putaran diberi *dampner* diganti dengan menggunakan *engine start* yang lebih efisien. *Near transfer* yang dilakukan seperti transformasi pertama membentuk sinergi perusahaan, baik produksi, pasar dan sebagainya. *Far transfer* seperti belajar mengenai hak paten khususnya di bidang teknologi. Dalam *strategic transfer*, penemuan ide-ide yang bagus dilakukan forum kemudian di rayakan dan mendapatkan *award*, jadi penemuan idenya tidak berhenti pada satu individu saja tetapi tersebar bagi kelompok atau organisasi perusahaan. Serta *expert transfer* mengacu pada kelompok yang menghadapi persoalan teknis dalam melakukan suatu pekerjaan, seperti dalam *production cost* bisa mengukur bahan bakunya dan saat bekerja sudah terbayang dengan baik.

Analisis *knowledge reuse* di Semen Indonesia Group ada terdapat pendokumentasian penggunaan kembali pengetahuan dan menggunakan kembali pengetahuan yang sudah ada. Semen Indonesia dalam pelaksanaan dalam mengelola *reusing knowledge* saling mewartakan wawasan dari masing-masing anak perusahaan, adanya evaluasi dalam setiap pengetahuan yang ada bahwasannya penerapan yang berhasil dilakukan terdapat berapa sekian persen di tiap masing-masing anak perusahaan, tetapi dalam pendokumentasian di dalam perusahaan belum tertata seluruhnya.

Analisis proses *knowledge management* di Semen Indonesia Group adalah dari *knowledge creation* (penciptaan pengetahuan), *knowledge sharing/transfer* (pembagian/penyebaran pengetahuan), dan *knowledge reuse* (penggunaan kembali pengetahuan).

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi pelaku manajemen. Jadi dalam proses *knowledge management* diperlukan dalam perkembangan pengetahuan yang saat ini terus menerus ada guna mempertahankan pembaharuan sistem yang ada di perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan yang dapat diambil setelah melakukan penelitian ini adalah proses *Knowledge Management* di Semen Indonesia Group dilakukan melalui *knowledge creation* (penciptaan pengetahuan), *knowledge sharing/transfer* (pembagian/penyebaran pengetahuan) dan *knowledge reuse* (penggunaan kembali pengetahuan). Pada *knowledge creation* dilakukan penciptaan melalui proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi yang dilakukan perusahaan. Kemudian pada *knowledge sharing/transfer* dilakukan penyebaran pengetahuan dengan inovasi-inovasi baru yang tidak hanya untuk kebutuhan individu tetapi juga untuk perusahaan. Selanjutnya pada *knowledge reuse* dilakukan

penggunaan pengetahuan yang telah berhasil dilakukan perusahaan, dapat digunakan kembali untuk keperluan sejenis dengan penyesuaian-penyesuaian yang ada.

Dari ketiga proses dalam *knowledge management* di Semen Indonesia Group, proses *knowledge reuse* dalam *capturing and documenting knowledge* masih belum seluruhnya dilakukan. Dalam pelaksanaannya sudah berjalan dengan baik namun belum terdokumentasi seluruhnya. Disarankan kepada pihak manajemen agar melakukan pembaharuan terhadap pendokumentasian dalam penggunaan kembali pengetahuan. Serta disarankan penelitian ini sebagai dasar atau acuan agar dapat dijadikan hipotesis penelitian kuantitatif untuk menghasilkan penelitian selanjutnya yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Budihardjo, A. (2016). Knowledge Management: Efektif Berinovasi Meraih Sukses, Jakarta: Prasetiya Mulya Publishing.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organization Manage What They Know. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Drucker, F. P. (1998). Peter Drucker on the Profession of Management. Boston: Harvard Business School Publish.
- Fajar, M. (2009). Ilmu Komunikasi Teori & Praktek Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Glaser, B.G. dan Strauss, A.L. 1967. The Discovery of Grounded Theory. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Mathew, V. (2011) Knowledge Management Strategies (Part 2): Change And Development. Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 12, No. 2.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company, Harvard Business Review on Knowledge Management, Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies. Create the Dynamics of Innovation. Oxford: Oxford University Press.
- Popadiuk, S. & Choo, C. (2006). Innovation and Knowledge Creation: How are these Concepts Related. International Journal of Information Management, v o l . 26, no. 4, pp. 302-312.
- Strauss, Anselm, & Corbin, J. (2003). Dasar-dasar Penelitian Kualitatif. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Subagyo, H. (2007). Pengantar Knowledge Sharing untuk Community Development. Makasar: Pengetahuan Kawasan Timur Indonesia.
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif R&D). Bandung: Alfabeta.
- Syed-Ikhsan, & Rowland, F. (2004). Knowledge Management in Public Organization: A Study on the Relationship Between Organization Elements & Performance of Knowledge Transfer.