

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Analisis

Analisis adalah teknik pemecahan masalah yang mengurangi bagian – bagian komponen tersebut bekerja dan berinteraksi untuk mencapai tujuan mereka (Oktafiato, 2016). Ada arti lain dari analisis adalah tahapan awal dalam pengembangan sistem dan merupakan tahap fundamental yang sangat menentukan kualitas sistem informasi yang dikembangkan (Muslihudin dan Oktafiato, 2016).

Analisis adalah sebuah kegiatan untuk mencari suatu pola selain itu analisis merupakan cara berpikir yang berkaitan dengan pengujian secara sistematis terhadap sesuatu untuk menentukan bagian, hubungan antar bagian dan hubungannya dengan keseluruhan (Sugiyono, 2015).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa analisis merupakan sebuah kegiatan untuk mencari suatu pola selain itu analisis merupakan cara berpikir yang berkaitan dengan pengujian secara sistematis terhadap sesuatu untuk menentukan bagian, hubungan antar bagian dan hubungannya dengan keseluruhan. Dalam hal ini peneliti merujuk pengertian analisis menurut (Sugiyono, 2015).

2. *Knowledge* (Pengetahuan)

a. Definisi *Knowledge*

Knowledge (Pengetahuan) merupakan cara bagaimana organisasi mengelola karyawan mereka, mengidentifikasi pengetahuan yang dimiliki karyawan, menyimpan dan membaginya di tim, meningkatkan dan terjadinya inovasi (Sulaiman, 2015). Arti lain dari *Knowledge* (Pengetahuan) merupakan sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal ini terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan sebelumnya (Akbar, 2018).

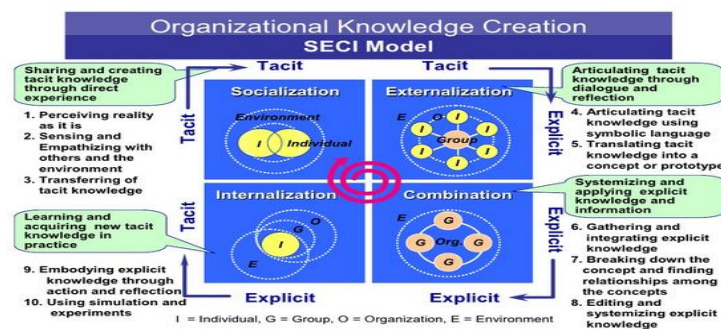
Knowledge (pengetahuan) merupakan informasi yang berasal dari data yang diolah menjadi informasi sehingga dapat diakses oleh manusia yang terjadi melekat dengan kehidupan manusia sepanjang hayat yang dapat mengembangkan kecerdasan sehingga bagi manusia *knowledge* merupakan instrumen kehidupan yang membuat manusia memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah kehidupan (Sopandi dan Saud, 2016).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *knowledg* (pengetahuan) merupakan informasi yang berasal dari data yang diolah menjadi informasi sehingga dapat diakses oleh manusia yang terjadi melekat dengan kehidupan manusia sepanjang hayat yang dapat mengembangkan kecerdasan sehingga bagi manusia *knowledge*

merupakan instrumen kehidupan yang membuat manusia memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah kehidupan. Dalam hal ini peneliti merujuk definisi *knowledge* menurut (Sopandi dan Saud, 2016).

Knowledge dibagi dalam dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yaitu dalam benak manusia yang berbentuk intuisi, *judgement*, *skill*, *values* dan *bilief* yang sangat sulit diformulasikan dan *dishare* dengan orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media berupa formula, kaset/CD video dan audio, spesifik produk manual. Kedua jenis *knowledge tacit* dan *explicit* tersebut dikonversikan menjadi empat jenis – jenis proses konversi untuk menghasilkan pengetahuan baru melalui *socialization*, *combination* dan *internalization*. (Sopandi dan Saud, 2016)

Berikut gambaran mengenai konversi pengetahuan (*knowledge*) :



Gambar 2. 1 Model SECI Proses
(Sumber : Nonaka,2008)

Dapat dilihat pada gambar 2.1 menggambarkan mengenai konversi *knowledge* yang dikonversikan menjadi empat yaitu *socialization*, *externalization*, *combination*, *internalization*. Berikut penjelasan tahap-tahap *knowledge* di atas adalah :

- 1) Sosialisasi (*socialization*), dalam tahap ini pengetahuan tacit individu dibagi melalui pengalaman bersama dalam interaksi sosial sehari-hari untuk membuat pengetahuan *tacit* baru.
- 2) Eksternalisasi (*externalization*), proses ini untuk mengartikulasi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*.
- 3) Kombinasi (*combination*), proses ini mengkombinasikan antar *explicit knowledge* yang dimiliki oleh individu yang berbeda, kemudian disusun ke dalam *system knowledge management*.
- 4) Internalisasi (*internalization*), proses ini peningkatan *knowledge* sumber daya manusia, di mana semua dokumen, data dan informasi yang telah tersimpan melalui *database* organisasi dapat dibaca dan dimanfaatkan oleh semua orang dan untuk mengakses *knowledge* tersebut dapat dilakukan melalui media internet.

b. Jenis – jenis Knowledge

Menurut Fernandez (2004) membagi *knowledge* menjadi tiga tipe, yaitu sebagai berikut :

1) *Procedural* atau *Declarative Knowledge*

Pengetahuan prosedural lebih berfokus pada keyakinan dengan urutan langkah-langkah atau tindakan untuk hasil yang diinginkan

(atau tidak diinginkan). Sedangkan pengetahuan deklaratif lebih berfokus pada suatu keyakinan tentang hubungan antar *variable*.

