

# Implementasi *Knowledge Management* di PT. Semen Tonasa Pangkep

Fadli Syamsuddin<sup>\*1)</sup>

<sup>1)</sup>Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sebelas Maret,  
Jl. Ir. Sutami No. 36A, Surakarta 57126  
Telp. 0271-632110  
Email : fadlisyamsuddinmote@gmail.com

## ABSTRAK

PT Semen Tonasa adalah perusahaan BUMN yang bergerak dalam pembuatan produk semen di Indonesia. Perusahaan ini didukung oleh 1642 karyawan, hal ini menjadikan perusahaan memiliki sumber daya manusia yang besar dan membutuhkan *knowledge management* untuk mengelola aset intelektual yang dimiliki setiap karyawan. *Knowledge management* telah diterapkan perusahaan namun masih memiliki beberapa kekurangan dalam implementasinya. Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan implementasi *knowledge management* yang diterapkan di PT Semen Tonasa Pangkep. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode observasi dan metode wawancara. Data yang didapatkan kemudian diklasifikasikan kedalam tabel kerangka kerja yang meliputi proses komunikasi pengetahuan, dokumentasi pengetahuan, pengelolaan dokumen dan akses / *reuse* pengetahuan. Proses tersebut ditinjau dari empat aspek yaitu aspek peran dan tanggung jawab, aspek proses, aspek teknologi dan aspek tata kelola pengetahuan. Klasifikasi yang dilakukan menghasilkan kerangka kerja *knowledge management* yang diterapkan perusahaan. Berdasarkan hasil klasifikasi, kendala yang dihadapi perusahaan dapat didefinisikan. Kesimpulan dari penelitian ini antara lain implementasi *knowledge management* di perusahaan terkendala oleh tingkat kesadaran karyawan terhadap pentingnya *knowledge management* yang masih rendah, portal KM yang belum tersedia dalam versi mobile serta kurangnya karyawan pada seksi KM.

**Kata Kunci** : Kerangka Kerja, *Knowledge Management*, Implementasi

## 1. Pendahuluan

PT Semen Tonasa adalah produsen semen terbesar di Kawasan Timur Indonesia dan merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Perseroan memiliki empat unit pabrik dan karyawan sejumlah 1642 orang. Karyawan dengan jumlah 1642 orang ini merupakan sumber daya manusia yang cukup besar yang dimiliki perusahaan. Dimana menurut Liebowitz (2011) sumber daya manusia merupakan faktor pendorong utama dalam pertumbuhan inovasi dan daya saing perusahaan. Apabila demikian, dapat diasumsikan bahwa pengetahuan merupakan dasar dari faktor ini. Oleh karena itu, kemampuan untuk memanfaatkan pengetahuan secara internal dan eksternal harus menjadi kompetisi utama dari sebuah organisasi. Semua ini mengarah pada bidang *knowledge management* (manajemen pengetahuan) yang ditujukan untuk membantu perusahaan atau organisasi dalam mencapai suatu hasil tertentu seperti penciptaan pengetahuan, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif atau mengembangkan inovasi (Puspitasari, 2011). Pengetahuan sendiri terbagi menjadi dua yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Mayoritas pengetahuan yang dimiliki karyawan merupakan *tacit knowledge*. Menurut Carrillo et al (2004) *tacit knowledge* umumnya bersifat pribadi, didapatkan dari pengalaman yang sulit untuk didokumentasikan dan dikomunikasikan. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk secara sistematis memastikan pengetahuan pribadi dan semua jenis aset intelektual diciptakan, ditangkap, dibagi dan dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan juga diperbaharui untuk terus ditingkatkan. Dengan demikian KM merupakan penciptaan, penangkapan, pengembangan, pembaharuan, aplikasi dan pemanfaatan pengetahuan dan segala jenis aset intelektual untuk memaksimalkan keefektifan dan keuntungan individu dan perusahaan (Wiig, 2004).

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini antara lain :

- a) Mengidentifikasi implementasi *knowledge management* di PT Semen Tonasa.
- b) Mengevaluasi implementasi *knowledge management* di PT Semen Tonasa.

