

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan selama kurang lebih 8 bulan dan juga wawancara secara langsung dengan Budi Pujianto selaku selaku Ahli Muda Sertifikasi dan Manajemen Pengetahuan, penulis menyimpulkan bahwa proses manajemen pengetahuan di PT Pindad Persero dimulai dari:

- ***Knowledge Identification*** untuk mengidentifikasi ilmu yang sudah dan belum ada di perusahaan tersebut.
- ***Knowledge Acquisition*** untuk mengumpulkan pengetahuan dan sumber pengetahuan yang ada dari berbagai sumber, baik internal maupun eksternal perusahaan.
- ***Knowledge Development*** untuk mengolah pengetahuan yang sudah diperoleh ke dalam bentuk pengetahuan eksplisit.
- ***Knowledge Sharing*** merupakan proses transfer ilmu secara langsung antara pemberi dan penerima ilmu.
- ***Knowledge Retention*** memelihara pengetahuan dan memastikan bahwa pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan selalu tersedia.

Penulis merasa kelima proses manajemen pengetahuan yang dijalankan PT Pindad (Persero) sudah berjalan dengan baik sesuai dengan teori yang dikemukakan pada **sub bab 2.2** mengenai *knowledge management*.

2. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Budi Pujianto serta hasil rekapitulasi kuesioner dari 130 karyawan PT Pindad (Persero) yang sudah pernah menggunakan portal, penulis menyimpulkan bahwa proses *portal of knowledge* sama dengan proses manajemen pengetahuan di perusahaan tersebut. Hanya saja, pengelolaan *portal of knowledge* sering kali tidak mengacu pada proses manajemen pengetahuan yang sudah dijelaskan pada poin 1 di bagian kesimpulan karena:

- Kurangnya *man power* yang mengelola ilmu/pengetahuan dalam portal sehingga jarang sekali dilakukan *knowledge identification, knowledge acquisition, dan knowledge development*. Hal ini menyebabkan portal jarang diperbaharui dan minim informasi/pengetahuan.
 - Tidak ada upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kesadaran mengenai keberadaan *portal of knowledge*, hal ini menyebabkan jarang terjadinya proses *knowledge sharing*.
 - Materi yang diberikan pada saat *training*, belajar mengajar dikelas, dan forum diskusi tidak di unggah kedalam portal sehingga portal kehilangan fungsi *knowledge retention*-nya.
3. Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan oleh penulis menggunakan analisis faktor, ditemukan keenam faktor baru yang memengaruhi penggunaan *portal of knowledge* sebagai salah satu media manajemen pengetahuan dalam PT Pindad (Persero). Faktor-faktor tersebut merupakan ***portal of knowledge design, employee contribution towards knowledge creation, learning and development, feature and ability, technical barriers, dan knowledge sharing rewards***. Dari keenam faktor yang diwakili oleh 21 item, tidak terdapat item yang direduksi sehingga seluruh item benar-benar dominan dan mempengaruhi penggunaan portal.

5.1 Saran

1. Berdasarkan hasil rekapitulasi kuesioner dinyatakan bahwa lebih banyak karyawan berusia pensiun dengan lama bekerja di atas 20 tahun yang mengetahui portal of knowledge. Oleh sebab itu, penulis menyarankan kepada PT Pindad (Persero) untuk lebih fokus meningkatkan awareness mengenai portal of knowledge, serta peran dan fungsinya kepada karyawan baru/karyawan yang memiliki umur belum mencapai usia pensiun. Hal ini disarankan karena penulis mengarah kepada tujuan dibuatnya portal of knowledge adalah untuk membantu proses knowledge transfer dari karyawan pensiun ke karyawan yang akan menggantikan jabatannya. Untuk dapat melakukan strategi peningkatan *awareness* terhadap portal, PT Pindad (Persero) harus secara jelas mengetahui terlebih dahulu siapa *target*

audience-nya. Dari hasil pengamatan dan data yang diperoleh dari penelitian ini, penulis menemukan bahwa yang menjadi target audience utama dari portal sebaiknya adalah karyawan dibawah umur 40 tahun, walaupun tidak menutup kemungkinan untuk juga meningkatkan awareness akan portal pada seluruh karyawan.