2) *Tacit* atau *Explicit Knowledge*

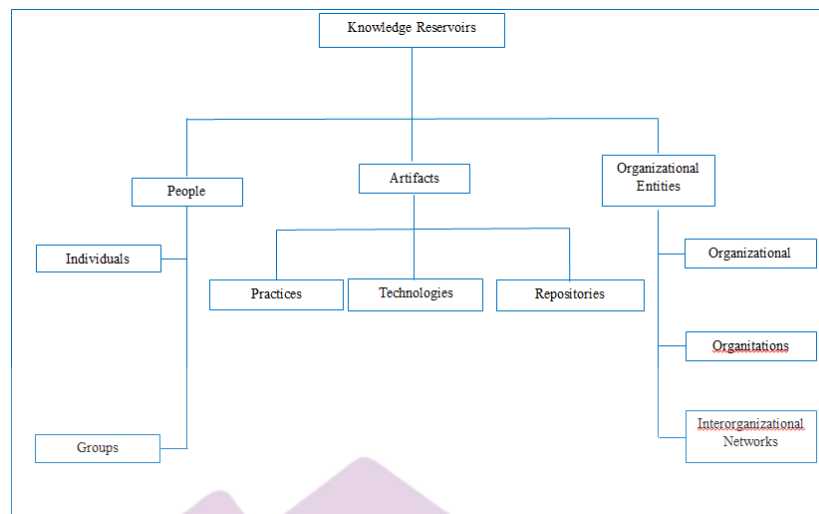
Tacit knowledge yaitu mencakup wawasan, intuisi, dan firasat. Sulit untuk diungkapkan dan diinformasikan, karenanya sulit untuk dibagikan. Pengetahuan *Tacit* lebih cenderung bersifat pribadi dan didasarkan pada pengalaman dan aktivitas individu. Sedangkan Pengetahuan *Explicit* biasanya merujuk pada pengetahuan yang telah diungkapkan ke dalam kata-kata dan angka. Pengetahuan tersebut dapat dibagikan secara formal dan sistematis dalam bentuk data, spesifikasi, manual, gambar, audio, kaset video, program komputer, paten dan sejenisnya.

3) *General* atau *Specific Knowledge*

Pengetahuan umum merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh sejumlah besar individu dan dapat ditransfer dengan mudah diseluruh individu. Sedangkan Pengetahuan Khusus berbeda dengan pengetahuan umum, pengetahuan khusus atau “pengetahuan istimewa”, yang dimiliki oleh sejumlah individu yang sangat terbatas dan mahal untuk ditransfer.

c. *Location Of Knowledge* (Penyimpanan Pengetahuan)

Pengetahuan berada di beberapa lokasi atau tempat yang berbeda, seperti yang sudah digambarkan pada gambar 2.2 sebagai berikut :



Gambar 2. 2 *Location Of Knowledge* (Fernandez,2004)

Dapat dilihat pada gambar 2.2 bahwa terdapat tiga lokasi penyimpanan pengetahuan (*knowledge*) diantaranya yaitu manusia (individu dan kelompok), artefak (praktik dan teknologi, repository), dan Entitas organisasi (unit organisasi, organisasi, dan hubungan antar organisasi).

Komponen pengetahuan yang cukup besar disimpan pada manusia. Ini dapat disimpan dengan baik di dalam individu maupun dalam kelompok. Pengetahuan tersebut berupa pemikiran, pengalaman dan pembelajaran yang terdapat pada setiap individu atau kelompok. Adanya pengetahuan dalam kelompok dikarenakan hubungan antar kelompok dimana ketika antar individu telah bekerjasama dalam waktu yang lama dan saling mengetahui kekurangan dan kelebihan satu sama lain, memahami cara pendekatan satu sama lain dan mengenali aspek-aspek yang perlu dikomunikasikan dan aspek-aspek yang dapat diterima.

Pada artefak pengetahuan disimpan dalam praktik seperti rutinitas organisasi atau pola interaksi. Dalam hal ini pengetahuan tertanam dalam suatu prosedur, aturan, dan norma yang berkembang melalui pengalaman dari waktu ke waktu. Selain itu, pengetahuan juga tersimpan dalam teknologi dan sistem. Teknologi dan sistem selain digunakan untuk menyimpan data, teknologi informasi dan sistem informasi berbasis komputer dapat digunakan untuk menyimpan pengetahuan tentang hubungan, seperti sistem perencanaan kebutuhan bahan terkomputerisasi memiliki pengetahuan yang berhubungan antara pola permintaan, waktu tunggu untuk pemesanan, dan jumlah pemesanan. Cara ketiga menyimpan pengetahuan dalam artefak yaitu dengan *Repository* di mana pengetahuan dapat berbasis kertas seperti buku, kertas, dokumen dan elektronik.

Penyimpanan ketiga, pengetahuan dapat disimpan dalam entitas organisasi. Entitas-entitas ini dapat dikategorikan pada tiga tingkatan : unit organisasi (bagian dari organisasi), keseluruhan organisasi, dan dari hubungan antar organisasi (hubungan antara organisasi dan pelanggannya), yang termasuk dalam unit organisasi seperti departemen atau kantor, pengetahuan disimpan dalam hubungan diantara anggota unit. Pengetahuan juga disimpan dalam suatu organisasi terutama pengetahuan khusus kontekstual seperti norma-norma, nilai-nilai, praktik, dan budaya di dalam organisasi tersebut. Selain itu, pengetahuan juga disimpan dalam hubungan antar organisasi, seperti

ketika organisasi yang membangun hubungan dengan pelanggan dan pemasok, dalam hal ini organisasi dapat belajar dari pengalaman pelanggan terkait dengan produk yang telah mereka gunakan dan organisasi memiliki cara bagaimana produk tersebut dapat ditingkatkan agar lebih menarik pelanggan (Fernandez, 2004).

3. *Management*

Management adalah suatu tim yang disusun dalam organisasi untuk menjadi pengendali organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi (Putra,2015). Definisi lain dari *management* ialah suatu cara untuk merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan sumber daya untuk suatu tujuan (Akbar, 2018).

Management adalah proses menkoordinasikan, mengintegrasikan, menyederhanakan, dan mensinkronisasikan sumber daya manusia, material dan metode dengan mengaplikasikan fungsi – fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, penggiatan, pengawasan, dan lain – lain agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif (Assegaf, 2018).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Management* merupakan suatu cara untuk merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan sumber daya untuk suatu tujuan. Dalam hal ini peneliti merujuk definisi *management* menurut (Akbar, 2018).

