



KNS&I
2010

0
5
10
15
20
25
30
35
40
45
50



PROCEEDINGS

**KONFERENSI NASIONAL
SISTEM & INFORMATIKA
2010**

**AUDITORIUM STMIK STIKOM BALI
13 November 2010**

Editor :
Yudi Agusta, PhD

DAFTAR REVIEWER

- Adha Imam Cahyadi, DR.Eng (Universitas Gajah Mada)
Agus Fanar Syukri, PhD (Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia)
Agus Pribadi, ST, MSc (STMIK Bumigora Mataram)
Andreas Handojo, MT (Universitas Kristen Petra Surabaya)
Andrew Santosa, DR (National University of Singapore)
Anto Satriyo Nugroho, DR.Eng (Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi)
Wayan Gede Ariastina, PhD (Universitas Udayana)
Azhari, MT (Universitas Gajah Mada)
Budi Santosa, PhD (Institut Teknologi Sepuluh November)
Edhy Sutanta, ST, MKom (AKPRIND Yogyakarta)
Eri Prasetyo Wibowo, PhD (Universitas Gunadarma)
Irwan Prasetya Gunawan, PhD (Universitas Multimedia Nusantara)
Lintang Yuniar Bonosuwari, DR (Universitas Gunadarma)
Marvin Candra Wijaya, MT (Universitas Kristen Maranatha)
Muhamad Said Hasibuan, M.Kom (Institut Informatika dan Bisnis Darmajaya)
Norwati Mustopha, PhD (Universiti Putra Malaysia)
Roy Rudolf Husein, MT (STMIK STIKOM Bali)
Rudi Adipranata, MEng (Universitas Kristen Petra Surabaya)
Saiful Akbar, Ph.D (Institut Teknologi Bandung)
Son Kuswadi, DR (Institut Teknologi Sepuluh November)
Sony Sumaryo, IR, MT (IT Telkom Bandung)
Wahju Sediono, DR.Eng (Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi)
Warnia Nengsih Sikumbang, SKom, MKom (Politeknik Caltex Riau)
Widodo, SKom, MKom (Universitas Negeri Jakarta)
Yudho Giri Sucahyo, DR (Universitas Indonesia)
Yudi Agusta, PhD (STMIK STIKOM Bali)

[KNS&I10-029]	Aplikasi Penyebaran Informasi Menggunakan SMS (Studi Kasus Pada Administrasi Jurusan Politeknik Telkom)	170
[KNS&I10-030]	<i>E-Learning</i> Piano Untuk Siswa Sekolah Dasar dan Menengah	176
[KNS&I10-031]	Aplikasi <i>SMS Gateway Multi Operator</i> Studi Kasus SMAN 11 Bandung	181
[KNS&I10-032]	Desain dan Implementasi Sistem Autentikasi Dengan <i>Graphical Password</i> Berbasis <i>Pixel Selection</i>	187
[KNS&I10-033]	Pengembangan Aplikasi <i>Game Fishing</i> Dengan Efek Visual <i>Parallax Scrolling</i>	195
[KNS&I10-034]	Perancangan <i>Data Warehouse</i> Dengan Pendekatan <i>Enterprise Architecture</i> (Studi Kasus: PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.)	201
[KNS&I10-035]	Pengembangan Aplikasi Administrasi ICT <i>Helpdesk</i> Universitas Surabaya	206
[KNS&I10-036]	Pendekatan Algoritma Genetika Pada Penyelesaian Masalah Optimasi Untuk Model <i>Support Vector Machine (SVM) Classifier</i> Studi Kasus: <i>Hard Margin SVM</i>	212
[KNS&I10-037]	Analisis dan Implementasi Metode <i>Item-Based Clustering Hybrid</i> Pada <i>Recommender System</i>	216
[KNS&I10-038]	Simulasi Optimasi Pengaturan Lampu Lalu Lintas di Kota Depok Menggunakan Pendekatan <i>Greedy</i> Berbasis Graf	223
[KNS&I10-039]	Model <i>Dynamic Intellectual Learning (DIL)</i> : Pergeseran Paradigma <i>E-Learning</i> Menuju <i>Adaptive Learning</i>	229
[KNS&I10-040]	Sistem Kontrol Saklar Aman (SKSA)	236
[KNS&I10-041]	Sistem Pencari Objek Geografi Wisata Yang digerakkan Oleh Objek Untuk Situs Web	243
[KNS&I10-042]	Analisis dan Pengembangan Sistem E-CRM Pada PT. Sendang Rejeki	249
[KNS&I10-043]	Perancangan Sistem Pengaman Pintu Menggunakan RFID Tag Card dan Pin Berbasis Mikrokontroler AVR ATmega 8535	256
[KNS&I10-044]	Analisa dan Perancangan Sistem Informasi Kesiswaan Berbasis <i>SMS Gateway</i> Dengan Gammu SMPN 1 Negeri Katon Kab Pesawaran Menggunakan <i>Use Case Model</i>	262
[KNS&I10-045]	Rancang Bangun <i>E-Library</i> Berbasis <i>Customer Relationship Management (CRM)</i> Studi Kasus STMIK Pringsewu	271
[KNS&I10-046]	<i>Knowledge Management</i> dan Kegagalannya	278
[KNS&I10-047]	Modifikasi Metode <i>Backtracking</i> Untuk Membantu Mencari Penyelesaian Permainan <i>Peg Solitaire</i>	285
[KNS&I10-048]	Analisa Kualitas Informasi Menggunakan <i>Caldea Maturity Level</i> dan Metode Perbaikan <i>Evamecal</i> Untuk Product Information System (Studi Kasus Manajemen Transkrip Departemen Teknik Elektro PTS XYZ)	291
[KNS&I10-049]	Audit Teknologi Informasi Dengan COBIT 4.1 dan <i>IS Risk Assessment</i> (Studi Kasus Bagian Pusat Pengolahan Data PTS XYZ)	297
[KNS&I10-050]	Aplikasi Pengajuan <i>Proposal Online</i> Studi Kasus: Politeknik Telkom	303
[KNS&I10-051]	Pembuatan Aplikasi Tampilan Utama Dalam Sistem Antrian Layanan Nasabah di Bank Berbasis Web Dengan Memanfaatkan HTML 5	308
[KNS&I10-052]	Analisis <i>Soft System Methodology (SSM)</i> Untuk <i>Excellent Service Management</i> Studi Kasus: Speedy PT. Telkom Drivre III Jabar dan Banten	314
[KNS&I10-053]	Sistem Informasi Fasilitas Kampus Undiksha Melalui Pengembangan Peta Interaktif Berbasis Web	321
[KNS&I10-054]	Pembuatan Aplikasi Multimedia Untuk Membantu Siswa Sekolah Dasar Dalam Mempelajari Sains	327
[KNS&I10-055]	Segmentasi Bintik Matahari Menggunakan Metode <i>Watershed</i>	332
[KNS&I10-056]	Perancangan <i>Remote Access VPN</i> Pada PT Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE)	338
[KNS&I10-057]	Perancangan Komunikasi Wireless Antar Mikrokontroler Pada Sistem Kendali Otomatis	341
[KNS&I10-058]	Perancangan Basis Data Untuk Sistem Informasi Skripsi Dengan Menggunakan Metoda DDA	347
[KNS&I10-059]	Klasifikasi Dokumen Web Menggunakan <i>Version Space Support Vector Machine</i>	351

