

# IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA KINERJA KARYAWAN DI BALAI DIKLAT KEUANGAN YOGYAKARTA

## *THE IMPLEMENTATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT TOWARD EMPLOYEE'S AT BALAI DIKLAT KEUANGAN YOGYAKARTA*

Rokhim Subangun  
Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Yogyakarta  
rokhimsubangun@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi *knowledge management* pada kinerja karyawan di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta yang meliputi; (1) proses penciptaan pengetahuan, (2) pembagian pengetahuan, dan (3) penerapan pengetahuan dan implementasi pada aspek kinerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Subyek penelitian ini yaitu widyaiswara, kepala bagian, dan karyawan di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu observasi, wawancara, dan studi dokumenter. Teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pemeriksaan keabsahan data dilakukan triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *knowledge management* pada kinerja karyawan di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta meliputi; (1) proses penciptaan pengetahuan dilakukan dengan diklat, sosialisasi, serta menggunakan media sosial, dan referensi buku; (2) proses pembagian pengetahuan dilakukan secara formal dan non formal; dan (3) proses penerapan pengetahuan dilakukan secara langsung pada pekerjaan. Implementasi pada kinerja karyawan memberikan perubahan pada proses kerja menjadi lebih efektif dan efisien.

**Kata kunci:** *knowledge management*, kinerja karyawan

### **Abstract**

*This research aims to describe the implementation of knowledge management toward employee's performance at Balai Diklat Keuangan Yogyakarta that included; (1) the process of creating knowledge, (2) sharing knowledge, and (3) the application of knowledge and the implementation on the performance aspect. This research used qualitative design. The subject of this research is widyaiswara, the head of division, and employee at Balai Diklat Keuangan Yogyakarta. The instrument of that used; observation, interview, and documentary study. The technique of analyzing data of this research are data reduction, data display, and drawing conclusion. The validity of this research used triangulation of source and method. The result of this research showed that implementation of the knowledge management toward employees performance at Balai Diklat Keuangan Yogyakarta included; (1) the process of creating knowledge is done by training and education program, socialization, using social media, and book references; (2) the sharing process is done by formal and informal; and (3) the process of knowledge application is directly done on the working activities. The implementation on the employees performance give the changing on work process become more effective and efficient.*

**Keywords:** *knowledge management, employee's performance*

## **PENDAHULUAN**

Pada era global seperti sekarang, sebuah organisasi harus memperhatikan banyak hal untuk mewujudkan tujuan organisasinya. Salah satu faktor yang mendukung dalam upaya pencapaian tujuan organisasi ialah sumber daya manusia. Menurut Hariandja (2005) sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang, sebab manusialah yang mengendalikan itu semua. Sumber daya manusia

merupakan aset penting dalam organisasi. Dalam hal ini penting bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan pengetahuannya.

Menurut Thomas Davenport & Laurence (1998) pengetahuan merupakan suatu kombinasi dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar, dan lembaga yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengetahui dan menyatukan pengalaman

baru dengan informasi. Dengan berkembangnya teknologi, tidak dapat dipungkiri bahwa setiap organisasi harus selalu beradaptasi dengan meningkatkan pengetahuan sumber daya manusianya. Terdapat banyak cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dalam organisasi. Salah satunya dengan mengubah organisasi menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*).

Menurut Peter Senge, organisasi pembelajar merupakan organisasi yang setiap anggotanya terus menerus meningkatkan serta memperluas kemampuannya untuk menciptakan hasil yang diinginkan (Kaswan, 2018: 12). Organisasi pembelajar merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan dengan mengelola proses pembelajaran dalam organisasi. Dalam upaya ini pengetahuan di organisasi menjadi aset penting yang dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan. Pengelola pengetahuan dapat dilakukan dengan manajemen pengetahuan yang ada di organisasi.

Menurut Grey (Dalkir, 2005: 5) manajemen pengetahuan adalah pendekatan kolaboratif dan terintegrasi untuk penciptaan, pengambilan, pengorganisasian, akses, dan penggunaan aset intelektual perusahaan. Sedangkan menurut Indarti & Dyahjatmayanti (2014: 22) *knowledge management* atau manajemen pengetahuan merupakan manajemen informasi pada sebuah organisasi dengan menjalankan strategi, struktur, budaya, sistem, dan kapasitas serta individu-individu di organisasi tersebut terkait dengan pengetahuan yang dimilikinya demi peningkatan kinerja organisasi. Jadi, secara sederhana *knowledge management* dapat diartikan sebagai sebuah metode agar pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi dapat dikelola dengan baik. Pengetahuan merupakan aset yang harus diterapkan, dipelihara, dilestarikan, dan digunakan semaksimal mungkin oleh individu dan organisasi; dan proses yang berhubungan dengan pengetahuan untuk membuat, membangun, menyusun, mengatur, mengubah, mentransfer, mengumpulkan, menerapkan, dan melindungi pengetahuan yang harus dikelola

dengan baik (Dalkir, 2005: 6).

