

**MODEL IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT  
PADA PERUSAHAAN ENERGI  
(Studi Pada PT. Pertamina (Persero) dan PT. Medco Energi Internasional Tbk.)**

**Jeni Wulandari<sup>1</sup>**

Email: jeni.wulandari@gmail.com

**ABSTRACT**

*This research aims to determine the implementation of knowledge management (KM) in energy companies such as PT. Pertamina (Persero) and PT. Medco Energi Internasional Tbk., to know the critical success factors of KM implementation, and impact of KM implementation for the organization, and to formulate models of KM implementation in the organization. This research is a descriptive study with a qualitative approach. The data collected was used the literature study technique. This research is an extension of previous research on the proposed model of Organizational Knowledge Management System (OKMS).*

*The results of this research indicate the implementation of KM in both energy companies includes: developing a corporate culture based on knowledge, innovation or products / services / solutions based on knowledge, maximize the company's intellectual capital, knowledge sharing or create an environment to share the knowledge with collaborative way, leadership-leadership factor which fully supports the KM activities, and learning- the methods of application which lead the company as a learning organization. The critical factors in the success implementation of KM is human (people), including leadership, infrastructure, process (learning), culture, and technology. Leadership and cultural factors are the main factors of success of KM implementation in the organization. The KM products as a result of the KM implementation is the process of learning (organizational learning) and the ability of innovation which is the value for the company to be able to kept the competitiveness. It is recommended that further research through questionnaires and in-depth interviews to test the model of KM implementation formulation.*

**Keywords:** Knowledge Management, Organizational Learning, Organizational Knowledge Management System (OKMS)

---

<sup>1</sup>Mahasiswa Program Doktor Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP Universitas Padjajaran.

## 1. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Saat ini, aset terpenting dari suatu industri adalah *knowledge*. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Nonaka dan Takeuchi bahwa keberhasilan perusahaan Jepang ditentukan oleh keterampilan dan kepakaran mereka dalam penciptaan *knowledge* dalam organisasinya.<sup>2</sup> Hal ini didukung pula dengan pandangan berbasis sumber daya, bahwa organisasi memperoleh dan mendukung keuntungan kompetitif dengan penyebaran nilai sumber daya.<sup>3</sup> *Resource Based-View* (RBV) menyarankan bahwa keuntungan kompetitif dan hasil prestasi merupakan konsekuensi dari sumber dan kapasitas spesifik organisasi, yang membutuhkan biaya tinggi bagi para pesaing untuk menirunya.<sup>4</sup> Dan *Knowledge Based-View* (KBV) adalah pusat dari RBV.<sup>5</sup> Dalam pandangan ini, organisasi yang memiliki stok pengetahuan, dikarakterkan sebagai *idiosyncratic* (berbeda dengan yang lain), mendirikan kesempatan yang baik bagi pelaksanaan dan mendukung hasil yang tinggi.<sup>6</sup> Pengetahuan memiliki potensi untuk memberi kontribusi pada nilai organisasi dengan meningkatkan

kemampuannya untuk merespon situasi yang baru dan tidak biasa terjadi.<sup>7</sup>

Hal ini yang kemudian disebut sebagai era *knowledge economy*, yang dideskripsikan sebagai suatu sistem ekonomi yang dikarakterisasi oleh faktor-faktor sebagai berikut: (1) globalisasi pasar dan teknologi, (2) demokrasi dari informasi dan ekspektasi, (3) adanya konektivitas universal, hubungan antar manusia tidak lagi dibatasi oleh jarak dan bahasa, (4) peningkatan intensitas kompetisi yang bersifat eksponensial, hal ini ditandai dengan adanya kompetisi yang bersifat global, dengan terbukanya perdagangan bebas, (5) pergeseran penciptaan kekayaan dari uang ke manusia, (6) *knowledge worker market*, yaitu profesional-profesional yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan, akan semakin bebas menentukan pilihan tempat kerjanya.<sup>8</sup> Sehingga, ada beberapa tantangan yang harus dijawab oleh perusahaan yang ingin menang dalam kompetisi yang semakin kompetitif saat ini, yaitu kolaborasi, inovasi, adaptasi, penguasaan teknologi dan pasar, serta pengelolaan aset-aset intelektual perusahaan. Tantangan-tantangan inilah yang mendorong munculnya kebutuhan terhadap penerapan *knowledge management* (KM).<sup>9</sup>

*Knowledge Management* (KM) berhubungan dengan strategi dan proses dari mengidentifikasi, menangkap, dan pengaruh pengetahuan membantu organisasi untuk bersaing dalam

---

<sup>2</sup>Setiarso, dkk., *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hal.. 6.

<sup>3</sup>Liao, Shu-hsien, Wu, Chi-chuan, (2009), "The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning and Organizational Performance". [www.ccsenet.org/journal.html](http://www.ccsenet.org/journal.html), 4(4), pp. 64-76

<sup>4</sup>Therio, Georgios N, Chatzoglou, Prodromos D., (2008). "Enhancing Performance Through Best HRM Practices, OL and KM": A Conceptual Framework. *European Business Review*, 20(3), pp. 185-207.

<sup>5</sup>Zheng W, et al, (2009). "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness": Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*. p.1-9.

<sup>6</sup>Therio, Georgios N, Chatzoglou, Prodromos D., Loc. Cit.

---

<sup>7</sup>Choi, Byounggu, et al., (2008), "Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance": A Complementary Theory-Based Approach. *The International Journal of Management Science*. 36. pp.235-251.

<sup>8</sup>Tobing, Paul L. *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur, dan Implementasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2007), hal. 4.

<sup>9</sup>*Ibid.*, hal. 5.

lingkungan bisnis yang bergolak. *Economist Intelligence Unit* menyimpulkan bahwa KM akan menjadi salah satu tren utama dalam bisnis yang mempengaruhi hingga 2020.<sup>10</sup> Peran *Knowledge Management* (KM) adalah untuk mengembangkan aset pengetahuan strategis untuk membangun kompetensi dasar sejalan dengan bidang strategi bisnis.<sup>11</sup> *Knowledge Management* (KM) dapat memberi akses kepada informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik daripada apa yang telah dilakukan di masa lampau.

Pentingnya pengelolaan KM dalam organisasi saat ini juga dirasakan oleh perusahaan yang bergerak di bidang energi terintegrasi, seperti PT. Pertamina (Persero) dan PT. Medco Energi Internasional Tbk. Saat ini, 60% sumber energi di bumi masih berasal dari minyak sebanyak 36% dan gas sebanyak 23%. Sehingga program kerja utama perusahaan yang bergerak dalam bidang energi, terutama migas adalah menemukan minyak masa depan, karena minyak untuk tiga sampai lima tahun ke depan telah ditemukan. Harga saham perusahaan minyak bergantung pada cadangan *reservoir* yang dimiliki dan tingkat penggantian jumlah minyak yang telah dikeluarkan. Berarti, masa depan perusahaan minyak ditentukan hari ini, karena kebijakan yang telah ditetapkan hari ini, akan mempengaruhi produksi minyak di masa depan. Sebagaimana apa yang terjadi hari ini merupakan hasil dari kebijakan masa lalu.<sup>12</sup> Oleh karena itu, bagi banyak

perusahaan migas, transfer pengetahuan menjadi masalah yang krusial, karena fokus utama perusahaan migas bersifat jangka panjang, sehingga sering ditemui permasalahan mengenai kesenjangan pengetahuan antara pekerja senior dan junior. Padahal sejumlah besar pekerja senior, seperti di MedcoEnergi, sebentar lagi akan memasuki usia pensiun. Jika sampai waktunya tiba, pekerja senior mulai meninggalkan perusahaan, sementara pekerja junior belum bisa menggantikan peran mereka, hal ini dapat berdampak pada kinerja operasional perusahaan.<sup>13</sup> Di sinilah KM memainkan peranannya.

Kebutuhan terhadap penerapan KM juga dirasakan oleh Pertamina, terutama dalam mendukung pencapaian visi Pertamina untuk “menjadi perusahaan energi nasional kelas dunia”. Sehingga, untuk mencapai visi tersebut, Pertamina harus mengembangkan sumber-sumber energinya, tak lagi hanya mengandalkan minyak dan gas. Energi lain yang berupaya untuk dikembangkan, seperti panas bumi, *Coal Bed Methane* (CBM), termasuk energi baru dan terbarukan, seperti *bio-energy*. Untuk mengembangkan berbagai energi alternatif tersebut, Pertamina harus memiliki pengetahuannya terlebih dahulu. Sehingga penerapan KM menjadi suatu kebutuhan untuk membangun pengetahuan yang dibutuhkan agar Pertamina dapat mencapai visi yang diharapkan.<sup>14</sup>

Terdapat beberapa penelitian yang terkait dengan implementasi KM, seperti yang dilakukan oleh Saini dan

---

<sup>10</sup>Bartholomew, David, *Buliding on Knowledge*, (Ltd. Oxford: Blackwell, 2008), p. 20.

