



SKRIPSI

**EVALUASI KESIAPAN IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE*
MANAGEMENT PADA PT PELABUHAN INDONESIA III
(PERSERO)**

QORINATUS TSANIYAH

NRP. 09111440000008

DOSEN PEMBIMBING:

Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, MSc.

NIP. 195904301989031001

KO-PEMBIMBING:

GEODITA WORO BRAMANTI, S.T., M.Eng.Sc.

NIP. 1985201712063

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2018

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



SKRIPSI

**EVALUASI KESIAPAN IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE*
MANAGEMENT PADA PT PELABUHAN INDONESIA III
(PERSERO)**

QORINATUS TSANIYAH

NRP. 09111440000008

DOSEN PEMBIMBING:

Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, MSc.

DOSEN KO-PEMBIMBING:

GEODITA WORO BRAMANTI, S.T., M.Eng.Sc.

DEPARTEMEN MANAJEMEN BISNIS

FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

SURABAYA

2018

(Halaman ini sengaja dikosongkan)



UNDERGRADUATE THESIS

**EVALUATION READINESS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT
IMPLEMENTATION ON PT PELABUHAN INDONESIA III
(PERSERO)**

QORINATUS TSANIYAH

NRP. 09111440000008

SUPERVISOR:

Dr. Ir. BUSTANUL ARIFIN NOER, MSc.

CO-SUPERVISOR:

GEODITA WORO BRAMANTI, S.T., M.Eng.Sc.

**DEPARTEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT OF TECHNOLOGY
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2018**

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

LEMBAR PENGESAHAN

**EVALUASI KESIAPAN IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
PADA PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)**

Oleh:

Qorinatus Tsaniyah
NRP. 0911144000008

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen**

Pada

**Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis
Departemen Manajemen Bisnis
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Tanggal Ujian : 18 Juli 2018

**Disetujui Oleh :
Dosen Pembimbing Skripsi**

Dosen Pembimbing

Dosen Ko-Pembimbing



Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc.
NIP. 195904301989031001


Geodita Woro Bramanti, S.T., M.Eng.Sc.
NIP. 1985201712063

Seluruh tulisan yang tercantum pada Skripsi ini merupakan hasil karya penulis sendiri, dimana isi dan konten sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis. Penulis bersedia menanggung segala tuntutan dan konsekuensi jika di kemudian hari terdapat pihak yang merasa dirugikan, baik secara pribadi maupun hukum.

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi Skripsi ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh isi Skripsi dalam bentuk apa pun tanpa izin penulis.

EVALUASI KESIAPAN IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)

ABSTRAK

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN penyedia jasa fasilitas kepelabuhanan. Untuk itu, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) melakukan upaya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan Sumber Daya Manusia secara berkesinambungan. *Knowledge management* (KM) merupakan salah satu program yang akan diimplementasikan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) untuk mewujudkan prinsip pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan. Hingga saat ini, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) belum melakukan sosialisasi secara khusus kepada karyawan dalam penerapan program KM, sedangkan penerapan KM sudah ditetapkan pada rencana strategis Kementerian BUMN pada tahun 2012 hingga 2014. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor implementasi KM dan memilih prioritas faktor implementasi KM serta mengevaluasi kesiapan implementasi KM pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Penelitian ini menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Likert Summated Ratings* (LSR). Narasumber yang digunakan pada penelitian ini terdapat 5 ahli dan 2 akademisi sekaligus praktisi. Untuk responden evaluasi kesiapan, terdapat 23 responden yang menjabat sebagai *staff human capital*. Hasil dari penelitian ini ditemukan bahwa terdapat 8 faktor dengan total 38 indikator yang sesuai dengan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Berdasarkan prioritas faktor secara berurutan adalah EMF, TMF, CIF, CF, HRMF, KAF, TIF, dan OIF. Sedangkan berdasarkan tingkat kesiapan, hasil evaluasi kesiapan secara keseluruhan berada pada posisi tidak siap. Namun, berdasarkan hasil rekap responden, sebagian besar indikator dinyatakan sudah siap untuk diimplementasikan. Hal tersebut menandakan bahwa, karyawan sudah siap dalam melaksanakan program KM, namun pihak tim KM merasa masih perlu adanya perbaikan dalam setiap indikator implementasi KM sebelum diimplementasikan kepada karyawan.

Kata kunci: manajemen pengetahuan, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), sumber daya manusia, evaluasi kesiapan

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

EVALUATION READINESS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION ON PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)

ABSTRACT

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) is one of state-owned companies which provide port facilities services. PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) makes efforts to improve the capabilities and skills of Human Resources effectively. Knowledge management is one of company's programs that will be implemented by PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) to realize the principle of sustainable human resources development. Until now, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) has not socialize specifically to the employees about knowledge management implementation, while the implementation of knowledge management has been set in the strategic plan of the Ministry of State Owned Enterprises in 2012 to 2014. This study aims to identify factors of knowledge management implementation, select the priority factors of knowledge management implementation, and evaluation readiness of knowledge management implementation on PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). This study uses Analytical Hierarchy Process (AHP) and Likert Summated Rating (LSR) method. The interviewees of this study consist of 5 experts and 2 academics as well as practitioners. For respondents of readiness evaluation, there are 23 respondents who as human capital staff. The results of this study, there are 8 factors with a total of 38 indicators in accordance with PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Based on the priority of successive factors is EMF, TMF, CIF, CF, HRMF, KAF, TIF, and OIF. According to the results of the readiness at all is, the position is not ready at all. However, based on the results of the respondents, most of the indicators are ready to be implemented. This indicates that, employees are ready to implement the KM program, but the KM team will still need improvement in every indicator of the implementation KM before it is implemented to the employees.

Keywords: knowledge management, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), human resource, readiness evaluation

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan berkah serta rahmat-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Evaluasi Kesiapan Implementasi *Knowledge Management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)**” ini dengan baik dan tepat waktu. Skripsi ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi syarat menyelesaikan pendidikan Program Sarjana (S1) Departemen Manajemen Bisnis Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi ITS Surabaya.

Selama pengerjaan skripsi ini penulis mendapat banyak bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih atas segala bentuk dukungan serta bantuan yang telah diberikan. Adapun pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini antara lain:

1. Ibu dan keluarga tercinta, sebagai sumber dukungan utama bagi penulis yang senantiasa memberikan doa dan dukungan selama menjalani perkuliahan di ITS Surabaya.
2. Bapak Dr. Ir. Bustanul Arifin Noer, M.Sc. selaku dosen pembimbing skripsi penulis yang senantiasa meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, arahan serta motivasi sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.
3. Ibu Geodita Woro Bramanti, S.T., M.Eng.Sc. selaku dosen ko-pembimbing skripsi penulis yang telah memberikan banyak masukan, pengertian serta dukungan kepada penulis selama pengerjaan skripsi ini.
4. Bapak Nyoman Kajeng Sadnyana Putra selaku penanggungjawab program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang sudah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian ini.
5. Bapak Imam Baihaqi, ST, MSc, PhD selaku Kepala Departemen Manajemen Bisnis ITS dan selaku dosen yang telah membimbing penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi.
6. Bapak Muhammad Saiful Hakim, S.E., M.M., selaku dosen wali penulis yang senantiasa memberikan bimbingan dan nasehat selama penulis menempuh masa studi di Departemen Manajemen Bisnis ITS.

7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen serta karyawan Departemen Manajemen Bisnis ITS atas segala ilmu, bimbingan, dan pengalamannya selama penulis menuntut ilmu di Departemen Manajemen Bisnis ITS.
8. Terkhusus Intan Pravitasari yang sudah meluangkan waktunya untuk membantu dan mengajari penulis dalam mengerjakan penelitian ini.
9. Sahabat terbaik penulis sepanjang masa, Akmilia Aswarini, S. T., Yanisa Damayanti, Aprita Ayu T. S, dan Wuri Nugrahani sebagai pendengar yang baik ketika penulis butuh *support* dan t empat curhat.
10. Sahabat terbaik penulis *Kang Ajay Squad*, Rizza Maharani, Shela Yunita, Patria U. A., Lukman D. F, Yosi Bagus, Azmi Iqbal G., M. Hifdhy A., dan Fajar Maulana sebagai sahabat yang senantiasa mengajak penulis liburan keliling Banyuwangi *to release my stress well*.
11. Sahabat terbaik di Kampus Perjuangan, Mucharromatul Aula, Fatmawati, Belia Widyasari P., dan Dody Kurnia Lumban Gaol sebagai penyemangat penulis ketika penulis membutuhkan *support* dan bantuan.
12. Teman-teman G-Qusent, sebagai keluarga pertama penulis sejak penulis merantau di Surabaya dan telah memberi banyak dukungan untuk penulis.
13. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu atas bantuan doa, semangat, dan motivasi yang diberikan selama pengerjaan skripsi ini.

Penulis telah mengerahkan semua kemampuan terbaik dalam menyusun skripsi ini, namun penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak sempurna. Segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun akan sangat diterima demi perbaikan di masa mendatang. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Surabaya, Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	v
KATA PENGANTAR	vii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Tujuan Penelitian.....	6
1.3 Manfaat Penelitian.....	7
1.3.1 Manfaat Empiris.....	7
1.3.2 Manfaat Teoritis	7
1.4 Ruang Lingkup Penelitian	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II	9
LANDASAN TEORI	9
2.1 <i>Knowledge Management</i>	9
2.1.1 Definisi Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)	9
2.1.2 Kategori Pengetahuan	10
2.1.3 Proses Penciptaan <i>Knowledge</i>	14
2.1.4 Definisi <i>Knowledge Management</i>	16
2.2 Faktor Kesuksesan Implementasi <i>Knowledge Management</i>	18
2.3 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	18
2.4 <i>Likert Summated Ratings (LSR)</i>	24
2.5 Penelitian Terdahulu.....	26
BAB III	33
METODE PENELITIAN	33
3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian	33
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	34
3.3 Identifikasi Masalah	34
3.4 Identifikasi Faktor Implementasi <i>Knowledge Management</i>	34
3.5 Verifikasi Faktor Implementasi <i>Knowledge Management</i>	35
3.6 Perancangan Instrumen <i>AHP</i>	36

3.7 Pembobotan Indikator Implementasi Knowledge Management	36
3.8 Penentuan Prioritas Indikator Terpilih.....	37
3.9 Perancangan Instrumen dan Evaluasi Kesiapan Implementasi.....	37
3.10 Analisis Data dan Interpretasi Hasil.....	37
3.11 Kesimpulan dan Saran	39
BAB IV	41
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	41
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	41
4.1.1 Sejarah PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	41
4.1.2 Visi dan Misi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).....	42
4.1.3 Struktur Organisasi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	42
4.1.4 <i>Roadmap Knowledge Management</i> PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) .	44
4.2 Penentuan Indikator Implementasi <i>Knowledge Management</i> Terpilih.....	46
4.3 Identifikasi Faktor Implementasi <i>Knowledge Management</i>	47
4.3.1 <i>Top Management Factor</i>	47
4.3.2 <i>Executive Management Factor</i>	51
4.3.3 <i>Culture Factor</i>	52
4.3.4 <i>Organizational Infrastructure Factor</i>	53
4.3.5 <i>Human Resource Management Factor</i>	54
4.3.6 <i>Continuous Improvement Factor</i>	56
4.3.7 <i>KM Architecture Factor</i>	57
4.3.8 <i>Technical Infrastructure Factor</i>	58
4.4 Perancangan Instrumen Kuesioner.....	59
4.4.1 Penyusunan Kuesioner Verifikasi	59
4.4.2 Penyusunan Kuesioner AHP	60
4.4.3 Penyusunan Kuesioner Evaluasi Kesiapan Implementasi <i>Knowledge Management</i>	60
4.5 Penentuan Responden	61
4.5.1 Penentuan Ahli sebagai Responden Verifikasi	61
4.5.2 Penentuan Ahli sebagai Responden AHP	62
4.5.3 Penentuan Responden Evaluasi Kesiapan Implementasi <i>Knowledge Management</i>	62
4.6 Pengolahan Data	64
4.6.1 Pengolahan Data Hasil Verifikasi	64

4.6.2 Pembobotan Indikator Implementasi <i>Knowledge Management</i> pada PT Pelabuhan Indonesia III (Pesero)	64
4.6.3 Penilaian Perbandingan Berpasangan antar Faktor dan Indikator	65
4.6.4 Identifikasi Prioritas Indikator Implementasi <i>Knowledge Management</i>	71
4.6.5 Tingkat Rasio Konsistensi	72
4.6.6 Hasil Penyebaran Kuesioner Evaluasi Kesiapan Implementasi <i>Knowledge Management</i>	72
4.6.7 Perhitungan Hasil Evaluasi Kesiapan Implementasi <i>Knowledge Management</i>	75
BAB V	81
ANALISIS DAN PEMBAHASAN	81
5.1 Analisis Verifikasi Indikator	81
5.2 Analisis Perbandingan Antar Faktor	84
5.2.1 Analisis <i>Top Management Factor</i>	86
5.2.2 Analisis <i>Executive Management Factor</i>	86
5.2.3 Analisis <i>Culture Factor</i>	87
5.2.4 Analisis <i>Organizational Infrastructure Factor</i>	87
5.2.5 Analisis <i>Human Resource Management Factor</i>	88
5.2.6 Analisis <i>Continuous Improvement Factor</i>	88
5.2.7 Analisis <i>KM Architecture Factor</i>	89
5.2.8 Analisis <i>Technical Infrastructure Factor</i>	89
5.3 Analisis Perbandingan Antar Indikator	90
5.3.1 Indikator pada <i>Top Management Factor</i>	91
5.3.2 Indikator pada <i>Executive Management Factor</i>	91
5.3.3 Indikator pada <i>Culture Factor</i>	92
5.3.4 Indikator pada <i>Organizational Infrastructure Factor</i>	93
5.3.5 Indikator pada <i>Human Resource Management Factor</i>	94
5.3.6 Indikator pada <i>Continuous Improvement Factor</i>	95
5.3.7 Indikator pada <i>KM Architecture Factor</i>	95
5.3.8 Indikator pada <i>Technical Infrastructure Factor</i>	96
5.4 Analisis Evaluasi Kesiapan Implementasi <i>Knowledge Management</i> pada PT Pelabuhan Indonesia III (Pesero)	97
5.4.1 <i>Top Management Factor</i>	99
5.4.2 <i>Executive Management Factor</i>	100
5.4.3 <i>Culture Factor</i>	101

5.4.4	<i>Organizational Infrastructure Factor</i>	102
5.4.5	<i>Human Resource Management Factor</i>	103
5.4.6	<i>Continuous Improvement Factor</i>	104
5.4.7	<i>KM Architecture Factor</i>	105
5.4.8	<i>Technical Infrastructure Factor</i>	106
5.5	Implikasi Manajerial	107
5.5.1	<i>Top Management Factor</i>	107
5.5.2	<i>Executive Management Factor</i>	108
5.5.3	<i>Culture Factor</i>	109
5.5.4	<i>Organizational Infrastructure Factor</i>	109
5.5.5	<i>Human Resource Management Factor</i>	110
5.5.6	<i>Continuous Improvement Factor</i>	111
5.5.7	<i>KM Architecture Factor</i>	111
5.5.8	<i>Technical Infrastructure Factor</i>	111
BAB VI	113
KESIMPULAN DAN SARAN	113
6.1	Kesimpulan	113
6.2	Saran.....	114
6.3	Batasan.....	115
DAFTAR PUSTAKA	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jalur Utama Pelayaran Petikemas Global	2
Gambar 1.2 Pergerakan Barang Domestik di Indonesia	2
Gambar 1.3 Grafik Jumlah Karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	4
Gambar 1.4 Roadmap Knowledge Management PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	5
Gambar 2.1 Komponen Pengetahuan (<i>Knowledge Components</i>).....	9
Gambar 2.2 Hubungan <i>Explicit Knowledge</i> dan <i>Tacit Knowledge</i>	12
Gambar 2.3 Skema SECI Model.....	14
Gambar 2.4 Matriks Perbandingan Berpasangan.....	23
Gambar 3.1 <i>Flowchart</i> Penelitian.....	33
Gambar 4.1 Pembobotan Faktor dan Indikator.....	65
Gambar 4.2 Pembobotan Faktor <i>Combined</i>	66
Gambar 4.3 Hierarki AHP dengan Hasil Bobot per Indikator dan per Faktor.....	71
Gambar 4.4 Proporsi Faktor berdasarkan Hasil Pengumpulan Data.....	75
Gambar 5.1 Grafik Nilai Evaluasi pada TMF.....	99
Gambar 5.2 Grafik Nilai Evaluasi pada EMF.....	100
Gambar 5.3 Grafik Nilai Evaluasi pada CF.....	101
Gambar 5.4 Grafik Nilai Evaluasi pada OIF.....	102
Gambar 5.5 Grafik Nilai Evaluasi pada HRMF.....	103
Gambar 5.6 Grafik Nilai Evaluasi pada CIF	104
Gambar 5.7 Grafik Nilai Evaluasi pada KAF	105
Gambar 5.8 Grafik Nilai Evaluasi pada TIF	106

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Karakteristik Tipe <i>Knowledge</i> Berdasarkan Kategori <i>Tacit/Explicit</i> dan <i>Core/Advance/Innovative</i>	13
Tabel 2.2 Faktor dan Indikator Implementasi <i>Knowledge Management</i>	19
Tabel 2.3 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan.....	22
Tabel 2.4 Nilai <i>Random Index</i> (RI).....	24
Tabel 2.5 Skala <i>Likert</i> 7 poin.....	25
Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 3.1 Data yang Dibutuhkan dalam Penelitian.....	35
Tabel 3.2 Tabel <i>Isaac</i> dan <i>Michael</i>	38
Tabel 4.1 Indikator Pengukuran Terpilih.....	48
Tabel 4.2 Jabatan Responden Kuesioner Tahap Verifikasi dan Pembobotan Faktor dan Indikator.....	62
Tabel 4.3 Data Responden Evaluasi Kesiapan Implementasi <i>Knowledge Management</i> pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).....	63
Tabel 4.4 Hasil Rekap Data Pembobotan Faktor dan Indikator setiap Ahli.....	66
Tabel 4.5 Tingkat Rasio Konsistensi.....	72
Tabel 4.6 Hasil Rekap Keseluruhan Total Skor Indikator.....	74
Tabel 4.7 Hasil Nilai Kesiapan.....	77
Tabel 5.1 Perbandingan Antar Faktor.....	86
Tabel 5.2 Posisi Kesiapan Indikator TMF menurut Responden.....	99
Tabel 5.3 Posisi Kesiapan Indikator EMF menurut Responden.....	101
Tabel 5.4 Posisi Kesiapan Indikator CF menurut Responden.....	102
Tabel 5.5 Posisi Kesiapan Indikator OIF menurut Responden.....	103
Tabel 5.6 Posisi Kesiapan Indikator HRMF menurut Responden.....	104
Tabel 5.7 Posisi Kesiapan Indikator CIF menurut Responden.....	105
Tabel 5.8 Posisi Kesiapan Indikator KAF menurut Responden.....	106
Tabel 5.9 Posisi Kesiapan Indikator TIF menurut Responden.....	107

(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Organisasi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).....	121
Lampiran 2. Kuesioner Verifikasi.....	122
Lampiran 3. Kuesioner Perbandingan Berpasangan.....	127
Lampiran 4. Kuesioner Evaluasi Kesiapan.....	150
Lampiran 5. Rekap Hasil Kuesioner Verifikasi Indikator.....	156
Lampiran 6. Rekap Hasil Pembobotan AHP.....	162
Lampiran 7. Rekap Hasil Evaluasi.....	168
Lampiran 8. Logbook Kegiatan.....	171
Lampiran 9. Surat Izin Penelitian.....	172
Lampiran 10. Dokumentasi.....	173
Lampiran 11. Tentang Penulis.....	174

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB I

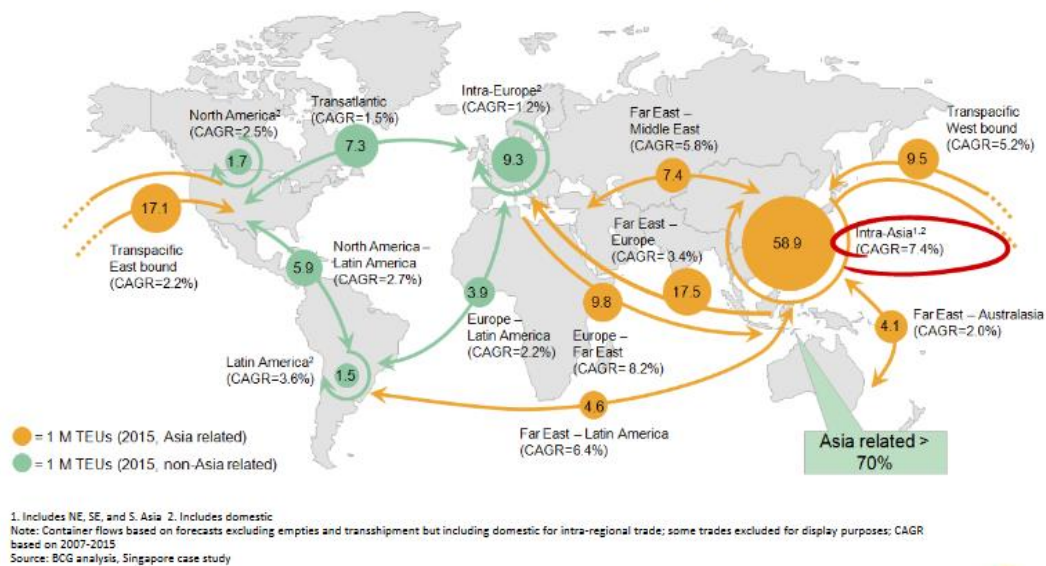
PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang diadakannya penelitian, tujuan dilakukannya penelitian, manfaat penelitian secara empiris dan teoritis, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang

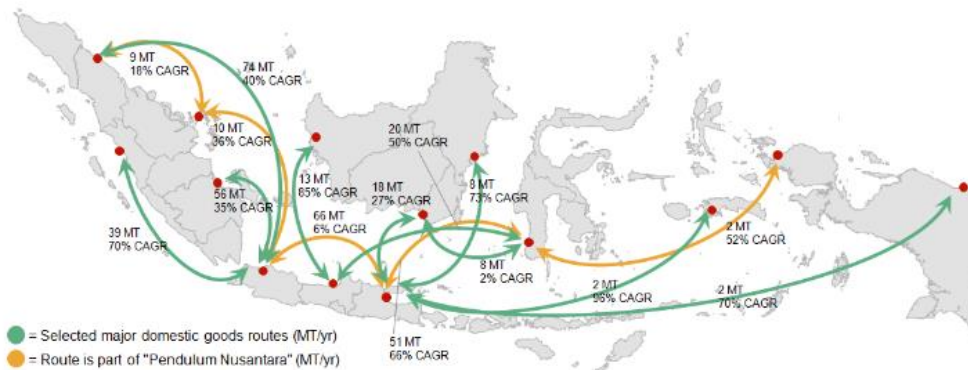
Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia yang memiliki 17.058 pulau. Letak Indonesia yang strategis secara geografis menjadikan Indonesia sebagai negara kepulauan dimana jalur laut Indonesia dilewati dua pertiga volume lalu lintas laut dunia untuk berlayar dari maupun ke negara di belahan dunia. Hal ini dibuktikan dengan dua pertiga luas lautan Indonesia lebih besar dibandingkan daratan. Hal tersebut merupakan potensi besar bagi Indonesia untuk memajukan perekonomiannya. Dalam hal ini, peran Pemerintah adalah dapat menjaga dan mempertahankan serta megolah kekayaan maupun potensi maritim yang ada di Indonesia. Untuk memberikan keuntungan ekonomi bagi negara dan juga masyarakat, Pemerintah perlu memperbaiki infrastruktur, meningkatkan Sumber Daya Manusia, serta melakukan modernisasi teknologi. Selain perbaikan maupun perhatian khusus dalam bidang teknologi, diperlukan juga perbaikan serta pengembangan pelabuhan dan moda transportasi laut sebagai sarana yang lengkap, yang mampu menunjang keseluruhan aktivitas perdagangan, khususnya dalam hal pendistribusian barang untuk mendorong kemajuan perekonomian Indonesia.

Berdasarkan *BCG Analysis* tahun 2015 (Hidayat, 2016) seperti pada Gambar 1.1, 64 persen dari total *throughput* dunia ditangani oleh pelabuhan-pelabuhan petikemas di kawasan Asia, dengan didominasi oleh Asia Timur dan Asia Tenggara. Sedangkan pelabuhan-pelabuhan petikemas lainnya ditangani oleh pelabuhan di Eropa sebesar 16 persen, Amerika Utara sebesar 8 persen, Amerika Tengah dan Selatan sebesar 6 persen, Afrika sebesar 4 persen, dan Oseania sebesar 2 persen.



Gambar 1.1 Jalur Utama Pelayaran Petikemas Global
 (Source: BCG Analysis, Singapore Case Study)

Selain itu, berdasarkan *OD Matrix* yang dilakukan oleh Kementerian Perhubungan Republik Indonesia (Hidayat, 2016) seperti pada Gambar 1.2, dapat dilihat bahwa tingkat pergerakan barang antar pulau di Indonesia terus meningkat. Peningkatan pergerakan barang antar pulau tersebut, menyebabkan moda transportasi laut menjadi pilihan utama.



Inter-island trade has increased ~5x from 2006 to 2011

Note: Province to province origin-destination goods flow for all means of transportation (sea, air, land), CAGR 2006-2011
 Source: OD Matrix - Ministry of Transportation 2006 and 2011

Gambar 1.2 Pergerakan Barang Domestik di Indonesia
 (Source: OD Matrix – Ministry of Transportation 2006 and 2011)

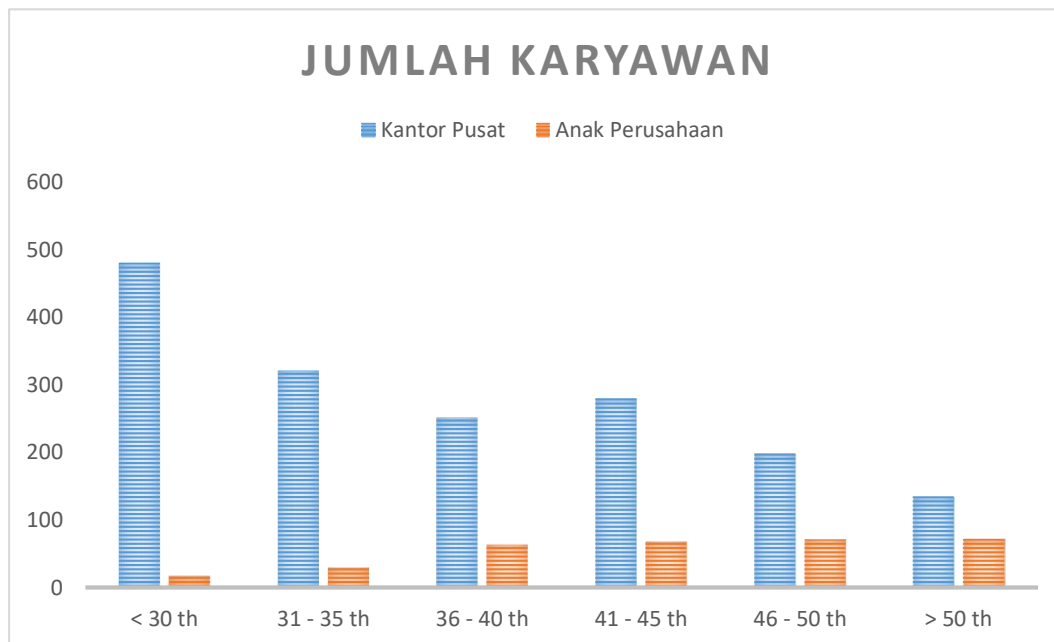
Oleh karena itu, pengembangan infrastruktur pelabuhan menjadi salah satu fokus utama Pemerintah Indonesia agar keseluruhan pulau yang ada di Indonesia dapat terkoneksi dengan baik melalui program Tol Laut yang dicanangkan oleh

Presiden Negara Republik Indonesia. Pemerintah mencanangkan program tol laut untuk menekan biaya logistik di Indonesia. Peningkatan infrastruktur pelabuhan menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan dikarenakan berdasarkan ‘*Global Mobility Report 2017*’ dalam Simorangkir (2017), kualitas infrastruktur Pelabuhan Indonesia berada pada peringkat 82 dari 180 negara dengan nilai 3.81 dimana nilai 1 merupakan nilai terburuk.

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang menyediakan jasa fasilitas kepelabuhanan. Dalam menjalankan bisnisnya, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) memiliki peran penting untuk menjamin kelangsungan dan kelancaran angkutan laut. PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) sangat menyadari arti penting Sumber Daya Manusia untuk kelangsungan perusahaan. Untuk itu, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) melakukan upaya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan Sumber Daya Manusia yang dimiliki secara berkesinambungan. Demi terwujudnya visi dan misi perusahaan, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) mengadakan program pendidikan dan pelatihan secara merata kepada seluruh karyawan. Untuk memberikan hasil yang terbaik, perusahaan juga melakukan evaluasi secara kontinyu terhadap kompetensi Sumber Daya Manusia yang dimiliki, khususnya untuk kompetensi yang akan mengalami perubahan dalam alur proses kerja, teknologi, maupun mekanisme karena berkembangnya zaman.

Knowledge management merupakan salah satu program yang akan diimplementasikan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) untuk mewujudkan prinsip pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan. Tujuan dari terbentuknya program *knowledge management* adalah terbentuknya inovasi-inovasi baru untuk menghadapi persaingan yang kompetitif. PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) mulai sadar untuk membentuk program *knowledge management* dikarenakan perusahaan merasa bahwa *knowledge management* sangat penting untuk keberlanjutan perusahaan diantara persaingan yang ketat antar perusahaan jasa kepelabuhanan. Selain itu, pembentukan program *knowledge management* yang membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang tidak sedikit juga menjadi salah satu alasan mendasar PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam membentuk program tersebut. Menurut Bapak Nyoman Kajeng Sadnyana Putra, selaku

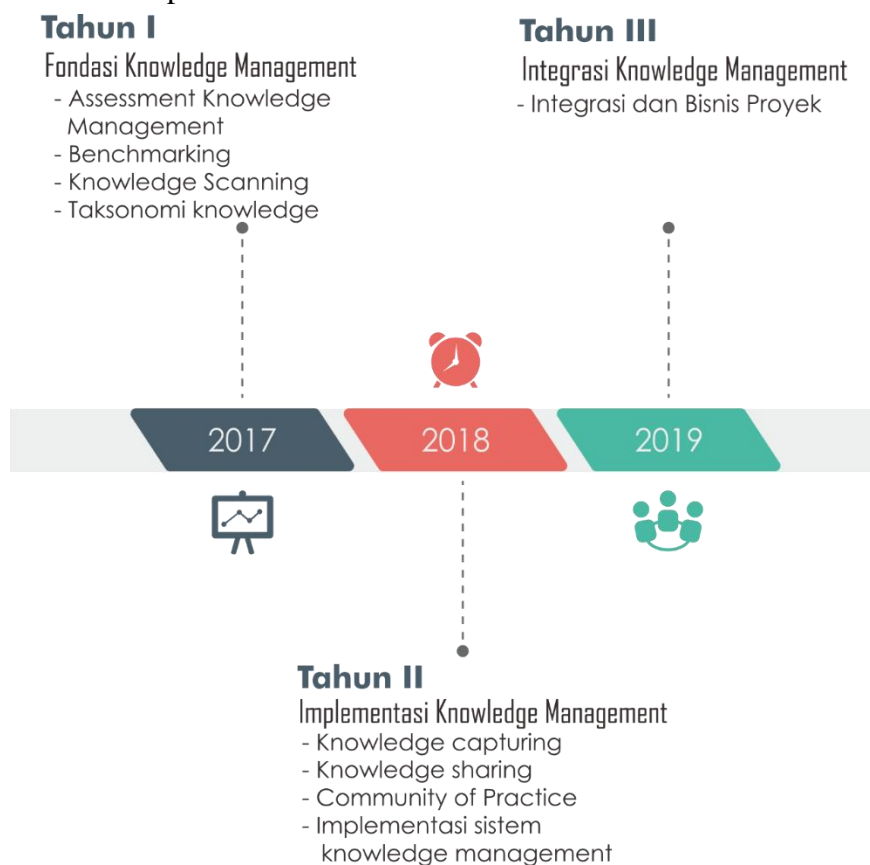
penanggung jawab program *Knowledge Management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), adanya ketimpangan antara generasi X dengan generasi Y pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) juga menjadi latar belakang terbentuknya program *knowledge management*. Pada bulan Desember 2017, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) tercatat memiliki karyawan tetap dengan jumlah 1.990 orang karyawan, dengan rincian sebagai berikut (Gambar 1.3).



Gambar 1.3 Grafik Jumlah Karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)
(Source: PT Pelabuhan Indonesia III (Persero))

Menurut Oblinger & Oblinger (2005), generasi X merupakan generasi yang lahir pada tahun 1965 sampai 1980 yang dapat dikategorikan berdasarkan usia 36 tahun sampai 52 tahun per tahun 2017, sedangkan generasi Y merupakan generasi yang lahir pada tahun 1981 – 1994 yang dapat dikategorikan berdasarkan usia 23 tahun sampai 35 tahun per tahun 2017. Berdasarkan kategori tersebut, dapat dinyatakan bahwa generasi X mendominasi dibandingkan dengan generasi Y, dengan jumlah total karyawan sebanyak 866 orang karyawan untuk generasi X dan 802 orang karyawan untuk generasi Y. Sehingga berdasarkan pernyataan Bapak Nyoman Kajeng Sadnyana Putra, jumlah generasi X yang mendominasi tersebut dapat menimbulkan risiko kegagalan yang tinggi pada program *knowledge management*. Hal tersebut dikarenakan generasi X cenderung memiliki pola pikir yang lama dan gagap terhadap teknologi.

Selain itu, pada rencana strategis Kementerian BUMN pada tahun 2012 hingga tahun 2014 telah ditetapkan penggunaan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) sebagai pedoman bagi BUMN dalam meningkatkan kinerja BUMN yang diadopsi dari *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*. *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence* telah terbukti sebagai sistem pengelolaan kinerja bagi perusahaan yang paling komprehensif dan dapat membuat perusahaan menjadi lebih unggul. Pada KPKU yang diadopsi *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence*, salah satu kategorinya adalah *knowledge management*. Oleh karena itu, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam membentuk program *knowledge management* telah menyediakan *roadmap knowledge management* dengan proyeksi 3 tahun. Berikut *roadmap knowledge management* yang direncanakan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dapat dilihat secara detail pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4 *Roadmap Knowledge Management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

(Source: PT Pelabuhan Indonesia III (Persero))

Program tersebut saat ini berada pada rencana strategi di tahun ke-II dimana perusahaan akan melakukan persiapan untuk *knowledge sharing*, *knowledge capturing*, *community of practice*, serta pengimplementasian sistem *knowledge management*. *Knowledge sharing* dan *knowledge capturing* saat ini sudah mulai diterapkan meskipun masih belum sepenuhnya, sedangkan untuk *community of practice* masih pada tahap akan dilaksanakan sehingga sampai saat ini belum terlaksana. Untuk sistem *knowledge management*, sudah pada tahap proses pembuatan namun belum sampai pada tahap pengimplementasian. Selain itu, hingga saat ini, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) belum melakukan sosialisasi secara khusus kepada karyawan dalam penerapan program *knowledge management*, namun secara umum karyawan sudah mengetahui bahwa PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) saat ini sedang mempersiapkan pengimplementasian *knowledge management*.

Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini, penulis ingin berkontribusi untuk membantu perusahaan dalam melakukan evaluasi kesiapan implementasi program *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Analisis tersebut dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi faktor implementasi *knowledge management* dan memilih prioritas faktor implementasi *knowledge management* serta mengevaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Selain itu, analisis tersebut juga akan membantu perusahaan untuk mempersiapkan persiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dengan lebih baik.

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, adalah:

1. Mengidentifikasi faktor implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)
2. Memilih prioritas faktor dalam mengimplementasikan *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)
3. Mengevaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

1.3 Manfaat Penelitian

1.3.1 Manfaat Empiris

Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan informasi bagi perusahaan mengenai posisi kesiapan implementasi *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Selain itu, perusahaan juga dapat menerapkan *knowledge management* untuk meningkatkan kinerja perusahaan maupun kinerja karyawan. Sehingga perusahaan mampu menciptakan inovasi-inovasi baru untuk bersaing secara kompetitif antar perusahaan jasa kepelabuhanan.

1.3.2 Manfaat Teoritis

Dalam lingkup keilmuan manajemen sumber daya manusia, penelitian ini diharapkan dapat menjadi wawasan baru mengenai *knowledge management* secara umum dan secara khusus pada objek penelitian. Serta dapat menjadi salah satu referensi bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun perusahaan.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

1. Penelitian hanya dilakukan dalam rentang waktu 6 bulan mulai Februari – Juli 2018
2. Penelitian hanya dilakukan pada divisi SDM PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dan narasumber yang terlibat secara langsung dalam penyusunan program *knowledge management*.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan penulisan, pembahasan dan penilaian skripsi, maka pada sub-bab ini akan dijelaskan mengenai susunan penulisan yang digunakan dalam laporan penelitian ini. Berikut adalah sistematika penulisan laporan.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang mengapa penelitian ini dilakukan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini dijelaskan mengenai landasan teori yang digunakan pada penelitian ini, studi literatur, dan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan penelitian oleh peneliti dalam melakukan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai metode analisis serta alur penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Pada bab ini, berisi mengenai teknik, cara, dan analisis data yang akan dilakukan oleh peneliti.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini dijelaskan mengenai tahap pengumpulan dan pengolahan data dari hasil data yang diperoleh selama penelitian berlangsung. Pada bab ini, berisi mengenai gambaran umum PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), penentuan indikator implementasi *knowledge management*, identifikasi faktor implementasi *knowledge management*, perancangan instrumen kuesioner, penentuan responden, dan pengolahan data.

BAB V ANALISIS DAN DISKUSI

Pada bab ini dijelaskan mengenai analisis dan pembahasan dari hasil pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan selama penelitian berlangsung. Analisis yang dilakukan terdiri dari analisis verifikasi indikator, analisis perbandingan antar faktor, analisis perbandingan antar indikator, analisis evaluasi kesiapan implementasi, dan implikasi manajerial.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diperlukan untuk penelitian selanjutnya, serta rekomendasi untuk PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

BAB II

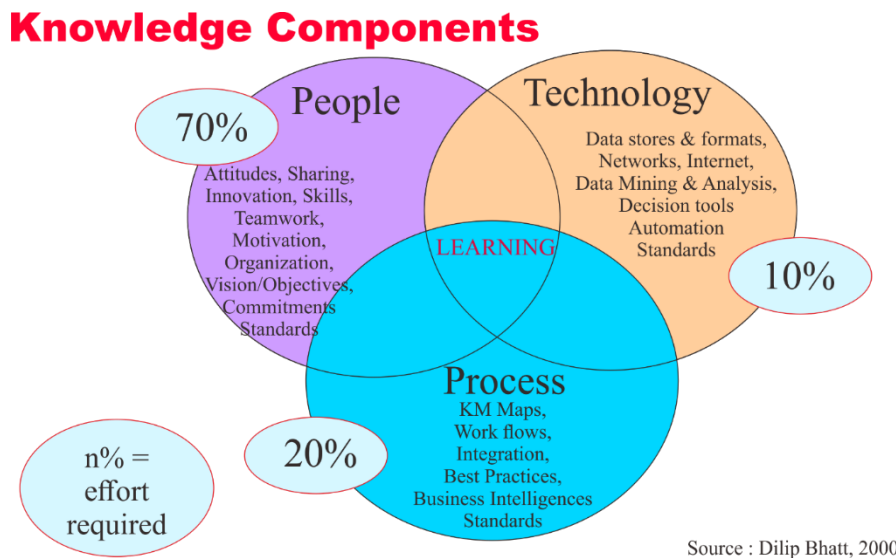
LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan mengenai teori-teori yang menjadi pedoman dalam penelitian ini, serta menjelaskan penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya.

2.1 Knowledge Management

2.1.1 Definisi Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan atau biasa disebut dengan *knowledge* merupakan suatu fakta, informasi, deskripsi, atau keterampilan yang didapat melalui pengalaman atau pendidikan yang diketahui atau disadari oleh seseorang. Hal ini dapat berhubungan dengan pemahaman suatu objek secara teoritis maupun secara praktek. Pengetahuan tersebut dapat bersifat implisit atau eksplisit. Pengetahuan implisit yang dimaksud adalah pengetahuan yang tertanam pada diri seseorang dalam bentuk pengalaman ataupun suatu faktor yang tidak memiliki sifat nyata (seperti: prinsip, keyakinan pribadi, maupun suatu bentuk perspektif). Sedangkan pengetahuan eksplisit yang dimaksud adalah suatu pengetahuan yang dapat didokumentasikan atau dapat disimpan dalam bentuk nyata (seperti: pengetahuan maupun pengalaman yang dibukukan, atau disimpan pada media tertentu). Pengetahuan terdiri dari berbagai komponen seperti yang ada pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Komponen Pengetahuan (*Knowledge Components*)
(Source: Bhatt, 2000)

Sedangkan menurut Davenport dan Prusak (1998), mendefinisikan pengetahuan secara luas adalah sebagai campuran dari pengalaman, nilai, kontekstual informal,

serta pandangan dari berbagai para ahli yang menyediakan kerangka kerja (*framework*) untuk mengevaluasi dan mengintegrasikan pengalaman dan informasi tersebut menjadi pengalaman serta informasi yang baru. Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang, akan diterapkan pada pikiran pemilik pengetahuan tersebut. Pada perusahaan, pengetahuan seringkali dikaitkan dengan rutinitas organisasi, proses, praktik dan norma perusahaan, tidak hanya dikaitkan dalam bentuk dokumen maupun pencapaian suatu perusahaan. Dengan penjelasan tersebut, diketahui bahwa pengetahuan menjadi sangat penting dengan alasan sebagai berikut.

- a. Pengetahuan merupakan suatu aset institusi, yang menentukan jumlah tenaga kerja, informasi, keterampilan, dan struktur organisasi yang dibutuhkan oleh institusi.
- b. Pengetahuan dan pengalaman perusahaan merupakan sumber daya berkelanjutan yang memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan produk unggulan dan teknologi maju yang dimiliki oleh perusahaan.
- c. Pengetahuan dan pengalaman mampu menciptakan, mengkomunikasikan, serta menerapkan segala sesuatu yang berhubungan dengan pencapaian tujuan perusahaan.