2. Setelah diketahui *target audience* yang ingin dijadikan fokus adalah karyawan berusia dibawah 40 tahun dan karyawan baru maka PT Pindad (Persero) dapat menggunakan forum diskusi dan belajar mengajar dikelas sebagai wadah memperkenalkan (meningkatkan *awareness*) portal kepada karyawan berusia dibawah 40 tahun serta sesi *training* yang diwajibkan bagi karyawan baru pada masa orientasi. Dengan meningkatnya *awareness* maka akan meningkat pula penggunaan portal. Oleh karena itu, penulis menyarankan hal dibawah ini:
 - Seluruh materi yang diberikan pada saat sesi *training*, forum diskusi, dan belajar mengajar dikelas dapat diunggah pada *portal of knowledge* dalam jangka waktu maksimal 1 hari dari berakhir nya beberapa sesi di atas. Materi yang diupload harus dalam format PDF agar dapat dibaca pada semua jenis perangkat dan tampilannya tidak harus selalu berupa essay, boleh di ubah dalam bentuk *mindmap* maupun presentasi.
 - Dilakukan sosialisasi dari DPPK untuk mengenalkan keberadaan *portal of knowledge* keseluruhan karyawan PT Pindad (Persero), serta menjelaskan fungsi, manfaat, dan keunggulan portal daripada media manajemen pengetahuan lainnya.
 - Sosialisasi juga dapat dilakukan oleh Kepala Divisi dan Manajer sebagai *key opinion leader* (KOL) dari masing-masing departemen/divisi karena manusia cenderung menggunakan sesuatu yang sudah digunakan terlebih dahulu oleh rekan kerja/karyawan lain yang mereka percaya. Selain Kepala Divisi maupun Manajer, karyawan yang dipercaya dan dianggap kredibel oleh banyak orang dapat jugag dijadikan KOL untuk mensosialisasikan portal.
 - Berdasarkan hasil pengamatan penulis selama melakukan kunjungan ke PT Pindad (Persero), terdapat daerah yang sering memuat baligho.

Penulis seringkali melihat seluruh karyawan yang melewati baligho tersebut pasti menyempatkan membaca sambil berjalan, bahkan ada yang sampai berhenti. Momentum ini dapat dijadikan peluang bagi PT Pindad (Persero) untuk mempromosikan portalnya kepada karyawan.

3. Selain berfokus pada upaya peningkatan *awareness*, PT Pindad (Persero) juga perlu untuk meningkatkan *feature* dan *ability*-nya, hal ini dapat dilakukan dengan cara:
 - Laman *portal of knowledge* dapat dibuka pada jaringan dan perangkat pribadi sehingga dapat diakses dimanapun dan kapanpun. Hal ini sesuai dengan tujuan dibentunya portal untuk memberikan kemudahan bagi karyawan yang ingin mencari informasi/pengetahuan.
 - Disediakan video turtorial untuk membantu pengguna yang sulit memahami cara menggunakan portal. Selain itu, video turtorial juga dapat membantu meningkatkan *awareness* akan fitur memberikan informasi/pengetahuan secara mandiri.
 - Terdapat wadah untuk melakukan diskusi mengenai sebuah topik secara *online* di portal. Sebagai contoh, cara kerja pada fitur ini dapat dibandingkan dengan forum diskusi pada website <http://www.kaskus.com>. Hal ini penulis sarankan karena berdasarkan hasil rekapitulasi kuesioner pada pernyataan no. 11 yang sudah dibahas di sub sebelumnya.
 - Agar karyawan PT Pindad (Persero) selalu mendapatkan informasi mengenai informasi/pengetahuan terbaru pada portal, PT Pindad (Persero) dapat menyediakan fitur *notify me* yang diwakilkan secara visual dengan gambar lonceng di sebelah kolom artikel baru. Fitur ini akan mengirimkan notifikasi mengenai portal via email Pindad mereka.
4. Penulis juga menyarankan pada PT Pindad (Persero) untuk melakukan perbaikan secara desain tampilan dengan mengubah UX/UI portal sesuai *journey user* pada saat mengakses portal, yaitu dengan melakukan:
 - Semua karyawan dapat melakukan pendaftaran akun pada portal hanya dengan *sign up* via website, tanpa perlu mendaftar via *helpdesk* masing-masing divisi yang dinilai terlalu rumit.

