

**TESIS**

**PENENTUAN *CORE KNOWLEDGE* DALAM  
PENGEMBANGAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT*  
PADA INDUSTRI PERBANKAN SYARIAH**

**(Studi Kasus : *Commercial Financing Unit*, Unit Usaha  
Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk)**



**DIDI TRI WICAKSONO**

**13916210**

**PROGRAM PASCASARJANA TEKNIK INDUSTRI**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

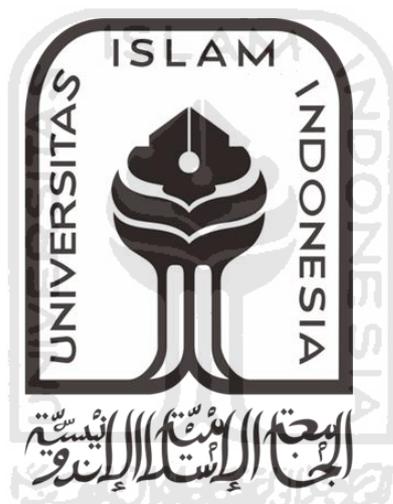
**YOGYAKARTA**

**2016**

**TESIS**

**PENENTUAN *CORE KNOWLEDGE* DALAM  
PENGEMBANGAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT*  
PADA INDUSTRI PERBANKAN SYARIAH**

**(Studi Kasus : *Commercial Financing Unit*, Unit Usaha  
Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk)**



**DIDI TRI WICAKSONO**

**13916210**

**PROGRAM PASCASARJANA TEKNIK INDUSTRI**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2016**

**PENENTUAN *CORE KNOWLEDGE* DALAM  
PENGEMBANGAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT*  
PADA INDUSTRI PERBANKAN SYARIAH**

**(Studi Kasus : *Commercial Financing Unit*, Unit Usaha  
Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk)**

**Tesis untuk memperoleh Gelar Magister pada Program  
Pascasarjana Magister Teknik Industri Fakultas  
Teknologi Industri  
Universitas Islam Indonesia**

**DIDI TRI WICAKSONO**

**13916210**

**PROGRAM PASCASARJANA TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2016**

Lembar Persetujuan Pembimbing

**PENENTUAN *CORE KNOWLEDGE* DALAM  
PENGEMBANGAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT*  
PADA INDUSTRI PERBANKAN SYARIAH**

**(Studi Kasus : *Commercial Financing Unit*, Unit Usaha  
Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk)**

tesis telah disejui pada tanggal 26 Agustus 2016

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Dr. Sri Kusumadewi, S. Si., MT

NIP. 945230102

  
Agus Mansur, ST., M. Eng. Sc

NIP. 985220102

Mengetahui

Direktur Pascasarjana

Fakultas Teknologi Industri UII

  
R. Teduh Dirgahayu, ST., M.Sc., Ph.D

NIP. 985240101

TESIS

Disusun Oleh:

Nama: Didi Tri Wicaksono

NIM: 13916210

Tesis Telah Diuji dan Dinilai Oleh Panitia Penguji  
Program Pascasarjana Magister Teknik Industri  
Universitas Islam Indonesia  
Pada Tanggal 26 Agustus 2016

Dr. Sri Kusumadewi, S.Si. MT

Ketua  
Penguji I

Dr. Drs. Imam Djati Widodo, M. Eng. Sc

Anggota  
Penguji II

Dr. Taufiq Immawan, ST. MM

Anggota  
Penguji III

Mengetahui

Direktur Pascasarjana

Fakultas Teknologi Industri UII



Redah Dirgahayu, ST., M.Sc., Ph.D

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Dengan tenaga, pikiran, doa serta ridho dan bimbingan Mu,  
aku dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Dengan penuh cinta dan keikhlasan  
kupersembahkan karya ini untuk keluargaku yang memberikan perhatian serta  
kasihsayangnya selama ini.*

*Terkhusus untuk Istri dan Anakku,  
tak terbersit dalam hati dan pikiranku untuk mengecewakan kalian. Kalian adalah orang tua  
terbaik. Sungguh aku mencintai kalian karena Allah.*

*Jazakumullah Khoiron katsiron*



## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik serta hidayahnya. Sholawat dan salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat, serta orang-orang yang bertaqwa, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **Penentuan Core Knowledge Dalam Pengembangan Knowledge Management Pada Industri Perbankan Syariah.**

Laporan Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia. Dan juga sebagai sarana untuk mempraktekkan secara langsung ilmu dan teori yang telah diperoleh selama menjalani masa studi di Program Pascasarjana, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia.

Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada pihak-pihak yang telah memberikan dukungannya baik secara langsung maupun tidak. Dengan penuh rasa syukur penulis ucapkan terima kasih kepada :

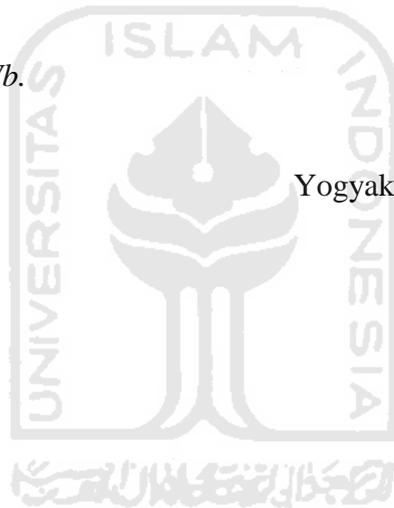
1. Istri dan anakku serta orang tuaku tercinta yang telah memberikan kasih sayang, doa, dan dukungan baik secara material maupun immaterial.
2. Program Pascasarjana, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Islam Indonesia. Terima kasih untuk beasiswa yang telah diberikan dan segala kesempatan yang telah diberikan untuk menyelesaikan Tesis ini.
3. Ibu Dr. Sri Kusumadewi, S. Si., MT dan Bapak Agus Mansur, ST. M. Eng. Sc selaku dosen pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan, petunjuk, saran serta waktunya dalam pembuatan Tesis ini.
4. PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, yang telah memberikan izin untuk melanjutkan Program Pascasarjana dan melakukan penelitian sehingga Tesis ini dapat terselesaikan.

5. Kepada semua pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam pelaksanaan dan penyusunan tugas akhir ini.

Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan hidayahnya kepada semua pihak yang telah membantu terselesaikannya penulisan laporan tugas akhir ini. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan laporan tugas akhir ini masih banyak terdapat kekeliruan dan kekurangan. Untuk itu penulis menyampaikan permohonan maaf sebelumnya serta sangat diharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun untuk penyempurnaan di masa mendatang.

Akhir kata semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi penulis dan semua pembaca.

*Wassalamu 'alaikum Wr.Wb.*



Yogyakarta, 26 Agustus 2016

Penulis

## DAFTAR ISI

|   |      |
|---|------|
| HALAMAN SAMPUL LUAR .....                     | i    |
| HALAMAN SAMPUL DALAM .....                    | ii   |
| HALAMAN PRASYARAT GELAR MAGISTER.....         | iii  |
| HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS .....    | iv   |
| HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI TESIS ..... | v    |
| HALAMAN PERSEMBAHAN.....                      | vi   |
| KATA PENGANTAR .....                          | vii  |
| DAFTAR ISI.....                               | ix   |
| DAFTAR TABEL.....                             | xi   |
| DAFTAR GAMBAR .....                           | xiii |
| Abstrak .....                                 | xiv  |
| BAB 1 PENDAHULUAN .....                       | 1    |
| 1.1. Latar Belakang .....                     | 1    |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                    | 3    |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....                  | 3    |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....                 | 4    |
| 1.5. Batasan Penelitian .....                 | 4    |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....                  | 5    |
| 2.1. Studi Pustaka.....                       | 5    |
| 2.2. Kajian Teori .....                       | 10   |
| BAB 3 METODE PENELITIAN.....                  | 23   |
| 3.1. Subjek dan Objek Penelitian.....         | 23   |
| 3.2. Populasi dan Sampel.....                 | 23   |
| 3.3. Variabel dan Definisi Operasional.....   | 23   |
| 3.4. Instrumen Penelitian .....               | 25   |
| 3.5. Pengumpulan Data.....                    | 27   |
| 3.6. Analisis Data.....                       | 28   |
| 3.7. Prosedur Penelitian .....                | 31   |
| BAB 4 ANALISIS DATA .....                     | 36   |
| 4.1. Pengumpulan dan Pengolahan Data .....    | 36   |
| BAB 5 PEMBAHASAN .....                        | 82   |
| 5.1. Penggunaan Metode Delphi.....            | 82   |
| 5.2. Penggunaan Metode AHP.....               | 83   |
| 5.3. Rancangan Penelitian.....                | 84   |
| 5.4. Pengolahan Data Statistik .....          | 86   |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 5.5. Hasil Penelitian.....      | 86 |
| BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN..... | 88 |
| 6.1. Kesimpulan.....            | 88 |
| 6.2. Saran.....                 | 88 |
| DAFTAR PUSTAKA.....             | 89 |
| LAMPIRAN.....                   | 94 |



## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabel 2.1 Hambatan <i>Transfer of Knowledge</i> (Davenport, 2000 dalam Sangkala, 2007) ..... | 12 |
| Tabel 2.2 Skala Penilaian Relatif .....  | 20 |
| Tabel 2.3 Random Indeks .....  | 21 |
| Tabel 3.1 Contoh Kuisisioner ke-1 Identifikasi Permasalahan Bisnis.....                      | 25 |
| Tabel 3.2 Contoh Kuisisioner ke-2 Identifikasi Permasalahan Bisnis.....                      | 26 |
| Tabel 3.3 Contoh Kuisisioner ke-3 Identifikasi Permasalahan Bisnis.....                      | 26 |
| Tabel 4.1. Data Umum Pakar .....   | 36 |
| Tabel 4.2 Variabel Tahap Identifying the Business Problem .....                              | 37 |
| Tabel 4.3 Rekapitulasi Kuisisioner Tahap 1 Identifikasi Permasalahan Bisnis .....            | 38 |
| Tabel 4.5 Model Kuisisioner Tahap II <i>Identifying the Business Problem</i> .....           | 40 |
| Tabel 4.6 Profil Responden.....  | 41 |
| Tabel 4.7 Rekap Hasil Kuisisioner Tahap 2 .....  | 42 |
| Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas .....   | 44 |
| Tabel 4.9 Hasil Uji Mann-Whitney untuk Kategori Masa Kerja .....                             | 46 |
| Tabel 4.10 Rekap Hasil Uji Validitas Variabel.....   | 47 |
| Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas .....  | 47 |
| Tabel 4.12 Analisis Deskriptif .....   | 48 |
| Tabel 4.13 Solusi Pakar 1.....   | 50 |
| Tabel 4.14 Solusi Pakar 2.....   | 51 |
| Tabel 4.15 Solusi Pakar 3.....   | 52 |
| Tabel 4.16 Solusi Pakar 4.....   | 53 |
| Tabel 4.17 Solusi Pakar 5.....   | 54 |
| Tabel 4.18 Rekap Konsensus Solusi Permasalahan Bisnis.....                                   | 55 |
| Tabel 4.19 Deskripsi <i>Core Knowledge</i> .....   | 58 |
| Tabel 4.20 Model Kuisisioner Tahap 2 untuk <i>Core Knowledge</i> .....                       | 58 |
| Tabel 4.21 Rekap Hasil Kuisioner Tahap 2 <i>Audit Knowledge</i> .....                        | 59 |
| Tabel 4.22 Model Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Level Kriteria .....                   | 63 |
| Tabel 4.23 Model Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Level Alternatif .....                 | 63 |
| Tabel 4.24 Skala Perbandingan Pakar 1 Level Kriteria .....                                   | 63 |
| Tabel 4.25 Skala Perbandingan Pakar 1 Level Alternatif Kriteria Tingkat<br>Kepentingan ..... | 63 |
| Tabel 4.26 Skala Perbandingan Pakar 1 Level Alternatif Kriteria Tingkat<br>Kemudahan .....   | 63 |

|  |    |
|--|----|
| Tabel 4.27 Skala Perbandingan Pakar 2 Level Kriteria .....                                   | 64 |
| Tabel 4.28 Skala Perbandingan Pakar 2 Level Alternatif Kriteria Tingkat<br>Kepentingan ..... | 64 |
| Tabel 4.29 Skala Perbandingan Pakar 2 Level Alternatif Kriteria Tingkat<br>Kemudahan .....   | 64 |
| Tabel 4.30 Skala Perbandingan Pakar 3 Level Kriteria .....                                   | 64 |
| Tabel 4.31 Skala Perbandingan Pakar 3 Level Alternatif Kriteria Tingkat<br>Kepentingan ..... | 65 |
| Tabel 4.32 Skala Perbandingan Pakar 3 Level Alternatif Kriteria Tingkat<br>Kemudahan .....   | 65 |
| Tabel 4.33 Skala Perbandingan Pakar 4 Level Kriteria .....                                   | 65 |
| Tabel 4.34 Skala Perbandingan Pakar 4 Level Alternatif Kriteria Tingkat<br>Kepentingan ..... | 65 |
| Tabel 4.35 Skala Perbandingan Pakar 4 Level Alternatif Kriteria Tingkat<br>Kemudahan .....   | 66 |
| Tabel 4.36 Skala Perbandingan Pakar 5 Level Kriteria .....                                   | 66 |
| Tabel 4.37 Skala Perbandingan Pakar 5 Level Alternatif Kriteria Tingkat<br>Kepentingan ..... | 66 |
| Tabel 4.38 Skala Perbandingan Pakar 5 Level Alternatif Kriteria Tingkat<br>Kemudahan .....   | 66 |
| Tabel 4.39 Nilai Konsistensi Level Kriteria .....  | 67 |
| Tabel 4.40 Nilai Konsistensi Level Kriteria Tingkat Kepentingan dan Kemudahan<br>.....       | 67 |
| Tabel 4.41 Nilai Akhir Pakar 1 .....   | 68 |
| Tabel 4.42 Nilai Akhir Pakar 2 .....   | 68 |
| Tabel 4.43 Nilai Akhir Pakar 3 .....   | 68 |
| Tabel 4.44 Nilai Akhir Pakar 4 .....   | 69 |
| Tabel 4.45 Nilai Akhir Pakar 5 .....   | 69 |
| Tabel 4.46 Nilai Akhir Total.....  | 69 |
| Tabel 4.47 <i>Building Block</i> untuk <i>Knowledge Management</i> .....                     | 73 |

## DAFTAR GAMBAR

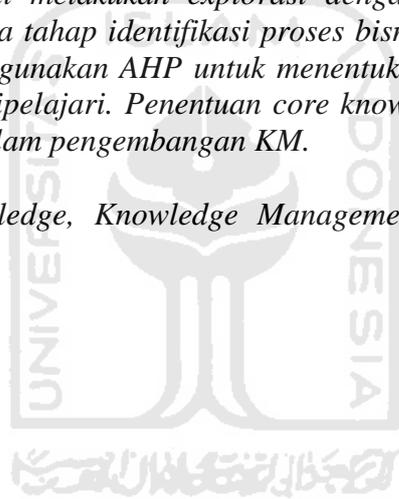
|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1 Model KM Elvianto Dwi Hartono .....                      | 8  |
| Gambar 2.2 Desain Penelitian <i>Knowledge Management</i> .....      | 10 |
| Gambar 3.1 Block Diagram AHP .....                                  | 31 |
| Gambar 3.2 <i>Block Diagram</i> Prosedur Penelitian .....           | 32 |
| Gambar 3.3 <i>Block Diagram</i> Pengumpulan Data.....               | 33 |
| Gambar 3.4 <i>Block Diagram</i> Proses Delphi .....                 | 34 |
| Gambar 4.1 Sebaran Masa Kerja Responden.....                        | 45 |
| Gambar 4.2 Hierarki <i>Analytic Hierarchy Process</i> .....         | 62 |
| Gambar 4.3 <i>Use Case Diagram</i> .....                            | 76 |
| Gambar 4.4. Tampilan <i>Login User</i> Nama.....                    | 78 |
| Gambar 4.5. Tampilan Muka <i>User</i> Karyawan Baru .....           | 78 |
| Gambar 4.6. Tampilan Muka <i>User</i> Karyawan <i>Expert</i> .....  | 80 |
| Gambar 4.7. Tampilan Muka <i>User</i> <i>Editor Knowledge</i> ..... | 80 |



## Abstrak

*Adanya aktivitas personalia yang tinggi seperti rotasi, mutasi, promosi serta pergerakan posisi karyawan menyebabkan kompetensi atau pengetahuan karyawan disebuah organisasi menjadi tidak sama dari waktu ke waktu. Lambatnya proses adaptasi serta sistem pembelajaran kepada karyawan yang tidak efektif menimbulkan kesenjangan pengetahuan diantara karyawan baru dan lama untuk waktu yang lama. Di sisi lain tingginya persaingan bisnis menuntut perusahaan menjalankan proses bisnisnya efektif dan efisien. Penelitian ini mengambil kasus di Commercial Financing Unit, Unit Usaha Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk dengan fokus menentukan core knowledge yang dibutuhkan dalam pengembangan Knowledge Management (KM). Rancangan pada penelitian ini merupakan pengembangan dari penggabungan model penerapan KM dari Dataware Technologies dan knowledge audit oleh Jay Liebowitz dimana peneliti melakukan eksplorasi dengan melakukan intervensi dengan proses delphi pada tahap identifikasi proses bisnis dan knowledge audit. Selanjutnya peneliti menggunakan AHP untuk menentukan core knowledge yang menjadi prioritas untuk dipelajari. Penentuan core knowledge ini dapat menjadi panduan Bank Syariah dalam pengembangan KM.*

*Kata kunci: Core Knowledge, Knowledge Management, Delphi, AHP, Bank Syariah*



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan sumber daya yang sangat penting dan strategis dalam suatu organisasi. Pengetahuan dapat diartikan sebagai sekumpulan penguasaan, nilai, informasi kontekstual, dan wawasan yang dapat digunakan dalam suatu kerangka kerja untuk mengevaluasi, menggabungkan pengalaman dan informasi baru (Davenport & Prusak, 2000). Pengelolaan pengetahuan atau sering disebut dengan *knowledge management* saat ini mulai hangat dibicarakan, didiskusikan dan diteliti untuk dimanfaatkan oleh akademisi maupun profesional. Amrit Tiwana dalam bukunya *The Knowledge Management Toolkit* menjelaskan bahwa *knowledge management* merupakan pengelolaan pengetahuan yang digunakan untuk meningkatkan nilai produktivitas sehingga berdampak pada keuntungan yang lebih kompetitif dalam sebuah organisasi maupun bisnis (Tiwana, 2002). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *knowledge management* dapat menjadi sebuah solusi untuk mengatasi berbagai permasalahan dan memitigasi resiko kegagalan baik di industri manufaktur maupun jasa dan memiliki dampak positif terhadap perusahaan (Cheng, Madsen & Liangsiri, 2010; Karadsheh, 2010; Lopez, Encalada & Diez, 2012; Isika, Ismail, & Khan, 2013; Hersh & Aladwan, 2014)

Pada penelitian ini akan dilakukan kajian mengenai desain penerapan *knowledge management system* di industri jasa keuangan yaitu perbankan syariah khususnya di unit pembiayaan. Desain ini bertujuan memberikan pedoman kepada perusahaan dalam mengimplementasikan *knowledge management system*. Peneliti mengambil kasus di *Commercial Financing Unit*, Unit Usaha Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Pemilihan industri jasa keuangan perbankan dikarenakan industri ini merupakan penyokong utama ekonomi di sebuah negara sedangkan perbankan syariah saat ini sedang mengalami perkembangan yang pesat dan menjadi fokus dari pemerintah dalam

pengembangannya. *Commercial Financing Unit* merupakan salah satu unit yang bertugas menyalurkan pembiayaan kepada masyarakat baik secara perseorangan maupun korporasi. Produk pembiayaan yang disalurkan adalah pembiayaan modal kerja dan investasi. Dalam penyaluran pembiayaan Bank menggunakan skema syariah dengan akad mudhorobah, musyarakah dan murabahah. Selain itu mereka juga melakukan *maintenance* agar nasabah tetap loyal dan memiliki performansi yang baik dalam memenuhi kewajiban di Bank. Unit ini dipilih dikarenakan memiliki peran yang sangat penting dan merupakan pencetak laba terbesar di perusahaan. Peran yang penting membuat unit ini bukan tanpa permasalahan. Adanya aktivitas pergerakan karyawan yang cukup tinggi seperti rotasi, mutasi, promosi serta pergerakan posisi karyawan lainnya karena aktivitas personalia membuat kompetensi serta pengetahuan karyawan di unit ini tidak sama dari waktu ke waktu. Di lain pihak perusahaan harus dapat menyalurkan pembiayaan yang berkualitas sesuai target. Para nasabah juga menginginkan pelayanan perusahaan yang selalu terjaga dengan baik.

Perusahaan telah melakukan upaya dengan memberikan pelatihan secara berkelanjutan untuk memperoleh keseimbangan kompetensi dan pengetahuan bagi karyawan. Upaya ini membutuhkan biaya yang cukup besar dan waktu yang panjang sementara bisnis menuntut kecepatan dan efisiensi. Sistem pelatihan tidak cukup signifikan membantu karyawan untuk mengejar kesenjangan/*gap* pengetahuan dengan karyawan yang lebih senior atau sebelumnya. Hal ini dikarenakan terbatasnya ruang dan waktu pembelajaran.

Aktivitas transfer pengetahuan antar karyawan juga tidak mudah dilakukan. Untuk kasus pergerakan karyawan *resign* aturan perusahaan hanya memberi waktu maksimal tiga puluh hari kepada seorang karyawan sebelum hari dimana mereka meninggalkan pekerjaannya. Untuk mutasi, rotasi, demosi dan promosi waktu yang diberikan lebih singkat antara 3 – 7 hari. Pada masa transisi karyawan akan lebih banyak menyelesaikan pekerjaan – pekerjaannya dan persiapan perpindahan dirinya dibandingkan untuk melakukan tranfer pengetahuan ke karyawan yang lain. Selain itu apabila karyawan tersebut bersedia melakukan

transfer pengetahuan, karyawan pengganti biasanya belum tersedia. Kondisi ini menyebabkan terganggunya proses bisnis dan pelayanan di perusahaan.

. Berdasarkan literatur yang ada penerapan *knowledge management* dapat menjadi solusi atas permasalahan tersebut. Namun permasalahan muncul terkait *core knowledge* apa yang dibutuhkan dalam pengembangan *knowledge management* di perusahaan perbankan khususnya perbankan syariah yang belum mengenal atau menerapkan sama sekali *knowledge management*. Berdasarkan pemaparan di atas diperlukan untuk menentukan *core knowledge* yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam pengembangan *knowledge management*.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Core Knowledge* apa yang dibutuhkan di Commercial Financing Unit, Unit Usaha Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk dalam pengembangan *knowledge management*?
2. *Core knowledge* apa yang menjadi prioritas pada sistem pembelajaran di Commercial Financing Unit, Unit Usaha Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk dalam pengembangan *knowledge management*?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menentukan *core knowledge* yang dibutuhkan di Commercial Financing Unit, Unit Usaha Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk dalam pengembangan *knowledge management*
2. Menentukan prioritas *core knowledge* pada sistem pembelajaran di Commercial Financing Unit, Unit Usaha Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk dalam pengembangan *knowledge management*

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Membantu perusahaan dalam pengembangan *knowledge management* di *Commercial Financing Unit*, Unit Usaha Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk
2. Mengetahui *core knowledge* yang dibutuhkan serta mengetahui prioritas *core knowledge* di *Commercial Financing Unit*, Unit Usaha Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk, sehingga dapat menjadi pedoman dalam proses pembelajaran karyawan.
3. Menjadi referensi sebagai bahan pembelajaran untuk peneliti dan masyarakat akademik yang ingin melakukan kajian lebih lanjut.

#### **1.5. Batasan Penelitian**

Batasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Karyawan baru dalam penelitian ini merupakan karyawan yang baru ditempatkan di *Housing and Commercial Financing Unit*, Unit Usaha Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk
2. Pengetahuan dalam penelitian ini merupakan pengetahuan yang terkait dengan *Commercial Financing Unit*

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Studi Pustaka

Pada bab ini peneliti akan melakukan tinjauan terhadap penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan.

1. Penelitian terkait pemanfaatan *knowledge management* di industri jasa keuangan.

Penelitian yang dilakukan oleh Freyedon Ahmadi dan timnya juga melakukan penelitian terkait peran *knowledge management* terhadap pemberdayaan karyawan di sebuah Bank yaitu Refa Bank, Iran (Ahmadi, Hoseinipour & Ghahramani, 2014). Hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara *knowledge management* dengan pemberdayaan karyawan di Refa Bank.

Wang melakukan kajian dengan membuat sebuah model untuk industri perbankan dalam rangka meningkatkan layanan nasabah dan keuntungan perusahaan dengan menggabungkan *six sigma* dan *knowledge management*. Hasil kajiannya menyimpulkan model baru yang dibuat dapat menjadi salah strategy yang efektif untuk meningkatkan layanan dan keuntungan pada industri perbankan di Cina (Wang & Hussain, 2011).

Aghamirian, Bahman dan timnya melakukan penelitian mengenai hubungan antara pengelolaan pengetahuan konsumen dalam mencapai keunggulan kompetitif dalam *E-Commerce* (Aghamirian, Dorri & Aghamirian, 2014). Objek penelitian yang digunakan adalah *Market Development* di Mellat Bank. Sampel yang digunakan adalah 90 orang sarjana dan 210 ahli yang bekerja di perusahaan asuransi di Iran. Hasil dari penelitiannya meunjukkan bahwa penerapan pengelolaan manajemen pengetahuan pelanggan akan berdampak pada tercapainya keunggulan kompetitif di dalam *E-Commerce*.