Berikut ini adalah beberapa fungsi management menurut(Putra, 2015) :

a. Perencanaan

Dalam perencanaan ini adanya pemilihan tujuan dan penetapan kebijakan, prosedur, dan program-program untuk mencapainya.

b. Pengorganisasian

Pengelompokan kegiatan – kegiatan yang harus dilaksanakan dan menetapkan bentuk serta hubungan keorganisasian untuk menjalankan kegiatan.

c. Penyusunan Staff

Pemilihan dan pelatihan orang untuk bekerja dalam organisasi.

d. Pengkoordinasian

Penjadwalan kegiatan-kegiatan dalam urutan-urutan yang tepat.

e. Pengarahan

Pemimpin, pemberian pedoman, pengarahan, dan pemotivasian orang dalam organisasi.

f. Pengendalian

g. Pengukuran prestasi, pengaturan dan pembenaran kegiatan, kebijakan, prosedur dan program.

4. Knowledge Management

Knowledge management adalah merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah digabung dengan berbagai bentuk pemikiran dan analisis dari macam – macam sumber yang kompeten (Akbar, 2018). Arti lain

dari *Knowledge management* adalah sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreatifitas para staffnya untuk perbaikan kinerja perusahaan (Putra, 2015).

Knowledge management adalah sebagai strategi manajemen dalam hal menemukan, menangkap, berbagi, dan menerapkan pengetahuan dengan tujuan untuk mendukung organisasi dalam menciptakan struktur yang mampu mempertahankan, menciptakan dan menerapkan pengetahuan yang tidak hanya untuk pemecahan masalah tetapi juga untuk mencapai tujuan organisasi (Mukhlasin dan Budi, 2017).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Management* merupakan sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreatifitas para staffnya untuk perbaikan kinerja perusahaan. Dalam hal ini peneliti merujuk definisi *knowledge management* menurut (Putra, 2015)

Tannabaun (Ghalia Indonesia, 2012) menyatakan bahwa definisi manajemen pengetahuan sebagai suatu sonsesus sehingga memiliki pemahaman yang lebih komprehensif yaitu :

- a. Manajemen pengetahuan mencakup pengumpulan, penyusunan, penyimpanan dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan.

- b. Manajemen pengetahuan mencakup berbagai pengetahuan (*sharing knowledge*), tanpa berbagi pengetahuan upaya manajemen pengetahuan tentu akan gagal.
- c. Manajemen pengetahuan terkait dengan orang. Pada suatu saat organisasi membutuhkan orang-orang yang kompeten untuk memahami dan memanfaatkan informasi dengan efektif.
- d. Manajemen pengetahuan terkait dengan peningkatan efektivitas organisasi.

Fernandez dan Sabherwal (2010), menguraikan manfaat KM untuk *People, Precess, Product*, dan *Organization Performance* yang dapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah ini :

Tabel 2. 1 Manfaat KM

People	Memberi fasilitas pembelajaran kepada <i>employee</i> (baik dari antar karyawan atau sumber eksternal) agar berkembang secara bertahap sebagai bentuk respon bentuk respon terhadap pasar dan teknologi
	Meningkatkan <i>employee learning</i> dan kepekaan terhadap <i>knowledge</i> terbaru pada bidang mereka
	<i>Employee</i> lebih mudah mendapatkan informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi pada lingkungan organisasi
	<i>Employee</i> lebih mudah belajar dari pada organisasi lain yang tidak menerapkan KM dan lebih siap dalam menghadapi perubahan
	KM menyediakan <i>employee</i> sebuah solusi yang baik atas permasalahan yang telah dihadapi sebelumnya
	Membantu organisasi menjadi lebih baik dengan menentukan dan melaksanakan proses yang tepat

Tabel 2.1 Manfaat KM (Lanjutan)

Process	Mengurangi biaya untuk mendapatkan dan mengakses pengetahuan berharga
	Membantu individu menciptakan solusi inovatif atas masalah yang dihadapi untuk mengembangkan proses organisasi
	Membantu organisasi untuk pengambilan keputusan strategi serta pengembangan produk dalam lingkungan dinamis
	Membantu organisasi menawarkan produk baru yang menyediakan penambahan <i>value</i> yang signifikan dibandingkan produk sebelumnya
	Memudahkan organisasi mengakses dan mengkombinasikan <i>knowledge</i> terbaik untuk mencegah produksi yang terlalu mahal atau terlalu <i>time-consuming</i>
Organization	<i>Direct Impact</i> : KM digunakan untuk menciptakan produk inovatif yang menciptakan keuntungan, ketika dihubungkan dengan strategi bisnis
	<i>Indirect Impact</i> : KM membantu organisasi untuk mengembangkan serta mengeksplorasi sumber daya <i>tangible</i> dan <i>intangible</i> lebih baik dari komputer lain.

(Sumber : Fernandez dan Sabherwal, 2010)

Tabel 2.1 di atas menjelaskan mengenai manfaat dari *Knowledge Management* untuk *People, Process, Product, and Organization* yang masing – masing memiliki manfaat.

Menurut Frappalo dan Tomas (2000) fungsi *knowledge management* dalam suatu organisasi terdiri atas :

1) *Intermediation*

Yaitu peran perantara transfer pengetahuan antara penyedia dan pencari perusahaan. Peran tersebut berfungsi untuk mencocokkan (*to match*) kebutuhan pencari pengetahuan dengan sumber

pengetahuan secara optimal), sehingga fungsi *knowledge management* sebagai *intermediation* akan lebih menjamin transfer pengetahuan berjalan lebih efisien.

2) *Externalization*

Merupakan pengetahuan dari pikiran pemilik ke tempat penyimpanan (*repository*) eksternal dengan cara seefisien mungkin. *Externalization* juga berfungsi untuk menyediakan wadah *sharing* pengetahuan.

3) *Internalization*

Yaitu “pengambilan” (*extraction*) pengetahuan dari tempat penyimpanan eksternal dan menyaring pengetahuan tersebut untuk disediakan bagi pencari pengetahuan yang relevan.

4) *Cognition*

Yaitu fungsi untuk membuat keputusan yang didasarkan atas ketersediaan pengetahuan. *Cognition* merupakan penerapan pengetahuan yang telah berubah.