DAFTAR PENULIS

359

KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN KEGAGALANNYA

Liliana

Jurusan Teknik Informatika, Fakultas Teknik, Universitas Surabaya
yjuvenalia@yahoo.com

ABSTRACT

A study reveals that 50% to 70% of knowledge management implementations have failed. These failures are caused by many factors, such as hasty implementation, implementation without an appropriate support, resistance from employees and others. The key factors determining the success or failure of knowledge management is leadership. Using the right leadership, employees will gain comfort and safety at work, so that good relationship between employees and a good culture in organization will be formed naturally. One of the cultures is the willingness to share experience success failure, or other possessed knowledge.

Keywords: Knowledge Management, KM's Failure, Leadership.

1. Pendahuluan

"*Knowledge is power*"^[1], terutama pada era pengetahuan yang dimulai dengan munculnya teknologi internet. Manajemen pengetahuan yang efektif mulai menjadi tren baru dalam kurun waktu satu dasa warsa terakhir ini^[4]. Kondisi ini didukung oleh laju era globalisasi, dimana komunikasi antar negara menjadi semakin mudah, didukung dengan teknologi di berbagai bidang yang memudahkan kinerja manusia, serta menjadikan jarak antar negara semakin 'dekat', dan akan tenaga kerja semakin mudah. Dalam era yang baru ini, perusahaan dihadapkan pada tantangan-tantangan baru, seperti kolaborasi dengan kompetitor (merger/akuisisi), perencanaan yang terstruktur bersama dengan supplier untuk mencapai tujuan utama perusahaan dan membentuk karyawan yang memiliki kemampuan untuk memberikan layanan melebihi harapan konsumennya^[8]. Sumber daya manusia yang berkualitas, ditentukan bukan dari tingkat kecerdasan intelektual yang dimilikinya, namun lebih pada tingkat kecerdasan emosionalnya. Penelitian menunjukkan, kualitas manusia ditentukan dari 80% tingkat emosionalnya^[7]. Kecerdasan emosional ini menentukan kemauan seseorang untuk mempelajari lebih dalam tentang sebuah masalah, sehingga ia dapat memperoleh pengetahuan baru yang membuatnya maju.

Pengetahuan dimiliki oleh semua pihak, yang membedakan adalah bagaimana cara seseorang/organisasi mempelajari pengetahuan ini dan mengolahnya menjadi sesuatu yang berguna bagi mereka, dengan menciptakan suasana yang mendukung pembelajaran tersebut. Secara umum dapat disimpulkan bahwa, untuk menciptakan knowledge management yang baik, dibutuhkan tiga unsur utama, yaitu pengetahuan yang mendukung, individu yang mau belajar dan berbagi, dan suasana belajar yang kondusif. Namun dalam pelaksanaannya, ditemukan berbagai hal yang membuat implementasi sebuah sistem mengalami kegagalan.