Mohammad Theeb Mubaideen melakukan penelitian mengenai penerapan pengelolaan pengetahuan di Arab Banking Corporation (ABC) dan dampaknya terhadap efektivitas proses internal di bank (Mubaideen, 2012). Peneliti

menggunakan 450 pekerja di Arab Banking Corporation (ABS) sebagai sampel penelitiannya. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada dampak signifikan terkait penerapan identifikasi dan aplikasi pengetahuan terhadap efektivitas proses internal di bank dan tidak ada dampak yang signifikan antara proses merangsang inovasi dan mendistribusikannya tersebut terhadap efektivitas proses internal bank.

Mohammad Reza Abbasi dan Mahdi Shahamati melakukan penelitian mengenai faktor – faktor utama keberhasilan dan kegagalan penerapan manajemen pengetahuan di industri perbankan (Abbasi & Shahamati, 2011). Peneliti menggunakan 170 responden dari 300 populasi yang terdiri dari para manager dan ahli di Eghtesad-e-Novin Bank di Teheran. Dari 170 responden diperoleh 103 kuisioner yang dapat diolah secara statistik. Metode sampling yang digunakan adalah Morgan. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa faktor penentu keberhasilan yang paling penting dalam manajemen pengetahuan adalah efektivitas sistem informasi sedangkan faktor kegagalan yang paling penting adalah kurangnya atas komitmen manajemen terhadap prinsip-prinsip manajemen pengetahuan dalam organisasi

Kholoud I. Al Qeisi dan Hanadi M. Al Zagheer melakukan kajian terhadap faktor-faktor penentu perilaku dalam berbagi pengetahuan antara karyawan di bank-bank komersial yang berada di Yordania. Penelitian dilakukan terhadap 218 karyawan dari berbagai bank. Hasil penelitian menunjukkan bahwa niat untuk berbagi pengetahuan di antara karyawan di berbagai bank di Yordania dipengaruhi oleh kontrol perilaku yang dirasakan dan diikuti oleh sikap. Temuan menunjukkan karyawan perempuan lebih memiliki motivasi untuk berbagi pengetahuan dibandingkan dengan laki-laki di industri perbankan di Yordania (Al Qeisi & Al Zagheer, 2015).

Lim Bui Ho, Bawa Wuryaningtyas dan Ronald mahasiswa dari BINUS UNIVERSITY melakukan penelitian mengenai penerapan *knowledge management system* di PT. PIRAMEDIA SEJAHTERA ABADI (RED PIRAMID). Di dalam penelitiannya dilakukan kajian dari bagaimana proses tahapan penerapan *knowledge management system* hingga pembuatan aplikasi

*knowledge management system* sebagai sarana dokumentasi pengetahuan. Hasil penelitian Lim Bui Ho dan tim lebih menekankan pada proses penerapan *knowledge management* di PT. PIRAMEDIA SEJAHTERA ABADI (RED PIRAMID) (Ho, Wuryaningtyas, & Ronald, 2008).

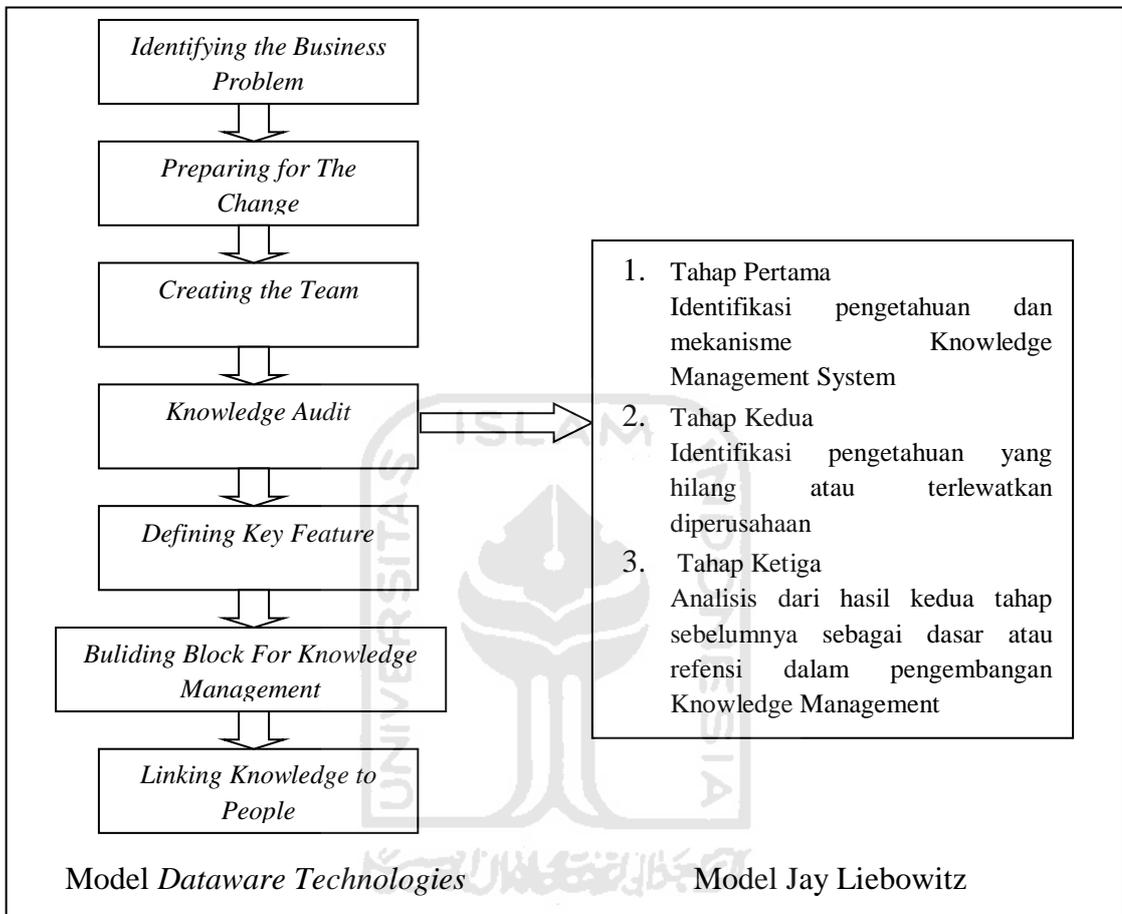
Siyamta melakukan kajian mengenai desain dan implementasi *software* sistem Management Pengetahuan (MP) dengan mengambil studi kasus di PPPGT/VEDC Malang. Di dalam penelitiannya Siyamta menciptakan sebuah *software* yang digunakan untuk menyimpan *explicit knowledge* yang dimiliki oleh instruktur di departemen teknologi informasi PPPGT/VEDC dengan harapan *explicit knowlege* tersebut dapat dimanfaatkan oleh pihak yang diberikan akses sehingga mengurangi ketergantungan terhadap orang lain (Siyamta, 2006).

Elvianto Dwi Hartono melakukan penelitian mengenai penerapan *knowledge management* pada perusahaan *authorized* distributor UPS GE PT. Best Energy System. Pada penelitiannya Elvianto Dwi Hartono mengimplementasikan *knowledge management* dengan menggunakan *perencanaan sistem informasi knowledge management yang mengadopsi 7 Steps to Implementing Knowledge Management in Your Organization*, sedangkan dalam proses audit *knowledge* peneliti menggunakan metodologi dari hasil penelitian Jay Liebowitz (Hartono, 2015).

## 2. *State of the Arts*

Penelitian bertujuan menentukan *core knowledge* yang dibutuhkan dalam pengembangan *knowledge management* di industri perbankan syariah. Prosedur dalam penelitian ini merupakan pengembangan dari prosedur penelitian hasil penelitian dari Elvianto Dwi Hartono dimana yang bersangkutan menggabungkan desain penerapan *knowledge management* dari *Dataware Technologies* dan Jay Liebowitz (Hartono, 2015). Kebaruan dari penelitian ini adalah peneliti melakukan intervensi dengan teknik Delphi pada proses identifikasi permasalahan dan *knowledge audit* serta penggunaan AHP untuk dalam proses pemeringkatan *core knowledge* pada tahapan *knowledge audit*. Adanya intervensi penggunaan teknik Delphi dikarenakan perusahaan belum pernah menerapkan proses KM

sehingga data dan informasi yang dimiliki sangat terbatas. Selain teknik Delphi peneliti menggunakan proses AHP dalam menentukan prioritas *core knowledge*. Hal ini bertujuan agar sistem pembelajaran di perusahaan lebih efektif dan efisien.



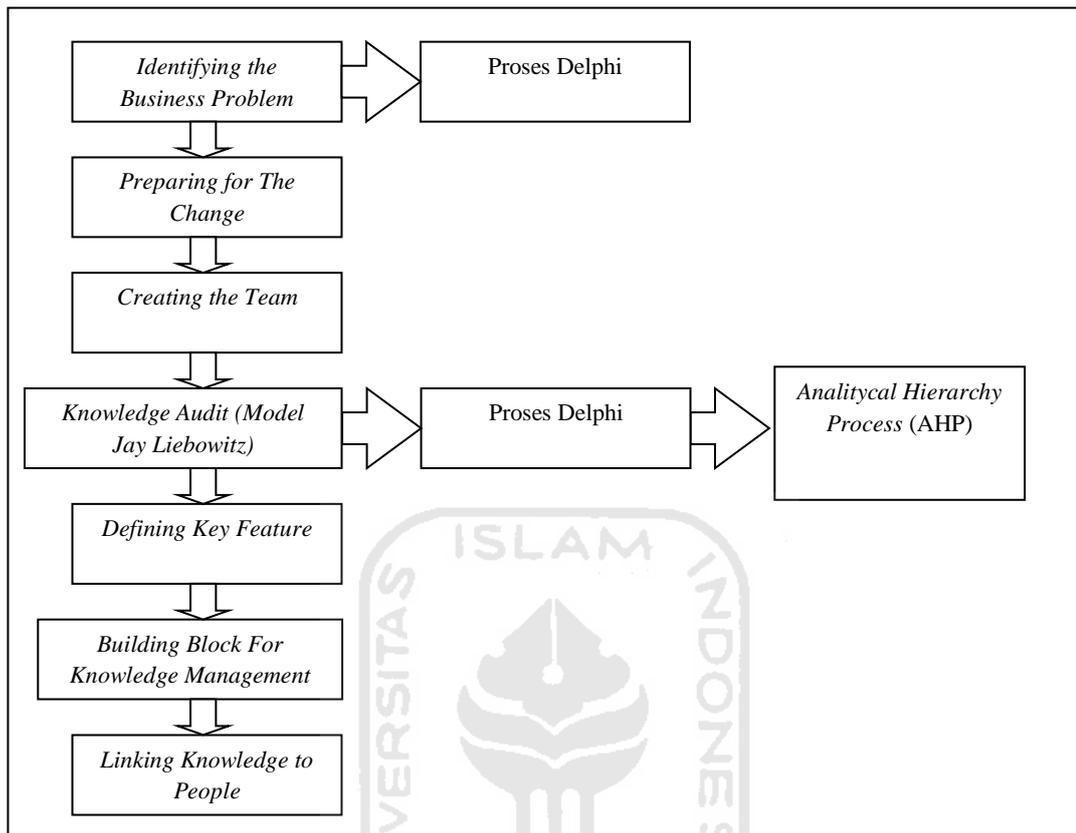
Gambar 2.1 Desain KM Elvianto Dwi Hartono

Gambar 2.1 merupakan model penerapan *knowledge management* yang dibuat Elvianto Dwi Hartono. Pada penelitiannya Elvianto Dwi Hartono menggunakan metode yang diciptakan oleh *Dataware Technologies* dalam penerapan *knowledge management* di sebuah organisasi. Model *Dataware Technologies* meliputi 7 (tujuh) tahapan dalam mengimplementasikan *knowledge management* di sebuah organisasi. Tahapan-tahapan tersebut yaitu *identifying the business problem*, *preparing for the change*, *creating the team*, *knowledge audit*, *defining key feature*, *building block for knowledge mangement*, *linking knowledge to people*. Dari ketujuh tahapan tersebut Elvianto Dwi Hartono melakukan penekanan pada

tahap *knowledge audit* dengan menggunakan model *knowledge audit* yang dibuat oleh Jay Liebowitz (Liebowitz, 1999).

*Knowledge audit* model Jay Liebowitz (lihat gambar 2.1) yang digunakan Elvianto Dwi Hartono memiliki 3 (tiga) tahapan (Hartono, 2015). Tahap pertama adalah identifikasi pengetahuan dan mekanisme *Knowledge Management*. Tahap kedua adalah mengidentifikasi pengetahuan yang hilang atau terlewatkan pada perusahaan. Tahap ketiga adalah analisis dari hasil kedua tahap sebelumnya yang dijadikan sebagai dasar atau referensi dalam pengembangan *knowledge management*. Penjelasan mengenai setiap tahapan akan dibahas pada BAB 2; Sub bab 2.2; *point 5* tentang metode perancangan.

Gambar 2.2 adalah desain *knowledge management* yang menjadi prosedur penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini. Pada penelitian ini desain KM dilakukan eksplorasi dengan melakukan intervensi menggunakan teknik delphi selama proses tahapan dengan tujuan untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat dan cepat. Selain itu peneliti juga melakukan kajian lebih mendalam pada tahap *knowledge audit*. Hal ini dikarenakan tahap *knowledge audit* merupakan bagian paling penting dalam metodologi *knowledge management* (Liebowitz, 1999). Pada proses *knowledge audit* selain teknik Delphi peneliti menambahkan proses pemeringkatan pengetahuan hasil *knowledge audit* dengan menggunakan metode AHP. Pemeringkatan ini bertujuan mengetahui prioritas pengetahuan yang akan dikelola dan dipelajari sehingga pengelolaan dan proses pembelajaran menjadi lebih efektif dan efisien.



Gambar 2.2 Desain Penelitian *Knowledge Management*

## 2.2. Kajian Teori

### 1. Pengertian *Knowledge* dan *Knowledge Management*

Berdasarkan kamus besar bahasa Indonesia *knowledge*/pengetahuan didefinisikan sebagai segala sesuatu yang diketahui, segala sesuatu yang diketahui berkenaan dengan hal (Alwi, 2007). Probst dalam bukunya yang berjudul *Managing Knowledge* mendeskripsikan bahwa *knowledge* adalah keahlian atau konsep yang digunakan oleh seseorang untuk menyelesaikan permasalahan (Probst, 2000). Para ahli juga mendefinisikan *knowledge* sebagai sesuatu yang tertanam pada individu-individu, aturan-aturan, rutinitas-rutinitas, struktur – struktur dalam berbagai teknologi, interaksi – interaksi baik antar orang, alat, pekerjaan atau tugas - tugas (Chen, 2010). Sedangkan *knowledge management*

merupakan pengelolaan komponen – komponen pengetahuan yang merupakan modal intelektual yang direfleksikan dalam strategi, kebijakan serta aktivitas lainnya yang digunakan untuk meningkatkan nilai produktivitas sehingga berdampak pada keuntungan yang lebih kompetitif dalam sebuah organisasi maupun bisnis. (Tiwana, 2002; Honeycutt, 2000).

## 2. Dimensi *Knowledge Management*

Pengetahuan atau *knowledge* terdiri dari tiga elemen dasar yaitu manusia, proses dan teknologi (Dash, 2014). Manusia merupakan komponen penting dalam *knowledge management* karena manusia dapat membuat, menyebarkan dan menggunakan pengetahuan. Proses merupakan aktivitas memperoleh, membuat, mengatur, berbagi dan mentransfer pengetahuan. Teknologi merupakan sarana dan fasilitator untuk menyimpan dan menyediakan akses ke manajemen pengetahuan. *Knowledge* atau pengetahuan dibagi menjadi dua kategori yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*.

*Explicit knowledge*/pengetahuan eksplisit (tampak) didefinisikan sebagai suatu pengetahuan yang dapat dengan mudah dinyatakan, dikodekan, dikelompokkan, diorganisir, ditransfer atau dibagikan dengan orang lain melalui interaksi sosial. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang telah diartikulasikan seperti standar prosedur, paten, database, rumus, persamaan, aturan dan sebagainya. Pengetahuan eksplisit mudah dikemas, dipindahtangankan, dan dikomunikasikan. *Tacit knowledge*/pengetahuan tasit (tidak tampak/diam-diam) ini bersifat pribadi yang diperoleh dari individu (perorangan) berdasarkan pengertiannya, kontekstual, terkait dengan pengalaman dan kenangan serta sulit untuk memformalkan, mendokumentasikan dan mengkomunikasikan. *Tacit knowledge* tertanam dalam sistem yang diproses proses dengan alat dan teknik yang yang dibuat manusia dengan memanfaatkan pengalaman yang mereka miliki selama jangka waktu yang panjang. Pengetahuan ini tidak dapat diartikulasikan.

### 3. Pengertian *Transfer of Knowledge*

*Transfer of Knowledge* adalah sebuah proses yang fokus pada distribusi pengetahuan dari suatu unit ke unit yang lain dalam suatu organisasi yang melibatkan aktivitas pengiriman dan penerimaan (Argote, 2000; Davenport, 2000; Rogers, 1998; Darr, 2000). *Transfer of knowledge* memiliki 2 (dua) fase yaitu *Search* dan *Transfer* (Hansen, 1999). Namun Szulanski menyampaikan model *transfer of knowledge* dengan empat fase yaitu: *Inititation*, *Implementation*, *Rampup* dan *Integration* (Szulanski, 2000).

Tabel .2.1 Hambatan *Transfer of Knowledge* (Davenport, 2000 dalam Sangkala, 2007)

| <b>Hambatan</b>  | <b>Solusi</b>  |
|--|--|
| Kurangnya kepercayaan  | Membangun hubungan dan kepercayaan melalui pertemuan dengan tatap muka   |
| Perbedaan kultur, bahasa, referensi  | Menciptakan pemahaman yang sama melalui pendidikan, diskusi, publikasi, berkelompok, rotasi pekerjaan                |
| Tidak adanya waktu dan tempat pertemuan, ide sempit mengenai bekerja produktif | Menetapkan waktu dan tempat transfer pengetahuan: pekan, ruangan percakapan, laporan konferensi                      |
| Status dan penghargaan terhadap pemilik pengetahuan                            | Evaluasi kinerja dan menyediakan insentif berdasarkan atas berapa yang dibagi  |
| Kurangnya kapasitas menyerap dari penerima                                     | Mendidik karyawan agar lebih fleksibel menyediakan waktu untuk belajar   |
| Kepercayaan bahwa pengetahuan merupakan hak-hak istimewa kelompok tertentu     | Mendorong pendekatan non hierarki terhadap pengetahuan; kualitas ide lebih penting daripada status sumber            |
| Tidak toleran terhadap kesalahan atau kebutuhan membantu                       | Menerima dan menghargai kesalahan kreatif dan kolaborasi; tidak kehilangan status karena tidak mengetahui segalanya. |

Sementara itu beberapa ahli menjelaskan bahwa transfer pengetahuan pada intinya adalah komunikasi pengetahuan dari sebuah atau beberapa sumber yang bertujuan untuk dipelajari dan diterapkan oleh penerima (Argote, 1999; Darr, 2000). Di dalam transfer pengetahuan ada beberapa hambatan yang terjadi (lihat tabel 2.1). Davenport dan Prusak mengemukakan ada tujuh hambatan dan kemungkinan solusi yang dapat dilakukan dalam transfer pengetahuan (Sangkala, 2007). Adapun ketujuh hambatan dan solusi tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Kurangnya kepercayaan, yaitu adanya keraguan yang timbul pada sumber atau pun pada penerima pengetahuan. Hal ini dapat disebabkan karena secara personal satu dan lainnya tidak begitu dekat.
- b. Perbedaan kultur, bahasa, referensi, yaitu adanya perbedaan latar belakang seperti kultur, bahasa dan referensi membuat timbulnya kekakuan dan kurang terbukanya komunikasi sehingga menghambat proses transfer pengetahuan.
- c. Tidak adanya waktu dan tempat pertemuan, ide sempit mengenai bekerja produktif. Kondisi didalam lingkungan kerja yang padat dan sibuk membuat seseorang tidak memiliki cukup waktu untuk berkomunikasi dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja yang lain.
- d. Status dan penghargaan terhadap pemilik pengetahuan. Banyak organisasi kurang memberikan apresiasi terhadap hal positif yang dilakukan oleh karyawan. Situasi ini membuat para karyawan menjadi tidak memiliki motivasi untuk menjalankan apa yang diinginkan oleh perusahaan termasuk melakukan transfer pengetahuan terhadap rekan lainnya.
- e. Kurangnya kapasitas menyerap dari penerima. Padatnya aktivitas dalam pekerjaan membuat seseorang tidak lagi fokus dan antusias dalam melakukan aktivitas transfer pengetahuan.
- f. Kepercayaan bahwa pengetahuan merupakan hak-hak istimewa kelompok tertentu. Kebanyakan orang saat ini tidak menganggap bahwa pengetahuan yang dimiliki merupakan sesuatu yang istimewa dan berharga. Hal ini dikarenakan tidak adanya perlindungan yang dilakukan oleh organisasi. Hal

ini mengakibatkan pengetahuan didalam aktivitas transfer pengetahuan menjadi hal yang dianggap tidak penting dan berharga.

- g. Tidak toleran terhadap kesalahan atau kebutuhan membantu. Kondisi dimana segala sesuatu yang dilakukan didalam pekerjaan haruslah hal yang benar berdampak tidak ada keinginan belajar dari suatu kesalahan. Sehingga kesalahan-kesalahan yang telah dilakukan tidak menjadi sebuah referensi dalam pembelajaran dan hanya hal-hal yang benar yang dapat diakomodir.

#### 4. Metode Delphi

Metode delphi adalah suatu metode dimana dalam proses pengambilan keputusan melibatkan para pakar (Linstone, 2002). Adapun para pakar tersebut tidak dipertemukan secara langsung (tatap muka), dan identitas dari masing-masing pakar disembunyikan sehingga setiap pakar tidak mengetahui identitas pakar yang lain. Hal ini bertujuan untuk menghindari adanya dominasi pakar lain dan dapat meminimalkan pendapat yang bias. Metode Delphi pertama kali digunakan oleh Air Force-funded RAND pada tahun 1950. Ada empat tahap penting dalam metode Delphi, yaitu

- a. Eksplorasi pendapat

Dalam hal ini, tim investigasi mengirimkan beberapa pertanyaan kepada para pakar terkait dengan masalah yang dihadapinya. Pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat disampaikan secara tertulis (surat atau email) atau secara lisan (telepon). Para pakar diminta menjawab semua pertanyaan dan mengirimkannya kembali kepada tim investigasi.

- b. Merangkum pendapat para pakar dan mengkomunikasikannya kembali

Semua pendapat yang masuk, dirangkum oleh tim investigasi dan dikirimkan kembali ke semua pakar, sehingga masing-masing pakar dapat mengetahui pendapat pakar lain. Setiap pakar diberi kebebasan untuk tetap mempertahankan pendapatnya atau bahkan merubah pendapatnya berdasarkan sudut pandang pakar lain, dan mengirimkannya kembali kepada tim investigasi.

- c. Mencari informasi mengenai alasan para pakar terkait atas pendapat yang disampaikan.

Revisi pendapat pada tahap dua memberi dua kemungkinan hasil yaitu pendapat yang konvergen atau divergen. Jika terdapat pendapat yang agak berbeda dari pendapat lain, tim investigasi kembali mencari informasi mengenai alasan pakar atas pendapat yang disampaikan.

#### d. Evaluasi

Proses berlangsung hingga tim investigasi merasa yakin bahwa semua pendapat merupakan hasil pemikiran yang matang. Metode Delphi digunakan apabila :

1. Ketika tidak dimungkinkan adanya pertemuan secara langsung (tatap muka) antara sejumlah pakar
2. Ketika domisili para pakar yang terlibat saling jauh
3. Ketika adanya kemungkinan dominasi individu jika ada pertemuan secara langsung
4. Terbatasnya ketersediaan data masa lampau

#### 5. Metode Perancangan

Metode perancangan adalah setiap prosedur, teknik, bantuan dan peralatan yang dipakai untuk perancangan model. Hal-hal tersebut mewakili sejumlah aktivitas tertentu yang mungkin digunakan oleh perancang dan dikombinasikan dalam suatu proses perancangan keseluruhan. Tujuan utama dari metode ini adalah untuk menghadirkan prosedur-prosedur yang masuk akal ke dalam proses perancangan. Adapun metode yang digunakan dalam perancangan model *knowledge management* pada penelitian ini menggunakan metodologi dari *dataware Technologies*. *Dataware Technology* menggunakan tujuh tahapan dalam menerapkan *knowledge management* disebuah organisasi. Berikut tujuh tahapan tersebut (*Dataware Technology*, 1998) :

##### a. *Identifying the Busines Problem* (Identifikasi Permasalahan Bisnis)

Dalam melakukan penerapan *knowledge management* tahap pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi permasalahan bisnis yang akan dipecahkan.