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif deskriptif yang terbagi kedalam beberapa langkah yaitu langkah studi lapangan dan studi literature pada langkah pertama ini dilakukan observasi awal untuk mengenali medan penelitian yang ingin difokuskan dan mengumpulkan semua informasi yang berhubungan dengan penelitian. Hasil dari observasi awal kemudian dikembangkan kedalam bentuk perumusan masalah, tujuan penelitian dan manfaat dari penelitian ini. Langkah selanjutnya antara lain melakukan wawancara dan diskusi dengan praktisi yang ada diperusahaan. Setelah data dan informasi yang diperoleh dari narasumber dan hasil studi literatur langkah selannjutnya adalah pembahasan. Pada langkah ini kegiatan yang dilakukan adalah mengklasifikasikan elemen – elemen dari *Knowledge Managemen* (KM) kedalam tabel matriks kerangka kerja KM. adapun tabel matriks kerangka kerja sebagai berikut :

Tabel 1. Kerangka Kerja *Knowledge Management*

	Komunikasi	Dokumentasi	Pengelolaan Dokumen	Akses/Reuse
Peran dan Tanggung Jawab	1	2	3	4
Proses	5	6	7	8
Teknologi	9	10	11	12
Tata Kelola	13		14	15

copyright ITTC - Knoco Indonesia

Pengelolaan KM ditinjau dari tabel matriks kerangka kerja menunjukkan lima belas aspek yang dapat ditinjau. Adapun deskripsi dari masing-masing isi table adalah :

1. Penanggung jawab yang berperan dalam mengkomunikasikan informasi dan pengetahuan yang ada baik tacit knowledge maupun explicit knowledge.
2. Penanggung jawab yang berperan mendokumentasikan semua pengetahuan maupun informasi yang didapatkan.
3. Penanggung jawab yang berperan dalam pengelolaan dokumen.
4. Penanggung jawab yang berperan dalam mengatur penggunaan ulang dari pengetahuan maupun informasi yang telah didokumentasikan.
5. Proses dalam mengkomunikasikan pengetahuan atau informasi yang dimiliki karyawan.
6. Proses dalam pendokumentasian/penangkapan pengetahuan dan informasi.
7. Proses pengelolaan dokumen yang telah tertangkap pada proses pendokumentasian.
8. Proses penggunaan kembali pengetahuan yang telah didokumentasikan.
9. Penggunaan teknologi dalam mengkomunikasikan pengetahuan dan informasi.
10. Penggunaan teknologi dalam pendokumentasian pengetahuan.
11. Teknologi yang diterapkan dalam rangka membantu mengelola pengetahuan yang telah dokumentasikan

12. Teknologi yang membatu dalam proses penggunaan kembali pengetahuan yang telah didokumentasikan

13,14 dan 15 merupakan unit penanggung jawab yang mengelola komunikasi, dokumentasi, pengelolaan dokumen serta penggunaan kembali.

Berdasarkan hasil dari klasifikasi dan keterangan langsung dari narasumber, penelitian ini dilanjutkan pada tahap mengidentifikasi masalah dalam implementasi KM diperusahaan. Dari hasil pembahasan tersebut kemudian dikembangkan saran dan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1 Mendeskripsikan Kegiatan *Knowledge Management* ke dalam Tabel Kerangka Kerja

Observasi mengenai implementasi KM di PT Semen Tonasa dilaksanakan berdasarkan tabel kerangka kerja KM diatas dengan juga melibatkan diskusi dengan praktisi. Observasi dan diskusi bertujuan untuk menggambarkan kerangka kerja yang diterapkan perusahaan kedalam tabel kerangka kerja yang didapatkan dari studi literature. Adapun hasil dari observasi dan diskusi yang dilakukan digambarkan dalam tabel kerangka kerja sebagai berikut :