5) *Measurement*

Merupakan kegiatan *knowledge management* untuk mengukur, memetakan dan mengkuantifikasikan pengetahuan korporat dan kinerja dari solusi *knowledge management*.

5. Kesiapan *Knowledge Management (Knowledge Management Readiness)*

Readiness (kesiapan) merupakan kondisi di mana orang atau organisasi berhasil menghadapi perubahan dalam organisasi. Kesiapan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi sebelum menerapkan KM, karena hal ini sangat berpengaruh pada kesuksesan dan keberhasilan KM yang diterapkan (Oktavianti, 2015).

Knowledge Management Readiness dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi atau kelompok tertentu dalam mengadopsi, menggunakan dan memperoleh manfaat dari *Knowledge Management*. *Knowledge Management Readiness* mengetengahkan pengukuran dari tingkatan sebuah organisasi dalam hal kesiapan untuk memperoleh manfaat dari implementasi *knowledge management* dengan fokus kepada isu manusia, proses, dan teknologi (Hernikawati dan Andriariza, 2015).

Knowledge Management Readiness juga dapat diartikan sebagai sikap reseptif dari suatu anggota organisasi untuk terlibat dalam proses *knowledge management* melalui kemampuan sumber daya (Razi,2010). Menerapkan *knowledge management* pada suatu organisasi membutuhkan perubahan yang signifikan dalam organisasi tersebut, dan karena sulitnya untuk memulai suatu perubahan maka terlebih dahulu perlu dilakukan sejumlah persiapan.

Sehingga dapat disimpulkan dari beberapa definisi di atas bahwa *Knowledge Management Readiness* merupakan kemampuan organisasi atau kelompok tertentu dalam mengadopsi, menggunakan dan memperoleh manfaat dari *Knowledge Management*. *Knowledge Management Readiness* mengetengahkan pengukuran dari tingkatan sebuah organisasi dalam hal kesiapan untuk memperoleh manfaat dari implementasi *knowledge management* dengan fokus kepada isu manusia, proses, dan teknologi. Dalam hal ini peneliti merujuk definisi *knowledge management readiness* menurut (Hernikawati dan Andriariza, 2015).

Menurut Rao dalam Oktavianti (2015) mengemukakan bahwa beberapa analisis *knowledge management* mengklasifikasikan *knowledge management readiness level* menjadi 5 tingkatan, yaitu sebagai berikut :

- 1) *Not ready* (Tidak siap)
- 2) *Preliminary (exploring knowledge management)* / (awal menjelajah)
- 3) *Ready (accepted)* / (siap)
- 4) *Receptive (advocating and measuring)* / (reseptif)
- 5) *Optimal (institutionalized knowledge management)* / (optimal)

Berdasarkan tingkat kesiapan yang telah diidentifikasi menjadi lima tingkatan. Berikut tabel *Knowledge Management Readiness Level*.

Tabel 2. 2 *Knowledge Management Readiness Level*

Level	Nama Level	Konversi Nilai (%)	Karakteristik
1	<i>Not Ready</i>	0 – 20	<ul style="list-style-type: none"> - Belum adanya pemahaman mengenai KM - Belum adanya pemahaman mengenai visi, misi dari KM - Tidak menggambarkan fenomena atau permasalahan KM
2	<i>Preliminary (Exploring knowledge management)</i>	21 – 40	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasi sudah mengenal pentingnya kegiatan KM - Proses dalam organisasi sudah menggambarkan kegiatan KM - Sudah terdapat individu yang menggalakkan <i>Knowledge Management System</i>
3	<i>Ready</i>	41 – 60	<ul style="list-style-type: none"> - Sudah stabil dan individu dalam
4	<i>Receptive (advocating and measuring)</i>	61 – 80	<ul style="list-style-type: none"> - Sudah adanya efisiensi dari KM - Kegiatan-kegiatan yang ada pada level dilanjutkan dan sudah dihasilkan suatu standart dan aturan

Tabel 2.2 *Knowledge Management Readiness Level* (Lanjutan)

No	Nama Level	Konversi Nilai (%)	Karakteristik
5	<i>Optimal (institutionalized knowledge management)</i>	81 – 100	Organisasi telah memiliki kemampuan untuk beradaptasi dan fleksibel terhadap syarat-syarat yang ditentukan untuk mencapai <i>KM Readiness</i>

(Sumber : Rao, 2005)

Tabel 2.2 merupakan tabel yang menjelaskan mengenai karakteristik dari masing-masing level tingkat kesiapan *Knowledge Management*. (Zaidah, 2011) menyatakan bahwa penentuan level *KM Readiness* dilihat dari rata-rata *presentase* kesiapan suatu organisasi dalam menerapkan *knowledge management*. *Presentase* kesiapan *KM Readiness* dihitung dari jumlah angka atau *score* masing-masing indikator *Knowledge Management Critical Success Factor* (KMCSF) dibagi total keseluruhan bobot maksimal. Penentuan level tersebut data dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif dengan rumus sebagai berikut:

$$P = \frac{S_n}{S_m} \times 100\%$$

Ketengan :

P : presentase level

S_n : jumlah nilai x bobot yang didapatkanS_m : total nilai x bobot maksimal

Aspek yang dinilai dari data kuisisioner, yang ditabulasi dan diberikan nilai menggunakan skala penilaian statistik deskriptif.

Hasilnya dikonversikan sebagai berikut :

0% - 20% = *Not ready*

20% - 40% = *Preliminary*

41% - 60% = *Ready*

61% - 80% = *Receptive*

81% - 100% = *Optimal*

<i>Not Ready</i> 20%	<i>Preliminary</i> 40%	<i>Ready</i> 60%	<i>Receptive</i> 80%	<i>Optimal</i> 100%
-------------------------	---------------------------	---------------------	-------------------------	------------------------

Gambar 2. 3 Tingkat Kesiapan *Knowledge Management*

(Sumber : Zaidiah, 2010)

6. *Knowledge Management System*

Knowledge management system adalah suatu teknologi informasi yang memungkinkan organisasi untuk mengelola pengetahuan secara efektif dan efisien (Assegaff, 2018). Arti lain dari *knowledge management system* “*knowledge management systems are the integration of technologies and mechanism that are developed to support the four knowledge management processes*”. Artinya *knowledge management system* merupakan integrasi antara teknologi dan mekanisme yang dibangun untuk mendukung proses *knowledge management* (Oktavianti, 2015).