2. Knowledge Management

Konsep *knowledge management* merupakan konsep lama yang kembali booming pada era ini. Tidak ada definisi *knowledge management* yang digunakan paten oleh semua pihak, namun secara umum, *knowledge management* merupakan konsep mengolah tacit dan explicit knowledge dengan tujuan menambah nilai dalam organisasi^[5], dimana pengetahuan seakan-akan telah bergabung dalam kultur sebuah organisasi. Definisi ini dapat berubah dalam sebuah organisasi, tergantung pada tujuan dan keinginan organisasi tersebut. Isu yang tergabung dalam *knowledge management* adalah pengembangan, implementasi dan pemeliharaan manajemen organisasi, *human resource*, dan infrastruktur yang mendukung proses *knowledge sharing*^[13]. Banyak penelitian menyatakan bahwa keberadaan manajemen pengetahuan yang tepat dapat meningkatkan efektivitas dan profitabilitas sebuah organisasi^[13]. *Knowledge management* dapat meningkatkan aliran pendapatan, kualitas staf, dan tingkat kepuasan staf dan konsumen, serta menurunkan biaya dalam beberapa hal, seperti proses delivery produk/jasa.

Inti dari *knowledge management* adalah *knowledge*/pengetahuan itu sendiri. Dasar pengetahuan adalah informasi, dimana informasi merupakan suatu data. Data adalah fakta objektif mengenai kejadian atau objek tertentu. Sedangkan informasi merupakan data yang memiliki value tertentu karena telah diolah dan disampaikan pada waktu yang tepat^[10]. Sedangkan pengetahuan merupakan sesuatu yang lebih kompleks dari data dan informasi, dimana pengetahuan merupakan gabungan dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, dan pandangan para ahli yang menciptakan kerangka untuk mengevaluasi suatu kondisi dan menghubungkannya dengan pengalaman dan informasi baru^[5]. Oleh karena itu, pada umumnya pengetahuan bersifat subjektif. Lebih jauh lagi, ketika pengetahuan diolah dengan baik, ia dapat berubah menjadi wisdom/kebijaksanaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan norma yang ada dalam organisasi. Yang diperhatikan adalah *knowledge management* merupakan suatu sistem yang tidak memiliki akhir, karena *knowledge management* akan selalu dikembangkan oleh people dalam organisasi, dan tidak dapat dibuat dengan cara yang tetap. Keputusan penyusunan *knowledge management* dalam organisasi harus didasari dengan pertanyaan sebagai berikut^[8].

a) *Who*, berkaitan dengan *people* yang akan menjalankan *knowledge management* tersebut. Ketika *resource* manusia yang ada tidak memadai atau tidak siap, maka *knowledge management* dapat dipastikan tidak dapat berjalan dengan

baik. Pertanyaan ini merupakan prioritas utama yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam pengambilan keputusan untuk penerapan *knowledge management*.

What, berkaitan dengan *knowledge* apa yang akan disimpan, dan harus disesuaikan dengan *core business* organisasi. Ketika penentuan *core business* ini tidak tepat sasaran, dapat dipastikan *knowledge management* tidak dapat berjalan dengan baik.

Why, berkaitan dengan alasan di balik keputusan penerapan *knowledge management*, yang harus disesuaikan dengan tujuan bisnis organisasi.

How, berkaitan dengan teknologi apa yang akan digunakan. Banyak organisasi memilih untuk menggunakan aplikasi *knowledge management* sesederhana mungkin pada awalnya, dengan harapan mereka akan mengganti sistem ini dengan yang lebih kompleks ketika kultur sudah terbentuk sesuai harapan organisasi. Pemikiran ini sangat salah, karena dapat menimbulkan rasa frustrasi pada diri staf.

Paragraf di atas, dapat disimpulkan bahwa tiga unsur terpenting dalam penerapan *knowledge management* adalah *people*, *process*, dan *technology*. Sedangkan implementasi *knowledge management* sebaiknya memiliki fokus pada empat hal, yaitu *governance function*, *staff function*, *operational function* dan *the realization of the value of knowledge*^[13]. Dalam *governance function*, terdapat dua tujuan utama, yaitu memastikan bahwa *knowledge management* mampu memberikan nilai-nilai yang dibutuhkan oleh para stakeholder; dan mengontrol serta meminimalisasi resiko dari strategi *knowledge management*. Strategi *knowledge management* merupakan strategi yang terus berkembang dan mengalami perubahan seiring dengan perubahan di dunia industry, perkembangan teknologi, kebutuhan masyarakat, dan kebutuhan organisasi itu sendiri. *Governance function* yang baik dalam *knowledge management* memiliki kemampuan untuk membawa pengetahuan sebagai asset *strategic* organisasi, serta menjadi *differentiator* organisasi dari kompetitornya.