Tabel 2. Hasil Observasi dan Diskusi Mengenai Kerangka Kerja KM PT Semen Tonasa

	Komunikasi	Dokumentasi	Pengelolaan Dokumen	Akses/Reuse
Peran dan Tanggung Jawab	semua karyawan	setiap peserta yang melakukan aktivitas KM	semua dikelola oleh seksi KM	semua karyawan dapat menggunakan
Proses	melalui seminar, portal, diskusi dan rapat	kegiatan harus difoto, hasil rapat harus dinotulensikan kemudian diupload kedalam portal khusus KM	semua proses pengelolaan dokumen ditangani oleh seksi KM	ilmu/pengetahuan yang dibagikan melalui portal khusus KM dapat diakses dengan login menggunakan akun pribadi karyawan
Teknologi	portal, speaker(saat seminar dan rapat)	portal, tulis tangan, ketik menggunakan Ms. Office	portal yang dikontrol oleh seksi KM	melalui portal KM dan email
Tata Kelola	tata kelola seluruhnya ditangani oleh seksi KM	seksi KM	seksi KM	seksi KM

copyright ITTC - Knoco Indonesia

Berdasarkan hasil observasi dan diskusi mengenai kerangka kerja KM didapatkan gambaran secara keseluruhan kerangka kerja KM yang diterapkan PT Semen Tonasa. Berikut penjelasan untuk setiap bagian dari tabel kerangka kerja KM:

1. Peran dan tanggung jawab dalam mengomunikasikan / berbagi pengetahuan yang dimiliki dipegang langsung oleh setiap karyawan. Sehingga komunikasi / berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh sikap masing-masing karyawan. PT Semen Tonasa mewajibkan setiap karyawannya untuk aktif berbagi pengetahuan yang dimiliki dan membudayakan *continuous learning*. Dalam hal ini perusahaan menerapkan sistem poin yang merupakan salah satu penilaian pada *Key Performance Indicator* (KPI) karyawan.
2. Peran dan tanggung jawab dalam mendokumentasikan pengetahuan berada ditangan masing-masing individu yang melaksanakan aktivitas KM. Masing-masing individu juga bertanggung jawab untuk mendokumentasikan pengetahuan yang dimilikinya. Perusahaan telah menyediakan sarana berupa portal untuk memfasilitasi karyawan dalam mendokumentasikan pengetahuan yang dimiliki atau didapatkan dari aktivitas KM.