Selain melakukan identifikasi permasalahan bisnis diperlukan juga penyelarasan dalam project *knowledge management* dengan tujuan bisnis secara menyeluruh.

b. *Preparing for The Change* (Persiapan untuk Perubahan)

Adanya penerapan *knowledge management* akan berdampak pada perubahan budaya organisasi. Untuk itu keberhasilan dalam penerapan *knowledge management* juga memerlukan dukungan dari management perusahaan dan karyawan untuk mempersiapkan adanya perubahan budaya organisasi.

c. *Creating the Team* (Membentuk Tim)

Pembentukan tim yang kuat dengan komposisi lintas departemen sangat penting untuk keberhasilan pelaksanaan *knowledge management* serta fungsinya dalam menerapkan *knowledge management*.

d. *Knowledge Audit* (Audit Pengetahuan)

Audit pengetahuan merupakan mekanisme dalam mengidentifikasi sumber-sumber pengetahuan yang diperlukan untuk memecahkan masalah bisnis perusahaan. Hal ini diperlukan untuk mengatur pengetahuan yang ada dan yang diperlukan didalam organisasi untuk menyelesaikan berbagai permasalahan bisnis yang muncul. *Knowledge audit* tidak harus menjadi *project* panjang dan kompleks, namun harus dapat menjawab permasalahan pokok dalam bisnis perusahaan.

e. *Defining Key Feature* (Mendefinisikan Fitur Utama)

Tahap ini adalah tahapan dimana akan dibuat daftar komponen atau fitur pokok yang diperlukan untuk memastikan bahwa teknologi yang akan digunakan dapat mendukung *knowledge management* serta dapat membantu dalam memecahkan masalah utama perusahaan sekaligus bertujuan meningkatkan infrastruktur TI perusahaan secara keseluruhan

f. *Building Block for Knowledge Management* (Menyusun Tahapan *Knowledge Management*)

Tahap ini merupakan tahap dimana penerapan *knowledge management* harus dilakukan secara bertahap untuk agar lebih efektif dan efisien. Setiap tahapan dalam implementasi akan meletakkan dasar dalam fase berikutnya. Untuk itu perlu disusun rencana atau tahapan dalam implementasinya.

g. *Linking Knowledge to People* (Menghubungkan *Knowledge* dengan Pengguna)

*Knowledge management* dirancang supaya penggunanya memiliki kemungkinan untuk dapat menemukan ahli subjek-materi dalam rangka untuk berbagi pengetahuan, wawasan dan pengalaman mereka. Sebuah direktori pengetahuan, tidak seperti *database* keterampilan sederhana, namun dapat mengambil kesimpulan berdasarkan pengetahuan yang mereka berkontribusi dan bagikan.

6. *Knowledge Audit* (Audit Pengetahuan)

Menurut Jay Liebowitz dalam *The Knowledge Audit* menyatakan bahwa melakukan *knowledge audit* merupakan bagian paling penting dalam metodologi *knowledge management* (Liebowitz, 1999). Langkah-langkah dalam *knowledge audit* adalah sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi Pengetahuan yang dimiliki perusahaan
  1. Melakukan proses indentifikasi pengetahuan yang ada dan yang berpotensi hilang, alur dari sumber pengetahuan, dan kendala perusahaan, termasuk faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan.
  2. Mengidentifikasi dan menemukan *explicit* dan *tacit knowledge* di perusahaan.
  3. Melakukan pemetaan pengetahuan dari taksonomi dan alur pengetahuan pada perusahaan, dimana peta pengetahuan ini dapat berupa topik, orang, dokumen, ide, serta tautan yang berasal dari sumber eksternal perusahaan untuk mempermudah dalam menemukan pengetahuan dengan cepat di perusahaan.
- b. Mengidentifikasi pengetahuan yang terlewatkan atau hilang pada perusahaan
  1. Melakukan analisis *gap*, untuk menentukan pengetahuan apa saja yang hilang dalam mencapai tujuan dari perusahaan.
  2. Menentukan siapa yang membutuhkan atau memanfaatkan dari pengetahuan yang hilang tersebut.

c. Memberikan rekomendasi dari hasil *knowledge audit*

Pada tahap ini akan diberikan rekomendasi kepada pihak manajemen mengenai status quo dan perbaikan yang memungkinkan dalam kegiatan knowledge management di perusahaan.

## 7. *Core Knowledge*

*Core knowledge* adalah pengetahuan utama perusahaan yang bertujuan dalam membantu untuk mencapai tujuan dari perusahaan (Debowski, 2006). *Core knowledge* dalam perusahaan selalu berubah seiring dengan perkembangan perusahaan tersebut, yang tercermin pada tujuan perusahaan dan pengetahuan dari perusahaan tersebut. Banyak perusahaan gagal dalam menentukan pengetahuan apa yang penting dalam bisnisnya, sehingga perusahaan tidak dapat memaksimalkan pengetahuan yang ada.

Terdapat tiga tahapan dalam menentukan *core knowledge* perusahaan menurut Debowski. Pertama, menentukan ruang lingkup dari *core knowledge*. Ruang lingkup pengetahuan yang ingin diterapkan pada *knowledge management system* bertujuan untuk mendukung perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kedua, menetapkan *core knowledge*. Perusahaan harus fokus pada *core knowledge* yang ingin diterapkan pada knowledge management system. Ketiga, mengembangkan *core knowledge structure*. Pada tahapan ini dilakukan pemetaan pengetahuan atau *knowledge map* yang menjelaskan mengenai pengorganisasian dari pengetahuan inti pada perusahaan dan pengkategorian pengetahuan yang akan dibangun pada *knowledge management system* perusahaan yang bertujuan untuk memberikan klasifikasi dan fitur-fitur dalam *knowledge management system*.

## 8. *Analitycal Hierarchy Process*

Metode proses analisis hirarki (*The Analitycal Hierarchy Process*) dikenalkan pertama kali oleh Saaty (1993). Metode ini mempunyai dasar penyelesaian bahwa setiap faktor (kadang disebut atribut) penyusun masalah akan

dibandingkan secara relatif diantaranya berdasar tingkat kepentingannya sehingga seorang pengambil keputusan akan terbimbing untuk memberikan prioritas perhatian pada alternatif masalah yang tingkat kepentingan tinggi sampai pada masalah yang tingkat kepentingannya rendah. Keuntungan yang dirasakan dengan metode ini adalah dapat dilakukannya evaluasi secara akurat berdasar daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden tentang bobot prioritas penyelesaian masalah. Adapun langkah-langkah metode AHP adalah :

- a. Menentukan jenis-jenis kriteria yang digunakan.
- b. Menyusun kriteria-kriteria tersebut dalam bentuk matrik berpasangan.

$$a_{ij} = \frac{w_i}{w_j}, i, j = 1, 2, \dots, n \dots\dots\dots(1)$$

Dimana  $n$  menyatakan jumlah kriteria yang dibandingkan,  $w_i$  bobot untuk kriteria ke -  $i$ , dan  $a_{ij}$  adalah perbandingan bobot kriteria ke- $i$  dan  $j$ . Dalam mengisi matrik banding berpasangan, pengambil keputusan dibantu oleh skala yang terlihat pada Tabel 2.2 (Saaty, 1980). Di mana skala tersebut, menggambarkan relatif pentingnya suatu elemen atas elemen lainnya berkenaan dengan suatu sifat atau kriteria.

- c. Menormalkan setiap kolom dengan cara membagi setiap nilai pada kolom ke- $i$  dan baris ke- $j$  dengan nilai terbesar pada kolom ke- $i$

$$\hat{a}_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max a_{ij}} \dots\dots\dots(2)$$

- d. Menjumlahkan nilai pada setiap kolom ke- $i$  yaitu

$$\hat{a}_i = \sum_j \hat{a}_{ij} \dots\dots\dots(3)$$

- e. Menentukan bobot prior setiap kriteria ke- $i$ , dengan membagi setiap nilai  $\hat{a}_i$  dengan jumlah kriteria yang dibandingkan ( $n$ ), yaitu

$$\hat{w}_i = \frac{\hat{a}_i}{n} \dots \dots \dots (4)$$

f. Menghitung Lamda *max* (*eigen value*) dengan rumus

$$a \text{ max} = \frac{\sum a}{n} \dots \dots \dots (5)$$

Tabel. 2.2 Skala Penilaian Relatif

| Tingkat kepentingan | Definisi  |
|---------------------|---|
| 1                   | Kedua Elemen sama penting   |
| 3                   | Elemen yang satu sedikit lebih penting dibanding elemen lainnya             |
| 5                   | Elemen yang satu esensial atau sangat penting dibanding elemen yang lainnya |
| 7                   | Elemen yang satu benar – benar lebih penting dari lainnya                   |
| 9                   | Elemen yang satu mutlak lebih penting dibanding elemen yang lainnya         |
| 2,4,6,8             | Nilai tengah diantara dua penilaian berurutan                               |

g. Menghitung *Consistency Index* (CI)

Penghitungan konsistensi adalah menghitung penyimpangan dari konsistensi nilai dari penyimpangan ini disebut Indeks Konsistensi, dengan persamaan

$$CI = \frac{a \text{ max} - n}{n-1} \dots \dots \dots (6)$$

Dimana :

a max = *eigen value* maksimum

N = ukuran matrik

Indeks konsistensi ( CI ) ; matrik random dengan skala penilaian 9 ( 1 sampai 9 ) beserta kebalikannya sebagai Indeks Random ( RI ). Berdasarkan perhitungan Saaty dengan menggunakan 500 sampel, jika “ *judgement* ” numerik diambil secara acak dari skala 1/9, 1/8, ..., 1, 2,...,9, akan diperoleh rata – rata konsisten untuk matrik dengan ukuran yang berbeda, pada Tabel 2.2 (Saaty, 1993) sebagai berikut:

Tabel. 2.3 *Random Indeks*

|    |      |      |      |     |      |      |      |      |      |      |      |      |
|----|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|
| N  | 1    | 2    | 3    | 4   | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   |
| RI | 0.00 | 0.00 | 0.58 | 0.9 | 1.12 | 1.24 | 1.32 | 1.41 | 1.49 | 1.51 | 1.48 | 1.56 |

Perbandingan antara *CI* dan *RI* untuk suatu matrik didefinisikan sebagai Rasio Konsistensi

$$CR = \frac{CI}{RI} \dots \dots \dots (7)$$

Untuk model AHP, matrik perbandingan dapat diterima jika nilai rasio konsistensi ( $CR$ )  $\leq 0.1$

h. Menghitung nilai akhir

Nilai akhir dihitung dengan menggunakan metode geometrik (rata-rata ukur) dengan rumus:

$$G = \sqrt[n]{x_1 \times x_2 \times x_3 \dots \dots \times x_n} \dots \dots \dots (8)$$

Keterangan

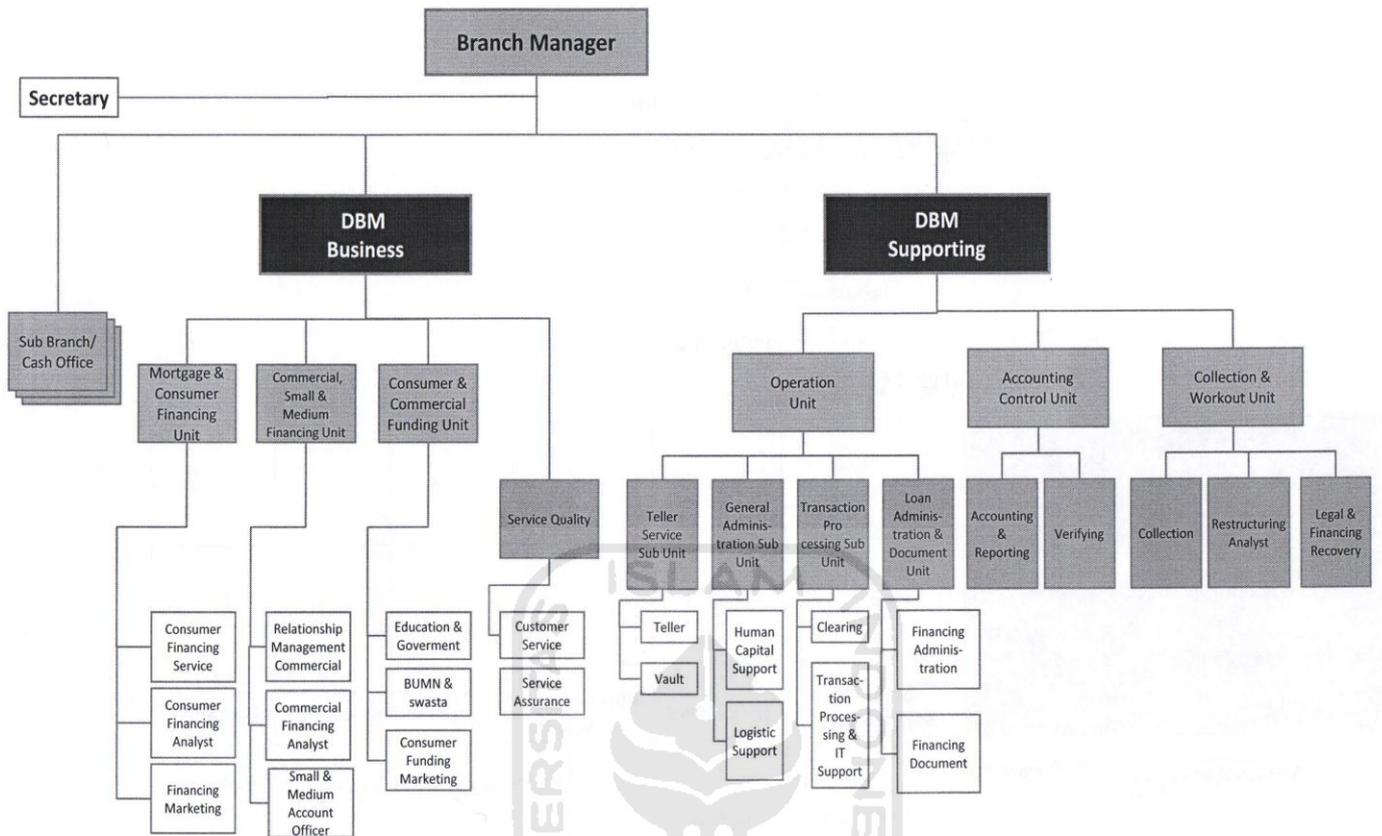
$G$  = rata-rata ukur (geometrik)       $n$  = jumlah sampel

$x_n$  = nilai sampel

9. *Commercial Financing Unit*, Unit Usaha Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk

*Commercial Financing Unit*, Unit Usaha Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk adalah sebuah unit kerja yang memiliki tugas menyalurkan pembiayaan kepada masyarakat baik perseorangan maupun korporasi. Unit ini juga bertanggung jawab terhadap tercapainya target pembiayaan komersial serta bertanggung jawab pula terhadap kualitas pembiayaan yang disalurkan sampai dengan pembiayaan tersebut lunas. Unit ini merupakan salah satu unit terpenting dalam Unit Usaha Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Hal ini dikarenakan *Commercial Financing Unit* merupakan pencetak laba perusahaan.

*Commercial Financing Unit* berada disetiap cabang syariah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk diseluruh Indonesia yang saat ini berjumlah 22 cabang dan tersebar di 21 kota di Indonesia. Kota tersebut adalah Jakarta, Bogor, Depok, Bandung, Tangerang, Bekasi, Cilegon, Tasikmalaya, Tegal, Cirebon,



Yogyakarta, Solo, Semarang, Malang, Surabaya, Banjarmasin, Balikpapan, Makasar, Palembang, Pekanbaru, Batam, Medan. Adapun struktur organisasi perusahaan setiap cabang utama syariah dapat ditunjukkan seperti pada gambar 2.3.

Gambar 2.3 Struktur Organisasi Kantor Cabang Syariah Utama (Sumber: PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk.)

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Subjek dan Objek Penelitian**

##### 1. Subjek Penelitian

Penelitian akan dilakukan kepada staf pembiayaan *Commercial Financing Unit* di Unit Usaha Syariah dan management di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Yogyakarta yang beralamat di Jalan Faridan Muridan Noto 10, Kotabaru, Gondokusuman, Kota Yogyakarta. Waktu penelitian dilakukan mulai bulan September 2015 sampai dengan Mei 2016.

##### 2. Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah core knowledge yang dibutuhkan dalam pengembangan KM di PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Yogyakarta

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

##### 1. Populasi

Populasi pada penelitian ini adalah staf pembiayaan *Commercial Financing Unit* di Unit Usaha Syariah PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk yang tersebar di 22 cabang dan 1 kantor pusat. Jumlah populasi dari penelitian ini adalah 66 orang.

##### 2. Sampel

Pada penelitian ini responden yang digunakan berjumlah 30 orang yang merupakan staf pembiayaan di *Commercial Financing Unit*. Jumlah ini merupakan jumlah staf pembiayaan yang bersedia dilibatkan dalam penelitian. Sedangkan untuk ahli yang dilibatkan pada proses Delphi berjumlah 5 orang. Para ahli ini merupakan rekomendasi dari perusahaan yang dinilai memahami permasalahan yang ada di *Commercial Financing Unit*.

#### **3.3. Variabel dan Definisi Operasional**

##### 1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua variabel yaitu variabel tergantung dan variabel bebas. Variabel tergantung bertindak sebagai out put penelitian yaitu desain implementasi *knowledge management* (KM). Variabel bebas merupakan input dari penelitian yaitu permasalahan bisnis, *knowledge audit* dan *core knowledge*

## 2. Definisi operasional

Berikut adalah definisi operasioanl dari variabel penelitian :

| No | Variabel               | Definisi Operasional  |
|----|------------------------|---|
| 1  | <i>Core Knowledge</i>  | Core knowledge merupakan pengetahuan yang dibutuhkan dalam pengembangan KM di perusahaan. Untuk menentukan <i>core knowledge</i> peneliti mengambil peneliti pada awalnya akan menggunakan dasar literatur. Selanjutnya dari literatur tersebut sebagai bahan awal dalam pembuatan kuisisioner Delphi dengan responden 30 karyawan dan 5 orang pakar.   |
| 2  | Permasalahan Bisnis    | Permasalahan bisnis pada penelitian ini adalah permasalahan yang ada didalam objek penelitian. Untuk mengetahui permasalahan bisnis ini peneliti menggunakan metode delphi dengan instrumen kuisisioner dengan responden 30 karyawan dan 5 orang pakar yang memahami permasalahan yang berkaitan dengan objek penelitian  |
| 3  | <i>Knowledge Audit</i> | <i>Audit knowledge</i> merupakan merupakan proses pengumpulan dan penyeleksian <i>knowledge</i> atau pengetahuan yang dibutuhkan dalam <i>knowledge management</i> . Pada proses ini peneliti menggunakan metode delphi dengan instrumen kuisisioner yang dibangun berdasarkan studi literatur dengan responden 30 karyawan dan 5 orang ahli yang memahami terkait pengetahuan yang dibutuhkan dalam KM |

### 3.4. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah semua alat yang digunakan dalam rangka mengumpulkan, memeriksa, menyelidiki suatu masalah, dan mengolah, menganalisis serta menyajikan data secara sistematis dan objektif dengan tujuan memecahkan suatu persoalan atau menguji suatu hipotesis. Adapun instrumen yang diperlukan pada penelitian ini adalah :

#### 1. Kuisisioner ke-1

Kuisisioner ini berisi pertanyaan yang kuisisioner yang disusun sedemikian rupa sehingga para pengisi mengemukakan pendapatnya. Kuisisioner ini digunakan pada iterasi ke-1 dalam teknik Delphi. Contoh kuisisioner ke-1 terlihat pada tabel 3.1

Tabel. 3.1 Contoh Kuisisioner ke-1 Identifikasi Permasalahan Bisnis

| No | Variabel/Indikator/Sub Indikator  | Pendapat | Komentar/Tanggapan /Penjelasan/ Rekomendasi |
|----|---|----------|---|
| 1  | <b>Hambatan perusahaan dari sisi SDM (<i>People</i>)</b>  |          |   |
|    | Adanya gap pengetahuan antara karyawan baru dan karyawan yang lebih senior                        | 1        |   |
|    | Budaya <i>knowledge sharing</i> antar karyawan dari individu ke individu belum seutuhnya berjalan | 1        |   |
|    | .....   |          |   |
|    | .....   |          |   |

Keterangan pengisian :

1 = Setuju, 0 = Tidak Setuju

#### 2. Kuisisioner ke-2

Pada kuisisioner ini yang diberikan kepada responden untuk menanggapi pertanyaan atau pernyataan dengan menggunakan skala ordinal. Kuisisioner ke-2 ini digunakan pada iterasi ke-2 proses Delphi. Kuisisioner ke-2 digunakan untuk

mengetahui tingkat pengaruh variabel. Pada kuisioner ke-2 digunakan skala ordinal dalam pengukurannya seperti terlihat pada tabel 3.2.

Tabel. 3.2 Contoh Kuisioner ke-2 Identifikasi Permasalahan Bisnis

| No | Variabel  | Tingkat pengaruh terhadap bisnis |   |   |   |   |
|----|---|----------------------------------|---|---|---|---|
|    |   | 1                                | 2 | 3 | 4 | 5 |
|    | <b>Hambatan perusahaan dari sisi SDM (People)</b>   |                                  |   |   |   |   |
| 1  | Adanya gap pengetahuan antara karyawan baru dan karyawan yang lebih senior                        |                                  |   |   |   |   |
| 2  | Budaya <i>knowledge sharing</i> antar karyawan dari individu ke individu belum seutuhnya berjalan |                                  |   |   |   |   |
|    | .....   |                                  |   |   |   |   |

Keterangan pengisian:

- 1 = Tidak Berpengaruh (prosentasi keberpengaruhan 0 – 20%)
- 2 = Berpengaruh Kecil (prosentasi keberpengaruhan 21 – 40%)
- 3 = Berpengaruh Sedang (prosentasi keberpengaruhan 41 – 60%)
- 4 = Berpengaruh Besar (prosentasi keberpengaruhan 61 – 80%)
- 5 = Sangat Berpengaruh (prosentasi keberpengaruhan 81 – 100%)

### 3. Kuisioner ke 3

Dari hasil analisis statistik selanjutnya akan dibuat kuisioner ke-3 untuk mendapatkan validasi rekomendasi tindakan oleh para pakar. Contoh kuisioner ke-3 ditunjukkan pada tabel 3.3.

Tabel. 3.3 Contoh Kuisioner ke-3 Identifikasi Permasalahan Bisnis

| No | Variabel  | Penyebab                                      | Rekomendasi Tindakan/ Solusi                                     | Pendapat | Tambahan |
|----|---|---|--|----------|----------|
| 1  | <i>Knowledge sharing</i> dilakukan secara lisan, sehingga tidak | Tidak tersedia media untuk mendokumentasikan. | Memberikan kesempatan bagi semua karyawan untuk dapat menuangkan | 1        |          |

|  |                                   |  |  |  |  |
|--|-----------------------------------|--|--|--|--|
|  | terdokumenta<br>si dengan<br>baik |  | ide mereka di<br>dalam<br>knowledge<br>management<br>system. |  |  |
|  |                                   |  |  |  |  |

Keterangan pengisian :

1 = Setuju, 0 = Tidak Setuju

### 3.5. Pengumpulan Data

Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan pada setiap tahapan implementasi *knowledge management*. Adapun metode yang digunakan dalam melakukan pengumpulan data adalah sebagai berikut :

#### 1. Metode Delphi

Metode ini merupakan metode pengumpulan data dengan teknik survei dengan mendistribusikan kuisisioner kepada responden. Kuisisioner yang didistribusikan merupakan hasil klarifikasi, verifikasi dan validasi oleh para pakar. Selain itu metode lain yang digunakan adalah wawancara. Data yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari 2 (dua) jenis yaitu data primer dan sekunder.

- a. Data Primer, yaitu data yang didapatkan dari hasil kuisisioner yang disebarkan kepada para responden dan wawancara.
- b. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari hasil studi pustaka seperti jurnal, buku, skripsi, tesis dan artikel dari perpustakaan maupun media internet.

Adapun proses pengumpulan data dengan metode Delphi adalah sebagai berikut:

#### a. Melakukan Studi Pustaka

Studi pustaka bertujuan agar dapat diperoleh masukan tentang permasalahan yang akan diteliti dan menjadi referensi untuk menemukan variabel dalam penelitian.

#### b. Penyebaran Kuisisioner ke-1

Kuisisioner ke-1 digunakan untuk memperoleh validasi dari para pakar. Pakar pada penelitian ini berjumlah 5 (lima) orang. Adapun kriteria pakar pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Akademisi atau praktisi yang memahami permasalahan yang diteliti.
2. Pendidikan minimal S2 dan menekuni bidangnya minimal 15 tahun.

c. Penyebaran Kuisisioner ke-2

Kuisisioner ke-2 berisi variabel yang telah divalidasi pada kuisisioner ke-1. Kuisisioner disebarkan kepada responden secara langsung. Responden untuk kuisisioner ke-2 adalah para karyawan didalam perusahaan yang memiliki *job description* terkait dibidang pembiayaan. Adapun kriteria responden pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Telah bekerja diperusahaan minimal 3 tahun
2. Memiliki *job description* yang terkait bidang pembiayaan
3. Pendidikan minimal S-1

d. Penyebaran Kuisisioner ke-3

Setelah dilakukan analisis statistik pada kuisisioner ke-2, maka diperoleh hasil variabel-variabel yang paling berpengaruh untuk selanjutnya disebarkan untuk mendapatkan validasi terhadap rekomendasi tindakan oleh para pakar yang berjumlah 5 (lima) orang.

## 2. Metode Wawancara

Metode wawancara menurut Esterbergh metode bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab yang dilakukan oleh dua orang, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu (Sugiyono, 2013)

### 3.6. Analisis Data

#### 1. Analisis Data Statistik

Analisis data statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### a. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah bagian dari statistika yang mempelajari cara pengumpulan data dan penyajian data sehingga mudah dipahami. Statistika

deskriptif hanya berhubungan dengan hal menguraikan atau memberikan keterangan mengenai suatu data atau keadaan. Dengan kata statistik deskriptif berfungsi menerangkan keadaan, gejala, atau persoalan. Penarikan kesimpulan pada statistik deskriptif (jika ada) hanya ditujukan pada kumpulan data yang ada (Hasan, 2001)

#### b. Analisis Korelasi

Analisis korelasi adalah metode statistik yang digunakan untuk mengukur besarnya hubungan linier antara dua variabel atau lebih (Walpole, 1995). Dalam penelitian ini digunakan analisis korelasi Spearman Rank. Hal ini dikarenakan memenuhi asumsi non-parametrik yaitu diantaran sampel yang digunakan merupakan kecil (dibawah 30 responden).