Knowledge management system atau sistem manajemen pengetahuan adalah suatu sistem teknologi informasi dan komunikasi dalam pengertian sebuah sistem aplikasi yang mengkombinasikan dan mengintegrasikan fungsi untuk sebuah perlakuan kontekstual terhadap masing-masing pengetahuan eksplisit dan tacit, selama sebuah organisasi atau sebagian organisasi tersebut menjadi target dari tindakan manajemen pengetahuan (Putra, 2016).

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *knowledge management system* merupakan suatu teknologi informasi yang memungkinkan organisasi untuk mengelola pengetahuan secara efektif dan efisien. Dalam hal ini peneliti merujuk definisi *knowledge management system* menurut (Assegaff, 2018).

KMS dapat ditinjau dari beberapa sudut pandang berbeda, antara lain :

1. Berfokus terhadap dukungan TIK untuk sebuah siklus hidup KM dan atau instrumen organisasi tertentu yang diterapkan sebagai bagian dari tindakan manajemen pengetahuan.
2. Berfokus pada analogi yang diusulkan antara manusia dan pemrosesan serta pembelajaran informasi yang bersifat organisasional.
3. Meninjau ulang seperangkat fungsi yang menjadi bagian dari KMS sebagaimana yang telah ditawarkan dipasaran.

4. Adanya ekstensi atau integrasi terhadap perangkat lunak yang ada, seperti solusi intranet, sistem pengelolaan dokumen, sistem pengelolaan alur workflow, perangkat kelompok dan sistem komunikasi.

Untuk dapat mengimplementasikan *Knowledge Management* dengan baik dan memperoleh manfaatnya, penerapan *knowledge management* perlu memperhatikan faktor-faktor yang menjadi kunci keberhasilan dari penerapan *knowledge management*. *Knowledge Management Critical Success Factor (KMCSF)* banyak digunakan sebagai acuan untuk mengukur tingkat kesiapan organisasi dalam menerapkan *knowledge management*.

7. *Knowledge Management Critical Success Factor (KMCSF)*

Knowledge Management Critical Success Factor (KMCSF) adalah faktor-faktor atau aktivitas yang dibutuhkan untuk mendukung dan mengimplementasikan *knowledge management*. Menurut Skyrme (1999), menyatakan bahwa ada 10 faktor yang menjadi kunci keberhasilan dalam penerapan *Knowledge Management* yaitu :

- 1) Kepemimpinan atau *Leadership (DS-1)*

Kepemimpinan di sini berkaitan dengan lingkungan, strategis dan proses pengambilan keputusan tingkat perusahaan yang melibatkan nilai – nilai, tujuan, *requirements knowledge*, sumber pengetahuan, prioritas dan alokasi sumber daya yang menjadi asset pengetahuan bagi organisasi.

2) Budaya atau *Culture* (DS-2)

Budaya adalah salah satu faktor penting yang harus diperhatikan, karena penerapan *Knowledge Management* memerlukan budaya kerja yang mendukung proses pertukaran informasi antar individu, salah satunya dengan melakukan *knowledge management sharing*.

3) Proses atau *Process* (DS-3)

Organisasi perlu memfasilitasi individu untuk transfer *knowledge* dan memudahkan individu untuk mengelola informasi tersebut. Proses pengelolaan informasi ini dilakukan secara terus menerus agar informasi – informasi yang diperoleh dapat berguna bagi organisasi. pengetahuan ekspisit, pengetahuan *tacit*, *knowledge hub and center*, penilaian, eksploitasi/pemasaran, pegawai/keahlian dan infrastrukture teknologi.

4) *Explicit Knowledge* (DS-4)

Kualitas dari pengetahuan *explicit* pada sebuah organisasi berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi tersebut, yang dikarenakan ketika sebuah organisasi memiliki dokumentasi yang lengkap dan terata maka akan memudahkan para pegawai dalam mempelajari informasi – informasi tersebut.

5) *Tacit Knowledge* (DS-5)

Tacit knowledge sangat sulit dikelola karena pengetahuan tersebut melekat pada diri individu masing – masing. Organisasi perlu membuat formula agar dapat mengelola pengetahuan tacit ini.

6) Pusat Pengetahuan/*Knowledge Hubs and Centers* (DS-6)

Knowledge center berfungsi sebagai tempat untuk pengumpulan seluruh informasi. *Knowledge center* dapat menjadi pusat informasi tentang pengetahuan.

7) Pengukuran /Measure (DS-7)

Pengukuran yang dilakukan terhadap aset *knowledge*, seperti aset sumber daya manusia, aset struktural, dan aset pelanggan.

8) Eksploitasi Pemasaran/*Exploitation* (DS-8)

Eksploitasi pemasaran digunakan untuk mengeksploitasi pengetahuan secara eksternal. Diperlukan penggunaan pengetahuan dalam komunikasi secara internal maupun eksternal.

9) Keahlian Pegawai/*People Skill* (DS-9)

Keahlian pegawai adalah *soft* infrastruktur dari sebuah organisasi. Bagian SDM berperan penting dalam mengelola dan mengarahkan keahlian para pegawai tersebut.