3. Peran dan tanggung jawab dalam pengelolaan KM dipegang oleh seksi KM dibawah departemen SDM. Seksi KM bertugas memantau, mengkonfirmasi, membatalkan, mengoreksi serta mengevaluasi kegiatan yang bersangkutan dengan KM. Seksi KM juga berperan dalam meningkatkan kesadaran karyawan untuk mengikuti aktivitas KM dan berbagi pengetahuan. Pengelolaan konten dalam portal KM sepenuhnya menjadi tanggung jawab seksi KM.
4. Peran dan tanggung jawab dalam penggunaan kembali atau mengakses pengetahuan yang telah dibagikan dipegang oleh setiap karyawan yang hendak menggunakan kembali pengetahuan tersebut. Namun semua kegiatan yang berkaitan tentang penggunaan pengetahuan tetap berada dibawah pengawasan seksi KM. Karyawan berhak untuk mengakses semua jenis pengetahuan yang telah dibagikan baik melalui portal KM ataupun dari dokumen fisik yang ada. Namun karyawan tidak diperbolehkan untuk menyebarkan pengetahuan yang diakses tersebut kepublik. Oleh karena itu karyawan bertanggung jawab penuh untuk menjaga kerahasiaan pengetahuan yang telah diakses. Hal ini disebabkan oleh pentingnya pengetahuan yang dimiliki perusahaan dalam mendukung persaingan dengan kompetitor lain.
5. Proses mengomunikasikan / membagi pengetahuan yang diterapkan perusahaan dilakukan dengan berbagai macam cara antara lain seminar, rapat, diskusi dan juga melalui portal yang dibuat khusus untuk menjadi wadah berbagi pengetahuan. Komunikasi melalui acara formal mengharuskan adanya pendokumentasian mengenai isi dari acara tersebut terlepas dari pengetahuan yang didapatkan secara personal. Berbagi pengetahuan melalui portal dapat dilakukan dalam berbagai macam bentuk sesuai dengan fitur yang disediakan dalam portal. Bentuk komunikasi yang umum antara lain *Bloging*, dimana karyawan membuat tulisan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki. Tulisan ini kemudian diunggah kedalam portal yang kemudian akan dikoreksi terlebih dahulu oleh seksi KM untuk mendapatkan konfirmasi mengenai konten dari tulisan tersebut. Setelah mendapatkan konfirmasi dari seksi KM, maka tulisan dapat diakses oleh karyawan lain.
6. Proses pendokumentasian / penangkapan pengetahuan dilakukan dalam berbagai bentuk. Misalnya untuk proses pendokumentasi hasil rapat, dapat dilakukan saat rapat sedang berlangsung yang nantinya akan menjadi notulensi hasil rapat. Proses penangkapan pengetahuan dalam rapat juga dapat dilakukan dalam bentuk video ataupun gambar. Pendokumentasian ini bertujuan untuk memudahkan karyawan lain untuk mengakses pengetahuan dari setiap kegiatan KM. Semua jenis dokumentasi tersebut kemudian diunggah kedalam portal KM sehingga memudahkan dalam penyimpanan dan penggunaan kembali.
7. Proses pengelolaan KM semuanya dilakukan oleh seksi KM. Proses pengelolaan meliputi pengecekan *knowledge* yang diupload kedalam portal KM, setelah pengecekan seksi KM berhak menolak konten *knowledge* yang diupload apabila diketahui adanya kesalahan / ketidaksesuaian begitupun sebaliknya seksi KM berhak menyetujui / mengkonfirmasi konten *knowledge* yang sudah diverifikasi kebenarannya.
8. Proses penggunaan kembali pengetahuan yang telah dibagikan dapat dilakukan dengan membuka portal KM dan login menggunakan akun pribadi karyawan. Setelah login, karyawan sudah dapat mengakses semua konten yang dibutuhkan.
9. Teknologi yang digunakan dalam mengkomunikasikan pengetahuan antara lain portal khusus KM, speaker, LCD (saat rapat) dan media sosial (WhatsApp). Portal KM yang sekarang digunakan hanya tersedia dalam versi dekstop sehingga tidak dapat diakses melalui *smartphone*.
10. Teknologi yang digunakan dalam mendokumentasikan dapat berupa kamera, portal khusus KM dan software Ms. Office. Penggunaan teknologi yang masih tergolong standar, perusahaan juga belum memiliki *expert system* maupun AI yang dapat mendukung dalam pengambilan keputusan.
11. Teknologi yang digunakan dalam mengelola pengetahuan berupa portal khusus KM yang dikontrol oleh seksi KM. Semua dokumen dan konten pengetahuan yang dibagikan disimpan dalam *database* portal KM tersebut. Hal ini memungkinkan karyawan dari *Operational Company* (OPCO) lain dapat mengakses dokumen dan konten pengetahuan yang diunggah oleh karyawan PT Semen Tonasa.

12. Teknologi yang digunakan dalam mengakses kembali pengetahuan yang telah dibagikan dapat menggunakan portal KM ataupun e-mail. Secara umum teknologi yang digunakan untuk mengakses antara lain portal KM, namun untuk mengakses pengetahuan yang mungkin belum masuk kedalam *database* portal KM dapat dilakukan melalui e-mail, telepon, maupun media sosial.

13,14, dan 15. Tata kelola untuk komunikasi, dokumentasi, pengelolaan dokumen, dan akses ulang seluruhnya diatur oleh seksi KM. Seksi KM sepenuhnya bertanggung jawab atas keberlangsungan implementasi KM diperusahaan.

Berdasarkan penjabaran tabel diatas diketahui bahwa seksi KM memegang peran penting dalam terlaksananya KM. Program *knowledge management* yang dilakukan PT Semen Tonasa antara lain :

1. Learning center
2. Pelatihan
3. Seminar
4. Pengembangan SDM
5. Lain-lain

Fasilitas yang digunakan PT Semen Tonasa untuk mendukung terlaksananya *knowledge sharing* antara lain :

- Ruang rapat
- Portal KM
- Aula
- Grup media sosial
- E-mail
- DII

PT Semen Tonasa menerapkan sistem pemberian poin yang diakumulasi untuk setiap bulan. Sistem pemberian poin diberlakukan untuk semua karyawan dari level *general manager* sampai dengan level kepala seksi/manajer. Poin minimal yang harus dikumpulkan untuk setiap karyawan diberikan standar yaitu sebanyak 90 poin. Poin yang diperoleh kemudian dimasukkan kedalam penilaian *Key Performance Indicator* (KPI) sebagai indikator yang akan mempengaruhi pemberian insentif.