- Menciptakan satu kolom baru, yaitu *similar to me* untuk mempermudah pencarian pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan/divisi/departemennya.
 - Untuk jangka panjang, PT Pindad (Persero) dapat mengubah cara penyajian informasi/pengetahuan kedalam bentuk *interactive news*, seperti yang dilakukan oleh salah satu media di amerika dengan nama laman <http://www.pudding.cool>. Pada laman ini, pengguna dapat mencari informasi/pengetahuan sambil bermain dengan cara menekan gambar pada laman yang kemudian gambar tersebut akan mengeluarkan informasi tambahan atau suara.
5. Faktor yang tidak kalah penting untuk diperbaiki adalah *portal of knowledge design* dari sisi konten. Konten merupakan *main product* yang ditawarkan pada portal sehingga PT Pindad (Persero) perlu menyediakan konten yang *up to date*, dapat membantu mempermudah *decision making* atau pekerjaan sehari-hari, konten juga perlu beragam dan rajin diperbarui. Untuk dapat mewujudkan ini semua, penulis menyarankan PT Pindad (Persero) untuk menambah *man power* dibawah DPPK yang fokusnya hanya kepada pengembangan konten di portal. *Man power* ini dapat berfungsi sebagai *knowledge researcher* dan juga *content writer*. Untuk dapat semakin memperkaya jumlah informasi/pengetahuan pada portal, penulis juga menyarankan untuk meningkatkan *awareness* mengenai fitur *self-knowledge sharing* di portal dengan cara melakukan sosialisasi dari DPPK atau dengan bantuan KOL dari masing-masing divisi/departemen.
6. Bukan hanya meningkatkan eksistensi *self-knowledge sharing*, PT Pindad (Persero) perlu memperbaiki sistem tersebut dengan cara:
- Menciptakan SOP/aturan yang mengatur format, *template*, *core idea*, dan tata Bahasa yang wajib ditaati. Hal ini disarankan oleh penulis dengan tujuan untuk meminimalisir informasi/pengetahuan yang tidak diinginkan/dianggap tidak pantas.
 - Diadakan *training* untuk membantu para *knowledge giver* menerjemahkan pengetahuan tasitnya kedalam bentuk pengetahuan eksplisit, hal ini dilakukan berdasarkan fenomena yang ditemukan

bahwa beberapa karyawan sangat ingin berkontribusi untuk membagikan pengetahuan/informasi, hanya saja mereka merasa kesulitan ketika harus diubah bentuk kedalam bentuk lisan.

- Penulis juga menyarankan untuk mengubah sistem *self-knowledge sharing* yang semula harus melalui penyunting menjadi lebih praktis, yaitu *knowledge giver* dapat langsung mengunggah materi yang ingin disampaikan melalui situs portal tanpa harus mendatangi *editor* pada divisinya. Ketika pengetahuan sudah di unggah maka pengetahuan itu akan terus dalam mode *private* sampai akhirnya disetujui oleh *editor* yang dapat melakukan *review* langsung pada portal.
7. Menciptakan sistem *rewarding* yang jelas bagi pengguna yang membagikan ilmu di portal. *Rewarding* dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu *financial* dan *non-financial*. Penulis menyarankan kepada PT Pindad (Persero) untuk tidak selalu memberikan *reward* dalam bentuk uang, tetapi juga bisa dalam bentuk lain karena menurut Teori ERG Alderfer menyatakan bahwa kebutuhan manusia dibagi kedalam tiga bagian. Kebutuhan pertama adalah kebutuhan fisiologis dan material, jika kebutuhan ini sudah terpenuhi, tingkatan kebutuhan karyawan akan naik menjadi kebutuhan atas keterikatan. Dalam tingkat ini, uang tidak dapat meningkatkan motivasi karyawan lagi sehingga harus diganti dengan penghargaan *best knowledge giver of the month*. Penulis menyarankan penghargaan ini bukan hanya semata memberikan piagam tetapi juga di diberitahukan kepada seluruh karyawan dengan memasang *baligho* di area pertigaan sehabis gerbang utama. Hal ini untuk memenuhi kebutuhan manusia dalam hal *self actualization*. Terakhir merupakan kebutuhan atas pertumbuhan, PT Pindad (Persero) dapat memberikan *point* pada *performance appraisal* karena hal ini mendukung terciptanya kesempatan bagi seorang karyawan untuk mengembangkan diri.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ridwan. (2015) *Pembelajaran Saintifik untuk Implementasi Kurikulum 2013*. Jakarta: Bumi Aksara
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bhatt, G. D. (2000). Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 15-26. Doi: 10.1108/13673270010315371
- Chua, H. F., Boland, J. E., & Nisbett, R. E. (2005). Cultural Variation in Eye Movements during Scene Perception. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 102(35), 12629-12633.
- Comsuelo G., Sevilla, dkk. (1994). *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: Remaja Rosda Karya.
- Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice* (2nd edition). Cambridge, MA, England: MIT Press.
- Darudiato, Suparto & Suryadi, Lince. (2013). Knowledge Management: Tinjauan Pemberdayaan pada Perusahaan Umumnya. *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*, 4. Doi: 1079. 10.21512/comtech.v4i2.2550.
- Debowski, S. (2006). *Knowledge Management*. Milton Qld: John Wiley & Sons.
- Fernández, I. B., & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management: Systems and Processes*. New York: Routledge.
- Gay, L.R. dan Diehl, P.L. (1992). *Research Methods for Business and Management*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Denpasar: Astabrata Bali bekerjasama dengan STIE Satya Dharma Singaraja.