<sup>11</sup>Maier, Ronald, Remus, Ulrich, (2011), “Toward a Framework for Knowledge Management Strategic Starting Point”, Proceeding of the 34<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences. IEEE Xplore, p.1-10.

<sup>12</sup> Hofmeister, John, 2010, *Why We Hate the Oil Companies*. MacMillan, diakses dari

---

<http://swa.co.id/business-strategy/book-review/masalah-dan-masa-depan-industri-minyak/>, [pada tanggal 19 November 2014, pukul 11.32 WIB].

<sup>13</sup> Dunamis, Publishing, *Successful Implementation of KM in Indonesia*, (Jakarta: Dunamis Intra Sarana, 2013), hal. 181.

<sup>14</sup> *Ibid.*, hal. 221.

Ritika yang mengemukakan bahwa dalam implementasi KM diperlukan keterlibatan manajemen puncak, budaya organisasi dan infrastruktur.<sup>15</sup> Serta dampak penerapan KM bagi organisasi, seperti yang dilakukan oleh Shu-Hsien Liao, Chi-Chuan Wu yang mengemukakan bahwa *knowledge management* secara positif berhubungan dengan *organizational learning*.<sup>16</sup> Penelitian ini merupakan pengembangan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Setiarso<sup>17</sup> tentang usulan model *Organizational Knowledge Management System* (OKMS) dengan mengadopsi model SECI dari Nonaka dan Takeuchi<sup>18</sup> sebagai fokus penelitian dalam menganalisis implementasi KM di PT. Pertamina (Persero) dan PT. Medco Energi Internasional Tbk. Sehingga, berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah implementasi *knowledge management* pada perusahaan energi seperti PT. Pertamina Tbk dan PT. Medco Energi Internasional Tbk?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang menentukan keberhasilan implementasi KM di organisasi?
3. Apakah dampak penerapan KM bagi organisasi?
4. Bagaimanakah model implementasi KM dalam organisasi?

---

<sup>15</sup>Saini dan Ritika, (2013), "Model Development for Key Enablers in the Implementation of Knowledge Management," *IUP Journal of Knowledge Management*, **11(2)**, pp.46-62.

<sup>16</sup>Liao, Shu-hsien, Wu, Chi-chuan (2010), "System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation," *Expert System with Applications*, **37**, pp.1096-1103.

<sup>17</sup>Setiarso, dkk., 2012. *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.

<sup>18</sup>Nonaka and Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui implementasi *knowledge management* pada perusahaan energi seperti PT. Pertamina (Persero) dan PT. Medco Energi Internasional Tbk.
2. Mengetahui faktor-faktor penentu keberhasilan implementasi KM di organisasi.
3. Mengetahui dampak penerapan KM bagi organisasi.
4. Merumuskan model implementasi KM dalam organisasi.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### **Knowledge Management**

*Knowledge Management* (KM) merupakan koordinasi yang disengaja dan sistematis dari orang-orang di dalam organisasi, teknologi, proses, dan struktur organisasi, dalam rangka untuk menambah nilai melalui pemakaian ulang dan inovasi. Koordinasi ini dicapai melalui penciptaan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan, dan juga melalui menyusuri pelajaran berharga dan praktik terbaik ke dalam memori organisasi dalam rangka untuk mendorong *organizational learning*.<sup>19</sup>

Terdapat dua tipe *knowledge*, yaitu (1) *explicit knowledge* dan (2) *tacit knowledge*.<sup>20</sup> *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang bersifat objektif dan rasional, dapat diekspresikan dalam kata-kata, kalimat, dapat dibagikan dalam bentuk data, spesifikasi, manual, dan semacam itu. Tipe *knowledge* ini dapat disebarkan kepada orang lain secara formal dan sistematis. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang bersifat subjektif, personal, dan

---

<sup>19</sup>Dalkir, Kimiz. *Knowledge Management in Theory and Practice*, (New York Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005), p.3.

<sup>20</sup>Nonaka and Takeuchi, *Op.Cit.*, hal. 61.

eksperiental, tidak dapat diekspresikan dalam kata-kata, kalimat, atau rumus. Wawasan subjektif, intuisi, firasat, masuk dalam kategori ini. *Tacit knowledge* berakar pada tindakan, pengalaman, ideologi, nilai, dan emosi seseorang. Terdapat dua dimensi dari *tacit knowledge*, yaitu (1) dimensi teknis, yang meliputi keahlian teknis (*know how*), dan (2) dimensi kognitif, yang meliputi keyakinan, ideologi, nilai-nilai, pola pikir, dan sikap mental.<sup>21</sup>

Pada tahap selanjutnya, perubahan *explicit-tacit* fokus pada proses bagaimana pengetahuan dapat ditrasformasi. Ada empat mode utama dari konversi informasi dan pengetahuan:<sup>22</sup>

a. *Socialization*

Sosialisasi meliputi kegiatan berbagi *tacit knowledge* antar individu. Istilah sosialisasi digunakan karena *tacit knowledge* disebarkan melalui kegiatan bersama-seperti tinggal bersama, meluangkan waktu bersama-bukan melalui tulisan atau instruksi verbal. Contohnya, proses magang, menjadikan seorang karyawan baru semakin memahami cara berfikir dan merasa dari orang lain.

b. *Externalization*

Eksternalisasi membutuhkan penyajian *tacit knowledge* ke dalam bentuk yang lebih umum, sehingga dapat dipahami oleh orang lain. Pada tahap eksternalisasi ini, individu memiliki komitmen terhadap sebuah kelompok dan menjadi satu dengan kelompok tersebut. Dalam praktiknya, eksternalisasi

didukung oleh dua faktor kunci, pertama, artikulasi *tacit knowledge*, yaitu konversi dari *tacit* ke *explicit*, seperti dalam dialog. Kedua, menerjemahkan *tacit knowledge* dari para ahli ke dalam bentuk yang dapat dipahami, misalnya dokumen, manual.

c. *Combination*

*Combination* meliputi konversi *explicit knowledge* ke dalam bentuk *explicit knowledge* yang lebih kompleks. Dalam praktiknya, fase kombinasi tergantung pada tiga proses berikut:

Pertama, penangkapan dan integrasi *explicit knowledge* yang baru, termasuk pengumpulan data eksternal dari dalam atau luar institusi kemudian mengkombinasikan data-data tersebut. Kedua, penyebarluasan *explicit knowledge* tersebut melalui presentasi atau pertemuan langsung. Ketiga, pengolahan *explicit knowledge* sehingga lebih mudah dimanfaatkan kembali, misalnya menjadi dokumen rencana, laporan, data, pasar.

d. *Internalization*

Internalisasi pengetahuan merupakan konversi dari *explicit knowledge* ke dalam *tacit knowledge* organisasi. Individu harus mengidentifikasi pengetahuan yang relevan dengan kebutuhannya di dalam pengelolaan pengetahuan tersebut. Dalam praktiknya, internalisasi dapat dilakukan dalam dua dimensi, pertama, penerapan *explicit knowledge* dalam tindakan dan praktik langsung, contohnya, melalui

---

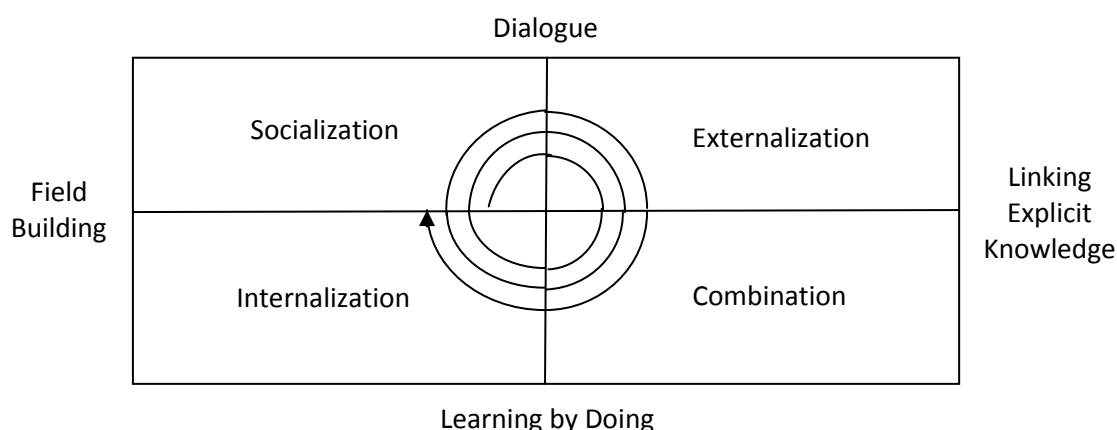
<sup>21</sup> *Ibid.*

<sup>22</sup> *Ibid.*, hal. 62.

program pelatihan. Kedua, penugasan *explicit knowledge* melalui simulasi, eksperimen, atau belajar sambil bekerja.