Pengetahuan yang dimiliki organisasi merupakan aset kunci yang harus dikelola dengan baik. Selain itu, menurut teori organisasi, terdapat dua teori dasar tentang organisasi, yaitu teori berbasis sumber daya dan teori berbasis pengetahuan. Teori berbasis pengetahuan ini menyatakan bahwa satu-satunya sumber daya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing adalah pengetahuan (Indarti & Dyahjatmayanti, 2014: 5). Pemanfaatan sumber daya pengetahuan dalam organisasi menjadi hal yang penting sehingga pengetahuan dapat digunakan, dimanipulasi dan ditransformasikan ke dalam sumber daya yang lain. Pandangan lain mengungkapkan bahwa *knowledge management* merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan membuat faktor-faktor pengetahuan menjadi produktif.

Kementerian Keuangan (Kemenkeu) merupakan salah satu organisasi pemerintah yang melakukan transformasi kelembagaan untuk mendukung transformasi birokrasi yang diamanatkan oleh pemerintah melalui Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2015. Transformasi tersebut ialah dengan menjadikan Kemenkeu sebagai organisasi pembelajar yang senantiasa melibatkan proses belajar dalam organisasi menjadi hal penting yang harus diperhatikan. Lembaga yang diberi peran oleh Kemenkeu ialah Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) yang ditunjuk untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan memiliki nilai-nilai Kemenkeu.

Dalam upaya mewujudkan transformasi BPPK mengubah bentuk unit diklat biasa menjadi *Corporate University (Corpu)*, elemen penting dalam penerapan *Corporate University* ialah *knowledge management*. Berdasarkan artikel yang ditulis Cyndi (bppk.kemenkeu.go.id) pada saat ini, Kementerian Keuangan gencar menerapkan konsep *knowledge management* sebagai bagian dari bentuk *Corporate University*. Setidaknya ada empat hal yang membuat Kementerian

Keuangan berinisiatif menerapkan konsep *knowledge management*, yaitu adanya revolusi teknologi digital, semakin rumitnya permasalahan yang dihadapi, ketidakpastian masa depan, dan masyarakat yang semakin kritis.

Revolusi teknologi digital menuntut penyesuaian nilai-nilai, sistem belajar, dan tata cara penyelesaian masalah. Semakin rumitnya permasalahan yang dihadapi menuntut untuk dikembangkannya suatu sistem berpikir dan kemampuan kolaborasi antar pegawai. Kementerian Keuangan harus mampu beradaptasi dan menyusun konsep perencanaan berbasis skenario untuk mengantisipasi masa depan yang penuh ketidakpastian. Dan terakhir, masyarakat yang semakin kritis mendorong Kementerian Keuangan untuk membuat keputusan dengan cepat, akurat, dan mengedepankan demokratisasi pengetahuan. Dengan bentuk tersebut diharapkan setiap unit dalam organisasi menjadi organisasi pembelajar yang mengembangkan serta meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya. Salah satu unit lembaga diklat di bawah BPPK yang menerapkan *knowledge management* adalah Balai Diklat Keuangan Yogyakarta (BDK Yogyakarta).

Balai Diklat Keuangan Yogyakarta (BDK Yogyakarta) merupakan badan pelatihan yang berada di bawah BPPK dan berfungsi untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia di Kementerian Keuangan. Dalam upaya mewujudkan organisasi pembelajar BDK Yogyakarta telah menerapkan *knowledge management* pada kegiatan organisasinya. Berdasarkan observasi awal penulis saat melakukan Praktik Lapangan Terbimbing pada bulan September hingga November 2017, penerapan *knowledge management* di BDK Yogyakarta dilakukan sesuai dengan instruksi dari BPPK. Namun dalam pelaksanaannya terdapat beberapa permasalahan yang muncul. Pertama, sebagai perwujudan organisasi pembelajar seharusnya seluruh karyawan mendapatkan tuntutan pada pelaksanaan manajemen pengetahuan, namun hanya

widyaiswara yang diberikan kewajiban untuk membuat serta membagikan pengetahuan. Kedua, belum adanya wadah atau suasana yang diciptakan agar karyawan mampu menciptakan pengetahuan dan mengembangkan inovasi.