Drucker (1998) mendefinisikan bahwa pengetahuan sebagai informasi yang digunakan untuk mengubah sesuatu atau seseorang. Hal itu terjadi apabila informasi tersebut menjadi dasar tindakan seseorang, atau apabila informasi semacam itu memungkinkan seseorang maupun institusi untuk melakukan tindakan yang lebih awal. Sehingga pengetahuan dapat diartikan sebagai informasi yang dapat ditindaklanjuti dan dapat dijadikan dasar tindakan seseorang maupun institusi dalam pengambilan keputusan dan pengambilan arahan atau strategi tertentu.

2.1.2 Kategori Pengetahuan

Pengetahuan terbagi menjadi dua kategori yang terdiri dari :

a) *Tacit Knowledge*

Pada dasarnya pengetahuan *tacit* atau biasa disebut dengan *tacit knowledge* bersifat *personal*, yang dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk dirumuskan (diformulasikan) dan dikomunikasikan (Carillo et al., 2004). *Tacit knowledge* dapat dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain adalah pengetahuan yang diperoleh dari individu atau perorangan. *Tacit knowledge* tidak dapat diungkapkan dalam bentuk tertulis, melainkan dalam

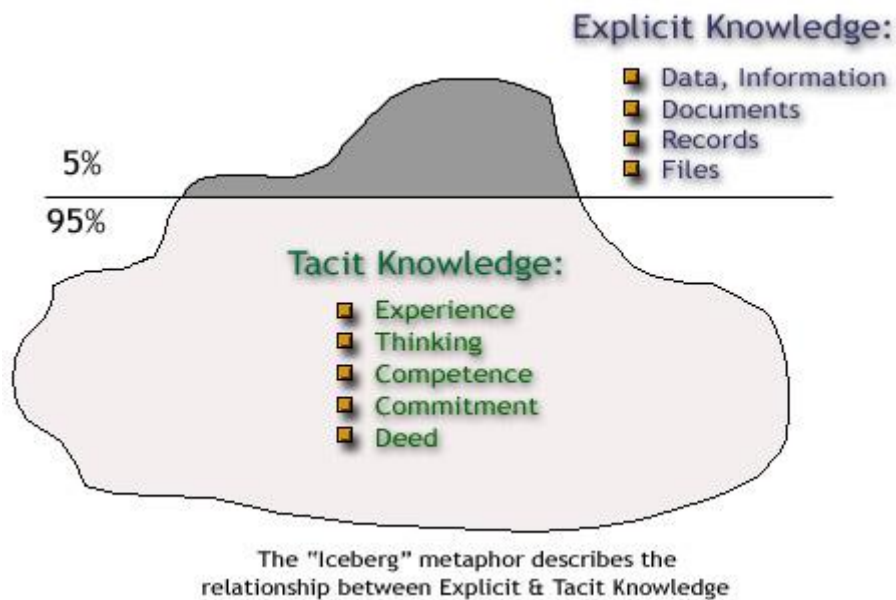
bentuk suatu pikiran yang ada pada seseorang yang bekerja dalam sebuah organisasi.

Sedangkan menurut Michael Polanyi dalam Howells (2002), *tacit knowledge* umumnya digambarkan sebagai berikut:

- a. Memahami penerapan pikiran bawah sadar
 - b. Tidak merasa nyaman untuk berkata sesuatu
 - c. Berkembang secara langsung dan diambil dari suatu pengalaman
 - d. Berbagi pengetahuan melalui percakapan (*story telling*)
- b) *Explicit Knowledge*
Pengetahuan eksplisit atau biasa disebut dengan *explicit knowledge* merupakan suatu pengetahuan yang bersifat formal dan sistematis, yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagikan (Carillo et al., 2004). Dalam menerapkan *explicit knowledge* tergolong lebih mudah dikarenakan pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajari pengetahuan tersebut secara mandiri.

Tacit knowledge dapat dikendalikan dalam pikiran seseorang, sedangkan *explicit knowledge* harus bergantung pada pemahaman dan penerapan dari *tacit knowledge*, karena semua pengetahuan yang ada pada diri manusia bersumber dari *tacit knowledge* (Polanyi dalam Howells, 2002). Hubungan antara *explicit knowledge* dan *tacit knowledge* dapat digambarkan seperti Gambar 2.2. Secara umum, *explicit knowledge* dapat digambarkan sebagai berikut.

- a. Dapat dinyatakan dengan benar dan secara resmi
- b. Mudah disiapkan, didokumentasikan, di-*transfer*, dibagi, dan dikomunikasikan



Gambar 2.2 Hubungan *Explicit Knowledge* dan *Tacit Knowledge*
 (Source: <http://purwoudiutomo.com/tag/tacit-knowledge/>)

Menurut Tiwana (1999), *knowledge* dapat diklasifikasikan menjadi 3 kategori, yaitu :

1. *Core Knowledge*

Core knowledge merupakan pengetahuan dasar yang dimiliki oleh semua pesaing, serta menciptakan penghalang untuk masuknya pesaing baru. Meskipun tidak memberikan pembeda terhadap pesaing, namun pengetahuan dasar ini harus dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, pengetahuan ini juga merupakan pengetahuan dasar yang diperlukan oleh perusahaan untuk menjalankan bisnis.

2. *Advanced Knowledge*

Advanced knowledge merupakan pengetahuan lebih lanjut dan lebih maju yang dapat membuat perusahaan menjadi lebih kompetitif dalam bersaing, serta pengetahuan yang memberikan daya pembeda pada produk maupun jasa terhadap pesaing melalui penerapan pengetahuan yang lebih unggul dalam bidang tertentu.

3. *Innovative Knowledge*

Innovative knowledge merupakan pengetahuan inovatif yang membuat perusahaan dapat memimpin persaingan pasar secara menyeluruh dan bahkan dapat mengubah persaingan.

Berikut pada Tabel 2.1 merupakan rangkuman karakteristik *knowledge* menurut Polanyi dan Tiwana.

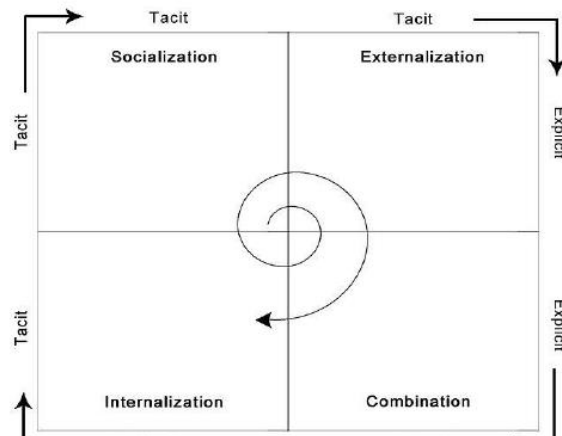
Tabel 2.1 Karakteristik Tipe *Knowledge* Berdasarkan Kategori *Tacit/Explicit* dan *Core/Advance/Innovative*

No	Tipe <i>Knowledge</i>	Karakteristik
1	<i>Tacit</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Memahami penerapan pikiran bawah sadar - Tidak merasa nyaman untuk berkata sesuatu - Berkembang secara langsung dan diambil dari suatu pengalaman - Berbagi pengetahuan melalui percakapan (<i>story telling</i>) - Tidak dapat didokumentasikan - Berkontribusi pada keunggulan bersaing - Sulit diterjemahkan, dicuri, maupun ditransfer
2	<i>Explicit</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dapat dinyatakan dengan benar dan secara resmi - Mudah disiapkan, didokumentasikan, ditransfer, dibagi, dan dikomunikasikan - Mudah diajarkan - Lebih mudah untuk direplikasi - Berkontribusi pada efisiensi
3	<i>Core</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengetahuan dasar yang wajib dimiliki - Bersifat <i>order qualifier</i> - Tidak menjadi pembeda dengan kompetitor
4	<i>Advanced</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengetahuan yang memungkinkan menjadi daya saing perusahaan - Dapat dikelola menjadi <i>order winner</i> - Dapat mendiferensiasi pengetahuan yang sama milik kompetitor
5	<i>Innovative</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengetahuan yang dapat membuat perusahaan memenangkan persaingan (<i>order winner</i>) - Memiliki sifat pengetahuan yang unik dan khas menjadi ciri khusus yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga menjadi pembeda yang signifikan dengan perusahaan kompetitor

(Source: Rangkuman karakteristik dari Polanyi dalam Howells (2002) dan Tiwana (1999))

2.1.3 Proses Penciptaan *Knowledge*

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), proses konversi *knowledge* tidak memiliki awal dan akhir, namun membentuk suatu siklus spiral. *Tacit knowledge* dan *explicit knowledge* dapat dikonversikan dalam model yang bernama SECI yaitu *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization*. Proses yang terjadi dalam setiap tahapan proses dapat dilihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Skema SECI Model
(Source: Nonaka & Takeuchi, 1995)

Berdasarkan SECI model, berikut penjelasan masing-masing proses:

1. *Socialization, from tacit to tacit*

Pada proses ini, berfokus pada hubungan *tacit to tacit*. Proses perubahan *tacit knowledge* melalui berbagai pengalaman dalam interaksi sosial sehari-hari. Proses konversi ini, berlangsung antara individu dengan individu. Proses pengubahannya sulit dilakukan dalam suasana formal. Prosesnya yaitu, membagi dan menciptakan pengetahuan melalui interaksi dan pengalaman langsung, seperti menghabiskan waktu bersama atau tinggal dalam lingkungan yang sama. Hal-hal pokok dalam proses sosialisasi antara lain:

- a. Mampu merasakan kenyataan seperti berada dalam aktivitas yang sebenarnya
- b. Bersikap empati, resonansi, mampu menghargai, dan memperkirakan
- c. Mentransfer pengetahuan yang bersifat *tacit*

2. *Externalization, from tacit to explicit*

Pada proses ini, berfokus pada hubungan *tacit to explicit*. *Tacit knowledge* dibuat menjadi *explicit knowledge*, sehingga dapat dibagi dengan yang lain

dalam bentuk konsep, gambar, dan menjadi dasar dari pengetahuan yang baru. Proses ini berlangsung dalam sebuah kelompok yang terdiri dari sejumlah individu. Di dalamnya berisi proses menerjemahkan *tacit knowledge* melalui dialog dan refleksi untuk pembentukan konsep. Hal-hal pokok dalam eksternalisasi, yaitu:

- a. Membahasakan *tacit knowledge* dalam bahasa simbolik
- b. Menerjemahkan *tacit knowledge* ke dalam sebuah konsep atau *prototype*
3. *Combination, from explicit to explicit*

Pada proses ini, berfokus pada hubungan *explicit to explicit*. Proses ini berlangsung antara beberapa kelompok dalam sebuah organisasi. Teknologi informasi merupakan salah satu hal yang paling membantu karena *explicit knowledge* dapat disampaikan dalam bentuk dokumen, email, dan basis data. Prosesnya yaitu, men-sistemkan dan mengaplikasikan pengetahuan eksplisit dan informasi, dengan kata lain membuat permodelan pengetahuan dalam organisasi. Hal-hal pokok dalam proses kombinasi, yaitu:

- a. Menciptakan hubungan dan hipotesis diantara konsep-konsep, permodelan, dan *prototype*
- b. Mengkomunikasikan dan membagi *explicit knowledge*
- c. Melakukan *editing* dan men-sistemkan *explicit knowledge*
4. *Internalization, from explicit to tacit*

Pada proses ini, berfokus pada hubungan *explicit to tacit*. Proses ini sebagian besar merupakan pengalaman, yang digunakan untuk mengaktualisasikan konsep-konsep dan metode yang dilakukan secara aktual atau melalui simulasi. *Tacit knowledge* yang baru diperoleh dengan berlatih. Kemudian pengetahuan yang diterapkan dan digunakan dalam situasi praktis, menjadi dasar untuk kerjasama. Proses ini berlangsung dari organisasi dan kelompok ke individu. Hal-hal pokok dalam proses internalisasi, yaitu:

- a. Mewujudkan dan menggunakan *explicit knowledge* melalui eksperimen, uji hipotesis, dan refleksi
- b. Kontemplasi dalam setiap tindakan

2.1.4 Definisi *Knowledge Management*

Knowledge management adalah aktivitas-aktivitas yang dibuat secara sistematis, yang menawarkan pengelolaan pengetahuan dalam hal perolehan, penggunaan, pembagian, penyimpanan, pengambilan, dan juga pengembangan untuk menghasilkan gagasan baru sehingga menimbulkan suatu inovasi. Setiap perusahaan harus memiliki pengetahuan sebagai aset atau properti (aset *knowledge management*) selain aset keuangan. Kegiatan *knowledge management* sangat dipengaruhi oleh aset *knowledge management*, maka dari itu setiap perusahaan harus mampu untuk meningkatkan pengetahuannya. Menurut Marr dalam Mauree-Narrainen (2014), properti *knowledge management* perusahaan dapat dicerminkan sebagai:

- a) Hubungan dengan *stakeholder* seperti kemitraan, kontrak, perjanjian distribusi barang, dan perjanjian lisensi
- b) Sumber Daya Manusia yang terdiri dari kompetensi, keterampilan, komitmen, motivasi, dan loyalitas karyawan
- c) Infrastruktur seperti tata ruang kantor, basis data, dan TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi)
- d) Budaya perusahaan yang terdiri dari nilai perusahaan, jaringan karyawan dan filosofi perusahaan
- e) Norma, praktik sehari-hari seperti prosedur kerja, aturan *tacit*, dan kebiasaan di perusahaan
- f) Kekayaan intelektual yang terdiri dari paten, merek, dan hak cipta

Dengan kata lain, *knowledge management* dapat tercermin dalam kegiatan yang sistematis dan terencana. Kegiatan ini diarahkan untuk melakukan penciptaan, akuisisi, penyebaran, penggunaan, pemindahan, penyimpanan, serta pengembangan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan individu, kelompok, dan organisasi untuk mencapai targetnya. Dalam konteks perusahaan, *knowledge management* diarahkan untuk memproduksi barang, jasa, dan sistem unggulan untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan *stakeholder* sehingga perusahaan dapat bertahan dan bahkan mampu untuk berkembang.

Knowledge management dapat dikatakan berhasil dikarenakan berbagai faktor seperti manusia, teknologi, dan sistem organisasi. Namun, modal manusia (*human capital*) merupakan faktor yang paling penting. Hal ini dikarenakan apabila

perusahaan memiliki teknologi tinggi, namun tidak memiliki karyawan yang unggul (kompeten, termotivasi, dan bernilai positif), maka perusahaan akan mengalami kesulitan untuk maju dan berkembang.

Oleh karena itu, perusahaan harus mampu untuk merekrut serta mempekerjakan karyawan yang baik, memiliki motivasi yang tinggi, dan komitmen yang kuat. Banyak penelitian yang membuktikan bahwa perusahaan yang inovatif dengan kinerja tinggi disebabkan oleh peran sumber daya manusia yang unggul dan berbakat. Menurut Davenport dan Prusak (1998), “*transfer* pengetahuan yang berhasil adalah dengan tidak melibatkan komputer maupun dokumen, melainkan dengan interaksi antar manusia”. Arti dari pernyataan tersebut adalah interaksi antar karyawan sangat penting sehingga perlu untuk dilakukannya pengukuran terhadap keberhasilan *transfer* pengetahuan dibandingkan dengan komputer atau dokumen. Pernyataan tersebut juga menegaskan bahwa perusahaan harus memperhatikan pengelolaan sumber daya manusia, karena hal tersebut menentukan keberhasilan penerapan *knowledge management* yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Menurut Chase (1997), ada beberapa manfaat dari *knowledge management* yang ada di perusahaan, yaitu:

a. Meningkatkan pengambilan keputusan

Hal ini berarti dengan jelas dikatakan bahwa setiap keputusan yang diambil atas dasar informasi dan pengalaman dalam berbagai aspek. Sebagai contoh: berbagi pengetahuan yang selalu membahas dinamika pasar dan tuntutan pelanggan, yang akan membuat perusahaan selalu berorientasi untuk menjual apa yang benar-benar disukai dan dibutuhkan oleh pasar.

b. Meningkatkan responsif terhadap pelanggan

Sebagai tanggapan terhadap orientasi pelanggan, bukan lagi tanggungjawab dari pemasaran dan layanan pelanggan, melainkan juga tanggungjawab keseluruhan organisasi.

c. Meningkatkan efisiensi metode dan proses kerja

Efisiensi kerja dan proses terus dievaluasi agar organisasi dapat bekerja lebih cerdas dalam memanfaatkan semua sumber daya yang ada dari waktu ke waktu.

- d. Meningkatkan jumlah produk atau layanan, dan meningkatkan kemampuan berinovasi.

Selain itu, produk dan layanan yang melebihi harapan konsumen dapat lebih mudah dan lebih cepat untuk menciptakan loyalitas, sehingga mendorong perusahaan untuk terus melakukan inovasi. Inovasi bukan lagi tanggungjawab penelitian dan pengembangan, melainkan tanggungjawab bersama dalam organisasi.

2.2 Faktor Kesuksesan Implementasi *Knowledge Management*

Pemilihan faktor dan indikator implementasi *knowledge management* dilakukan melalui studi literatur dari penelitian terdahulu. Sehingga diperoleh beberapa faktor yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kesiapan implementasi *knowledge management*, antara lain *top management factor*, *executive management factor*, *culture factor*, *organizational infrastructure factor*, *human resources management factor*, *continuous improvement factor*, *KM architecture factor*, dan *technical infrastructure factor*. Faktor dan indikator pengukuran kesiapan implementasi *knowledge management* dapat dilihat pada Tabel 2.2.

2.3 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) merupakan teori pengukuran melalui perbandingan berpasangan dan bergantung pada penilaian para ahli untuk menurunkan skala prioritas (Saaty, 2008). Prinsip kerja pada metode ini adalah menyederhanakan masalah kompleks yang tidak terstruktur, strategik dan dinamik menjadi bagiannya, serta menyusun variabel dalam suatu hierarki atau tingkatan. Setelah itu, dari tingkat kepentingan variabel tersebut, diberi nilai numerik secara subjektif mengenai arti pentingnya secara relatif dibandingkan dengan variabel lain.

Tabel 2.2 Faktor dan Indikator Implementasi *Knowledge Management*

No	Faktor dan Indikator
<i>Top Management Factor</i>	
1	Dukungan dan komitmen dari pihak manajemen teratas penting untuk kesuksesan penerapan program <i>Knowledge Management</i>
2	Hubungan antara visi, misi, dan tugas bisnis dengan strategi <i>knowledge management</i> pada kesuksesan penerapan program KM
3	Perusahaan melakukan pengklasifikasian tipe pengetahuan berdasarkan pengetahuan yang paling penting bagi perusahaan
4	Perusahaan menyediakan sumber daya dan anggaran yang dibutuhkan dalam menerapkan <i>knowledge management</i>
<i>Executive Management Factor</i>	
5	Perusahaan menggunakan <i>knowledge management champions</i> sebagai teladan penerapan <i>knowledge management</i> bagi karyawan
6	Perusahaan mendefinisikan strategi dan visi <i>knowledge management</i> dalam menerapkan dan merencanakan program KM
7	Hubungan para ahli yang memiliki tanggungjawab untuk mengelola dan menerapkan strategi program KM penting bagi keberlangsungan program KM perusahaan
8	Perusahaan melakukan percobaan terlebih dahulu dalam mengimplementasikan program KM untuk menghindari kegagalan yang dihadapi pada saat proses implementasi
9	Perusahaan menerapkan komunikasi secara formal dan informal bagi tingkatan organisasi apapun sebagai salah satu bentuk promosi penerapan program KM
<i>Culture Factor</i>	
10	Perusahaan menganggap bahwa dengan menerapkan program KM, perusahaan akan memperoleh nilai dan keuntungan dari pengetahuan untuk membentuk budaya yang baru
11	Perusahaan menerapkan program KM karena sebagian besar karyawan mengakui bahwa modal intelektual dan manajemen pengetahuan penting bagi keberlangsungan perusahaan
12	Perusahaan menyediakan ruang dan waktu untuk belajar, menciptakan pengetahuan, menciptakan inovasi, dan melakukan <i>brainstorming</i> bagi karyawan
13	Perusahaan menerapkan budaya saling percaya, keterbukaan, dan kerjasama antar karyawan
14	Karyawan melakukan aktivitas berbagi pengetahuan dengan sikap positif
<i>Organizational Infrastructure Factor</i>	
15	Perusahaan membentuk tim <i>knowledge management</i> untuk merencanakan dan implementasi program KM
16	Perusahaan memiliki struktur organisasi yang datar
17	Perusahaan akan menerapkan program <i>Communities of practices (CoPs)</i> sebagai bagian dari program KM
18	Tim <i>knowledge management</i> yang dibentuk oleh perusahaan merencanakan dan melakukan promosi terhadap program KM kepada karyawan

Tabel 2.2 Faktor dan Indikator Implementasi *Knowledge Management* (lanjutan)

No	Faktor dan Indikator
<i>Human Resources Management Factor</i>	
19	Perusahaan memberikan wewenang terhadap karyawan agar karyawan memiliki 'rasa memiliki' terhadap perusahaan
20	Perusahaan memberikan wewenang terhadap karyawan untuk terlibat secara langsung dalam melakukan pekerjaan, melakukan desain serta melakukan evaluasi pekerjaan
21	Perusahaan memberikan pembelajaran dan pelatihan terhadap karyawan sebagai bentuk perolehan pengetahuan
22	Perusahaan melakukan perekrutan karyawan berdasarkan pada kesediaan dan kemampuan karyawan tersebut untuk berbagi pengetahuan kepada orang lain
23	Perusahaan memberikan penghargaan (<i>reward</i>) bagi karyawan teladan
<i>Continuous Improvement Factor</i>	
24	Perusahaan akan melakukan pengukuran terhadap program KM
25	Perusahaan melakukan <i>benchmarking</i> program KM dengan perusahaan lain
26	Perusahaan melakukan inovasi terhadap program KM yang diduplikasi dari perusahaan lain
27	Perusahaan membentuk strategi manajemen yang ditujukan untuk memberikan kualitas terbaik pada semua proses organisasi
<i>KM Architecture Factor</i>	
28	Dalam membentuk program KM, perusahaan menggunakan pandangan berbasis proses
29	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk terus meningkatkan pengetahuan dan strategi <i>knowledge management</i> bagi karyawan
30	Dalam membentuk program KM, perusahaan menghubungkan kegiatan KM pada proses bisnis
31	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk melindungi struktur dan peta pengetahuan yang telah dibuat
32	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk berbagi pengetahuan dengan pihak eksternal perusahaan
33	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk melindungi pengetahuan yang telah dibuat/ada
34	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk memudahkan karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan
35	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam proyek perusahaan dan berbagi pengetahuan mengenai hal tersebut
36	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk membantu karyawan dalam memperoleh dan menciptakan pengetahuan internal dan eksternal
37	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk menyimpan pengetahuan
<i>Technical Infrastructure Factor</i>	
38	Perusahaan membuat infrastruktur IT untuk menunjang keberlangsungan program KM

Tabel 2.2 Faktor dan Indikator Implementasi *Knowledge Management* (lanjutan)

No	Faktor dan Indikator
39	Perusahaan mengintegrasikan sistem yang ada saat ini untuk menunjang keberlangsungan program KM
40	Perusahaan menganggap bahwa penggunaan perangkat lunak dapat memberikan keefektifan pada program KM perusahaan
41	<i>Database</i> pada infrastruktur IT yang dibuat oleh perusahaan akan di-update secara periodik
42	Perusahaan melakukan pengamanan data internet untuk menunjang keberlangsungan program KM

(Source: Kazemi & Allahyari, 2010)

Pada metode AHP terdapat beberapa sifat atau karakter, berikut beberapa sifat atau karakter metode AHP:

- a. Pembobotan kriteria dilakukan dengan cara membandingkan sepasang kriteria atau *pairwise*. Hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan hubungan yang tegas antara dua buah kriteria yang dibandingkan.
- b. Hubungan kriteria yang dibandingkan, kemudian diberi nilai bobot.

Dalam menyelesaikan permasalahan dengan AHP, terdapat beberapa prinsip yang harus dipahami, yaitu:

- a) Membuat hierarki

Sistem yang kompleks dapat dipahami dengan cara memecahkannya menjadi elemen-elemen pendukung, menyusun elemen secara hierarki, dan menggabungkannya kembali.

- b) Penilaian kriteria dan alternatif

Kriteria dan alternatif dilakukan dengan perbandingan berpasangan. Untuk berbagai persoalan skala 1 sampai dengan 9 adalah skala terbaik untuk mengekspresikan pendapat (Saaty, 2008). Nilai dan definisi pendapat kualitatif dari skala perbandingan Saaty tersebut dapat diukur menggunakan tabel analisis seperti berikut (Tabel 2.3).

Tabel 2.3 Skala penilaian perbandingan berpasangan

Skala	Definisi	Keterangan
1	Sama-sama penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sama penting dibandingkan elemen yang lain
3	Sedikit lebih penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sedikit lebih penting dibandingkan elemen yang lain
5	Lebih penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai lebih penting dibandingkan elemen yang lain
7	Sangat lebih penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai sangat lebih penting dibandingkan elemen yang lain
9	Mutlak lebih penting	Bobot kepentingan elemen matriks yang satu dinilai mutlak lebih penting dibandingkan elemen yang lain
2, 4, 6, 8	Nilai tingkat kepentingan yang mencerminkan suatu kompromi	Nilai kompromi diantara dua nilai perbandingan terdekat

(Source: Saaty, 2008)

c) Menentukan prioritas

Pada tahap ini, setiap kriteria dan alternatif perlu dilakukan perbandingan berpasangan. Kemudian nilai-nilai perbandingan relatif dari seluruh alternatif kriteria tersebut dapat disesuaikan dengan *judgement* yang telah ditentukan untuk menghasilkan bobot dan prioritas. Pada tahap ini akan dilakukan penentuan prioritas dan bobot kepentingan setiap elemen keputusan (kriteria) berdasarkan data matriks berpasangan pada setiap level hierarki yang sama. Hasil dari perbandingan berpasangan tersebut, kemudian dimodelkan dalam bentuk matriks A yang berukuran $n \times n$. Berikut bentuk model matriks disajikan pada Gambar 2.4.

C	A₁	A₂	...	A_n
A₁	1	a ₁₂	...	a _{1n}
A₂	a ₂₁	1	...	a _{2n}
.
.
.
A_n	a _{n1}	a _{n2}	...	1

Gambar 2.4 Matriks Perbandingan Berpasangan

(Source: Saaty, 2008)

Berdasarkan matriks di atas, $A_1, A_2 \dots A_n$ merupakan elemen pada setiap tingkat hierarki keputusan. Nilai perbandingan berpasangan A_i dan A_j adalah A_{ij} .

d) Rasio Konsistensi

Berdasarkan pendapat para ahli, rasio konsistensi menunjukkan tingkat akurasi terhadap elemen-elemen pada tingkat hierarki. Tingkat konsistensi juga menunjukkan bahwa suatu pendapat mempunyai nilai yang sesuai dengan pengelompokkan elemen pada hierarki. Konsistensi memiliki dua makna, makna pertama, konsistensi adalah objek-objek yang serupa dapat dikelompokkan sesuai dengan keseragaman dan relevansi. Sedangkan makna kedua adalah menyangkut hubungan antar objek yang didasarkan pada kriteria tertentu. *Consistency Index* (CI) dari suatu pendapat dapat diketahui dengan formulasi sebagai berikut:

$$CI = \frac{L_{max} - n}{n - 1}$$

Dimana: $CI = Consistency Index$; $L_{max} = Eigen value max$;

$n =$ Jumlah yang dibandingkan/orde matriks

Tidak semua CI memiliki hasil yang konsisten, untuk mengetahui konsistensi secara menyeluruh dari berbagai pertimbangan dapat diukur dengan menggunakan nilai rasio konsistensi. Nilai rasio konsistensi adalah perbandingan antara *Consistency Index* (CI) dengan *Random Index* (RI) yang telah ditentukan seperti pada Tabel 2.4. Sehingga, rasio konsistensi dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

Dimana: $CR = Consistency Ratio$

RI = *Random Index*

CI = *Consistency Index*

Tabel 2.4 Nilai *random index* (RI)

	N									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0,00	0,00	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45	1,49

(*Source*: Saaty, 1994)

Perhitungan rasio konsistensi tersebut, mengindikasikan tingkat konsistensi pengambil keputusan dalam melakukan perbandingan berpasangan yang juga mengindikasikan kualitas keputusan atau pilihan responden. Nilai *CR* yang besar menunjukkan bahwa kurang konsistennya perbandingan responden. Sedangkan nilai *CR* yang semakin rendah menunjukkan bahwa semakin konsistennya perbandingan yang dilakukan oleh pengambil keputusan. Apabila nilai *CR* kurang dari sama dengan 0.10 maka perbandingan berpasangan yang dilakukan oleh pengambil keputusan dapat dikatakan konsisten (Saaty, 2008). Tetapi, apabila nilai *CR* lebih besar dari 0.10 maka pengambil keputusan harus mempertimbangkan kembali penilaian yang telah dilakukan (Saaty, 2008).

2.4 Likert Summated Ratings (LSR)

Skala *likert* merupakan skala yang menyatakan tingkat persetujuan individu terhadap suatu pernyataan. Skala ini seringkali digunakan dalam berbagai penelitian yang menggunakan pendekatan survey dan penyebarannya dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Menurut Malhotra (2004), skala ini digunakan untuk meminta responden menandai derajat persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap masing-masing dari serangkaian pernyataan mengenai obyek stimulus. Selain itu, skala ini juga digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Setiap pernyataan maupun pertanyaan akan diberikan skor yang menggambarkan pendapat responden terhadap fenomena tersebut.

Keunggulan dari penggunaan skala *likert* adalah untuk memudahkan responden dalam menjawab kuesioner apakah setuju atau tidak setuju (Malhotra, 2004). Selain itu, skala ini juga mudah digunakan dan mudah untuk dipahami oleh

responden. Secara visual, skala ini juga lebih menarik dan mudah diisi oleh responden (Sugiyono, 2014).

Pada penelitian ini, teknik penskalaan yang digunakan adalah skala *likert* tujuh poin. Masing-masing item pada pertanyaan dalam kuesioner diukur dengan menggunakan skala *likert* 1 sampai dengan 7, dimana poin 1 menunjukkan skala yang sangat rendah, sedangkan poin 7 menunjukkan skala yang sangat tinggi. Berikut adalah nilai dan definisi dari skala *likert* lima poin yang digunakan pada penelitian ini (Tabel 2.5).

Tabel 2.5 Skala *likert* tujuh poin

Skala	Definisi
1	Belum Siap Diimplementasikan / Tidak Tahu (<i>Not Ready</i>)
2	Sedikit Siap Diimplementasikan (<i>Little Ready</i>)
3	Sedikit Lebih Siap Diimplementasikan (<i>Somewhat Ready</i>)
4	Cukup Siap Diimplementasikan (<i>Fairly Ready</i>)
5	Lebih Siap Diimplementasikan (<i>Almost Ready</i>)
6	Siap Diimplementasikan (<i>Ready</i>)
7	Sangat Siap Diimplementasikan / Berhasil Diimplementasikan (<i>Extremely Ready</i>)

(Source: Narayanamurthy *et al*, 2017)

Jika penilaian indikator skala *likert* tujuh poin selesai dilakukan, maka akan diperoleh batasan kuartil. Menurut Yuniarti (2012), batasan kuartil untuk setiap indikator dan keseluruhan faktor dapat diketahui dengan rumus sebagai berikut.

$$\text{Kuartil I (Q1)} = B + (n/4)$$

$$\text{Kuartil II (Q2)} = B + (n/2)$$

$$\text{Kuartil III (Q3)} = B + (n.3/4)$$

$$\text{Range atau } n = A - B$$

Dimana: B = Batas Bawah

A = Batas Atas

Batas bawah dan batas atas dari setiap indikator dan keseluruhan faktor dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut.

- a. Setiap Indikator

Batas bawah (B) = jumlah responden x skor terendah (1) x jumlah pertanyaan

Batas atas (A) = jumlah responden x skor tertinggi (7) x jumlah pertanyaan

b. Keseluruhan faktor

Batas bawah (B) = jumlah responden x skor terendah (1) x jumlah pertanyaan keseluruhan

Batas atas (A) = jumlah responden x skor tertinggi (7) x jumlah pertanyaan keseluruhan

Setelah diketahui nilai dari masing-masing kuartil, maka hasil total skor akan diposisikan sesuai dengan sikap. Apabila total skor berada diantara,

$B \leq \text{total skor} < Q1 = \text{sikap sangat negatif (sikap sangat tidak siap)}$

$Q1 \leq \text{total skor} < Q2 = \text{sikap negatif (sikap tidak siap)}$

$Q2 \leq \text{total skor} < Q3 = \text{sikap positif (sikap siap)}$

$Q3 \leq \text{total skor} \leq A = \text{sikap sangat positif (sikap sangat siap)}$

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan untuk membantu peneliti dalam membangun kriteria implementasi *knowledge management*. Ringkasan penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.6.

Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Metode	Kriteria yang digunakan	Hasil
1	Chen <i>et al</i> (2007)	AHP dan QFD	<i>Knowledge creation, knowledge transfer, knowledge diffusion, knowledge inventory/accumulation</i>	Perusahaan dapat mengevaluasi kinerja pengenalan sistem dengan cepat dan mengatur investasi perusahaan secara efisien dengan menggunakan metode pengukuran, analisis dan perbaikan yang ada pada penelitian mampu meningkatkan kinerja sistem <i>knowledge management</i> secara efektif dengan biaya terendah.
2	Tseng, S. M. (2008)	<i>in-depth interviews; knowledge management performance index (KMPI)</i>	<i>KM Strategy (External analysis; internal analysis); KM Plan (goal setting; employee orientation; KMS infrastructure); KM Implementation (employee commitment; measurement systems)</i>	Kualitas <i>Knowledge Management</i> terhadap tiga komponen <i>Knowledge Management System</i> akan mempengaruhi kinerja <i>Knowledge Management System</i> . Semakin efektif dan efisien yang dapat dicapai oleh tiga komponen, semakin baik kinerja yang dicapai <i>Knowledge Management System</i> .
3	Wen, Y. F. (2009)	<i>analytic hierarchy process (AHP)</i>	<i>Staff, information, data, knowledge, wisdom</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kuantitas dan kualitas staf diakui sebagai faktor terpenting dalam pengoperasian KM.

Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Peneliti	Metode	Indikator yang digunakan	Hasil
4	Chang, T. H., & Wang, T. C. (2009)	<i>the fuzzy multi-criteria decision making approach</i>	<i>Employee traits, strategy, superintendent traits, audit and assessment, organizational culture, operation procedure, information technology</i>	5 faktor yang paling penting dalam KM adalah: kemampuan supervisor untuk memotivasi staf, penggunaan intranet dan internet, <i>chief executive knowledge officer</i> yang bertanggung jawab atas proyek manajemen pengetahuan, kemampuan supervisor untuk menerapkan inovasi, mengintegrasikan pengembangan organisasi dan manajemen pengetahuan.
5	Kazemi, M., & Allahyari, M. Z. (2010)	<i>group analysis hierarchy process (GAHP); MADM</i>	<i>Top management; Executive management; Culture; Organizational infrastructure; Human resource management; Continuous improvement; KM architecture; Technical infrastructure;</i>	Manajemen puncak, manajemen eksekutif dan budaya memiliki dampak yang besar terhadap keberhasilan penerapan KM di antara aspek-aspek utama.
6	Yuniarti, D. (2012)	<i>Likert Summated Ratings (LSR)</i>	<i>Attitude, policy, practice, technology, dan governance</i>	Secara umum lima responden industri manufaktur dikategorikan memiliki sikap positif. Indikator yang perlu mendapatkan perhatian dari responden yang tergolong memiliki sikap negatif adalah indikator <i>policy</i> dan <i>governance</i> .

Pada penelitian yang dilakukan oleh Wen, Y. F. (2009). Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model pengukuran efektivitas *knowledge management* pada perusahaan berteknologi tinggi di Taiwan. Pada tahap awal penelitian, peneliti melakukan survey terlebih dahulu terhadap literatur yang relevan dengan masalah yang diangkat. Penelitian ini menjelaskan mengenai konstruksi model, termasuk pendapat para spesialis, ilmuwan, dan praktisi praktik *knowledge management* diantara perusahaan berteknologi tinggi di Taiwan.

Penelitian ini menggunakan *focus group*, *analytical hierarchy process* (AHP), serta analisis kuesioner dengan metode kualitatif maupun kuantitatif. Penelitian ini merangkum pendapat para ahli, memilih indikator pengukuran, dan menghitung bobot dimensi serta item. Studi empiris kemudian dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas model, dan kesesuaiannya untuk meningkatkan pengukuran keefektifan *knowledge management* pada perusahaan berteknologi tinggi. Pada penelitian ini, indikator yang digunakan adalah *Staff, Information, Data, Knowledge* dan *Wisdom*.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Chen *et al* (2007). Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan konstruksi model kunci *knowledge management system* dengan menggunakan AHP-QFD untuk industri semikonduktor di Taiwan. Pada penelitian ini, matriks evaluasi kinerja dimodifikasi untuk membentuk matriks kinerja standar bagi pengenalan sistem. Model yang memiliki bobot penting terkait dengan *knowledge management* dianalisis terlebih dahulu melalui proses AHP, kemudian dikonsultasikan dengan para ahli.

Berdasarkan permasalahan yang diangkat, penelitian ini memiliki tujuh tujuan utama yang masih perlu untuk ditingkatkan. Korelasi antara tujuan utama yang akan ditingkatkan dengan model sistem *knowledge management* dianalisis menggunakan metode QFD. Dalam penelitian ini, kuesioner disebar dan dikirim melalui *e-mail* responden yang diambil dari Asosiasi Industri Semikonduktor Taiwan (TSIA). Hasil dari penelitian ini adalah perusahaan dapat mengevaluasi kinerja pengenalan sistem dengan cepat dan dapat mengatur investasi perusahaan secara efisien dengan metode pengukuran, analisis dan perbaikan yang ada pada penelitian diharapkan mampu meningkatkan kinerja sistem *knowledge management* secara efektif dengan biaya terendah. Pada penelitian ini, indikator

yang digunakan adalah *Knowledge creation*, *knowledge transfer*, *knowledge diffusion*, dan *knowledge inventory/accumulation*.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Tseng, S. M. (2008). Penelitian ini mengangkat permasalahan semakin pentingnya evaluasi kinerja pada *knowledge management*. Berdasarkan penelitian ini, evaluasi kinerja *knowledge management* sangat penting dikarenakan secara langsung dapat memberikan referensi untuk mengarahkan pembelajaran organisasi strategis dan kemampuan yang dihasilkan dapat sesuai dengan kebutuhan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Hal ini menyiratkan bahwa perusahaan telah berusaha untuk mengelola pengetahuan secara lebih efektif dan efisien untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Namun, masih banyak perusahaan yang belum sepenuhnya memahami bagaimana perusahaan dapat berhasil menerapkan *knowledge management*. Pada penelitian ini, peneliti mengkategorikan *knowledge management system* ke dalam tiga proses, yaitu: *KM Strategies*, *KM Plan*, dan *KM Implementation*. Pada masing-masing proses terdapat beberapa indikator kinerja yang berguna untuk menilai kinerja *knowledge management system* bagi perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Kazemi, M., & Allahyari, M. Z. (2010). Penelitian ini mengangkat permasalahan tantangan utama dalam menginisiasi *knowledge management*, bagaimana mengintegrasikan faktor-faktor dalam *knowledge management* dengan kendala dan kemampuan organisasi dan personil. Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan kerangka kerja prioritas berdasarkan *multi-criteria decision making* (MCDM) untuk membantu organisasi dalam membangun kesadaran akan faktor-faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan implementasi *knowledge management*.

Dalam mengidentifikasi faktor-faktor penting yang berpengaruh, metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada kombinasi metodologi lain seperti penelitian tindakan, diskusi kelompok, studi dokumenter, dan penelitian kuesioner. Untuk tujuan ini sekelompok manajer berpengalaman dipilih dan dilakukan sesi diskusi untuk menetapkan tujuan dan kerangka penelitian. *Group analysisl hierarchy process* (GAHP) digunakan untuk menganalisis kuesioner dan memprioritaskan faktor-faktor yang berpengaruh. Penelitian ini mengidentifikasi 8 aspek utama, 42 faktor yang berpengaruh dan

kerangka konseptual untuk membantu manajer merancang dan menerapkan sistem KM di organisasinya. Hasilnya menunjukkan manajemen puncak, manajemen eksekutif dan budaya memiliki dampak yang besar terhadap keberhasilan implementasi KM di antara aspek-aspek utama. Kerangka konseptual menyajikan panduan keberhasilan penerapan KM dalam organisasi. Pada penelitian ini, indikator yang digunakan adalah *Top management; Executive management; Culture; Organizational infrastructure; Human resource management; Continuous improvement; KM architecture; dan Technical infrastructure*.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Chang, T. H., & Wang, T. C. (2009). Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan kerangka peramalan berdasarkan pendekatan *fuzzy multi-criteria decision making* (FMCDM). Metode tersebut untuk membantu organisasi membangun kesadaran akan faktor-faktor penting yang berpengaruh terhadap keberhasilan penerapan *knowledge management*, mengukur kemungkinan keberhasilan proyek *knowledge management*, serta mengidentifikasi tindakan yang diperlukan sebelum memulai melakukan pengelolaan pengetahuan. Subjektivitas, ketidakpastian dan ketidakjelasan dalam proses prediksi ditangani dengan menggunakan variabel linguistik yang diberi parameter dengan bilangan fuzzy segitiga. Dengan mengalikan bobot kepentingan faktor-faktor yang berpengaruh dan kemungkinan peringkat keberhasilan (kegagalan), perkiraan nilai keberhasilan (kegagalan) ditentukan untuk memungkinkan organisasi memutuskan apakah akan memulai pengelolaan pengetahuan, menghambat adopsi atau melakukan perbaikan untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan proyek *knowledge management*.