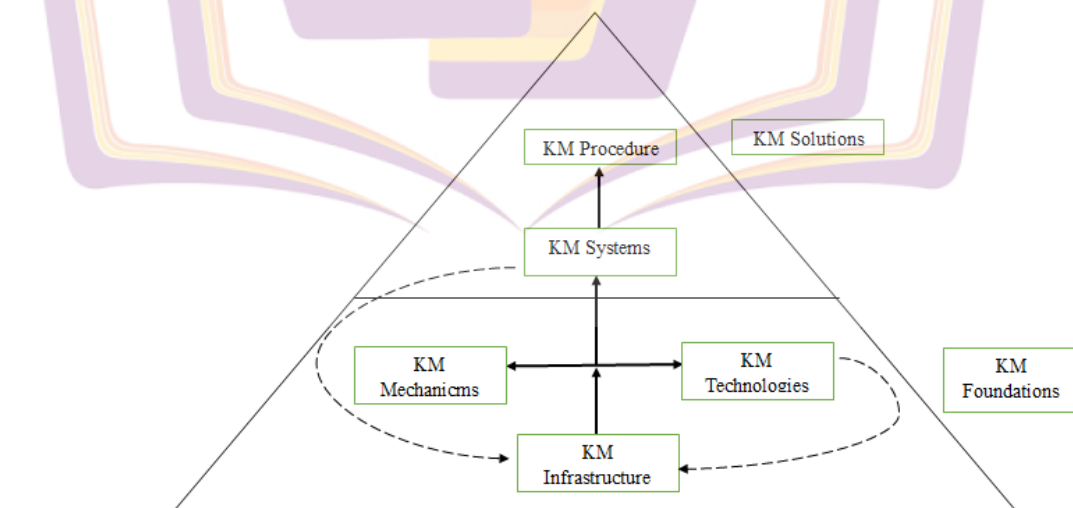
10) Infrastruktur Teknologi/*Technology Infrastructure* (DS-10)

Organisasi perlu menyiapkan infrastruktur secara baik untuk mendukung *knowledge management*. Infrastruktur tersebut dapat berupa koneksi internet.

8. Solusi dan Fondasi Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management Solution and Foundations*)

Manajemen pengetahuan tergantung pada dua aspek luas yaitu aspek solusi KM bersifat spesifik, lebih luas dan lebih jangka panjang.

Solusi KM mengacu pada cara-cara di mana aspek spesifik KM (penemuan, penangkapan, berbagai, dan penerapan pengetahuan) dapat dicapai. Solusi KM mencakup proses KM dan sistem KM. Fondasi *Knowledge Management* adalah aspek organisasi luas yang mendukung *Knowledge Management* dalam jangka pendek dan panjang, seperti infrastruktur *knowledge management*, mekanisme *knowledge management*, dan teknologi *knowledge management*. Dengan demikian, solusi KM tergantung pada fondasi KM. Seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.2 berikut.



Gambar 2. 4 *KM Solutions* dan *KM Foundations*

(Sumber : Fernandez, 2004)

1. Infrastruktur *Knowledge Management*

Dalam konteks organisasi infrastruktur *Knowledge Management* mencakup lima komponen utama yaitu budaya organisasi (*organization culture*), struktur organisasi (*organization structure*), infrastruktur teknologi informasi (*information technology infrastructure*), pengetahuan umum (*common knowledge*), lingkungan fisik (*physical environment*). Berikut penjelasan mengenai lima komponen utama infrastruktur *Knowledge Management*, yaitu :

a) Budaya Organisasi (*Organization Culture*)

Mencerminkan norma dan kepercayaan yang memandu perilaku anggota organisasi. Ini adalah pendukung penting dari manajemen pengetahuan dalam organisasi. Budaya organisasi mendukung membantu memotivasi karyawan untuk memahami manfaat dari manajemen pengetahuan dan juga untuk menemukan waktu untuk manajemen pengetahuan. Sebaliknya, budaya yang menekankan kinerja individu dan penimbunan informasi informasi di dalam unit mendorong interaksi karyawan yang terbatas, dan kurangnya manajemen puncak yang terlibat menciptakan berbagi pengetahuan.

b) Struktur Organisasi (*Organization Structure*)

Manajemen pengetahuan juga sangat tergantung pada struktur organisasi. Beberapa aspek struktur organisasi relevan. Pertama, struktur hirarki organisasi memengaruhi orang – orang yang sering

berinteraksi dengan masing – masing individu, dan mentransfer pengetahuan. Kedua, struktur organisasi dapat memfasilitasi manajemen pengetahuan melalui komunitas praktik (*communities of practice*). Komunitas praktik (*communities of practice*) adalah kelompok individu organik dan terorganisir yang tersebar secara geografis atau organisasi tetapi berkomunikasi secara teratur untuk membahas masalah – masalah yang menjadi kepentingan bersama.

c) **Infrastruktur Teknologi Informasi (*Information Technology Infrastructure*)**

Infrastruktur teknologi informasi dikembangkan untuk mendukung kebutuhan sistem informasi organisasi juga memfasilitasi manajemen pengetahuan. Infrastruktur teknologi informasi meliputi pemrosesan data, penyimpanan, teknologi, dan sistem komunikasi.

d) **Pengetahuan Umum (*Common Knowledge*)**

Pengetahuan umum merupakan komponen penting lain dari infrastruktur yang memungkinkan manajemen pengetahuan. Pengetahuan umum memberikan kesatuan bagi organisasi, seperti bahasa umum atau kosa kata, pengakuan domain pengetahuan individu, skema kognitif umum, norma bersama, dan elemen pengetahuan khusus yang umum diantara individu yang berbagi pengetahuan.

e) Lingkungan Fisik (*Physical Environment*)

Lingkungan fisik dalam organisasi sering dianggap remeh, tetapi lingkungan fisik merupakan fondasi penting lainnya yang menjadi landasan manajemen pengetahuan. Aspek kunci dari lingkungan fisik meliputi desain bangunan seperti lokasi, ukuran, dan jenis kantor : jenis, jumlah, sifat ruang pertemuan dan seterusnya.

2. *Mechanisms Knowledge Management*

Mekanisme manajemen pengetahuan adalah sarana organisasi atau struktural yang digunakan untuk mempromosikan manajemen pengetahuan. Mekanisme manajemen pengetahuan mengaktifkan sistem KM. Mekanisme mungkin atau mungkin tidak memanfaatkan teknologi, tetapi melibatkan semacam pengaturan organisasi atau sarana sosial atau struktural untuk memfasilitasi KM.