Sebagai upaya perwujudan organisasi pembelajar *Corporate University*, BDK Yogyakarta memiliki tanggung jawab untuk melakukan *link and match* terhadap pembelajaran dengan kinerja organisasi. Hal tersebut dapat dilihat pada karakteristik lembaga sebagai *Corpu* yang terdapat dalam bahan tayang kemenkeu *corpu* yang diperoleh dari BPPK. Layaknya sebuah organisasi lainnya, BDK Yogyakarta memiliki visi dan misi lembaga yang harus dicapai. Oleh karena itu, kinerja karyawan harus terus ditingkatkan guna mencapai hasil yang optimal. Untuk memenuhi hal tersebut berbagai upaya telah dilakukan salah satunya adalah dengan menerapkan *knowledge management* di BDK Yogyakarta. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas SDM berdasarkan waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya (Mangkunegara, 2012: 9).

Manajemen sebuah organisasi haruslah mengetahui bahwa masalah kinerja pegawai merupakan hal yang harus diperhatikan. Oleh karena itu, pentingnya melihat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan merupakan hal yang dapat dilakukan untuk menentukan tindakan yang akan diambil. Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang maksimal ketika kinerjanya didukung oleh *knowledge* atau pengetahuan yang dimiliki. Setiap karyawan dalam lembaga atau organisasi diharapkan mampu untuk terus mengembangkan pengetahuannya guna mendapatkan kinerja yang optimal, sehingga dapat berperan penting dalam peningkatan hasil kinerja lembaga atau organisasi. Dengan pengetahuan, organisasi, atau perusahaan dapat menyusun strategi dan langkah taktis ke depan dengan lebih baik.

Balai Diklat Keuangan Yogyakarta

merupakan lembaga yang memfasilitasi diklat di lingkup kementerian keuangan. Sebagai lembaga pelatihan pentingnya memfasilitasi para peserta pelatihan merupakan hal yang harus diutamakan agar pelatihan berjalan dengan baik. Oleh karena itu, pelayanan terhadap peserta diklat merupakan hal yang diutamakan dan dilakukan dengan optimal. Pentingnya kinerja karyawan dalam melayani menjadi hal yang harus diperhatikan oleh manajemen lembaga. Setiap diklat yang dilaksanakan terdapat beberapa kebutuhan yang berbeda-beda. Selain itu, peserta diklat yang berasal dari kriteria yang berbeda membutuhkan pelayanan yang berbeda pula. Oleh sebab itu, dengan kondisi pada diklat yang selalu berubah membutuhkan kesiapan kerja dari pegawai BDK Yogyakarta.

Kinerja karyawan yang optimal membutuhkan pengetahuan yang tepat sebagaimana masalah yang dihadapi. Pentingnya pemrosesan pengetahuan oleh karyawan di BDK Yogyakarta sangat penting untuk memaksimalkan pelayanan di setiap penyelenggaraan diklatnya. Dalam sebuah organisasi peningkatan pengetahuan berkaitan dengan proses pembelajaran yang selalu diperbaharui aspek pengetahuannya, tindakannya, serta sikap inovatif yang dimiliki oleh karyawan. BDK Yogyakarta merupakan lembaga yang berupaya mewujudkan organisasi pembelajar yang baik untuk mencapai hasil kinerja yang optimal. Penerapan *knowledge management* telah dilakukan sebagai upaya mewujudkan organisasi pembelajar namun pada prosesnya belum terdapat kajian penerapan pada kinerja karyawan di BDK Yogyakarta. Keadaan demikian yang melatarbelakangi penulis untuk mendeskripsikan implementasi *knowledge management* pada kinerja karyawan di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan ialah penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2010:

15) metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah. Sedangkan pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *ex post facto*. Penelitian *ex post facto* bertujuan untuk menemukan penyebab yang memungkinkan perubahan perilaku, gejala atau fenomena yang disebabkan oleh suatu peristiwa, perilaku, gejala atau fenomena yang disebabkan oleh suatu peristiwa, perilaku atau hal-hal yang menyebabkan perubahan pada variabel bebas secara keseluruhan sudah terjadi (Widarto, 2013)

### Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini bertempat di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta Jalan Solo Km. 10, Yogyakarta. Adapun waktu dilaksanakan penelitian ini yaitu pada tanggal 26 Juni 2018 sampai 4 Agustus 2018.