Kesalahan Manajemen Secara Umum

Organisasi yang memasuki fase kemapanan pada umumnya mudah mengalami kejenuhan. Fase kemapanan ini diindikasikan dengan produk yang berada pada *level* premium, konsumen loyal, karyawan berpengalaman dan lain sebagainya. Dan tanpa disadari, pesaing masuk dengan inovasi baru dan dilengkapi dengan teknik pemasaran yang lebih canggih. Akibatnya organisasi dapat terlindas oleh perubahan-perubahan tersebut. Untuk mengimbangi persaingan yang terjadi, organisasi harus melakukan perubahan. Namun seringkali perubahan ini tidak didasari dengan persiapan yang matang dan mengharapkan hasil yang instan. Hasilnya, produk yang dihasilkan terkesan asal jadi, serta kerugian akan terjadi di sana-sini, baik untuk organisasi, karyawan maupun konsumen.

Perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi seringkali kurang melibatkan karyawan di level *manager* menengah ke bawah. Hasilnya, ketika rencana perubahan ini disampaikan, resistensi akan muncul. Seringkali resistensi ini dianggap sebagai pengganggu, dan organisasi berusaha menyingkirkan personil yang dianggap menghalangi. Jika dilihat lebih dalam, resistensi yang terjadi dapat menyuarakan keragaman dalam organisasi, yang mungkin dapat memberikan masukan yang baik untuk organisasi itu sendiri. Kebijakan dari organisasi sangat dibutuhkan untuk mengubah resistensi ini menjadi dukungan untuk organisasi.

Leadership merupakan kunci utama dari kesuksesan sebuah penerapan *knowledge management*^[13]. Kepemimpinan seorang *leader* sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi. Jika budaya organisasi diibaratkan sebagai fondasi, maka kepemimpinan adalah bangunan yang menopang untuk berdirinya sebuah organisasi. Semakin kuat bangunan, maka semakin solid organisasi tersebut dalam menghadapi tantangan, baik yang bersifat eksternal maupun internal. Tiga hal yang multak dibutuhkan oleh seorang *leader* adalah intuisi, nyali dan konsistensi^[2]. Intuisi diperoleh dari pengalaman si *leader*, nyali membutuhkan keberanian seorang *leader* untuk berani melakukan perubahan, dan konsistensi dibutuhkan untuk mempertahankan semangat dan keberanian untuk melakukan perubahan secara kontinu dalam organisasi selama masa baktinya.

Banyak organisasi memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkumpul, dengan tujuan untuk mempertahankan atau meningkatkan *teamwork* yang terbentuk, misalnya melalui program *outbond* tahunan, *forum discussion group*, *morning*, dan lain sebagainya. Kebanyakan *leader* berpendapat bahwa semakin sering karyawan berkumpul, maka tingkat *teamwork* dan loyalitas pada organisasi juga akan meningkat. Apabila kegiatan-kegiatan tersebut tidak dilandasi oleh pengertian dari sisi karyawan, mengenai tujuan dari ritual-ritual tersebut, maka kegiatan-kegiatan tersebut hanya akan menghabiskan dana, waktu dan tenaga. Hal terpenting dari *teamwork* adalah adanya rasa percaya satu sama lain dari setiap karyawan dalam sebuah tim.

Seorang pemimpin dalam organisasi tidaklah mungkin dapat mengingat semua pencapaian dari setiap karyawannya. Jika hal-hal baik yang telah dilakukan oleh karyawannya tidak mendapatkan apresiasi yang tepat, maka rasa frustrasi akan muncul dan organisasi dapat kehilangan talent-talent yang berharga. Meskipun organisasi telah menerapkan sistem pengukuran dengan teknik tertentu, jika tidak dijalankan dengan disiplin dan objektivitas yang tinggi, juga akan merugikan organisasi itu sendiri.

Masa pensiun karyawan juga dapat menjadi kerugian bagi perusahaan. Apabila organisasi tidak memiliki analisis perencanaan angkatan kerja yang tepat, maka bisa jadi banyak *tacit knowledge* organisasi yang hilang.

4. Contoh Kasus

PharmaCorp^[4] merupakan salah satu produsen obat - obatan yang masuk dalam jajaran sepuluh pemain besar di dunia yang bergerak di lebih dari 70 negara, dengan tingkat penjualan kurang lebih USD10 milyar dan jumlah karyawan mencapai 95ribu orang. Perusahaan ini memiliki cara kerja *think global act local*, dengan melakukan penyesuaian dengan masing-masing negara yang disinggahinya.

Untuk mengikuti perubahan dan persaingan dalam pasar industry, PharmaCorp memutuskan untuk melakukan perubahan dengan menerapkan *knowledge management* pada perusahaannya. Pada tahun 1995, kurang lebih empat ribu karyawan diikutsertakan dalam sebuah project *knowledge management* yang diberi nama Alpha Project.

4.1 Alpha Project

Alpha project disusun karena PharmaCorp menyadari bahwa ia gagal memenuhi kebutuhan semua konsumennya pada masa itu, dan terlebih lagi di masa mendatang. Untuk mengawali *Alpha project*, *top management* mengundang sejumlah konsultan eksternal untuk mempelajari kondisi perusahaan. Hasil dari analisa menunjukkan PharmaCorp sebaiknya mengubah sistem order mereka, dan *top management* memutuskan untuk membangun sebuah portal yang secara khusus menangani sistem order.