Selain penilaian yang dilakukan untuk setiap karyawan, perusahaan menerapkan penilaian setiap bulan berdasarkan instansi, dimana setiap instansi harus memiliki poin setidaknya 90 dikalikan jumlah karyawan yang berada dalam satu instansi. Perolehan poin untuk masing-masing instansi ini akan diakumulasi dan diumumkan dalam website perusahaan. Instansi dengan poin terbanyak akan mendapatkan *reward*.

### **3.2 Kendala Implementasi *knowledge Management* yang Dihadapi PT Semen Tonasa**

Implementasi KM yang masih berada ditahap awal memberikan hambatan tersendiri dalam usaha penerapan sistem KM di PT Semen Tonasa. Kurangnya pemahaman mengenai pentingnya berbagi pengetahuan, *knowledge worker* dan fasilitas pendukung yang terbatas, dan sulitnya mengkodifikasi *tacit knowledge* menjadi masalah yang banyak dihadapi perusahaan ditahap awal pengembangan sistem KM.

Masalah yang dihadapi perusahaan dalam implementasi *knowledge management* (KM) antara lain kurangnya kesadaran karyawan akan pentingnya berbagi pengetahuan. Sehingga pengetahuan yang ada hanya terbatas menjadi milik individu. Maka dari itu perusahaan memerlukan adanya metode untuk meningkatkan kesadaran karyawan mengenai pentingnya berbagi pengetahuan sehingga pengetahuan yang ada dapat digunakan bersama antar individu/instansi terkait.

Selain itu kendala lain dalam implementasi KM ini adalah portal web KM yang hanya tersedia untuk versi dekstop. Hal ini menyebabkan karyawan merasa kurang fleksibel urusan mengakses atau *re-use* pengetahuan yang telah dibagikan melalui portal web KM.

#### 4. Simpulan

Pada bagian ini berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Adapun kesimpulan yang dapat diambil antara lain sebagai berikut :

- a. PT Semen Tonasa menerapkan *knowledge management* bertujuan untuk mengelola pengetahuan yang dimiliki karyawan dan menjadi wadah penampung pengetahuan karyawan.
- b. Berdasarkan identifikasi yang dilakukan untuk mendeskripsikan implementasi *knowledge management* di PT Semen Tonasa menghasilkan gambaran mengenai pengelolaan KM diperusahaan seluruhnya dibawah kendali seksi KM yang merupakan bagian dari departemen SDM dengan *framework* yang terdeskripsikan jelas dalam tabel kerangka kerja KM.
- c. Implementasi *knowledge management* yang tepat telah dilakukan perusahaan dengan mengintegrasikan tiga elemen pokok dari *knowledge management* yaitu manusia, proses dan teknologi.
- d. Kendala yang menghambat implementasi *knowledge management* diperusahaan antara lain kurangnya kesadaran karyawan, budaya perusahaan yang belum tertanam baik, portal KM yang belum tersedia dalam versi mobile dan kurangnya karyawan pada seksi KM.
- e. Manfaat dari implementasi KM telah banyak memberikan pengaruh positif pada perkembangan perusahaan.

#### Daftar Pustaka

- Carrillo, P., Robinson, H., Al-Ghassani, A., & Anumba, C. (2004). Knowledge management in UK construction: Strategies, resources and barriers. *Project Management Journal*, 46.
- Liebowitz, J. (2011). *Beyond Knowledge Management : What Every Leader Should Know*. (J. Liebowitz, Penyunt.) Boca Raton: CRC Press.
- Puspitasari, K. (2011). *Implementasi Knowledge Management di PT. Bank Mandiri (Persero)*. Individual Task, Bogor.
- Wiig, K. M. (2004). *People-focused Knowledge Management : How Effective Decision Making*. Jordan Hill, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.