Keempat mode SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) ini membentuk suatu putaran (siklus) yang disebut *knowledge spiral* (gambar 1) dimana pengetahuan

dalam suatu organisasi pada awalnya berasal dari individu, kemudian ditransformasikan ke kelompok, selanjutnya ke organisasi dan akhirnya antar organisasi. Masing-masing mode dapat membentuk pengetahuan sendiri, namun biasanya lebih banyak lewat interaksi antara mode-mode yang ada.



**Gambar 1. Knowledge Spiral**

Sumber: Nonaka and Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.

Dengan mode **sosialisasi**, dimaksudkan bahwa pengetahuan dapat terbentuk melalui pengalaman bersama, dimana pemberi dan penerima pengetahuan berada pada suatu konteks yang memungkinkan penerima melakukan observasi atau pengamatan langsung terhadap apa yang dilakukan oleh pemberi pengetahuan. Pada saat yang sama, terjadi peniruan oleh penerima pengetahuan terhadap apa yang dilakukan oleh pemberi pengetahuan. Dengan adanya peniruan ini, maka pengetahuan mulai terbentuk. Ketika pemberi pengetahuan mulai mengomunikasikan pengetahuannya lewat dialog, penjelasan secara verbal, menggunakan model, teori dalam menjelaskan kepada penerima, maka saat itu telah dilakukan **eksternalisasi**. Pengetahuan pada dasarnya dapat

ditransfer melalui beberapa media seperti dokumen, buku-buku, brosur, database, jaringan, pertemuan-pertemuan, konferensi telepon, dan lain-lain. Upaya membuat pengetahuan menjadi tersistematis ini disebut **kombinasi**. Sedangkan **internalisasi** diartikan sebagai penyerapan pengetahuan dengan cara *learning by doing*. Internalisasi dapat terbantu dengan melakukan *oral stories*, dan atau melalui pendokumentasian pengetahuan dan pengalaman yang telah dimiliki (laporan tertulis).<sup>23</sup>

Organisasi membutuhkan dukungan dalam melaksanakan proses spiral. Terdapat lima pendukung penciptaan pengetahuan dalam organisasi:<sup>24</sup>

<sup>23</sup>Ibid.

<sup>24</sup> Ibid., hal. 73.

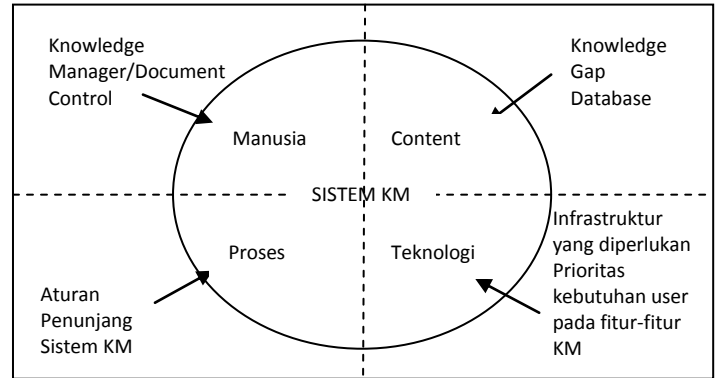
1. Intensitas dan komitmen dalam organisasi.
2. Otonomi pada semua level (fungsi-silang, organisasi-sendiri).
3. Fluktuasi dan kekacauan kreatif (gangguan pola dan standar, refleksi dalam tindakan, Schof, 1983).
4. Kelebihan (saling melengkapi secara internal dan kompetisi).
5. Keberagaman (Ashby, 1956; mempertemukan kompleksitas eksternal dengan keberagaman internal, staf yang heterogen).

dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

### Model Sistem Knowledge Management

Untuk merancang sistem *knowledge management* yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya diperlukan empat komponen, yaitu:<sup>25</sup>

1. Aspek manusia, menyediakan sumber daya manusia sebagai pengelola sistem *knowledge management*, dengan cara mendorong karyawan untuk mendokumentasikan dan mempublikasikan *knowledge* mereka, mengatur *file*, menghapus *knowledge* yang sudah tidak relevan, dan mengatur sistem *reward/punishment*.
2. Proses, dengan mengaplikasikan model SECI dalam pelaksanaannya.
3. Teknologi, menyediakan infrastruktur yang diperlukan agar sistem *knowledge management* dapat berjalan efektif.
4. *Content* (isi), berupa *database knowledge* dan dokumen yang



**Gambar 2. Usulan Sistem Knowledge Management (OKMS)**

Sumber: Setiarso, dkk. 2012. *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*.

Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu

Pemicu dari pengembangan dan integrasi konsep *Organizational Knowledge Management Systems* (OKMS) sebagai penerapan KM yang efektif di suatu organisasi merupakan inovasi yang akan mendukung kelestarian dan daya saing organisasi tersebut, termasuk:

- a. Inovasi (kebanyakan merupakan kerja tim yang mengahruskan bentuk hubungan yang kreatif)
- b. *Learning organization*
- c. Adanya jaringan intranet, regional, dan global (internet)
- d. Pola hubungan antar karyawan, petugas dengan pemakai (lebih memahami kebutuhan pengguna)
- e. Efisien dalam menyimpan dan mudah menelusuri kembali *knowledge* yang sudah terakumulasi

<sup>25</sup>Setiarso, dkk.. *Op.Cit.*, hal. 40.

- f. Membangun *core competencies*
- g. Mobilitas karyawan yang selalu ditingkatkan *knowledge*-nya, meskipun bila ada karyawan yang telah keluar

### 3. METODE PENELITIAN

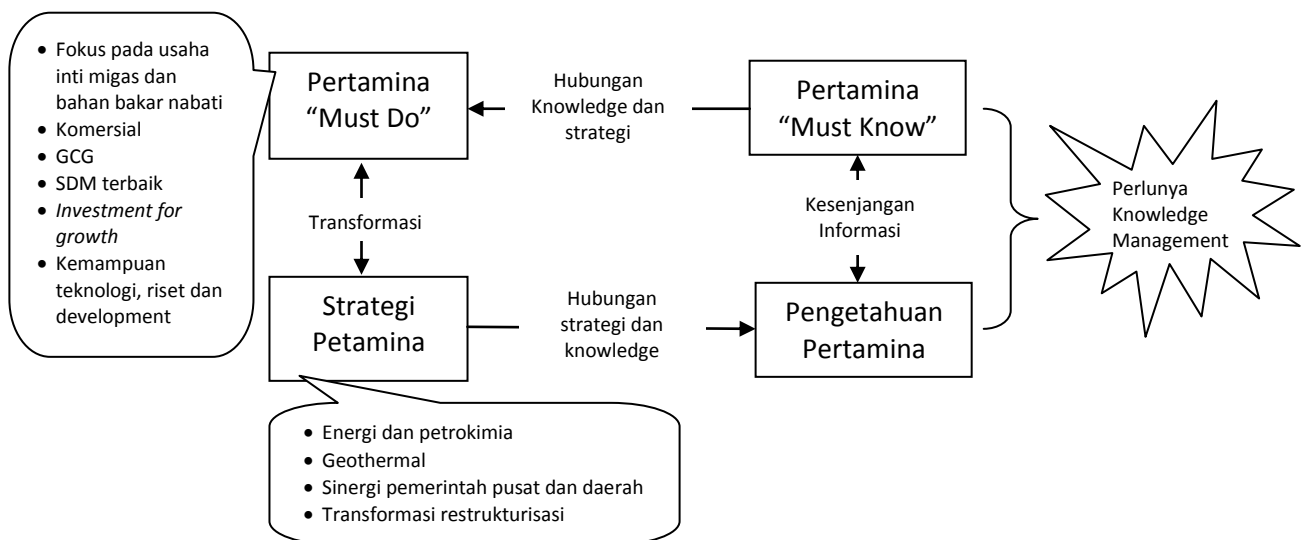
Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan studi kepustakaan yang berasal dari data sekunder terkait dengan penerapan *knowledge management* dalam perusahaan, dan publikasi hasil wawancara yang dilakukan oleh Dunamis Publishing<sup>26</sup> mengenai penerapan *knowledge management* di PT. Pertamina Tbk dan PT. Medco Energi Tbk. Lokasi penelitian dilakukan di Perpustakaan Pasca Universitas Padjajaran Bandung.