Pada fase awal perencanaan Alpha project, tiap tim yang terbentuk berisi konsultan eksternal dan karyawan intern dengan perbandingan 3:1. Hal ini terbukti mampu menimbulkan motivasi dan semangat tinggi untuk semua karyawan yang terlibat dalam proyek tersebut. Dalam perkembangannya, jumlah tim *Alpha project* ini berkembang dan perbandingan berbalik menjadi konsultan eksternal dan karyawan intern 1:3.

Proses utama dalam *Alpha project* terbagi menjadi lima bagian utama, yaitu penjualan, pemasaran produk, layanan konsumen, manajemen produksi, dan operasional. Semua proses di dalamnya didesain sama persis dengan sistem saat itu. *Top management* saat itu memutuskan untuk menambah lima orang konsultan untuk menganalisa *knowledge function* yang dapat diserap dari kelima fungsi di atas. Untuk menjalankan semua yang telah disebutkan di atas, Direktur PharmaCorp mengucurkan dana sebesar USD300 juta untuk kurun waktu lima tahun ke depan. Pada titik ini, Alpha project resmi menjadi bagian dari strategi perusahaan dan berubah nama menjadi *Global Order Handling Service* (GOHS).

Pada masa awal implementasi GOHS, lokasi kerja tim dipindah ke tempat yang lebih elit, dan hal ini secara otomatis mengubah atmosfer kerja dan cara komunikasi antar anggota tim. Kondisi berubah menjadi kaku, terdapat formalitas sama saja lain yang dulunya tidak ada, menyebabkan tidak ada lagi rasa peduli terhadap apa yang sedang dikerjakan oleh anggota tim yang lain. Divisi IT menjanjikan sistem yang mudah digunakan, *update* stok otomatis, dapat mendukung pengambilan keputusan dan memungkinkan user untuk memberikan *feedback*, komentar dan pemikirannya melalui sistem tersebut. Divisi IT juga menjanjikan akan membangun sistem '*Customer One Window*' sebagai pusat informasi yang berhubungan dengan konsumennya.

Pada penjadwalan yang telah disusun, seharusnya *Customer One Window* dan *Sales Worktable* sudah dapat digunakan pada akhir 1997. Namun pada saat yang telah ditentukan, tidak ada satupun yang selesai, sebagai akibat dari penguasaan teknologi baru yang minim dan kesalahan dalam penterjemahan desain ke implementasi. Dari sinilah kecacatan penjadwalan dimulai.

4.2 Parallel Development

Keyakinan *top management* terhadap keberhasilan sistem *knowledge management* ini sangat tinggi. Dan untuk menghindari rasa frustrasi karyawan saat menunggu implementasi sistem baru yang telah diinformasikan sebelumnya, diputuskan untuk membangun sistem baru yang diberi nama *Knowledge Across the Net* (KAN). Tujuan dari penyusunan proyek KAN yang dibangun menggunakan teknologi internet ini adalah untuk mendapatkan informasi dari semua kantor cabang secara *real-time*, *database* dengan ukuran yang besar dan fleksibilitas dari fasilitas search yang lebih baik dari penyimpanan melalui *notes* biasa.

Kesalahan besar dari rencana ini adalah tidak semua kantor cabang yang tersebar di berbagai negara memiliki akses internet atau hardware yang memadai. Sehingga dapat dikatakan bahwa proyek KAN tidak diterima sesuai dengan harapan awalnya. Akhirnya, proyek KAN mengalami penyesuaian untuk beberapa kantor cabang, salah satunya dengan membangun sistem *intranet* (*the PharmaWeb*).

Pada tahun 1998, GOHS mulai diimplementasikan di beberapa negara, seperti Portugal, Spanyol, United Kingdom, Jerman, Bahrain, Belgia, Swedia, Austria, Irlandia dan beberapa negara Eropa lainnya. Selama masa ini, resistensi mulai

cul. Personil di *level manager* merasa *PharmaWeb* lebih penting karena mengandung banyak pengetahuan untuk perusahaan, dan divisi IT berpikir sebaliknya, GOHS lah yang lebih penting.

PharmaWeb diluncurkan tujuh bulan kemudian, dan berbagai kritikan muncul setelahnya, baik dari sisi cara penggunaan maupun isi dari intranet tersebut. Perusahaan memutuskan untuk menyewa satu orang konsultan yang secara khusus menganalisa intranet tersebut. Sekali lagi, konsultan ini gagal memberikan janji implementasi dalam waktu seminggunya menjadi lebih dari empat bulan dan berakhir dengan kegagalan. Sistem pencatatanpun kembali ke *Lotus Notes*.

Hasil Implementasi

Implementasi GOHS mengalami kegagalan yang cukup besar. Kebutuhan management akan berbagai informasi tidak diperoleh dari sistem ini. Begitu pula dengan jumlah *knowledge* yang tercatat, meskipun mengalami peningkatan dalam jumlah besar, namun tidak memiliki kualitas seperti yang diharapkan. Diperkirakan hanya sekitar 10-15% dari pengetahuan itu yang terpelihara dengan baik. Melihat kegagalan demi kegagalan yang terjadi, top management *PharmaCorp* memutuskan untuk menghentikan aliran dana. Dan pada bulan Juli 1999, penerapan *knowledge management* sama sekali dihentikan.