Pendekatan yang diusulkan ditunjukkan dengan menggunakan kasus nyata yang melibatkan perusahaan rekayasa semikonduktor Taiwan. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa 5 faktor yang paling penting dalam *knowledge management* adalah: kemampuan supervisor untuk memotivasi staf, penggunaan intranet dan internet, *chief executive knowledge officer* yang bertanggung jawab atas proyek manajemen pengetahuan, kemampuan supervisor untuk menerapkan inovasi, mengintegrasikan pengembangan organisasi dan manajemen pengetahuan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Yuniarti (2012). Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kesiapan industri manufaktur TIK dalam negeri untuk

mendukung pengimplementasian TIK Hijau pada sektor telekomunikasi. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode *Likert Summated Ratings* (LSR). Indikator yang digunakan pada penelitian ini adalah *attitude, policy, practice, technology, dan governance*. Hasil dari penelitian ini adalah secara umum 5 responden industri manufaktur dikategorikan memiliki sikap positif. Sedangkan indikator yang perlu mendapatkan perhatian dari responden yang tergolong memiliki sikap negatif adalah indikator *policy* dan *governance*,

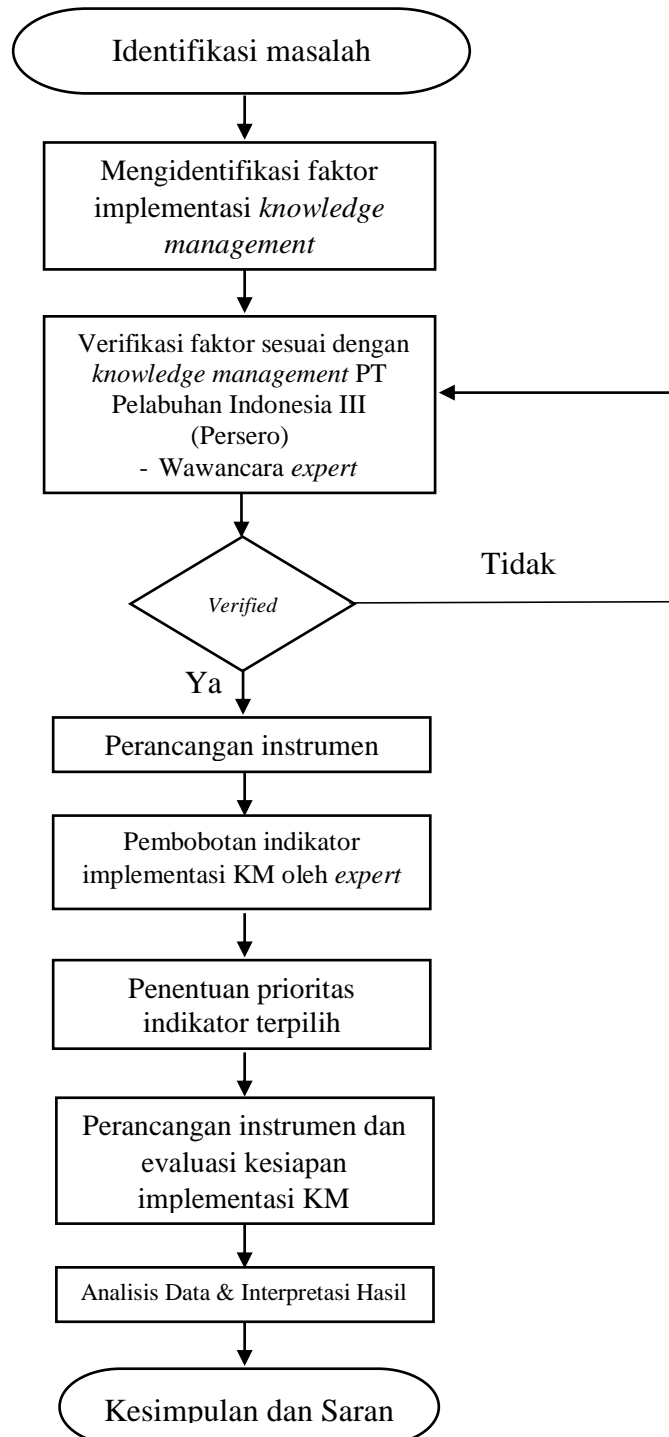
Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat persamaan dan perbedaan yang dilakukan dari penelitian sebelumnya. Persamaan tersebut terdapat pada penelitian yang dilakukan Mostafa Kazemi dan Maral Zafar Allahyari (2010), yaitu faktor yang digunakan sebagai kriteria implementasi *knowledge management*.

Perbedaan yang terdapat dalam penelitian yang akan dilakukan oleh Qorinatus Tsaniyah dengan penelitian terdahulu adalah kriteria yang digunakan, objek penelitian, serta metode yang digunakan. Pada penelitian ini, kriteria yang digunakan menyesuaikan dengan implemmentasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Selain itu, perbedaan juga terdapat pada metode yang digunakan. Pada penelitian ini, penulis menggunakan metode AHP dan LSR untuk menentukan prioritas faktor dan indikator serta untuk mengetahui posisi kesiapan implementasi *knowledge management*. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kesiapan implementasi *knowledge management*, sedangkan pada penelitian sebelumnya, penelitian dilakukan untuk mengevaluasi kinerja dan keberhasilan implementasi *knowledge managment*.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai gambaran secara menyeluruh proses penelitian yang dilakukan dapat dilihat pada **Gambar 3.1**. Metodologi penelitian ini berguna sebagai acuan bagi peneliti, agar penelitian dapat berjalan secara sistematis dan sesuai dengan tujuan dan waktu penelitian.

3.1 Flowchart Penelitian



Gambar 3.1 Flowchart Penelitian

3.2 Waktu dan Tempat Penelitian

Waktu penelitian dimulai pada bulan Februari hingga Juli 2018. Penelitian dilakukan di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Pusat, JL. Perak Timur No. 610, Surabaya 60165. Setelah data terkumpul dilanjutkan dengan pengolahan data dan analisis data.

3.3 Identifikasi Masalah

Pada tahap ini, peneliti mengidentifikasi permasalahan yang diangkat. Pada penelitian ini, permasalahan yang diangkat adalah mengukur sejauh mana kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan pemahaman dan mengeksplor informasi mengenai pemilihan prioritas faktor dan indikator yang sesuai dengan perusahaan. Hal tersebut dilakukan untuk menilai kesiapan dan menyimpulkan hasil evaluasi sejauh mana perusahaan telah menerapkan faktor dan indikator implementasi *knowledge management* melalui metode kualitatif. Penjelasan mengenai permasalahan yang diangkat untuk lebih detail dapat dibaca pada **BAB I Pendahuluan**.

3.4 Identifikasi Faktor Implementasi *Knowledge Management*

Pada tahap ini, peneliti melakukan identifikasi faktor implementasi *knowledge management*. Identifikasi dilakukan dengan membaca berbagai studi literatur. Kemudian memilih kriteria (faktor) yang akan digunakan pada penelitian berdasarkan kesesuaian implemementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Pemilihan kriteria (faktor) dilakukan berdasarkan hasil diskusi dengan penanggungjawab program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Pada penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara dengan *expert* dari pihak PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Menurut Malhotra (2004), data primer merupakan data yang diperoleh dengan tujuan khusus untuk menjawab suatu masalah penelitian. Sedangkan data sekunder didapatkan dari *website*, laporan tahunan perusahaan, dan literatur jurnal. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung sebagai data pelengkap dan pendukung bukan untuk menyelesaikan masalah utama penelitian (Malhotra, 2004). Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi yang

berhubungan dengan objek dari penelitian, seperti informasi yang terkait dengan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) serta penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan penelitian. Selain itu, penelitian terdahulu juga digunakan untuk mencari informasi yang berkaitan dengan penelitian serta teori-teori yang dibutuhkan pada penelitian ini.

Berikut adalah penjelasan singkat mengenai informasi yang dibutuhkan dan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini (lihat Tabel 3.1).

Tabel 3.1 Data yang dibutuhkan dalam penelitian

Jenis Data	Data yang dibutuhkan	Cara Memperoleh
Data Primer	Hasil verifikasi faktor dan indikator yang sesuai dengan <i>knowledge management</i> PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Pembobotan faktor dan indikator implementasi <i>knowledge management</i> di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Hasil kesiapan implementasi <i>knowledge management</i> di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	Melakukan wawancara dengan <i>expert</i> dan melakukan survey menggunakan kuesioner
Data Sekunder	Faktor dan indikator impelementasi <i>knowledge management</i> Penelitian terdahulu Jumlah karyawan berdasarkan usia dan informasi lainnya terkait perusahaan	Diperoleh dari jurnal dan diperoleh melalui laporan tahunan perusahaan

3.5 Verifikasi Faktor Implementasi *Knowledge Management*

Pada tahap ini, peneliti melakukan verifikasi terhadap faktor dan indikator implementasi *knowledge management* yang telah dilakukan berdasarkan studi literatur kepada *expert*. Pada tahap ini, peneliti menggunakan teknik *non probability sampling*. Menurut Malhotra (2004), *non probability sampling* adalah teknik sampling yang mengandalkan *judgement* pribadi peneliti daripada peluang untuk memilih elemen sampel. Sehingga peneliti dapat secara sembarang atau secara sadar memutuskan elemen apa yang akan dimasukkan ke dalam sampel. Pada penelitian ini, tidak semua karyawan yang bekerja di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dapat dijadikan sampel dalam tahap ini. Penetapan *expert* pada penelitian ini didasarkan pada kriteria seperti, pihak *expert* memiliki kedudukan

penting, terlibat secara langsung, kompeten dan memahami mengenai *knowledge management*.

Metode pengumpulan data primer yang digunakan pada tahap ini adalah dengan cara melakukan wawancara dengan pihak *expert* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Proses wawancara dilakukan dengan tujuan untuk melakukan verifikasi terhadap faktor dan indikator yang sesuai dengan penerapan *knowledge management* di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Jenis wawancara yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara terstruktur. Hal ini dilakukan agar informasi yang didapatkan sesuai pada pertanyaan yang telah ditetapkan agar tidak keluar dari topik penelitian.

Setelah melakukan verifikasi kesesuaian faktor dan indikator implementasi *knowledge management* kepada para *expert*, kemudian peneliti akan memilah faktor dan indikator yang akan digunakan untuk penelitian. Apabila ditemukan ketidak-sesuai-an, maka perlu dilakukan verifikasi ulang.

3.6 Perancangan Instrumen AHP

Pada tahap ini, peneliti akan melakukan perancangan instrumen kuesioner AHP. Kuesioner yang digunakan pada penelitian ini membutuhkan jawaban berskala. Skala yang digunakan pada tahap ini adalah skala yang dikembangkan oleh Saaty yaitu skala 1 sampai dengan 9, skala tersebut digunakan untuk pembobotan faktor dan indikator implementasi *knowledge management*.

3.7 Pembobotan Indikator Implementasi *Knowledge Management*

Pada tahap ini, kuesioner diisi secara mandiri oleh responden atau *self-administrated questionnaire* yang kemudian diberi penilaian terhadap sejumlah indikator yang terkait dengan faktor-faktor penelitian. Pada saat pengisian kuesioner oleh responden, penulis akan mendampingi responden. Hal ini dilakukan apabila responden tidak memahami maksud dari kuesioner, maka dapat langsung dijelaskan oleh penulis sehingga dapat memperoleh data yang valid. Jenis pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *scaled-response questions*. Hal ini dikarenakan penulis menggunakan desain kuesioner pembobotan AHP. Menurut Saaty (2008), *scaled-response questions* merupakan pertanyaan yang yang dijawab dengan menggunakan skala perbandingan 1 sampai dengan 9.

3.8 Penentuan Prioritas Indikator Terpilih

Pada tahap ini, peneliti akan menentukan prioritas indikator implementasi *knowledge management* yang terpilih berdasarkan pembobotan indikator implementasi *knowledge management* yang dilakukan oleh *expert*.

3.9 Perancangan Instrumen dan Evaluasi Kesiapan Implementasi

Pada tahap ini, peneliti akan melakukan perancangan instrumen kuesioner evaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* berdasarkan prioritas indikator yang terpilih. Pada tahap ini, metode yang digunakan adalah metode *survey* dengan menggunakan kuesioner dan skala yang digunakan adalah skala *likert* 1 sampai dengan 7. Responden yang dituju pada tahap ini adalah karyawan PT Pelabuhan Indonesia III yang memiliki jabatan sebagai *staff human capital and general affair* (SDM). Penentuan jumlah sampel pada tahap ini menggunakan tabel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael (1981) dalam Sugiyono (2014) (lihat pada Tabel 3.2) dengan *significance level* sebesar 10% dan jumlah populasi sebesar 25, sehingga didapatkan nilai sampel valid sebesar 23 responden.

3.10 Analisis Data dan Interpretasi Hasil

Setelah data terkumpul, maka data diolah untuk menjadi input dan dipetakan masalah dan penyelesaian masalahnya. Pada tahap ini, dimulai dari mengidentifikasi *roadmap knowledge management*, yang kemudian diidentifikasi faktor dan indikator yang sesuai dengan *knowledge management* yang diterapkan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Setelah itu, identifikasi pembobotan faktor dan indikator *knowledge management* hingga dilakukannya evaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Pada tahap identifikasi *roadmap knowledge management*, penulis dijelaskan secara detail mengenai perencanaan *knowledge management* yang dilakukan, oleh penanggungjawab program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yaitu Bapak Nyoman Kajeng Sadnyana Putra. Kemudian penulis melakukan pencatatan terhadap penjelasan tersebut.

Tabel 3.2 Tabel Issac dan Michael

N	Signifikasi			N	Signifikasi			N	Signifikasi		
	1%	5%	10%		1%	5%	10%		1%	5%	10%
10	10	10	10	160	129	110	101	500	285	205	176
15	15	14	14	170	135	114	105	550	301	213	182
20	19	19	19	180	142	119	108	600	315	221	187
25	24	23	23	190	148	123	112	650	329	227	191
30	29	28	28	200	154	127	115	700	341	233	195
35	33	32	32	210	160	131	118	750	352	238	199
40	38	36	36	220	165	135	122	800	363	243	202
45	42	40	39	230	171	139	125	850	373	247	205
50	47	44	42	240	176	142	127	900	382	251	208
55	51	48	46	250	182	146	130	950	391	255	211
60	55	51	49	260	187	149	133	1000	399	258	213
65	59	55	53	270	192	152	135	1100	414	265	217
70	63	58	56	280	197	155	138	1200	427	270	221
75	67	62	59	290	202	158	140	1300	440	275	224
80	71	65	62	300	207	161	143	1400	450	279	227
85	75	68	65	320	216	167	147	1500	460	283	229
90	79	72	68	340	225	172	151	1600	469	286	232
95	83	75	71	360	234	177	155	1700	477	289	234
100	87	78	73	380	242	182	158	1800	485	292	235
110	94	84	78	400	250	186	162	1900	492	294	237
120	102	89	83	420	257	191	165	2000	498	297	238
130	109	95	88	440	265	195	168	2200	510	301	241
140	116	100	92	460	272	198	171	2400	520	304	243
150	122	105	97	480	279	202	173	2600	529	307	245

(Source: Sugiyono, 2014)

Keterangan : N = jumlah populasi; S = jumlah sampel

Pada tahap selanjutnya adalah identifikasi faktor dan indikator implemementasi *knowledge management* melalui studi literatur. Setelah ditemukan faktor dan indikator yang sesuai berdasarkan penanggungjawab program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), maka perlu dilakukannya verifikasi untuk mendapatkan faktor dan indikator yang sesuai dan ideal dengan *roadmap knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) berdasarkan para *expert*. Verifikasi awal dilakukan dengan wawancara kepada *expert* untuk memilih indikator yang sesuai. Setelah itu, *expert* memberikan

pembobotan untuk indikator yang terpilih. Pengolahan data yang digunakan pada tahap ini adalah metode AHP. Metode ini dipilih karena memiliki skala penilaian 1 hingga 9, yang dapat membantu untuk menyelesaikan masalah secara terukur (kuantitatif) maupun pendapat (*judgement*). Selain itu, metode ini juga dapat membantu untuk menentukan prioritas indikator untuk mengetahui indikator terpenting yang harus diperhatikan dalam pengimplementasian *knowledge management*.

Setelah melakukan identifikasi indikator implementasi *knowledge management*, tahap selanjutnya yang akan dilakukan adalah mengevaluasi kesiapan terhadap implementasi *knowledge management*. Tahap ini diukur dengan menggunakan skala *likert* 1 sampai dengan 7. Analisis yang digunakan pada skala *likert* ini adalah *Likert Summating Rating* (LSR). Analisis ini dilakukan dengan mengkategorisasikan skor nilai total dari variabel pertanyaan indikator yang mengacu pada empat bagian (Yuniarti, 2012) yaitu, sikap sangat negatif, sikap negatif, sikap positif, dan sikap sangat positif. Kemudian perlu dilakukan penentuan batas kuartil dari tiap faktor implementasi *knowledge management* dan keseluruhan faktor implementasi *knowledge management*.

Setelah didapatkan hasil evaluasi kesiapan implementasi *knowledge management*, maka tahap selanjutnya adalah melakukan analisa yang menggambarkan posisi perusahaan saat ini terhadap kesiapan implementasi *knowledge management*. Sehingga dapat ditarik kesimpulan sejauh mana kesiapan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) terhadap pengimplementasian *knowledge management*.

3.11 Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan tahapan penelitian yang akan dilakukan tersebut, selanjutnya didapatkan kesimpulan dari hasil penelitian yaitu indikator implementasi *knowledge management* yang terpilih sesuai PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dan prioritas indikator implementasi *knowledge management* serta posisi kesiapan perusahaan dalam melakukan implementasi terhadap *knowledge management* yang disertai dengan saran yang berguna untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta berguna untuk penelitian berikutnya.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini, dijelaskan mengenai tahap pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan pada saat penelitian. Bab ini terdiri dari gambaran umum PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), *roadmap knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), penentuan faktor dan indikator implementasi *Knowledge Management*, perancangan kuesioner penelitian, penentuan responden penelitian, pembobotan dengan menggunakan metode AHP, identifikasi indikator terpilih dan perhitungan evaluasi kesiapan implementasi *Knowledge Management*.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada penelitian ini, telah dilakukan pengumpulan data untuk mengetahui program *knowledge management* yang saat ini sedang direncanakan dan diimplementasikan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), sehingga dapat diidentifikasi program KM apa yang akan menjadi prioritas untuk diimplementasikan terlebih dahulu. Hal tersebut bertujuan untuk mendapatkan faktor dan indikator implementasi *Knowledge Management* yang sesuai dengan kondisi lingkungan pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Data yang telah dikumpulkan, diperoleh melalui wawancara dengan karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) selaku *expert* yang berhubungan langsung dalam perencanaan dan penyusunan program KM di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

4.1.1 Sejarah PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam sektor Perhubungan. PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) memiliki 43 pelabuhan umum yang terdiri atas Cabang Utama, Kelas I, II, III, dan kawasan di 7 wilayah Provinsi Indonesia seperti Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur serta menjadi Perseroan *holding* dari 11 Anak Perseroan yang mendukung kegiatan bisnis utama dari PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) berdiri pada tahun 1960 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 1960. Namun, pada kurun waktu tahun 1969 hingga 1983, bentuk Perusahaan Negara diubah menjadi Badan Pengusahaan

Pelabuhan atau disebut dengan BPP berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1969. Kemudian pada tahun 1983, terjadi perubahan nama menjadi Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan berdasarkan pada Peraturan Pemerintah No. 16 Tahun 1983 dan Peraturan Pemerintah No. 6 Tahun 1985. Hal tersebut dilakukan untuk membedakan pengelolaan Pelabuhan Umum yang diusahakan dan yang tidak diusahakan. Seiring berkembangnya dunia usaha, maka dilakukan perubahan status dari Perum menjadi Perseroan sehingga terbentuk nama PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Perubahan tersebut didasarkan pada Akta Notaris Imas Fatimah, SH Nomor 5 Tanggal 1 Desember 1992.

4.1.2 Visi dan Misi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Visi:

“Berkomitmen memacu integrasi logistik dengan layanan jasa pelabuhan yang prima”

Visi tersebut terdapat pada Rencana Jangka Panjang Perusahaan Tahun 2015 – 2019 yang telah disesuaikan dan sejalan dengan UU No. 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran, yang mana status dan posisi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) selaku Badan Usaha Pelabuhan (BUP) telah mengalami perubahan fungsi dari yang sebelumnya sebagai penyelenggara usaha kepelabuhanan menjadi hanya penyelenggara usaha terminal pelabuhan.

Misi PT Pelabuhan Indonesia III dalam kurun waktu 5 tahun:

1. Menjamin penyediaan jasa pelayanan prima melampaui standar yang berlaku secara konsisten;
2. Memacu kesinambungan daya saing industri nasional melalui biaya logistik yang kompetitif;
3. Memenuhi harapan semua *stakeholders* melalui prinsip kesetaraan dan tata kelola perusahaan yang baik (GCG);
4. Menjadikan SDM yang kompeten, berkinerja handal dan berpekerti luhur;
5. Mendukung perolehan devisa negara dengan memperlancar arus perdagangan.

4.1.3 Struktur Organisasi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Struktur organisasi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) memiliki beberapa jenis fungsional yang dilampirkan pada Lampiran 1. Pada lampiran tersebut, dapat dilihat bahwa Direktur Utama membawahi 8 fungsional yaitu, sekretaris perusahaan,

kepala satuan pengawasan intern, direktur operasi dan pengembangan bisnis, direktur teknik, teknologi informasi dan komunikasi, direktur keuangan, direktur sdm dan umum, kepala biro perencanaan strategis dan kinerja perusahaan, dan kepala biro hukum. Sedangkan direksi membawahi cabang dan direksi anak perusahaan. Berikut adalah uraian pada setiap bagian fungsional.

1. Direktur Utama memiliki tugas dan tanggungjawab sebagai pembuat kebijakan umum perusahaan, pengambil keputusan strategis perusahaan dan sebagai koordinator Direksi.
2. Direktur Operasi dan Pengembangan Bisnis memiliki tugas dan tanggungjawab untuk melaksanakan pembinaan dalam kegiatan pelayanan jasa kapal, barang, terminal, rupa-rupa usaha, manajemen risiko dan mutu, Kesehatan dan Keselamatan Kerja dan Lingkungan, ISPS (*International Ship and Port Security*) Code, peningkatan dan kerjasama usaha, serta manajemen properti. Direktur Operasi dan Pengembangan Bisnis membawahi 4 bagian, yaitu Senior Manajer Pemasaran dan Pengembangan Bisnis, Senior Manajer Pelayanan Kapal dan Terminal, Senior Manajer Manajemen Properti, dan Senior Manajer Sistem Manajemen dan Manajemen Risiko. Masing-masing dari setiap Senior Manajer membawahi Asisten Senior Manajer.
3. Direktur Teknik, Teknologi Informasi dan Komunikasi memiliki tugas dan tanggungjawab untuk melaksanakan pembinaan dalam kegiatan penyediaan dan pemeliharaan fasilitas dan kolam pelabuhan, investasi, studi kelayakan, bangunan pelabuhan, bangunan sipil, pengembangan teknologi informasi aplikasi dan perangkat keras. Direktur Teknik, Teknologi Informasi dan Komunikasi membawahi 4 bagian, yaitu Senior Manajer Peralatan, Senior Manajer Fasilitas Pelabuhan, Senior Manajer Supervisi Teknik, dan Senior Manajer Teknologi Informasi dan Komunikasi. Masing-masing dari setiap Senior Manajer membawahi Asisten Senior Manajer.
4. Direktur Keuangan memiliki tugas dan tanggungjawab untuk melaksanakan pembinaan dalam kegiatan keuangan perusahaan, meliputi akuntansi manajemen, akuntansi keuangan, hutang piutang, aset perusahaan, dan pembinaan Anak Perusahaan. Direktur Keuangan membawahi 4 bagian, yaitu Senior Manajer Manajemen dan Risiko Keuangan, Senior Manajer Akuntansi

dan Perpajakan, Senior Manajer Keuangan Korporat dan Tresuri, dan Senior Manajer Pembinaan Anak Perusahaan. Masing- masing dari setiap Senior Manajer membawahi Asisten Senior Manajer.

5. Direktur SDM dan Umum memiliki tugas dan tanggungjawab untuk melaksanakan pembinaan dalam kegiatan perencanaan dan pengembangan SDM, sistem kepegawaian dan organisasi, kesejahteraan, administrasi kepegawaian, penilaian kinerja pegawai, umum, pengelolaan Kantor Pusat. Direktur SDM dan Umum membawahi 4 bagian, yaitu Senior Manajer Strategi dan Kesisteman SDM, Senior Manajer Pelayanan SDM, Senior Manajer Umum / Kepala Kantor Pusat, dan Senior Manajer Pengadaan Barang dan Jasa. Masing-masing setiap Senior Manajer membawahi Asisten Senior Manajer.
6. Sekretaris Perusahaan memiliki tugas dan tanggungjawab sebagai *liaison officer (public relation/corporate communication), institution relations, GCG implementation*, mengawasi pencapaian *Key Performance Indicator (KPI)*, mengawasi pelaksanaan kegiatan *Corporate Social Responsibility (CSR)* serta administrasi dokumen kebijakan dan notulensi rapat Direksi.
7. Kepala Satuan Pengawasan Intern memiliki tugas dan tanggungjawab untuk membantu seluruh jajaran organisasi Perseroan dalam mengevaluasi keseluruhan aktivitas operasional usahanya.
8. Kepala Biro Perencanaan Strategis dan Kinerja Perusahaan
9. Kepala Biro Hukum
10. Direksi (Direktur Utama dan Para Direktur) membawahi Cabang dan Direksi Anak Perusahaan.

4.1.4 Roadmap Knowledge Management PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) saat ini sedang melakukan penerapan program *Knowledge Management*. Program ini dibentuk untuk mewujudkan prinsip pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan. Pada proses penerapannya, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) membentuk *roadmap* atau rencana strategi sebagai pedoman persiapan penerapan program *Knowledge Management*. Berikut adalah *roadmap knowledge management* yang direncanakan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang dapat dilihat pada Gambar 1.4.

1. Tahun Pertama adalah fondasi *knowledge management*. Di tahun ini, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) melakukan identifikasi permasalahan serta perencanaan program *knowledge management*. Berikut 4 program yang dilakukan pada tahun pertama.
 - a. *Assessment Knowledge Management* adalah program yang dilakukan untuk menilai dan mengukur sejauh mana *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) sebelum diterapkannya program KM yang direncanakan berdasarkan *roadmap* KM.
 - b. *Benchmarking* adalah program yang dilakukan untuk melakukan *benchmark* dengan perusahaan lain yang terlebih dahulu menerapkan KM. Program ini bertujuan untuk mengetahui posisi KM PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) berada pada level mana dengan cara membandingkan KM PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dengan perusahaan tersebut.
 - c. *Knowledge Scanning* adalah program yang dilakukan untuk mengidentifikasi pengetahuan apa saja yang harus di-*capture* dan harus didokumentasikan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).
 - d. Taksonomi *Knowledge* adalah program yang dilakukan untuk pengklasifikasian pengetahuan berdasarkan pengetahuan yang paling penting bagi perusahaan.
2. Tahun kedua adalah implementasi *knowledge management*. Di tahun ini, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) mulai mengimplementasikan beberapa program yang telah direncanakan untuk diterapkan di perusahaan. Berikut 4 program yang dilakukan di tahun kedua.
 - a. *Knowledge capturing* adalah program yang dilakukan untuk mendokumentasikan pengetahuan-pengetahuan yang ada di perusahaan.
 - b. *Knowledge sharing* adalah program yang dilakukan untuk melakukan berbagi pengetahuan antar karyawan.
 - c. *Community of Practice* adalah program yang dilakukan untuk melakukan berbagi pengetahuan antar kelompok atau antar divisi dengan membahas suatu *issue* yang memiliki pengetahuan di bidang yang sama sebelumnya.

- d. Implementasi sistem *knowledge management* adalah program yang dilakukan dengan menerapkan *knowledge management* pada suatu sistem teknologi informasi. Hal ini dilakukan agar implementasi *knowledge management* dapat berjalan secara efektif dan dapat dengan mudah diakses oleh karyawan.
3. Tahun ketiga adalah integrasi *knowledge management*. Di tahun ini, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) berencana akan terus melakukan evaluasi serta integrasi pada program *knowledge management* untuk selalu melakukan perbaikan.

4.2 Penentuan Indikator Implementasi *Knowledge Management* Terpilih

Setelah dilakukan pengumpulan data, maka dilakukanlah penetapan indikator-indikator terpilih dari faktor implementasi *knowledge management* yang sesuai dengan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Penetapan indikator-indikator tersebut dilakukan melalui studi literatur dan wawancara langsung dengan narasumber selaku tim program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Studi literatur dilakukan dengan *me-review* faktor dan indikator yang berhubungan dengan pengaruh kesuksesan implementasi program *knowledge management*. Sumber dari studi literatur tersebut diambil dari penelitian terdahulu, yang kemudian disesuaikan dengan kondisi lapangan yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Pada bagian ini, penulis memilih faktor dan indikator yang diambil dari Kazemi & Allahyari (2010) yang memiliki 8 faktor dengan total 42 indikator implementasi *knowledge management*. Pemilihan faktor dan indikator tersebut hasil dari diskusi penulis dengan penanggungjawab program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Dari total indikator tersebut, terdapat beberapa indikator yang diubah maupun dihilangkan untuk menyesuaikan dengan kondisi yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), namun tidak ada yang ditambahkan dikarenakan menurut para narasumber, indikator-indikator tersebut sudah cukup untuk menggambarkan kondisi yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Setelah dilakukan pemilihan indikator dari penelitian terdahulu oleh para *expert*, kemudian dilakukan verifikasi oleh ahli dari akademisi sekaligus praktisi

yaitu konsultan *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dan tim *knowledge management* dari PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) untuk menyesuaikan dengan kondisi yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Pada proses ini, dilakukan wawancara secara langsung dengan 5 ahli dari pihak internal PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Kemudian dilakukan penetapan indikator implementasi *knowledge management* yang sesuai dengan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Sebelum dilakukan penetapan indikator, dilakukan diskusi terlebih dahulu dengan penanggungjawab program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) mengenai indikator-indikator yang dirubah dan dihilangkan. Setelah itu, dilakukan verifikasi kepada pihak *expert* selaku konsultan *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Dari hasil verifikasi tersebut, terdapat 38 indikator dari 8 faktor yang menurut *expert* sesuai dengan kondisi yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Hasil indikator tersebut selanjutnya akan dilakukan pembobotan dengan menggunakan metode AHP. Berikut adalah hasil identifikasi indikator yang sesuai dengan kondisi yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dapat dilihat pada Tabel 4.1.

4.3 Identifikasi Faktor Implementasi *Knowledge Management*

Pada bagian ini dijelaskan mengenai maksud dari masing-masing indikator pada setiap faktor, setelah dilakukan penetapan terhadap faktor dan indikator implementasi *knowledge management* yang sesuai dengan kondisi yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

4.3.1 *Top Management Factor*

Pada *top management factor* terdapat 4 indikator yang mempengaruhi *knowledge management*. Berikut adalah indikator-indikator yang terdapat pada *top management factor* (TMF):

1. Dukungan dan komitmen dari manajemen atas penting untuk kesuksesan program *knowledge management*

Pada suatu organisasi, dukungan dan komitmen merupakan salah satu bentuk tindakan dasar yang harus dimiliki organisasi dalam menerapkan konsep baru. Perusahaan yang akan mengimplementasikan konsep baru, tentu membutuhkan dukungan dan komitmen dari para *top manager*. Hal ini dikarenakan *top manager* memiliki peranan besar dalam pengelolaan dan keberlangsungan perusahaan.

Tabel 4.1 Indikator Pengukuran Terpilih

No	Indikator Pengukuran Terpilih
<i>Top Management Factor</i>	
1	Dukungan dan komitmen dari manajemen atas penting untuk kesuksesan program KM
2	Terdapat hubungan antara visi, misi, dan tugas bisnis dengan strategi KM
3	Melakukan pengklasifikasian tipe pengetahuan berdasarkan pengetahuan paling penting bagi perusahaan
4	Menyediakan sumber daya dan anggaran yang dibutuhkan dalam menerapkan KM
<i>Executive Management Factor</i>	
5	Menggunakan <i>lesson learned</i> sebagai teladan penerapan KM bagi karyawan
6	Membuat strategi dan visi KM
7	Terdapat hubungan dengan para ahli (pihak luar) yang memiliki tanggungjawab untuk mengelola dan menerapkan strategi program KM
8	Melakukan percobaan terlebih dahulu dalam mengimplementasikan program KM
9	Menerapkan komunikasi secara formal dan informal kepada seluruh karyawan sebagai salah satu bentuk promosi program KM
<i>Culture Factor</i>	
10	Dengan penerapan program KM, perusahaan akan memperoleh nilai dan keuntungan dari pengetahuan untuk membentuk budaya yang lebih baik
11	Salah satu alasan menerapkan program KM adalah karena sebagian besar karyawan mengakui bahwa modal intelektual dan manajemen pengetahuan penting bagi keberlangsungan perusahaan
12	Memfasilitasi ruang dan waktu bagi karyawan untuk belajar, menciptakan pengetahuan dan inovasi, dan melakukan <i>brainstorming</i>
13	Menerapkan budaya saling percaya, terbuka, dan kerjasama antar karyawan
14	Karyawan melakukan aktivitas <i>knowledge sharing</i> dengan sikap positif
<i>Organizational Infrastructure Factor</i>	
15	Membentuk tim KM untuk merencanakan dan mengimplementasikan program KM
16	Perusahaan memiliki struktur organisasi yang tinggi
17	Akan menerapkan program <i>Communities of Practices</i> (CoPs) sebagai bagian dari program KM
18	Tim KM yang dibentuk oleh perusahaan, merencanakan dan melakukan promosi terhadap program KM kepada karyawan
<i>Human Resource Management Factor</i>	
19	Memberikan wewenang terhadap karyawan agar karyawan memiliki 'rasa memiliki' terhadap perusahaan
20	Memberikan keleluasaan terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan dan melakukan desain pekerjaan
21	Memberikan pembelajaran dan pelatihan kepada karyawan sebagai bentuk perolehan pengetahuan

No	Indikator Pengukuran Terpilih
22	Melakukan perekrutan calon karyawan berdasarkan pada <i>demand</i> dan kompetensi
23	Perusahaan memberikan <i>reward</i> bagi karyawan teladan
<i>Continuous Improvement Factor</i>	
24	Melakukan pengukuran terhadap program KM sebelum diimplementasikan
25	Melakukan <i>benchmarking</i> program KM dengan perusahaan lain
26	Membentuk strategi manajemen yang ditujukan untuk memberikan kualitas terbaik pada semua proses bisnis
<i>KM Architecture Factor</i>	
27	Menggunakan pandangan berbasis <i>people, process, dan technology</i> dalam membentuk program KM
28	Membentuk peraturan program KM untuk terus meningkatkan pengetahuan dan strategi KM bagi karyawan
29	Menghubungkan kegiatan KM pada proses bisnis
30	Membentuk peraturan program KM untuk melindungi pengetahuan yang telah dibuat
31	Membentuk peraturan program KM untuk memudahkan karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan
32	Membentuk peraturan program KM untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam proyek perusahaan dan berbagi pengetahuan mengenai hal tersebut
33	Membentuk peraturan program KM untuk menyimpan pengetahuan
<i>Technical Infrastructure Factor</i>	
34	Membuat infrastruktur IT untuk menunjang keberlangsungan program KM
35	Mengintegrasikan sistem yang ada saat ini untuk menunjang keberlangsungan program KM
36	Penggunaan perangkat lunak dapat memberikan keefektifan pada program KM perusahaan
37	<i>Database</i> pada infrastruktur IT yang dibuat oleh perusahaan akan di- <i>update</i> secara periodik
38	Melakukan pengamanan data internet untuk menunjang keberlangsungan program KM

Dukungan dan komitmen *top manager* yang kuat dalam mengimplementasikan *knowledge management*, tentu akan mempengaruhi jajaran di bawahnya untuk memulai gerakan perubahan melalui cermin *top manager* yang bertekad untuk melakukan perubahan yang positif. Oleh karena itu, indikator ini harus dimiliki oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengimplementasikan *knowledge management*.

2. Hubungan antara visi, misi, dan tugas bisnis dengan strategi *knowledge management*

Visi merupakan gambaran suatu perusahaan maupun organisasi di masa depan yang dapat digunakan sebagai tujuan perusahaan maupun organisasi. Sedangkan misi merupakan cara untuk mencapai tujuan (visi) tersebut yang dapat dirubah sedemikian rupa apabila visi belum tercapai. Pada suatu perusahaan, visi dan misi merupakan syarat wajib yang harus dimiliki karena visi dan misi menjadi landasan dasar bagi perusahaan. Pada suatu perusahaan, tidak hanya visi dan misi saja yang dibutuhkan, melainkan tugas bisnis juga dibutuhkan sebagai fasilitator untuk melancarkan semua proses bisnis yang terdapat pada perusahaan. Sehingga dalam menerapkan *knowledge management*, perusahaan perlu untuk menghubungkan strategi *knowledge management* dengan visi, misi, dan tugas bisnis yang ada pada perusahaan agar penerapan *knowledge management* dapat berjalan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, indikator ini harus dimiliki oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengimplementasikan *knowledge management*.

3. Melakukan pengklasifikasian tipe pengetahuan berdasarkan pengetahuan paling penting bagi perusahaan

Pengklasifikasian tipe pengetahuan sangat penting untuk dilakukan oleh perusahaan yang baru saja menerapkan *knowledge management*. Hal ini dikarenakan sebelum terdapat *knowledge management*, perusahaan hampir tidak pernah melakukan pendokumentasian pengetahuan. Sehingga pada tahap awal penerapan *knowledge management*, perusahaan akan melakukan pendokumentasian terlebih dahulu yang kemudian diklasifikasikan pengetahuan tersebut berdasarkan pengetahuan yang terpenting bagi perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mempermudah karyawan dalam melakukan pencarian pengetahuan. Oleh karena itu, indikator ini harus dimiliki oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengimplementasikan *knowledge management*.

4. Menyediakan sumber daya dan anggaran yang dibutuhkan dalam menerapkan *knowledge management*

Dalam menerapkan konsep baru seperti *knowledge management*, tentu saja dibutuhkan sumberdaya dan biaya yang tidak sedikit. Hal ini dikarenakan dalam

menerapkan *knowledge management* dibutuhkan banyak dukungan dari banyak pihak seperti seluruh karyawan perusahaan, pihak internal dan pihak eksternal. Selain itu, pada perusahaan yang baru menerapkan *knowledge management* juga membutuhkan kemampuan dari pihak eksternal seperti konsultan *knowledge management* serta dukungan lain secara finansial yang membutuhkan biaya tidak sedikit. Oleh karena itu, indikator ini dimiliki oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengimplementasikan *knowledge management*.

4.3.2 Executive Management Factor

Pada *executive management factor* terdapat 5 indikator yang mempengaruhi *knowledge management*. Berikut adalah indikator-indikator yang terdapat pada *executive management factor* (EMF):

1. Menggunakan *lesson learned* sebagai teladan penerapan KM bagi karyawan

Dalam menerapkan *knowledge management*, dibutuhkan *knowledge champions* sebagai teladan untuk para karyawan dalam mengimplementasikan program *knowledge management*. Sedangkan di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) menggunakan *lesson learned* sebagai teladan karyawan dalam mengimplementasikan program *knowledge management*. *Lesson learned* merupakan suatu pendokumentasian pengetahuan mengenai kecelakaan kerja ataupun kesalahan-kesalahan dalam melakukan pekerjaan dengan tujuan agar para karyawan meminimalisir kecelakaan atau kesalahan yang sama. Hal ini juga diterapkan pada program-program *knowledge management* yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

2. Membuat strategi dan visi *knowledge management*

Knowledge management merupakan program baru yang akan diterapkan pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Dalam perencanaan dan penyusunan program *knowledge management*, pembuatan strategi dan visi *knowledge management* sangat penting untuk berjalannya program. Hal ini dikarenakan strategi dan visi *knowledge management* sebagai landasan dasar program agar berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan.

3. Terdapat hubungan dengan para ahli (pihak luar) yang memiliki tanggungjawab untuk mengelola dan menerapkan strategi program KM

Pada suatu perusahaan, penerapan program baru tentu saja membutuhkan perencanaan yang matang. Kemampuan para karyawan perusahaan yang terbatas

membuat perusahaan membutuhkan kemampuan para ahli dalam menerapkan program baru. Sehingga PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) juga membutuhkan bantuan dari para ahli di bidang *knowledge management* dalam perencanaan dan penyusunan program *knowledge management*. Hal ini dilakukan untuk menghindari kesalahan fatal dalam menerapkan program *knowledge management* yang diakibatkan kurangnya ilmu para karyawan pada bidang tersebut.

4. Melakukan percobaan terlebih dahulu dalam mengimplementasikan program *knowledge management*

Melakukan percobaan terlebih dahulu atau biasa disebut dengan *pilot test* memang sangat perlu untuk dilakukan. Bahkan pada penerapan program baru yang sebelumnya belum pernah dilakukan. Hal ini dikarenakan dalam melakukan percobaan terlebih dahulu, perusahaan dapat mengetahui kekurangan program yang telah direncanakan. Sehingga program tersebut dapat dievaluasi dan disusun ulang untuk menjadikan program tersebut lebih baik dan pantas untuk diimplementasikan.

5. Menerapkan komunikasi secara formal dan informal kepada seluruh karyawan sebagai salah satu bentuk promosi program KM

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) merupakan perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang tinggi. Sehingga komunikasi informal antar karyawan tergolong sulit. Oleh karena itu, pada saat ini PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) mulai menerapkan budaya yang membentuk adanya komunikasi secara formal dan informal kepada seluruh karyawan. Hal ini dilakukan sebagai salah satu bentuk promosi program *knowledge management*.

4.3.3 Culture Factor

Pada *culture factor* terdapat 5 indikator yang mempengaruhi *knowledge management*. Berikut adalah indikator-indikator yang terdapat pada culture factor (CF):

1. Memperoleh nilai dan keuntungan dari pengetahuan untuk membentuk budaya yang lebih baik

Salah satu tujuan dibentuknya *knowledge management* adalah membentuk budaya para karyawan dan budaya perusahaan lebih baik. Budaya yang baik tentu saja akan mempengaruhi kinerja karyawan yang akan memberikan keuntungan pada perusahaan serta kesejahteraan karyawan.