### 4. HASIL

Penerapan KM di Pertamina dan MedcoEnergi pada dasarnya tidak jauh berbeda. Karena adanya kesamaan

terhadap permasalahan yang dialami oleh kedua perusahaan yang bergerak di bidang energi ini, terutama terkait dengan minyak dan gas yang merupakan sumber daya alam yang tidak dapat diperbaharui (*non renewable resources*), sehingga suatu saat cadangannya akan habis. Oleh karena itu, untuk memenuhi cadangan minyak, perusahaan harus semakin agresif memburu cadangan-cadangan minyak dan gas, bukan hanya di dalam negeri, tetapi juga di luar negeri, sebagaimana sudah dilakukan Petronas (Malaysia) atau BUMN-BUMN migas China dan PTT dari Thailand.<sup>27</sup> Medco Energi dalam hal ini, juga sudah mengelola ladang-ladang minyak dan gas di Oman, Yaman, Libya, dan Amerika Serikat.

Di sisi lain, perusahaan baik PT. Pertamina Tbk maupun PT. Medco Energi Tbk juga harus siap mengembangkan sumber-sumber energi baru, seperti panas bumi, *Coal Bed Methane* (CBM), termasuk energi baru dan terbarukan seperti *bio-energy*.



**Gambar 3. Strategi dan Pengetahuan KM Pertamina**  
**Sumber: Pertamina<sup>1</sup>**

<sup>26</sup>Dunamis, Publishing. 2013. *Successful Implementation of KM in Indonesia*. Jakarta: Dunamis Intra Sarana.

<sup>27</sup>*Ibid.*, hal. xxxiv



Keberadaan KM dalam hal ini menjadi upaya bagi keduanya dalam membangun kompetensi dan menguasai pengetahuan dalam menghadapi permasalahan jangka panjang dalam industri energi.

### **Penerapan KM pada PT. Pertamina Tbk**

Implementasi KM di Pertamina secara resmi diluncurkan sejak 2008 dan dikelola oleh Tim *Knowledge Management* Pertamina (KOMET) berdasarkan Surat Perintah Direktur Utama yang ditetapkan pada tanggal 1 September 2009. KOMET diharapkan mampu menjadi kegiatan utama untuk melestarikan aset pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki setiap individual para pemimpin dan pekerja.

Implementasi KM di Pertamina didasari pada keinginan untuk mengatasi kesenjangan antara strategi bisnis dan pengetahuan. KM di Pertamina bertumpu pada empat komponen yang berperan membawa strategi perubahan, yakni pedoman, infrastruktur, *people*, dan kepemimpinan. Empat komponen tersebut, terutama *people*, harus mampu menjadikan *knowledge sharing* sebagai budaya kerja perusahaan dan menjadikan KM sebagai pendukung upaya pembelajaran, pemecahan masalah, inovasi, dan proses pengambilan keputusan.

Pentingnya pengelolaan pengetahuan telah dirumuskan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang menyatakan bahwa KOMET merupakan *Organizational Capital Competitiveness* yang mendukung pencapaian laba perusahaan. Direksi dari pimpinan puncak organisasi berperan aktif sebagai *role model* sekaligus menjadi *sponsor* dan *champion* untuk

mendorong setiap pekerja berkontribusi dalam aktivitas KOMET. Aktivitas **berbagi pengetahuan** menjadi salah satu indikator ukuran keberhasilan pencapaian kinerja yang ditegaskan dalam kebijakan *Knowledge Management* (KM) Pertamina dan diterapkan secara tegas oleh Direktur Utama Pertamina. Hal ini merupakan bagian dari proses sosialisasi dan eksternalisasi pada pelaksanaan KM, yakni membangun budaya berbagi pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing individu melalui dialog, internal meeting, dan forum.

Pada tahap lebih lanjut, KOMET memfasilitasi kegiatan *sharing* di seluruh unit bisnis dan anak perusahaan melalui berbagai aktivitas *online* maupun *offline*. Pendekatan *offline* terimplementasi melalui forum KOMET dalam bentuk *roundtable* atau *expert forum*. Dalam forum KOMET, pekerja diminta aktif mempresentasikan *lesson learned*, *problem solving*, *success story* dan *troubleshooting*. Tema yang diambil berdasarkan *expertise* sesuai taksonomi pengetahuan untuk mendukung pencapaian strategi bisnis Pertamina. Direksi selaku *role model* berperan aktif sebagai narasumber dalam forum KOMET.

Sedangkan dalam aktivitas *online*, dikelola melalui sebuah sistem informasi pengelolaan aset pengetahuan terintegrasi yang bernama Portal KOMET. KOMETers dapat memanfaatkan aplikasi *MySite* sebagai *website* personal KOMETers yang dilengkapi dengan informasi *expertise* sesuai pengalaman dan minat pekerja. *Knowledge center* yang berisi aset pengetahuan, *CoP* yang memfasilitasi forum diskusi dengan *expertise* yang sama dan *ask the expert* yang mengakomodir pertanyaan langsung

kepada *expert*. Narasumber dapat berinteraksi secara virtual dengan audiens dalam bentuk audio dan visualisasi materi, tanpa terkendala jarak dan waktu dengan menggunakan fasilitas Webinar.

Salah satu strategi kunci dari *knowledge sharing* yang dikembangkan KOMET adalah budaya “Paksa-Rela”. Masing-masing divisi dipaksa melakukan *sharing* sehingga nantinya menjadi suatu kebutuhan, dan akhirnya dengan sukarela melakukannya setelah merasakan manfaatnya. Pekerja dapat memanfaatkan aset pengetahuan yang ada dalam Portal KOMET tersebut untuk membantu menyelesaikan pekerjaan, maupun sebagai bahan pembelajaran. Aktivitas Komet secara lengkap dapat dilihat pada tabel 1.

Tahap ini merupakan proses *combination* dalam pelaksanaan KM, dengan membuat pengetahuan menjadi tersistematis dalam tiga proses, yakni penangkapan dan integrasi *explicit knowledge* yang baru, termasuk pengumpulan data eksternal dari dalam atau luar institusi kemudian mengkombinasikan data-data tersebut, penyebarluasan *explicit knowledge* tersebut melalui presentasi atau pertemuan langsung, dan pengolahan *explicit knowledge* sehingga lebih mudah dimanfaatkan kembali, misalnya menjadi dokumen rencana, laporan, data, pasar.

Budaya berbagi pengetahuan sebagai bagian dari kegiatan *Quality Management* telah terbukti mampu mendukung pencapaian proses bisnis perusahaan, dimana Pertamina memperoleh prestasi yang membanggakan sebagai perusahaan Indonesia yang berhasil masuk Fortune Global 500 dengan peringkat ke-123,

yang kemudian diikuti oleh PT. PLN (Persero) yang masih menduduki peringkat 477.<sup>28</sup> Fortune Global 500 merupakan 500 perusahaan top dunia yang diukur berdasarkan pendapatan tahunan perusahaan. Data ini dikeluarkan oleh majalah ternama asal Amerika Serikat, Fortune.

**Tabel 1 Aktivitas Komet**

OFF LINE								ON LINE			
FORUM						ME DIA		C o m m u n i t y Of Pr ac tic e (C oP )	K n o w l e d g e C e n t e r	A s k T h e E x p e r t	W e b i n a r
C I P/ B T P	R o u n d t a b l e	E x p e r t	W o r k - s h o p	I n t e r n e t M e e t i n g	E x p e r t P a n e l	B u l e t i n E n e r g i a	W a r t a E n e r g i a				

Sumber: Pertamina<sup>29</sup>

Melalui ketiga tahapan sebelumnya, tahap akhir dari pelaksanaan KM yakni *internalization*, dimana dalam praktiknya, internalisasi dapat dilakukan dalam dua dimensi, pertama, penerapan *explicit knowledge* dalam tindakan dan praktik langsung, contohnya, melalui program pelatihan. Kedua, penugasan *explicit knowledge* melalui simulasi, eksperimen, atau belajar sambil bekerja. Hal ini dilakukan Pertamina dengan menciptakan sistem pengelolaan program inovasi dan *improvement* perusahaan melalui kegiatan *Continuous Improvement Program* (CIP). CIP memiliki berbagai program unggulan untuk mengembangkan kemampuan pekerjanya dalam melakukan penyelesaian permasalahan dan ide inovasi berdasarkan

<sup>28</sup> Pertamina dan PLN Tembus Fortune Global 500. Jawa Pos. Edisi 10 Juli 2014, Pukul 14:00. diakses dari <http://www.jawapos.com/baca/artikel/4185/Pertamina-dan-PLN-Tembus-Fortune-Global-500/>, [pada tanggal 19 November 2014, pukul 11.50 WIB].