3. *Technology Knowledge Management*

Teknologi *knowledge management* merupakan teknologi informasi yang dapat digunakan untuk memfasilitasi manajemen pengetahuan. Teknologi KM merupakan komponen kunci dari sistem *Knowledge Management*. Teknologi yang mendukung *knowledge management* termasuk teknologi kecerdasan buatan (AI) termasuk yang digunakan untuk akuisisi pengetahuan dan sistem penalaran berbasis kasus, kelompok diskusi elektronik, simulais berbasis komputer, database, sistem pendukung keputusan, sistem perencanaan sumber daya perusahaan, sistem pakar, sistem informasi manajemen, sistem

pencarian lokasi keahlian, konferensi video, dan repository informasi termasuk basis data praktik terbaik dan sistem pembelajaran.

4. *Management Of Knowledge Management Foundations (Infrastructure, Mechanisms, and Technology)*

Infrastruktur, mekanisme, dan teknologi manajemen pengetahuan adalah dasar yang mendasari solusi *Knowledge Management* organisasi manapun. Infrastruktur KM sangat penting secara mendasar dengan implikasi jangka panjang dan perlu dikelola dengan hati – hati, dengan keterlibatan erat dari eksekutif puncak.

9. **Aspek Knowledge Management**

Menurut Hlupic. dkk (2002) mengemukakan bahwa metode implementasi *knowledge management* diklasifikasikan ke dalam tiga aspek utama, yaitu *abstract* (pemahaman dan inisiatif), *soft* (manusia dan organisasi) dan *hard* (teknologi). Masing – masing aspek metode implementasi KM memiliki karakteristik sebagai berikut :

a. *Aspek Abstract*

Aspek *abstract* berkaitan dengan pemahaman individu mengenai definisi dan manfaat dari *Knowledge Management* serta inisiatif organisasi untuk implementasi *Knowledge Management*.

b. *Aspek Soft*

Aspek *soft* yaitu aspek *knowledge management* yang dipengaruhi oleh manusia dan organisasi. Variabel – variabel yang termasuk dalam kategori aspek *soft* dikelompokkan ke dalam variabel kepemimpinan

(*leadership*), organisasi, budaya, proses, pengetahuan eksplisit, pengetahuan *tacit*, pengukuran eksploitasi/pemasaran, *people/skills*, *learning*.

c. Aspek *Hard*

Aspek *hard* atau teknis merupakan peralatan yang diperlukan untuk menciptakan pengetahuan, memodifikasi pengetahuan, dan memindahkan pengetahuan dari individu ke departemen serta organisasi. Variabel yang dapat diklasifikasikan ke dalam aspek *hard*, yaitu infrastruktur teknologi, *knowledge hub and centers*, dan *physical environment*.

Tabel 2. 3 Aspek dalam *Knowledge Management*

Aspek Teknis (<i>hard</i>)	Aspek Organisasi (<i>soft</i>)	Aspek <i>ontological</i> dan <i>epistemological</i> (<i>abstract</i>)
Aspek teknis tool <i>Knowledge Management</i>	Pembelajaran organisasi	Definisi dari <i>knowledge management</i>
Evaluasi tool <i>Knowledge Management</i>	<i>Business Intelligence</i>	Filosofi dan psikologis aspek – aspek <i>knowledge management</i> dari pengetahuan
Metodologi pemilihan tools <i>knowledge management</i>	Aspek budaya dari <i>knowledge management</i>	Taksonomi dari <i>knowledge management</i>
Kebutuhan untuk pengembangan tools <i>knowledge management</i>	Struktur organisasi yang mendukung <i>knowledge management</i>	<i>Epistemologi</i> dan metodologi dari <i>knowledge management</i>
Proses dan tools untuk pengenalan pengetahuan	<i>Best practice in knowledge management</i>	Metode yang tepat untuk menyelidiki fenomena <i>knowledge management</i>

Tabel 2. 3 Aspek dalam *Knowledge Management* (Lanjutan)

Aspek Teknis (<i>hard</i>)	Aspek Organisasi (<i>soft</i>)	Aspek <i>ontological</i> dan <i>epistemological</i> (<i>abstract</i>)
Survey tools <i>knowledge management</i>	Manajemen sumber daya dalam konteks <i>knowledge management</i>	
Multi-agent <i>technology for knowledge management</i>	Manajemen proyek dalam konteks <i>knowledge management</i>	
	Manajemen operasional dalam konteks <i>knowledge management</i>	

(Sumber : Sari, 2016)

10. Statistical Product and Service Solution (SPSS)

Statistical Product and Service Solution (SPSS) adalah perangkat lunak yang digunakan untuk pengolahan data statistika. Para mahasiswa umumnya bekerja dengan penelitian dan statistik sehingga minimal akan atau pernah mengetahui perangkat lunak ini (Enterprise, 2018).

11. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan untuk penelitian.

Bila populasi besar, peneliti tidak mungkin mengambil semua data untuk penelitian misalnya karena terbatasnya data, tenaga, dan waktu. Maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi harus benar – benar mewakili populasi dan harus valid (Sujarweni dan Utami, 2019).

12. Skala Likert

Skala likert digunakan untuk sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dalam penelitian gejala sosial telah diterapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian. Dengan menggunakan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimana dijabarkan menjadi subvariabel kemudian subvariabel dijabarkan lagi menjadi indikator – indikator yang dapat diukur. Akhirnya indikator – indikator yang terukur ini dapat dijadikan titik tolak untuk membuat item instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan yang perlu dijawab oleh responden. Setiap yang diungkapkan dengan kata – kata sebagai berikut, menurut (Sudaryono, 2017) :

Sangat Tinggi/Sangat Penting/Sangat Benar	: 5
Tinggi/Penting/Benar	: 4
Cukup Tinggi/Cukup Penting/Cukup Benar	: 3
Rendah	: 2
Sangat Rendah	: 1

B. Penelitian Sebelumnya

Hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan Analisis Tingkat Kesiapan Terhadap Penerapan *Knowledge Management System* yang menjadi referensi peneliti dalam menyusun skripsi ini, antara lain :