2. Sebagian besar karyawan mengakui bahwa modal intelektual dan manajemen pengetahuan penting bagi keberlangsungan perusahaan

Pengakuan para karyawan bahwa modal intelektual sangat penting bagi perusahaan akan mempengaruhi karyawan dalam menerapkan *knowledge management*. Hal ini dikarenakan karyawan mulai memiliki kesadaran akan pentingnya pengetahuan yang diberikan perusahaan terhadapnya. Sehingga *awareness* karyawan dalam menerapkan *knowledge management* akan meningkat dan membuat program *knowledge management* berjalan lebih mudah.

3. Memfasilitasi ruang dan waktu bagi karyawan untuk belajar, menciptakan pengetahuan dan inovasi, dan melakukan *brainstorming*

Pemberian fasilitas untuk belajar, menciptakan inovasi, dan melakukan *brainstorming* kepada karyawan sangat penting untuk dilakukan oleh perusahaan. Hal ini dikarenakan dengan pemberian fasilitas tersebut akan meningkatkan kreativitas karyawan serta dapat meningkatkan pengetahuan karyawan yang nantinya akan memberikan keuntungan pada perusahaan.

4. Menerapkan budaya saling percaya, terbuka, dan kerjasama antar karyawan

Penerapan budaya tersebut sangat penting bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan suatu kesalahan dan kegagalan yang dilakukan oleh karyawan tidak seharusnya ditutupi atau disembunyikan melainkan harus dibagikan dan didiskusikan untuk mencari solusinya bersama-sama, tanpa takut akan sanksi yang diberikan. Hal ini akan membuat karyawan merasa masih tetap terlindungi dan berani untuk mengakui kesalahan.

5. Karyawan melakukan aktivitas *knowledge sharing* dengan sikap positif

Aktivitas yang dilakukan oleh karyawan dalam melakukan *knowledge sharing* akan mempengaruhi kesuksesan implementasi *knowledge management*. Apabila karyawan sudah memiliki kemampuan dan keinginan untuk melakukan *knowledge sharing* dengan sikap positif tentu akan membantu berjalannya program *knowledge management* dengan baik.

4.3.4 Organizational Infrastructure Factor

Pada *organizational infrastructure factor* terdapat 4 indikator yang mempengaruhi *knowledge management*. Berikut adalah indikator-indikator yang terdapat pada *organizational infrastructure factor* (OIF):

1. Membentuk tim KM untuk merencanakan dan mengimplementasikan program KM

Pada suatu perusahaan tentunya memiliki beberapa divisi yang sesuai dengan bidang masing-masing. Seperti halnya pada penerapan *knowledge management*, pembentukan tim *knowledge management* sangat penting. Hal ini dikarenakan pembentukan tersebut untuk membuat perencanaan dan penyusunan program *knowledge management* lebih matang dan terfokus pada bidang tersebut.

2. Perusahaan memiliki struktur organisasi yang tinggi

Pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), perusahaan memiliki struktur organisasi yang tinggi. Struktur organisasi tinggi pada perusahaan biasanya memiliki komunikasi antar tingkat struktural yang rumit. Hal ini tentu saja akan sedikit menghambat berjalannya program *knowledge management* yang membutuhkan komunikasi mudah dan informal. Sehingga pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) diterapkan budaya yang membentuk karyawan agar dapat berkomunikasi secara formal dan informal untuk mempermudah penerapan *knowledge management*.

3. Akan menerapkan program Communities of Practices (CoPs) sebagai bagian dari program KM

Program *CoPs* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) memang sudah tercantum pada *roadmap knowledge management* perusahaan. Program *CoPs* merupakan program dimana antar kelompok maupun individu yang memiliki pengetahuan di bidang yang sama dipertemukan dalam satu tempat untuk melakukan *sharing* pengetahuan.

4. Tim KM yang dibentuk oleh perusahaan, merencanakan dan melakukan promosi terhadap program KM kepada karyawan

Pembentukan tim *knowledge management* yang sebelumnya sudah dijelaskan pada poin pertama, tidak hanya memiliki fungsi merencanakan dan menyusun. Namun, juga melakukan promosi program *knowledge management* kepada karyawan untuk menghemat sumberdaya.

4.3.5 Human Resource Management Factor

Pada *human resource management factor* terdapat 5 indikator yang mempengaruhi *knowledge management*. Berikut adalah indikator-indikator yang terdapat pada *human resource management factor* (HRMF):

1. Memberikan wewenang terhadap karyawan agar karyawan memiliki 'rasa memiliki' terhadap perusahaan

Sense of belonging atau rasa memiliki yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan sangat penting. Hal ini dikarenakan karyawan merupakan salah satu aset penting yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan sebaiknya memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan. *Sense of belonging* merupakan perasaan cinta terhadap perusahaan yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan tersebut merasa turut serta memiliki perusahaan meskipun tidak memiliki saham dalam perusahaannya.

2. Memberikan keleluasaan terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan dan melakukan desain pekerjaan

Keleluasaan dalam melakukan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan tentu akan membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan caranya sendiri dan selesai tepat waktu. Hal ini sangat penting untuk kesehatan mental karyawan dikarenakan pemberian keleluasaan tersebut dapat mengurangi tekanan kerja yang mengganggu kesehatan mental karyawan. Namun, pemberian keleluasaan tersebut tidak berarti pekerjaan yang diberikan diselesaikan dengan semena-mena. Melainkan dikerjakan sesuai dengan caranya dan selesai tepat pada waktu yang ditentukan.

3. Memberikan pembelajaran dan pelatihan kepada karyawan sebagai bentuk perolehan pengetahuan

Training atau pelatihan merupakan salah satu fasilitas yang diberikan perusahaan pada karyawan untuk belajar dan memperoleh pengetahuan. Pelatihan tersebut tentu dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi karyawan yang akan memberikan keuntungan pada perusahaan.

4. Melakukan perekrutan calon karyawan berdasarkan pada *demand* dan kompetensi

Pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), perekrutan karyawan dilakukan berdasarkan pada kebutuhan perusahaan dan kompetensi yang dimiliki oleh calon karyawan. Perekrutan tidak dilihat berdasarkan kemampuan karyawan dalam melakukan *knowledge sharing*. Hal ini dikarenakan perusahaan yakin bahwa calon karyawan yang berkompentensi akan mampu melakukan *knowledge sharing*.

5. Perusahaan memberikan *reward* bagi karyawan teladan

Pemberian penghargaan atau *reward* sangat penting bagi perusahaan dan karyawan. Bagi perusahaan, pemberian *reward* merupakan salah satu bentuk menghargai karyawan untuk mempertahankan karyawan tersebut yang mampu memberikan keuntungan pada perusahaan dalam jangka panjang. Sedangkan bagi karyawan, pemberian *reward* akan meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaan.

4.3.6 Continuous Improvement Factor

Pada *continuous improvement factor* terdapat 3 indikator yang mempengaruhi *knowledge management*. Berikut adalah indikator-indikator yang terdapat pada *continuous improvement factor* (CIF):

1. Melakukan pengukuran terhadap program KM sebelum diimplementasikan

Dalam menerapkan program *knowledge management*, perlu dilakukan pengukuran terlebih dahulu sebelum diimplementasikan. Hal ini berfungsi untuk mengetahui sejauh mana program tersebut sebelum diimplementasikan. Sehingga diketahui strategi dan misi yang harus dilakukan dalam menerapkan program *knowledge management*.

2. Melakukan *benchmarking* program KM dengan perusahaan lain

Benchmarking dengan perusahaan lain dilakukan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan sudah tertinggal karena terlambat mengimplementasikan. Selain itu, *benchmarking* juga memiliki fungsi untuk melakukan penyetaraan program *knowledge management* dengan perusahaan lain agar tidak jauh tertinggal. *Benchmarking* juga dapat memberikan peningkatan pengetahuan pada perusahaan karena dilakukan perbandingan program antar perusahaan.

3. Membentuk strategi manajemen yang ditujukan untuk memberikan kualitas terbaik pada semua proses bisnis

Pemberian kualitas terbaik pada semua proses bisnis tentunya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja bisnis perusahaan. Selain itu, upaya tersebut mengakibatkan konsumen memiliki apresiasi positif dan kepercayaan terhadap perusahaan yang mengakibatkan keunggulan bersaing perusahaan meningkat.

4.3.7 *KM Architecture Factor*

Pada *KM architecture factor* terdapat 7 indikator yang mempengaruhi *knowledge management*. Berikut adalah indikator-indikator yang terdapat pada *KM architecture factor* (KAF):

1. Menggunakan pandangan berbasis *people*, *process*, dan *technology* dalam membentuk program KM

Dalam menciptakan program baru seperti program *knowledge management*, perusahaan tentu akan menentukan pengetahuan sebagai dasar untuk mengambil tindakan yang lebih efektif. PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) memilih *people*, *process*, dan *technology* sebagai dasar perusahaan dalam menerapkan program *knowledge management* agar dapat berjalan dengan baik.

2. Membentuk peraturan program KM untuk terus meningkatkan pengetahuan dan strategi KM bagi karyawan

Manfaat dari pembentukan peraturan yang ada pada program *knowledge management* adalah untuk mempermudah karyawan dalam menggunakan program tersebut. Sehingga semangat karyawan dalam menjalankan program *knowledge management* dapat senantiasa bertambah dan dapat meningkatkan pengetahuan serta strategi *knowledge management* bagi karyawan itu sendiri.

3. Menghubungkan kegiatan KM pada proses bisnis

Penghubungan kegiatan program *knowledge management* pada proses bisnis sangat penting. Hal ini dikarenakan program *knowledge management* terdiri dari banyak kegiatan yang nantinya harus diikuti oleh para karyawan. Sehingga perusahaan harus mampu mempraktekkan program *knowledge management* secara umum.

4. Membentuk peraturan program KM untuk melindungi pengetahuan yang telah dibuat

Pembentukan peraturan untuk melindungi pengetahuan sangat penting. Hal ini dikarenakan agar tidak ada penyalah-gunaan terhadap pengetahuan yang ada pada perusahaan. Apabila tidak ada peraturan dalam melindungi pengetahuan, maka dapat berakibat fatal pada perusahaan seperti pencurian pengetahuan akibat kelalaian perusahaan dalam melindungi pengetahuan yang ada.

5. Membentuk peraturan program KM untuk memudahkan karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan

Peraturan KM yang dibuat bertujuan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan. Selain itu, pembuatan peraturan tersebut diharapkan mampu memotivasi karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan.

6. Membentuk peraturan program KM untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam proyek perusahaan dan berbagi pengetahuan mengenai hal tersebut

Peraturan KM yang dibuat bertujuan untuk mendorong karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan. Selain itu, pembuatan peraturan tersebut diharapkan mampu memotivasi karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan. Sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi dalam proyek perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

7. Membentuk peraturan program KM untuk menyimpan pengetahuan

Peraturan KM yang memiliki tujuan untuk menyimpan pengetahuan juga sangat penting. Hal ini dikarenakan program KM memiliki banyak aktivitas, selain itu perusahaan juga memiliki banyak pengetahuan yang harus disimpan atau didokumentasikan.

4.3.8 Technical Infrastructure Factor

Pada *technical infrastructure factor* terdapat 5 indikator yang mempengaruhi *knowledge management*. Berikut adalah indikator-indikator yang terdapat pada *technical infrastructure factor* (TIF):

1. Membuat infrastruktur IT untuk menunjang keberlangsungan program KM

Pembuatan infrastruktur IT sangat penting untuk keberlangsungan program KM. Hal ini dikarenakan infrastruktur IT mampu mempermudah berjalannya program KM secara efektif.

2. Mengintegrasikan sistem yang ada saat ini untuk menunjang keberlangsungan program KM

Pengintegrasian sistem dilakukan untuk memperbarui sistem yang ada tanpa harus membuat baru dalam menunjang program KM. Hal ini sangat efektif dalam meminimalisir pemborosan biaya pada pembuatan sistem IT.

3. Penggunaan perangkat lunak dapat memberikan keefektifan pada program KM perusahaan

Pada infrastruktur IT, tentu saja terdapat perangkat lunak yang membantu program KM agar dapat berjalan secara efektif. Perangkat lunak tersebut dibuat

untuk mempermudah *user* dalam menggunakan infrastruktur IT yang telah dibuat untuk menunjang program KM PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

4. Database pada infrastruktur IT yang dibuat oleh perusahaan akan di-*update* secara periodik

Pada infratraktur IT, peng-*update*an data sangat penting untuk dilakukan. Hal ini dilakukan untuk menghindari hilangnya *database* serta menghindari data terserang virus yang dapat mengakibatkan terjadinya ke-eror-an sistem.

5. Melakukan pengamanan data internet untuk menunjang keberlangsungan program KM

Pada infratraktur IT, pengamanan data sangat penting untuk dilakukan. Hal ini dilakukan untuk menghindari hilangnya *database* serta menghindari data terserang virus yang dapat mengakibatkan terjadinya sistem error.

4.4 Perancangan Instrumen Kuesioner

Pada penelitian ini terdapat 3 kuesioner yang dilakukan, yaitu kuesioner verifikasi indikator yang sesuai dengan kondisi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), kuesioner pembobotan AHP indikator terpilih, dan kuesioner evaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai perancangan masing-masing kuesioner.

4.4.1 Penyusunan Kuesioner Verifikasi

Pada sub bab ini dijelaskan mengenai indikator yang akan diverifikasi oleh para *expert* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Indikator-indikator yang digunakan pada kuesioner verifikasi ini diadopsi dari indikator kesuksesan implementasi pada perusahaan jasa konsultan yang berasal dari penelitian terdahulu yang kemudian dikonsultasikan kepada penanggungjawab *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) terlebih dahulu untuk kemudian diverifikasi oleh para *expert*. Tujuan dari adanya verifikasi indikator ini adalah untuk menyesuaikan indikator-indikator yang berasal dari penelitian terdahulu agar disesuaikan dengan kondisi yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengimplementasikan *knowledge management*.

Setelah dilakukan konsultasi, terdapat 8 faktor dengan total 42 indikator yang akan diverifikasi sesuai dengan kondisi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam menerapkan *knowledge management*. Adopsi indikator kesuksesan

implementasi perusahaan jasa konsultan tersebut tidak semua digunakan, sehingga terdapat beberapa indikator yang dihilangkan dan dirubah untuk menyesuaikan dengan kondisi yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Untuk mempermudah proses verifikasi, maka dilakukan pembuatan kuesioner verifikasi yang dilampirkan pada Lampiran 2.

4.4.2 Penyusunan Kuesioner AHP

Pada sub bab ini dijelaskan mengenai faktor yang telah diverifikasi dan diidentifikasi yang kemudian disusun menjadi susunan hierarki AHP. Setelah dilakukan identifikasi faktor dan indikator, maka untuk mengetahui prioritas faktor dan indikator implementasi *knowledge management* dilakukan pembobotan dengan metode AHP yang dilakukan oleh para *expert*. Pada hierarki AHP, terdapat 3 tingkatan yang terdiri dari tingkatan pertama, tingkatan kedua, dan tingkatan ketiga. Tingkatan pertama merupakan tujuan dari pemecahan masalah, sedangkan tingkatan kedua merupakan faktor yang dijadikan pilihan, dan tingkatan ketiga merupakan indikator.

Pada penelitian ini, penggunaan metode AHP diadopsi untuk mengidentifikasi prioritas faktor yang harus diperhatikan terlebih dahulu ketika PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) akan melakukan implementasi *knowledge management* dengan model hierarki. Pada penelitian ini, terdapat 38 indikator yang dikelompokkan ke dalam 8 faktor. Kedelapan faktor tersebut terdiri dari *top management factor*, *executive management factor*, *culture factor*, *organizational infrastructure factor*, *human resource management factor*, *continuous improvement factor*, *KM architecture factor*, dan *technical infrastructure factor*.

Pada penelitian ini, menggunakan kuesioner perbandingan berpasangan seperti perbandingan antar faktor dan perbandingan antar indikator. Kuesioner perbandingan berpasangan yang digunakan pada penelitian ini dilampirkan pada Lampiran 3.

4.4.3 Penyusunan Kuesioner Evaluasi Kesiapan Implementasi *Knowledge Management*

Pada sub bab ini dijelaskan mengenai penyusunan kuesioner evaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), yang ditujukan kepada sebagian kecil karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), yaitu karyawan yang menjabat sebagai *staff human capital and*

general affair (SDM) PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Pada penyusunan kuesioner ini, faktor yang digunakan didapatkan dari hasil identifikasi pada tahap sebelumnya. Total dari indikator yang digunakan pada kuesioner ini adalah terdapat 38 indikator dari 8 faktor implementasi *knowledge management*. Pada kuesioner ini, ditujukan untuk mengukur sejauh mana PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) telah menerapkan indikator implementasi *knowledge management*. Pengukuran pada kuesioner ini menggunakan skala *likert* 1 sampai 7 yang dilampirkan pada Lampiran 4.

4.5 Penentuan Responden

Pada sub bab ini dijelaskan mengenai tahap-tahap dalam menentukan responden, yaitu penentuan para ahli untuk tahap verifikasi dan pembobotan AHP, serta responden evaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

4.5.1 Penentuan Ahli sebagai Responden Verifikasi

Pada tahap ini, penentuan para ahli ditentukan berdasarkan hasil diskusi dengan penanggungjawab program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), yaitu Bapak Nyoman Kajeng Sadnyana Putra. Pertama, dalam menentukan faktor dan indikator implementasi *knowledge management* yang berasal dari penelitian terdahulu ditinjau terlebih dahulu dengan penanggungjawab *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang mengetahui program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) secara mendalam. Setelah ditentukan faktor dan indikator yang dinilai paling sesuai dengan kondisi nyata di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), kemudian dilakukan identifikasi dan verifikasi faktor dan indikator implementasi *knowledge management* dengan pihak PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dan konsultan *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang berasal dari luar perusahaan melalui wawancara secara langsung.

Penentuan ahli sebagai responden kuesioner adalah karyawan yang turut serta dalam menyusun dan merencanakan program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dan ditentukan berdasarkan diskusi dengan penanggungjawab program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Berikut jabatan responden kuesioner pada tahap verifikasi faktor dan indikator (Tabel 4.2).

Tabel 4.2 Jabatan Responden Kuesioner Tahap Verifikasi dan Pembobotan Faktor dan Indikator

No	Jabatan	Responden Verifikasi	Responden Pembobotan
1	<i>Vice President of Human Capital</i>	√	√
2	<i>Vice President of Change Management</i>	√	√
3	<i>Staff of Human Capital</i>	√	√
4	<i>Staff of Human Capital</i>	√	√
5	<i>Staff of Change Management</i>	√	√
6	<i>Consultant of Knowledge Management</i>	√	x
7	<i>Consultant of Knowlegde Management</i>	√	x

4.5.2 Penentuan Ahli sebagai Responden AHP

Pada tahap ini, penentuan ahli sebagai responden AHP sama dengan tahap sebelumnya, yaitu melalui diskusi dengan penanggungjawab program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang ditentukan berdasarkan dengan pengalaman para ahli dalam mengikuti perencanaan dan penyusunan program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Perbedaan antara tahap ini dengan tahap sebelumnya adalah ada pada responden konsultan. Karena pada tahap ini, konsultan tidak digunakan sebagai responden. Total ahli yang dijadikan responden pada tahap ini, terdapat 5 orang. Data responden pada tahap ini terdapat pada Tabel 4.2.

4.5.3 Penentuan Responden Evaluasi Kesiapan Implementasi *Knowledge Management*

Pada tahap ini, responden evaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* adalah karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Pusat yang menjabat sebagai *staff human capital and general affair* (SDM). Total responden pada tahap ini ditentukan berdasarkan tabel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael (1981) dalam Sugiyono (2014) seperti Tabel 3.2 dengan *significance level* sebesar 10%. Jumlah total *staff human capital and general affair* (SDM) PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) adalah sebanyak 25 orang, sehingga didapatkan hasil sampel sebesar 23 responden. Pada kuesioner ini tidak dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Hal ini dikarenakan jumlah sampel yang digunakan pada tahap ini tidak memenuhi secara jumlah, yaitu minimal 30 responden. Untuk meminimalisir terjadinya ketidakvalidan data pada saat pengisian kuesioner, maka peneliti mendampingi responden serta memberikan pengarahan agar responden dapat memahami setiap pertanyaan pada saat responden mengisi kuesioner.

Total dari *staff human capital and general affair* adalah sebanyak 25 orang, namun pada kuesioner ini responden hanya dipilih sebanyak jumlah sampel minimal yaitu 23 responden. Hal ini dikarenakan 2 orang yang menjabat sebagai *staff human capital and general affair* sudah dipilih sebagai ahli untuk melakukan verifikasi indikator dan pembobotan indikator. Pemilihan *staff human capital and general affair* sebagai responden merupakan saran dari pihak *expert* terkait serta dikarenakan sosialisasi program *knowledge management* yang belum dilakukan secara merata pada semua divisi yang ada di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Selain itu, divisi *human capital and general affair* merupakan salah satu divisi yang mengetahui *issue* program *knowledge management* lebih banyak dibandingkan dengan divisi lain. Berikut adalah data responden dari evaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) (Tabel 4.3).

Tabel 4.3 Data Responden Evaluasi Kesiapan Implementasi Knowledge Management Pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

No	Pendidikan Terakhir	Lama Bekerja
1	Sarjana (S1)	4 tahun
2	Sekolah Menengah Atas (SMA)	32 tahun
3	Sarjana (S1)	4 tahun
4	Magister (S2)	18 tahun
5	Sarjana (S1)	10 tahun
6	Diploma (D3)	8 tahun
7	Diploma (D4)	7 tahun
8	Diploma (D3)	7 tahun
9	Diploma (D3)	6 tahun
10	Sarjana (S1)	6 tahun
11	Sarjana (S1)	10 tahun
12	Sarjana (S1)	12 tahun
13	Sarjana (S1)	6 tahun
14	Sarjana (S1)	18 tahun
15	Sarjana (S1)	18 tahun
16	Sarjana (S1)	4 tahun
17	Sarjana (S1)	8 tahun
18	Magister (S2)	9 tahun
19	Diploma (D3)	12 tahun
20	Magister (S2)	7 tahun
21	Sarjana (S1)	4 tahun
22	Diploma (D3)	6 tahun
23	Magister (S2)	7 tahun

4.6 Pengolahan Data

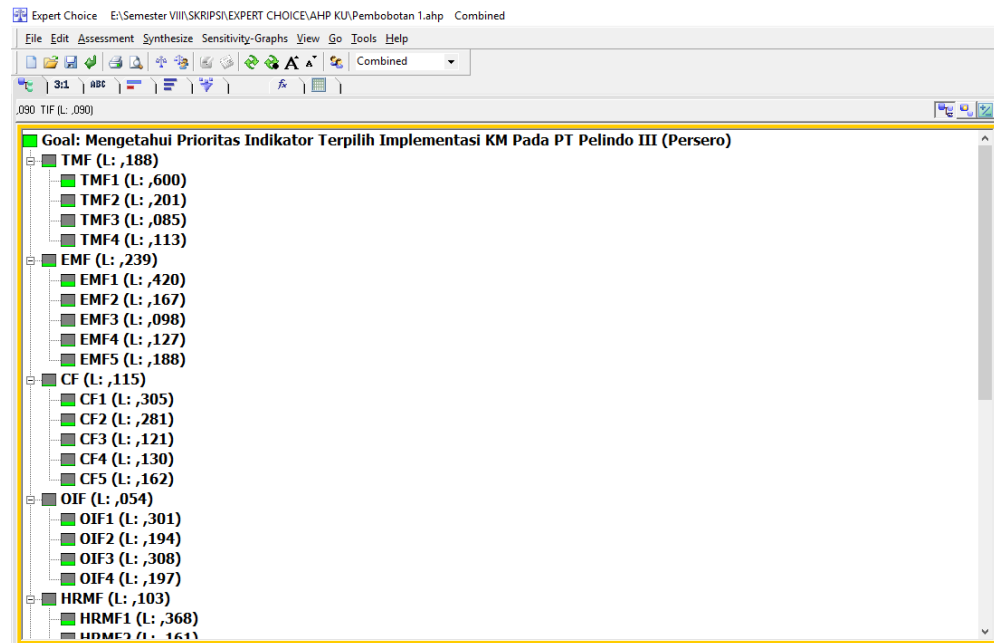
Pada sub-bab ini dijelaskan mengenai tahap-tahap melakukan pengolahan data yang diperoleh pada penelitian ini. Tahap-tahap tersebut adalah pengolahan data hasil verifikasi indikator, pembobotan AHP, serta evaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

4.6.1 Pengolahan Data Hasil Verifikasi

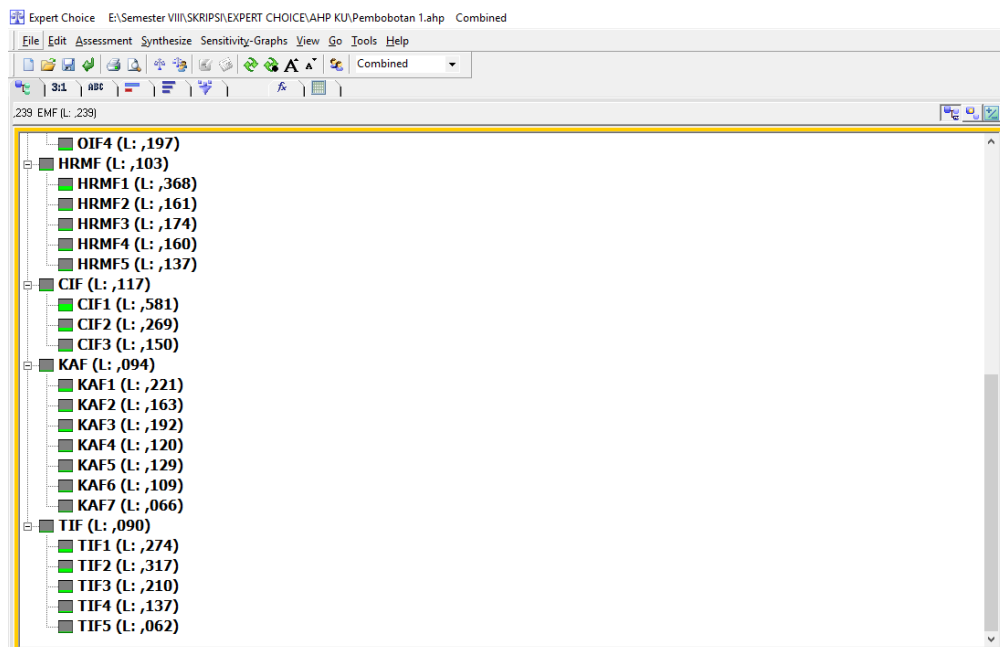
Pada tahap ini, data hasil verifikasi yang dilakukan melalui wawancara dengan para ahli di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dan konsultan *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), didapatkan bahwa hasil indikator yang sesuai dengan program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) sebanyak 38 indikator dari 42 indikator dari penelitian sebelumnya. Hasil indikator yang telah diverifikasi sesuai dengan kondisi nyata pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dapat dilihat pada Tabel 4.1.

4.6.2 Pembobotan Indikator Implementasi *Knowledge Management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Pesero)

Pada tahap ini, dilakukan pembobotan tingkat prioritas pada masing-masing faktor dan indikator yang dilakukan oleh para ahli pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Pembobotan ini dilakukan dengan menggunakan *software* yang dinamakan dengan *Expert Choice*. Para ahli melakukan pembobotan melalui kuesioner perbandingan berpasangan, yang kemudian penilaian dari pembobotan tersebut di-*input* pada *software Expert Choice*. Peng-*input*-an data tersebut dimaksudkan untuk melihat tingkat prioritas dari masing-masing faktor dan indikator implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang terlebih dahulu untuk diperhatikan. Berikut adalah hasil dari pembobotan menggunakan *Expert Choice* yang digunakan pada penelitian ini (Gambar 4.1).



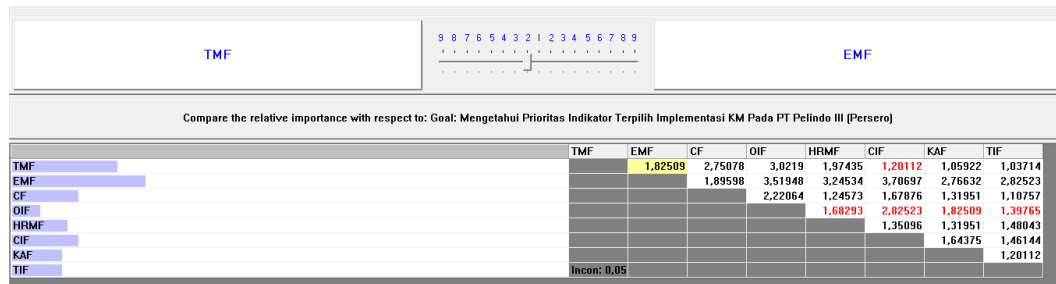
Gambar 4.1 Pembobotan Faktor dan Indikator



Gambar 4.1 Pembobotan Faktor dan Indikator (lanjutan)

4.6.3 Penilaian Perbandingan Berpasangan antar Faktor dan Indikator

Pada bagian ini, penilaian dilakukan terhadap faktor terlebih dahulu, kemudian penilaian dilakukan terhadap indikator dari masing-masing faktor. Para ahli diminta untuk melakukan penilaian perbandingan berpasangan antar masing-masing faktor dan indikator. Berikut adalah hasil pembobotan perbandingan berpasangan antar faktor yang dilakukan oleh kelima ahli atau hasil *combined* secara keseluruhan (Gambar 4.2).



Gambar 4.2 Pembobotan Faktor *Combined*

Sebelum dilakukan *combined* atau hasil secara keseluruhan para ahli, dilakukan peng-*input*-an data untuk masing-masing para ahli. Berikut adalah hasil rekap data pembobotan faktor dan indikator yang dilakukan oleh masing-masing ahli (Tabel 4.4). Hasil dari pembobotan ini dapat dikatakan konsisten dan dapat diandalkan apabila tingkat *inconsistency* kurang dari atau sama dengan 0.10 (Saaty, 1994).

Tabel 4.4 Hasil Rekap Data Pembobotan Faktor dan Indikator setiap Ahli

Faktor	Indikator	Ahli 1			Ahli 2		
		Bobot Faktor	Bobot Indikator	Bobot Korelasi	Bobot Faktor	Bobot Indikator	Bobot Korelasi
TMF	TMF1	0.432	0.459	0.198	0.210	0.519	0.109
	TMF2		0.151	0.065		0.360	0.076
	TMF3		0.035	0.015		0.088	0.018
	TMF4		0.356	0.154		0.033	0.007
EMF	EMF1	0.076	0.545	0.041	0.288	0.483	0.139
	EMF2		0.078	0.006		0.311	0.090
	EMF3		0.036	0.003		0.036	0.010
	EMF4		0.196	0.015		0.060	0.017
	EMF5		0.145	0.011		0.110	0.032
CF	CF1	0.142	0.065	0.009	0.021	0.454	0.010
	CF2		0.034	0.005		0.300	0.006
	CF3		0.094	0.013		0.029	0.000
	CF4		0.236	0.033		0.048	0.001
	CF5		0.572	0.081		0.169	0.004
OIF	OIF1	0.049	0.091	0.004	0.024	0.469	0.011
	OIF2		0.115	0.006		0.042	0.001
	OIF3		0.641	0.031		0.396	0.009
	OIF4		0.152	0.007		0.094	0.002
HRMF	HRMF1	0.114	0.322	0.037	0.041	0.338	0.014
	HRMF2		0.037	0.004		0.281	0.012
	HRMF3		0.080	0.009		0.149	0.006
	HRMF4		0.159	0.018		0.132	0.005
	HRMF5		0.402	0.046		0.100	0.004
CIF	CIF1	0.087	0.737	0.064	0.068	0.586	0.040
	CIF2		0.085	0.007		0.353	0.024
	CIF3		0.177	0.015		0.061	0.004

Faktor	Indikator	Ahli 1			Ahli 2		
		Bobot Faktor	Bobot Indikator	Bobot Korelasi	Bobot Faktor	Bobot Indikator	Bobot Korelasi
KAF	KAF1	0.046	0.126	0.006	0.169	0.239	0.040
	KAF2		0.035	0.001		0.209	0.035
	KAF3		0.255	0.012		0.113	0.019
	KAF4		0.054	0.002		0.195	0.033
	KAF5		0.182	0.008		0.167	0.028
	KAF6		0.262	0.262		0.054	0.009
	KAF7		0.085	0.004		0.022	0.004
TIF	TIF1	0.053	0.147	0.008	0.179	0.409	0.073
	TIF2		0.306	0.016		0.337	0.060
	TIF3		0.224	0.012		0.169	0.030
	TIF4		0.183	0.010		0.054	0.010
	TIF5		0.140	0.007		0.031	0.005

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

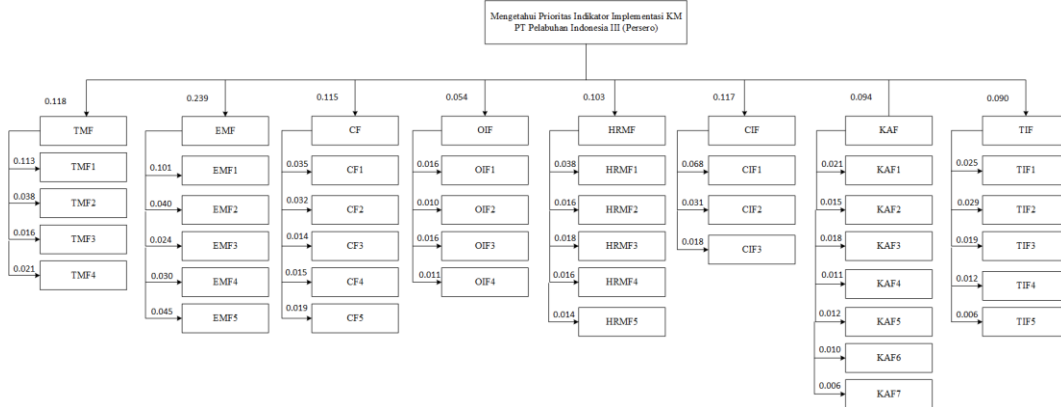
Tabel 4.4 Hasil Rekap Data Pembobotan Faktor dan Indikator setiap Ahli (lanjutan)

Faktor	Indikator	Ahli 3			Ahli 4			Ahli 5		
		Bobot Faktor	Bobot Indikator	Bobot Korelasi	Bobot Faktor	Bobot Indikator	Bobot Korelasi	Bobot Faktor	Bobot Indikator	Bobot Korelasi
TMF	TMF1	0.112	0.567	0.063	0.019	0.569	0.011	0.214	0.528	0.113
	TMF2		0.142	0.016		0.229	0.004		0.194	0.042
	TMF3		0.121	0.014		0.164	0.003		0.061	0.013
	TMF4		0.171	0.019		0.038	0.000		0.217	0.046
EMF	EMF1	0.076	0.331	0.025	0.337	0.475	0.160	0.247	0.071	0.018
	EMF2		0.187	0.014		0.291	0.098		0.046	0.011
	EMF3		0.173	0.013		0.049	0.016		0.277	0.068
	EMF4		0.123	0.009		0.032	0.011		0.296	0.073
	EMF5		0.186	0.014		0.153	0.052		0.310	0.077
CF	CF1	0.169	0.263	0.044	0.247	0.467	0.115	0.090	0.151	0.014
	CF2		0.338	0.057		0.220	0.054		0.612	0.055
	CF3		0.145	0.025		0.168	0.041		0.070	0.006
	CF4		0.117	0.020		0.118	0.029		0.072	0.006
	CF5		0.136	0.023		0.027	0.007		0.095	0.009
OIF	OIF1	0.068	0.120	0.008	0.130	0.525	0.068	0.052	0.333	0.017
	OIF2		0.323	0.022		0.323	0.027		0.086	0.005
	OIF3		0.178	0.012		0.084	0.011		0.291	0.015
	OIF4		0.379	0.026		0.067	0.009		0.291	0.015
HRMF	HRMF1	0.092	0.141	0.013	0.114	0.430	0.049	0.159	0.345	0.055
	HRMF2		0.112	0.010		0.266	0.030		0.139	0.022
	HRMF3		0.232	0.021		0.181	0.021		0.139	0.022
	HRMF4		0.278	0.026		0.087	0.010		0.188	0.030
	HRMF5		0.237	0.022		0.037	0.004		0.188	0.030
CIF	CIF1	0.167	0.550	0.092	0.101	0.528	0.053	0.112	0.547	0.061
	CIF2		0.210	0.035		0.333	0.033		0.345	0.039
	CIF3		0.240	0.040		0.140	0.014		0.109	0.012
KAF	KAF1	0.163	0.135	0.022	0.030	0.414	0.012	0.061	0.110	0.007
	KAF2		0.129	0.021		0.223	0.007		0.149	0.009
	KAF3		0.135	0.022		0.118	0.003		0.149	0.009
	KAF4		0.221	0.036		0.070	0.002		0.160	0.010
	KAF5		0.168	0.027		0.092	0.003		0.118	0.007
	KAF6		0.100	0.016		0.057	0.002		0.144	0.009
	KAF7		0.111	0.018		0.026	0.001		0.168	0.010

Tabel 4.4 Hasil Rekap Data Pembobotan Faktor dan Indikator setiap Ahli (lanjutan)

Faktor	Indikator	Ahli 3			Ahli 4			Ahli 5		
		Bobot Faktor	Bobot Indikator	Bobot Korelasi	Bobot Faktor	Bobot Indikator	Bobot Korelasi	Bobot Faktor	Bobot Indikator	Bobot Korelasi
TIF	TIF1	0.153	0.200	0.031	0.021	0.452	0.010	0.064	0.294	0.019
	TIF2		0.215	0.033		0.250	0.005		0.294	0.019
	TIF3		0.123	0.019		0.166	0.003		0.265	0.017
	TIF4		0.302	0.046		0.102	0.002		0.096	0.006
	TIF5		0.160	0.024		0.029	0.001		0.053	0.003

Setelah dilakukan peng-*input*-an data masing-masing para ahli, kemudian dilakukan pembobotan secara kombinasi. Berikut adalah hasil rekap nilai bobot *global priority* dari kelima ahli dari keseluruhan faktor (Gambar 4.3).



Gambar 4.3 Hierarki AHP dengan hasil bobot per Indikator dan per Faktor

4.6.4 Identifikasi Prioritas Indikator Implementasi *Knowledge Management*

Pada tahap ini, identifikasi prioritas indikator terpilih dilakukan berdasarkan hasil dari pembobotan yang dilakukan oleh para ahli pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Pembobotan yang dilakukan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Model hierarki AHP tersebut dibagi menjadi tujuan permasalahan (*goal*), faktor dan indikator. Kemudian prioritas indikator terpilih ditentukan berdasarkan nilai dari indikator tertinggi dari masing-masing faktor. Setelah itu, dari hasil pembobotan tersebut, didapatkan indikator terpilih dari masing-masing kedelapan faktor yang telah ditentukan.

Pada *top management factor* (TMF), indikator yang terpilih untuk diprioritaskan terlebih dahulu dengan nilai 0.600 adalah indikator TMF1 yaitu dukungan dan komitmen dari manajemen puncak penting untuk kesuksesan program *knowledge management*. Pada *executive management factor* (EMF), indikator yang terpilih untuk diprioritaskan terlebih dahulu dengan nilai 0.420 adalah indikator EMF1 yaitu menggunakan *lesson learned* sebagai teladan penerapan *knowledge management* bagi karyawan. Pada *culture factor* (CF), indikator yang terpilih untuk diprioritaskan terlebih dahulu dengan nilai 0.305 adalah indikator CF1 yaitu dengan menerapkan *knowledge management*, perusahaan akan memperoleh nilai dan keuntungan dari pengetahuan untuk membentuk budaya yang lebih baik. Pada *organizational infrastructure factor*

(OIF), indikator yang terpilih untuk diprioritaskan terlebih dahulu dengan nilai 0.308 adalah indikator OIF3 yaitu akan menerapkan *Communities of Practices* (CoPs) sebagai bagian dari program *knowledge management*. Pada *human resource management factor* (HRMF), indikator yang terpilih untuk diprioritaskan terlebih dahulu dengan nilai 0.368 adalah indikator HRMF1 yaitu memberikan wewenang terhadap karyawan agar karyawan memiliki ‘rasa memiliki’ terhadap perusahaan. Pada *continuous improvement factor* (CIF), indikator yang terpilih untuk diprioritaskan terlebih dahulu dengan nilai 0.581 adalah indikator CIF1 yaitu melakukan pengukuran terhadap program *knowledge management* sebelum diimplementasikan. Pada *KM architecture factor* (KAF), indikator yang terpilih untuk diprioritaskan terlebih dahulu dengan nilai 0.221 adalah indikator KAF1 yaitu menggunakan pandangan berbasis *people, process, dan technology* dalam membentuk program *knowledge management*. Pada *technical infrastructure factor* (TIF), indikator yang terpilih untuk diprioritaskan terlebih dahulu dengan nilai 0.317 adalah indikator TIF2 yaitu mengintegrasikan sistem yang ada saat ini untuk menunjang keberlangsungan program *knowledge management*.

4.6.5 Tingkat Rasio Konsistensi

Pada tingkat rasio konsistensi berikut, nilai rasio konsistensi harus di bawah nilai maksimum yaitu 0.10. Hal tersebut menandakan bahwa data yang dilakukan oleh para ahli dapat dikatakan konsisten dan dapat digunakan pada penelitian ini. Berikut adalah tabel mengenai hasil uji konsistensi dari kelima ahli (Tabel 4.5).