#### 2. Analisis Delphi

Proses Delphi digunakan untuk mengidentifikasi variabel-variabel dalam penelitian yang merupakan atribut atau item spesifik dari setiap dimensi dalam perancangan model *knowledge management*. Proses delphi yang digunakan pada penelitian ini adalah Metode *Conventional Delphi* atau *Paper and Pencil Version* dimana pada metode ini suatu tim dibentuk untuk mendesain suatu kuesioner yang nantinya akan diajukan kepada para ahli (responden grup). Jawaban dari kuesioner tersebut akan disampaikan kembali kepada responden untuk kembali dievaluasi hingga diperoleh kesimpulan yang akan dijadikan dasar untuk merancang kuisisioner selanjutnya. Proses ini akan berlangsung hingga diperoleh data yang dibutuhkan

#### 3. Analisis AHP

Analisis ini digunakan untuk melakukan pemeringkatan pengetahuan yang telah melalui proses *knowledge audit*. Pemeringkatan bertujuan untuk mengetahui pengetahuan mana yang diprioritaskan terlebih dahulu untuk dikelola dan dipelajari. Adapun langkah-langkah analisis hasil kuesioner menggunakan AHP ditunjukkan pada gambar 3.1 dengan penjelasan sebagai berikut:

##### a. Penyusunan Hierarki Masalah

Pada tahap ini akan ditentukan kriteria dan alternatif yang akan digunakan di dalam AHP.

b. Perbandingan Berpasangan

Dalam tahap ini, pengambil keputusan diminta memberikan penilaian alternative terhadap kriteria dan sub kriteria yang disusun berdasarkan hirarki permasalahan dalam pemilihan alternative secara berpasangan.

c. Uji Konsistensi AHP (*Consistency Index (CI)*)

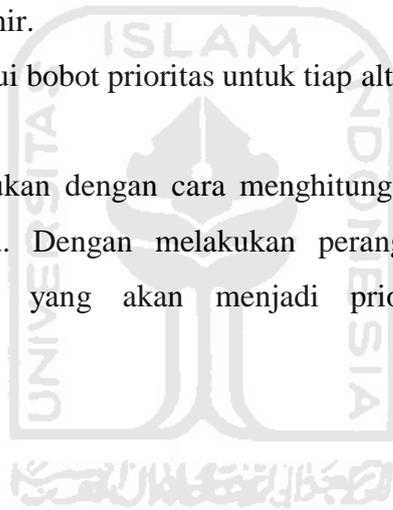
Penghitungan konsistensi adalah menghitung penyimpangan dari konsistensi nilai dari penyimpangan ini disebut Indeks Konsistensi. matriks perbandingan dapat diterima jika nilai rasio konsistensi ( $CR$ )  $\leq 0.1$

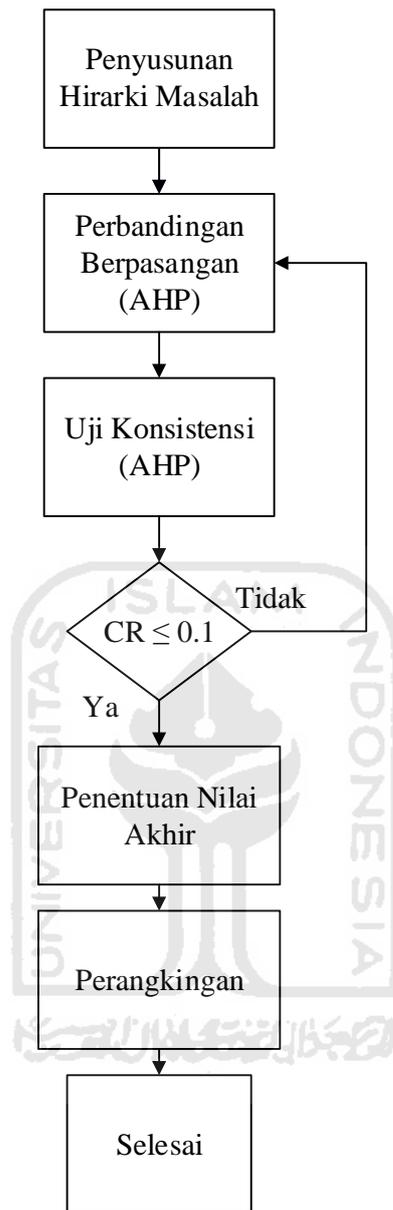
d. Menghitung Nilai Akhir.

Bertujuan mengetahui bobot prioritas untuk tiap alternative

e. Perangkingan

Perangkingan dilakukan dengan cara menghitung *eigen vector* untuk tiap kriteria dan sub kriteria. Dengan melakukan perangkingan akan diperoleh kesimpulan pengetahuan yang akan menjadi prioritas pengelolaan dan pembelajaran.

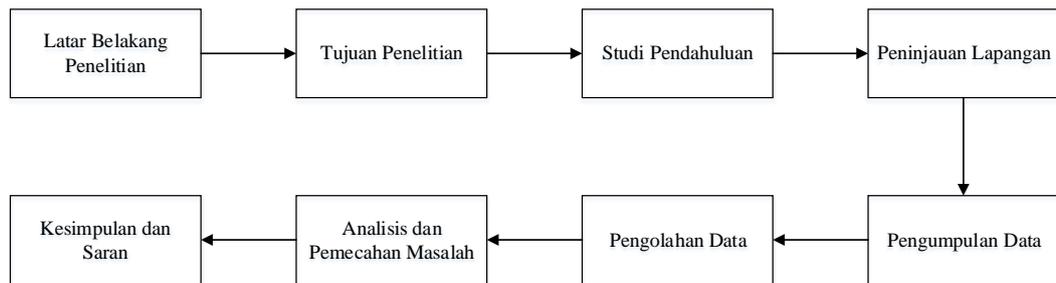




Gambar 3.1 Block Diagram AHP

### 3.7. Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian digunakan untuk mengidentifikasi tujuan penelitian yang telah disusun oleh peneliti. Adapun prosedur penelitian dapat dilihat pada gambar 3.2.



Gambar 3.2 *Block Diagram* Prosedur Penelitian

### 1. Latar Belakang dan Tujuan Penelitian

Latar Belakang telah dijelaskan dalam BAB I Point 1.1 hal 1 dan Tujuan Penelitian pada BAB I point 1.3 hal 3.

### 2. Studi Pendahuluan

Studi pendahuluan merupakan kegiatan peneliti yang dilakukan sebelum melakukan penelitian. Studi pendahuluan bertujuan agar dapat diperoleh masukan tentang permasalahan yang akan diteliti. Pada penelitian ini studi pendahuluan dilakukan dengan cara sebagai berikut:

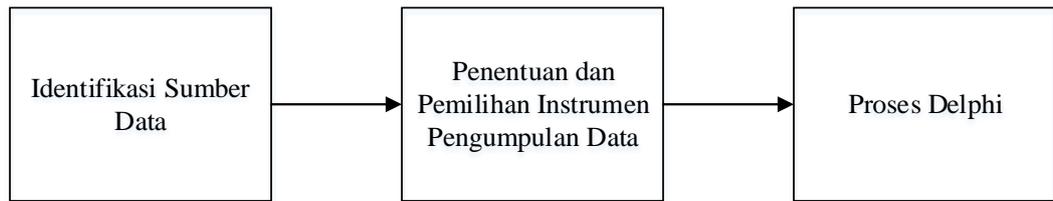
- a. Mengetahui secara langsung proses *knowledge management* PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Kantor Cabang Syariah Yogyakarta
- b. Melakukan wawancara dengan pihak perusahaan

### 3. Peninjauan Lapangan

Peninjauan lokasi dilakukan untuk memastikan bahwa objek penelitian sudah bisa atau belum untuk dilakukan penelitian

### 4. Pengumpulan Data

Pada penelitian ini digunakan teknik kuisisioner dan teknik wawancara untuk pengumpulan data dengan metode Delphi. Adapun pengumpulan data ini dapat dilihat pada Gambar 3.3. *Block Diagram* Pengumpulan Data.



Gambar 3.3 Block Diagram Pengumpulan Data

a. Identifikasi Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer

Data primer diperoleh dari kuisisioner yang disebar. Adapun data primer yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Data permasalahan bisnis
- b. Data *core knowledge*

2. Data sekunder

Data sekunder diperoleh dari literatur seperti buku, jurnal serta publikasi ilmiah lainnya.

Data sekunder yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Profil umum perusahaan
- b. Struktur organisasi perusahaan
- c. Fitur KMS

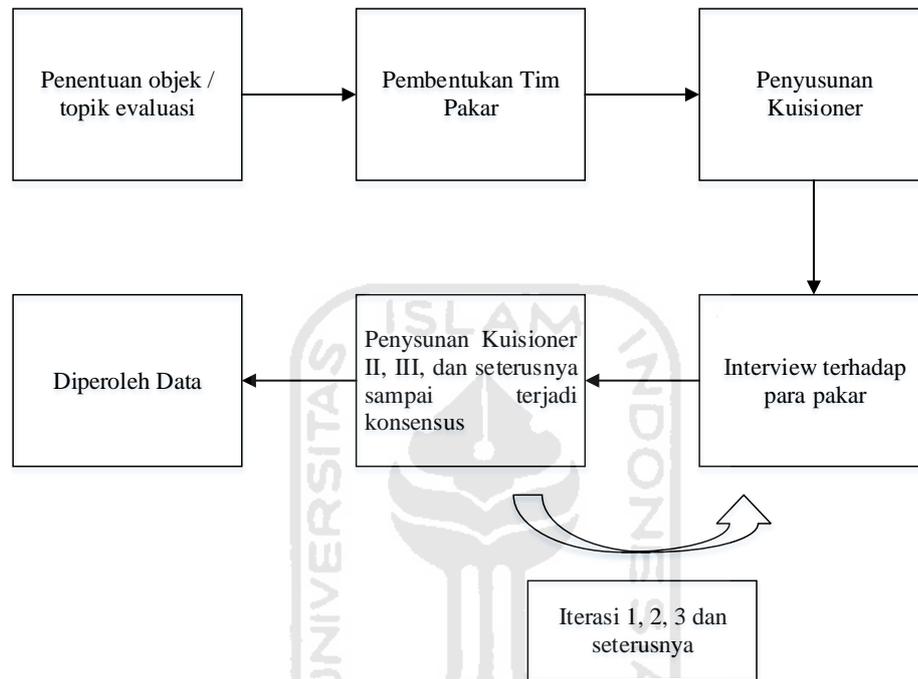
b. Penentuan dan Pemilihan Instrumen Pengumpulan Data

Pada penelitian ini instrumen teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Teknik observasi yakni teknik pengamatan yang dilakukan langsung terhadap tujuan penentuan *core knowledge* dalam pengembangan *knowledge management* oleh perusahaan.
2. Teknik wawancara dan penyebaran kuisisioner yakni teknik wawancara dan penyebaran kuisisioner kepada pihak yang terkait dengan penelitian.

c. Proses Delphi

Proses Delphi digunakan untuk mengidentifikasi variabel-variabel dalam penelitian yang merupakan atribut atau item spesifik dari setiap dimensi dalam *knowledge management*. Adapun *block diagram* proses Delphi ditunjukkan pada gambar 3.4.



Gambar 3.4 *Block Diagram* Proses Delphi

5. Pengolahan Data

Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode statistik yaitu uji validitas dan reliabilitas.

a. Uji Validitas,

Uji Validitas adalah uji statistik yang digunakan untuk menentukan seberapa jauh ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur/instrumen. Alat ukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya (Azwar, 2012). Pengujian validitas data dilakukan dengan menggunakan software SPSS dengan menggunakan angka  $r$  hasil *Corrected Item Total Correlation*. Nilai  $r$  dapat dikatakan valid jika batasan  $r$  tabel  $> 0.30$ .

b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas adalah uji statistik yang digunakan untuk menjelaskan sejauh mana suatu proses pengukuran dapat dipercaya. Suatu pengukuran dikatakan memiliki reliabilitas yang baik apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap kelompok subjek diperoleh hasil yang sama atau hasil yang ditunjukkan relatif sama walaupun terdapat perbedaan yang kecil (Azwar, 2012). Namun jika perbedaannya cukup besar maka pengukuran tersebut dikatakan tidak *reliable*. Pengujian reliabilitas data dapat dilakukan dengan *software* SPSS menggunakan metode *Alpha – Cronbach*. Data dikatakan reliabel jika besarnya korelasi minimal  $\alpha > 0,070$ .

#### 6. Analisis dan Pemecahan Masalah

Analisis dan pemecahan masalah pada penelitian ini menggunakan analisis data statistik, analisis delphi, analisis AHP seperti yang dijelaskan pada point 3.6.

#### 7. Kesimpulan

Langkah terakhir dari suatu penelitian adalah berupa penarikan kesimpulan berdasarkan pengumpulan data, analisis data dan tahap keputusan. Penarikan kesimpulan ini sangat berguna dalam merangkum hasil akhir dari suatu penelitian. Bagian ini juga dilengkapi dengan beberapa sumbang saran untuk menyempurnakan hasil penelitian.

## BAB 4

### ANALISIS DATA

#### 4.1. Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pengumpulan data dan pengolahan data pada penelitian ini dilakukan pada setiap tahapan implementasi

##### 4.1.1 Tahap *Identifying the business problem* (Identifikasi Permasalahan Bisnis)

###### a. Pengumpulan data tahap *identifying the business problem*

Pada tahap ini pengumpulan data dilakukan dengan teknik Delphi. Teknik Delphi pada penelitian ini dilakukan melalui 2 (dua) tahap yaitu tahap I verifikasi dan validasi pakar terhadap kuisisioner dan tahap II adalah penyebaran kuisisioner kepada responden. Berikut adalah penjelasannya.

###### 1. Deskripsi Pakar

Pakar pada penelitian ini merupakan seseorang yang dianggap sebagai sumber terpercaya yang memiliki pengetahuan atas hal-hal yang terkait dengan permasalahan maupun operasional dari organisasi yang menjadi objek penelitian. Berikut merupakan data umum para pakar yang dilibatkan dalam penelitian ditunjukkan pada tabel 4.1

Tabel 4.1. Data Umum Pakar

| No | Pakar   | Pengalaman Kerja | Jabatan  | Pendidikan | Kepakaran |
|----|---------|------------------|----------|------------|-----------|
| 1  | Pakar 1 | 17 tahun         | Praktisi | S2         | Perbankan |
| 2  | Pakar 2 | 25 tahun         | Praktisi | S3         | Perbankan |
| 3  | Pakar 3 | 16 tahun         | Praktisi | S2         | Perbankan |
| 4  | Pakar 4 | 20 tahun         | Praktisi | S2         | Perbankan |
| 5  | Pakar 5 | 21 tahun         | Praktisi | S2         | Perbankan |

## 2. Hasil Kuisisioner Tahap I *Identifying the Business Problem*

Kuisisioner tahap I disebarkan kepada 5 (lima) orang pakar untuk memvalidasi dan melakukan verifikasi variabel permasalahan dalam kuisisioner sehingga kuisisioner yang menjadi alat pengumpulan data akan lebih berkualitas. Variabel pada kuisisioner tahap I merupakan hasil kombinasi dari kuisisioner terbuka yang ditujukan kepada para pakar dan studi literatur. Variabel X1, X2, X3, dan X12 diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Elvianto Dwi Hartono (Hartono, 2015). Hartono melakukan analisis mengenai permasalahan bisnis di sebuah perusahaan distributor alat elektronik, yang berkaitan dengan *knowledge management*. Untuk variabel X4, X5, X6, X8, X10 dan X11 merupakan hasil informasi dari pihak perusahaan. Sedangkan untuk X7, X9 dan X13 adalah informasi dari perusahaan yang dikombinasikan dengan hasil penelitian dari Elvianto Dwi Hartono (Hartono, 2015) untuk selanjutnya dibuat sebuah kesimpulan permasalahan. Total permasalahan yang berhasil diidentifikasi adalah 13 permasalahan yang selanjutnya disebut sebagai variabel. Ketigabelas variabel tersebut dikelompokkan menjadi tiga aspek. Hal ini didasarkan pada tiga komponen utama di dalam *knowledge management* yaitu yaitu aspek manusia, proses dan teknologi. (Darudiato, 2013). Adapun variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 4.2. Pada tahap ini peneliti membuat ketentuan bahwa apabila ada minimal 3 (tiga) pendapat ahli menyatakan tidak setuju terhadap suatu variabel maka variabel tersebut akan tereliminasi. Berdasarkan hasil verifikasi dan validasi pakar diambil kesimpulan bahwa dari 13 variabel terseleksi menjadi 10 variabel. Adapun pengurangan variabel terjadi pada variabel X2, X6 dan X7 (lihat tabel 4.3).

Tabel 4.2 Variabel Tahap Identifying the Business Problem

| No | Aspek   |    | Pemasalahan  |
|----|---------|----|--|
| 1  | Manusia | X1 | Ada kesenjangan/gap pengetahuan antara karyawan baru dan lama        |
|    |         | X2 | Aktivitas berbagi pengetahuan dilakukan secara lisan atau tatap muka |

|   |           |     |  |
|---|-----------|-----|--|
|   |           | X3  | Budaya berbagi pengetahuan belum menjadi kesadaran individu  |
|   |           | X4  | Kurangnya keberanian karyawan untuk menyampaikan ide dan inovasi yang mereka secara langsung                 |
|   |           | X5  | Adanya ketergantungan terhadap terhadap individu tertentu dalam menjalankan suatu pekerjaan                  |
|   |           | X6  | Adanya sifat apatis terhadap kelangsungan perusahaan   |
| 2 | Proses    | X7  | Adanya tumpang tindih terhadap aktivitas pekerjaan dikarenakan keterbatasan sumber daya manusia              |
|   |           | X8  | Sosialisasi terhadap update SOP kurang efektif   |
|   |           | X9  | Perubahan SOP tidak terdokumentasi dengan baik   |
|   |           | X10 | Solusi suatu permasalahan pekerjaan tidak seluruhnya terdokumentasi dengan baik                              |
| 3 | Teknologi | X11 | Komunikasi sebagian besar menggunakan memo tertulis  |
|   |           | X12 | Tidak ada media yang dapat digunakan untuk menuangkan ide dan inovasi  |
|   |           | X13 | Tidak adanya sistem manajemen <i>data based</i> untuk mendokumentasikan pengetahuan yang efektif dan efisien |

Tabel. 4.3 Rekapitulasi Kuisioner Tahap 1 Identifikasi Permasalahan Bisnis

| No | Aspek   | Pemasalahan | Pakar  |   |   |   |   |   |
|----|---------|-------------|--|---|---|---|---|---|
|    |         |             | 1  | 2 | 3 | 4 | 5 |   |
| 1  | Manusia | X1          | Ada kesenjangan/gap pengetahuan antara karyawan baru dan lama                                | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|    |         | X2          | Aktivitas berbagi pengetahuan dilakukan secara lisan atau tatap muka                         | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
|    |         | X3          | Budaya berbagi pengetahuan belum menjadi kesadaran individu                                  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|    |         | X4          | Kurangnya keberanian karyawan untuk menyampaikan ide dan inovasi yang mereka secara langsung | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |
|    |         | X5          | Adanya ketergantungan terhadap terhadap individu tertentu dalam menjalankan suatu pekerjaan  | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |
|    |         | X6          | Adanya sifat apatis terhadap kelangsungan perusahaan   | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |
| 2  | Proses  | X7          | Adanya tumpang tindih terhadap aktivitas   | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |

|   |           |     |  |   |   |   |   |   |
|---|-----------|-----|--|---|---|---|---|---|
|   |           |     | pekerjaan dikarenakan keterbatasan sumber daya manusia   |   |   |   |   |   |
|   |           | X8  | Sosialisasi terhadap update SOP kurang efektif   | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|   |           | X9  | Perubahan SOP tidak terdokumentasi dengan baik   | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
|   |           | X10 | Solusi suatu permasalahan pekerjaan tidak seluruhnya terdokumentasi dengan baik                              | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3 | Teknologi | X11 | Komunikasi sebagian besar menggunakan memo tertulis  | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|   |           | X12 | Tidak ada media yang dapat digunakan untuk menuangkan ide dan inovasi  | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
|   |           | X13 | Tidak adanya sistem manajemen <i>data based</i> untuk mendokumentasikan pengetahuan yang efektif dan efisien | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Keterangan :

0 : Tidak Setuju

1 : Setuju

### 3. Hasil Kuisisioner Tahap II *Identifying the Business Problem*

Pada tahap ini akan dilakukan penyebaran kuisisioner yang telah divalidasi dan diverifikasi oleh para pakar kepada para karyawan yang bekerja di *Commercial Financing* Unit, Unit Usaha Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk dengan jabatan staf pembiayaan komersial. Tujuannya adalah mengetahui seberapa besar permasalahan bisnis di perusahaan. Model kuisisioner tahap 2 ditunjukkan pada tabel 4.5. Jumlah kuisisioner yang disebar 30 buah. Dari 30 buah kuisisioner yang disebar keseluruhannya dapat dikembalikan. Adapun profil dari responden ditunjukkan pada tabel 4.6 dan untuk rekap hasil kuisisioner 2 ditunjukkan pada tabel 4.7.

Tabel. 4.5 Model Kuisisioner Tahap II *Identifying the Business Problem*

| No | Aspek     | Var | Permasalahan  | Skala |   |   |   |   |
|----|-----------|-----|---|-------|---|---|---|---|
|    |           |     |   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | People    | X1  | Ada kesenjangan/gap pengetahuan antara karyawan baru dan lama   |       |   |   |   |   |
|    |           | X3  | Budaya berbagi pengetahuan belum menjadi kesadaran individu   |       |   |   |   |   |
|    |           | X4  | Kurangnya keberanian karyawan untuk menyampaikan ide dan inovasi yang mereka punya secara langsung    |       |   |   |   |   |
|    |           | X5  | Adanya ketergantungan terhadap individu tertentu dalam menjalankan suatu pekerjaan                    |       |   |   |   |   |
| 2  | Proses    | X8  | Sosialisasi terhadap update SOP kurang efektif  |       |   |   |   |   |
|    |           | X9  | Perubahan SOP tidak terdokumentasi dengan baik  |       |   |   |   |   |
|    |           | X10 | Solusi suatu permasalahan pekerjaan tidak seluruhnya terdokumentasi dengan baik                       |       |   |   |   |   |
| 3  | Teknologi | X11 | Tidak ada media yang dapat digunakan untuk menuangkan ide dan inovasi                                 |       |   |   |   |   |
|    |           | X12 | Komunikasi sebagian besar menggunakan memo tertulis   |       |   |   |   |   |
|    |           | X13 | Tidak adanya sistem manajemen data based untuk mendokumentasikan pengetahuan yang efektif dan efisien |       |   |   |   |   |

Keterangan :

1 : Sangat Tidak Setuju

2 : Tidak Setuju

3 : Netral

4 : Setuju

5 : Sangat Setuju

Tabel. 4.6 Profil Responden

| Responden | Masa Kerja | Jabatan         | Pendidikan |
|-----------|------------|-----------------|------------|
| R1        | 3          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R2        | 3          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R3        | 4          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R4        | 3          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R5        | 3          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R6        | 6          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R7        | 6          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R8        | 6          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R9        | 6          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R10       | 4          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R11       | 3          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R12       | 3          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R13       | 3          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R14       | 8          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R15       | 5          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R16       | 6          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R17       | 8          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R18       | 11         | Staf Pembiayaan | S1         |
| R19       | 8          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R20       | 7          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R21       | 6          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R22       | 6          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R23       | 4          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R24       | 8          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R25       | 3          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R26       | 6          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R27       | 8          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R28       | 9          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R29       | 6          | Staf Pembiayaan | S1         |
| R30       | 6          | Staf Pembiayaan | S1         |

Tabel 4.7 Rekap Hasil Kuisisioner Tahap 2

| Variabel | Responden |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----------|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
|          | 1         | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| X1       | 4         | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  |
| X3       | 4         | 4  | 4  | 4  | 3  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 4  |
| X4       | 3         | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 2  | 3  | 2  | 3  |
| X5       | 4         | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 3  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  |
| X8       | 4         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| X9       | 4         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 4  | 4  | 4  |
| X10      | 3         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| X11      | 4         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| X12      | 4         | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  |
| X13      | 4         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 3  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  |
| Variabel | Responden |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|          | 16        | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| X1       | 4         | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 4  | 5  | 5  |
| X3       | 4         | 3  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  |
| X4       | 3         | 2  | 3  | 2  | 3  | 3  | 2  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  | 3  |
| X5       | 4         | 4  | 4  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  |
| X8       | 4         | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 5  |
| X9       | 4         | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 4  | 5  | 3  | 4  | 4  | 3  |
| X10      | 4         | 4  | 4  | 4  | 3  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 5  | 3  | 5  | 4  |
| X11      | 4         | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  |
| X12      | 4         | 5  | 4  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 5  |
| X13      | 4         | 4  | 4  | 5  | 5  | 5  | 3  | 4  | 5  | 5  | 5  | 4  | 4  | 4  | 4  |

b. Pengolahan Data

1. Uji Kecukupan Data

Untuk mengetahui jumlah sampel yang dibutuhkan dengan populasi yang ada, peneliti menggunakan rumus Slovin (Sevilla, 2007). Adapun rumus Slovin yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} \dots\dots\dots(7)$$

n : Jumlah Sampel

N : Jumlah Populasi

e : Batas Toleransi Kesalahan 5% (*error tolerance*)

Perhitungan *sample* :

N : 66 orang

e: 5%

$$n = \frac{66}{1 + (66) \times 5\%^2}$$

n = 56,65236052 dibulatkan 57 responden.