### Subyek Penelitian

Sebagai upaya mendapatkan data yang tepat, diperlukan subyek yang memiliki kompetensi dan sesuai dengan kebutuhan data (*purposive*). Subyek penelitian yang dianggap memiliki informasi data, yaitu: 1). Satu orang widyaiswara, jabatan fungsional sebagai pendidik di balai diklat serta mendapat instruksi langsung dari BPPK, 2). Satu orang kepala bagian, jabatan kepala setiap bagian bekerja untuk mengevaluasi kinerja serta menilai; 3). Karyawan setiap bagian tiga orang, karyawan yang diamati kinerjanya.

### Instrumen Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini menggunakan beberapa instrumen pengumpulan data, diantaranya meliputi:

#### 1. Wawancara

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan secara mendalam serta terstruktur terhadap subyek penelitian sesuai pedoman. Metode wawancara dilakukan untuk mendapatkan data implementasi *knowledge management* di BDK

Yogyakarta dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

## 2. Observasi

Dalam penelitian ini jenis observasi partisipatif yang dilakukan, yaitu observasi di mana peneliti ikut terlibat dalam kegiatan implementasi *knowledge management* yang berupa penciptaan pengetahuan, serta pembagian pengetahuan. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi terfokus pada kinerja setiap bagian di BDK Yogyakarta.

## 3. Studi dokumenter

Dokumen yang diperlukan meliputi dokumen mengenai struktur organisasi, jadwal diklat, jadwal *knowledge sharing*, data pegawai, hasil kinerja, dan jadwal pegawai yang mengikuti diklat.

## Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang berdasarkan pada konsep Miles & Huberman (Sugiyono, 2010: 337) yaitu *interactive* model yang mengklasifikasikan analisis dalam tiga langkah, yaitu:

### 1. Reduksi Data

Pada penelitian ini reduksi data dilakukan untuk memilih data, merangkum, menambah, serta menghilangkan data hasil wawancara yang selanjutnya disusun secara sistematis untuk mengetahui implementasi *knowledge management* pada kinerja karyawan di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta.

### 2. Penyajian Data

Pada penelitian ini data disajikan secara naratif sehingga peneliti mudah untuk memahami hasil dari proses observasi, wawancara, dan studi dokumenter.

### 3. Penarikan Kesimpulan

Pada penelitian ini penarikan kesimpulan dilakukan setelah menyajikan data serta membahas berdasarkan teori *knowledge management* serta kinerja karyawan di Balai Diklat Keuangan Yogyakarta.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Implementasi Knowledge Management di BDK Yogyakarta

*Knowledge management* merupakan proses penerapan sistematis untuk menangkap, menstruktur, mengelola, dan menyebarkan ilmu pengetahuan di seluruh organisasi dengan tujuan meningkatkan kecepatan kerja menggunakan praktik terbaik, dan mengurangi biaya inefisiensi (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dari hasil wawancara, observasi dan studi literatur diperoleh gambaran bahwa proses implementasi KM di BDK Yogyakarta diterapkan berdasarkan tiga tahap yaitu penciptaan pengetahuan, pembagian pengetahuan, serta penerapan pengetahuan. Sebagaimana menurut Liebowitz dalam tulisan Kurniawati, dalam penerapan manajemen pengetahuan terdapat tiga proses dasar yaitu penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan penerapan pengetahuan (*knowledge implementing*). Dalam hal ini proses penerapan *knowledge management* di BDK Yogyakarta sudah sesuai dengan kajian teori yang ada.

Implementasi KM di BDK Yogyakarta bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawainya. Selain itu dengan KM membantu menyimpan aset pengetahuan yang tersebar di seluruh karyawan agar tidak hilang. Hal tersebut sesuai dengan fungsi manajemen menurut Malhotra dalam tulisan Kurniawati alasan penerapan manajemen pengetahuan yang selanjutnya peneliti analisis dengan *knowledge management* pada BDK Yogyakarta sebagai berikut: 1) peningkatan persaingan pasar dan tingkat inovasi; BDK Yogyakarta memiliki visi dan misi yang pada prosesnya membutuhkan peningkatan kinerja karyawan. Pada hal ini *knowledge management* dapat berperan sebagai alat untuk mencapai visi dan misi tersebut dengan meningkatkan kemampuan setiap karyawannya; 2) penghematan waktu mencari pengalaman bisnis dan mengakuisisi pengetahuan; pada fungsi ini, *knowledge*