Kegagalan Knowledge Management

Kegagalan *Pharma Corp* dalam menerapkan *knowledge management* dalam perusahaannya terjadi karena beberapa hal^[4], antara lain:

Penyamarataan program *knowledge management* pada semua departemen/proses. Pada kenyataannya, setiap proses yang terjadi dalam unit menghasilkan *knowledge* yang berbeda. Hal ini dapat terjadi sebagai akibat dari kurangnya pengetahuan tentang *knowledge management* itu sendiri.

Penyusunan rancangan *knowledge management* yang terisolasi^[12], sehingga tidak/kurang memperhatikan tujuan bisnis utama organisasi. Dalam hal ini, *Pharma Corp* hanya melibatkan divisi IT dan tim *knowledge management* untuk mengidentifikasi kebutuhan data yang spesifik di tiap bagian.

Terlalu fokus pada *explicit knowledge*, sehingga *tacit knowledge* kurang mendapat perhatian. Sehingga penerapan *knowledge management* itu sendiri tidak fokus dan mengarahkan user untuk mengisi item-item untuk kelengkapan *explicit knowledge* saja, tanpa diberi kesempatan untuk membagikan pengalaman atau masalahnya.

Perubahan kultur yang tidak dapat diterima oleh *staf*^[12], karena munculnya rasa takut akan tergantikan oleh sistem, atau keraguan lainnya.

Pemakaian konsultan eksternal. *Pharma Corp* menggunakan tiga kelompok konsultan pada masa yang berbeda. Terdapat masa dimana konsultan dari kelompok yang berbeda harus bekerja sama, dan memposisikan mereka selevel dengan manager senior. Hal ini sangat merugikan anggota tim *knowledge management* ketika konsultan tersebut keluar, karena sifat *knowledge management* yang tidak memiliki akhir.

Tidak ada proses monitoring terhadap proses penambahan *knowledge*.

Selain faktor lain yang menyebabkan kegagalan *knowledge management* adalah:

Lupa akan tiga faktor penting *knowledge management*, yaitu *people*, *process* dan *technology*^[12]. Manusia memiliki keterbatasan kapasitas penyimpanan informasi, sedangkan proses merupakan komponen utama dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Teknologi adalah suatu media yang membantu kedua unsur sebelumnya. Sehingga masing-masing komponen tidak dapat berdiri sendiri-sendiri.

Pandangan bahwa *knowledge management* berkaitan sangat erat dengan teknologi yang paling canggih, menyebabkan penerapan *knowledge management* yang tidak didasari dengan analisa yang tepat^[1]. Sehingga hubungan antara teknologi informasi dan pengelolaan sumber daya yang ada kurang diperhatikan.

Sebaliknya, ketika dukungan teknologi kurang, penerapan *knowledge management* juga dapat mengalami kegagalan^[12]. Hingga saat ini, belum ada teknologi yang dapat menyamai kinerja otak manusia dalam memahami kalimat. Oleh karena itu, dalam usaha mengubah *tacit* menjadi *explicit knowledge*, masih dibutuhkan bantuan manusia.

Komitmen top management yang tidak konstan^[12], termasuk dukungan dalam bentuk financial, waktu dan tenaga, serta keinginan untuk mendapatkan hasil dalam waktu singkat.

Organisasi tidak dapat mempertahankan moral karyawan dalam proses pembelajaran, karena gagal mencapai ekspektasi yang diharapkan oleh karyawan. Ada kalanya organisasi terlalu bergantung pada kontribusi individu yang ada di dalamnya, namun tidak ada sistem *reward* yang sesuai^[1], sehingga karyawan tidak terlalu melihat adanya keuntungan dari sistem *knowledge management* untuk dirinya sendiri.

Pengabaian sisi dinamis dari *knowledge management*, sehingga *knowledge management* yang diterapkan tidak dapat berkembang^[5].

Penerapan *knowledge management* dengan sistem coba-coba^[1]. Maksudnya adalah membangun sistem yang sederhana terlebih dulu, dengan harapan ketika sistem yang sederhana ini mengalami kesuksesan, perusahaan dapat menerapkan sistem yang lebih canggih. Hal ini dapat menimbulkan rasa frustrasi dari karyawan.

Sistem yang terlalu kompleks^[1], sehingga karyawan mengalami kesulitan dalam penggunaannya.