Pada penelitian ini peneliti hanya dapat memperoleh 30 responden sebagai *sample*.

## 2. Uji Normalitas

Uji normalitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah sebaran data yang terjadi terdistribusi secara normal atau tidak. Hal ini diperlukan untuk menjadi salah satu kriteria dalam menentukan uji statistik parametrik atau non parametrik. Uji ini ditentukan dengan berpedoman pada angka signifikansi Uji Kolmogorov-Smirnov Sig. Apabila nilai signifikansi Uji Kolmogorov-Smirnov Sig > 0,05 maka data dikatakan berdistribusi normal dan dapat dilakukan uji statistik parametrik. Namun apabila nilai signifikansi Uji Kolmogorov-Smirnov Sig < 0,05, data dikatakan tidak berdistribusi normal dan uji statistik yang dilakukan adalah uji statistik non-parametrik. Hasil uji normalitas ditunjukkan pada tabel 4.8.

Berdasarkan hasil keluaran yang ditunjukkan pada tabel 4.8, semua nilai signifikansi Uji Kolmogorov-Smirnov Sig pada setiap variabel dibawah 0,05, yang berarti data tidak berdistribusi normal. Berdasarkan hal tersebut uji statistik relevan untuk digunakan adalah uji statistik non parametrik.

Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas

| Kelompok | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |      |      | Shapiro-Wilk |      |      |      |
|----------|---------------------------------|------|------|--------------|------|------|------|
|          | Statistic                       | df   | Sig. | Statistic    | df   | Sig. |      |
| X1       | 1,00                            | ,331 | 12   | ,001         | ,650 | 12   | ,000 |
|          | 2,00                            | ,392 | 18   | ,000         | ,624 | 18   | ,000 |
| X3       | 1,00                            | ,250 | 12   | ,037         | ,828 | 12   | ,020 |
|          | 2,00                            | ,324 | 18   | ,000         | ,751 | 18   | ,000 |
| X4       | 1,00                            | ,417 | 12   | ,000         | ,608 | 12   | ,000 |
|          | 2,00                            | ,476 | 18   | ,000         | ,520 | 18   | ,000 |
| X5       | 1,00                            | ,323 | 12   | ,001         | ,780 | 12   | ,006 |
|          | 2,00                            | ,538 | 18   | ,000         | ,253 | 18   | ,000 |
| X8       | 1,00                            | ,530 | 12   | ,000         | ,327 | 12   | ,000 |
|          | 2,00                            | ,501 | 18   | ,000         | ,457 | 18   | ,000 |
| X9       | 1,00                            | ,499 | 12   | ,000         | ,465 | 12   | ,000 |
|          | 2,00                            | ,405 | 18   | ,000         | ,688 | 18   | ,000 |
| X10      | 1,00                            | ,530 | 12   | ,000         | ,327 | 12   | ,000 |
|          | 2,00                            | ,287 | 18   | ,000         | ,803 | 18   | ,002 |
| X11      | 1,00                            | ,331 | 12   | ,001         | ,650 | 12   | ,000 |
|          | 2,00                            | ,421 | 18   | ,000         | ,601 | 18   | ,000 |
| X12      | 1,00                            | ,417 | 12   | ,000         | ,608 | 12   | ,000 |
|          | 2,00                            | ,392 | 18   | ,000         | ,624 | 18   | ,000 |
| X13      | 1,00                            | ,300 | 12   | ,004         | ,809 | 12   | ,012 |
|          | 2,00                            | ,294 | 18   | ,000         | ,752 | 18   | ,000 |

### 3. Uji Komparatif dengan Mann-Whitney untuk Kategori Masa Kerja

Uji Komparatif dengan Mann-Whitney merupakan salah satu uji dalam statistik non parametrik yang dapat digunakan untuk mengetahui perbedaan median 2 (dua) kelompok bebas apabila skala data variabel terikatnya adalah ordinal atau interval/ratio tetapi tidak berdistribusi normal. Pada penelitian ini responden pada kuisisioner tahap 2 memiliki perbedaan kategori untuk masa kerja. Untuk mengetahui apakah perbedaan masa kerja berpengaruh terhadap jawaban responden, maka peneliti akan melakukan uji komparatif responden dengan metode Mann-Whitney untuk kategori masa kerja. Pada uji Mann-Whitney masa kerja akan dibuat menjadi 2 kelompok yaitu kelompok 1 adalah responden dengan

masa kerja  $\leq 5$  tahun dan kelompok 2 adalah responden dengan masa kerja  $> 5$  tahun.



Gambar 4.1 Sebaran masa kerja responden

Gambar 4.1 menunjukkan 60% dari 30 responden memiliki masa kerja di atas 5 tahun dan 40% sisanya memiliki masa kerja 5 tahun atau dibawahnya. Data tersebut selanjutnya di Analisis menggunakan uji Mann-Whitney dengan software SPSS 15.0 menggunakan 30 *independent sample* dengan hipotesis sebagai berikut:

- Ho : Tidak ada pengaruh persepsi jawaban dengan masa kerja responden
- Ha : Ada pengaruh minimal 1 perbedaan persepsi jawaban dengan masa kerja responden.

Untuk menerima atau pun menolak hipotesa Ho digunakan pedoman sebagai berikut:

- Ho diterima jika nilai *p-value* pada kolom *Asymtotic Significant (2-tail)*  $>$  *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 dan nilai *chi square*  $<$  dari nilai  $\chi^2$  0,05 (*df*)
- Ha diterima jika nilai *p-value* pada kolom *Asymtotic Significant (2-tail)*  $>$  *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 dan nilai *chi square*  $<$  dari nilai  $\chi^2$  0,05 (*df*)

Hasil pengolahan uji Mann-Whitney dengan menggunakan *software* SPSS 15.0 ditunjukkan pada tabel 4.9 Berdasarkan data keluaran uji Mann-Whitney menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki *Asymtotic Significant (2-tail)* lebih besar dari *level of significant* ( $\alpha$ ) sebesar 0,05. Hal ini berarti Hipotesa nol (Ho)

diterima dan  $H_a$  ditolak untuk semua variabel. Sehingga dapat disimpulkan perbedaan masa kerja tidak mempengaruhi persepsi dari responden.

Tabel 4.9 Hasil Uji Mann-Whitney untuk Kategori Masa Kerja

|                                | X1                | X3                | X4                | X5                | X8                |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Mann-Whitney U                 | 96,000            | 81,000            | 96,000            | 86,500            | 99,000            |
| Wilcoxon W                     | 174,000           | 252,000           | 174,000           | 257,500           | 270,000           |
| Z                              | -,592             | -,1270            | -,663             | -,1,308           | -,647             |
| Asymp. Sig. (2-tailed)         | ,554              | ,204              | ,507              | ,191              | ,518              |
| Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)] | ,632 <sup>a</sup> | ,267 <sup>a</sup> | ,632 <sup>a</sup> | ,368 <sup>a</sup> | ,723 <sup>a</sup> |
|                                | X9                | X10               | X11               | X12               | X13               |
| Mann-Whitney U                 | 107,000           | 89,500            | 90,000            | 102,000           | 68,000            |
| Wilcoxon W                     | 278,000           | 167,500           | 168,000           | 180,000           | 146,000           |
| Z                              | -,058             | -,971             | -,898             | -,304             | -,1,882           |
| Asymp. Sig. (2-tailed)         | ,954              | ,332              | ,369              | ,761              | ,060              |
| Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)] | ,983 <sup>a</sup> | ,439 <sup>a</sup> | ,465 <sup>a</sup> | ,819 <sup>a</sup> | ,095 <sup>a</sup> |

#### 4. Validitas dan Reliabilitas Variabel

Validitas dan reliabilitas merupakan tahap yang penting dalam pengukuran. Pada uji validitas peneliti menggunakan uji validitas *product momen pearson correlation* dengan taraf signifikansi koefisien korelasi 0,05, yang berarti variabel penelitian dianggap valid apabila berkorelasi signifikan terhadap skor total. Sedangkan untuk uji reliabilitas digunakan uji reliabilitas *Cronbach's Alpha*, dimana variabel penelitian dikatakan reliabel apabila nilai *alpha* lebih besar dari *r* kritis *product moment*

- Uji Validitas

Rekap hasil pengolahan data untuk uji validitas variabel menggunakan SPSS 15.0 dengan metode validitas *product momen pearson correlation* ditunjukkan pada tabel 4.10. Berdasarkan hasil uji validitas variabel X4, X5, X9 dan X12 dinyatakan tidak valid. Hal ini dikarenakan nilai *pearson correlation* keempat variabel tersebut di bawah nilai *r* tabel untuk signifikansi 0,05. Adapun nilai *r* tabel untuk signifikansi 0,05 dengan jumlah sample 30 ( $df = 30-2$ ) adalah

0.361. Dengan demikian hanya 6 variabel yaitu X1, X3, X8, X10, X11 dan X13 yang akan digunakan untuk uji statistik selanjutnya.

Tabel 4.10 Rekap Hasil Uji Validitas Variabel

|    |                     | Total  |     |                     | Total  |
|----|---------------------|--------|-----|---------------------|--------|
| X1 | Pearson Correlation | ,444*  | X9  | Pearson Correlation | ,216   |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,014   |     | Sig. (2-tailed)     | ,251   |
|    | N                   | 30     |     | N                   | 30     |
| X3 | Pearson Correlation | ,524** | X10 | Pearson Correlation | ,407*  |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,003   |     | Sig. (2-tailed)     | ,026   |
|    | N                   | 30     |     | N                   | 30     |
| X4 | Pearson Correlation | ,276   | X11 | Pearson Correlation | ,445*  |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,139   |     | Sig. (2-tailed)     | ,014   |
|    | N                   | 30     |     | N                   | 30     |
| X5 | Pearson Correlation | ,181   | X12 | Pearson Correlation | ,270   |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,339   |     | Sig. (2-tailed)     | ,149   |
|    | N                   | 30     |     | N                   | 30     |
| X8 | Pearson Correlation | ,383*  | X13 | Pearson Correlation | ,561** |
|    | Sig. (2-tailed)     | ,037   |     | Sig. (2-tailed)     | ,001   |
|    | N                   | 30     |     | N                   | 30     |

- Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan membandingkan nilai *r Alpha* (*Cronbach's Alpha*) dengan *r* tabel. Apabila nilai *r Alpha* positif dan lebih besar dari *r* tabel maka dianggap reliabel. Pada uji reliabel peneliti menggunakan 6 variabel yang tidak tereliminasi pada uji validitas. Hasil uji reliabilitas ditunjukkan pada tabel 4.11

Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,542             | 6          |

Berdasarkan hasil uji reliabilitas Cronbach's Alpha diperoleh nilai *r alpha* 0,542. Nilai ini lebih besar dari nilai *r* tabel yaitu 0,361, sehingga dapat disimpulkan keenam variabel tersebut reliabel.

## 5. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendapatkan nilai mean dari keseluruhan penilaian yang telah diberikan oleh para responden terhadap variabel yang telah dinyatakan valid dan reliabel. Hasil dari analisis deskriptif ditunjukkan pada tabel 4.12. Berdasarkan analisis deskriptif, peneliti membuat asumsi apabila nilai mean lebih kecil atau sama dengan 3 variabel tersebut tidak mempengaruhi bisnis, namun apabila nilai mean lebih besar dari 3 maka variabel tersebut berpengaruh kuat terhadap bisnis perusahaan. Variabel X1, X3, X8, X10, X11 dan X13 merupakan variabel yang berpengaruh kuat terhadap bisnis perusahaan.

Tabel 4.12 Analisis Deskriptif

| Responden | Variabel |    |    |     |     |     |
|-----------|----------|----|----|-----|-----|-----|
|           | X1       | X3 | X8 | X10 | X11 | X13 |
| 1         | 4        | 4  | 4  | 3   | 4   | 4   |
| 2         | 4        | 4  | 5  | 4   | 4   | 4   |
| 3         | 4        | 4  | 5  | 4   | 4   | 4   |
| 4         | 5        | 4  | 5  | 4   | 4   | 4   |
| 5         | 4        | 3  | 5  | 4   | 4   | 4   |
| 6         | 5        | 5  | 5  | 4   | 4   | 4   |
| 7         | 5        | 5  | 5  | 4   | 5   | 4   |
| 8         | 5        | 5  | 5  | 4   | 5   | 5   |
| 9         | 4        | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   |
| 10        | 4        | 4  | 5  | 4   | 5   | 3   |
| 11        | 5        | 3  | 5  | 4   | 5   | 3   |
| 12        | 5        | 3  | 5  | 4   | 5   | 3   |
| 13        | 5        | 3  | 5  | 4   | 5   | 4   |
| 14        | 5        | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   |
| 15        | 4        | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   |
| 16        | 4        | 4  | 4  | 4   | 4   | 4   |
| 17        | 4        | 3  | 5  | 4   | 4   | 4   |
| 18        | 4        | 4  | 5  | 4   | 4   | 4   |
| 19        | 5        | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   |
| 20        | 5        | 4  | 5  | 3   | 5   | 5   |
| 21        | 5        | 3  | 5  | 3   | 5   | 5   |
| 22        | 4        | 3  | 5  | 4   | 5   | 3   |
| 23        | 5        | 3  | 5  | 5   | 5   | 4   |
| 24        | 5        | 4  | 5  | 5   | 5   | 5   |
| 25        | 5        | 3  | 5  | 5   | 5   | 5   |
| 26        | 4        | 4  | 5  | 4   | 5   | 5   |
| 27        | 5        | 5  | 5  | 5   | 5   | 4   |

|                  |             |             |             |             |             |             |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 28               | 4           | 3           | 4           | 3           | 4           | 4           |
| 29               | 5           | 4           | 4           | 5           | 4           | 4           |
| 30               | 5           | 4           | 5           | 4           | 4           | 4           |
| <b>Nilai Min</b> | <b>4</b>    | <b>3</b>    | <b>4</b>    | <b>3</b>    | <b>4</b>    | <b>3</b>    |
| <b>Nilai Max</b> | <b>5</b>    | <b>5</b>    | <b>5</b>    | <b>5</b>    | <b>5</b>    | <b>5</b>    |
| <b>Mean</b>      | <b>4,57</b> | <b>3,80</b> | <b>4,87</b> | <b>4,03</b> | <b>4,60</b> | <b>4,20</b> |
| <b>Pengaruh</b>  | <b>Kuat</b> | <b>Kuat</b> | <b>Kuat</b> | <b>Kuat</b> | <b>Kuat</b> | <b>Kuat</b> |

#### 6. Kesimpulan Identifikasi Permasalahan Bisnis

Dari hasil proses delphi ditemukan beberapa permasalahan bisnis di dalam perusahaan. Adapun permasalahan yang terjadi di perusahaan meliputi tiga aspek yaitu:

##### a. Aspek Manusia (*people*)

Permasalahan:

- Ada kesenjangan/gap pengetahuan antara karyawan baru dan lama (X1)
- Budaya berbagi pengetahuan belum menjadi kesadaran individu (X3)

##### b. Aspek Proses

Permasalahan:

- Sosialisasi terhadap update SOP kurang efektif (X8)
- Solusi suatu permasalahan pekerjaan tidak seluruhnya terdokumentasi dengan baik (X10)

##### c. Aspek Teknologi

- Tidak ada media yang dapat digunakan untuk menuangkan ide dan inovasi (X11)
- Tidak adanya sistem manajemen data based untuk mendokumentasikan pengetahuan yang efektif dan efisien (X13)

#### 7. Solusi Permasalahan

Dari permasalahan yang telah diidentifikasi, peneliti melibatkan para pakar untuk memberikan solusi atas permasalahan tersebut. Berikut solusi yang diberikan oleh para pakar:

a. Pakar 1

Solusi yang diberikan oleh Pakar 1 ditunjukkan pada tabel 4.13

Tabel 4.13 Solusi Pakar 1

| Aspek     | Var | Permasalahan  | Solusi  |
|-----------|-----|---|---|
| Manusia   | X1  | Ada kesenjangan/gap pengetahuan antara karyawan baru dan lama                   | Perlu dilakukan pelatihan atau update pengetahuan secara rutin                    |
|           | X3  | Budaya berbagi pengetahuan menjadi individu belum kesadaran                     | Membuat aturan untuk mendukung terciptanya budaya kerja                           |
| Proses    | X8  | Sosialisasi terhadap update SOP kurang efektif                                  | Membuat TIM untuk melakukan monitoring terkait update SOP                         |
|           | X10 | Solusi suatu permasalahan pekerjaan tidak seluruhnya terdokumentasi dengan baik | Membuat aturan dan sistem dalam mendokumentasikan solusi atas sebuah permasalahan |
| Teknologi | X11 | Tidak ada media yang dapat digunakan untuk menuangkan ide dan inovasi           | Membuat sistem yang dapat menjadi media untuk saling berkomunikasi                |

|  |     |   |  |
|--|-----|---|--|
|  | X13 | Tidak adanya sistem manajemen data based untuk mendokumentasikan pengetahuan yang efektif dan efisien | Membangun sistem data base yang dapat digunakan untuk menyimpan informasi dan pengetahuan yang dapat digunakan sebagai alat pembelajaran |
|--|-----|---|--|

b. Pakar 2

Solusi yang diberikan oleh Pakar 2 ditunjukkan pada tabel 4.14

Tabel 4.14 Solusi Pakar 2

| Aspek     | Var | Permasalahan  | Solusi  |
|-----------|-----|---|---|
| Manusia   | X1  | Ada kesenjangan/gap pengetahuan antara karyawan baru dan lama                   | Membuat forum komunikasi atau <i>sharing</i> untuk berbagi pengetahuan  |
|           | X3  | Budaya berbagi pengetahuan belum menjadi kesadaran individu                     | Perlu adanya reward dan punishment untuk membentuk budaya berbagi pengetahuan   |
| Proses    | X8  | Sosialisasi terhadap update SOP kurang efektif                                  | Manajemen harus memiliki petugas khusus untuk mensosialisasikan SOP   |
|           | X10 | Solusi suatu permasalahan pekerjaan tidak seluruhnya terdokumentasi dengan baik | Pembuatan SOP untuk pendokumentasian solusi atau ide  |
| Teknologi | X11 | Tidak ada media yang dapat digunakan untuk menuangkan ide dan inovasi           | Membuat sistem komunikasi secara digital untuk mendokumentasikan ide atau pengetahuan atau solusi permasalahan bisnis |

|  |     |   |   |
|--|-----|---|---|
|  | X13 | Tidak adanya sistem manajemen data based untuk mendokumentasikan pengetahuan yang efektif dan efisien | Membuat aplikasi yang dapat digunakan untuk menyimpan informasi dan digunakan untuk sharing |
|--|-----|---|---|

c. Pakar 3

Solusi yang diberikan oleh Pakar 3 ditunjukkan pada tabel 4.15

Tabel 4.15 Solusi Pakar 3

| Aspek     | Var | Permasalahan  | Solusi   |
|-----------|-----|---|--|
| Manusia   | X1  | Ada kesenjangan/gap pengetahuan antara karyawan baru dan lama                   | Meningkatkan intensitas diskusi dan <i>transfer knowledge</i>  |
|           | X3  | Budaya berbagi pengetahuan belum menjadi kesadaran individu                     | Memberikan pemahaman dan coaching oleh orang yang memiliki kompetensi atau pengetahuan yang lebih baik |
| Proses    | X8  | Sosialisasi terhadap update SOP kurang efektif                                  | Sosialisasi update SOP harus terjadwal   |
|           | X10 | Solusi suatu permasalahan pekerjaan tidak seluruhnya terdokumentasi dengan baik | Pembuatan aturan untuk mendokumentasikan setiap permasalahan dan solusi yang muncul pada proses bisnis |
| Teknologi | X11 | Tidak ada media yang dapat digunakan untuk menuangkan ide dan inovasi           | Membuat aplikasi yang efektif dan efisien untuk mendokumentasikan ide dan inovasi                      |

|  |     |   |  |
|--|-----|---|--|
|  | X13 | Tidak adanya sistem manajemen data based untuk mendokumentasikan pengetahuan yang efektif dan efisien | Membuat sistem data base yang dapat menyimpan pengetahuan para karyawan yang dinilai <i>expert</i> supaya tidak terjadi ketergantungan apabila karyawan tersebut |
|--|-----|---|--|

d. Pakar 4

Solusi yang diberikan oleh Pakar 4 ditunjukkan pada tabel 4.16

Tabel 4.16 Solusi Pakar 4

| Aspek     | Var | Permasalahan  | Solusi   |
|-----------|-----|---|--|
| Manusia   | X1  | Ada kesenjangan/ <i>gap</i> pengetahuan antara karyawan baru dan lama           | Membangun budaya bertukar pikiran untuk saling berbagi pengetahuan                                       |
|           | X3  | Budaya berbagi pengetahuan belum menjadi kesadaran individu                     | Menjadikan beberapa karyawan menjadi agen perubahan untuk merangsang budaya berbagi pengetahuan          |
| Proses    | X8  | Sosialisasi terhadap update SOP kurang efektif                                  | Membuat agenda sosialisasi SOP secara rutin  |
|           | X10 | Solusi suatu permasalahan pekerjaan tidak seluruhnya terdokumentasi dengan baik | Membuat sebuah aturan yang mewajibkan karyawan untuk mendokumentasikan permasalahan bisnis dan solusinya |
| Teknologi | X11 | Tidak ada media yang dapat digunakan untuk                                      | Membuat aplikasi dokumentasi pengetahuan   |

|  |     |   |   |
|--|-----|---|---|
|  |     | menuangkan ide dan inovasi  | yang efektif dan efisien                                |
|  | X13 | Tidak adanya sistem manajemen data based untuk mendokumentasikan pengetahuan yang efektif dan efisien | Membuat sistem manajemen data base yang mudah digunakan |

e. Pakar 5

Solusi yang diberikan oleh Pakar 5 ditunjukkan pada tabel 4.17

Tabel 4.17 Solusi Pakar 5

| Aspek     | Var | Permasalahan  | Solusi  |
|-----------|-----|---|---|
| Manusia   | X1  | Ada kesenjangan/gap pengetahuan antara karyawan baru dan lama             | Meningkatkan intensitas pembelajaran kepada karyawan                      |
|           | X3  | Budaya berbagi pengetahuan belum menjadi kesadaran individu               | Menjadikan budaya berbagi pengetahuan sebagai indikator penilaian kinerja |
| Proses    | X8  | Sosialisasi terhadap update SOP kurang efektif                            | Melakukan uji kompetensi SOP secara berkala                               |
|           | X10 | Solusi permasalahan pekerjaan tidak seluruhnya terdokumentasi dengan baik | Membuat aturan proses dokumentasi yang efektif dan efisien                |
| Teknologi | X11 | Tidak ada media yang dapat digunakan untuk menuangkan ide dan inovasi     | Membuat sistem informasi yang dapat menjadi tempat menyimpan dan          |

|  |     |   |  |
|--|-----|---|--|
|  |     |   | mengakses pengetahuan  |
|  | X13 | Tidak adanya sistem manajemen data based untuk mendokumentasikan pengetahuan yang efektif dan efisien | Membuat sistem data base yang user friendly sebagai media pembelajaran bagi karyawan |

Berdasarkan pendapat para pakar tersebut di atas peneliti merangkum dan menjadikannya sebuah kuisioner untuk selanjutnya dinilai kembali oleh kelima pakar sehingga tercipta sebuah konsensus. Adapun rekap kuisioner konsensus tersebut ditunjukkan pada tabel 4.18

Tabel 4.18 Rekap Konsensus Solusi Permasalahan Bisnis

| Aspek               | Solusi  | Pakar |   |   |   |   |
|---------------------|---|-------|---|---|---|---|
|                     |   | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Manusia<br>(People) | Membangun budaya berbagi pengetahuan sebagai sarana pembelajaran untuk mengurangi kesenjangan/gap pengetahuan sehingga tercipta keseimbangan kompetensi sesama karyawan | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
|                     | Menjadikan budaya berbagi pengetahuan menjadi Key Performance Indeks (Indeks Penilaian Kinerja) bagi karyawan   | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
|                     | Memberikan pemahaman dan <i>coaching</i> oleh orang yang memiliki kompetensi atau pengetahuan yang lebih baik ( <i>expert</i> )   | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
|                     | Pemberlakukan sistem <i>reward</i> dan <i>punishment</i> dalam implementasi budaya berbagi pengetahuan  | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
|                     | Menunjuk karyawan potensial sebagai agen perubahan dalam penerapan budaya berbagi pengetahuan   | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Proses              | Membentuk Tim yang bertugas memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan berbagi pengetahuan (SOP, produk dan pengetahuan lainnya)  | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
|                     | Membuat prosedur terkait proses dokumentasi permasalahan bisnis dan solusinya   | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
|                     | Melakukan uji kompetensi secara berkala   | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |

|           |  |   |   |   |   |   |
|-----------|--|---|---|---|---|---|
| Teknologi | Membuat aplikasi <i>knowledge management system</i> yang dapat digunakan sebagai media untuk berbagi pengetahuan | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|-----------|--|---|---|---|---|---|

Keterangan :

0 : Tidak Setuju

1 : Setuju

#### 4.1.2 Tahap *Preparing of Change*

Pada tahap identifikasi permasalahan bisnis diperoleh beberapa solusi atas permasalahan bisnis. Selanjutnya solusi tersebut dijadikan sebagai bahan dalam melakukan perubahan di perusahaan. Peneliti merekomendasikan seluruh solusi dapat disetujui oleh manajemen perusahaan untuk diimplementasikan. Perubahan yang sebaiknya dilakukan perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Membangun budaya berbagi pengetahuan sebagai sarana pembelajaran untuk mengurangi kesenjangan/*gap* pengetahuan sehingga tercipta keseimbangan kompetensi sesama karyawan
- b. Menjadikan budaya berbagi pengetahuan menjadi *Key Performance Indeks* (Indeks Penilaian Kinerja) bagi karyawan
- c. Memberikan pemahaman dan *coaching* oleh orang yang memiliki kompetensi atau pengetahuan yang lebih baik (*expert*)
- d. Pemberlakukan sistem *reward* dan *punishment* dalam implementasi budaya berbagi pengetahuan
- e. Menunjuk karyawan potensial sebagai agen perubahan dalam penerapan budaya berbagi pengetahuan
- f. Membentuk tim yang bertugas memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan berbagi pengetahuan (sop, produk dan pengetahuan lainnya)
- g. Membuat prosedur terkait proses dokumentasi permasalahan bisnis dan solusinya
- h. Melakukan uji kompetensi secara berkala
- i. Membuat aplikasi *knowledge management system* yang dapat digunakan sebagai media untuk berbagi pengetahuan

#### 4.1.3 Tahap *Creating the Team*

Pada proses perubahan di dalam organisasi perusahaan, perlu dibentuk sebuah tim. Tim ini bertujuan memastikan bahwa proses perubahan yang dilakukan perusahaan dapat berjalan dengan baik. Tim ini juga dijadikan sebagai *role-model* yang membantu memberikan stimulan, bimbingan serta aktivitas konsultatif kepada elemen organisasi dalam proses perubahan. Selain itu tim juga bertugas mengevaluasi setiap perubahan yang terjadi untuk selanjutnya dilakukan perbaikan yang diperlukan.