<sup>29</sup>*Ibid.*, hal. 226.

konsep/prinsip DELTA-PDCA. Konsep ‘Delapan Langkah-Tujuh Alat (DELTA)’ telah mampu mendorong pekerja untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien. Prinsip *Plan, Do, Check, Action* (PDCA) dijadikan dasar pelaksanaan program CIP. Dengan konsep/prinsip tersebut, pekerja ditantang untuk merencanakan perbaikan permasalahan/ide inovasi (*Plan*) dan selanjutnya diimplementasikan di area kerja (*Do*). Dalam implementasi CIP tersebut dimonitor dengan pelaksanaan audit (*Check*), dan dilakukan standarisasi sebagai prosedur internal perusahaan (*Action*).

CIP dilaksanakan oleh para pekerja yang tergabung dalam kelompok CIP di wilayah kerjanya masing-masing. Pengelolaan CIP dilakukan oleh pekerja yang ditunjuk sebagai *Person in Charge* (PIC). PIC bertanggung jawab untuk menyusun *calendar of event* CIP sebagai acuan pelaksanaan kegiatan CIP (meliputi jadwal kegiatan klinik/pelatihan CIP, rencana pelaksanaan Forum Presentasi sesuai tingkatannya (Unit/Region/Korporat), hingga pelaksanaan audit CIP). Sehingga, dari pengelolaan CIP ini, jumlah inovasi dan kreativitas (risalah CIP) yang berhasil diciptakan sangat signifikan. Pada tahun 2011 diperoleh 1.336 risalah CIP dan pada tahun 2012 mencapai 1.325 risalah. Salah satu hasil dari kegiatan CIP adalah digunakannya alat pemasang *wellhead* pada sumur-sumur tua untuk mencegah minyak mentah mencemari lingkungan sekitar. Alat tersebut sudah terstandarisasi dan bisa dipakai pada sumur-sumur tua di daerah lain, seperti Papua yang sudah mendapatkan kiriman alat tersebut, dan daerah lain yang membutuhkan.

Setiap tahun Pertamina menggelar Forum Inovasi sebagai puncak dari pelaksanaan forum presentasi CIP di seluruh Unit/Region/Anak Perusahaan. Melalui pelaksanaan kegiatan CIP di seluruh Unit/Region/Anak Perusahaan tersebut, Pertamina memperoleh *value creation* Rp. 1,2 triliun di tahun 2011 dan meningkat hingga Rp. 1,8 triliun di tahun 2012.<sup>30</sup>

Melalui proses SECI dalam pelaksanaan KM di Pertamina, melahirkan modal intelektual bagi perusahaan, dimana Pertamina mendefinisikan modal intelektualnya dalam tiga kategori: *Human Capital, Enterprise Capital* dan *Customer Capital*. Dari sisi *human capital*, Pertamina melakukan evaluasi dan monitoring SDM, diantaranya melalui *Talent Pool* dan *Performance Management System* (PMS). Contoh lain adalah *MySite*. Melalui *join MySite* para pekerja dapat meningkatkan kompetensinya lewat diskusi dalam *Community of Practice* (CoP) yang terdapat di dalam Portal KOMET. Setiap pekerja dapat memilih *expertise* dan bergabung dalam CoP dari *expertise* tersebut sesuai kompetensi dan minat pekerja.

Pada *enterprise capital*, Pertamina mengelola Sistem Tata Kerja (STK) di dalam *website* Intra-Pertamina, Sistem Manajemen, HAKI, dan yang paling utama adalah pengelolaan aset pengetahuan berdasarkan formula aset pengetahuan. Beberapa contoh *customer capital* yang dimiliki perusahaan adalah *loyalty management* dan *Customer Relationship Management* (CRM) yang dibangun untuk seluruh produk Pertamina. Setiap tahunnya Pertamina juga menyelenggarakan *customer loyalty* dan *customer satisfaction survey*

---

<sup>30</sup>*Ibid.*, hal. 225.

untuk menangkap suara pelanggan sebagai salah satu *intellectual capital*.

Dengan kekuatan modal intelektual ini, Pertamina mampu meningkatkan bisnisnya di energi panas bumi, mengakuisisi beberapa blok dalam negeri, dan bermain di *Coal Bed Methane* (CBM). Pertamina juga berhasil menciptakan produk-produk yang lebih baik, lebih ramah lingkungan, dan memberi kepuasan pelanggan, antara lain Pertamina Pasti Pas, Pertamina Racing, Pelumas F1 Fastron *Full Synthetic*, Pelumas untuk Motor *Matic*, Pertamina DEX, Vigas, *Ease Gas*, dan *Bright Gas*.<sup>31</sup>

#### **Penerapan KM pada PT. Medco Energi international Tbk**

Implementasi KM di MedcoEnergi diawali dengan keyakinan bahwa setiap pekerja adalah *knowledge worker* dan seluruh manajer adalah *knowledge leader*. Dengan keyakinan itulah, maka setiap individu di MedcoEnergi bertanggung jawab untuk melakukan akuisisi, mengelola, dan mengembangkan pengetahuan yang mereka miliki. Hal ini menjadi awal mulainya proses *socialization* dalam pelaksanaan KM.

Pada proses *socialization* dalam penerapan KM di MedcoEnergi, melibatkan jajaran manajemen senior, baik yang bersifat kebijakan maupun implementasi atau aktivitas. Kebijakan KM dimasukkan ke dalam *Integrated Program Management* (IPM), suatu program korporat yang berlaku untuk seluruh anak perusahaan. Ini bertujuan agar ada pondasi dalam penerapan KM dapat dilakukan secara berkelanjutan. Dan pada tahun 2011, penerapan KM dilakukan secara langsung di anak-anak

perusahaan. Untuk memperkuat hal ini, CEO dari masing-masing anak perusahaan menandatangani *KM-Policy Statement*. Ada juga *KM Corporate Policy* yang menetapkan bahwa seluruh manajer di lingkungan grup MedcoEnergi adalah *knowledge leader* yang harus memberikan dukungan dan kontribusi dalam aktivitas *knowledge sharing* dan mendukung program KM.

Sudah menjadi kebijakan di MedcoEnergi bahwa untuk setiap pekerja yang mengikuti program *training* atau pelatihan lainnya, diwajibkan untuk membagikan pengetahuan yang diperolehnya setelah mengikuti program tersebut. Aktivitas ini kemudian diwadahi dalam forum *Community of Practice* (CoP). Disini proses *externalization* terjadi, dimana pengetahuan yang dimiliki individu sebagai *tacit knowledge* disebarkan dalam kelompok dan organisasi melalui forum-forum diskusi dan dialog. Lebih lanjut, materi-materi *training* juga disimpan dalam *knowledge repository*. Dan, salah satu kebijakan kunci tentang KM di MedcoEnergi adalah, semua aktivitas KM yang dilakukan oleh pekerja, menjadi bagian dari *Key Performance Indicator* (KPI) baik di tingkat unit, maupun pekerja yang bersangkutan.

Salah satu piranti lunak yang dipakai MedcoEnergi untuk *sharing* adalah aplikasi *Microsoft Share Point*, yang bisa dipakai untuk berkomunikasi melalui aplikasi *Office Communication System* (OCS) atau *video conference*. Melalui OCS, beberapa pekerja MedcoEnergi secara bersamaan bisa saling berkomunikasi melalui teks, suara, dan video, sambil saling bertukar dokumen. Aktivitas *sharing* yang dilakukan pekerja MedcoEnergi tidak hanya dengan lingkungan internal

---

<sup>31</sup>*Ibid.*, hal. 226.

perusahaan, tetapi juga pihak eksternal. Manajemen MedcoEnergi sangat mendorong aktivitas ini untuk memacu para pekerja agar berani tampil di kancah internasional. Salah satu topik yang pernah dibawakan adalah *Surfactant Stimulation to Increase Reserve in Carbonate Reservoir (Case Study in Semoga Field)* di ajang *EAGE Conference 2010* di Barcelona, Spanyol.<sup>32</sup>

Agar proses *sharing* dapat terlaksana dengan efektif, perusahaan juga memberikan dukungan dalam bentuk pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dalam membuat konsep dan melakukan *knowledge sharing*. Beberapa pelatihan tersebut diantaranya, kemampuan presentasi, *storytelling*, kemampuan menulis, dan *mind mapping*. Program *sharing* pun dibuat dengan nama-nama forum yang mudah diingat dan populer, misalnya ada forum *Face-book* (diskusi dan review buku), *It's Pop Corn Time* (nonton film yang relevan dengan bisnis mereka), *TGIF-Thanks Gog I'm Fantastic* (*sharing* keberhasilan atau *best practices* dari para pekerja yang berprestasi, atau *Trained Sharebrities* (*sharing knowledge* dari pekerja yang baru saja mengikuti pelatihan).