- Penekanan pada kuantitas *knowledge*^[12], tanpa memperhatikan kualitasnya, sehingga *knowledge* yang ada kurang terarah dan pada akhirnya tidak berguna.
- Kurang memperhatikan proses *transfer knowledge*^[12]. Seringkali *transfer knowledge* dianggap sebagai sesuatu yang mudah. Dalam kenyataannya, daya tangkap setiap orang berbeda, tergantung dari berbagai kondisi, seperti waktu saat itu, tingkat pendidikan, pengalaman dan lain sebagainya. Oleh karena itu, pengetahuan yang sama belum tentu diterima dalam kapasitas yang sama, jika tanpa dilengkapi dengan penjelasan dari mentor (*collaboration*). Selain itu, tidak semua orang memiliki kebiasaan untuk berbagi pengetahuan. Hal ini terjadi karena:
 - Tidak memiliki waktu yang cukup untuk membagikan pengetahuan yang dimilikinya
 - Tidak memiliki ketrampilan dalam teknik *knowledge management*
 - Tidak memahami *knowledge management* dan keuntungan yang diperolehnya

6. Saran Perbaikan

Berdasarkan kejadian-kejadian yang menyebabkan gagalnya penerapan suatu *knowledge management*, maka perlu dilakukan beberapa perbaikan, seperti:

- Analisa perusahaan melalui model 7-S McKinsey^[9], yaitu Strategy, Structure, dan System (hard variables, mudah diidentifikasi); Style, Staff, Skill dan Shared Value (soft variables, relative sukar dikenali). Tujuan dari analisa melalui model 7-S ini adalah agar organisasi dapat melakukan penilaian terhadap dirinya sendiri, demi keberhasilan suatu organisasi. *Strategy* menjadi suatu yang sangat penting bagi organisasi, untuk mendapatkan *competitive advantage* di tengah persaingan dengan kompetitor. *Structure* merupakan kerangka kerja dari suatu organisasi. Semakin rumit struktur organisasi, maka tembok pembatas antar karyawan akan semakin terbentuk. *System* merupakan proses yang terjadi di dalam organisasi, termasuk sistem penciptaan inovasi, sistem informasi manajemen dan lain sebagainya. *Style* berhubungan dengan gaya kepemimpinan dari sang leader, juga termasuk cara karyawan mewakili diri mereka pada dunia luar. *Staff* merujuk pada sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, bagaimana SDM itu dikembangkan, dimotivasi dan manajemen karirnya. *Skill* merupakan proses dalam suatu organisasi untuk mengembangkan ketrampilan karyawannya, yang pada akhirnya menjadi pembeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Yang terakhir, *shared value* merupakan nilai-nilai yang dianut, yang membentuk budaya organisasi itu sendiri.
- Dalam proses analisa sebuah sistem *knowledge management*, semua stakeholder suatu organisasi sebaiknya diikutsertakan. Karena pada akhirnya, merekalah yang membutuhkan pengetahuan dan inovasi dari perusahaan.
- Pengukuran kinerja dan kepuasan karyawan, untuk menciptakan hubungan yang harmonis antara karyawan dan organisasi, seperti:
 - *Performance appraisal*, bentuk evaluasi untuk mengukur aspek kecakapan karyawan, seperti pengukuran *leadership, communication skills, initiative, teamwork, problem solving*, serta *planning* dan *organizing skills*, dengan kadar yang berbeda antara manager dan karyawan biasa; dan hasil kinerja (*performance*) untuk mengukur output nyata yang dihasilkan karyawan, misalnya dalam bentuk KPI unit/personil yang terbuka (objektif).
 - *Employee satisfaction survey*, untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan di semua level.
 - *Employee reward*, berkaitan dengan reward system yang akan dijelaskan pada poin berikutnya.
 - *Employee counseling* atau program kotak surat, sebagai wadah bagi karyawan untuk menyalurkan masalah pribadi ataupun masalah pada pekerjaan, sehingga kinerjanya tidak terganggu.
- Pembentukan sub sistem yang bertugas untuk pengembangan talent dalam organisasi. Pada umumnya subsistem ini berdiri di bawah HR Departemen^[2], seperti:
 - *Training and development*, yang bertugas untuk meningkatkan efektivitas tumbuh kembang talent.
 - *Carrer management*, yang bertugas untuk memastikan talent ditujukan pada personil yang tepat dan berjalan di jalur yang tepat, agar dapat bertumbuh kembang.
 - *Competency management*, yaitu pengukuran secara objektif potensi yang satu talent terhadap talent yang lain, sehingga dihasilkan pemetaan pengembangan talent dalam organisasi.
 - *Reward system*, untuk mengikat subsistem yang ada dalam bentuk perolehan *point*, atau satuan ukuran yang lain.
- Komitmen yang kuat dari *top management* harus tetap dipertahankan, agar semangat dari anggota tim dan karyawan lainnya juga terbentuk. Selain itu, pihak management harus menekankan keuntungan dari penerapan *knowledge management* pada semua karyawannya. Jika terjadi resistensi, maka perlu dilakukan pendekatan personal, untuk menghindari hal-hal negative yang lebih dalam.
- Kebijakan kerja untuk seorang manager ketika *knowledge transfer*^[11]:
 - Memilih orang yang tepat untuk dijadikan mentor bagi karyawan yang lain.
 - Memberikan penjelasan dan monitoring yang baik pada si mentor, untuk memastikan mentor mengerti tugas dan ruang lingkup kerjanya.
 - Mengadakan meeting secara berkala untuk semua anggota tim, agar semua orang berjalan di rel yang sama.
 - Mempersiapkan preparasi yang tepat untuk seorang karyawan baru, seperti cara penggunaan portal organisasi, pemberian email perusahaan, perkenalan pada anggota tim yang lain, penjelasan mengenai kondisi perusahaan secara umum dan lain sebagainya, untuk menumbuhkan rasa kebersamaan pada karyawan baru.
 - Memberikan apresiasi terhadap kinerja anggota tim yang lain, misalnya melalui ungkapan terima kasih, *reward* atau bentuk kebersamaan yang lain.