#### 4.1.4 Tahap *Knowledge Audit*

Tahap *knowledge audit* merupakan tahapan yang bertujuan mencari pengetahuan utama (*core knowledge*) yang diperlukan untuk mengurangi gap/kesenjangan pengetahuan.

##### a. Pengumpulan dan Pengolahan data tahap *knowledge audit*

Pada tahap ini pengumpulan data dilakukan dengan teknik Delphi seperti pada tahap identifikasi permasalahan bisnis.

##### 1. Deskripsi Pakar

Pakar yang dilibatkan dalam proses *knowledge audit* sama seperti pada proses identifikasi permasalahan bisnis. Data umum para pakar yang dilibatkan dalam penelitian ditunjukkan pada tabel 4.1

##### 2. Hasil Kuisiонер Tahap 1

Pada tahapan ini para pakar diberikan pertanyaan terbuka mengenai pengetahuan yang dibutuhkan oleh staf pembiayaan *commercial financing unit*. Berdasarkan kuisiонер terbuka tersebut peneliti merangkum, menyusun, mengelompokkan dan mendiskripsikan pengetahuan tersebut. Selanjutnya jenis pengetahuan hasil kuisiонер terbuka disebut dengan *core knowledge* seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.19.

Tabel. 4.19 Deskripsi *Core Knowledge*

| No | Simbol | <i>Core Knowledge</i>                             | Penjelasan   |
|----|--------|---|--|
| 1  | CK 1   | Pengetahuan Analisis <i>Character</i>             | Analisis terkait keadaan watak dari nasabah khususnya kemauan memenuhi kewajibannya ( <i>willingness to pay</i> ) sesuai dengan perjanjian yang telah ditetapkan |
| 2  | CK 2   | Pengetahuan Analisis <i>Capital</i>               | Analisis terkait jumlah dan struktur permodalan nasabah  |
| 3  | CK 3   | Pengetahuan Analisis <i>Capacity</i>              | Analisis kemampuan menjalankan usaha   |
| 4  | CK 4   | Pengetahuan Analisis <i>Collateral</i>            | Analisis terkait dengan agunan   |
| 5  | CK 5   | Pengetahuan Analisis <i>Condition of Economy</i>  | Analisis terkait kondisi yang mempengaruhi perekonomian  |
| 6  | CK 6   | Pengetahuan Analisis <i>Constraint</i>            | Analisis terkait batasan dan hambatan yang tidak memungkinkan suatu bisnis untuk dilaksanakan di tempat tertentu   |
| 7  | CK 7   | Pengetahuan <i>Standard Operasional Prosedure</i> | Tatacara atau tahapan yang dibakukan dan yang harus dilalui untuk menyelesaikan suatu proses kerja   |
| 8  | CK 8   | Pengetahuan <i>Problem Solving</i>                | Pengetahuan terkait pengalaman permasalahan dan solusi   |

### 3. Hasil Kuisioner Tahap 2

Kuisioner tahap 2 merupakan hasil rangkuman dari jawaban para pakar pada kuisioner tahap 1 yang disusun secara sistematis oleh peneliti sehingga diperoleh model kuisioner seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.20. Selanjutnya kuisioner tahap 2 disebarkan kembali ke para pakar dengan tujuan memperoleh konsensus atau kesepakatan. Adapun rekap kuisioner tahap 2 ditunjukkan pada tabel 4.21

Tabel 4.20 Model Kuisioner Tahap 2 untuk *Core Knowledge*

| No | Simbol | <i>Core Knowledge</i>                 | <i>Sub Core Knowledge</i>          | Pendapat Pakar |
|----|--------|---------------------------------------|------------------------------------|----------------|
|    |        |                                       |                                    |                |
| 1  | CK 1   | Pengetahuan Analisis <i>Character</i> | Explorasi Riwayat Hidup            |                |
|    |        |                                       | Explorasi Reputasi Calon Nasabah   |                |
|    |        |                                       | Explorasi Sistem Informasi Debitur |                |
|    |        |                                       | Explorasi Gaya Hidup               |                |
| 2  | CK 2   | Pengetahuan Analisis <i>Capital</i>   |                                    |                |

|   |      |   |   |  |
|---|------|---|---|--|
| 3 | CK 3 | Pengetahuan Analisis <i>Capacity</i>              | Explorasi <i>Past Performance</i>                   |  |
|   |      |   | Explorasi Kompetensi                                |  |
|   |      |   | Explorasi Aspek Manajemen                           |  |
|   |      |   | Explorasi Aspek Hukum                               |  |
|   |      |   | Explorasi Aspek Teknis                              |  |
|   |      |   | Explorasi Aspek Keuangan                            |  |
|   |      |   | Explorasi Aspek Pemasaran                           |  |
| 4 | CK 4 | Pengetahuan Analisis <i>Collateral</i>            | Explorasi Jenis Agunan                              |  |
|   |      |   | Explorasi Legalitas Agunan                          |  |
|   |      |   | Explorasi Lokasi Agunan                             |  |
|   |      |   | Explorasi Nilai Agunan                              |  |
| 5 | CK 5 | Pengetahuan Analisis <i>Condition of Economy</i>  | Explorasi Kondisi Konjungtur                        |  |
|   |      |   | Explorasi Peraturan Pemerintah                      |  |
|   |      |   | Explorasi Aspek Politik, Sosial, Ekonomi dan Budaya |  |
| 6 | CK 6 | Pengetahuan Analisis <i>Constraint</i>            |   |  |
| 7 | CK 7 | Pengetahuan <i>Standard Operasional Prosedure</i> |   |  |
| 8 | CK 8 | Pengetahuan <i>Problem Solving</i>                |   |  |

Keterangan :

0 : Tidak Setuju

1 : Setuju

Tabel 4.21 Rekap Hasil Kuisioner Tahap 2 *Knowledge Audit*

| No | Simbol | Core Knowledge                        | Sub Core Knowledge                 | Pakar |   |   |   |   |
|----|--------|---------------------------------------|------------------------------------|-------|---|---|---|---|
|    |        |                                       |                                    | 1     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1  | CK 1   | Pengetahuan Analisis <i>Character</i> | Explorasi Riwayat Hidup            | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
|    |        |                                       | Explorasi Reputasi Calon Nasabah   | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
|    |        |                                       | Explorasi Sistem Informasi Debitur | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
|    |        |                                       | Explorasi Gaya Hidup               | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 2  | CK 2   | Pengetahuan Analisis <i>Capital</i>   |                                    | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 3  | CK 3   | Pengetahuan Analisis <i>Capacity</i>  | Explorasi <i>Past Performance</i>  | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
|    |        |                                       | Explorasi Kompetensi               | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
|    |        |                                       | Explorasi Aspek Manajemen          | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
|    |        |                                       | Explorasi Aspek Hukum              | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
|    |        |                                       | Explorasi Aspek Teknis             | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
|    |        |                                       | Explorasi Aspek Keuangan           | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |
|    |        |                                       | Explorasi Aspek Pemasaran          | 1     | 1 | 1 | 1 | 1 |

|   |      |  |   |   |   |   |   |   |
|---|------|--|---|---|---|---|---|---|
|   |      |  | Explorasi Aspek <i>Re-Payment Capacity</i>          | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 4 | CK 4 | Pengetahuan Analisis <i>Collateral</i>           | Explorasi Jenis Agunan                              | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|   |      |  | Explorasi Legalitas Agunan                          | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|   |      |  | Explorasi Lokasi Agunan                             | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|   |      |  | Explorasi Nilai Agunan                              | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 5 | CK 5 | Pengetahuan Analisis <i>Condition of Economy</i> | Explorasi Kondisi Konjungtur                        | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|   |      |  | Explorasi Peraturan Pemerintah                      | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
|   |      |  | Explorasi Aspek Politik, Sosial, Ekonomi dan Budaya | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 6 | CK 6 | Pengetahuan Analisis <i>Constraint</i>           | 1   | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 7 | CK 7 | Pengetahuan <i>Standar Operasional Prosedure</i> | 1   | 1 | 1 | 1 | 1 |   |
| 8 | CK 8 | Pengetahuan <i>Problem Solving</i>               | 1   | 1 | 1 | 1 | 1 |   |

Keterangan

0 : Tidak Setuju

1 : Setuju



Berdasarkan tabel 4.21 diperoleh kesimpulan kelima pakar setuju bahwa delapan *core knowledge* dan sembilan belas *sub core knowledge* merupakan pengetahuan yang dapat digunakan untuk mengurangi kesenjangan pengetahuan.

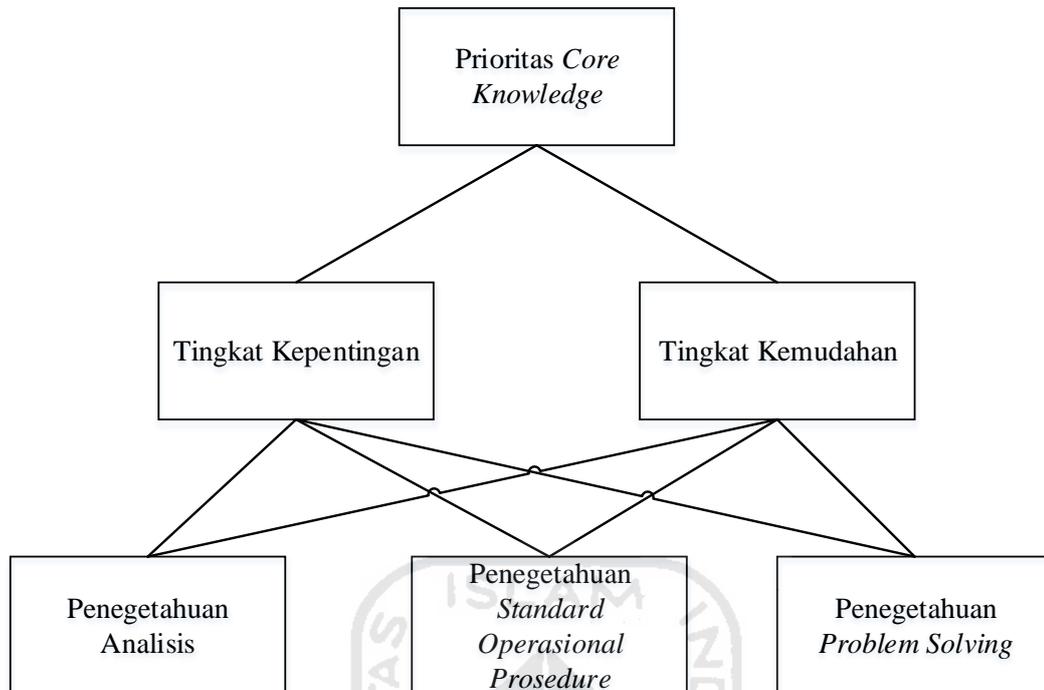
#### 4. Penentuan Prioritas *Core Knowledge*

Di dalam sistem pembelajaran, perusahaan menyatakan perlu adanya prioritas *core knowledge* mana yang terlebih dahulu dipelajari dengan tujuan untuk mengefektifkan dan mengefisienkan proses pembelajaran. *Core knowledge* untuk CK 1, CK 2, CK 3, CK 4, CK 5 dan CK 6 dikelompokkan menjadi satu kelompok pengetahuan yaitu pengetahuan analisis. Hal ini dikarenakan didalam pekerjaan staf pembiayaan pengetahuan analisis merupakan pengetahuan yang harus dipelajari secara utuh dan tidak diperbolehkan secara terpisah-pisah.

Berdasarkan hal tersebut, maka *core knowledge* dikelompokkan menjadi tiga untuk prioritas pembelajarannya yaitu pengetahuan analisi, pengetahuan *standar procedure operation* dan pengetahuan *problem solving*. Penentuan prioritas *core knowledge* pada penelitian ini didasarkan pada dua aspek yaitu tingkat kepentingan pengetahuan dan tingkat kemudahan pengetahuan untuk dipelajari. Untuk proses pemeringkatan prioritas ini digunakan metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*).

##### a. Hierarki Prioritas *Core Knowledge*

Tahap awal proses AHP adalah membuat hierarki. Gambar 4.2 menunjukkan hierarki *core knowledge*. Gambar 4.2 menunjukkan Prioritas *Core Knowledge* merupakan *goal* AHP, Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kemudahan adalah kriteria dan tiga *core knowledge* menjadi alternatif.



Gambar 4.2 Hierarki *Analytic Hierarchy Process*

b. Perbandingan Berpasangan (*Pairwise Comparison*)

Pada proses ini setiap kriteria dan alternatif akan dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) yaitu membandingkan setiap elemen dengan elemen lainnya pada setiap tingkat hirarki secara berpasangan sehingga didapat nilai tingkat kepentingan elemen dalam bentuk pendapat kualitatif. Perbandingan perpasangan pada penelitian ini dilakukan oleh para pakar yang berjumlah 5 orang (lihat tabel 4.1) sehingga akan diperoleh 5 hasil perbandingan berpasangan. Contoh model kuisisioner yang digunakan ditunjukkan pada tabel 4.22 dan tabel 4.23

Hasil kuisisioner selanjutnya dituangkan dalam skala perbandingan. Adapun skala perbandingan dengan responden Pakar 1 ditunjukkan pada tabel 4.24, tabel 4.25 dan tabel 4.26; Pakar 2 ditunjukkan pada tabel 4.27, tabel 4.28, dan tabel 4.29; Pakar 3 ditunjukkan pada tabel 4.30, tabel 4.31 dan tabel 4.32; Pakar 4 ditunjukkan pada tabel 4.33, tabel 4.34 dan tabel 4.35; Pakar 5 ditunjukkan pada tabel 4.36, tabel 4.37 dan tabel 4.38.

Tabel 4.22 Model Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Level Kriteria

|                            | BOBOT |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |  |
|----------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---------------------|--|
| Kriteria yang dibandingkan | 9     | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Kriteria Pembanding |  |
| Tingkat Kepentingan        |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   | Tingkat Kemudahan   |  |
|                            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                     |  |

Tabel 4.23 Model Kuisisioner Perbandingan Berpasangan Level Alternatif

| Kriteria yang dibandingkan | BOBOT |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |                             | Kriteria Pembanding |
|----------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------------------------|---------------------|
|                            | 9     | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |                             |                     |
| Pengetahuan Analisis       |       |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Pengetahuan SOP             |                     |
| Pengetahuan Analisis       |       |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Pengetahuan Problem Solving |                     |
| Pengetahuan SOP            |       |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Pengetahuan Problem Solving |                     |

Tabel 4.24 Skala Perbandingan Pakar 1 Level Kriteria

|                     | Tingkat Kepentingan | Tingkat Kemudahan |
|---------------------|---------------------|-------------------|
| Tingkat Kepentingan | 1,0000              | 0,3333            |
| Tingkat Kemudahan   | 3,0000              | 1,0000            |
| Jumlah              | 4,0000              | 1,3333            |

Tabel 4.25 Skala Perbandingan Pakar 1 Level Alternatif Kriteria Tingkat Kepentingan

|                                    | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|------------------------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Pengetahuan Analisis               | 1,0000               | 2,0000          | 3,0000                             |
| Pengetahuan SOP                    | 0,5000               | 1,0000          | 3,0000                             |
| Pengetahuan <i>Problem Solving</i> | 0,3333               | 0,3333          | 1,0000                             |
| Jumlah                             | 1,8333               | 3,3333          | 7,0000                             |

Tabel 4.26 Skala Perbandingan Pakar 1 Level Alternatif Kriteria Tingkat Kemudahan

|                                    | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|------------------------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Pengetahuan Analisis               | 1,0000               | 0,3333          | 2,0000                             |
| Pengetahuan SOP                    | 3,0000               | 1,0000          | 3,0000                             |
| Pengetahuan <i>Problem Solving</i> | 0,5000               | 0,3333          | 1,0000                             |
| Jumlah                             | 4,5000               | 1,6667          | 6,0000                             |

Tabel 4.27 Skala Perbandingan Pakar 2 Level Kriteria

|                     | Tingkat Kepentingan | Tingkat Kemudahan |
|---------------------|---------------------|-------------------|
| Tingkat Kepentingan | 1,0000              | 2,0000            |
| Tingkat Kemudahan   | 0,5000              | 1,0000            |
| Jumlah              | 1,5000              | 3,0000            |

Tabel 4.28 Skala Perbandingan Pakar 2 Level Alternatif Kriteria Tingkat Kepentingan

|                                    | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|------------------------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Pengetahuan Analisis               | 1,0000               | 0,2500          | 2,0000                             |
| Pengetahuan SOP                    | 4,0000               | 1,0000          | 3,0000                             |
| Pengetahuan <i>Problem Solving</i> | 0,5000               | 0,3333          | 1,0000                             |
| Jumlah                             | 5,5000               | 1,5833          | 6,0000                             |

Tabel 4.29 Skala Perbandingan Pakar 2 Level Alternatif Kriteria Tingkat Kemudahan

|                                    | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|------------------------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Pengetahuan Analisis               | 1,0000               | 0,5000          | 2,0000                             |
| Pengetahuan SOP                    | 2,0000               | 1,0000          | 3,0000                             |
| Pengetahuan <i>Problem Solving</i> | 0,5000               | 0,3333          | 1,0000                             |
| Jumlah                             | 3,5000               | 1,8333          | 6,0000                             |

Tabel 4.30 Skala Perbandingan Pakar 3 Level Kriteria

|                     | Tingkat Kepentingan | Tingkat Kemudahan |
|---------------------|---------------------|-------------------|
| Tingkat Kepentingan | 1,0000              | 4,0000            |
| Tingkat Kemudahan   | 0,2500              | 1,0000            |
| Jumlah              | 1,2500              | 5,0000            |

Tabel 4.31 Skala Perbandingan Pakar 3 Level Alternatif Kriteria Tingkat Kepentingan

|                                    | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|------------------------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Pengetahuan Analisis               | 1,0000               | 0,2500          | 4,0000                             |
| Pengetahuan SOP                    | 4,0000               | 1,0000          | 5,0000                             |
| Pengetahuan <i>Problem Solving</i> | 0,2000               | 0,2000          | 1,0000                             |
| Jumlah                             | 5,2000               | 1,4500          | 10,0000                            |

Tabel 4.32 Skala Perbandingan Pakar 3 Level Alternatif Kriteria Tingkat Kemudahan

|                                    | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|------------------------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Pengetahuan Analisis               | 1,0000               | 0,3333          | 3,0000                             |
| Pengetahuan SOP                    | 3,0000               | 1,0000          | 4,0000                             |
| Pengetahuan <i>Problem Solving</i> | 0,3333               | 0,2500          | 1,0000                             |
| Jumlah                             | 4,3333               | 1,5833          | 8,0000                             |

Tabel 4.33 Skala Perbandingan Pakar 4 Level Kriteria

|                     | Tingkat Kepentingan | Tingkat Kemudahan |
|---------------------|---------------------|-------------------|
| Tingkat Kepentingan | 1,0000              | 2,0000            |
| Tingkat Kemudahan   | 0,5000              | 1,0000            |
| Jumlah              | 1,5000              | 3,0000            |

Tabel 4.34 Skala Perbandingan Pakar 4 Level Alternatif Kriteria Tingkat Kepentingan

|                                    | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|------------------------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Pengetahuan Analisis               | 1,0000               | 4,0000          | 4,0000                             |
| Pengetahuan SOP                    | 0,2500               | 1,0000          | 2,0000                             |
| Pengetahuan <i>Problem Solving</i> | 0,2500               | 0,2000          | 1,0000                             |
| Jumlah                             | 1,5000               | 5,5000          | 7,0000                             |

Tabel 4.35 Skala Perbandingan Pakar 4 Level Alternatif Kriteria Tingkat Kemudahan

|                                    | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|------------------------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Pengetahuan Analisis               | 1,0000               | 0,3333          | 3,0000                             |
| Pengetahuan SOP                    | 3,0000               | 1,0000          | 5,0000                             |
| Pengetahuan <i>Problem Solving</i> | 0,3333               | 0,2000          | 1,0000                             |
| Jumlah                             | 4,3333               | 1,5333          | 9,0000                             |

Tabel 4.36 Skala Perbandingan Pakar 5 Level Kriteria

|                     | Tingkat Kepentingan | Tingkat Kemudahan |
|---------------------|---------------------|-------------------|
| Tingkat Kepentingan | 1,0000              | 0,5000            |
| Tingkat Kemudahan   | 2,0000              | 1,0000            |
| Jumlah              | 3,0000              | 1,5000            |

Tabel 4.37 Skala Perbandingan Pakar 5 Level Alternatif Kriteria Tingkat Kepentingan

|                                    | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|------------------------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Pengetahuan Analisis               | 1,0000               | 0,3333          | 5,0000                             |
| Pengetahuan SOP                    | 3,0000               | 1,0000          | 6,0000                             |
| Pengetahuan <i>Problem Solving</i> | 0,2000               | 0,3333          | 1,0000                             |
| Jumlah                             | 4,2000               | 1,6667          | 12,0000                            |

Tabel 4.38 Skala Perbandingan Pakar 5 Level Alternatif Kriteria Tingkat Kemudahan

|                                    | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|------------------------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Pengetahuan Analisis               | 1,0000               | 0,5000          | 4,0000                             |
| Pengetahuan SOP                    | 2,0000               | 1,0000          | 6,0000                             |
| Pengetahuan <i>Problem Solving</i> | 0,2500               | 0,3333          | 1,0000                             |
| Jumlah                             | 3,2500               | 1,8333          | 11,0000                            |

c. Nilai Konsistensi

Berdasarkan hasil skala perbandingan berpasangan dilakukan perhitungan nilai konsistensi menggunakan persamaan 6 dan 7 yang telah dijelaskan pada BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA. Nilai konsistensi mengandung pengertian, bahwa pemikiran atau obyek yang serupa dikelompokkan menurut persamaan dan pertaliannya dengan intensitas relasi antar gagasan atau antar obyek yang didasarkan pada suatu kriteria tertentu akan saling membenarkan secara logis. Hasil perhitungan nilai konsistensi untuk kriteria ditunjukkan pada tabel 4.39 dan untuk alternatif ditunjukkan pada tabel 4.40.

Nilai Konsistensi (*Consistency Ratio*) merupakan ukuran bagi konsistensi suatu komparasi berpasangan dalam matriks pendapat. Apabila nilai  $CR \leq 0,1$ , maka dapat dikatakan memiliki tingkat konsistensi yang baik dan dapat dipertanggung jawabkan. Berdasarkan hasil perhitungan secara keseluruhan seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.39 dan tabel 4.40, dapat ditarik kesimpulan bahwa jawaban responden memiliki konsistensi yang baik dan dapat dipertanggung jawabkan.