Proses *externalization* dalam *knowledge sharing* tersebut, kemudian disimpan tersistematis agar dapat dipergunakan lagi dengan bebas, kapan saja perusahaan membutuhkannya. Disinilah proses *combination* dalam pelaksanaan KM. Dalam hal ini, MedcoEnergi membangun infrastruktur yang berbasis teknologi informasi, seperti *MedcoEnergi KM Portal*, yang di dalamnya berisi *KM Discussion*, *KM Announcement*, *KM Blog*, *KM Agenda*

dan *Medcopedia*. Selain itu, MedcoEnergi juga menyediakan *Knowledge Repository*, *MySite!* dan berbagai fasilitas lainnya.

Pada tataran aktivitas, salah satu yang menarik adalah *Leadership Development Program* (LDP), sebuah program yang khusus dirancang untuk melahirkan pemimpin-pemimpin masa depan di MedcoEnergi. Bentuknya berupa sejumlah *workshop* dan aktivitas pembelajaran (*action learning*) lainnya yang berlangsung selama enam bulan, dan dipimpin langsung oleh jajaran *Board of Director* (BoD). Selama proses pembelajaran tersebut, para peserta akan diberikan sebuah proyek bisnis strategis. Lalu, setiap peserta juga akan di-*coaching* secara langsung oleh seorang direktur. Untuk membangun budaya mau berbagi pengetahuan, jajaran direksi dari anak-anak usaha grup MedcoEnergi secara regular (setiap kuartal) juga memaparkan perkembangan dari bisnisnya. Data yang dipakai biasanya bulanan, tetapi dalam beberapa kesempatan juga mingguan. Melalui program LDP ini, proses *internalization* dalam pelaksanaan KM dilakukan. Internalisasi diartikan sebagai penyerapan pengetahuan dengan cara *learning by doing*. Internalisasi dapat terbantu dengan melakukan *oral stories*, dan atau melalui pendokumentasian pengetahuan dan pengalaman yang telah dimiliki (laporan tertulis).

Pelaksanaan aktivitas KM ini mendapat dukungan penuh dari pimpinan, baik dukungan dalam bentuk finansial dan non finansial. Dukungan finansial, misalnya pada *event* MedcoEnergi *Improvement Award* tahun 2008, pihak perusahaan menyediakan hadiah tunai yang cukup berarti bagi para pemenang. Nilai hadiah ini terus meningkat dari

---

<sup>32</sup>*Ibid.*, hal. 189.

tahun ke tahun. Dukungan finansial juga diberikan untuk program-program pelatihan, CoP, mentoring dan aktivitas KM lainnya. Sedangkan dukungan non finansial diberikan dalam bentuk berbagai fasilitas, misalnya ruang-ruang untuk CoP maupun perpustakaan.

Kegiatan *knowledge sharing* ini menjadi sesuatu yang sangat penting di MedcoEnergi. Karena bagi perusahaan migas, penguasaan terhadap teknologi merupakan hal yang utama. Apalagi dalam kondisi saat ini, dimana era *easy oil* sudah berakhir. Mencari cadangan minyak dan gas sekarang sudah sangat sulit, harus didukung oleh teknologi yang semakin canggih, sehingga penguasaan SDM terhadap teknologi adalah sebuah keharusan. Apabila tidak diantisipasi dengan baik, maka akan kalah bersaing dengan perusahaan-perusahaan minyak internasional yang sudah memiliki sistem *technical knowledge management*, dengan didukung oleh penguasaan teknologi dan modal.

Pelaksanaan aktivitas KM di MedcoEnergi, pada akhirnya menjadikan MedcoEnergi sebagai *learning organization*. Hal ini terinspirasi dari pemilik perusahaan, Arifin Panigoro yang merupakan sosok pembelajar. Ia mau melakukan apa saja untuk mendapatkan pengetahuan, mulai dari merintis berdirinya MedcoEnergi, dan terus berlanjut sampai sekarang. Semangat inilah yang kemudian ia tularkan di MedcoEnergi. Upaya MedcoEnergi dalam membangun semangat sebagai organisasi pembelajar secara metodologis ditempuh dengan lima cara:<sup>33</sup>

1. Mendesain *problem solving* secara sistematis

2. Belajar dari pengalaman masa lalu
3. Belajar dari *best practice*
4. Melakukan uji coba dengan pendekatan baru
5. Cepat sebarluaskan pengetahuan ke seluruh jajaran organisasi

MedcoEnergi bahkan menganjurkan kepada seluruh manajer untuk memberikan kesempatan kepada seluruh pekerjanya untuk jangan takut salah asal jujur (*honest mistakes*) untuk mendorong inovasi, selama dampak dari kesalahan masih dapat dikendalikan (*manageable*). Hal ini yang mengantarkan MedcoEnergi sebagai satu-satunya perusahaan minyak asal Indonesia yang saat ini beroperasi di luar negeri, terutama dalam mengelola ladang minyak dan gas. Dan saat ini, MedcoEnergi mempekerjakan lebih dari 99% pekerja lokal, bahkan untuk mengelola daerah operasi MedcoEnergi yang berada di luar negeri sekalipun, perusahaan ini memilih memakai tenaga kerja dari Indonesia, bukan orang asing. Namun begitu, MedcoEnergi mencatatkan beberapa pencapaian atas peningkatan produksi, misalnya di Oman, semua blok yang dikelola oleh PDO/Shell dengan volume produksi hanya 9000 barel per hari, sewaktu blok tersebut diserahkan pengelolaannya ke MedcoEnergi, produksinya mampu meningkat 2,5 kali lipat menjadi 22.000 barel per hari. MedcoEnergi juga menerima penghargaan dari PDO di bidang *Health Safety Environment* (HSE) atas keberhasilan memperoleh catatan keselamatan kerja untuk 4,7 juta jam kerja tanpa kecelakaan.<sup>34</sup>

MedcoEnergi juga menjadi satu-satunya perusahaan migas pertama yang berhasil mendapatkan persetujuan komersial

---

<sup>33</sup>*Ibid.*, hal. 190.

---

<sup>34</sup>*Ibid.*, hal. 193.

untuk kontrak migas EPSA IV dan pertama kali diberikan oleh pemerintah baru Libya, pasca era Khadafi. CEO MedcoEnergi menjadi CEO pertama yang datang ke Libya pasca revolusi yang terjadi di negara tersebut. Disana, dari 20 sumur eksplorasi yang dibor, 18 dinyatakan berhasil dengan penemuan migas secara komersial (tingkat keberhasilan 90%). Selain di Libya, MedcoEnergi juga beroperasi di AS, dengan volume produksi sekitar 2000 barel ekuivalen minyak per hari. Di Yaman, MedcoEnergi mengelola dua blok eksplorasi, serta memiliki satu blok produksi, dengan volume produksi 6000 barel per hari (*gross*), porsi MedcoEnergi berkisar 1500-2000 barel per hari.<sup>35</sup>

Di Indonesia, MedcoEnergi beroperasi di Sumatera, Kalimantan, Jawa dan Sulawesi. Salah satu manfaat dari penerapan KM, dapat dirasakan pada pelaksanaan proyek LNG ke-4, untuk proyek di Donggi Senoro, dimana polanya berbeda dengan yang ada di Bontang maupun Tangguh. Sehingga berdasarkan *knowledge* yang sudah dikuasai, dilakukan pemisahan struktur bisnis antara *upstream* dan *downstream*. Hal ini dilakukan karena jumlah cadangan gas yang tidak terlalu besar, namun tetap diusahakan pengembangannya dalam bentuk LNG, karena lokasi yang cukup *remote* dan alternative pasar yang tidak banyak. Di Aceh, MedcoEnergi melakukan pengembangan ladang gas di Blok A, yang merupakan akuisisi dari Exxon dan Conoco, tahun 2002. Dengan berhasil mengeksplorasi sumur gas matang dengan penemuan cadangan gas baru. Ini menjadikan MedcoEnergi sebagai pionir, melakukan eksplorasi

pertama di Aceh, setelah 17 tahun silam.<sup>36</sup>

## 5. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara dan studi kepustakaan yang dilakukan mengenai implementasi KM di PT. Pertamina (Persero) dan PT. Medco Energi Internasional Tbk, maka ada beberapa aspek yang menjadi keunggulan kedua perusahaan yang menyangkut aktivitas penerapan KM. Pada PT. Pertamina (Persero), keunggulan yang dimilikinya terkait dengan implementasi KM, yakni:

1. Mengembangkan budaya perusahaan berbasis pengetahuan
2. Adanya inovasi atau menghasilkan produk/jasa/solusi berbasis pengetahuan
3. Memaksimalkan modal intelektual perusahaan
4. *Knowledge sharing* atau menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan secara kolaboratif.