Tabel 4.5 Tingkat Rasio Konsistensi

Ahli	Indeks Konsistensi Individu	Indeks Konsistensi Keseluruhan
Ahli 1	0.09	0.05
Ahli 2	0.09	
Ahli 3	0.07	
Ahli 4	0.08	
Ahli 5	0.09	

4.6.6 Hasil Penyebaran Kuesioner Evaluasi Kesiapan Implementasi *Knowledge Management*

Pada sub-bab ini dijelaskan mengenai hasil penyebaran kuesioner evaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang telah diisi oleh responden. Kuesioner ini terdiri dari delapan faktor dengan total indikator sebanyak 38 indikator, faktor yang terdapat pada kuesioner

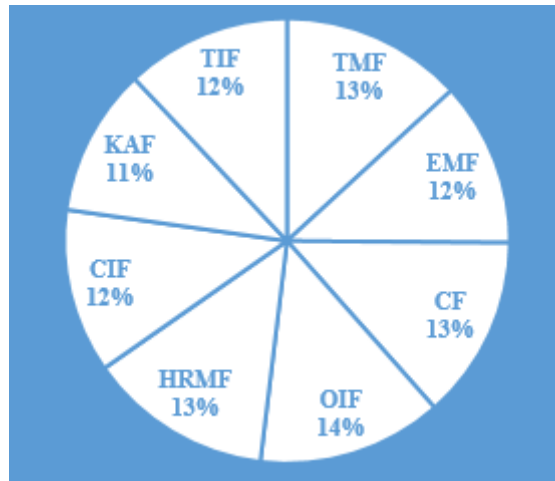
ini adalah *top management factor*, *executive management factor*, *culture factor*, *organizational infrastructure factor*, *human resource management factor*, *continuous improvement factor*, *KM architecture factor*, dan *technical infrastructure factor*.

Responden dari kuesioner ini merupakan karyawan yang menjabat sebagai *staff* pada divisi *Human Capital & General Affair* (SDM). Penunjukkan *staff* pada divisi *Human Capital & General Affair* (SDM) sebagai responden dikarenakan sosialisasi program *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) belum menyeluruh pada seluruh divisi, namun sudah dilakukan pada divisi *Human Capital & General Affair* (SDM). Penentuan jumlah responden pada tahap ini menggunakan tabel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael (1981) dalam Sugiyono (2014) (lihat pada Tabel 3.2) dengan *significance level* sebesar 10%, sehingga didapatkan nilai sampel sebesar 23 responden. Profil responden pada kuesioner ini hanya terdiri dari jenis kelamin, usia, jabatan saat ini, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Skala yang digunakan pada kuesioner ini adalah skala *likert* 1 hingga 7. Penyebaran kuesioner pada penelitian ini dilakukan secara *offline* untuk mempermudah penyebaran kuesioner secara menyeluruh. Berikut adalah hasil rekap keseluruhan total skor indikator (Tabel 4.6).

Tabel 4.6 Hasil Rekap Keseluruhan Total Skor Indikator

No	Faktor	Responden																							Total	Proporsi
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		
1	TMF	19	22	22	25	17	22	24	28	24	24	21	18	19	20	20	25	27	26	25	26	26	25	26	531	132,75
2	EMF	24	32	27	32	21	24	32	29	30	29	20	25	26	26	22	26	24	27	26	24	25	24	27	602	120,4
3	CF	27	34	23	34	25	29	32	35	33	33	30	27	26	24	23	25	29	33	32	28	33	29	28	672	134,4
4	OIF	22	23	25	28	20	26	22	28	25	26	25	19	20	20	24	20	20	26	24	24	24	24	26	541	135,25
5	HRMF	29	34	22	35	21	27	34	34	32	31	28	30	24	29	30	25	26	29	32	32	29	30	31	674	134,8
6	CIF	14	18	20	18	13	18	18	19	19	11	11	13	14	13	18	19	17	11	15	19	16	13	14	361	120,333
7	KAF	28	36	31	28	29	35	32	35	45	27	29	37	37	33	34	34	42	29	30	32	31	32	32	758	108,286
8	TIF	30	33	15	26	20	31	26	27	33	31	28	24	25	26	21	23	22	27	29	21	23	29	34	604	120,8
Total																									4743	

Berdasarkan dari hasil rekap tersebut, diketahui proporsi untuk masing-masing faktor implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Berikut adalah proporsi masing-masing faktor berdasarkan dari hasil pengumpulan data indikator implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) (Gambar 4.4).



Gambar 4.4 proporsi faktor berdasarkan hasil pengumpulan data

Berdasarkan gambar di atas, dapat disimpulkan bahwa proporsi kesiapan faktor terbesar adalah OIF (*Organizational Infrastructure Factor*) dengan persentase sebesar 14%. Sedangkan proporsi kesiapan faktor terkecil adalah KAF (*KM Architecture Factor*) dengan persentase sebesar 11%. Untuk TMF (*Top Management Factor*), CF (*Culture Factor*), dan HRMF (*Human Resource Management Factor*) memiliki proporsi kesiapan faktor yang sama dengan persentase sebesar 13%. Sedangkan EMF (*Executive Management Factor*), CIF (*Continuous Improvement Factor*) dan TIF (*Technical Infrastructure Factor*) juga memiliki proporsi kesiapan faktor yang sama dengan persentase sebesar 12%. Sehingga dapat dikatakan bahwa OIF (*Organizational Infrastructure Factor*) merupakan faktor yang paling dominan dan paling siap dibandingkan dengan faktor lain dalam implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

4.6.7 Perhitungan Hasil Evaluasi Kesiapan Implementasi *Knowledge Management*

Perhitungan hasil evaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dilakukan dengan metode *Likert*

Summated Rating (LSR). Kuesioner pada evaluasi kesiapan implementasi dilakukan dengan menggunakan skala *likert* 1 hingga 7. Pada kuesioner ini, terdapat 8 faktor yang digunakan, yang kemudian dihitung batasan quartil untuk setiap indikator dan secara keseluruhan dari hasil evaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Pada tahap perhitungan ini, awalnya dilakukan perhitungan batas bawah (B) dan batas atas (A) terlebih dahulu dari setiap indikator. Kemudian batas bawah (B) diperoleh melalui pengalihan jumlah responden dengan skor terendah dari skala *likert* yang digunakan, kemudian dikalikan lagi dengan jumlah pertanyaan. Sedangkan, untuk batas atas (A) diperoleh melalui pengalihan jumlah responden dengan skor tertinggi dari skala *likert* yang digunakan, kemudian dikalikan dengan jumlah pertanyaan. Untuk lebih jelasnya, berikut adalah rumus dari batas bawah (B) dan batas atas (A).

Batas bawah (B) = jumlah responden x skor terendah (1) x jumlah pertanyaan

Batas atas (A) = jumlah responden x skor tertinggi (7) x jumlah pertanyaan

Pada perhitungan ini, jumlah responden yang digunakan adalah sebanyak 23 orang dan jumlah pertanyaan sebanyak 38. Jumlah pertanyaan sama dengan jumlah indikator yang terdapat pada kuesioner. Berdasarkan rumus di atas, maka diperoleh hasil perhitungan batas bawah (B) dan batas atas (A) untuk setiap indikator adalah sebagai berikut.

Batas bawah (B) = jumlah responden x skor terendah (1) x jumlah pertanyaan
= 23 x 1 x 1
= 23

Batas atas (A) = jumlah responden x skor tertinggi (7) x jumlah pertanyaan
= 23 x 7 x 1
= 161

Dari hasil di atas, maka diperoleh nilai range (n) dengan menghitung selisih antara batas atas (A) dengan batas bawah (B).

Range (n) = 161 – 23
= 138

Kemudian, dihitung nilai kuartil setiap indikator untuk mengetahui distribusi data dengan membagi data tersebut menjadi empat bagian yang sama besar.

$$\text{Kuartil I (Q1)} = B + (n/4) = 23 + (138/4) = 57.5$$

$$\text{Kuartil II (Q2)} = B + (n/2) = 23 + (138/2) = 92$$

$$\text{Kuartil III (Q3)} = B + (n.3/4) = 23 + (138.3/4) = 126.5$$

Untuk mengetahui kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) secara keseluruhan, maka dilakukan perhitungan batas bawah (B) dan batas atas (A) dari masing-masing indikator. Pada perhitungan nilai kesiapan, maka variabel perhitungan dari skor terendah dan tertinggi *likert* disesuaikan menjadi nilai kesiapan terendah dan tertinggi. Hal ini dikarenakan nilai evaluasi sebelumnya sudah dikalikan dengan hasil bobot masing-masing indikator. Berikut adalah hasil perkalian bobot korelasi dengan nilai evaluasi yang menghasilkan nilai kesiapan pada setiap indikator (Tabel 4.7).

Tabel 4.7 Hasil Nilai Kesiapan

Faktor	Indikator	Bobot Korelasi	Nilai Evaluasi	Nilai Kesiapan
TMF	TMF1	0.113	136	15.368
	TMF2	0.038	125	4.750
	TMF3	0.016	130	2.080
	TMF4	0.021	140	2.940
EMF	EMF1	0.101	124	12.524
	EMF2	0.040	116	4.640
	EMF3	0.024	101	2.424
	EMF4	0.030	127	3.810
	EMF5	0.045	134	6.030
CF	CF1	0.035	135	4.725
	CF2	0.032	126	4.032
	CF3	0.014	137	1.918
	CF4	0.015	140	2.100
	CF5	0.019	134	2.546
OIF	OIF1	0.016	141	2.256
	OIF2	0.010	142	1.420
	OIF3	0.016	125	2.000
	OIF4	0.011	133	1.463
HRMF	HRMF1	0.038	127	4.826
	HRMF2	0.016	126	2.016
	HRMF3	0.018	143	2.574
	HRMF4	0.016	132	2.112
	HRMF5	0.014	146	2.044
CIF	CIF1	0.068	103	7.004
	CIF2	0.031	120	3.720
	CIF3	0.018	138	2.484
KAF	KAF1	0.021	114	2.394
	KAF2	0.015	97	1.455

Tabel 4.7 Hasil Nilai Kesiapan (lanjutan)

Faktor	Indikator	Bobot Korelasi	Nilai Evaluasi	Nilai Kesiapan
	KAF3	0.018	107	1.926
	KAF4	0.011	96	1.056
	KAF5	0.012	107	1.284
	KAF6	0.010	108	1.080
	KAF7	0.006	129	0.774
TIF	TIF1	0.025	118	2.950
	TIF2	0.029	112	3.248
	TIF3	0.019	116	2.204
	TIF4	0.012	120	1.440
	TIF5	0.006	138	0.828
				124.445

Berdasarkan penjelasan di atas, maka diperoleh rumus sebagai berikut.

Batas bawah (B) = jumlah responden x nilai kesiapan terendah x jumlah pertanyaan

Batas atas (A) = jumlah responden x nilai kesiapan tertinggi x jumlah pertanyaan

Pada kuesioner ini, jumlah responden yang digunakan adalah sebanyak 23 orang, dan untuk jumlah pertanyaan sama dengan jumlah indikator yang digunakan pada kuesioner ini, yaitu sebanyak 38 indikator. Berdasarkan dengan rumus di atas, maka diperoleh hasil perhitungan batas bawah (B) dan batas atas (A) untuk setiap indikator sebagai berikut.

Batas bawah (B) = jumlah responden x nilai kesiapan terendah x jumlah pertanyaan

$$= 23 \times 0.774 \times 1$$

$$= 17.802$$

Batas atas (A) = jumlah responden x nilai kesiapan tertinggi x jumlah pertanyaan

$$= 23 \times 15.368 \times 1$$

$$= 353.464$$

Dari hasil perhitungan di atas, maka diperoleh nilai range (n) dengan menghitung selisih antara batas atas (A) dengan batas bawah (B) sebagai berikut.

$$\text{Range (n)} = 353.464 - 17.802$$

$$= 335.662$$

Setelah itu, dihitung nilai kuartil untuk setiap indikator. Hal ini dilakukan untuk mengetahui distribusi data dengan membagi data menjadi empat bagian yang sama besar.

$$\text{Kuartil I (Q1)} = B + (n/4) = 17.802 + (335.662/4) = 101.7175$$

$$\text{Kuartil II (Q2)} = B + (n/2) = 17.802 + (335.662/2) = 185.633$$

$$\text{Kuartil III (Q3)} = B + (n.3/4) = 17.802 + (335.662 \times 3/4) = 269.5485$$

Untuk menentukan hasil kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), dapat dilihat melalui perspektif yang diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Yuniarti (2012). Berikut adalah penjelasan total skor yang diadopsi dari Yuniarti (2012).

$B \leq \text{total skor} < Q1$ = sikap sangat negatif

$Q1 \leq \text{total skor} < Q2$ = sikap negatif

$Q2 \leq \text{total skor} < Q3$ = sikap positif

$Q3 \leq \text{total skor} \leq A$ = sikap sangat positif

Sedangkan pada penelitian ini, variabel sikap disesuaikan dengan tingkat kesiapan untuk mengetahui tingkat kesiapan menjadi:

$B \leq \text{total skor} < Q1$ = sangat tidak siap

$Q1 \leq \text{total skor} < Q2$ = tidak siap

$Q2 \leq \text{total skor} < Q3$ = siap

$Q3 \leq \text{total skor} \leq A$ = sangat siap

Berdasarkan dari hasil perhitungan di atas, nilai dari total kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) adalah sebesar 124.445 (Tabel 4.7). Hal ini menandakan bahwa kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) berada pada posisi antara Q1 dan Q2 yang menunjukkan bahwa kesiapan implementasi berada pada posisi yang tidak siap. Hal ini berarti bahwa PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) masih belum siap untuk mengimplementasikan *knowledge management* dikarenakan masih ada hal lain yang perlu untuk diperbaiki agar kesiapan implementasi *knowledge management* dapat berjalan dengan maksimal.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai analisis dan pembahasan dari hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Analisis pada bab ini akan menjelaskan mengenai analisis hasil verifikasi indikator implementasi *knowledge management* yang sesuai dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), analisis pembobotan AHP dari analisis perbandingan antar faktor maupun indikator, dan analisis hasil evaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Pada bab ini juga akan dijelaskan mengenai implikasi manajerial.

5.1 Analisis Verifikasi Indikator

Verifikasi indikator yang dilakukan pada penelitian ini, mengadopsi indikator-indikator implementasi *knowledge management* pada perusahaan jasa konsultan. Hal ini dikarenakan indikator implementasi *knowledge management* pada perusahaan penyedia jasa kepelabuhanan masih belum ada. Sehingga dibutuhkan gambaran verifikasi untuk mengidentifikasi indikator yang sesuai dengan perusahaan penyedia jasa kepelabuhanan atau sesuai dengan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengimplementasikan *knowledge management*. Indikator diadopsi dari penelitian terdahulu, yaitu Kazemi & Allahyari (2010) karena indikator-indikator yang terdapat pada penelitian tersebut hampir sesuai dengan yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dan obyek pada penelitian tersebut berada pada bidang jasa. Pada penelitian terdahulu, diadopsi sebanyak 42 indikator dari 8 faktor untuk dijadikan sebagai pedoman dalam melakukan wawancara mengenai verifikasi indikator yang sesuai dengan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Kedelapan faktor tersebut adalah *top management factor*, *executive management factor*, *culture factor*, *organizational infrastructure factor*, *human resource management factor*, *continuous improvement factor*, *KM architecture factor*, dan *technical infrastructure factor*.

Berdasarkan dari pengumpulan dan pengolahan data, didapatkan hasil dari total 42 indikator, terdapat 38 indikator terpilih yang sesuai dengan kondisi nyata pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Proses verifikasi yang dilakukan adalah dengan menghilangkan dan mengganti indikator yang tidak sesuai dengan kondisi

nyata pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Pada proses verifikasi tersebut, indikator tidak ada yang ditambahkan dikarenakan menurut narasumber indikator-indikator tersebut sudah cukup menggambarkan kondisi nyata implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Pada *top management factor*, berdasarkan penelitian terdahulu terdapat 4 indikator yang kemudian dilakukan verifikasi untuk menyesuaikan dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Sehingga didapatkan hasil bahwa keempat indikator tersebut sesuai dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) tanpa ada penambahan, penggantian, maupun penghilangan indikator.

Pada *executive management factor*, berdasarkan penelitian terdahulu terdapat 5 indikator yang kemudian dilakukan verifikasi untuk menyesuaikan dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Sehingga didapatkan hasil bahwa kelima indikator tersebut sesuai dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), namun dengan melakukan perubahan atau penggantian pada beberapa indikator. Dari kelima indikator tersebut, terdapat 2 indikator yang diubah untuk menyesuaikan dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Pada *culture factor*, berdasarkan penelitian terdahulu terdapat 5 indikator yang kemudian dilakukan verifikasi untuk menyesuaikan dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Sehingga didapatkan hasil bahwa kelima indikator tersebut sesuai dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), namun dengan melakukan perubahan atau penggantian pada salah satu indikator. Dari kelima indikator tersebut, terdapat 1 indikator yang diubah untuk menyesuaikan dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Pada *organizational infrastructure factor*, berdasarkan penelitian terdahulu terdapat 4 indikator yang kemudian dilakukan verifikasi untuk menyesuaikan dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Sehingga didapatkan hasil bahwa keempat indikator tersebut sesuai dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), namun dengan melakukan perubahan atau penggantian pada beberapa indikator. Dari keempat

indikator tersebut, terdapat 3 indikator yang diubah untuk menyesuaikan dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Pada *human resource management factor*, berdasarkan penelitian terdahulu terdapat 5 indikator yang kemudian dilakukan verifikasi untuk menyesuaikan dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Sehingga didapatkan hasil bahwa kelima indikator tersebut sesuai dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), namun dengan melakukan perubahan atau penggantian pada beberapa indikator. Dari kelima indikator tersebut, terdapat 2 indikator yang diubah untuk menyesuaikan dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Pada *continuous improvement factor*, berdasarkan penelitian terdahulu terdapat 4 indikator yang kemudian dilakukan verifikasi untuk menyesuaikan dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Sehingga didapatkan hasil bahwa dari keempat indikator tersebut, terdapat 3 indikator yang sesuai dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), namun dengan melakukan penghilangan pada 1 indikator dan perubahan pada 1 indikator untuk menyesuaikan dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Pada *KM architecture factor*, berdasarkan penelitian terdahulu terdapat 10 indikator yang kemudian dilakukan verifikasi untuk menyesuaikan dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Sehingga didapatkan hasil bahwa dari kesepuluh indikator tersebut, terdapat 7 indikator yang sesuai dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), namun dengan melakukan penghilangan dan perubahan pada beberapa indikator. Dari kesepuluh indikator tersebut, terdapat 1 indikator yang diubah dan 3 indikator yang dihilangkan untuk menyesuaikan dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Pada *technical infrastructure factor*, berdasarkan penelitian terdahulu terdapat 5 indikator yang kemudian dilakukan verifikasi untuk menyesuaikan dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Sehingga didapatkan hasil bahwa kelima indikator tersebut sesuai dengan kondisi nyata yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) tanpa ada penambahan,

penggantian, maupun penghilangan indikator. Hasil rekap keseluruhan dari pengumpulan data verifikasi indikator dapat dilihat pada Lampiran 5.

5.2 Analisis Perbandingan Antar Faktor

Model hierarki yang ada pada penelitian ini, terdapat 8 faktor yaitu *top management factor*, *executive management factor*, *culture factor*, *organizational infrastructure factor*, *human resource management factor*, *continuous improvement factor*, *KM architecture factor*, dan *technical infrastructure factor*. Kedelapan faktor tersebut diadopsi dari penelitian terdahulu, yaitu Kazemi & Allahyari (2010) untuk dijadikan pedoman dalam melakukan wawancara. Faktor-faktor tersebut dipilih berdasarkan kepentingan untuk mengetahui indikator yang sesuai pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam menerapkan *knowledge management*.

Berdasarkan hasil dari pengolahan data, bobot terbesar dari hasil *combined* kelima ahli adalah dengan nilai bobot sebesar 0.239, yaitu *executive management factor*. Berdasarkan jurnal penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan penelitian ini, *executive management factor* merupakan faktor yang berhubungan dengan peran direksi dan pemimpin divisi sebagai contoh maupun teladan untuk karyawan dalam menerapkan program *knowledge management*. Sehingga, menurut para ahli, faktor tersebut sangat penting mengingat para karyawan cenderung menirukan apa yang akan dicontohkan oleh pemimpin divisi maupun para direksi.

Bobot terbesar kedua adalah *top management factor* yang memiliki nilai bobot sebesar 0.188. Berdasarkan jurnal penelitian terdahulu, *top management factor* merupakan faktor yang berhubungan dengan kebijakan dan dukungan direksi terhadap program *knowledge management*. *Top management factor* dinilai menduduki prioritas kedua karena terdapat peran dan kontribusi para direksi dalam menciptakan program baru. Hal tersebut tentu saja tidak mudah, karena membutuhkan penyesuaian dalam menciptakan program baru dengan kebijakan yang disetujui oleh direksi agar program *knowledge management* dapat berjalan maksimal.

Bobot terbesar ketiga adalah *continuous improvement factor* yang memiliki nilai bobot sebesar 0.117. Berdasarkan jurnal penelitian terdahulu, *continuous improvement factor* merupakan faktor yang berhubungan dengan dilakukannya evaluasi dan perbaikan oleh perusahaan untuk keberlangsungan program

knowledge management. Hal tersebut dinilai penting dikarenakan berhubungan langsung dengan keberlangsungan program yang telah dibuat.

Bobot terbesar keempat adalah *culture factor* yang memiliki nilai bobot sebesar 0.115. Faktor ini memiliki nilai bobot dengan selisih lebih kecil 0.002 dibandingkan dengan *continuous improvement factor*. Hal ini menandakan bahwa faktor ini memiliki prioritas yang hampir sama dengan *continuous improvement factor*. Faktor ini dinilai penting dikarenakan faktor ini berhubungan dengan budaya perusahaan terhadap penerapan program *knowledge management*. Pentingnya faktor ini dengan adanya penerapan program *knowledge management* diharapkan mampu untuk mengubah budaya yang ada di perusahaan menjadi lebih baik.

Bobot terbesar kelima adalah *human resource management factor* yang memiliki nilai bobot sebesar 0.103. Berdasarkan jurnal penelitian terdahulu, *human resource management factor* adalah faktor yang berhubungan dengan perlakuan perusahaan terhadap karyawan-karyawannya. Faktor ini dinilai penting karena faktor ini dapat berpengaruh pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Bobot terbesar keenam adalah *KM architecture factor* yang memiliki nilai bobot sebesar 0.094. Berdasarkan jurnal penelitian terdahulu, *KM architecture factor* adalah faktor yang berhubungan dengan perencanaan, penyusunan, serta peraturan *knowledge management* yang dibuat. Faktor ini dinilai penting dikarenakan berhubungan langsung dengan keberlangsungan program *knowledge management* yang ada pada perusahaan.

Bobot terbesar ketujuh adalah *technical infrastructure factor* yang memiliki nilai bobot sebesar 0.90. Faktor ini dinilai penting dikarenakan berhubungan dengan pengelolaan IT untuk mendukung penerapan program *knowledge management*. Adanya faktor ini membuat berjalannya program *knowledge management* dapat berjalan secara optimal.

Dari kedelapan faktor, *organizational infrastructure factor* memiliki nilai bobot yang paling kecil, yaitu sebesar 0.054. Faktor ini adalah faktor yang berhubungan dengan struktur organisasi yang ada pada perusahaan serta pembentukan tim KM. Faktor ini dinilai mendapatkan prioritas paling terakhir dikarenakan perusahaan lebih berfokus pada penyusunan program KM daripada mengubah struktur organisasi tinggi ke datar. Menurut penuturan konsultan

knowledge management, perusahaan tidak merubah struktur organisasinya, melainkan hanya mengubah budaya untuk mempermudah komunikasi antar karyawan.

Berikut adalah hasil kombinasi perbandingan berpasangan antar faktor implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) (Gambar 4.2) yang direkap dalam bentuk tabel untuk mengetahui tingkat kepentingan antar faktor (Tabel 5.1).

Tabel 5.1 Perbandingan antar Faktor

Faktor	TMF	EMF	CF	OIF	HRMF	CIF	KAF	TIF
TMF		1.82509	2.75078	3.0219	1.97435	1.20112	1.05922	1.03714
EMF			1.89598	3.51948	3.24534	3.70697	2.76632	2.82523
CF				2.22064	1.24573	1.67876	1.31951	1.10757
OIF					1.68293	2.82523	1.82509	1.39765
HRMF						1.35096	1.31951	1.48043
CIF							1.64375	1.46144
KAF								1.20112
TIF								

Incon:
0.05

Keterangan : Hitam berarti prioritas ke kiri dan merah berarti prioritas ke kanan

5.2.1 Analisis Top Management Factor

Pada *top management factor*, bobot yang dimiliki adalah sebesar 0.188. Faktor ini berada pada bobot terbesar kedua setelah *executive management factor* berdasarkan tingkatan prioritas. *Top management factor* merupakan faktor yang berhubungan dengan kebijakan dan dukungan direksi terhadap program *knowledge management*. *Top management factor* merupakan salah satu aspek penting karena terdapat peran dan kontribusi para direksi dalam menciptakan program baru. Dalam menerapkan *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), peran dan kontribusi para direksi sangat dibutuhkan untuk mendukung berjalannya program *knowledge management* dengan maksimal. Hal tersebut dikarenakan penerapan program baru seperti *knowledge management* membutuhkan kebijakan dari para direksi.

5.2.2 Analisis Executive Management Factor

Pada *executive management factor*, bobot yang dimiliki adalah sebesar 0.239. Faktor ini berada pada bobot terbesar pertama berdasarkan tingkatan prioritas. Hal tersebut menandakan bahwa faktor ini sangat diprioritaskan dalam menerapkan program *knowledge management*. *Executive management factor* merupakan faktor yang berhubungan dengan peran direksi dan pemimpin divisi

sebagai contoh maupun teladan untuk karyawan dalam menerapkan program *knowledge management*. Hal tersebut dikarenakan perilaku dan tindakan yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan dapat mempengaruhi perilaku dari karyawan-karyawan yang dipimpinnya. Apabila para direksi dan pemimpin divisi dapat memberikan contoh perilaku yang baik, maka hal tersebut tentu akan memberikan keuntungan pada perusahaan karena para karyawan mampu meniru perilaku para pemimpin mereka. Hal ini juga berlaku pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), para ahli menilai bahwa perilaku dan tindakan yang baik dari para pemimpin akan mampu memberikan dampak positif pada penerapan program *knowledge management*.

5.2.3 Analisis Culture Factor

Pada *culture factor*, bobot yang dimiliki adalah sebesar 0.115. Faktor ini berada pada bobot terbesar keempat setelah *continuous improvement factor* berdasarkan tingkatan prioritas. *Culture factor* merupakan faktor yang berhubungan dengan budaya perusahaan terhadap penerapan *knowledge management*. Dalam penerapan *knowledge management*, perusahaan tentu akan membentuk budaya karyawan dan perusahaan untuk menjadi lebih baik. Hal tersebut dikarenakan budaya yang baik pada perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan, sehingga dapat memberikan keuntungan pada perusahaan. Begitu pula dengan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang mengharapkan budaya perusahaan akan menjadi lebih baik dengan diterapkannya program *knowledge management*.

5.2.4 Analisis Organizational Infrastructure Factor

Pada *organizational infrastructure factor*, bobot yang dimiliki adalah sebesar 0.054. Faktor ini berada pada bobot terkecil dibandingkan dengan faktor lain berdasarkan tingkatan prioritas. *Organizational infrastructure factor* merupakan faktor yang berhubungan dengan organisasi perusahaan dan pembentukan tim *knowledge management*. Berdasarkan teori pada penelitian sebelumnya, struktur organisasi datar dapat mempermudah penerapan *knowledge management* (Kazemi & Allahyari, 2010). Hal tersebut dikarenakan pada struktur organisasi datar memiliki hambatan fungsional yang rendah serta komunikasi antar fungsional yang lebih mudah. Hal ini dapat memberikan keefektifan pada penerapan *knowledge management*. Namun, hal tersebut berbeda dengan PT

Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang memiliki struktur organisasi tinggi. Menurut konsultan *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) tidak akan merubah struktur organisasinya dalam menerapkan *knowledge management*. Hal tersebut dikarenakan dalam melakukan perubahan struktur organisasi membutuhkan waktu yang lama dan menghabiskan biaya yang cukup banyak. Untuk mempermudah penerapan *knowledge management*, maka PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) akan merubah budaya yang sudah ada menjadi budaya yang lebih santai agar komunikasi antar fungsional dapat terealisasi. Oleh karena itu, pada faktor ini tidak menjadi prioritas utama dalam menerapkan *knowledge management*.

5.2.5 Analisis Human Resource Management Factor

Pada *human resource management factor*, bobot yang dimiliki adalah sebesar 0.103. Faktor ini berada pada bobot terbesar kelima setelah *culture factor* berdasarkan tingkatan prioritas. *Human resource management factor* merupakan faktor yang berhubungan dengan perlakuan perusahaan terhadap karyawan. Salah satu tindakan penting perusahaan pada karyawan adalah menumbuhkan ‘rasa memiliki’ karyawan terhadap perusahaan. Tindakan tersebut tergolong susah dilakukan karena perspektif karyawan terhadap perusahaan berbeda-beda. Oleh karena itu, untuk dapat menumbuhkan ‘rasa memiliki’ karyawan terhadap perusahaan, perusahaan perlu untuk memperlakukan karyawan dengan baik serta memberikan kesejahteraan yang cukup pada karyawan. Hal tersebut sangat penting untuk dilakukan agar karyawan merasa dihargai dan dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan penuturan beberapa karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) tergolong perusahaan yang sangat perhatian dengan karyawannya. Bahkan beberapa karyawan menyatakan bahwa mereka merasa sudah sangat disejaterahkan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

5.2.6 Analisis Continuous Improvement Factor

Pada *continuous improvement factor*, bobot yang dimiliki adalah sebesar 0.117. faktor ini berada pada bobot terbesar ketiga setelah *top management factor* berdasarkan tingkatan prioritas. *Continuous improvement factor* merupakan faktor yang berhubungan dengan evaluasi dan perbaikan yang dilakukan oleh perusahaan untuk keberlangsungan program *knowledge management*. Dalam menerapkan program *knowledge management*, perlu dilakukan pengukuran terlebih dahulu

sebelum diimplementasikan. Hal ini berfungsi untuk mengetahui sejauh mana program tersebut sebelum diimplementasikan. Sehingga diketahui strategi dan misi yang harus dilakukan dalam menerapkan program *knowledge management*. Begitu pula dengan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), berdasarkan penuturan dari penganggungjawab program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), sebelum merencanakan dan menyusun program *knowledge management*, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) melakukan pengukuran terlebih dahulu dengan perusahaan lain. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui sejauh mana PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) tertinggal dalam menerapkan program *knowledge management* untuk selanjutnya direncanakan dan disusun sesuai dengan kapasitasnya.

5.2.7 Analisis *KM Architecture Factor*

Pada *KM architecture factor*, bobot yang dimiliki adalah sebesar 0.094. Faktor ini berada pada bobot terbesar keenam setelah *human resource management factor* berdasarkan tingkatan prioritas. *KM architecture factor* merupakan faktor yang berhubungan dengan penyusunan dan peraturan *knowledge management* yang dibuat. Pada penyusunan program *knowledge management*, maka perlu dilakukan pembuatan peraturan-peraturan pada aktivitas program *knowledge management*. Hal ini dilakukan untuk menghindari penyalah-gunaan terhadap pengetahuan-pengetahuan yang ada perusahaan serta untuk mempermudah karyawan dalam melakukannya. Pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), peraturan-peraturan program *knowledge management* masih pada tahap perencanaan dan penyusunan.

5.2.8 Analisis *Technical Infrastructure Factor*

Pada *technical infrastructure factor*, bobot yang dimiliki adalah sebesar 0.090. Faktor ini berada pada bobot terbesar ketujuh setelah *KM architecture factor* berdasarkan tingkatan prioritas. *Technical infrastructure factor* merupakan faktor yang berhubungan dengan pengelolaan IT untuk mendukung program *knowledge management*. Pembuatan infrastruktur IT pada penerapan *knowledge management* sangat perlu untuk dilakukan. Hal ini dikarenakan pembuatan infrastruktur IT mampu memberikan kemudahan bagi *user* dalam penggunaannya. Selain itu, pengelolaan infrastruktur IT juga sangat efektif dalam membantu berjalannya program *knowledge management*. Pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) juga menerapkan program IT untuk menunjang keberlangsungan program *knowledge*

management. Saat ini, sistem IT yang ada di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) masih dalam tahap pengintegrasian dari sistem yang ada.

5.3 Analisis Perbandingan Antar Indikator

Berdasarkan pada hasil pembobotan menggunakan metode AHP yang dilakukan oleh kelima ahli dari PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), diperoleh hasil bobot dari perbandingan berpasangan antar indikator yang telah ditentukan. Pada setiap faktor, terdapat indikator yang memiliki bobot tertinggi yang menjadi prioritas untuk dilakukan terlebih dahulu dalam mengimplementasikan *knowledge management*.

Berdasarkan hasil pengolahan data, diperoleh hasil bahwa *top management factor* memiliki indikator yang paling penting dibandingkan dengan indikator yang lain, yaitu menggunakan dukungan dan komitmen dari manajemen puncak perusahaan untuk kesuksesan program KM (TMF1) dengan bobot sebesar 0.600. Pada *executive management factor*, menggunakan *lesson learned* sebagai penerapan KM bagi karyawan merupakan indikator yang paling penting dengan bobot sebesar 0.420. Pada *culture factor*, perusahaan akan memperoleh nilai dan keuntungan dari pengetahuan untuk membentuk budaya yang lebih baik dengan menerapkan KM merupakan indikator paling penting dengan bobot sebesar 0.305. Pada *organizational infrastructure factor*, perusahaan akan menerapkan *Communities of Practices* (CoPs) merupakan indikator yang paling penting dengan bobot sebesar 0.308. Pada *human resources management factor*, perusahaan memberikan wewenang kepada karyawan agar karyawan memiliki ‘rasa memiliki’ terhadap perusahaan merupakan indikator yang paling penting dengan bobot sebesar 0.368. Pada *continuous improvement factor*, perusahaan melakukan pengukuran terhadap program KM sebelum diimplementasikan merupakan indikator yang paling penting dengan bobot sebesar 0.581. Pada *KM architecture factor*, perusahaan menggunakan pandangan berbasis *people, process, dan technology* dalam membentuk program KM merupakan indikator paling penting dengan bobot sebesar 0.221. Pada *technical infrastructure factor*, perusahaan mengintegrasikan sistem yang ada saat ini untuk menunjang keberlangsungan program KM merupakan indikator paling penting dengan bobot sebesar 0.317.

5.3.1 Indikator pada *Top Management Factor*

Top management factor merupakan faktor dengan bobot terbesar kedua pada perhitungan pembobotan AHP dengan nilai bobot sebesar 0.188. Pada faktor ini terdapat 4 indikator dengan nilai bobot sebagai berikut.

1. Menggunakan dukungan dan komitmen dari manajemen puncak perusahaan untuk kesuksesan program KM (0.600)
2. Menggunakan hubungan antara visi, misi, dan tugas bisnis perusahaan untuk membentuk strategi KM (0.201)
3. Melakukan pengklasifikasian tipe pengetahuan berdasarkan pengetahuan paling penting bagi perusahaan (0.113)
4. Menyediakan sumber daya dan anggaran yang dibutuhkan dalam menerapkan KM (0.085)

Nilai bobot tertinggi pada *top management factor* adalah perusahaan menggunakan dukungan dan komitmen dari manajemen puncak perusahaan untuk kesuksesan program KM dengan bobot sebesar 0.600. Hal ini membuktikan bahwa indikator ini merupakan indikator yang sangat diperhatikan bagi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengimplementasikan program *knowledge management*. Pada suatu organisasi, dukungan dan komitmen merupakan salah satu bentuk tindakan dasar yang harus dimiliki organisasi dalam menerapkan konsep baru. Perusahaan yang akan mengimplementasikan konsep baru, tentu membutuhkan dukungan dan komitmen dari para *top manager*. Hal ini dikarenakan *top manager* memiliki peranan besar dalam pengelolaan dan keberlangsungan perusahaan. Dukungan dan komitmen *top manager* yang kuat dalam mengimplementasikan *knowledge management*, tentu akan mempengaruhi jajaran di bawahnya untuk memulai gerakan perubahan melalui cermin *top manager* yang bertekad untuk melakukan perubahan yang positif.

5.3.2 Indikator pada *Executive Management Factor*

Executive management factor merupakan faktor dengan bobot terbesar pertama pada perhitungan pembobotan AHP dengan nilai bobot sebesar 0.239. Pada faktor ini terdapat 5 indikator dengan nilai bobot sebagai berikut.

1. Menggunakan *lesson learned* sebagai teladan penerapan KM bagi karyawan (0.420)
2. Membuat strategi dan visi KM (0.167)

3. Memiliki hubungan dengan para ahli (pihak luar) yang bertanggungjawab untuk mengelola dan menerapkan strategi program KM (0.098)
4. Melakukan percobaan terlebih dahulu dalam mengimplementasikan program KM (0.127)
5. Menerapkan komunikasi secara formal dan informal kepada seluruh karyawan sebagai salah satu bentuk promosi program KM (0.188)

Nilai bobot tertinggi pada *executive management factor* adalah perusahaan menggunakan *lesson learned* sebagai teladan penerapan KM bagi karyawan dengan bobot sebesar 0.420. Hal ini membuktikan bahwa indikator ini merupakan indikator yang sangat diperhatikan bagi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengimplementasikan program *knowledge management*. Dalam menerapkan *knowledge management*, dibutuhkan *knowledge champions* sebagai teladan untuk para karyawan dalam mengimplementasikan program *knowledge management*. Sedangkan di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) menggunakan *lesson learned* sebagai teladan karyawan dalam mengimplementasikan program *knowledge management*. *Lesson learned* merupakan suatu pendokumentasian pengetahuan mengenai kecelakaan kerja ataupun kesalahan-kesalahan dalam melakukan pekerjaan dengan tujuan agar para karyawan meminimalisir kecelakaan atau kesalahan yang sama. Hal ini juga diterapkan pada program-program *knowledge management* yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

5.3.3 Indikator pada Culture Factor

Culture factor merupakan faktor dengan bobot terbesar keempat pada perhitungan pembobotan AHP dengan nilai bobot sebesar 0.115. Pada faktor ini terdapat 5 indikator dengan nilai bobot sebagai berikut.

1. Memperoleh nilai dan keuntungan dari pengetahuan untuk membentuk budaya yang lebih baik dengan menerapkan program KM (0.305)
2. Menerapkan program KM karena sebagian besar karyawan mengakui bahwa modal intelektual dan manajemen pengetahuan penting bagi keberlangsungan perusahaan (0.281)
3. Memfasilitasi ruang dan waktu bagi karyawan untuk belajar, menciptakan pengetahuan dan inovasi, dan melakukan *brainstorming* (0.121)

4. Menerapkan budaya saling percaya, terbuka, dan kerjasama antar karyawan (0.130)
5. Melakukan aktivitas *knowledge sharing* oleh karyawan dengan sikap positif (0.162)

Nilai bobot tertinggi pada *culture factor* adalah perusahaan memperoleh nilai dan keuntungan dari pengetahuan untuk membentuk budaya yang lebih baik dengan menerapkan program KM dengan bobot sebesar 0.305. Hal ini membuktikan bahwa indikator ini merupakan indikator yang sangat diperhatikan bagi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengimplementasikan program *knowledge management*. Salah satu tujuan dibentuknya *knowledge management* adalah membentuk budaya para karyawan dan budaya perusahaan lebih baik. Budaya yang baik tentu saja akan mempengaruhi kinerja karyawan yang akan memberikan keuntungan pada perusahaan serta kesejahteraan karyawan.

5.3.4 Indikator pada *Organizational Infrastructure Factor*

Organizational infrastructure factor merupakan faktor dengan bobot terkecil pada perhitungan pembobotan AHP dengan nilai bobot sebesar 0.054. Pada faktor ini terdapat 4 indikator dengan nilai bobot sebagai berikut.

1. Membentuk tim *knowledge management* untuk merencanakan dan implementasian program KM (0.301)
2. Memiliki struktur organisasi tinggi (0.194)
3. Akan menerapkan program *Communities of Practices* (CoPs) sebagai bagian dari program KM (0.308)
4. Membentuk tim KM untuk merencanakan dan melakukan promosi terhadap program KM kepada karyawan (0.197)

Nilai bobot tertinggi pada *organizational infrastructure factor* adalah perusahaan akan menerapkan program *Communities of Practices* (CoPs) sebagai bagian dari program KM dengan bobot sebesar 0.308. Hal ini membuktikan bahwa indikator ini merupakan indikator yang sangat diperhatikan bagi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengimplementasikan program *knowledge management*. Program *CoP* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) memang sudah tercantum pada *roadmap knowledge management* perusahaan. Program *CoP* merupakan program dimana antar kelompok maupun individu yang memiliki pengetahuan di bidang yang sama dipertemukan dalam satu tempat untuk

melakukan *sharing* pengetahuan. Saat ini, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) sedang mempersiapkan kegiatan ini untuk segera diimplementasikan.

5.3.5 Indikator pada *Human Resource Management Factor*

Human resource management factor merupakan faktor dengan bobot terbesar kelima pada perhitungan pembobotan AHP dengan nilai bobot sebesar 0.103. Pada faktor ini terdapat 5 indikator dengan nilai bobot sebagai berikut.

6. Memberikan wewenang terhadap karyawan agar karyawan memiliki ‘rasa memiliki’ terhadap perusahaan (0.368)
7. Memberikan keleluasaan terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan dan melakukan desain pekerjaan (0.161)
8. Memberikan pembelajaran dan pelatihan kepada karyawan sebagai bentuk perolehan pengetahuan (0.174)
9. Melakukan perekrutan calon karyawan berdasarkan pada *deman* dan kompetensi (0.160)
10. Perusahaan memberikan *reward* bagi karyawan teladan (0.137)

Nilai bobot tertinggi pada *human resource management factor* adalah perusahaan memberikan wewenang terhadap karyawan agar karyawan memiliki ‘rasa memiliki’ terhadap perusahaan dengan bobot sebesar 0.368. Hal ini membuktikan bahwa indikator ini merupakan indikator yang sangat diperhatikan bagi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengimplementasikan program *knowledge management*. *Sense of belonging* atau rasa memiliki yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan sangat penting. Hal ini dikarenakan karyawan merupakan salah satu aset penting yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan sebaiknya memiliki *sense of belonging* terhadap perusahaan. *Sense of belonging* merupakan perasaan cinta terhadap perusahaan yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan tersebut merasa turut serta memiliki perusahaan meskipun tidak memiliki saham dalam perusahaannya. Berdasarkan wawancara dengan ahli PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), perusahaan masih memegang teguh bahwa perusahaan harus selalu mensejahterakan para karyawannya agar senantiasa dapat meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan.

5.3.6 Indikator pada *Continuous Improvement Factor*

Continuous improvement factor merupakan faktor dengan bobot terbesar ketiga pada perhitungan pembobotan AHP dengan nilai bobot sebesar 0.117. Pada faktor ini terdapat 3 indikator dengan nilai bobot sebagai berikut.