1. Isnandar dan Budi (2015) dengan judul “Analisis Pengukuran Kesiapan Implementasi *Knowledge Management* Pada SMP Muhammadiyah 1 Pringsewu Lampung” yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran sejauh mana tingkat kesiapan sekolah dalam menerapkan *knowledge management* sehingga pemanfaatan teknologi informasi dapat membawa banyak manfaat dalam segala aspek untuk kemajuan umat manusia. Metode penelitian yang dilakukan adalah menggunakan pendekatan *knowledge management cycle* akan tetapi hanya sampai pada Assess. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa hasil pengukuran tingkat kesiapan *Knowledge Management* pada SMP Muhammadiyah 1 Pringsewu berada pada level 3 yaitu *Enabler (Ready)*. Hal ini menunjukkan bahwa SMP Muhammadiyah 1 Pringsewu siap untuk menerapkan *knowledge management*. Dari sejumlah aspek dimensi aspek KM yang dianalisis masih terdapat dimensi yang memiliki nilai dibawah 60% yaitu dimensi *Culture, Explicit knowledge, Tacit knowledge, People / Skill* dan *Physical Environment*.
2. Hernikawati dan Andrianza AS (2015) dengan judul “Pengukuran Tingkat Kesiapan *Knowledge Management* Balitbang SDM Kementerian Komunikasi dan Informatika” yang bertujuan untuk mengukur tingkat

kesiapan Balitbang SDM dalam mengimplementasikan KM . Metode yang digunakan pendekatan kuantitatif, analisis dengan metode statistik deskriptif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kesiapan implementasi KM (*KM Readiness*) di Balitbang SDM Kominfo sebesar 62,3125% dan berada pada level 4 atau *receptive* level yang artinya Balitbang SDM Kominfo telah siap dan mapan untuk menggunakan implementasikan KM.

3. Faslah dan Santoso (2017) dengan judul “Analisis Kesiapan Implementasi *E-Learning* Menggunakan *E-Learning Readiness* Model” yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kesiapan implementasi *e-learning* dalam proses belajar mengajar di Politeknik Hasnur. Metode dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Berdasarkan hasil pengukuran tingkat kesiapan menunjukkan bahwa secara umum Politeknik Hasnur mempunyai indeks 3,14 yang termasuk dalam kategori siap dalam menerapkan *e-learning* tetapi membutuhkan peningkatan pada beberapa faktor
4. Seta, dkk (2016) dengan judul “Analisis Pengukuran Tingkat Kesiapan Implementasi *E-Learning* (*E-Learning Readiness*) Studi Kasus : UPN Veteran Jakarta” yang bertujuan untuk mengetahui apakah suatu organisasi tersebut siap atau tidak untuk mengimplementasikan sistem baru seperti *e-learning*. Metode yang digunakan yaitu metode statistik deskriptif, di mana data kuesioner yang telah diisi oleh responden dikelompokkan ke dalam tabel sesuai dengan pemisahan variabel pada

aspek – aspek *e-learning readiness*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan UPN "Veteran" Jakarta memiliki tingkat kesiapan *e-learnig readiness* sebesar 3.297 (*Not Ready Some Works*) yang berarti UPN "Veteran" Jakarta belum siap untuk melakukan beberapa langkah perbaikan persiapan untuk pembelajaran *online*.

5. Margilaj dan Bello (2015) dengan judul "*Critical Success Factor Of Knowledge Management In Albani Business Organizations*". Penelitian ini dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pemetaan terhadap KMCSF dari hasil studi literatur. Metode yang digunakan ialah metode penelitian kualitatif dengan pemetaan terhadap *Knowledge Management Critical Success Factor* dari hasil studi literatur. Hasil dari prnrllitian ini yaitu menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan dan dukungan manajemen puncak dan budaya organisasi faktor dianggap sebagai faktor yang paling penting, sedangkan sistem pengukuran dan struktur organisasi yang paling sedikit.

Tabel 2. 4 Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Persamaan	Perbedaan	
			Penelitian Sebelumnya	Penelitian Sekarang
1.	Isnandar dan Budi, 2015	Mengukur tingkat kesiapan terhadap penerapan <i>knowledge management</i>	Pendekatan <i>Knowledge Management Cycle</i> akan tetapi hanya pada tahap <i>Assess</i>	Komponen utama <i>Knowledge Management Critical Success Factor</i> dari David Skyrme dan metode penentuan level dari Rao
2.	Hernikawati dan Andrianza AS, 2015	Mengukur tingkat kesiapan terhadap implementasi <i>knowledge management</i>	Megggunakan pendekatan <i>knowledge enabler</i>	Megggunakan <i>Knowledge Management Critical Success Factor</i> dari David Skyrme
3.	Faslah dan Santoso, 2017	Mengetahui tingkat kesiapan terhadap penerapan <i>knowledge management</i>	Megggunakan <i>e-learning readiness</i> model	Komponen utama <i>Knowledge Management Critical Success Factor</i> dari David Skyrme dan metode penentuan level dari Rao
4.	Seta, dkk, 2016	Untuk mengetahui apakah suatu organisasi tersebut siap atau tidak untuk mengimplementasikan KM	Megggunakan 6 komponen utama yaitu Teknologi (jaringan, <i>hardware</i> dan <i>software</i>) Sumber daya manusia (pengembangan diri, kompetensi/ <i>skills</i> , sikap	Megggunakan 10 komponen utama <i>Knowledge Management Critical Success Factor</i> dari David Skyrme dan metode penentuan level dari Rao

Tabel 2. 4 Penelitian Sebelumnya (Lanjutan)

No	Peneliti	Persamaan	Perbedaan	
			Penelitian Sebelumnya	Penelitian Sekarang
			pengguna), Organisasi (kultur organisasi, <i>leadership</i> /kepemimpinan dan kebijakan) Pembiayaan (alokasi dana, kebijakan keuangan), dan materi (isi, interaksi, dan penilaian)	
5.	Margilaj dan Bello, 2015	Menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pemetaan terhadap <i>Knowledge Management Critical Success Factor</i> hasil dari studi literatur	Menggunakan pemetaan <i>Knowledge Management Critical Success Factor</i> dari David Skyrme	Mengukur tingkat kesiapan terhadap implementasi <i>knowledge management</i> Menggunakan metode pemetaan <i>Knowledge Management Critical Success Factor</i>