*management* menjadi bagian penting dalam mempermudah pekerjaan karyawan. Pada hal ini seperti contoh karyawan bagian evaluasi menggunakan teknik evaluasi online dengan mempercepat waktu serta tenaga mereka melakukan evaluasi diklat; 3) adanya pemberhentian karyawan dan peningkatan mobilitas karyawan di lingkungan kerja menimbulkan kehilangan pengetahuan perusahaan; seperti hasil wawancara pada widyaiswara dan kepala bagian didapati bahwa penerapan *knowledge management* ditujukan untuk menjaga aset yang berupa pengetahuan dari hilangnya karyawan baik yang pensiun maupun mutasi; 4) terdapat kebutuhan untuk mengatur peningkatan kompleksitas ke arah operasional perusahaan kecil dan sumber operasi transnational; pada fungsi ini BDK Yogyakarta belum terlihat peningkatan secara keseluruhan karena belum diterapkan secara optimal; 5) perubahan dalam strategi menimbulkan kehilangan pengetahuan, dalam area yang spesifik semakin banyak pekerjaan yang membutuhkan informasi; pada fungsi ini KLC sebenarnya memiliki peran untuk membantu karyawan memiliki wawasan yang luas selain pada pekerjaannya; 6) adanya persaingan organisasi berdasarkan pada penguasaan pengetahuan; BDK Yogyakarta merupakan badan pelaksana sehingga persaingan dengan badan yang lain tidak dipengaruhi penerapan *knowledge management*; 7) kebutuhan pembelajaran sepanjang hayat; dalam fungsi ini, *knowledge management* lebih digunakan oleh pegawai yang sudah senior; kemampuan dalam pengaturan *knowledge* merupakan kesempatan yang utama untuk mencapai penghematan yang substansial, peningkatan dalam kinerja SDM dan keunggulan bersaing; 8) kebutuhan untuk dapat memperoleh pengetahuan dari sumber-sumber eksternal; 9) penggunaan pengetahuan dalam pengambilan keputusan; 10) pertumbuhan dari barang dan jasa; dan 11) meningkatkan retensi karyawan melalui penentuan nilai pengetahuan karyawan dan penghargaan.

Analisis pada fungsi poin 8 sampai 12 akan

dijelaskan pada sub bab selanjutnya.

Berdasarkan hasil pembahasan dari data yang telah disajikan serta membandingkan dengan kajian teori yang ada dapat diketahui bahwa implementasi *knowledge management* sudah sesuai tahapan yang berupa penciptaan pengetahuan, pembagian pengetahuan dan penerapan pengetahuan. Pada pembahasan berikutnya akan dilakukan analisis pada ketiga proses tersebut seperti berikut ini:

#### **a. Proses Penciptaan Pengetahuan**

Penciptaan pengetahuan di BDK Yogyakarta dilakukan dengan beberapa cara. Berdasarkan hasil wawancara observasi serta studi literatur penciptaan pengetahuan dilakukan dengan mengikuti diklat, sosialisasi, *briefing*, video pembelajaran, media sosial, dan internet. Selain itu, proses penciptaan pengetahuan di BDK Yogyakarta dilakukan dalam proses bertahap melalui individu yang mengikuti diklat serta proses *capture knowledge* di KLC secara organisasi. Menurut Nonaka & Takeuchi (1995) proses penciptaan pengetahuan selalu dimulai pada tingkat individu yang merupakan proses sosial antar sesama individu saat terjadi perpindahan pengetahuan bukan proses undireksional sederhana tetapi merupakan proses interaktif spiral. Selanjutnya, berdasarkan hasil observasi dan studi dokumenter proses penciptaan pengetahuan dilakukan oleh widyaiswara yang dibantu dengan yang melakukan proses pembuatan video pembelajaran. Proses penciptaan pengetahuan melibatkan proses konversi pengetahuan yang disebut sebagai proses menghasilkan pengetahuan (Nonaka & Takeuchi, 1995). Terdapat empat model dalam konversi pengetahuan yang sering disebut dengan *knowledge spiral SECI*, yaitu:

##### 1. Sosialisasi

Sosialisasi merupakan proses interaksi sosial berupa berbagi ide, gagasan, tukar pikiran saat magang, dan lainnya. Sosialisasi merupakan proses yang sangat mudah untuk bertukar pengetahuan karena dapat dilakukan dan berlangsung di manapun, misalnya ketika sedang

berkumpul di *lobby* atau di suatu tempat tanpa disengaja.