Sedangkan pada PT. Medco Energi Internasional Tbk, keunggulan yang dimilikinya terkait dengan implementasi KM, yakni pada:

1. *Leadership*, faktor kepemimpinan yang mendukung secara penuh aktivitas KM.
2. *Knowledge sharing*, menciptakan lingkungan yang mendukung proses berbagi pengetahuan.
3. *Learning*, penerapan metode-metode yang mengarah pada perusahaan sebagai organisasi pembelajar.

Mengacu pada beberapa aspek yang terkait dengan implementasi KM di kedua perusahaan energi tersebut, pada dasarnya, aktivitas atau inisiatif KM selalu melibatkan manusia (*people*), infrastruktur, proses, budaya, dan

---

<sup>35</sup>*Ibid.*, hal. 194.

---

<sup>36</sup>*Ibid.*, hal. 195.

teknologi sebagai faktor penentu keberhasilan dalam penerapan KM di perusahaan.<sup>37</sup> Pada aspek **manusia**, pada hakikatnya manusia merupakan pelaku dari proses yang ada di dalam KM. Jika proses *knowledge sharing* tidak dapat berjalan, maka persoalan utamanya adalah karena tidak adanya kemauan dan kemampuan manusia untuk melakukannya.<sup>38</sup> Termasuk di dalamnya adalah adanya dukungan *leadership*, karena pemimpin lah yang memiliki kapabilitas untuk memulai pembentukan budaya berbagi pengetahuan yang mengarahkan partisipasi semua anggota organisasi, termasuk mengambil keputusan yang bersifat strategis, dan pengalokasi sumber daya dari aset *knowledge* organisasi.<sup>39</sup>

Pada aspek **infrastruktur**, hal ini terkait dengan adanya infrastruktur yang memfasilitasi terjadinya *knowledge sharing*. Infrastruktur tersebut dapat meng-*capture* dan mengakuisisi pengetahuan, menciptakan dan memetakan siapa saja yang memiliki pengetahuan tertentu, dan siapa saja para ahli di organisasi. Pada aspek **proses**, hal ini terkait dengan adanya proses berbagi pengetahuan dan pembelajaran (*learning*). Melalui proses inilah, diharapkan muncul ide-ide, inovasi, dan *knowledge* baru yang menjadi komoditas utama yang diproses dalam KM. Untuk aspek **budaya**, ini adalah *enabler* terpenting untuk menjadi organisasi yang dikendalikan oleh pengetahuan (*knowledge-driven company*). Untuk menuju ke sana, organisasi perlu membentuk budaya yang fokus pada pengetahuan (*knowledge-focused culture*). Terakhir, aspek **teknologi**, perannya lebih sebagai

*enabler* daripada solusi. Selain sebagai media utama pendistribusian *knowledge*, penggunaan teknologi juga sangat berperan dalam mengeksekusi berbagai proses KM, yaitu: *capture*, *generate* atau akuisisi *knowledge*; Kodifikasi *knowledge*; *Knowledge maintenance*; *Security* dari *knowledge*; dan memonitor pemanfaatan *knowledge*.

Hal ini juga didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya, diantaranya yakni Saini dan Ritika yang mengemukakan bahwa dalam implementasi KM diperlukan keterlibatan manajemen puncak, budaya organisasi dan infrastruktur.<sup>40</sup> Pendapat tersebut diperkuat lagi oleh penelitian yang dilakukan Adekunle Okonuye, dan Helena Karsten, yang mengemukakan bahwa struktur organisasi, kepemimpinan, dan manajemen berperan penting dalam pelaksanaan KM.<sup>41</sup> Hasil serupa juga dikemukakan oleh Fattahiyah, *et al.*, yang mengemukakan bahwa keberhasilan praktik berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh peran manajer yang fokus pada nilai sinergi dari *enabler* berbagi pengetahuan dan hambatan-hambatan yang terjadi.<sup>42</sup> Vittal S Anantatmula dan Shivraj Kanungo, dalam penelitiannya juga mengemukakan bahwa keberhasilan penerapan KM di suatu organisasi dipengaruhi oleh ketelibatan peran pimpinan, faktor budaya pegawai dalam

---

<sup>40</sup>Saini and Ritika, (2013), "Model Development for Key Enablers in the Implementation of Knowledge Management," *IUP Journal of Knowledge Management*, 11(2), pp.46-62.

<sup>41</sup>Okonuye, Adekunle, Karsten, Helena (2002), "Where the Global Needs the Local": Variation in Enablers in the Knowledge Management Process, *Journal of Global Information Technology Management*, 5(3), pp. 12-31.

<sup>42</sup>Fattahiyah, Sima, *et al.*, (2012), "Study of Relationship Between Knowledge Management Enablers and Processes With Organizational Performance", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(4), pp.36-44.

---

<sup>37</sup>*Ibid.*, hal. xxiii

<sup>38</sup> Tobing, Paul L, *Op.Cit.*, hal. 28.

<sup>39</sup>*Ibid.*, hal. 29.

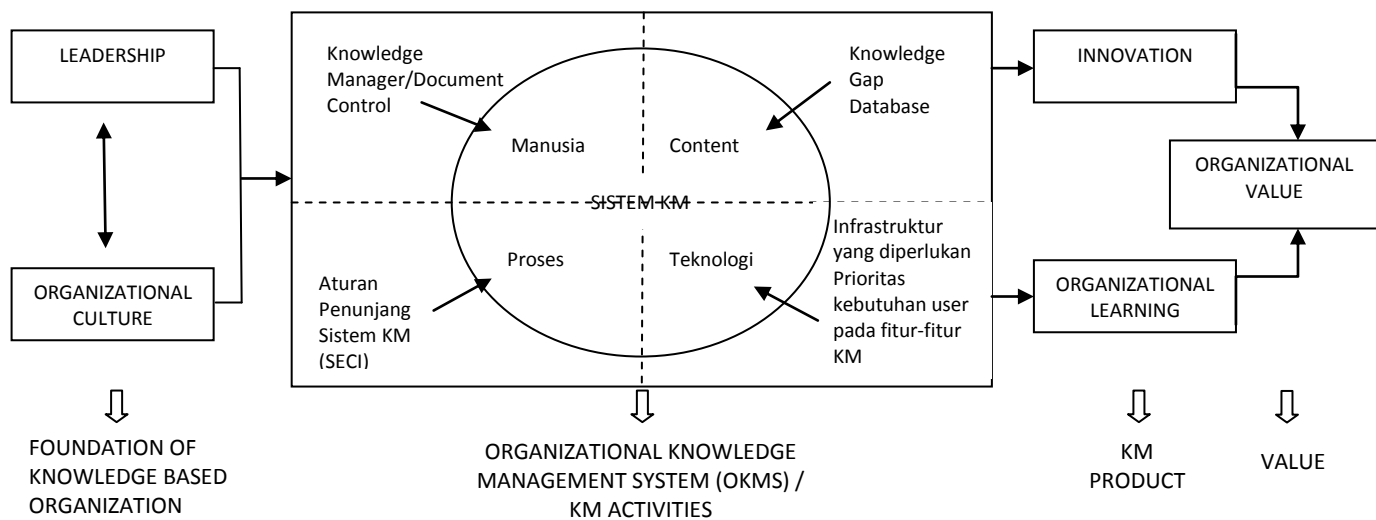


berkomunikasi, dan saling percaya.<sup>43</sup> Penelitian lain dilakukan oleh Chin-Tsang Ho, mengemukakan bahwa faktor strategi manajemen dan kepemimpinan berhubungan positif (paling signifikan) di antara semua indeks kinerja proses KM.<sup>44</sup> Nikolaos Theriou, Dimitrios Maditinos, dan Georgios Theriou, juga mengemukakan hal yang tidak jauh berbeda, bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan merupakan faktor *enabler* yang paling penting dalam keberhasilan KM.<sup>45</sup>

Dampak dari penerapan KM ini melahirkan inovasi dan *organizational learning*, yang menjadi *value* bagi perusahaan untuk dapat terus berdaya saing. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Auliawi, *dkk.*, yang mengemukakan

bahwa *knowledge sharing behavior* berperan dalam mendorong *individual innovation capability*.<sup>46</sup> Pendapat lain dikemukakan oleh Shu-Hsien Liao dan Chi-Chuan Wu yang mengemukakan bahwa *knowledge management* secara positif berhubungan dengan *organizational learning*, bisnis dengan lebih banyak *knowledge management*, menunjukkan kapasitas yang lebih tinggi dalam meningkatkan *organizational learning*.<sup>47</sup>

Secara umum, berdasarkan data hasil wawancara, studi kepustakaan dan penelitian-penelitian sebelumnya tentang implementasi *knowledge management*, maka dapat dibuat suatu model implementasi *knowledge management* dalam gambar 4 berikut ini:



Gambar 4. Model Implementasi KM  
Sumber: Data diolah (2014)

<sup>43</sup>Anantatmula, Vittal S and Kanungo, Shivraj, (2010), "Modeling Enablers for Successful KM Implementation", *Journal of Knowledge Management*, **14(1)**, pp.100-113.