1. Melakukan pengukuran terhadap program KM sebelum diimplementasikan (0.581)
2. Melakukan *benchmarking* program KM dengan perusahaan lain (0.269)
3. Membentuk strategi manajemen yang ditujukan untuk memberikan kualitas terbaik pada semua proses bisnis (0.150)

Nilai bobot tertinggi pada *continuous improvement factor* adalah perusahaan melakukan pengukuran terhadap program KM sebelum diimplementasikan dengan bobot sebesar 0.581. Hal ini membuktikan bahwa indikator ini merupakan indikator yang sangat diperhatikan bagi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengimplementasikan program *knowledge management*. Dalam menerapkan program *knowledge management*, perlu dilakukan pengukuran terlebih dahulu sebelum diimplementasikan. Hal ini berfungsi untuk mengetahui sejauh mana program tersebut sebelum diimplementasikan. Sehingga diketahui strategi dan misi yang harus dilakukan dalam menerapkan program *knowledge management*. Begitu pula dengan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), berdasarkan penuturan dari penganggungjawab program *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), sebelum merencanakan dan menyusun program *knowledge management*, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) melakukan pengukuran terlebih dahulu dengan perusahaan lain. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui sejauh mana PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) tertinggal dalam menerapkan program *knowledge management* untuk selanjutnya direncanakan dan disusun sesuai dengan kapasitasnya.

5.3.7 Indikator pada *KM Architecture Factor*

KM architecture factor merupakan faktor dengan bobot terbesar keenam pada perhitungan pembobotan AHP dengan nilai bobot sebesar 0.094. Pada faktor ini terdapat 7 indikator dengan nilai bobot sebagai berikut.

1. Menggunakan pandangan berbasis *people, process*, dan *technology* dalam membentuk program KM (0.221)

2. Membentuk peraturan program KM untuk terus meningkatkan pengetahuan dan strategi KM bagi karyawan (0.163)
3. Menghubungkan kegiatan KM pada proses bisnis (0.192)
4. Membentuk peraturan program KM untuk melindungi pengetahuan yang telah dibuat (0.120)
5. Membentuk peraturan program KM untuk memudahkan karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan (0.129)
6. Membentuk peraturan program KM untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam proyek perusahaan dan berbagi pengetahuan mengenai hal tersebut (0.109)
7. Membentuk peraturan program KM untuk menyimpan pengetahuan (0.066)

Nilai bobot tertinggi pada *KM architecture factor* adalah perusahaan menggunakan pandangan berbasis *people*, *process*, dan *technology* dalam membentuk program KM dengan bobot sebesar 0.221. Hal ini membuktikan bahwa indikator ini merupakan indikator yang sangat diperhatikan bagi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengimplementasikan program *knowledge management*. Dalam menciptakan program baru seperti program *knowledge management*, perusahaan tentu akan menentukan pengetahuan sebagai dasar untuk mengambil tindakan yang lebih efektif. PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) memilih *people*, *process*, dan *technology* sebagai dasar perusahaan dalam menerapkan program *knowledge management* agar program tersebut dapat berjalan dengan baik.

5.3.8 Indikator pada *Technical Infrastructure Factor*

Technical infrastructure factor merupakan faktor dengan bobot terbesar ketujuh pada perhitungan pembobotan AHP dengan nilai bobot sebesar 0.090. Pada faktor ini terdapat 5 indikator dengan nilai bobot sebagai berikut.

1. Membuat infrastruktur IT untuk menunjang keberlangsungan program KM (0.274)
2. Mengintegrasikan sistem yang ada saat ini untuk menunjang keberlangsungan program KM (0.317)
3. Penggunaan perangkat lunak dapat memberikan keefektifan pada program KM perusahaan (0.210)

4. Database pada infrastruktur IT yang dibuat oleh perusahaan akan di-*update* secara periodik (0.137)
5. Melakukan pengamanan data internet untuk menunjang keberlangsungan program KM (0.062)

Nilai bobot tertinggi pada *technical infrastructure factor* adalah perusahaan mengintegrasikan sistem yang ada saat ini untuk menunjang keberlangsungan program KM dengan bobot sebesar 0.317. Hal ini membuktikan bahwa indikator ini merupakan indikator yang sangat diperhatikan bagi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam mengimplementasikan program *knowledge management*. Pengintegrasian sistem dilakukan untuk memperbarui sistem yang ada tanpa harus membuat baru dalam menunjang program KM. Hal ini sangat efektif dalam meminimalisir pemborosan biaya pada pembuatan sistem IT. Saat ini, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) sedang melakukan pengintegrasian sistem IT yang sudah ada untuk menunjang keberlangsungan program KM.

5.4 Analisis Evaluasi Kesiapan Implementasi *Knowledge Management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Pada analisis kesiapan implementasi ini, akan dilihat secara keseluruhan dari kedelapan faktor, yaitu *top management factor*, *executive management factor*, *culture factor*, *organizational infrastructure factor*, *human resource management factor*, *continuous improvement factor*, *KM architecture factor*, dan *technical infrastructure factor*. Perhitungan tingkat kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dilihat berdasarkan total akumulasi tiap indikator yang telah dikalikan dengan pembobotan pada tiap indikator (**Tabel 4.6**).

Kemudian, penentuan kesiapan implemementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dapat dilihat melalui perspektif yang diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Yuniarti (2012) mengenai evaluasi kesiapan implementasi *Green ICT* dengan penjelasan total skor sebagai berikut.

$B \leq \text{total skor} < Q1$ = sikap sangat negatif

$Q1 \leq \text{total skor} < Q2$ = sikap negatif

$Q2 \leq \text{total skor} < Q3$ = sikap positif

$Q3 \leq \text{total skor} \leq A$ = sikap sangat positif

Namun, pada penelitian ini, variabel sikap disesuaikan dengan tingkat kesiapan implementasi, sehingga menjadi.

1. $B \leq \text{total skor} < Q1$ berarti sangat tidak siap

Perusahaan sangat belum siap mengimplementasikan *knowledge management* dan masih sangat banyak hal yang harus dievaluasi dan diperbaiki sebelum diterapkan.

2. $Q1 \leq \text{total skor} < Q2$ berarti tidak siap

Perusahaan belum siap, namun sudah menerapkan beberapa indikator implementasi *knowledge management*, sehingga lebih dekat dengan posisi siap.

3. $Q2 \leq \text{total skor} < Q3$ berarti siap

Perusahaan sudah siap dan sudah banyak menerapkan indikator implementasi *knowledge management*.

4. $Q3 \leq \text{total skor} \leq A$ berarti sangat siap

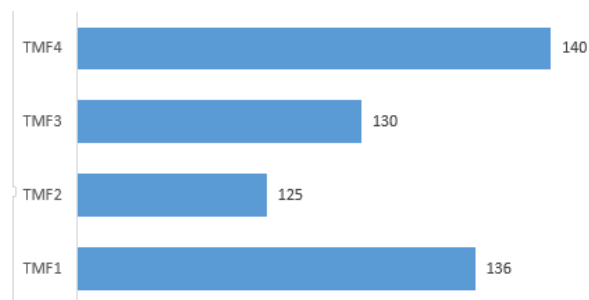
Perusahaan sangat siap karena sudah menerapkan seluruh indikator implementasi *knowledge management* dan sudah berjalan dengan baik.

Berdasarkan hasil perhitungan evaluasi kesiapan implementasi, diperoleh nilai batas bawah (B) sebesar 17.802 dan batas atas (A) sebesar 353.464. Sehingga diperoleh selisih antara batas atas dan batas bawah atau disebut dengan range sebesar 335.662. Perhitungan kuartil dilakukan dengan membagi total nilai terbesar menjadi empat bagian yang sama menjadi Q1, Q2, dan Q3 dengan nilai berturut-turut adalah sebesar 101.7175; 185.633; dan 269.5485.

Berdasarkan hasil perhitungan evaluasi kesiapan implementasi sebelumnya, nilai total kesiapan dari keseluruhan indikator adalah 124.445. Nilai tersebut berada diantara Q1 dan Q2, yang menandakan bahwa PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam posisi belum siap, namun sudah menerapkan beberapa indikator implementasi *knowledge management*, sehingga lebih dekat dengan posisi siap. Sehingga PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) masih perlu untuk menerapkan indikator implementasi *knowledge management* dan memperbaiki indikator yang belum terpenuhi untuk menuju pada posisi siap mengimplementasikan *knowledge management*.

5.4.1 Top Management Factor

Pada faktor ini, skala yang digunakan untuk mengukur tingkat kesiapan adalah skala *likert* 1 – 7 dimana nilai 1 merupakan sikap belum siap diimplementasikan (*Not Ready*) dan nilai 7 merupakan sikap sangat siap diimplementasikan (*Extremely Ready*). Dari 4 indikator yang terdapat pada *top management factor*, nilai skala tertinggi pada masing-masing indikator diperoleh indikator TMF4, yaitu perusahaan menyediakan sumber daya dan anggaran yang dibutuhkan dalam menerapkan *knowledge management*. Hal ini menandakan bahwa perusahaan memiliki sikap siap dan sudah menerapkan dengan baik indikator TMF4 menurut responden. Sedangkan nilai skala terendah pada masing-masing indikator diperoleh indikator TMF2, yaitu menggunakan hubungan antara visi, misi, dan tugas bisnis perusahaan untuk membentuk strategi *knowledge management*. Hal ini menandakan bahwa terdapat sikap tidak siap atau belum diketahui oleh responden terhadap indikator TMF2, sehingga perusahaan perlu memperhatikan pengimplementasian pada indikator tersebut. Berikut adalah grafik nilai evaluasi pada *top management factor* (Gambar 5.1).



Gambar 5.1 Grafik Nilai Evaluasi pada TMF

Kemudian, hasil skor total dari setiap indikator di atas akan diposisikan berdasarkan pada kategori nilai kuartil setiap indikator yang telah dilakukan perhitungan. Sikap dari setiap indikator *top management factor* pada implementasi *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) ditunjukkan pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2 Posisi Kesiapan Indikator TMF menurut Responden

Faktor	Indikator	Nilai Evaluasi	Posisi Kesiapan
TMF	TMF1	136	Sangat siap
	TMF2	125	Siap
	TMF3	130	Sangat siap
	TMF4	140	Sangat siap

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa semua indikator dalam posisi yang siap, dengan rincian 3 indikator dalam posisi sangat siap dan 1 indikator dalam posisi siap. Hal ini menandakan bahwa semua indikator telah diimplementasikan dengan baik.

5.4.2 *Executive Management Factor*

Dari 5 indikator yang terdapat pada *executive management factor*, nilai skala tertinggi pada masing-masing indikator diperoleh indikator EMF5, yaitu perusahaan menerapkan komunikasi secara formal dan informal kepada seluruh karyawan sebagai salah satu bentuk promosi program *knowledge management*. Hal ini menandakan bahwa perusahaan memiliki sikap siap dan sudah menerapkan dengan baik indikator EMF5 menurut responden. Sedangkan nilai skala terendah pada masing-masing indikator diperoleh indikator EMF3, yaitu perusahaan memiliki hubungan dengan para ahli (pihak luar) yang bertanggungjawab untuk mengelola dan menerapkan strategi *knowledge management*. Hal ini menandakan bahwa terdapat sikap tidak siap atau belum diketahui oleh responden terhadap indikator EMF3, sehingga perusahaan perlu memperhatikan pengimplementasian pada indikator tersebut. Berikut adalah grafik nilai evaluasi pada *executive management factor* (Gambar 5.2).



Gambar 5.2 Grafik Nilai Evaluasi pada EMF

Kemudian, hasil skor total dari setiap indikator di atas akan diposisikan berdasarkan pada kategori nilai kuartil setiap indikator yang telah dilakukan perhitungan. Sikap dari setiap indikator *executive management factor* pada implementasi *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) ditunjukkan pada Tabel 5.3.

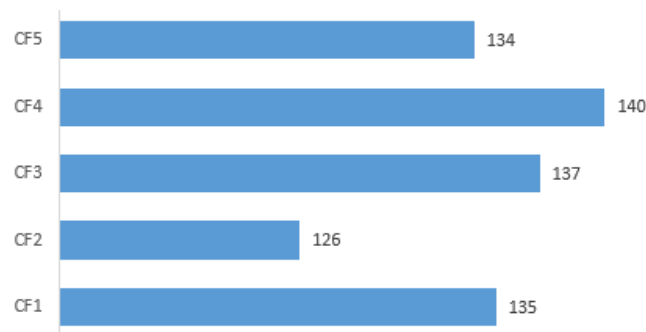
Tabel 5.3 Posisi Kesiapan Indikator EMF menurut Responden

Faktor	Indikator	Nilai Evaluasi	Posisi Kesiapan
EMF	EMF1	124	Siap
	EMF2	116	Siap
	EMF3	101	Siap
	EMF4	127	Sangat siap
	EMF5	134	Sangat siap

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa semua indikator dalam posisi yang siap, dengan rincian 2 indikator dalam posisi sangat siap dan 3 indikator dalam posisi siap. Hal ini menandakan bahwa semua indikator telah diimplementasikan dengan baik.

5.4.3 Culture Factor

Dari 5 indikator yang terdapat pada *culture factor*, nilai skala tertinggi pada masing-masing indikator diperoleh indikator CF4, yaitu perusahaan menerapkan budaya saling percaya, terbuka, dan kerjasama antar karyawan. Hal ini menandakan bahwa perusahaan memiliki sikap siap dan sudah menerapkan dengan baik terhadap indikator CF4 menurut responden. Sedangkan nilai skala terendah pada masing-masing indikator diperoleh indikator CF2, yaitu perusahaan menerapkan program KM karena sebagian besar karyawan mengakui bahwa modal intelektual dan manajemen pengetahuan penting bagi keberlangsungan perusahaan. Hal ini menandakan bahwa terdapat sikap tidak siap atau belum diketahui oleh responden terhadap indikator CF2, sehingga perusahaan perlu memperhatikan pengimplementasian pada indikator tersebut. Berikut adalah grafik nilai evaluasi pada *culture factor* (Gambar 5.3).



Gambar 5.3 Grafik Nilai Evaluasi pada CF

Kemudian, hasil skor total dari setiap indikator di atas akan diposisikan berdasarkan pada kategori nilai kuartil setiap indikator yang telah dilakukan perhitungan. Sikap dari setiap indikator *culture factor* pada implementasi

knowledge management PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) ditunjukkan pada Tabel 5.4.

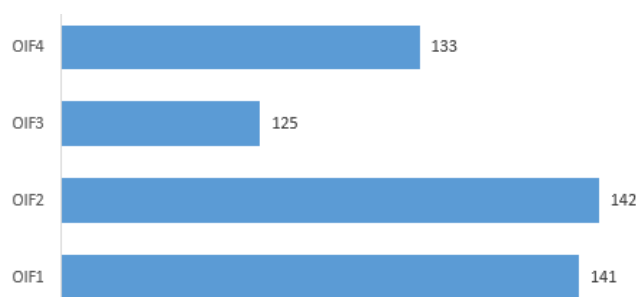
Tabel 5.4 Posisi Kesiapan Indikator CF menurut Responden

Faktor	Indikator	Nilai Evaluasi	Posisi Kesiapan
CF	CF1	135	Sangat siap
	CF2	126	Siap
	CF3	137	Sangat siap
	CF4	140	Sangat siap
	CF5	134	Sangat siap

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa semua indikator dalam posisi yang siap, dengan rincian 4 indikator dalam posisi sangat siap dan 1 indikator dalam posisi siap. Hal ini menandakan bahwa semua indikator telah diimplementasikan dengan baik.

5.4.4 *Organizational Infrastructure Factor*

Dari 4 indikator yang terdapat pada *organizational infrastructure factor*, nilai skala tertinggi pada masing-masing indikator diperoleh indikator OIF2, yaitu perusahaan memiliki struktur organisasi tinggi. Hal ini menandakan bahwa perusahaan memiliki sikap siap dan sudah menerapkan dengan baik terhadap indikator OIF2 menurut responden. Sedangkan nilai skala terendah pada masing-masing indikator diperoleh indikator OIF3, yaitu perusahaan akan menerapkan program *Communities of Practices* (CoPs) sebagai bagian dari program KM. Hal ini menandakan bahwa terdapat sikap tidak siap atau belum diketahui oleh responden terhadap indikator OIF3, sehingga perusahaan perlu memperhatikan pengimplementasian pada indikator tersebut. Berikut adalah grafik nilai evaluasi pada *organizational infrastructure factor* (Gambar 5.4).



Gambar 5.4 Grafik Nilai Evaluasi pada OIF

Kemudian, hasil skor total dari setiap indikator di atas akan diposisikan berdasarkan pada kategori nilai kuartil setiap indikator yang telah dilakukan perhitungan. Sikap dari setiap indikator *organizational infrastructure factor* pada

implementasi *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) ditunjukkan pada Tabel 5.5.

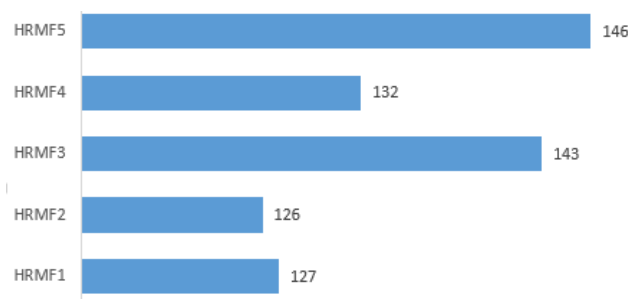
Tabel 5.5 Posisi Kesiapan Indikator OIF menurut Responden

Faktor	Indikator	Nilai Evaluasi	Posisi Kesiapan
OIF	OIF1	141	Sangat siap
	OIF2	142	Sangat siap
	OIF3	125	Siap
	OIF4	133	Sangat siap

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa semua indikator dalam posisi yang siap, dengan rincian 3 indikator dalam posisi sangat siap dan 1 indikator dalam posisi siap. Hal ini menandakan bahwa semua indikator telah diimplementasikan dengan baik.

5.4.5 *Human Resource Management Factor*

Dari 5 indikator yang terdapat pada *human resource management factor*, nilai skala tertinggi pada masing-masing indikator diperoleh indikator HRMF5, yaitu perusahaan memberikan *reward* bagi karyawan teladan. Hal ini menandakan bahwa perusahaan memiliki sikap siap dan sudah menerapkan dengan baik terhadap indikator HRMF5 menurut responden. Sedangkan nilai skala terendah pada masing-masing indikator diperoleh indikator HRMF2, yaitu perusahaan memberikan keleluasaan terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan dan melakukan desain pekerjaan. Hal ini menandakan bahwa terdapat sikap tidak siap atau belum diketahui oleh responden terhadap indikator HRMF2, sehingga perusahaan perlu memperhatikan pengimplementasian pada indikator tersebut. Berikut adalah grafik nilai evaluasi pada *human resource management factor* (Gambar 5.5).



Gambar 5.5 Grafik Nilai Evaluasi pada HRMF

Kemudian, hasil skor total dari setiap indikator di atas akan diposisikan berdasarkan pada kategori nilai kuartil setiap indikator yang telah dilakukan perhitungan. Sikap dari setiap indikator *human resource management factor* pada

implementasi *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) ditunjukkan pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6 Posisi Kesiapan Indikator HRMF menurut Responden

Faktor	Indikator	Nilai Evaluasi	Posisi Kesiapan
HRMF	HRMF1	127	Sangat siap
	HRMF2	126	Siap
	HRMF3	143	Sangat siap
	HRMF4	132	Sangat siap
	HRMF5	146	Sangat siap

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa semua indikator dalam posisi yang siap, dengan rincian 4 indikator dalam posisi sangat siap dan 1 indikator dalam posisi siap. Hal ini menandakan bahwa semua indikator telah diimplementasikan dengan baik.

5.4.6 *Continuous Improvement Factor*

Dari 3 indikator yang terdapat pada *continuous improvement factor*, nilai skala tertinggi pada masing-masing indikator diperoleh indikator CIF3, yaitu perusahaan membentuk strategi manajemen yang ditujukan untuk memberikan kualitas terbaik pada semua proses bisnis. Hal ini menandakan bahwa perusahaan memiliki sikap siap dan sudah menerapkan dengan baik terhadap indikator CIF3 menurut responden. Sedangkan nilai skala terendah pada masing-masing indikator diperoleh indikator CIF1, yaitu perusahaan melakukan pengukuran terhadap program KM sebelum diimplementasikan. Hal ini menandakan bahwa terdapat sikap tidak siap atau belum diketahui oleh responden terhadap indikator CIF1, sehingga perusahaan perlu memperhatikan pengimplementasian pada indikator tersebut. Berikut adalah grafik nilai evaluasi pada *continuous improvement factor* (Gambar 5.6).



Gambar 5.5 Grafik Nilai Evaluasi pada CIF

Kemudian, hasil skor total dari setiap indikator di atas akan diposisikan berdasarkan pada kategori nilai quartil setiap indikator yang telah dilakukan perhitungan. Sikap dari setiap indikator *continuous improvement factor* pada

implementasi *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) ditunjukkan pada Tabel 5.7.

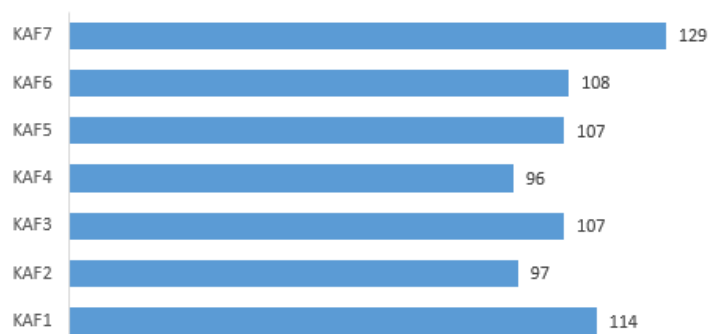
Tabel 5.7 Posisi Kesiapan Indikator CIF menurut Responden

Faktor	Indikator	Nilai Evaluasi	Posisi Kesiapan
CIF	CIF1	103	Siap
	CIF2	120	Siap
	CIF3	138	Sangat siap

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa semua indikator dalam posisi yang siap, dengan rincian 1 indikator dalam posisi sangat siap dan 2 indikator dalam posisi siap. Hal ini menandakan bahwa semua indikator telah diimplementasikan dengan baik.

5.4.7 *KM Architecture Factor*

Dari 7 indikator yang terdapat pada *KM architecture factor*, nilai skala tertinggi pada masing-masing indikator diperoleh indikator KAF7, yaitu perusahaan membentuk peraturan program KM untuk menyimpan pengetahuan. Hal ini menandakan bahwa perusahaan memiliki sikap siap dan sudah menerapkan dengan baik terhadap indikator KAF7 menurut responden. Sedangkan nilai skala terendah pada masing-masing indikator diperoleh indikator KAF4, yaitu perusahaan membentuk peraturan program KM untuk melindungi pengetahuan yang telah dibuat. Hal ini menandakan bahwa terdapat sikap tidak siap atau belum diketahui oleh responden terhadap indikator KAF4, sehingga perusahaan perlu memperhatikan pengimplementasian pada indikator tersebut. Berikut adalah grafik nilai evaluasi pada *KM architecture factor* (Gambar 5.7).



Gambar 5.6 Grafik Nilai Evaluasi pada KAF

Kemudian, hasil skor total dari setiap indikator di atas akan diposisikan berdasarkan pada kategori nilai kuartil setiap indikator yang telah dilakukan perhitungan. Sikap dari setiap indikator *KM architecture factor* pada implementasi

knowledge management PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) ditunjukkan pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8 Posisi Kesiapan Indikator KAF menurut Responden

Faktor	Indikator	Nilai Evaluasi	Posisi Kesiapan
KAF	KAF1	114	Siap
	KAF2	97	Siap
	KAF3	107	Siap
	KAF4	96	Siap
	KAF5	107	Siap
	KAF6	108	Siap
	KAF7	129	Sangat siap

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa semua indikator dalam posisi yang siap, dengan rincian 1 indikator dalam posisi sangat siap dan 6 indikator dalam posisi siap. Hal ini menandakan bahwa semua indikator telah diimplementasikan dengan baik.

5.4.8 *Technical Infrastructure Factor*

Dari 5 indikator yang terdapat pada *technical infrastructure factor*, nilai skala tertinggi pada masing-masing indikator diperoleh indikator TIF5, yaitu perusahaan melakukan pengamanan data internet untuk menunjang keberlangsungan program KM. Hal ini menandakan bahwa perusahaan memiliki sikap siap dan sudah menerapkan dengan baik terhadap indikator TIF5 menurut responden. Sedangkan nilai skala terendah pada masing-masing indikator diperoleh indikator TIF2, yaitu perusahaan mengintegrasikan sistem yang ada saat ini untuk menunjang keberlangsungan program KM. Hal ini menandakan bahwa terdapat sikap tidak siap atau belum diketahui oleh responden terhadap indikator TIF2, sehingga perusahaan perlu memperhatikan pengimplementasian pada indikator tersebut. Berikut adalah grafik nilai evaluasi pada *technical infrastructure factor* (Gambar 5.8).



Gambar 5.7 Grafik Nilai Evaluasi pada TIF

Kemudian, hasil skor total dari setiap indikator di atas akan diposisikan berdasarkan pada kategori nilai kuartil setiap indikator yang telah dilakukan perhitungan. Sikap dari setiap indikator *technical infrastructure factor* pada implementasi *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) ditunjukkan pada Tabel 5.9.

Tabel 5.9 Posisi Kesiapan Indikator TIF menurut Responden

Faktor	Indikator	Nilai Evaluasi	Posisi Kesiapan
TIF	TIF1	118	Siap
	TIF2	112	Siap
	TIF3	116	Siap
	TIF4	120	Siap
	TIF5	138	Sangat siap

Berdasarkan pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa semua indikator dalam posisi yang siap, dengan rincian 1 indikator dalam posisi sangat siap dan 4 indikator dalam posisi siap. Hal ini menandakan bahwa semua indikator telah diimplementasikan dengan baik.

5.5 Implikasi Manajerial

Pada bagian ini dijelaskan mengenai implikasi manajerial di setiap faktor pada penelitian ini. Implikasi manajerial dihasilkan melalui nilai prioritas setiap faktor dengan menggunakan metode AHP. Berikut adalah implikasi manajerial dari penelitian ini.

5.5.1 Top Management Factor

Pada faktor ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan implementasi yang dilakukan oleh responden menunjukkan posisi sangat siap. Sedangkan berdasarkan hasil pembobotan, faktor ini berada pada prioritas kedua dalam pengimplementasian *knowledge management*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor ini memiliki tingkat kepentingan yang tinggi, sehingga pada pengimplementasian setiap indikatornya perlu diperhatikan. Namun, menurut responden, indikator pada faktor ini sudah diimplementasikan dengan baik.

Dukungan dan komitmen dari manajemen puncak harus terus dipertahankan, karena dalam pelaksanaan program KM, manajer manajemen puncak harus memiliki dukungan dan komitmen yang baik untuk memimpin bawahannya. Sehingga para bawahan yakin dan percaya dalam menjalankan program tersebut. Selain itu, manajer manajemen puncak juga harus terus memberikan dukungan kepada bawahannya dengan memberikan contoh teladan,

agar bawahan senantiasa termotivasi dalam melakukan program-program *knowledge management*. Dukungan manajemen puncak dalam bentuk persetujuan anggaran juga sangat dibutuhkan untuk berjalannya program ini. Sehingga kemudahan akses dalam persetujuan anggaran tanpa prosedur yang rumit juga diperlukan. Selain itu, hubungan antara visi, misi, dan tugas bisnis dengan strategi KM harus jelas dan sejalan. Hal ini dilakukan agar program KM yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dapat membantu mencapai visi dan misi perusahaan.

Saat ini, pengklasifikasian pengetahuan sedang dilaksanakan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Menurut responden, pengklasifikasian tipe pengetahuan ini sudah berada posisi sangat siap. Sehingga responden sudah menerima manfaat dari pengklasifikasian tipe pengetahuan ini. Pengklasifikasian tipe pengetahuan bertujuan untuk mempermudah karyawan dalam melakukan dan mencari pengetahuan yang sedang dibutuhkan. PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) perlu meningkatkan kualitas seperti pengklasifikasian pengetahuan dalam bentuk sistem IT maupun non IT agar pengklasifikasian tipe pengetahuan ini semakin mudah untuk digunakan oleh karyawan yang gagap teknologi maupun yang tidak.

5.5.2 *Executive Management Factor*

Pada faktor ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan implementasi yang dilakukan oleh responden menunjukkan posisi siap. Sedangkan berdasarkan hasil pembobotan, faktor ini berada pada prioritas pertama dalam pengimplementasian *knowledge management*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor ini memiliki tingkat kepentingan yang sangat tinggi, sehingga pada pengimplementasian setiap indikatornya sangat perlu untuk diperhatikan.

Menurut penuturan *expert* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), perusahaan menggunakan *lesson learned* sebagai teladan penerapan KM bagi karyawan. *Lesson learned* ini berupa pendokumentasian kesalahan dan kegagalan yang terjadi selama melakukan pekerjaan. *Lesson learned* sangat penting untuk membantu berjalannya program ini, sehingga perusahaan perlu melakukan sosialisasi lebih dalam mengenai *lesson learned* kepada karyawan. Hal ini dikarenakan hanya sebagian kecil karyawan yang mengetahui adanya istilah *lesson learned*. Selain menggunakan *lesson learned*, perusahaan juga memberikan contoh dan teladan melalui tim KM dan para pimpinan perusahaan maupun divisi.

Sehingga komunikasi secara formal dan informal dilakukan oleh mereka sebagai tanda bentuk promosi program KM kepada karyawan.

Dalam menjalankan program KM, pada perencanaannya perusahaan mengandalkan bidang keilmuan dari konsultan *knowledge management*. Hal ini sangat diperlukan agar perusahaan tidak salah mengambil langkah dan keputusan dalam menjalankan program ini. Sehingga perusahaan maupun tim KM harus belajar keilmuan pada bidang tersebut melalui konsultan *knowledge management* agar perusahaan senantiasa dapat menjalankan program KM dengan baik. Selain itu, sebelum program KM diimplementasikan secara nyata, perusahaan perlu melakukan percobaan terlebih dahulu untuk menghindari kegagalan implementasi yang akan terjadi dan perusahaan juga dapat melakukan evaluasi setelah dilakukannya percobaan implelementasi.

5.5.3 Culture Factor

Pada faktor ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan implementasi yang dilakukan oleh responden menunjukkan posisi sangat siap. Sedangkan berdasarkan hasil pembobotan, faktor ini berada pada prioritas keempat dalam pengimplementasian *knowledge management*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor ini memiliki tingkat kepentingan yang perlu diperhatikan.

Dalam pelaksanaan program KM, budaya yang ada perusahaan sangat penting. Namun, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) tidak melakukan perubahan budaya dalam menerapkan program ini. Diterapkannya program KM pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) diharapkan mampu merubah budaya untuk menjadi lebih baik, sehingga saat ini perusahaan sedang melakukan beberapa perubahan budaya seperti budaya komunikasi agar program KM dapat berjalan dengan baik. Selain budaya komunikasi, perusahaan juga perlu untuk meningkatkan kualitas pelatihan kreatif agar karyawan senantiasa tertarik dan termotivasi dalam melakukan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan, sehingga terciptalah inovasi-inovasi baru.

5.5.4 Organizational Infrastructure Factor

Pada faktor ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan implementasi yang dilakukan oleh responden menunjukkan posisi sangat siap. Sedangkan berdasarkan hasil pembobotan, faktor ini berada pada prioritas terakhir dalam pengimplementasian *knowledge management*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor

ini memiliki tingkat kepentingan yang tidak terlalu diperhatikan karena perusahaan sudah sangat siap dalam mengimplementasikan indikator-indikator yang ada pada faktor ini.

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) memiliki struktur organisasi yang tinggi, yang mana pada penerapan *knowledge management* akan terasa susah. Hal ini dikarenakan komunikasi antar karyawan yang dilakukan secara struktural. Oleh karena itu, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) saat ini sedang merubah budaya komunikasi untuk memberikan kemudahan komunikasi antar karyawan dan perlu untuk dipertahankan sehingga program KM dapat berjalan dengan baik.

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam merencanakan program KM, juga membentuk tim KM untuk merencanakan, menyusun, mempromosikan, serta memberikan teladan kepada karyawan. Pembentukan ini sudah dilakukan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), sehingga perusahaan hanya perlu meningkatkan komunikasi antar karyawan serta memberikan teladan yang semestinya sebagai bentuk promosi program KM.

5.5.5 Human Resource Management Factor

Pada faktor ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan implementasi yang dilakukan oleh responden menunjukkan posisi sangat siap. Sedangkan berdasarkan hasil pembobotan, faktor ini berada pada prioritas kelima dalam pengimplementasian *knowledge management*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor ini memiliki tingkat kepentingan yang tidak terlalu diperhatikan karena perusahaan sudah sangat siap dalam mengimplementasikan indikator-indikator yang ada pada faktor ini.

Berdasarkan penuturan para *expert*, kebanyakan dari karyawan merasakan kesejahteraan selama bekerja di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Hal ini dikarenakan perusahaan sangat memperhatikan kesejahteraan karyawannya. Perusahaan selalu menghargai aktivitas dan kegiatan yang dilakukan oleh karyawannya, sehingga dalam melakukan pekerjaannya, karyawan dilakukan keleluasaan dalam mengerjakan tugasnya. Selain itu, perusahaan juga sering memberikan *reward* pada karyawan apabila kinerja perusahaan mengalami peningkatan sehingga loyalitas karyawan terhadap perusahaan sangat tinggi. Oleh karena itu, indikator-indikator pada faktor ini, sangat perlu untuk dipertahankan

oleh perusahaan, mengingat indikator-indikator tersebut dapat memberikan dampak yang bagus bagi perusahaan.

5.5.6 *Continuous Improvement Factor*

Pada faktor ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan implementasi yang dilakukan oleh responden menunjukkan posisi siap. Sedangkan berdasarkan hasil pembobotan, faktor ini berada pada prioritas ketiga dalam pengimplementasian *knowledge management*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor ini memiliki tingkat kepentingan yang tinggi untuk diperhatikan.

Berdasarkan penuturan dari *expert*, perusahaan telah melakukan pengukuran terhadap program KM dengan perusahaan lain untuk melihat sejauh mana kesiapan KM PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Namun, pengukuran kesiapan belum dilakukan secara internal, sehingga perlu melakukan pengukuran kesiapan terlebih dahulu secara internal untuk dapat menentukan langkah selanjutnya dan melakukan evaluasi.

5.5.7 *KM Architecture Factor*

Pada faktor ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan implementasi yang dilakukan oleh responden menunjukkan posisi siap. Sedangkan berdasarkan hasil pembobotan, faktor ini berada pada prioritas keenam dalam pengimplementasian *knowledge management*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor ini memiliki tingkat kepentingan yang cukup untuk diperhatikan.

Pada faktor ini, meliputi peraturan program KM yang diperlukan untuk menghindari kejadian-kejadian yang tidak diinginkan serta untuk mendukung berjalannya program KM. Menurut penuturan para *expert*, indikator-indikator pada faktor ini masih dalam persiapan. Sehingga perusahaan perlu untuk segera mengimplementasikan indikator-indikator tersebut untuk melindungi pengetahuan yang ada serta memberikan dukungan terhadap proses bisnis yang ada pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

5.5.8 *Technical Infrastructure Factor*

Pada faktor ini, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan implementasi yang dilakukan oleh responden menunjukkan posisi siap. Sedangkan berdasarkan hasil pembobotan, faktor ini berada pada prioritas ketujuh dalam pengimplementasian *knowledge management*. Hal ini menunjukkan bahwa faktor ini memiliki tingkat kepentingan yang cukup untuk diperhatikan.

Infrastruktur IT sangat menunjang keberlangsungan program KM, sehingga dibuatnya infrastruktur IT sangat penting. Di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), sudah terdapat sistem IT, namun belum cukup menunjang program KM. Sehingga saat ini, perusahaan telah melakukan pengintegrasian infrastruktur IT untuk menunjang program KM. Sehingga setelah infrastruktur IT program KM berhasil diintegrasikan, perusahaan perlu melakukan sosialisasi secara menyeluruh kepada karyawan, agar karyawan dapat menggunakan infrastruktur IT yang tersedia dengan mudah, mengingat generasi X pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) masih tergolong tinggi.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya, serta rekomendasi untuk PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya, terdapat beberapa kesimpulan dari penelitian ini, diantaranya sebagai berikut.

1. Implementasi *knowledge management* terdiri dari 8 faktor dengan total indikator sebanyak 38 indikator, masing-masing faktor diantaranya adalah *top management factor* yang memiliki 4 indikator, *executive management factor* yang memiliki 5 indikator, *culture factor* yang memiliki 5 indikator, *organizational infrastructure factor* yang memiliki 4 indikator, *human resource management factor* yang memiliki 5 indikator, *continuous improvement factor* yang memiliki 3 indikator, *KM architecture factor* yang memiliki 7 indikator, dan *technical infrastructure factor* yang memiliki 5 indikator.
2. Berdasarkan tingkat prioritas faktor implementasi *knowledge management* secara berurutan adalah *executive management factor*, *top management factor*, *continuous improvement factor*, *culture factor*, *human resource management factor*, *KM architecture factor*, *technical infrastructure factor*, dan *organizational infrastructure factor*. Sedangkan apabila dilihat berdasarkan prioritas indikator dari setiap faktor secara berurutan adalah dukungan dan komitmen dari manajemen puncak (TMF1), perusahaan melakukan pengukuran sebelum mengimplementasikan KM (CIF1), perusahaan menggunakan *lesson learned* sebagai teladan KM (EMF1), karyawan memiliki ‘rasa memiliki’ terhadap perusahaan (HRMF1), perusahaan mengintegrasikan infrastruktur IT yang ada untuk menunjang KM (TIF2), perusahaan akan menerapkan CoPs (OIF3), perusahaan membentuk budaya yang lebih baik (CF1), dan perusahaan menggunakan pandangan berbasis *people, process*, dan *technology* (KAF1).
3. Berdasarkan tingkat kesiapan implementasi *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), dilihat berdasarkan nilai kesiapan secara

keseluruhan dan melibatkan hasil pembobotan, hasil evaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) berada pada posisi tidak siap dengan nilai 124.445, yang menunjukkan pada posisi Q1 dan Q2. Hal ini menandakan bahwa beberapa indikator pada implementasi *knowledge management* sudah siap diimplementasikan, namun sebagian besar belum siap diimplementasikan, sehingga perlu dilakukan perbaikan terlebih dahulu. Sedangkan berdasarkan dari hasil rekap responden, menyatakan bahwa sebagian besar indikator implementasi *knowledge management* sudah siap diimplementasikan. Hal ini menandakan bahwa ada perbedaan persepsi antara karyawan dengan pihak tim KM. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, karyawan sudah siap dalam melaksanakan program *knowledge management*, namun pihak tim KM merasa masih perlu adanya perbaikan dalam setiap indikator implementasi *knowledge management* sebelum diimplementasikan kepada karyawan.

6.2 Saran

Berdasarkan pada penelitian yang telah dilakukan, maka diberikan beberapa saran untuk PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Berikut adalah saran yang diberikan.

1. Melakukan sosialisasi secara merata dan mendalam pada karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Selain itu, juga memberikan pelatihan mengenai pentingnya perusahaan dalam menerapkan *knowledge management* bagi perusahaan dan karyawan.
2. Mengimplementasikan indikator terpilih serta memperbaiki indikator tersebut agar program KM PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dapat berjalan secara optimal.
3. Melakukan evaluasi dan penilaian secara berkala untuk memberikan perbaikan secara berkesinambungan sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat akibat pengimplementasian program *knowledge management*.

Hasil dan saran dari penelitian ini dapat diimplementasikan pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) maupun perusahaan lain yang memiliki bidang usaha yang sama. Penelitian ini terbatas hanya dilakukan pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), sehingga saran untuk penelitian selanjutnya adalah dapat

menggunakan objek amatan lebih dari satu perusahaan di bidang yang sama untuk melakukan identifikasi faktor implementasi *knowledge management* pada perusahaan di bidang yang sama. Selain itu, penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat mampu menampung kemauan implementasi yang diinginkan karyawan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) sehingga dapat menyaring lebih banyak informasi mengenai indikator yang sesuai dengan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

6.3 Batasan

Selama dilakukannya penelitian di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), terdapat keterbatasan yang tidak dapat dihindari oleh peneliti. Berikut adalah batasan-batasannya.

1. Jumlah responden untuk kuesioner evaluasi kesiapan pada penelitian ini saat peneliti melakukan penelitian adalah berjumlah 23 orang. Apabila dikemudian hari karyawan bertambah atau berkurang tentu dapat mempengaruhi hasil penelitian.
2. Karena menggunakan kuesioner, dimungkinkan terjadi adanya bias. Bias tersebut terjadi dapat dikarenakan beberapa hal, seperti responden tidak jujur dalam melakukan pengisian maupun kemungkinan responden tidak serius dalam mengisi kuesioner.
3. Pengukuran pada penelitian ini hanya sebatas pada divisi *human capital and general affair*, sehingga hasil pada penelitian ini tidak dapat disimpulkan secara general kepada semua divisi.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR PUSTAKA

- Bhatt, D. (2000). EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications. Dipetik Februari 18, 2018, dari <http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/100.htm>
- Carillo, P., Robinson, H., Al-Ghassani, A., & Anumba, C. (2004). Knowledge Management in UK Constructions: Strategies, Resources and Barriers. *Project Management Journal*, 35(1), 46.
- Chang, T. H., & Wang, T. C. (2009). Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. *Information Sciences*, 179(13), 355 – 70.
- Chase, R. L. (1997). The Knowledge-Based Organization: An International Survey. *The Journal of Knowledge Management*, 1(1), 38 – 49.
- Chen, S., Yang, C., Lin, W., Yeh, T., & Lin, Y. (2007). Construction of key model for knowledge management system using AHP-QFD for semiconductor industry in Taiwan. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(5), 576 – 598.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1998). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 149 – 157.
- Hidayat, F. (2016). *Layanan Jasa Kepelabuhanan di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)*. Surabaya.
- Howells, J. R. (2002). Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography. *Urban Studies*, 39(5 - 6), 871 - 884.
- Kazemi, M., & Allahyari, M. Z. (2010). Defining a knowledge management conceptual model by using MADM. *JOURNAL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT*, 14(6), 872 - 890.

- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research: An Applied Orientation* (4rd ed.). Pearson Education Limited.
- Mauree-Narrainen, D., & Chittoo, H. (2014). Preliminary Assessment of Knowledge Management Initiatives in Banks – The Case of Mauritius. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(1), 30 - 44.
- Narayanamurthy, G., Gurusurthy, A., Subramanian, N., & Moser, R. (2017). Assessing the readiness to implement lean in healthcare institutions – A case study. *International Journal of Production Economics*, 1 - 44.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- Oblinger, D. G., & Oblinger, J. L. (2005). *Educating The Net Gen*. Washington D. C.: EDUCASE.
- Saaty, T. L. (2008). Decision Making with Analytic Hierarchy Process. *International journal Services Science*, 1(1), 83-98.
- Simorangkir, E. (2017, Oktober 23). Ini Rapor Kualitas Transportasi RI di Tingkat Dunia, Memuaskan? Jakarta. Dipetik Februari 07, 2018, dari <https://finance.detik.com/infrastruktur/3696114/ini-rapor-kualitas-transportasi-ri-di-tingkat-dunia-memuaskan>
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tiwana, A. (1999). *The knowledge management toolkit*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Triantaphyllou, E., & Mann, S. H. (1995). USING THE ANALYTIC HIERARCHY PROCESS FOR DECISION MAKING IN ENGINEERING APPLICATIONS: SOME CHALLENGES. *International Journal of Industrial Engineering: Applications and Practice*, 2(1), 35 - 44.
- Tseng, S.-M. (2008). Knowledge management system performance measure index. *Journal of Expert Systems with Applications*, 34(1), 734 – 745.

- Udiutomo, P. (2015, Februari 20). Klasifikasi Pengetahuan. Dipetik Maret 3, 2018, dari <http://purwoudiutomo.com/tag/tacit-knowledge/>
- Wen, Y.-F. (2009). An Effectiveness measurement model for knowledge management. *Knowledge-Based Systems*, 22, 363 – 367.
- Yuniarti, D. (2012). Analisis Kesiapan Industri Manufaktur Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Dalam Negeri Untuk Mendukung Implementasi Green-ICT Pada Sektor Telekomunikasi. *Buletin Pos dan Telekomunikasi*, 10(3), 213-224.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

Lampiran 1. Struktur Organisasi



**KUESIONER VERIFIKASI FAKTOR DAN INDIKATOR
EVALUASI KESIAPAN IMPLEMENTASI
KNOWLEDGE MANAGEMENT
PADA PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)**

A. PENDAHULUAN

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN penyedia pelayanan jasa kepelabuhanan. Dalam menjalankan bisnisnya, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) memiliki peran penting untuk menjamin kelangsungan dan kelancaran angkutan laut. PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) sangat menyadari arti penting Sumber Daya Manusia untuk kelangsungan perusahaan. Untuk itu, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) melakukan upaya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan Sumber Daya Manusia yang dimiliki secara berkesinambungan. *Knowledge management* merupakan salah satu program yang akan diimplementasikan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) untuk mewujudkan prinsip pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan. Tujuan dari terbentuknya program *knowledge management* adalah terbentuknya inovasi-inovasi baru untuk menghadapi persaingan yang kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor dan indikator implementasi *knowledge management* dan memilih prioritas faktor dan indikator implementasi *knowledge management* serta mengevaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Nantinya, perusahaan dapat mengetahui sejauh mana persiapan perusahaan dalam mengimplementasikan *knowledge management* serta dapat menerapkan *knowledge management* untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun perusahaan.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini, dapat menghubungi peneliti/mahasiswa atas nama Qorinatus Tsaniyah pada e-mail qorinatus.tsaniyah18@gmail.com.

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan pada penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian saja.

Hormat Saya,

Qorinatus Tsaniyah
NRP. 09111440000008

B. PROFIL RESPONDEN

Mohon untuk melengkapi data profil responden pada isian di bawah ini.

1. Jabatan :

2. Lama Bekerja : Tahun

C. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Knowledge management adalah aktivitas-aktivitas yang dibuat secara sistematis, yang menawarkan pengelolaan pengetahuan dalam hal perolehan, penggunaan, pembagian, penyimpanan, pengambilan, dan juga pengembangan untuk menghasilkan gagasan baru sehingga menimbulkan suatu inovasi.

D. PERSETUJUAN/VERIFIKASI INDIKATOR KM SESUAI PT PELINDO III

Berdasarkan pengalaman yang anda miliki, berilah pendapat mengenai indikator-indikator dalam penelitian ini. Apakah Bapak/Ibu setuju bahwa indikator-indikator di bawah ini merupakan indikator dari kesuksesan penerapan *knowledge management* yang sesuai dengan penerapan pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)?

No	Faktor dan Indikator	Sesuai PELINDO III	
		Ya	Tidak
<i>Top Management Factor</i>			
1	Perusahaan merasa bahwa dukungan dan komitmen dari pihak manajemen teratas penting untuk kesuksesan penerapan program <i>Knowledge Management</i> (KM)		
2	Perusahaan merasa bahwa terdapat hubungan antara visi, misi, dan tugas bisnis dengan strategi <i>knowledge management</i> pada kesuksesan penerapan program KM		
3	Perusahaan melakukan pengklasifikasian tipe pengetahuan berdasarkan pengetahuan yang paling penting bagi perusahaan		
4	Perusahaan menyediakan sumber daya dan anggaran yang dibutuhkan dalam menerapkan <i>knowledge management</i>		
<i>Executive Management Factor</i>			
5	Perusahaan menggunakan <i>knowledge management champions</i> sebagai teladan penerapan <i>knowledge management</i> bagi karyawan		
6	Perusahaan mendefinisikan strategi dan visi <i>knowledge management</i> dalam menerapkan dan merencanakan program KM		
7	Hubungan para ahli yang memiliki tanggungjawab untuk mengelola dan menerapkan strategi program KM penting bagi keberlangsungan program KM perusahaan		
8	Perusahaan melakukan percobaan terlebih dahulu dalam mengimplementasikan program KM untuk menghindari kegagalan yang dihadapi pada saat proses implementasi		

No	Faktor dan Indikator	Sesuai PELINDO III	
		Ya	Tidak
9	Perusahaan menerapkan komunikasi secara formal dan informal bagi tingkatan organisasi apapun sebagai salah satu bentuk promosi penerapan program KM		
<i>Culture Factor</i>			
10	Perusahaan menganggap bahwa dengan menerapkan program KM, perusahaan akan memperoleh nilai dan keuntungan dari pengetahuan untuk membentuk budaya yang baru		
11	Perusahaan menerapkan program KM karena sebagian besar karyawan mengakui bahwa modal intelektual dan manajemen pengetahuan penting bagi keberlangsungan perusahaan		
12	Perusahaan menyediakan ruang dan waktu untuk belajar, menciptakan pengetahuan, menciptakan inovasi, dan melakukan <i>brainstorming</i> bagi karyawan		
13	Perusahaan menerapkan budaya saling percaya, keterbukaan, dan kerjasama antar karyawan		
14	Karyawan melakukan aktivitas berbagi pengetahuan dengan sikap positif		
<i>Organization Infrastructure Factor</i>			
15	Perusahaan membentuk tim <i>knowledge management</i> untuk merencanakan dan implementasi program KM		
16	Perusahaan memiliki struktur organisasi yang datar		
17	Perusahaan akan menerapkan program <i>Communities of practices (CoPs)</i> sebagai bagian dari program KM		
18	Tim <i>knowledge management</i> yang dibentuk oleh perusahaan merencanakan dan melakukan promosi terhadap program KM kepada karyawan		
<i>Human Resources Management Factor</i>			
19	Perusahaan memberikan wewenang terhadap karyawan agar karyawan memiliki 'rasa memiliki' terhadap perusahaan		
20	Perusahaan memberikan wewenang terhadap karyawan untuk terlibat secara langsung dalam melakukan pekerjaan, melakukan desain serta melakukan evaluasi pekerjaan		
21	Perusahaan memberikan pembelajaran dan pelatihan terhadap karyawan sebagai bentuk perolehan pengetahuan		
22	Perusahaan melakukan perekrutan karyawan berdasarkan pada kesediaan dan kemampuan karyawan tersebut untuk berbagi pengetahuan kepada orang lain		
23	Perusahaan memberikan penghargaan (<i>reward</i>) bagi karyawan teladan		
<i>Continuous Improvement Factor</i>			
24	Perusahaan akan melakukan pengukuran terhadap program KM		
25	Perusahaan melakukan <i>benchmarking</i> program KM dengan perusahaan lain		
26	Perusahaan melakukan inovasi terhadap program KM yang diduplikasi dari perusahaan lain		

No	Faktor dan Indikator	Sesuai PELINDO III	
		Ya	Tidak
27	Perusahaan membentuk strategi manajemen yang ditujukan untuk memberikan kualitas terbaik pada semua proses organisasi		
<i>KM Architecture Factor</i>			
28	Dalam membentuk program KM, perusahaan menggunakan pandangan berbasis proses		
29	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk terus meningkatkan pengetahuan dan strategi <i>knowledge management</i> bagi karyawan		
30	Dalam membentuk program KM, perusahaan menghubungkan kegiatan KM pada proses bisnis		
31	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk melindungi struktur dan peta pengetahuan yang telah dibuat		
32	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk berbagi pengetahuan dengan pihak eksternal perusahaan		
33	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk melindungi pengetahuan yang telah dibuat/ada		
34	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk memudahkan karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan		
35	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam proyek perusahaan dan berbagi pengetahuan mengenai hal tersebut		
36	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk membantu karyawan dalam memperoleh dan menciptakan pengetahuan internal dan eksternal		
37	Perusahaan membentuk peraturan program KM untuk menyimpan pengetahuan		
<i>Technical Infrastructure Factor</i>			
38	Perusahaan membuat infrastruktur IT untuk menunjang keberlangsungan program KM		
39	Perusahaan mengintegrasikan sistem yang ada saat ini untuk menunjang keberlangsungan program KM		
40	Perusahaan menganggap bahwa penggunaan perangkat lunak dapat memberikan keefektifan pada program KM perusahaan		
41	<i>Database</i> pada infrastruktur IT yang dibuat oleh perusahaan akan di-update secara periodik		
42	Perusahaan melakukan pengamanan data internet untuk menunjang keberlangsungan program KM		

Jika terdapat faktor maupun indikator yang belum disebutkan pada tabel di atas, mohon untuk mengisikannya pada tabel di bawah ini.

Faktor	Indikator	
<i>Top Management Factor</i>	1	
	2	
	3	
<i>Executive Management Factor</i>	1	
	2	
	3	
<i>Culture Factor</i>	1	
	2	
	3	
<i>Organization Infrastructure Factor</i>	1	
	2	
	3	
<i>Human Resources Management Factor</i>	1	
	2	
	3	
<i>Continuous Improvement Factor</i>	1	
	2	
	3	
<i>KM Architecture Factor</i>	1	
	2	
	3	
<i>Technical Infrastructure Factor</i>	1	
	2	
	3	

Faktor	Indikator	

TERIMA KASIH ATAS KESEDIAAN ANDA MELUANGKAN WAKTU MENGISI KUESIONER INI.

**KUESIONER VERIFIKASI FAKTOR DAN INDIKATOR
EVALUASI KESIAPAN IMPLEMENTASI
KNOWLEDGE MANAGEMENT
PADA PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)**

A. PENDAHULUAN

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN penyedia pelayanan jasa kepelabuhanan. Dalam menjalankan bisnisnya, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) memiliki peran penting untuk menjamin kelangsungan dan kelancaran angkutan laut. PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) sangat menyadari arti penting Sumber Daya Manusia untuk kelangsungan perusahaan. Untuk itu, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) melakukan upaya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan Sumber Daya Manusia yang dimiliki secara berkesinambungan. *Knowledge management* merupakan salah satu program yang akan diimplementasikan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) untuk mewujudkan prinsip pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan. Tujuan dari terbentuknya program *knowledge management* adalah terbentuknya inovasi-inovasi baru untuk menghadapi persaingan yang kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor dan indikator implementasi *knowledge management* dan memilih prioritas faktor dan indikator implementasi *knowledge management* serta mengevaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Nantinya, perusahaan dapat mengetahui sejauh mana persiapan perusahaan dalam mengimplementasikan *knowledge management* serta dapat menerapkan *knowledge management* untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun perusahaan. Pada tahap ini, akan dilakukan pembobotan indikator yang bertujuan untuk mengetahui indikator kritis yang perlu diprioritaskan dan perlu untuk diperhatikan terlebih dahulu oleh perusahaan apabila akan menerapkan *knowledge management*.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini, dapat menghubungi peneliti/mahasiswa atas nama Qorinatus Tsaniyah pada e-mail qorinatus.tsaniyah18@gmail.com.

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan pada penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian saja.

Hormat Saya,

Qorinatus Tsaniyah
NRP. 09111440000008

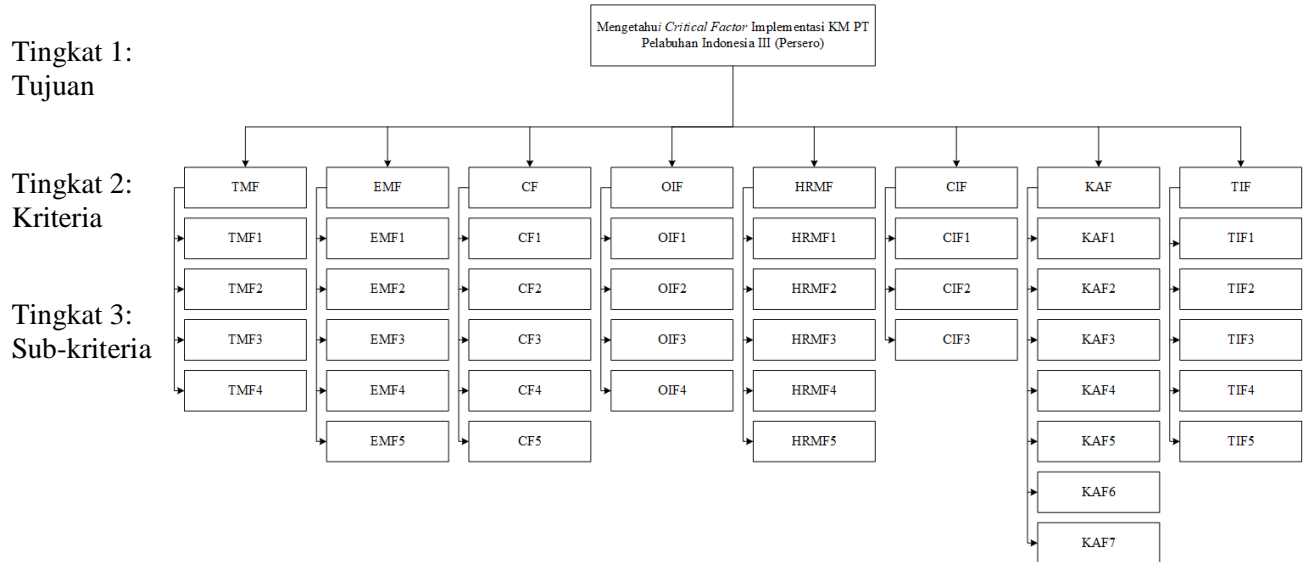
B. PROFIL RESPONDEN

Mohon untuk melengkapi data profil responden pada isian di bawah ini.

1. Jabatan :

2. Lama Bekerja : Tahun

C. HIERARKI KEPUTUSAN



Keterangan hierarki AHP:

No	Faktor dan Indikator	Kode
<i>Top Management Factors (TMF)</i>		
1	Dukungan dan komitmen dari manajemen atas penting untuk kesuksesan program KM	TMF1
2	Terdapat hubungan antara visi, misi, dan tugas bisnis dengan strategi KM	TMF2
3	Melakukan pengklasifikasian tipe pengetahuan berdasarkan pengetahuan paling penting bagi perusahaan	TMF3
4	Menyediakan sumber daya dan anggaran yang dibutuhkan dalam menerapkan KM	TMF4
<i>Executive Management Factors (EMF)</i>		
5	Menggunakan <i>lesson learned</i> sebagai teladan penerapan KM bagi karyawan	EMF1
6	Membuat strategi dan visi KM	EMF2
7	Terdapat hubungan dengan para ahli (pihak luar) yang memiliki tanggungjawab untuk mengelola dan menerapkan strategi program KM	EMF3
8	Melakukan percobaan terlebih dahulu dalam mengimplementasikan program KM	EMF4
9	Menerapkan komunikasi secara formal dan informal kepada seluruh karyawan sebagai salah satu bentuk promosi program KM	EMF5

No	Faktor dan Indikator	Kode
<i>Culture Factors (CF)</i>		
10	Dengan penerapan program KM, perusahaan akan memperoleh nilai dan keuntungan dari pengetahuan untuk membentuk budaya yang lebih baik	CF1
11	Salah satu alasan menerapkan program KM adalah karena sebagian besar karyawan mengakui bahwa modal intelektual dan manajemen pengetahuan penting bagi keberlangsungan perusahaan	CF2
12	Memfasilitasi ruang dan waktu bagi karyawan untuk belajar, menciptakan pengetahuan dan inovasi, dan melakukan <i>brainstorming</i>	CF3
13	Menerapkan budaya saling percaya, terbuka, dan kerjasama antar karyawan	CF4
14	Karyawan melakukan aktivitas <i>knowledge sharing</i> dengan sikap positif	CF5
<i>Organization Infrastructure Factors (OIF)</i>		
15	Membentuk tim KM untuk merencanakan dan mengimplementasikan program KM	OIF1
16	Perusahaan memiliki struktur organisasi yang tinggi	OIF2
17	Akan menerapkan program <i>Communities of Practices (CoPs)</i> sebagai bagian dari program KM	OIF3
18	Tim KM yang dibentuk oleh perusahaan, merencanakan dan melakukan promosi terhadap program KM kepada karyawan	OIF4
<i>Human Resources Management Factors (HRMF)</i>		
19	Memberikan wewenang terhadap karyawan agar karyawan memiliki 'rasa memiliki' terhadap perusahaan	HRMF1
20	Memberikan keleluasaan terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan dan melakukan desain pekerjaan	HRMF2
21	Memberikan pembelajaran dan pelatihan kepada karyawan sebagai bentuk perolehan pengetahuan	HRMF3
22	Melakukan perekrutan calon karyawan berdasarkan pada <i>demand</i> dan kompetensi	HRMF4
23	Perusahaan memberikan <i>reward</i> bagi karyawan teladan	HRMF5
<i>Continuous Improvement Factors (CIF)</i>		
24	Melakukan pengukuran terhadap program KM sebelum diimplementasikan	CIF1
25	Melakukan <i>benchmarking</i> program KM dengan perusahaan lain	CIF2
26	Membentuk strategi manajemen yang ditujukan untuk memberikan kualitas terbaik pada semua proses bisnis	CIF3
<i>KM Architecture Factors (KAF)</i>		
27	Menggunakan pandangan berbasis <i>people, process, dan technology</i> dalam membentuk program KM	KAF1
28	Membentuk peraturan program KM untuk terus meningkatkan pengetahuan dan strategi KM bagi karyawan	KAF2
29	Menghubungkan kegiatan KM pada proses bisnis	KAF3

No	Faktor dan Indikator	Kode
30	Membentuk peraturan program KM untuk melindungi pengetahuan yang telah dibuat	KAF4
31	Membentuk peraturan program KM untuk memudahkan karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan	KAF5
32	Membentuk peraturan program KM untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam proyek perusahaan dan berbagi pengetahuan mengenai hal tersebut	KAF6
33	Membentuk peraturan program KM untuk menyimpan pengetahuan	KAF7
<i>Technical Infrastructure Factors (TIF)</i>		
34	Membuat infrastruktur IT untuk menunjang keberlangsungan program KM	TIF1
35	Mengintegrasikan sistem yang ada saat ini untuk menunjang keberlangsungan program KM	TIF2
36	Penggunaan perangkat lunak dapat memberikan keefektifan pada program KM perusahaan	TIF3
37	<i>Database</i> pada infrastruktur IT yang dibuat oleh perusahaan akan di- <i>update</i> secara periodik	TIF4
38	Melakukan pengamanan data internet untuk menunjang keberlangsungan program KM	TIF5

D. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Bapak/Ibu/Saudara diminta untuk membandingkan tingkat kepentingan dari masing-masing indikator dengan cara memberi tanda silang (X) pada kolom yang telah disediakan di bawah ini menggunakan Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan:

Angka	Definisi
1	Kedua indikator sama pentingnya
3	Indikator (A) sedikit lebih penting dibanding dengan (B)
5	Indikator (A) lebih penting dibanding dengan (B)
7	Indikator (A) sangat lebih penting dibanding dengan (B)
9	Indikator (A) mutlak lebih penting dibanding dengan (B)
2, 4, 6, 8	Nilai tengah diantara dua nilai keputusan yang berdekatan

*berlaku sebaliknya

Indikator A	Skala																Indikator B	
Dukungan dan komitmen dari manajemen atas penting untuk kesuksesan program KM	9	8	7	6	X	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat hubungan antara visi, misi, dan tugas bisnis dengan strategi KM

Jika anda memberi tanda silang (X) pada skala 5 di kolom indikator A, maka artinya adalah indikator A dalam contoh ini adalah dukungan dan komitmen dari manajemen atas penting untuk kesuksesan program KM lebih penting dibandingkan indikator hubungan antara visi, misi, dan tugas bisnis dengan strategi KM. Akan tetapi jika anda merasa indikator B lebih penting dibandingkan dengan indikator A, maka pengisian kolomnya adalah sebagai berikut:

Indikator A	Skala																Indikator B	
Dukungan dan komitmen dari manajemen atas penting untuk kesuksesan program KM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	X	6	7	8	9	Terdapat hubungan antara visi, misi, dan tugas bisnis dengan strategi KM

Petunjuk : **Indikator mana yang lebih penting untuk diperhatikan/diterapkan/diperbaiki dalam setiap faktor di bawah ini?** Berilah tanda silang (X) angka terpilih pada kolom yang telah disediakan

Daftar Pertanyaan

1. Pertanyaan Level 1 (Faktor)

Dalam memutuskan untuk mengimplementasikan *knowledge management* pada perusahaan, seberapa petingkah anda mempertimbangkan faktor di bawah ini untuk diperhatikan/diterapkan terlebih dahulu:

Catatan:

1. *Top Management Factors* : Faktor yang berhubungan dengan kebijakan dan dukungan direksi terhadap *Knowledge Management*
2. *Executive Management Factors* : Faktor yang berhubungan dengan peran direksi dan pemimpin divisi sebagai contoh untuk karyawan dalam menerapkan *Knowledge Management*
3. *Culture Factors* : Faktor yang berhubungan dengan budaya perusahaan terhadap penerapan *Knowledge Management*
4. *Organizational Infrastructure Factors* : Faktor yang berhubungan dengan organisasi perusahaan dan pembentukan tim KM
5. *Human Resource Management Factors* : Faktor yang berhubungan dengan perlakuan perusahaan terhadap karyawan
6. *Continuous Improvement Factors* : Faktor yang berhubungan dengan evaluasi dan perbaikan yang dilakukan perusahaan untuk keberlangsungan KM
7. *KM Architecture Factors* : Faktor yang berhubungan dengan penyusunan dan peraturan KM yang dibuat
8. *Technical Infrastructure Factors* : Faktor yang berhubungan dengan pengelolaan IT untuk mendukung program KM

Indikator A	Skala																		Indikator B
<i>Top Management Factors (TPF)</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Executive Management Factors (EMF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Culture Factors (CF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Organizational Infrastructure Factors (OIF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Human Resources Management Factors (HRMF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Continuous Improvement Factors (CIF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>KM Architecture Factors (KAF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Technical Infrastructure Factors (TIF)</i>	

Indikator A	Skala																		Indikator B
<i>Executive Management Factors (EMF)</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Culture Factors (CF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Organization Infrastructure Factors (OIF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Human Resources Management Factors (HRMF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Continuous Improvement Factors (CIF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>KM Architecture Factors (KAF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Technical Infrastructure Factors (TIF)</i>	

Indikator A	Skala																		Indikator B
<i>Culture Factors (CF)</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Organization Infrastructure Factors (OIF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Human Resources Management Factors (HRMF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Continuous Improvement Factors (CIF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>KM Architecture Factors (KAF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Technical Infrastructure Factors (TIF)</i>	

Indikator A	Skala																		Indikator B
<i>Organization Infrastructure Factors (OIF)</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Human Resources Management Factors (HRMF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Continuous Improvement Factors (CIF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>KM Architecture Factors (KAF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Technical Infrastructure Factors (TIF)</i>	

Indikator A	Skala																		Indikator B
<i>Human Resources Management Factors (HRMF)</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Continuous Improvement Factors (CIF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>KM Architecture Factors (KAF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Technical Infrastructure Factors (TIF)</i>	

Indikator A	Skala																		Indikator B
<i>Continuous Improvement Factors (CIF)</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>KM Architecture Factors (KAF)</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Technical Infrastructure Factors (TIF)</i>	

Indikator A	Skala																		Indikator B
<i>KM Architecture Factors (KAF)</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Technical Infrastructure Factors (TIF)</i>	

2. Pertanyaan Kriteria Level 2 (Indikator)

Dalam memutuskan untuk mengimplementasikan *knowledge management* pada perusahaan, seberapa petingkah anda mempertimbangkan indikator di bawah ini untuk diperhatikan/diterapkan terlebih dahulu:

TOP MANAGEMENT FACTORS (TPF)

Indikator A	Skala																		Indikator B
Dukungan dan komitmen dari manajemen atas penting untuk kesuksesan program KM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat hubungan antara visi, misi, dan tugas bisnis dengan strategi KM	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan pengklasifikasian tipe pengetahuan berdasarkan pengetahuan paling penting bagi perusahaan	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menyediakan sumber daya dan anggaran yang dibutuhkan dalam menerapkan KM	
Terdapat hubungan antara visi, misi, dan tugas bisnis dengan strategi KM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan pengklasifikasian tipe pengetahuan berdasarkan pengetahuan paling penting bagi perusahaan	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menyediakan sumber daya dan anggaran yang dibutuhkan dalam menerapkan KM	
Melakukan pengklasifikasian tipe pengetahuan berdasarkan pengetahuan paling penting bagi perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menyediakan sumber daya dan anggaran yang dibutuhkan dalam menerapkan KM	

EXECUTIVE MANAGEMENT FACTORS (EMF)

Indikator A	Skala																		Indikator B
Menggunakan <i>lesson learned</i> sebagai teladan penerapan KM bagi karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membuat strategi dan visi KM	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat hubungan dengan para ahli (pihak luar) yang memiliki tanggungjawab untuk mengelola dan menerapkan strategi program KM	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan percobaan terlebih dahulu dalam mengimplementasikan program KM	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menerapkan komunikasi secara formal dan informal kepada seluruh karyawan sebagai salah satu bentuk promosi program KM	

Indikator A	Skala																Indikator B	
Membuat strategi dan visi KM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terdapat hubungan dengan para ahli (pihak luar) yang memiliki tanggungjawab untuk mengelola dan menerapkan strategi program KM
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan percobaan terlebih dahulu dalam mengimplementasikan program KM
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menerapkan komunikasi secara formal dan informal kepada seluruh karyawan sebagai salah satu bentuk promosi program KM
Terdapat hubungan dengan para ahli (pihak luar) yang memiliki tanggungjawab untuk mengelola dan menerapkan strategi program KM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan percobaan terlebih dahulu dalam mengimplementasikan program KM
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menerapkan komunikasi secara formal dan informal kepada seluruh karyawan sebagai salah satu bentuk promosi program KM
Melakukan percobaan terlebih dahulu dalam mengimplementasikan program KM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menerapkan komunikasi secara formal dan informal kepada seluruh karyawan sebagai salah satu bentuk promosi program KM

CULTURE FACTORS (CF)

Indikator A	Skala																		Indikator B
<p>Dengan penerapan program KM, perusahaan akan memperoleh nilai dan keuntungan dari pengetahuan untuk membentuk budaya yang lebih baik</p>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<p>Salah satu alasan menerapkan program KM adalah karena sebagian besar karyawan mengakui bahwa modal intelektual dan manajemen pengetahuan penting bagi keberlangsungan perusahaan</p>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<p>Memfasilitasi ruang dan waktu bagi karyawan untuk belajar, menciptakan pengetahuan dan inovasi, dan melakukan <i>brainstorming</i></p>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<p>Menerapkan budaya saling percaya, terbuka, dan kerjasama antar karyawan</p>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<p>Karyawan melakukan aktivitas <i>knowledge sharing</i> dengan sikap positif</p>	

Indikator A	Skala																		Indikator B
Salah satu alasan menerapkan program KM adalah karena sebagian besar karyawan mengakui bahwa modal intelektual dan manajemen pengetahuan penting bagi keberlangsungan perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memfasilitasi ruang dan waktu bagi karyawan untuk belajar, menciptakan pengetahuan dan inovasi, dan melakukan <i>brainstorming</i>	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menerapkan budaya saling percaya, terbuka, dan kerjasama antar karyawan	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karyawan melakukan aktivitas <i>knowledge sharing</i> dengan sikap positif	
Memfasilitasi ruang dan waktu bagi karyawan untuk belajar, menciptakan pengetahuan dan inovasi, dan melakukan <i>brainstorming</i>	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menerapkan budaya saling percaya, terbuka, dan kerjasama antar karyawan	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karyawan melakukan aktivitas <i>knowledge sharing</i> dengan sikap positif	
Menerapkan budaya saling percaya, terbuka, dan kerjasama antar karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karyawan melakukan aktivitas <i>knowledge sharing</i> dengan sikap positif	

ORGANIZATION INFRASTRUCTURE FACTORS (OIF)

Indikator A	Skala																		Indikator B
Membentuk tim KM untuk merencanakan dan mengimplementasikan program KM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perusahaan memiliki struktur organisasi yang tinggi	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akan menerapkan program <i>Communities of Practices</i> (CoPs) sebagai bagian dari program KM	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tim KM yang dibentuk oleh perusahaan, merencanakan dan melakukan promosi terhadap program KM kepada karyawan	
Perusahaan memiliki struktur organisasi yang tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Akan menerapkan program <i>Communities of Practices</i> (CoPs) sebagai bagian dari program KM	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tim KM yang dibentuk oleh perusahaan, merencanakan dan melakukan promosi terhadap program KM kepada karyawan	

Indikator A	Skala																	Indikator B
Akan menerapkan program <i>Communities of Practices</i> (CoPs) sebagai bagian dari program KM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Tim KM yang dibentuk oleh perusahaan, merencanakan dan melakukan promosi terhadap program KM kepada karyawan

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FACTORS (HRMF)

Indikator A	Skala																	Indikator B
Memberikan wewenang terhadap karyawan agar karyawan memiliki 'rasa memiliki' terhadap perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memberikan keleluasaan terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan dan melakukan desain pekerjaan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memberikan pembelajaran dan pelatihan kepada karyawan sebagai bentuk perolehan pengetahuan
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan perekrutan calon karyawan berdasarkan pada <i>demand</i> dan kompetensi
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perusahaan memberikan <i>reward</i> bagi karyawan teladan

Indikator A	Skala																		Indikator B
Memberikan keleluasaan terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan dan melakukan desain pekerjaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Memberikan pembelajaran dan pelatihan kepada karyawan sebagai bentuk perolehan pengetahuan	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan perekrutan calon karyawan berdasarkan pada <i>demand</i> dan kompetensi	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perusahaan memberikan <i>reward</i> bagi karyawan teladan	
Memberikan pembelajaran dan pelatihan kepada karyawan sebagai bentuk perolehan pengetahuan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan perekrutan calon karyawan berdasarkan pada <i>demand</i> dan kompetensi	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perusahaan memberikan <i>reward</i> bagi karyawan teladan	
Melakukan perekrutan calon karyawan berdasarkan pada <i>demand</i> dan kompetensi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Perusahaan memberikan <i>reward</i> bagi karyawan teladan	

CONTINUOUS IMPROVEMENT FACTORS (CIF)

Indikator A	Skala																		Indikator B
Melakukan pengukuran terhadap program KM sebelum diimplementasikan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan <i>benchmarking</i> program KM dengan perusahaan lain	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk strategi manajemen yang ditujukan untuk memberikan kualitas terbaik pada semua proses bisnis	
Melakukan <i>benchmarking</i> program KM dengan perusahaan lain	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk strategi manajemen yang ditujukan untuk memberikan kualitas terbaik pada semua proses bisnis	

KM ARCHITECTURE FACTORS (KAF)

Indikator A	Skala																		Indikator B
Menggunakan pandangan berbasis <i>people</i> , <i>process</i> , dan <i>technology</i> dalam membentuk program KM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk terus meningkatkan pengetahuan dan strategi KM bagi karyawan	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menghubungkan kegiatan KM pada proses bisnis	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk melindungi pengetahuan yang telah dibuat	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk memudahkan karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam proyek perusahaan dan berbagi pengetahuan mengenai hal tersebut	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk menyimpan pengetahuan	

Indikator A	Skala																		Indikator B
Membentuk peraturan program KM untuk terus meningkatkan pengetahuan dan strategi KM bagi karyawan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Menghubungkan kegiatan KM pada proses bisnis	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk melindungi pengetahuan yang telah dibuat	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk memudahkan karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam proyek perusahaan dan berbagi pengetahuan mengenai hal tersebut	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk menyimpan pengetahuan	

Indikator A	Skala																		Indikator B
Menghubungkan kegiatan KM pada proses bisnis	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk melindungi pengetahuan yang telah dibuat	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk memudahkan karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam proyek perusahaan dan berbagi pengetahuan mengenai hal tersebut	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk menyimpan pengetahuan	

Indikator A	Skala																		Indikator B
Membentuk peraturan program KM untuk melindungi pengetahuan yang telah dibuat	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk memudahkan karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam proyek perusahaan dan berbagi pengetahuan mengenai hal tersebut	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk menyimpan pengetahuan	

Indikator A	Skala																Indikator B	
Membentuk peraturan program KM untuk memudahkan karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam proyek perusahaan dan berbagi pengetahuan mengenai hal tersebut
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk menyimpan pengetahuan

Indikator A	Skala																Indikator B	
Membentuk peraturan program KM untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam proyek perusahaan dan berbagi pengetahuan mengenai hal tersebut	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Membentuk peraturan program KM untuk menyimpan pengetahuan

TECHNICAL INFRASTRUCTURE FACTORS (TIF)

Indikator A	Skala																		Indikator B
Membuat infrastruktur IT untuk menunjang keberlangsungan program KM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mengintegrasikan sistem yang ada saat ini untuk menunjang keberlangsungan program KM	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penggunaan perangkat lunak dapat memberikan keefektifan pada program KM perusahaan	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Database</i> pada infrastruktur IT yang dibuat oleh perusahaan akan di- <i>update</i> secara periodik	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan pengamanan data internet untuk menunjang keberlangsungan program KM	

Indikator A	Skala																		Indikator B
Mengintegrasikan sistem yang ada saat ini untuk menunjang keberlangsungan program KM	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Penggunaan perangkat lunak dapat memberikan keefektifan pada program KM perusahaan	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Database</i> pada infrastruktur IT yang dibuat oleh perusahaan akan di- <i>update</i> secara periodik	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan pengamanan data internet untuk menunjang keberlangsungan program KM	
Penggunaan perangkat lunak dapat memberikan keefektifan pada program KM perusahaan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	<i>Database</i> pada infrastruktur IT yang dibuat oleh perusahaan akan di- <i>update</i> secara periodik	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan pengamanan data internet untuk menunjang keberlangsungan program KM	
<i>Database</i> pada infrastruktur IT yang dibuat oleh perusahaan akan di- <i>update</i> secara periodik	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Melakukan pengamanan data internet untuk menunjang keberlangsungan program KM	

TERIMA KASIH ATAS KESEDIAAN ANDA MELUANGKAN WAKTU MENGISI KUESIONER INI.

Lampiran 4. Kuesioner Evaluasi

KUESIONER EVALUASI KESIAPAN IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA PT PELABUHAN INDONESIA III (PERSERO)

A. PENDAHULUAN

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) merupakan salah satu perusahaan BUMN penyedia pelayanan jasa kepelabuhanan. Dalam menjalankan bisnisnya, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) memiliki peran penting untuk menjamin kelangsungan dan kelancaran angkutan laut. PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) sangat menyadari arti penting Sumber Daya Manusia untuk kelangsungan perusahaan. Untuk itu, PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) melakukan upaya untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan Sumber Daya Manusia yang dimiliki secara berkesinambungan. *Knowledge management* merupakan salah satu program yang akan diimplementasikan oleh PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) untuk mewujudkan prinsip pengembangan Sumber Daya Manusia yang berkelanjutan. Tujuan dari terbentuknya program *knowledge management* adalah terbentuknya inovasi-inovasi baru untuk menghadapi persaingan yang kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kriteria (faktor) implementasi *knowledge management* dan memilih prioritas kriteria (faktor) implementasi *knowledge management* serta mengevaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Nantinya, perusahaan dapat mengetahui sejauh mana persiapan perusahaan dalam mengimplementasikan *knowledge management* serta dapat menerapkan *knowledge management* untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun perusahaan.

Apabila Bapak/Ibu memiliki pertanyaan mengenai penelitian ini, dapat menghubungi peneliti/mahasiswa atas nama Qorinatus Tsaniyah pada e-mail qorinatus.tsaniyah18@gmail.com.

Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner penelitian ini. Semua informasi yang Bapak/Ibu berikan pada penelitian ini dijamin kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian saja.

Hormat Saya,

Qorinatus Tsaniyah
NRP. 09111440000008

B. PROFIL RESPONDEN

Mohon untuk melengkapi data profil responden pada isian di bawah ini untuk memudahkan peneliti menghubungi kembali jika klarifikasi data diperlukan.

1. Jenis Kelamin : P/L (coret yang tidak perlu)
2. Usia :Tahun
3. Jabatan saat ini :
4. Unit/Divisi :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Lama Bekerja : Tahun

C. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Responden dapat memberikan penilaian dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu pilihan jawaban yang tersedia. Pemilihan skor berdasarkan penilaian terhadap kesiapan perusahaan dalam mengimplementasikan tiap indikator *knowledge management* yang telah terverifikasi. Berikut adalah penjelasan skor yang akan digunakan sebagai penilaian menggunakan Skala Likert 1-7.

Skala	Definisi
1	Belum Siap Diimplementasikan / Tidak Tahu (<i>Not Ready</i>)
2	Sedikit Siap Diimplementasikan (<i>Little Ready</i>)
3	Sedikit Lebih Siap Diimplementasikan (<i>Somewhat Ready</i>)
4	Cukup Siap Diimplementasikan (<i>Fairly Ready</i>)
5	Lebih Siap Diimplementasikan (<i>Almost Ready</i>)
6	Siap Diimplementasikan (<i>Ready</i>)
7	Sangat Siap Diimplementasikan (<i>Extremely Ready</i>)

TOP MANAGEMENT FACTORS (TPF)

No	Indikator Pengukuran	Skala Likert						
		1	2	3	4	5	6	7
Berdasarkan pengetahuan dan pengalaman Saya, perusahaan								
1	Menggunakan dukungan dan komitmen dari manajemen puncak perusahaan untuk kesuksesan program KM							
2	Menggunakan hubungan antara visi, misi, dan tugas bisnis perusahaan untuk membentuk strategi KM							
3	Melakukan pengklasifikasian tipe pengetahuan berdasarkan pengetahuan paling penting bagi perusahaan							
4	Menyediakan sumber daya dan anggaran yang dibutuhkan dalam menerapkan KM							

EXECUTIVE MANAGEMENT FACTORS (EMF)

No	Indikator Pengukuran	Skala Likert						
		1	2	3	4	5	6	7
Berdasarkan pengetahuan dan pengalaman Saya, perusahaan								
5	Menggunakan <i>lesson learned</i> sebagai teladan penerapan KM bagi karyawan							
6	Membuat strategi dan visi KM							
7	Memiliki hubungan dengan para ahli (pihak luar) yang bertanggungjawab untuk mengelola dan menerapkan strategi program KM							
8	Melakukan percobaan terlebih dahulu dalam mengimplementasikan program KM							
9	Menerapkan komunikasi secara formal dan informal kepada seluruh karyawan sebagai salah satu bentuk promosi program KM							

CULTURE FACTORS (CF)

No	Indikator Pengukuran	Skala Likert						
		1	2	3	4	5	6	7
Berdasarkan pengetahuan dan pengalaman Saya, perusahaan								
10	Akan memperoleh nilai dan keuntungan dari pengetahuan untuk membentuk budaya yang lebih baik dengan menerapkan program KM							
11	Menerapkan program KM karena sebagian besar karyawan mengakui bahwa modal intelektual dan manajemen pengetahuan penting bagi keberlangsungan perusahaan							
12	Memfasilitasi ruang dan waktu bagi karyawan untuk belajar, menciptakan pengetahuan dan inovasi, dan melakukan <i>brainstorming</i>							
13	Menerapkan budaya saling percaya, terbuka, dan kerjasama antar karyawan							
14	Melakukan aktivitas <i>knowledge sharing</i> oleh karyawan dengan sikap positif							

ORGANIZATION INFRASTRUCTURE FACTORS

No	Indikator Pengukuran	Skala Likert						
		1	2	3	4	5	6	7
Berdasarkan pengetahuan dan pengalaman Saya, perusahaan								
15	Membentuk tim <i>knowledge management</i> untuk merencanakan dan implementasian program KM							
16	Memiliki struktur organisasi yang tinggi							
17	Akan menerapkan program <i>Communities of Practices (CoPs)</i> sebagai bagian dari program KM							
18	Membentuk tim KM untuk merencanakan dan melakukan promosi terhadap program KM kepada karyawan							

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FACTORS (HRMF)

No	Indikator Pengukuran	Skala Likert						
		1	2	3	4	5	6	7
Berdasarkan pengetahuan dan pengalaman Saya, perusahaan								
19	Memberikan wewenang terhadap karyawan agar karyawan memiliki 'rasa memiliki' terhadap perusahaan							
20	Memberikan keleluasaan terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan dan melakukan desain pekerjaan							
21	Memberikan pembelajaran dan pelatihan kepada karyawan sebagai bentuk perolehan pengetahuan							
22	Melakukan perekrutan calon karyawan berdasarkan pada <i>demand</i> dan kompetensi							
23	Perusahaan memberikan <i>reward</i> bagi karyawan teladan							

CONTINUOUS IMPROVEMENT FACTORS (CIF)

No	Indikator Pengukuran	Skala Likert						
		1	2	3	4	5	6	7
Berdasarkan pengetahuan dan pengalaman Saya, perusahaan								
24	Melakukan pengukuran terhadap program KM sebelum diimplementasikan							
25	Melakukan <i>benchmarking</i> program KM dengan perusahaan lain							
26	Membentuk strategi manajemen yang ditujukan untuk memberikan kualitas terbaik pada semua proses bisnis							

KM ARCHITECTURE FACTORS (KAF)

No	Indikator Pengukuran	Skala Likert						
		1	2	3	4	5	6	7
Berdasarkan pengetahuan dan pengalaman Saya, perusahaan								
27	Menggunakan pandangan berbasis <i>people, process</i> , dan <i>technology</i> dalam membentuk program KM							
28	Membentuk peraturan program KM untuk terus meningkatkan pengetahuan dan strategi KM bagi karyawan							
29	Menghubungkan kegiatan KM pada proses bisnis							
30	Membentuk peraturan program KM untuk melindungi pengetahuan yang telah dibuat							
31	Membentuk peraturan program KM untuk memudahkan karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan							
32	Membentuk peraturan program KM untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam proyek perusahaan dan berbagi pengetahuan mengenai hal tersebut							

TECHNICAL INFRASTRUCTURE FACTORS (TIF)

No	Indikator Pengukuran	Skala Likert						
		1	2	3	4	5	6	7
Berdasarkan pengetahuan dan pengalaman Saya, perusahaan								
33	Membuat infrastruktur IT untuk menunjang keberlangsungan program KM							
34	Mengintegrasikan sistem yang ada saat ini untuk menunjang keberlangsungan program KM							
35	Menggunakan perangkat lunak untuk memberikan keefektifan pada program KM perusahaan							
36	Akan meng- <i>update database</i> pada infrastruktur IT yang dibuat oleh perusahaan secara periodik							
37	Melakukan pengamanan data internet untuk menunjang keberlangsungan program KM							

TERIMA KASIH ATAS KESEDIAAN ANDA MELUANGKAN WAKTU MENGISI KUESIONER INI.