Tabel 4.39 Nilai Konsistensi Level Kriteria

| No | Responden | Nilai CR |
|----|-----------|----------|
|    | Pakar 1   | 0        |
|    | Pakar 2   | 0        |
|    | Pakar 3   | 0        |
|    | Pakar 4   | 0        |
|    | Pakar 5   | 0        |

Tabel 4.40 Nilai Konsistensi Level Kriteria Tingkat Kepentingan dan Kemudahan

| No | Responden | Nilai CR            |                   |
|----|-----------|---------------------|-------------------|
|    |           | Tingkat Kepentingan | Tingkat Kemudahan |
|    | Pakar 1   | 0,0464              | 0,0465            |
|    | Pakar 2   | 0,0942              | 0,0079            |
|    | Pakar 3   | 0,0931              | 0,0639            |
|    | Pakar 4   | 0,0311              | 0,0334            |
|    | Pakar 5   | 0,0821              | 0,0079            |

d. Nilai Akhir Total (*Global Weight*)

Nilai akhir total merupakan nilai yang digunakan untuk menentukan ranking dari alternatif dengan cara menghitung *eigen vector* untuk tiap kriteria dan sub kriteria. Hasil nilai akhir para pakar ditunjukkan pada tabel 4.41, tabel 3.42, tabel 4.43, tabel 4.44 dan tabel 4.45. Adapun contoh perhitungan nilai akhir adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} &\text{Nilai Bobot Pengetahuan Analisis Pakar 1} \\ &= (0,2500 \times 0,05247) + (0,7500 \times 0,2519) \\ &= \mathbf{0,3201} \end{aligned}$$

Tabel 4.41 Nilai Akhir Pakar 1

| Kriteria            | <i>Eigen vektor</i> | <i>Global weight</i> | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Tingkat Kepentingan | 0,2500              | 0,2500               | 0,5247               | 0,3338          | 0,1416                             |
| Tingkat Kemudahan   | 0,7500              | 0,7500               | 0,2519               | 0,5889          | 0,1593                             |
| Nilai Akhir         |                     |                      | <b>0,3201</b>        | 0,5251          | 0,1548                             |

Tabel 4.42 Nilai Akhir Pakar 2

| Kriteria            | <i>Eigen vektor</i> | <i>Global weight</i> | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Tingkat Kepentingan | 0,6667              | 0,6667               | 0,2243               | 0,6196          | 0,1560                             |
| Tingkat Kemudahan   | 0,3333              | 0,3333               | 0,2973               | 0,5390          | 0,1638                             |
| Nilai Akhir         |                     |                      | 0,2487               | 0,5927          | 0,1586                             |

Tabel 4.43 Nilai Akhir Pakar 3

| Kriteria            | <i>Eigen vektor</i> | <i>Global weight</i> | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Tingkat Kepentingan | 0,8000              | 0,8000               | 0,2549               | 0,6530          | 0,0921                             |
| Tingkat Kemudahan   | 0,2000              | 0,2000               | 0,2721               | 0,6080          | 0,1199                             |
| Nilai Akhir         |                     |                      | 0,2583               | 0,6440          | 0,0977                             |

Tabel 4.44 Nilai Akhir Pakar 4

| Kriteria            | <i>Eigen vektor</i> | <i>Global weight</i> | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Tingkat Kepentingan | 0,6667              | 0,6667               | 0,6551               | 0,2114          | 0,1335                             |
| Tingkat Kemudahan   | 0,3333              | 0,3333               | 0,2605               | 0,6333          | 0,1062                             |
| Nilai Akhir         |                     |                      | 0,5236               | 0,3520          | 0,1244                             |

Tabel 4.45 Nilai Akhir Pakar 5

| Kriteria            | <i>Eigen vektor</i> | <i>Global weight</i> | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Tingkat Kepentingan | 0,3333              | 0,3333               | 0,2923               | 0,6270          | 0,0807                             |
| Tingkat Kemudahan   | 0,6667              | 0,6667               | 0,3238               | 0,5869          | 0,0893                             |
| Nilai Akhir         |                     |                      | 0,3133               | 0,6003          | 0,0864                             |

Hasil nilai bobot setiap pakar tersebut di atas selanjutnya dihitung nilai rata-ratanya dengan menggunakan metode rata-rata ukur (geometrik). Nilai rata-rata inilah yang merupakan nilai akhir total yang dijadikan dasar untuk melakukan pemeringkatan. Adapun nilai akhir total ditunjukkan pada tabel 4.46

Tabel 4.46 Nilai Akhir Total

| Keterangan                    | Pengetahuan Analisis | Pengetahuan SOP | Pengetahuan <i>Problem Solving</i> |
|-------------------------------|----------------------|-----------------|------------------------------------|
| Pakar 1                       | 0,3201               | 0,5251          | 0,1548                             |
| Pakar 2                       | 0,2487               | 0,5927          | 0,1586                             |
| Pakar 3                       | 0,2583               | 0,6440          | 0,0977                             |
| Pakar 4                       | 0,5236               | 0,3520          | 0,1244                             |
| Pakar 5                       | 0,3133               | 0,6003          | 0,0864                             |
| Nilai Akhir Total (Geometrik) | <b>0,3203</b>        | <b>0,5313</b>   | <b>0,1209</b>                      |
| Prioritas                     | Kedua                | Pertama         | Ketiga                             |

## 5. Pembahasan Tahap *Knowledge Audit*

Dari pengumpulan dan pengolahan data tahap *knowledge audit* dengan mengintegrasikan proses Delphi dan AHP diperoleh beberapa kesimpulan diantaranya :

- a. Berdasarkan proses Delphi diperoleh delapan *core knowledge* yang dapat digunakan untuk mengurangi kesenjangan atau gap pengetahuan. kedelapan *core knowledge* adalah pengetahuan analisis *character*, pengetahuan analisis *capital*, pengetahuan analisis *capacity*, pengetahuan analisis *collateral*, pengetahuan analisis *condition of economy*, pengetahuan analisis *constraint*, pengetahuan *standard operasional procedure*, dan pengetahuan *problem solving*.
- b. Pada proses pembelajarannya, enam *core knowledge* dengan topik analisis dikelompokkan menjadi satu dengan nama Pengetahuan Analisis. Sehingga dari delapan *core knowledge* diklasifikasikan menjadi tiga yaitu pengetahuan analisis, pengetahuan *standard operasional procedure*, dan pengetahuan *problem solving*. Berdasarkan pengolahan data menggunakan AHP diperoleh hasil bahwa, untuk proses pembelajaran, pengetahuan *standard operasional procedure* sebaiknya menjadi prioritas pertama untuk dipelajari, diikuti pengetahuan analisis dan pengetahuan *problem solving*.

### 4.1.5 Tahap *Defining Key Future* (Mendefinisikan Fitur Utama)

Pada proses ini akan diidentifikasi fitur yang dibutuhkan di dalam KMS. Proses identifikasi dilakukan dengan melakukan studi pustaka terhadap sistem KMS. Hal ini diperlukan untuk menentukan kebutuhan teknologi yang sesuai dan tujuan dari KMS dapat tercapai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Fahmi Alusi (2013), hendaknya didalam KMS memiliki fitur sebagai berikut:

#### a. Fitur *Publishing*

Fitur ini memfasilitasi penyampaian informasi, pengetahuan dan dokumen lain sebagai isi KMS kepada seluruh pengguna dengan menggunakan format seperti HTML, PDF, XML dan lain-lain. Adanya fitur ini dimungkinkan user menciptakan pengetahuannya dan kemudian mendistribusikan pengetahuannya

tersebut kepada seluruh *user* yang mengaksesnya khususnya pengetahuan yang telah dihasilkan dari proses *knowledge audit* seperti pengetahuan analisis (pengetahuan analisis *character*, pengetahuan analisis *capital*, pengetahuan analisis *capacity*, pengetahuan analisis *collateral*, pengetahuan analisis *condition of economy*, pengetahuan analisis *constraint*), pengetahuan *standard operational procedure* dan pengetahuan *problem solving*.

b. Fitur *Taxonomy*

Fitur *taxonomy* yaitu fitur pengelompokkan, klasifikasi dan kategorisasi dari isi KMS dengan membuat hirarkis, yang berarti item-item yang sama dikelompokkan ke dalam wadah dengan kategori tertentu, kemudian kategori-kategori yang sama dikelompokkan lagi kedalam wadah yang lebih besar. Tujuan adanya fitur ini adalah memudahkan dalam pengelompokkan dan penyampaian informasi, dan memudahkan user dalam mencari dan menggali isi sistem

c. Fitur *Searching*

Fitur yang digunakan untuk memfasilitasi pencarian informasi dan pengetahuan yang diinginkan dalam KMS. Tujuan adanya fitur ini adalah untuk mempermudah *user* menemukan dimana pengetahuan yang dibutuhkan.

d. Fitur *Personalization*

Fitur ini berkaitan dengan sistem identifikasi user dan sistem update informasi user. Sistem identifikasi user digunakan untuk melakukan pembedaan user berdasarkan batasan/wewenang dari user, yaitu : administrator, manajer dan user. Sedangkan sistem update informasi user adalah sistem yang memberikan fasilitas kepada user untuk meng-update data pribadi user, seperti perubahan alamat, nomor telepon, jadwal, diklat atau seminar yang telah diikuti, memilih menu yang disajikan KMS sesuai kesukaan dan sebagainya

e. Fitur *Collaboration*

Fitur yang dirancang untuk membantu orang yang terlibat dalam suatu tugas bersama agar mencapai tujuannya. Fitur ini digunakan untuk memfasilitasi *user* dalam melakukan komunikasi, koordinasi, diskusi dan berbagi pengetahuan secara *on-line*.

f. *Fitur Web Service*

Dengan fitur ini user dapat menggali pengetahuan di luar organisasi, dengan menghubungkan/ menghantarkan user kedalam dunia internet.

g. *Fitur Integration*

Fitur ini merupakan kemampuan sebuah sistem untuk menggabungkan beberapa data atau aplikasi yang berbeda dalam KMS. Untuk melakukan hal ini KMS dilengkapi dengan *software* yang dapat mencari dan dapat menjadi tempat penggabungan data/aplikasi yang ada. Fitur ini berperan sebagai *combination* pada proses pembentukan pengetahuan (konsep SECI). Melalui fitur ini, dimungkinkan penciptaan pengetahuan baru, modifikasi atau inovasi-inivasi baru sesuai dengan pemahaman dan interpretasi user terhadap pengetahuan.

h. *Fitur Security*

Meupakan fitur yang digunakan untuk sistem keamanan KMS, dan pembatasan akses melalui sistem *user ID* dan *password*. Dengan fitur ini dapat menghindari pengguna-pengguna yang tidak berwenang (*unauthorized user*), selain itu dapat dilakukan dengan mengaplikasikan software pengamanan sistem seperti firewall, untuk mem-blok baik informasi yang keluar dari organisasi maupun informasi masuk yang akan mengkontaminasi data-data organisasi

i. *Fitur Scalability dan Extensibility*

Skalabilitas berhubungan dengan penambahan atau pengurangan jumlah akses sesuai dengan perubahan jumlah pengguna. Pada umumnya akses lebih besar akan diberikan kepada pegawai yang jabatannya lebih tinggi dan atau yang diberi kewenangan tertentu. Ekstensibilitas berhubungan dengan update pengetahuan/informasi dalam KMS.

#### **4.1.6 Tahap Building Blocks for Knowledge Management**

*Knowledge management system* merupakan kumpulan teknologi informasi yang digunakan untuk memfasilitasi, mengkoleksi, mengorganisasi, melakukan transfer dan distribusi pengetahuan antara karyawan. Untuk memperoleh keberhasilan dalam penerapan teknologi dalam *knowledge management* perlu adanya tahapan atau fase yang harus dilakukan. Hal ini penting agar proses

implementasi teknologi yang dilakukan lebih efektif dan efisien. Setiap tahapan atau fase dalam implementasi akan meletakkan dasar dalam tahap atau fase berikutnya.

Pada proses ini tahapan-tahapan tersebut dijabarkan dalam bentuk *building block*. *Building block* pada penelitian ini mengadaptasi prosedur yang dikeluarkan oleh Dataware Technology, sebuah perusahaan konsultan teknologi informasi dan telekomunikasi perbankan serta keuangan yang berasal dari Australia. Perusahaan ini telah berdiri dari tahun 1993 dan sangat berpengalaman dibidangnya. Adaptasi ini diperlukan untuk mengurangi resiko kegagalan dalam pelaksanaannya, karena perusahaan belum pernah melakukan proses ini sebelumnya. *Building block* pada KMS ditunjukkan pada tabel 4.47.

Tabel 4.47 *Building Block* untuk *Knowledge Management*  
(Dataware Technologies, 1998)

| Tahap/Fase | Tujuan   | Teknologi/perangkat yang mungkin digunakan          |
|------------|--|---|
| 1          | Meningkatkan ROI dengan aset pengetahuan yang sudah ada  | Perangkat lunak Meta-search                         |
| 2          | Meningkatkan proses penemuan pengetahuan baru  | Menggunakan perangkat lunak <i>Knowledge Mining</i> |
| 3          | Meningkatkan akurasi dan kecepatan pengklasifikasian pengetahuan   | Perangkat kategorisasi otomatis                     |
| 4          | Melakukan peningkatan secara substansial terkait fungsi, keamanan, dan performa pengetahuan perusahaan                               | <i>Knowledge Warehouse</i>                          |
| 5          | Melakukan inventarisasi atau pengumpulan <i>tacit knowledge</i> kepada karyawan <i>expert</i> yang berkontribusi terhadap perusahaan | Formulir <i>Tacit Knowledge</i>                     |
| 6          | Mempercepat akses pengetahuan yang dinilai penting   | <i>Software</i> Pemetaan Pengetahuan                |
| 7          | Menemukan karyawan dengan pengetahuan khusus   | <i>Software</i> Direktori Pengetahuan               |

## Penjelasan

### a. Fase 1

ROI secara konseptual dapat diartikan penghematan yang dihasilkan sebagai akibat adaptasi suatu sistem bisnis baru atau proses baru. Untuk mempercepat ROI dapat dilakukan dengan mengoptimalkan pengetahuan yang telah ada sebelumnya. Metode yang digunakan dengan menggunakan perangkat lunak *Meta – Search* yang dapat membantu mengirimkan permintaan pencarian ke berbagai mesin pencari serta menampilkan hasilnya satu di layar *browser* sehingga akan menampilkan banyak sekali hasil dari berbagai mesin pencari yang ada. Dari proses ini akan ditemukan pengetahuan-pengetahuan yang relevan dengan yang dibutuhkan perusahaan untuk selanjutnya pengetahuan yang telah ada disimpan dalam *knowledge warehouse* sebagai salah satu aset perusahaan.

### b. Fase 2

Pada fase ini dapat menggunakan pendekatan dengan menggunakan perangkat lunak *knowledge mining*. Penggunaan perangkat lunak *knowledge mining* memungkinkan pengetahuan dapat diurutkan dan dikelompokkan menurut seperangkat kategori yang telah ditentukan yang dapat digunakan untuk tujuan dan mengatasi permasalahan bisnis.

### c. Fase 3

Meningkatkan akurasi dan kecepatan pengklasifikasian pengetahuan dibutuhkan untuk mempermudah mencari pengetahuan yang dibutuhkan. Mengimplementasikan *software* kategorisasi otomatis pada *pengetahuan* yang telah disimpan dapat menjadi salah satu solusi yang dapat digunakan.

### d. Fase 4

Melakukan peningkatan secara substansial terkait fungsi, keamanan, dan performa pengetahuan perusahaan sangatlah penting. Hal ini dilakukan agar pengetahuan selalu tersedia di *warehouse* dan mengikuti perkembangan sehingga tetap relevan menjadi solusi permasalahan yang ada. Pada fase ini proses yang sebaiknya dilakukan adalah dengan melakukan update pada *knowledge warehouse* secara periodik baik dari sisi isi maupun teknologi.

e. Fase 5

Pada fase ini inventarisasi atau pengumpulan *tacit knowledge* dilakukan kepada karyawan *expert* yang berkontribusi terhadap perusahaan. Proses pengumpulan dilakukan dengan formulir. Formulir ini harus didesain secara terstruktur untuk memudahkan para *expert* dalam menuangkan pengetahuannya. Desain formulir ini juga sangat menentukan hasil dari pengetahuan yang diperoleh apakah sesuai dengan yang diharapkan atau tidak.

f. Fase 6

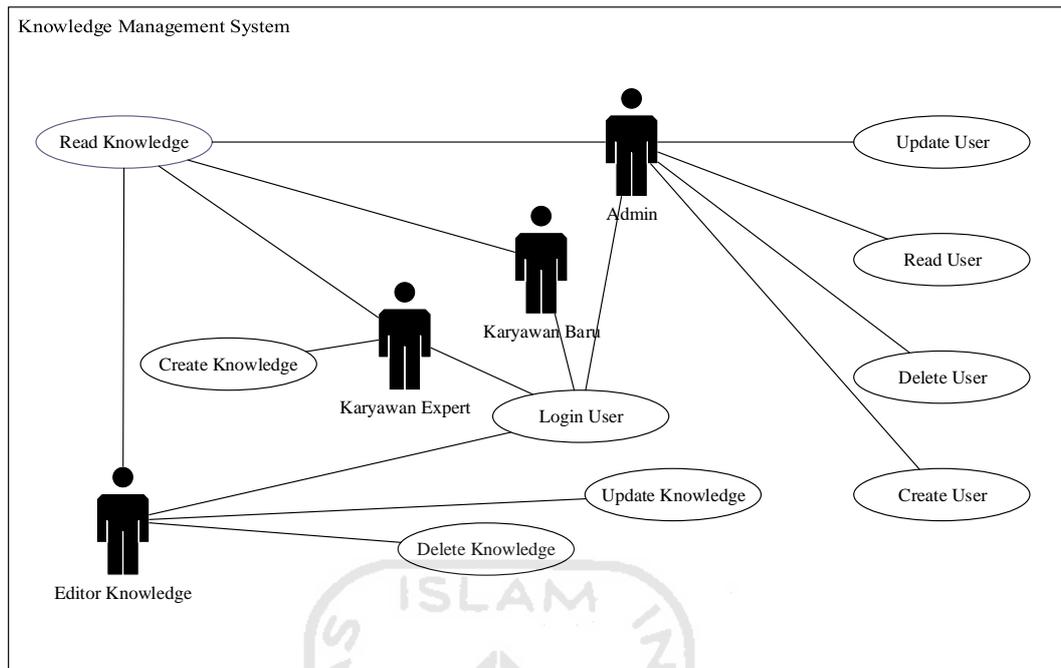
Percepatan akses pengetahuan yang menjadi prioritas sangat dibutuhkan. Hal ini diperlukan untuk mengefektifkan dan mengefisienkan pemanfaatan pengetahuan yang akan berdampak pada proses bisnis. Untuk membuat prioritas pengetahuan dapat dilakukan dengan cara pemetaan pengetahuan.

g. Fase 7

Menemukan karyawan dengan pengetahuan khusus. Salah satu cara untuk menemukan karyawan dengan pengetahuan khusus dapat dilakukan dengan mengamati dan mempelajari pengetahuan-pengetahuan yang berasal dari karyawan untuk selanjutnya dipetakan pengetahuan tersebut menurut jenisnya sehingga diperoleh sebuah kesimpulan terkait kepakarannya. Selain itu dapat pula dengan menggunakan perangkat lunak yang dapat melakukan direktori pengetahuan.

#### **4.1.7 Tahap *Linking Knowledge to People* (Menghubungkan *Knowledge* dengan Pengguna)**

Menghubungkan pengetahuan dengan pengguna merupakan tahap terakhir yang dilakukan. Untuk menghubungkan pengetahuan dengan pengguna diperlukan proses desain dari sistem. Hal ini digunakan dalam rangka memberikan gambaran umum seperti apa sistem yang akan dibuat. Gambar 4.3 adalah *use case* dari sistem KMS yang akan menghubungkan pengetahuan dengan pengguna.



Gambar 4.3 Use Case Diagram

Berdasarkan use case diagram pada gambar 4.3, sistem KMS terdiri dari empat aktor dimana setiap aktor memiliki aktivitas yang berbeda. Peneliti menggunakan istilah CRUD (*Create, Read, Update dan Delete*) dalam menentukan aktivitas setiap aktor. Berikut penjelasan terkait aktor dan aktivitas pada KMS.

a. Aktor *Karyawan Expert*

*Karyawan expert* merupakan karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dan berkontribusi signifikan kepada perusahaan. *Karyawan expert* merupakan sumber pengetahuan. Aktor *karyawan expert* didalam KMS hanya dapat melakukan aktivitas *read knowledge* dan *create knowledge* setelah melakukan *login user*. Pembatasan aktivitas ini dikarenakan untuk menghindari penghapusan knowledge yang telah di validasi oleh *editor knowledge* yang berdampak pada hilangnya pengetahuan.

b. Aktor *Editor Knowledge*

Aktor *editor knowledge* merupakan aktor yang berperan melakukan *filter* terhadap *knowledge* yang telah di *create* oleh karyawan *expert* sebelum disimpan didalam *warehouse* untuk selanjutnya di publikasikan. Peran *editor knowledge* sangat menentukan kualitas dari aset pengetahuan perusahaan. Aktivitas yang dapat dilakukan oleh aktor *editor knowledge* adalah *read knowledge*, *update knowledge* dan *delete knowledge*. Untuk melakukan aktivitasnya aktor *editor knowledge* harus melakukan *login user*.

c. Aktor Karyawan Baru

Aktor karyawan baru merupakan aktor yang akan menjadi pengguna utama *knowledge*. Aktor ini memiliki aktivitas terbatas hanya melakukan *read knowledge*. Aktor karyawan baru juga wajib melakukan *login user* sebelum memulai aktivitas *read*.

d. Aktor Admin

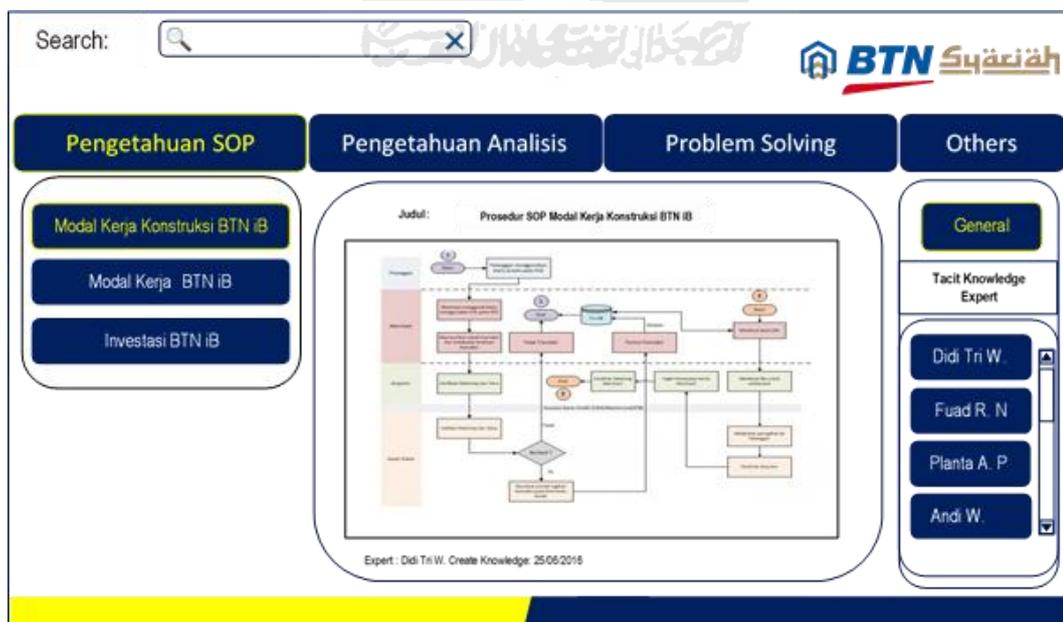
Aktor admin bertugas melakukan *maintenance* terhadap sistem, sehingga operasional sistem dapat berjalan dengan baik. Aktor admin memiliki kewenangan untuk *create user*, *read user*, *update user*, *delete user* dan *read knowledge*. Aktor admin juga melakukan *login user* setiap akan masuk kedalam sistem.

Pada penelitian ini tidak dilakukan pembuatan aplikasi KMS, namun demikian gambar 4.4, gambar 4.5, gambar 4.6 dan gambar 4.7, menunjukkan contoh gambaran model interface dari aplikasi KMS.



Gambar 4.4. Tampilan Login User Nama

Gambar 4.4 merupakan tampilan muka pada saat user akan melakukan login. Seluruh user pada KMS memiliki *user name* dan *password* yang telah di create oleh admin. Pemberian *user nama* dan *password* harus mendapatkan persetujuan dari manajemen perusahaan. Adanya penggunaan *user name* dan *password* diharapkan keamanan sistem lebih terjaga.

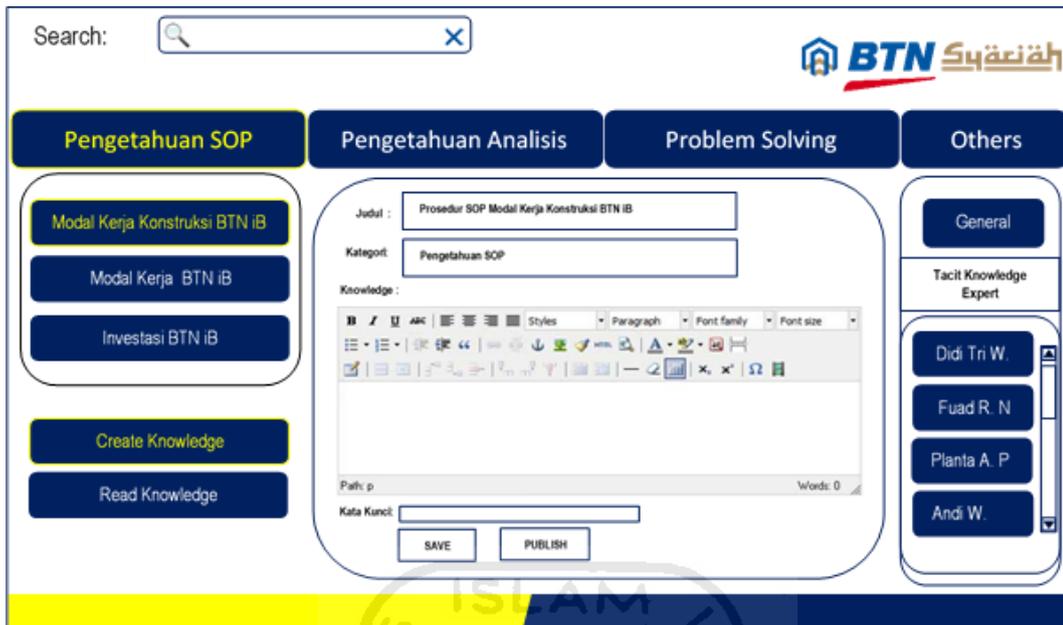


Gambar 4.5. Tampilan Muka User Karyawan Baru

Gambar 4.5 merupakan tampilan muka untuk user karyawan baru. Untuk *user* ini karyawan dapat mengakses informasi dan pengetahuan secara umum atau general maupun pengetahuan dari para *expert* yang telah terdokumentasi dan terseleksi sebagai sarana pembelajaran. Berikut penjelasan menu pada tampilan muka user karyawan baru.