<sup>44</sup>Ho, Chin-Tsang, (2009), "The Relationship Between Knowledge Management Enablers and Performance Industrial Management", *The Relationship Between Knowledge Management Enablers and Performance Industrial Management + Data Systems*, **109(1)**, pp.98-117.

<sup>45</sup>Theriou, Nikolaos, Maditinos, Dimitrios, Theriou, Georgios, (2011), "Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance": An Empirical Research of the Greek Medium and Large Firms, *European Research Studies*, **14(2)**, pp. 97-134.

## 6. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil studi dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi KM pada perusahaan energi seperti PT. Pertamina

<sup>46</sup>Aulawi, Hilmi, *dkk.*, (2009), "Hubungan Knowledge Sharing Behaviour dan Individual Innovation Capability", *Jurnal Teknik Industri*, **11(2)**, pp.174-187.

<sup>47</sup>Liao, Shu-hsien, Wu, Chi-chuan, *Loc.Cit.*

(Persero) dan PT. Medco Energi Internasional Tbk pada dasarnya tidak jauh berbeda, dimana dalam implementasi KM di Pertamina, tampak pada: (1) Mengembangkan budaya perusahaan berbasis pengetahuan; (2) Adanya inovasi atau menghasilkan produk/jasa/solusi berbasis pengetahuan; (3) Memaksimalkan modal intelektual perusahaan; (4) *Knowledge sharing* atau menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan secara kolaboratif. Sedangkan, implementasi KM di MedcoEnergi, dapat dilihat dari (1) *Leadership*, faktor kepemimpinan yang mendukung secara penuh aktivitas KM; (2) *Knowledge sharing*, menciptakan lingkungan yang mendukung proses berbagi pengetahuan; (3) *Learning*, penerapan metode-metode yang mengarah pada perusahaan sebagai organisasi pembelajar.

2. Terdapat beberapa faktor penentu keberhasilan implementasi KM, yakni manusia (*people*), termasuk di dalamnya *leadership*, infrastruktur, proses (*learning*), budaya, dan teknologi. Faktor *leadership* dan budaya merupakan faktor utama keberhasilan implementasi KM dalam organisasi.
3. Produk dari KM sebagai dampak implementasi KM adalah proses pembelajaran (*organizational learning*) dan kemampuan inovasi yang menjadi nilai bagi perusahaan agar mampu terus berdaya saing.

## 7. SARAN

1. Untuk keberhasilan implementasi KM dalam organisasi, perlu adanya komitmen yang kuat dari pemimpin untuk membangun budaya saling

berbagi informasi, memfasilitasi dengan infrastruktur dan teknologi yang mendukung proses *knowledge sharing*, dan pemberian penghargaan (*reward*), terutama pada *knowledge worker* yang dapat menumbuhkan semangat untuk saling berbagi pengetahuan.

2. Dalam studi ini membutuhkan penelitian lanjutan dengan menggunakan kuesioner, *in-depth interview* untuk menguji model implementasi KM yang dirumuskan.

## DAFTAR PUSTAKA

- ANANTATMULA, Vittal S and Shivraj KANUNGO.2010. "Modeling Enablers for Successful KM Implementation", *Journal of Knowledge Management*, 14(1), pp.100-113.
- AULAWI, Hilmi, Rajesri GOVINDARAJU, Kadarsah SURYADI, Iman SUDIRMAN. 2009. "Hubungan Knowledge Sharing Behaviour dan Individual Innovation Capability", *Jurnal Teknik Industri*, 11(2), pp.174-187.
- BARTHOLOMEW, David, 2008. *Buliding on Knowledge*. Ltd. Oxford: Blackwell.
- CHOI, Byounggu, *et al.*, 2008. "Effects of Knowledge Management Strategy on Organizational Performance": A Complementary Theory-Based Approach. *The International Journal of Management Science*. 36. pp.235-251.
- DALKIR, Kimiz. *Knowledge Management in Theory and Practice*. 2005. New York

- Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- DUNAMIS, Publishing.2013.*Successful Implementation of KM in Indonesia*. Jakarta: Dunamis Intra Sarana.
- FATTAHIYAN, Sima, Reza HOVEIDA, Seyed Ali SIADAT, Huoshang TALLEBI . 2012. “*Study of Relationship Between Knowledge Management Enablers and Prosesses With Organizational Performance*”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(4), pp.36-44.
- HO, Chin-Tsang. 2009. “*The Relationship Between Knowledge Management Enablers and Performance Industrial Management*”, *The Relationship Between Knowledge Management Enablers and Performance Industrial Management + Data Systems*, 109(1), pp.98-117.
- HOFMEISTER, John. 2010. *Why We Hate the Oil Companies*. MacMillan, diakses dari <http://swa.co.id/business-strategy/book-review/masalah-dan-masa-depan-industri-minyak/>, [pada tanggal 19 November 2014, pukul 11.32 WIB].
- LIAO, Shu-hsien, Chi-chuan WU.2009. “*The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning and Organizational Performance*”. [www.ccsenet.org/journal.html](http://www.ccsenet.org/journal.html), 4(4), pp. 64-76.
- LIAO, Shu-hsien, Chi-chuan WU. 2010. “*System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Innovation, Expert System with Applications*”. 37, pp.1096-1103.
- MAIER, Ronald, Ulrich REMUS. 2011. “*Toward a Framework for Knowledge Management Strategic Starting Point*”, *Proceeding of the 34<sup>th</sup> Hawaii International Conference on System Sciences*. IEEE Xplore, p.1-10.
- NONAKA, Ikujiro, Hirotaka TAKEUCHI. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- OKONUYE, Adekunle, Helena KARSTEN. 2002. “*Where the Global Needs the Local*”: *Variation in Enablers in the Knowledge Management Process*, *Journal of Global Information Technology Management*, 5(3), pp. 12-31.
- Pertamina dan PLN Tembus Fortune Global 500*. Jawa Pos. 2014.Edisi 10 Juli, Pukul 14:00. diakses dari <http://www.jawapos.com/baca/artikel/4185/Pertamina-dan-PLN-Tembus-Fortune-Global-500/>, [pada tanggal 19 November 2014, pukul 11.50 WIB].
- Review Jurnal Knowledge Management*. 2014. diakses dari <http://hirra13ek.blogstudent.mb.ipb.ac.id/files/2014/01/REVIEW-JURNAL-KNOWLEDGE-MANAGEMENT-HN.pdf/>, [pada

tanggal 19 November 2014, Pukul 20:15].

- SAINI dan RITIKA. 2013. "Model Development for Key Enablers in the Implementation of Knowledge Management," *IUP Journal of Knowledge Management*, 11(2), pp.46-62.
- SETIARSO, Bambang, Nazir HARJANTO, TRIYONO, Hendro SUBAGYO. 2012. *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- THERIO, Georgios N, Prodromos D CHATZOGLU.2008. "Enhancing Performance Through Best HRM Practices, OL and KM": A Conceptual Framework. *European Business Review*, 20(3), pp. 185-207.
- THERIOU, Nikolaos, Dimitrios MADITINOS, Georgious THERIOU. 2011. "Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance": An Empirical Research of the Greek Medium and Large Firms, *European Research Studies*, 14(2), pp. 97-134.
- TOBING, Paul L.2007.*Knowledge Management: Konsep, Arsitektur, dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- ZHENG, W, et al. 2009. "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness": Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Reasearch*. p.1-9.