- Groff, T. (2012). *Introduction to Knowledge Management*. London, England: Routledge.
- Hasibuan, Malayu. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Indonesia: PT Bumi Aksara
- Jonathan, Sarwono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Kristin, D. M., & Sardjono, W. (2013). Evaluasi Knowledge Management System di Kompas Gramedia Menggunakan Analisis Faktor. *ComTech*, 4, 151-161. Doi:10.21512/comtech.v4i1.2695
- Latiansah, Sena. 2012. *Pengertian User Interface*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo
- Kusumadmo, E. (2013). *Manajemen Strategik Pengetahuan*. Yogyakarta: Cahaya Atma Pustaka.
- Maemunah, E., & Salbiah, S. (2008). *Knowledge Management* sebagai Salah Satu Jembatan Pengembangan Institusi Unggulan. *Jurnal AMIK Raharja*, 2 (1). Diakses pada 27 April, 2018, dari <https://docplayer.info/39736286-Knowledge-management-sebagai-salah-satu-jembatan-pengembangan-institusi-unggulan.html>.
- Malhotra, Yogesh. (2005). Intergratif knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance. *Journal of Knowledge Management*, 9 (1), 7 – 28.
- McCouston, Velma E. (2005). Knowledge management implementation: HR executives speak out. *Proquest Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 10 (1), 20.
- Munir, N. (2008). *Knowledge Management Audit: Pedoman Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan*. Jakarta: PPM.

- Neuman, W.L. (2007). *Basics of Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (2nd Ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, New York: Oxford University Press.
- Notoatmodjo, S. (2010). *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta, Indonesia: Rineka Cipta
- Priyatno, D. (2016). *SPSS Handbook: Analisis Data, Olah Data, & Penyelesaian Kasus-kasus Statistik*. Yogyakarta: MediaKom
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. Chichester: Wiley.
- PT Pindad Persero. (n.d.). Retrieved from <https://www.pindad.com/home>.
- Putri, A. H. (2016). Evaluasi Implementasi Knowledge Management System PT. Telekomunikasi Indonesia. Retrieved April 28, 2019.
- Rivai, Veithzal. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. (2009). *Kepemimpinan dan Prilaku Orang*. Jakarta: Rajawali Press
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Science* (2nd ed., International Series in Decision Process). New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Santoso, S. (2012). *Aplikasi SPSS Pada Statistik Multivariat*. Jakarta: PT. Elex Komputindo
- Sambamurthy, V. and Subramani, Mani. (2005). "Special Issue on Information Technology and Knowledge Management," *MIS Quarterly*, (29: 1).
- Sudjana, N., & Ibrahim, R. (2004). *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung, Indonesia: Sinar Baru.

- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business: A skill-building approach* (5th edition). New York: Wiley.
- Turban, E. (2008). *Information Technology for Management - Transforming Organizations in the Digital Economy*, 6th Edition. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Uriarte, F. A. (2008). *Introduction to knowledge management: A brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-practitioners interested in understanding the subject*. Jakarta, Indonesia: ASEAN Foundation.
- Weidner, Douglas. (2006). *Certified Knowledge Manager Handout*. Washington: KM Institute International.
- Yusup, P. M. (2012). *Perspektif Manajemen Pengetahuan, Informasi, Komunikasi, Pendidikan, dan Perpustakaan*. Jakarta: Rajawali Pers.