mengalakan penerapan *knowledge management* yang baik, dapat pula diterapkan delapan kriteria yang digunakan penilaian *MAKE Awards*, yang berasal dari penelitian perusahaan Teleos yang berasal dari Inggis^[6]. Delapan tersebut adalah:

- 1. Menciptakan budaya perusahaan yang didorong oleh pengetahuan
- 2. Mengembangkan *knowledge workers* melalui kepemimpinan manajemen senior
- 3. Menghasilkan produk/jasa/solusi berbasis pengetahuan
- 4. Memaksimalkan modal intelektualitas perusahaan
- 5. Menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan secara kolaboratif
- 6. Menciptakan suatu organisasi pembelajar
- 7. Memberikan nilai tambah berdasarkan pengetahuan pelanggan
- 8. Mentransformasikan pengetahuan perusahaan menjadi nilai tambah untuk pemegang saham

Simpulan

Knowledge management terus mengalami perkembangan dan perubahan seiring dengan munculnya kisah sukses dan kegagalan yang dialami oleh banyak organisasi. Hal yang harus diingat dalam penerapan *knowledge management* adalah pentingnya budaya organisasi yang mendukung penerapan *knowledge management* itu sendiri. Organisasi yang menerapkan *knowledge management*, sebaiknya melakukan introspeksi pada sisi internalnya, untuk mendapatkan gambaran organisasinya saat ini dan apa yang harus dilakukan untuk menciptakan budaya tersebut.

Leadership / kepemimpinan merupakan kunci utama dari pembentukan suatu budaya dalam organisasi. Kepemimpinan yang bertangan besi akan membuat semua anggota tim berjalan dengan penuh formalitas dan kaku, sebaliknya kepemimpinan yang lemah akan membuat kekacauan dalam semua proses. Kepemimpinan membutuhkan pengalaman, keberanian dan keberanian dari seseorang, dimana hal ini tidak dapat terbentuk dalam waktu yang singkat. Kepemimpinan yang baik dapat membuat pemerintahan dalam organisasi berjalan dengan baik, sehingga hubungan antar karyawan juga terbentuk dengan baik, dimana kondisi inilah yang dibutuhkan untuk memperlancar suatu *knowledge sharing*.

Kepemimpinan ini dibutuhkan dalam berbagai level, dari *level manager* hingga *top management*. Kepemimpinan dibutuhkan dalam memilih orang-orang yang tepat, untuk posisi/kegiatan yang tepat dan di waktu yang tepat. Kepemimpinan ini dapat diwujudkan dari kemauan untuk melayani anak buahnya, misalnya dengan berbagi pengalaman, memberikan mentoring, pujian atau *reward* dalam bentuk yang menguntungkan bagi karyawan.

Untuk pemerintahan dari kepemimpinan yang baik dalam *knowledge management* diharapkan dapat:

- 1. Menjaga keseimbangan antara nilai yang ada dalam *knowledge management* dan strategi organisasi.
- 2. Mendukung pemahaman yang efektif mengenai peran dan potensi *knowledge management* di berbagai level dalam organisasi.
- 3. Mengevaluasi secara berkala mengenai investasi dalam penerapan *knowledge management*, termasuk dari sisi financial, infrastruktur dan sumber daya manusianya, untuk memastikan implementasi ini berjalan di rel yang benar.
- 4. Mengatur resiko dalam penerapan *knowledge management*.

Keberadaan stakeholder juga memegang peranan yang cukup penting dalam penerapan suatu *knowledge management*. Keberhasilan *stakeholder* merupakan tujuan utama dari penerapan suatu *knowledge management*. Selain itu, dibutuhkan komitmen yang kuat dari semua pihak dalam menerapkan suatu *knowledge management*. Karena seperti yang telah disebutkan sebelumnya, *knowledge management* sesuatu yang tidak dapat diperoleh dalam waktu singkat. Komitmen ini dibutuhkan baik dari sisi financial, waktu dan sumber daya lainnya. Terdapat suatu kata mutiara yang sangat tepat untuk penerapan *knowledge management* dalam organisasi^[2], yaitu:

*Plant a thought, reap an act;
Plant an act, reap a habit;
Plant a habit, reap a character;
and Plant a character, reap a destiny.*
~ Samuel Smiles ~

Tanamlah pikiran, maka engkau mendapatkan tindakan;
Tanamlah tindakan, maka engkau mendapatkan kebiasaan;
Tanamlah kebiasaan, maka engkau mendapatkan karakter;
Tanamlah karakter, maka engkau mendapatkan nasib.
~ Samuel Smiles ~