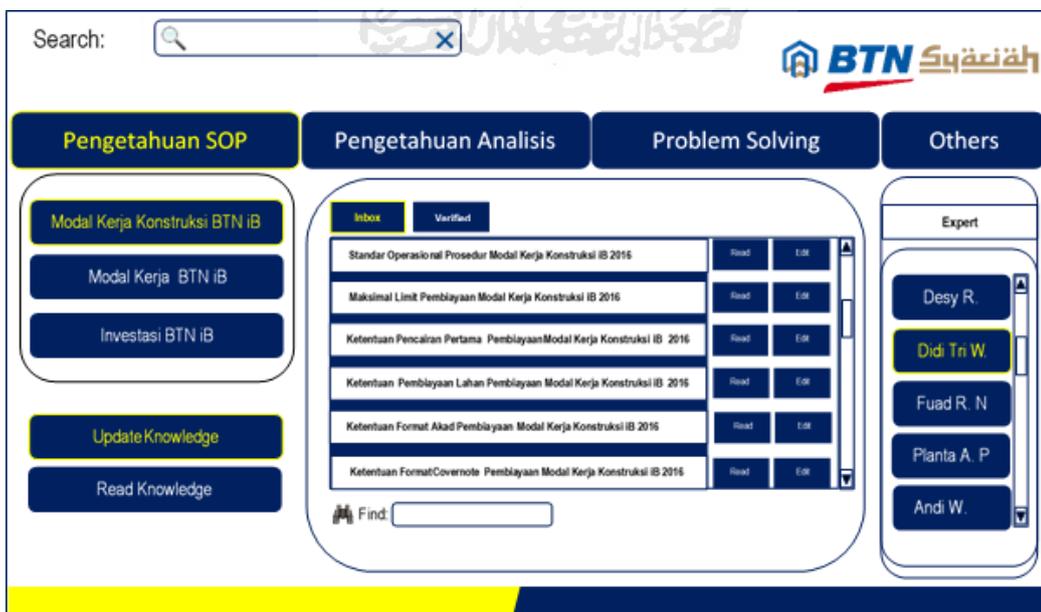
- Menu Pengetahuan SOP  
Berisi informasi terkait tata cara dan aturan pelaksanaan produk pembiayaan. Menu Modal Kerja Konstruksi BTN iB, Modal Kerja BTN iB, dan Investasi BTN iB merupakan jenis produk. Menu general akan menampilkan pengetahuan SOP dari produk secara umum (*explicit knowledge*) dan menu nama *expert* (Didi Tri W, Fuad R. N, Planta A.P dan Andi W) akan menampilkan pengetahuan personal dari para *expert* terkait pengetahuan SOP (*tacit knowledge*)
- Menu Pengetahuan Analisis dan *Problem Solving*  
Seperti halnya pada menu pengetahuan SOP, pada menu pengetahuan analisis dan *problem solving* juga memiliki prosedur yang sama. Perbedaan terletak pada isi pengetahuan. Pada menu pengetahuan analisis berisi pengetahuan yang dibutuhkan dalam menganalisis produk pembiayaan sedangkan untuk *problem solving*, berisi pengetahuan mengenai permasalahan dan solusi produk pembiayaan.
- Menu *Other*  
Menu ini berisi pengetahuan yang tidak masuk dalam tiga kategori sebelumnya namun memiliki kemungkinan manfaat dalam bisnis.

Gambar 4.6 adalah tampilan untuk user karyawan *expert*. Menu yang terdapat pada user karyawan *expert* secara umum sama dengan user karyawan baru. Perbedaan terletak pada tambahan menu *Create Knowledge* dan *Read Knowledge*. Menu *Create Knowledge* digunakan untuk menuangkan pengetahuan para *expert* dalam bentuk tulisan yang merupakan proses penciptaan pengetahuan.



Gambar 4.6. Tampilan Muka *User Karyawan Expert*

Pengetahuan yang telah ditulis dapat di *Save* atau pun di *Publish*. *User* dapat melakukan *Save* apabila proses penciptaan pengetahuan belum selesai. Namun apabila proses penciptaan pengetahuan telah selesai, *user* dapat memilih menu *Publish*. Pada saat *user* telah memilih menu *publish* maka secara otomatis pengetahuan akan masuk dalam *inbox user editor knowledge* untuk dilakukan validasi pengetahuan.



Gambar 4.7. Tampilan Muka *User Editor Knowledge*

Gambar 4.7 merupakan tampilan muka *user editor knowledge*. Berikut penjelasan menu *user editor knowledge*

- Menu *Inbox*

Menu ini digunakan untuk melihat list pengetahuan yang masuk dari user karyawan expert. List pengetahuan yang ditampilkan dapat langsung di baca dengan menu *read* atau di lakukan *editing* dengan menu *edit*. Tampilan *edit* pada *user editor knowledge* sama dengan tampilan *create knowledge* pada tampilan *user* karyawan *expert*. Perbedaan terletak pada menu *publish user editor knowledge*, dimana pada saat *user* memilih menu ini maka pengetahuan secara otomatis akan tampil dan terdokumentasi dalam sistem KMS dan dapat dibaca oleh seluruh *user*.

- Menu *Verified*

Menu ini digunakan untuk melihat list pengetahuan yang telah terverifikasi atau dinyatakan layak untuk menjadi aset pengetahuan oleh *editor knowledge*.

- Menu *Update* dan *Read Knowledge*

Menu *Update knowledge* digunakan untuk melihat list terbaru yang masuk. Sedangkan menu *Read knowledge* dipuruntukan untuk melihat *knowledge* yang telah di tampilkan atau di *publish*

## **BAB 5**

### **PEMBAHASAN**

#### **5.1. Penggunaan Metode Delphi**

Penggunaan metode Delphi pada penelitian ini dilakukan pada tahap *identifying the business problem* (identifikasi permasalahan bisnis) dan tahap *knowledge audit*. Peneliti menggunakan metode ini didasarkan bahwa identifikasi terkait permasalahan bisnis yang berhubungan dengan penerapan *knowledge management* merupakan hal baru dalam perusahaan, sehingga perusahaan memiliki keterbatasan untuk melakukannya, untuk itu diperlukan keterlibatan ahli. Pendekatan menggunakan metode delphi ini sangat baik untuk memecahkan masalah yang bersifat general, dimana masalah yang menjadi objek pembahasan berkaitan erat dengan ahli-ahli bidang tertentu. Hal ini dikarenakan setiap ahli pada bidang tertentu dapat memberikan opini sesuai dengan kemampuan yang menjadi keahliannya. Metode ini juga tidak memperhatikan nama dari ahli, dengan tujuan untuk mencegah pengaruh besar satu anggota terhadap anggota yang lainnya. Pertimbangan pemilihan metode ini dikarenakan: Pertama, metode Delphi memiliki anonimitas dan isolasi yang memungkinkan para responden memiliki kebebasan yang maksimal dari aspek-aspek negatif interaksi sosial serta menghindari tekanan psikologis seperti rasa malu, takut, dan tertekan dalam mengeluarkan berpendapat. Kedua, tidak memungkinkan untuk dilakukan pertemuan secara langsung dikarenakan kesibukan dan jarak. Ketiga, keterbatasan data masa lalu.

Pada proses identifikasi permasalahan bisnis ini, diperoleh enam permasalahan utama dan solusi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam melakukan implementasi *knowledge management*. Hasil dari identifikasi ini dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan sebagai dasar pengambilan keputusan. Sedangkan untuk tahap *knowledge audit* diperoleh delapan *core knowledge* dan sembilan belas *sub core knowledge*

## 5.2. Penggunaan Metode AHP

Penggunaan metode AHP digunakan untuk mengetahui prioritas dari *core knowledge*. Hal ini diperlukan karena dengan mengetahui proritas dari *core knowledge* diharapkan proses pembelajaran menjadi lebih efektif dan efisien. Proses AHP pada tahap *knowledge audit* dilakukan setelah proses delphi. Pada proses delphi dihasilkan delapan *core knowledge* yang memiliki sembilan belas *sub core knowledge*. Berdasarkan hasil tersebut selanjutnya dilakukan pengelompokan topik dari *core knowledge*. Pengelompokan ini diperlukan karena ada beberapa *core knowledge* yang merupakan satu kesatuan topik dan harus dikuasai secara menyeluruh dan bersamaan.

Pada proses pengelompokan diperoleh tiga topik *knowledge*. Ketiga topik ini untuk selanjutnya disebut dengan *core knowledge* utama. Adapun *core knowledge* utama tersebut adalah pengetahuan SOP, pengetahuan analisis dan pengetahuan *problem solving*. Pengelompokan ini dilakukan oleh peneliti didasarkan pada pengetahuan yang terkandung di dalam delapan *core knowledge* dan sembilan belas *sub core knowledge*. Tiga topik utama tersebut selanjutnya dijadikan sebagai alternatif pada proses AHP. Proses AHP pada tahap *knowledge audit* memiliki dua kriteria yaitu tingkat kepentingan pengetahuan dan tingkat kemudahan pengetahuan untuk dipelajari. Kriteria ini diperoleh berdasarkan masukan dari para pakar.

Dari proses AHP diperoleh prioritas pengetahuan yang harus dipelajari karyawan baru. Adapun urutan pengetahuan yang sebaiknya dipelajari adalah pengetahuan SOP, pengetahuan analisis dan pengetahuan *problem solving*. Saat ini berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pengetahuan pertama yang dipelajari dan diajarkan oleh perusahaan pada proses pendidikan untuk staf pembiayaan adalah pengetahuan analisis. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan yang menjadikan pengetahuan SOP sebagai prioritas pertama untuk dipelajari. Perbedaan prioritas ini sebaiknya menjadi perhatian perusahaan dalam melakukan sistem pembelajaran terhadap karyawan baru. Apabila hal ini dilakukan secara terus menerus peneliti mengkhawatirkan akan ada banyak aturan dalam proses operasional pekerjaan yang dilanggar dikarenakan pengetahuan SOP

dari karyawan yang terbatas. Pelanggaran terhadap SOP dapat mengakibatkan adanya resiko operasional yang menyebabkan perusahaan mengalami kerugian dan mendapatkan sanksi dari otoritas terkait.

Sebagai hipotesis awal, saat ini dari hasil temuan *Internal Audit Division* (IAD) yang merupakan divisi yang bertanggung jawab terhadap proses kepatuhan terhadap proses bisnis di perusahaan serta hasil monitoring *Branch Compliance Supervisory Officer* (BCSO) yaitu petugas yang melakukan monitoring terhadap kepatuhan di setiap cabang perusahaan, menyatakan bahwa masih ditemukan adanya proses pekerjaan yang masih tidak sesuai dengan SOP yang disebabkan oleh ketidaktahuan karyawan terhadap ketentuan yang berlaku. Ketidaktahuan ini dimungkinkan dikarenakan kurangnya sosialisasi terhadap perbaruan ketentuan atau SOP. Namun demikian dibutuhkan kajian lebih lanjut apakah penyebab dari ketidaksesuaian SOP ini karena faktor terbatasnya pengetahuan karyawan mengenai SOP atau faktor lainnya.

Penentuan prioritas *core knowledge* dengan AHP selain digunakan untuk menentukan tata urutan proses pembelajaran, juga dapat digunakan sebagai dasar dalam merancang *lay out* pada media atau sarana pembelajaran sehingga media pembelajaran sejalan dengan sistem pembelajarannya. Dengan adanya kesesuaian antara media yang digunakan dengan sistem pembelajaran didalam organisasi menjadikan proses pembelajaran menjadi semakin efektif dan efisien.

### **5.3. Rancangan Penelitian**

Model penelitian ini merupakan pengembangan model dari penelitian yang dilakukan oleh Elvianto Dwi Hartono dimana yang bersangkutan menggabungkan model penerapan *knowledge management* dari Dataware Technologies dan *knowledge audit* oleh Jay Liebowitz. Peneliti merasa perlu mengembangkan model ini dikarenakan model yang dirancang oleh Elvianto Dwi Hartono memiliki tahapan yang sistematis dan dirasa relatif mudah di implementasikan dalam dunia bisnis. Namun demikian ada beberapa tahap yang menurut peneliti perlu dilakukan eksplorasi dengan harapan diperoleh hasil yang lebih akurat. Adapun

tahapan yang perlu dilakukan eksplorasi adalah pada tahap indentifikasi permasalahan bisnis dan *knowledge audit*.

#### 1. Tahap indentifikasi permasalahan bisnis

Tahap indentifikasi permasalahan bisnis merupakan tahapan awal untuk mengetahui kondisi perusahaan dan menjadi dasar apa yang sebaiknya dilakukan perusahaan. Pada penelitian ini untuk tahap indentifikasi permasalahan bisnis peneliti menggunakan metode delphi. Metode ini dirasa lebih sesuai dalam proses indentifikasi permasalahan bisnis terkait *knowledge management* di perusahaan. Ada beberapa hal yang mendasari bahwa analisis delphi dinilai lebih tepat digunakan, diantaranya adalah:

##### a. Terbatasnya ketersediaan data masa lalu

Terbatasnya data masa lalu diperlukan pakar untuk dapat melakukan indentifikasi permasalahan yang ada di perusahaan. Analisis Delphi dapat mengakomodir kondisi ini.

##### b. Diperlukan adanya pakar yang memahami permasalahan yang ada

Keterlibatan pakar sangat penting. Hal ini dikarenakan para pakar memiliki kompetensi yang dibutuhkan yang menjadikan proses indentifikasi menjadi lebih efektif dan efisien. Pada proses Delphi kondisi ini juga terakomodir.

##### c. Domisili para pakar yang terlibat saling jauh dan tidak dimungkinkan.

Kesibukan para pakar tidak memungkinkan mengumpulkan mereka dalam satu waktu dan satu tempat. Namun dengan menggunakan metode Delphi permasalahan ini dapat dipecahkan.

##### d. Pada kasus penelitian ini dalam pengambilan data memungkinkan adanya dominasi individu apabila dipertemukan secara langsung

Adanya tekanan dari individu tertentu untuk tidak menyampaikan data secara objektif kepada individu lain sangat mungkin terjadi di sebuah organisasi. Untuk itu untuk mendapatkan data dan informasi yang lebih akurat dibutuhkan adanya independensi. Delphi memberikan independensi bagi para individu dalam proses pengambilan data.

#### 2. Tahapan *Knowledge Audit*

Pada tahap ini peneliti melakukan eksplorasi dengan melakukan penambahan metode untuk melakukan penentuan pengetahuan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Pada tahapan audit peneliti tetap menggunakan model dari Jay Liebowitz, namun dalam proses pengambilan data dan melakukan penentuan pengetahuan yang dibutuhkan oleh perusahaan, peneliti menggunakan metode Delphi yang diintegrasikan dengan metode AHP (*Analytic Hierarchy Process*). Penambahan metode ini didasarkan pada belum adanya mekanisme dalam menentukan tingkatan prioritas pengetahuan pada penelitian sebelumnya. Mekanisme penentuan ini dinilai penting dikarenakan perusahaan menuntut proses pembelajaran harus efektif dan efisien.

#### **5.4. Pengolahan Data Statistik**

Pengolahan data statistik pada penelitian ini menggunakan uji statistik non-parametrik. Hal ini menyesuaikan karakteristik dari data yang diperoleh. Uji statistik non-parametrik dilakukan dikarenakan peneliti hanya mampu mendapatkan 30 sampel sebagai responden dari 57 yang seharusnya dibutuhkan. Dari 30 sampel tersebut dilakukan uji normalitas data menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov dengan aplikasi SPSS 15.0. Dari hasil uji tersebut menunjukkan data tidak berdistribusi normal. Data yang tidak berdistribusi normal tidak dapat dilakukan uji statistik parametrik, sehingga peneliti menggunakan uji statistik non-parametrik. Uji non-parametrik yang digunakan pada penelitian ini adalah Uji Komparatif dengan Mann-Whitney, *product momen pearson correlation* dan Alpha – Cronbach. Uji Komparatif dengan Mann-Whitney dilakukan untuk mengetahui apakah karakteristik responden seperti lama pekerjaan berpengaruh terhadap hasil data yang diperoleh, sedangkan *product momen pearson correlation* dan Alpha – Cronbach digunakan untuk uji validitas serta uji reliabilitas.

#### **5.5. Hasil Penelitian**

Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa ada 18 (delapan belas) *sub core knowledge* yang terbagi kedalam 8 (delapan) *core knowledge*. *Sub core knowledge*

pada penelitian ini merupakan topik pengetahuan yang ada didalam *core knowledge*. *Core knowledge* ini selanjutnya dikelompokan kembali menjadi 3 kelompok pengetahuan yaitu pengetahuan analisis, pengetahuan SOP dan pengetahuan *problem solving*. Pengelompokan ini dilakukan karena ada beberapa *core knowledge* yang memiliki saling ketergantungan dengan *core knowledge* lainnya, sehingga harus dikuasai secara menyeluruh agar staf pembiayaan dapat bekerja sesuai dengan *job description* nya.

Penelitian ini juga menghasilkan kelompok *core knowledge* yang menjadi prioritas berdasarkan tingkat kepentingan dan kemudahan untuk dipelajari. Ini bermanfaat untuk membantu sistem pembelajaran diperusahaan agar lebih efektif dan efisien. *Core knowledge* yang dihasilkan pada penelitian ini juga dapat menjadi acuan dalam mendesain *tools* atau aplikasi dalam *knowledge management system* yang digunakan sebagai media dalam proses pembelajaran karyawan.



## **BAB 6**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Ada delapan *core knowledge* dan sembilan belas *sub core knowledge* yang dapat digunakan sebagai pengetahuan dalam *knowledge management* di Commercial Financing Unit, Unit Usaha Syariah, PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Pengetahuan tersebut adalah CK 1, CK 2, CK 3, CK 4, CK 5, CK 6, CK 7, CK 8 seperti yang tertuang dalam tabel. 4.21
2. Pengetahuan CK 7 (Pengetahuan SOP) merupakan pengetahuan yang menjadi prioritas untuk dipelajari berdasarkan tingkat kepentingan dan kemudahan dengan nilai bobot prioritas 0,5313 Pengetahuan CK 1, CK 2, CK 3, CK 4, CK 5 dan CK 6 yang dikelompokkan menjadi satu pengetahuan yaitu Pengetahuan Analisis menjadi prioritas selanjutnya dengan nilai bobot prioritas 0,3203. Sedangkan prioritas selanjutnya dengan nilai bobot prioritas 0,1209 merupakan pengetahuan CK 8 (Pengetahuan *Problem Solving*).

#### **6.2. Saran**

Saran dari hasil penelitian ini adalah *core knowledge* yang dihasilkan pada penelitian ini memiliki potensi untuk dapat diadopsi di unit sejenis di perusahaan perbankan lainnya. Hipotesis ini didasarkan pada karakteristik industri perbankan yang memiliki aturan standar prosedur yang relatif sama karena di kontrol oleh otoritas yang sama yaitu Otoritas Jasa Keuangan selaku badan yang ditunjuk oleh pemerintah. Namun demikian perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menguji apakah desain ini dapat diterapkan secara general di industri perbankan secara umum.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, M. R., & Shahamati, M. (2011). Designing of Knowledge Management Critical factors Strategic Matrix in Banking Industry (Case Study: Eghtesade Novin Branches of Iran). *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol 2. No.11
- Aghamirian, B., Dorri, B., & Aghamirian, B. (2014). Customer Knowledge Management Application in Gaining Organization's Competitive Advantage in Electronic Commerce. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. Vol 10. No. 63-78
- Ahmadi, F., Hoseinipour, A., & Ghahramani, M. (2014). Study The Role Of Knowledge Management In Staff's Empowerment (Case Study: Refah Bank's Branches Of West Azerbaijan Province In Iran). *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. Vol 5. No.12
- Al Qeisi, K. I & Al Zagheer, H. M. (2015). Determinants of Knowledge Sharing Behaviour among Personnel in Banking Industry. *International Journal of Business and Management Vol. 10, No. 4*
- Alwi, H. (2007). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Alusi, Fahmi. (2013). *Berita Dirgantara*. Vol 14 No 1. Jakarta: Lapan
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis For Competitive Advantage In Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169
- Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan Validitas Edisi 4*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

- Chen, J. (2010). *Exploring Knowledge Transfer and Knowledge Building at Offshore Technical Support Center*. New Zealand: The University of Waikato
- Cheng, Y., Madsen, E. S., & Liangsiri, J. (2010). Transferring Knowledge In The Relocation Of Manufacturing Units. *Strategic Outsourcing. An International Journal Vol. 3 No. 1, 2010 pp. 5-19*
- Darr, E. D., & Kurtzberg, T. R. (2000). An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82(1), 28-44*
- Darudiato, S & Setiawan, K. (2013). Knowledge Management: Konsep dan Metodologi. *ULTIMA InfoSys. Vol IV, No.1, Juni 2013*
- Dash, M., Das, J. R., Mohanty, A. K., Dash, M. (2014). Adoption of Knowledge and Innovation Management: A Strategic Approach. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities Vol. 4, No. 2, February 2014, pp. 324-334*
- Dataware Technologies, (1998). *Seven steps to implementing knowledge management in your organization. <http://www.dataware.com>*.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Debowski, (2006). *Knowledge Management*. Melbourne and Sydney: John wiley and Son Australia, Ltd
- Gunawan. (2014). Penerapan Metode Topsis Dan AHP Pada Sistem Penunjang Keputusan Penerimaan Anggota Baru, Studi Kasus: Ikatan Mahasiswa Sistem Informasi Stmik Mikroskil Medan. *Jurnal Sifo Mikroskil Vol 15 No. 2*

- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44: 82–111
- Hartono, E.D. (2015). Penerapan Knowledge Management Pada Perusahaan Authorized Distributor Ups Ge Pt. Best Energy System. *Proceedings SNIT Hal*. 234 – 241
- Hasan, Iqbal. (2001). *Pokok-Pokok Materi Statistik 2*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hersh, A., & Aladwan, K. (2014). The Role of Marketing Knowledge Management in Achieving Competitive Advantage (A Field Study on Amman’s Hotels): *International Journal of Marketing Studies; Vol. 6, No. 3*
- Ho, L. B., Wuyaningtyas, B., & Ronald. (2008). *Penerapan Knowledge Management System Pada Perusahaan Bisnis Konsultasi PT. Piramida Sejahtera Abadi (RED PIRAMID)*. Di Jakarta : Binus University
- Honeycutt, J. (2000). *Knowledge Management Strategies*. Redmond, WA : Microsoft press
- Isika, N. U., Ismail, M. A., & Khan, A. F. A. (2013). Knowledge Sharing Behaviour Of Postgraduate Students In University Of Malaya. *The Electronic Library Vol. 31 No. 6, 2013 pp. 713-726*
- Karadsheh, L. A. (2010). *A Framework For Integrating Knowledge Management With Risk Management For Information Technology Projects*. Dissertation for The Doctor Of Management In Information Technology. Lawrence Technological University, Southfield. Copyright 2010 by ProQuest LLC
- Linstone, H. A. (2002). *The Delphi Method; Tehniques and Applications*. California: University of Southern California

- Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy, *Knowledge and process Management*, Vol. 6,(1), 37-40.
- Lopez, N. O, Encalada, J. M., & Diez, O. J. (2012). Knowledge Management And Innovation In Companies Of The Service Sector In Yucatán, Mexico. *Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 7 , Number 2*
- Mubaideen, M. T. (2012). Knowledge Management Application and Its Effect on Internal Processes Effectiveness. *International Business Research; Vol. 5, No. 12*
- Probst, Gilbert, Raub, Steffen, Romhardt, & Kai. (2000). *Managing Knowledge: Buildings for Success*. New York: John Wiley & Sons Inc
- Rogers, E. (1983). *The Diffusion of Innovation*. New York: The Free Press
- Saaty, A. S. (2014). Marketing Knowledge Management Strategy For Improving Organizational Performance And Competitiveness - "An Applied Study On Private And Public Hospitals In Jeddah City". *European Scientific Journal January 2014 edition vol.10, No 1*
- Sangkala. (2007). *Knowledge Management: Suatu Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi Yang Unggul*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Sevilla, Consuelo G. et. al (2007). *Research Methods*. Quezon City: Rex Printing Company.
- Siyamta. (2006). *Desain dan Implementasi Software Sistem Management Pengetahuan (MP) (studi kasus di PPPGT/VEDC Malang)*. *Jurnal Inovasi dan Aplikasi Teknologi Vol 10 No 2; Agustus 2006)*

- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta
- Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 9–27.
- Tiwana, A. (2002). *The Knowledge Management Toolkit*. New Jersey: Prentice Hall PTR
- Tzeng, G. H. and J. J. Huang, (2011). *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. Boca Raton: Taylor & Francis Group,.
- Yoon, K., & Hwang, C. L. (1981). *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*. Berlin: Springer
- Wang, L. & Hussain, I. (2011). Banking Sector Growth in China: Can Six-Sigma Be a Solution?. *International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 2; February 2011*
- Walpole, R.E. (1995). *Pengantar Statistika. Edisi ke-3*. Jakarta: Gramedia

## SURAT KETERANGAN

No. 2493 /YYK/SUPP/VIII/2016

Yang bertandatangan dibawah ini saya :

Nama : Misbach Abdi  
Jabatan : Pjs Branch Manager

Menerangkan bahwa nama di bawah ini :

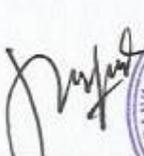
Nama : Didi Tri Wicaksono  
No. Mahasiswa : 13916210  
Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Telah melaksanakan Penelitian pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Syariah Yogyakarta dari tanggal 2 November 2015 s/d 15 Agustus 2016

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 16 Agustus 2016

**PT. BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO), Tbk**  
**KANTOR CABANG SYARIAH YOGYAKARTA**

  
  
Misbach Abdi  
Pjs Branch Manager