Lampiran 5. Rekap Hasil Kuesioner Verifikasi Indikator

Faktor *Top Management*

No	Indikator Pengukuran	Ahli					Keterangan
		1	2	3	4	5	
1	Dukungan dan komitmen dari manajemen atas penting untuk kesuksesan program KM	V	V	V	V	V	Sesuai
2	Terdapat hubungan antara visi, misi, dan tugas bisnis dengan strategi KM	V	V	V	V	V	Sesuai
3	Melakukan pengklasifikasian tipe pengetahuan berdasarkan pengetahuan paling penting bagi perusahaan	V	V	V	V	V	Sesuai
4	Menyediakan sumber daya dan anggaran yang dibutuhkan dalam menerapkan KM	V	V	V	V	V	Sesuai

Faktor *Executive Management*

No	Indikator Pengukuran	Ahli					Keterangan
		1	2	3	4	5	
5	Menggunakan <i>knowledge champions</i> sebagai teladan penerapan KM bagi karyawan	X	V	V	V	V	Diubah: Menggunakan <i>lesson learned</i> sebagai teladan penerapan KM bagi karyawan
6	Membuat strategi dan visi KM	V	V	V	V	V	Sesuai
7	Terdapat hubungan dengan para ahli (pihak luar) yang memiliki tanggungjawab untuk mengelola dan menerapkan strategi program KM	V	V	V	V	V	Sesuai
8	Melakukan percobaan terlebih dahulu dalam mengimplementasikan program KM	V	V	V	V	V	Sesuai
9	Menerapkan komunikasi secara formal dan informal kepada seluruh karyawan sebagai salah satu bentuk kesuksesan program KM	V	V	V	V	V	Diubah: Menerapkan komunikasi secara formal dan informal kepada seluruh karyawan sebagai salah satu bentuk promosi program KM

Faktor Culture

No	Indikator Pengukuran	Ahli					Keterangan
		1	2	3	4	5	
10	Dengan penerapan program KM, perusahaan akan memperoleh nilai dan keuntungan dari pengetahuan untuk membentuk budaya yang baru	V	V	V	V	V	Diubah: Dengan penerapan program KM, perusahaan akan memperoleh nilai dan keuntungan dari pengetahuan untuk membentuk budaya yang lebih baik
11	Salah satu alasan menerapkan program KM adalah karena sebagian besar karyawan mengakui bahwa modal intelektual dan manajemen pengetahuan penting bagi keberlangsungan perusahaan	V	V	V	V	V	Sesuai
12	Memfasilitasi ruang dan waktu bagi karyawan untuk belajar, menciptakan pengetahuan dan inovasi, dan melakukan <i>brainstorming</i>	V	V	V	V	V	Sesuai
13	Menerapkan budaya saling percaya, terbuka, dan kerjasama antar karyawan	V	V	V	V	V	Sesuai
14	Karyawan melakukan aktivitas <i>knowledge sharing</i> dengan sikap positif	V	V	V	V	V	Sesuai

Faktor *Organizational Infrastructure*

No	Indikator Pengukuran	Ahli					Keterangan
		1	2	3	4	5	
15	Membentuk tim KM untuk merencanakan dan mengimplementasikan program KM	V	V	V	V	V	Sesuai
16	Perusahaan memiliki struktur organisasi yang datar	V	X	V	X	X	Diubah: Perusahaan memiliki struktur organisasi yang tinggi
17	Menerapkan program <i>Communities of Practices</i> (CoPs) sebagai bagian dari program KM	X	V	V	V	X	Diubah: Akan menerapkan program <i>Communities of Practices</i> (CoPs) sebagai bagian dari program KM
18	Tim KM yang dibentuk oleh perusahaan, merencanakan dan melakukan promosi terhadap program KM kepada karyawan	V	V	V	V	V	Sesuai

Faktor Human Resources Management

No	Indikator Pengukuran	Ahli					Keterangan
		1	2	3	4	5	
19	Memberikan wewenang terhadap karyawan agar karyawan memiliki 'rasa memiliki' terhadap perusahaan	V	V	V	V	V	Sesuai
20	Memberikan keleluasaan terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan, melakukan desain pekerjaan, dan melakukan evaluasi pekerjaan	V	V	V	V	V	Diubah: Memberikan keleluasaan terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan dan melakukan desain pekerjaan
21	Memberikan pembelajaran dan pelatihan kepada karyawan sebagai bentuk perolehan pengetahuan	V	V	V	V	V	Sesuai
22	Melakukan perekrutan calon karyawan berdasarkan pada kesediaan dan kemampuan untuk berbagi pengetahuan	X	X	V	V	X	Diubah: Melakukan perekrutan calon karyawan berdasarkan pada <i>demand</i> dan kompetensi
23	Perusahaan memberikan <i>reward</i> bagi karyawan teladan	V	V	V	V	V	Sesuai

Faktor Continuous Improvement

No	Indikator Pengukuran	Ahli					Keterangan
		1	2	3	4	5	
24	Melakukan pengukuran terhadap program KM	V	V	V	V	V	Diubah: Melakukan pengukuran terhadap program KM sebelum diimplementasikan
25	Melakukan <i>benchmarking</i> program KM dengan perusahaan lain	V	V	V	V	V	Sesuai
26	Melakukan inovasi terhadap program KM yang diduplikasi dari perusahaan lain	X	X	X	X	X	Dihilangkan
27	Membentuk strategi manajemen yang ditujukan untuk memberikan kualitas terbaik pada semua proses bisnis	V	V	V	V	V	Sesuai

Faktor *KM Architecture*

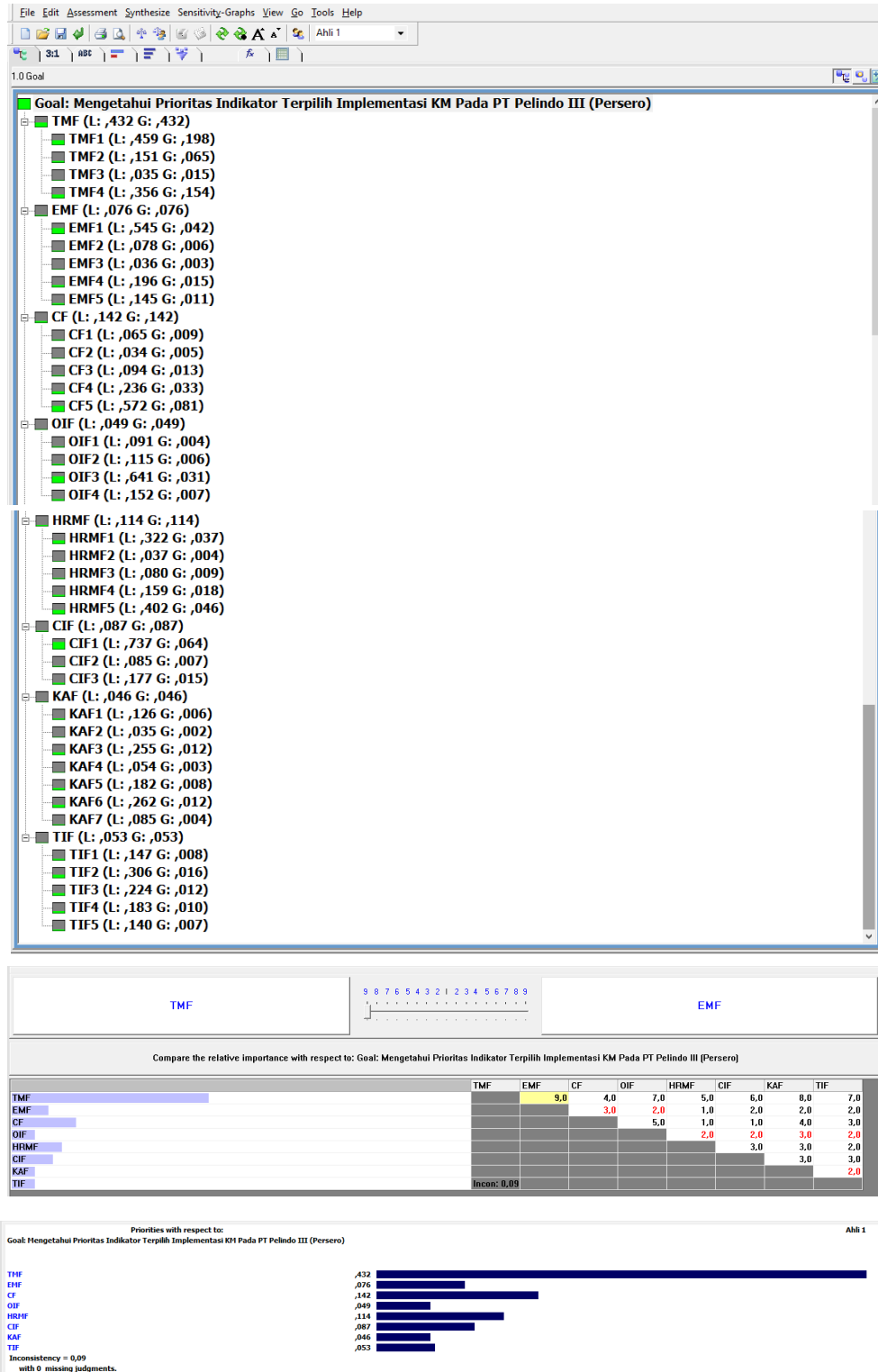
No	Indikator Pengukuran	Ahli					Keterangan
		1	2	3	4	5	
28	Menggunakan pandangan berbasis proses dalam membentuk program KM	V	V	V	V	V	Diubah: Menggunakan pandangan berbasis <i>people, process</i> , dan <i>technology</i> dalam membentuk program KM
29	Membentuk peraturan program KM untuk terus meningkatkan pengetahuan dan strategi KM bagi karyawan	V	V	V	V	V	Sesuai
30	Menghubungkan kegiatan KM pada proses bisnis	V	V	V	V	V	Sesuai
31	Membentuk peraturan program KM untuk melindungi struktur dan peta pengetahuan yang telah dibuat	X	X	X	X	X	Dihilangkan
32	Membentuk peraturan program KM untuk berbagi pengetahuan dengan pihak eksternal perusahaan	X	X	X	X	X	Dihilangkan
33	Membentuk peraturan program KM untuk melindungi pengetahuan yang telah dibuat	V	V	V	V	V	Sesuai
34	Membentuk peraturan program KM untuk memudahkan karyawan dalam melakukan berbagi pengetahuan	V	V	V	V	V	Sesuai
35	Membentuk peraturan program KM untuk mendorong karyawan berpartisipasi dalam proyek perusahaan dan berbagi pengetahuan mengenai hal tersebut	V	V	V	V	V	Sesuai
36	Membentuk peraturan program KM untuk membantu karyawan dalam memperoleh dan menciptakan pengetahuan internal dan eksternal	X	X	X	X	X	Dihilangkan
37	Membentuk peraturan program KM untuk menyimpan pengetahuan	V	V	V	V	V	Sesuai

Faktor *Technical Infrastructure*

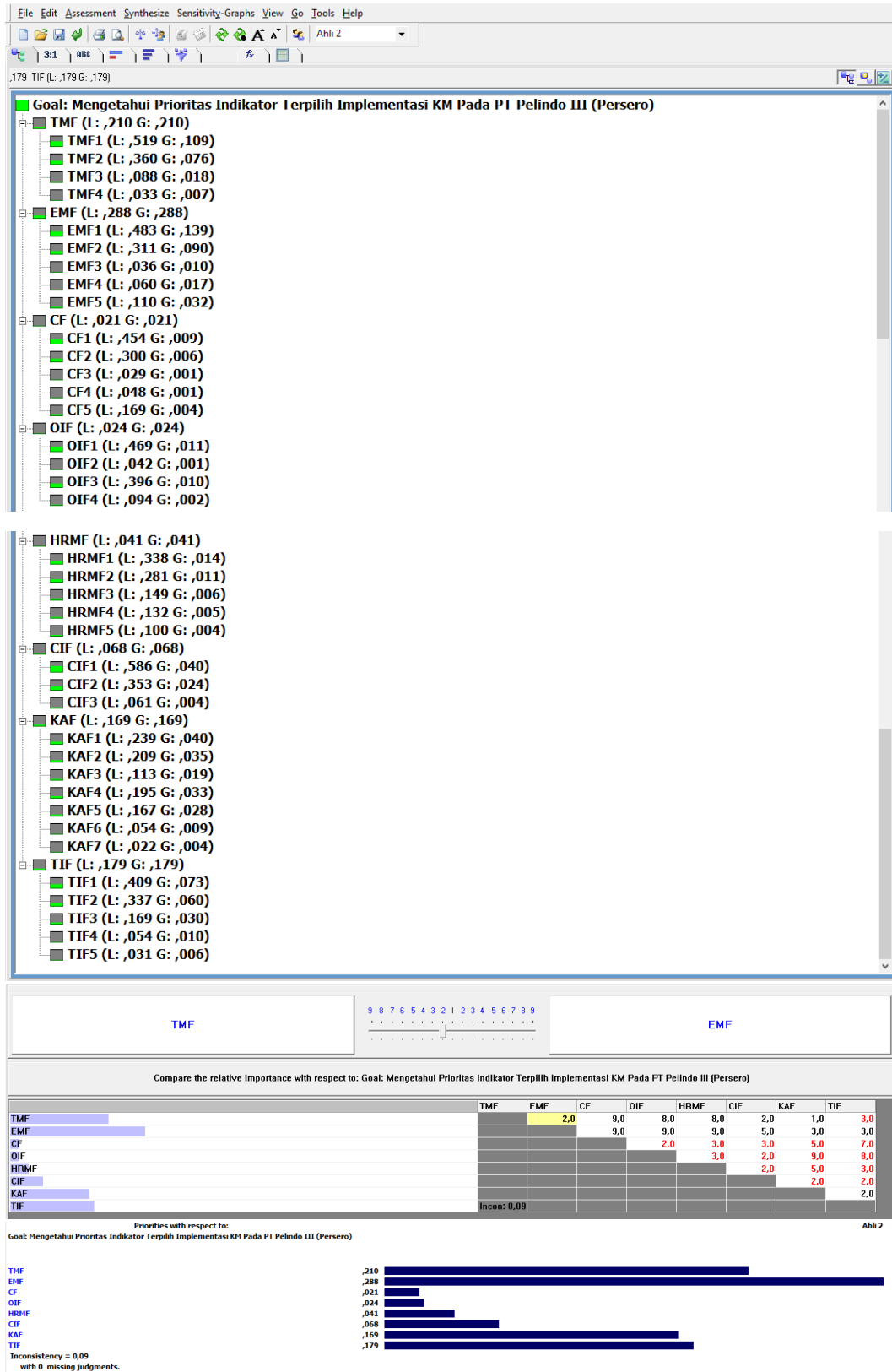
No	Indikator Pengukuran	Ahli					Keterangan
		1	2	3	4	5	
38	Membuat infrastruktur IT untuk menunjang keberlangsungan program KM	V	V	V	V	V	Sesuai
39	Mengintegrasikan sistem yang ada saat ini untuk menunjang keberlangsungan program KM	V	V	V	V	V	Sesuai
40	Penggunaan perangkat lunak dapat memberikan keefektifan pada program KM perusahaan	V	V	V	V	V	Sesuai
41	<i>Database</i> pada infrastruktur IT yang dibuat oleh perusahaan akan di- <i>update</i> secara periodik	V	V	V	V	V	Sesuai
42	Melakukan pengamanan data internet untuk menunjang keberlangsungan program KM	V	V	V	V	V	Sesuai

Lampiran 6. Rekap hasil pembobotan AHP

Pembobotan AHP Ahli 1



Pembobotan AHP Ahli 2



Pembobotan AHP Ahli 3

File Edit Assessment Synthesize Sensitivity-Graphs View Go Tools Help

Ahli 3

.129 KAF2 (L: .129 G: .021)

Goal: Mengetahui Prioritas Indikator Terpilih Implementasi KM Pada PT Pelindo III (Persero)

- TMF (L: .112 G: .112)
 - TMF1 (L: .567 G: .063)
 - TMF2 (L: .142 G: .016)
 - TMF3 (L: .121 G: .013)
 - TMF4 (L: .171 G: .019)
- EMF (L: .076 G: .076)
 - EMF1 (L: .331 G: .025)
 - EMF2 (L: .187 G: .014)
 - EMF3 (L: .173 G: .013)
 - EMF4 (L: .123 G: .009)
 - EMF5 (L: .186 G: .014)
- CF (L: .169 G: .169)
 - CF1 (L: .263 G: .044)
 - CF2 (L: .338 G: .057)
 - CF3 (L: .145 G: .024)
 - CF4 (L: .117 G: .020)
 - CF5 (L: .136 G: .023)
- OIF (L: .068 G: .068)
 - OIF1 (L: .120 G: .008)
 - OIF2 (L: .323 G: .022)
 - OIF3 (L: .178 G: .012)
 - OIF4 (L: .379 G: .026)
- HRMF (L: .092 G: .092)
 - HRMF1 (L: .141 G: .013)
 - HRMF2 (L: .112 G: .010)
 - HRMF3 (L: .232 G: .021)
 - HRMF4 (L: .278 G: .026)
 - HRMF5 (L: .237 G: .022)
- CIF (L: .167 G: .167)
 - CIF1 (L: .550 G: .092)
 - CIF2 (L: .210 G: .035)
 - CIF3 (L: .240 G: .040)
- KAF (L: .163 G: .163)
 - KAF1 (L: .135 G: .022)
 - KAF2 (L: .129 G: .021)
 - KAF3 (L: .135 G: .022)
 - KAF4 (L: .221 G: .036)
 - KAF5 (L: .168 G: .027)
 - KAF6 (L: .100 G: .016)
 - KAF7 (L: .111 G: .018)
- TIF (L: .153 G: .153)
 - TIF1 (L: .200 G: .031)
 - TIF2 (L: .215 G: .033)
 - TIF3 (L: .123 G: .019)
 - TIF4 (L: .302 G: .046)
 - TIF5 (L: .160 G: .024)

TMF EMF

9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Compare the relative importance with respect to: Goal: Mengetahui Prioritas Indikator Terpilih Implementasi KM Pada PT Pelindo III (Persero)

	TMF	EMF	CF	OIF	HRMF	CIF	KAF	TIF
TMF								
EMF		3,0		1,0	3,0	2,0	3,0	2,0
CF				2,0	1,0	1,0	2,0	3,0
OIF					4,0	3,0	1,0	1,0
HRMF						2,0	3,0	2,0
CIF							2,0	1,0
KAF								1,0
TIF								
	Incon: 0,07							

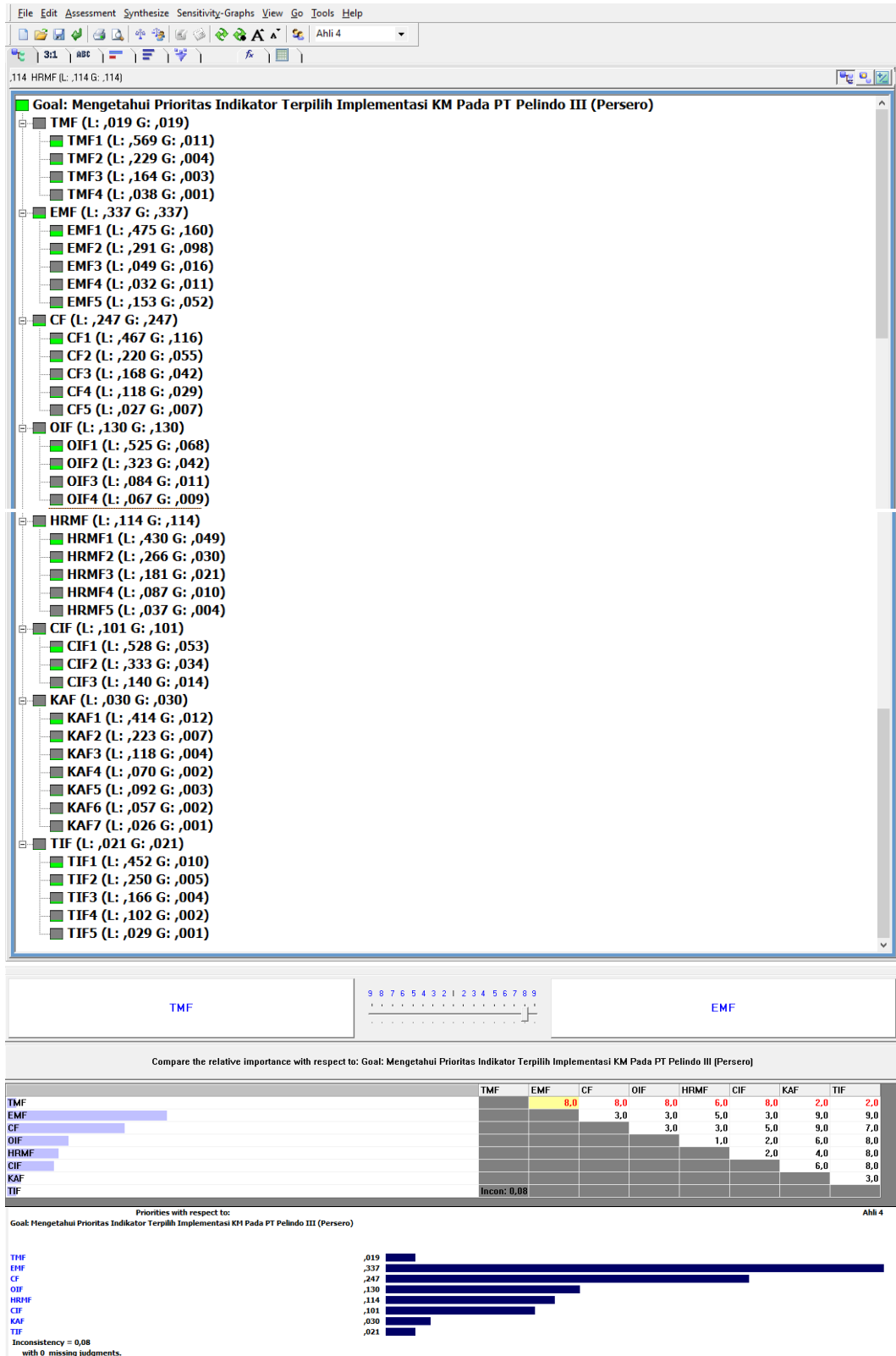
Priorities with respect to: Goal: Mengetahui Prioritas Indikator Terpilih Implementasi KM Pada PT Pelindo III (Persero)

Indicator	Priority
TMF	.112
EMF	.076
CF	.169
OIF	.068
HRMF	.092
CIF	.167
KAF	.163
TIF	.153

Inconsistency = 0,07
with 0 missing judgments.

Ahli 3

Pembobotan AHP Ahli 4



Pembobotan AHP Ahli 5

File Edit Assessment Synthesize Sensitivity-Graphs View Go Tools Help

Ahli 5

.064 TIF (L: .064 G: .064)

Goal: Mengetahui Prioritas Indikator Terpilih Implementasi KM Pada PT Pelindo III (Persero)

- TMF (L: ,214 G: ,214)
 - TMF1 (L: ,528 G: ,113)
 - TMF2 (L: ,194 G: ,042)
 - TMF3 (L: ,061 G: ,013)
 - TMF4 (L: ,217 G: ,046)
- EMF (L: ,247 G: ,247)
 - EMF1 (L: ,071 G: ,018)
 - EMF2 (L: ,046 G: ,011)
 - EMF3 (L: ,277 G: ,068)
 - EMF4 (L: ,296 G: ,073)
 - EMF5 (L: ,310 G: ,076)
- CF (L: ,090 G: ,090)
 - CF1 (L: ,151 G: ,014)
 - CF2 (L: ,612 G: ,055)
 - CF3 (L: ,070 G: ,006)
 - CF4 (L: ,072 G: ,007)
 - CF5 (L: ,095 G: ,009)
- OIF (L: ,052 G: ,052)
 - OIF1 (L: ,333 G: ,017)
 - OIF2 (L: ,086 G: ,004)
 - OIF3 (L: ,291 G: ,015)
 - OIF4 (L: ,291 G: ,015)
- HRMF (L: ,159 G: ,159)
 - HRMF1 (L: ,345 G: ,055)
 - HRMF2 (L: ,139 G: ,022)
 - HRMF3 (L: ,139 G: ,022)
 - HRMF4 (L: ,188 G: ,030)
 - HRMF5 (L: ,188 G: ,030)
- CIF (L: ,112 G: ,112)
 - CIF1 (L: ,547 G: ,061)
 - CIF2 (L: ,345 G: ,038)
 - CIF3 (L: ,109 G: ,012)
- KAF (L: ,061 G: ,061)
 - KAF1 (L: ,110 G: ,007)
 - KAF2 (L: ,149 G: ,009)
 - KAF3 (L: ,149 G: ,009)
 - KAF4 (L: ,160 G: ,010)
 - KAF5 (L: ,118 G: ,007)
 - KAF6 (L: ,144 G: ,009)
 - KAF7 (L: ,168 G: ,010)
- TIF (L: ,064 G: ,064)
 - TIF1 (L: ,294 G: ,019)
 - TIF2 (L: ,294 G: ,019)
 - TIF3 (L: ,265 G: ,017)
 - TIF4 (L: ,096 G: ,006)
 - TIF5 (L: ,053 G: ,003)

TMF 9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9 EMF

Compare the relative importance with respect to: Goal: Mengetahui Prioritas Indikator Terpilih Implementasi KM Pada PT Pelindo III (Persero)

	TMF	EMF	CF	OIF	HRMF	CIF	KAF	TIF
TMF								
EMF		1,0						
CF			3,0					
OIF				3,0				
HRMF					6,0			
CIF						2,0		
KAF							4,0	
TIF								1,0
Incon: 0,09								

Priorities with respect to:
Goal: Mengetahui Prioritas Indikator Terpilih Implementasi KM Pada PT Pelindo III (Persero)

Ahli 5

TMF ,214

EMF ,247

CF ,090

OIF ,052

HRMF ,159

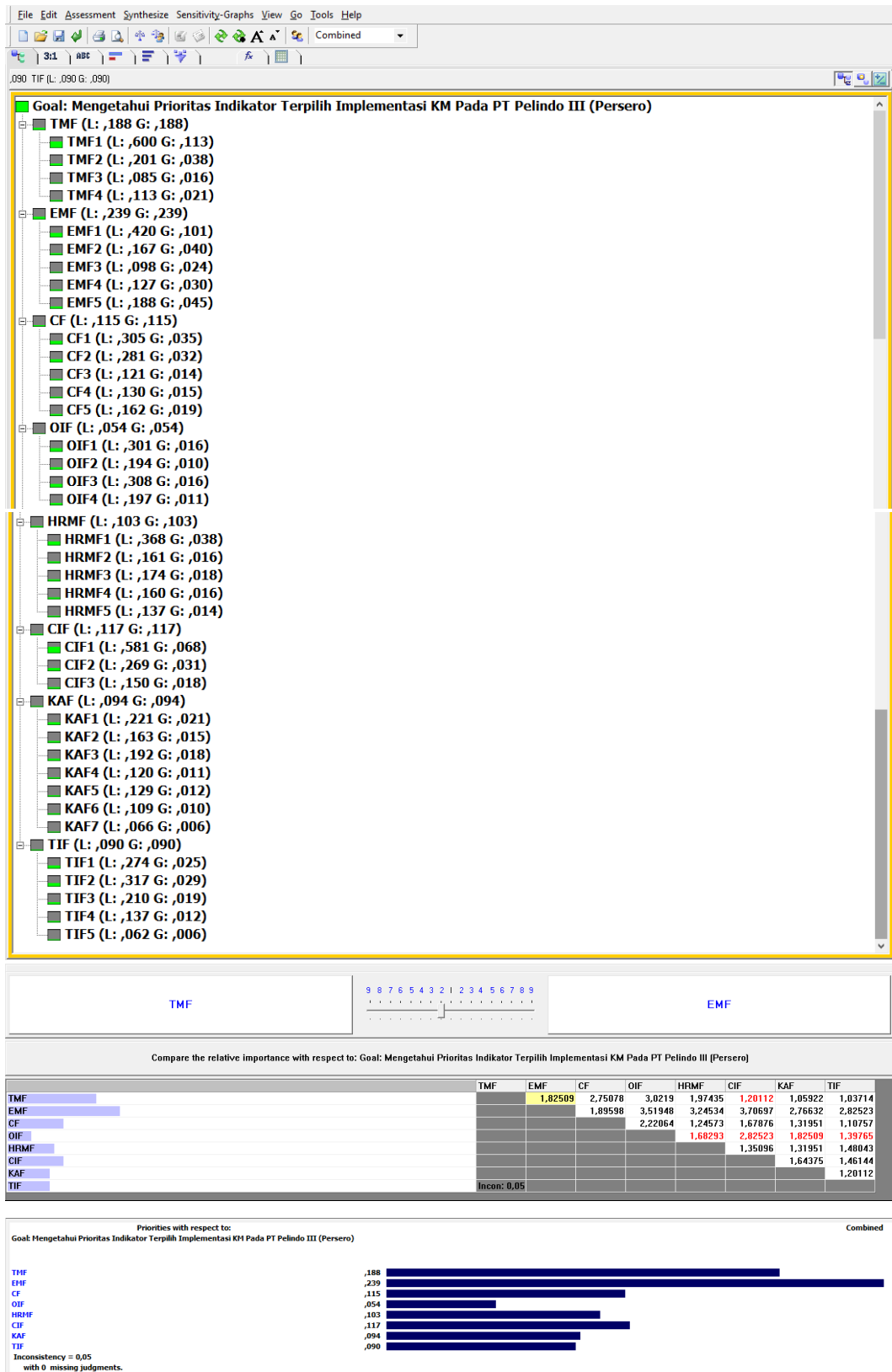
CIF ,112

KAF ,061

TIF ,064

Inconsistency = 0,09
with 0 missing judgments.

Pembobotan AHP Combined



Lampiran 7. Rekap hasil evaluasi kesiapan implementasi *knowledge management* pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Faktor	Indikator	Responden																							Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
TMF	TMF1	4	7	6	7	4	6	6	7	6	7	7	4	5	5	5	6	7	6	7	6	6	6	6	136
	TMF2	5	4	6	5	5	4	6	7	6	5	6	4	4	5	5	7	6	6	4	6	7	6	6	125
	TMF3	5	4	3	6	4	5	6	7	6	6	4	5	5	5	5	6	7	7	7	7	7	6	7	130
	TMF4	5	7	7	7	4	7	6	7	6	6	4	5	5	5	5	6	7	7	7	7	6	7	7	140
	TOTAL	19	22	22	25	17	22	24	28	24	24	21	18	19	20	20	25	27	26	25	26	26	25	26	
EMF	EMF1	5	7	6	6	3	6	6	7	6	5	3	3	5	5	5	6	7	6	6	4	6	5	6	124
	EMF2	5	6	6	6	4	5	7	7	6	6	4	2	4	5	6	5	5	5	6	3	4	4	5	116
	EMF3	5	6	6	6	5	1	6	3	6	4	1	6	5	5	1	5	5	4	4	5	4	4	4	101
	EMF4	4	6	6	7	4	5	6	5	6	7	6	7	6	6	5	5	4	5	5	6	5	5	6	127
	EMF5	5	7	3	7	5	7	7	7	6	7	6	7	6	5	5	5	3	7	5	6	6	6	6	134
	TOTAL	24	32	27	32	21	24	32	29	30	29	20	25	26	26	22	26	24	27	26	24	25	24	27	
CF	CF1	5	6	7	6	5	4	6	7	7	7	7	5	5	4	5	6	7	6	6	6	6	6	6	135
	CF2	5	7	4	7	5	5	6	7	6	6	6	5	5	4	4	5	7	6	6	5	6	5	4	126
	CF3	6	7	4	7	5	7	7	7	6	6	5	7	5	5	5	5	5	7	7	6	7	6	5	137
	CF4	5	7	4	7	5	7	7	7	7	7	6	5	5	6	5	5	5	7	7	6	7	6	7	140
	CF5	6	7	4	7	5	6	6	7	7	7	6	5	6	5	4	4	5	7	6	5	7	6	6	134
	TOTAL	27	34	23	34	25	29	32	35	33	33	30	27	26	24	23	25	29	33	32	28	33	29	28	
OIF	OIF1	5	7	7	7	5	7	6	7	6	6	6	5	4	5	7	5	5	7	7	6	7	7	7	141
	OIF2	6	7	7	7	5	7	6	7	6	6	7	5	5	5	5	5	5	7	7	6	7	7	7	142
	OIF3	6	4	4	7	5	6	5	7	6	7	6	5	4	5	7	5	5	5	4	7	4	5	6	125


Faktor	Indikator	Responden																							Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
	OIF4	5	5	7	7	5	6	5	7	7	7	6	4	7	5	5	5	5	7	6	5	6	5	6	133
	TOTAL	22	23	25	28	20	26	22	28	25	26	25	19	20	20	24	20	20	26	24	24	24	24	26	
HRMF	HRMF1	5	7	3	7	4	4	6	7	6	5	5	6	5	6	6	5	4	5	7	7	5	6	6	127
	HRMF2	5	6	3	7	4	6	7	7	6	6	5	5	4	5	6	6	6	5	7	5	5	4	6	126
	HRMF3	7	7	5	7	5	6	7	7	6	6	6	7	4	5	6	5	6	7	7	7	6	7	7	143
	HRMF4	5	7	6	7	4	5	7	6	7	7	5	6	6	7	6	5	3	5	4	7	6	6	5	132
	HRMF5	7	7	5	7	4	6	7	7	7	7	7	6	5	6	6	4	7	7	7	6	7	7	7	146
	TOTAL	29	34	22	35	21	27	34	34	32	31	28	30	24	29	30	25	26	29	32	32	29	30	31	
CIF	CIF1	5	5	6	5	4	6	6	5	6	2	2	4	5	3	5	6	7	2	3	6	4	3	3	103
	CIF2	4	6	7	6	5	6	6	7	7	3	4	4	4	5	7	6	5	3	5	7	5	4	4	120
	CIF3	5	7	7	7	4	6	6	7	6	6	5	5	5	5	6	7	5	6	7	6	7	6	7	138
	TOTAL	14	18	20	18	13	18	18	19	19	11	11	13	14	13	18	19	17	11	15	19	16	13	14	
KAF	KAF1	5	7	7	4	4	4	3	7	7	4	4	5	4	5	4	5	7	4	4	6	5	4	5	114
	KAF2	3	4	4	4	4	5	2	4	7	3	3	5	5	4	7	5	5	3	3	3	5	4	5	97
	KAF3	3	5	4	3	4	6	5	4	7	3	5	7	5	5	5	5	5	4	3	4	4	5	6	107
	KAF4	4	2	4	3	4	3	6	4	6	3	4	5	7	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	96
	KAF5	3	6	4	4	4	6	6	5	6	5	4	5	5	5	3	4	7	4	6	4	4	4	3	107
	KAF6	4	6	4	4	4	4	5	5	7	4	4	5	5	5	4	4	7	5	5	5	4	5	3	108
	KAF7	6	6	4	6	5	7	5	6	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	129
	TOTAL	28	36	31	28	29	35	32	35	45	27	29	37	37	33	34	34	42	29	30	32	31	32	32	
TIF	TIF1	6	7	3	4	4	6	4	7	6	6	5	6	5	5	4	3	4	6	6	4	4	6	7	118
	TIF2	5	7	2	5	4	6	4	4	7	6	5	5	5	5	3	5	3	4	6	4	4	6	7	112

Faktor	Indikator	Responden																							Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
	TIF3	6	6	2	5	4	7	6	4	7	6	5	3	4	6	3	5	5	6	6	5	4	5	6	116
	TIF4	6	6	2	5	4	6	5	5	6	6	6	6	5	5	6	5	5	6	5	3	5	5	7	120
	TIF5	7	7	6	7	4	6	7	7	7	7	7	4	6	5	5	5	5	5	6	5	6	7	7	138
	TOTAL	30	33	15	26	20	31	26	27	33	31	28	24	25	26	21	23	22	27	29	21	23	29	34	

Lampiran 8. Logbook Kegiatan

Tanggal	Kegiatan
14 Desember 2017	Pengajuan Surat Permohonan Penelitian
19 Februari 2018	Wawancara perihal permasalahan yang akan diangkat dengan penanggungjawab program KM
6 Maret 2018	Pengambilan Data Sekunder Perusahaan
29 April 2018	Pengambilan Data Kuesioner Verifikasi
30 April 2018	Pengambilan Data Kuesioner Verifikasi
21 Mei 2018	Wawancara dengan Konsultan KM selaku akademisi sekaligus praktisi
28 Mei 2018	Pengambilan Data Kuesioner Pembobotan
29 Mei 2018	Pengambilan Data Kuesioner Pembobotan
4 Juni 2018	Pengambilan Data Kuesioner Evaluasi Kesiapan
5 Juni 2018	Pengambilan Data Kuesioner Evaluasi Kesiapan

Lampiran 9. Surat Izin Penelitian



Surabaya, 20 Desember 2017
Nomor : HM.04/139/P.III-2017
Klasifikasi : Biasa
Lampiran : -
Perihal : Persetujuan Ijin Survey/Pengambilan Data

Kepada :
Yth. Kepala Departemen Manajemen Bisnis
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER SURABAYA

Di Tempat

Menunjuk Surat dari Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya Nomor : 078011/IT2.VI.5.1/TU.00.09/2017 tanggal 14 Desember 2017 perihal Permohonan Peninjauan untuk Skripsi, disampaikan bahwa terdapat mahasiswa yang mengajukan permohonan Penelitian/Survey Data, atas nama :

NAMA MAHASISWA : QORINATUS TSANIYAH
NIM : 2814100008
FAKULTAS : BISNIS DAN MANAJEMEN TEKNOLOGI
JENIS KELAMIN : PEREMPUAN
JUDUL SKRIPSI :


"ANALISIS DESAIN PEKERJAAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN DALAM MELAKUKAN KNOWLEDGE SHARING"


bersama ini disampaikan bahwa permohonan Penelitian/Survey Data tersebut pada prinsipnya dapat disetujui.


Mengalir paragraf 1 (satu) di atas, dengan penjelasan sebagai berikut :

- Agar yang bersangkutan menghubungi Sub Direktorat Pelayanan SDM PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Jalan Perak Timur nomor 610 Surabaya (dengan membawa foto copi surat balasan).
- Ijin Penelitian/Pengambilan Data dilaksanakan di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).
- Selama kegiatan berlangsung agar mematuhi aturan dan tata tertib yang berlaku di Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Demikian disampaikan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

An. HUMAN CAPITAL AND GENERAL AFFAIR DIRECTOR
SVP HUMAN CAPITAL SERVICES
ub.
VP HC DEVELOPMENT

PITRIA KARTIKASARI



 **KANTOR PUSAT**
Jl. Perak Timur No. 610 Surabaya - 60165
Jawa Timur - INDONESIA

P : +62 31 3298631 - 37
F : +62 31 3298204

E : kantorpusat@pelindo.co.id
W : www.pelindo.co.id

Lampiran 10. Dokumentasi



Lampiran 11. Tentang Penulis



Qorinatus Tsaniyah, lahir di Banyuwangi tanggal 18 Januari 1996. Penulis telah menempuh pendidikan di TK Bhayangkari 76 Babat Lamongan, SDN 01 Babat Lamongan, SMPN 1 Giri Banyuwangi, dan SMAN 1 Glagah Banyuwangi. Setelah lulus dari jenjang SMA, penulis melanjutkan pendidikan Sarjana di Departemen Manajemen Bisnis, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Selama masa perkuliahan, penulis aktif mengikuti organisasi *Business Management Students Association* di Divisi College Social Responsibility pada tahun 2015 hingga tahun 2017. Penulis juga aktif mengikuti kegiatan sosial di dalam dan di luar kampus seperti kegiatan mengajar anak-anak di Kejawan Putih dan kegiatan bagi-bagi makanan untuk orang yang membutuhkan. Selain itu, penulis juga berkesempatan mengikuti kegiatan Kerja Praktik selama 2 bulan di PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Wangi. Selama mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut, penulis mendapat banyak pengalaman berharga yang sangat berguna ke depannya. Untuk informasi lebih lanjut dapat menghubungi penulis melalui qorinatus.tsaniyah18@gmail.com.