Pada proses ini diketahui bahwa penciptaan pengetahuan di BDK Yogyakarta lebih banyak melalui diklat sehingga lebih terstruktur dan sistematis. Sosialisasi ini lebih dilakukan pada karyawan perbagian masing-masing dengan pengetahuan terbatas pada tugas dan fungsi bagian mereka masing-masing. Dalam hal ini, berdasarkan hasil observasi fasilitas sangat mendukung untuk penciptaan pengetahuan melalui proses awal sosialisasi, namun karena tuntutan tugas dan pemenuhan kompetensi, BDK Yogyakarta memilih menggunakan diklat sebagai salah satu alat penciptaan pengetahuan.

## 2. Eksternalisasi

Eksternalisasi merupakan proses mengubah pengetahuan implisit ke pengetahuan eksplisit. Proses ini merupakan proses di mana individu mengartikan pengetahuan kemudian mengubahnya menjadi pengetahuan yang konkret dan permanen. Contohnya, seorang karyawan mendapatkan informasi lalu memilih serta mengubahnya menjadi pengetahuan yang dibutuhkannya dalam bekerja. Pada proses eksternalisasi berdasarkan hasil observasi, wawancara dan studi studi dokumenter proses ini lebih banyak dilakukan oleh widyaiswara, mereka menjadi bagian penting dalam memberikan informasi baik itu pengetahuan mereka maupun yang mereka dapatkan. Pada proses ini pula widyaiswara mengubah pengetahuan mereka menjadi sumber belajar berupa video pembelajaran.

## 3. Kombinasi

Kombinasi merupakan proses memadukan ulang satuan-satuan pengetahuan eksplisit yang terpisah dalam bentuk yang baru. Misalnya, pengetahuan yang didapat dari sumber yang berbeda dijadikan satu menjadi pengetahuan baru. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara proses ini tidak terlihat karena kebanyakan penciptaan pengetahuan dilakukan dengan diklat.

## 4. Internalisasi

Internalisasi merupakan proses menyatukan

pengetahuan dan perilaku baru atau lebih disebut dengan *learning by doing*. Proses ini merupakan penggunaan langsung pengetahuan baru dengan melakukan perubahan pada perilaku merujuk pada pengetahuan baru tersebut. Berdasarkan hasil pengamatan serta wawancara proses ini yang sering dilakukan oleh karyawan. Pada proses ini karyawan setelah kembali dari diklat menerapkan langsung pengetahuan yang mereka dapat. Setelah itu mereka baru membagikan dengan teman kerja satu bagian.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penciptaan pengetahuan merupakan proses mengidentifikasi pengetahuan yang belum ada dalam organisasi lalu mencari informasi serta pengetahuan yang dibutuhkan oleh individu dalam organisasi. Penciptaan pengetahuan di BDK Yogyakarta dilakukan dengan diklat, sosialisasi, dan online. Peran penting dilakukan oleh widyaiswara pada proses eksternalisasi. Secara keseluruhan penciptaan pengetahuan sudah baik merujuk pada teori yang ada.

## b. Pembagian Pengetahuan

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi literatur, pembagian pengetahuan di BDK Yogyakarta dapat melalui formal maupun non formal serta menggunakan media komunikasi. Menurut Indarti & Dyahjatmayanti (2014: 73), berbagi pengetahuan merupakan proses penyebaran dan saling bertukar ide, informasi, pengalaman, dan pengetahuan melalui komunikasi dan interaksi sosial yang dilakukan oleh individu dengan individu lainnya, individu dengan kelompok, maupun antar kelompok di dalam dan di luar organisasi yang bertujuan untuk menciptakan pengetahuan baru. Proses pembagian pengetahuan di BDK Yogyakarta lebih banyak dilakukan dengan menggunakan media komunikasi serta langsung oleh individu ke individu dalam kelompok bagian. Proses pembagian pengetahuan sendiri menurut Szulanski (Indarti & Dyahjatmayanti, 2014: 77) terdapat empat tahap proses transfer pengetahuan, yaitu:

### 1. Inisiasi

Inisiasi merupakan proses awal dalam menentukan keputusan untuk melakukan transfer pengetahuan. Hal ini diakibatkan adanya pengetahuan dan perbedaan pengetahuan dalam organisasi. Proses ini membutuhkan waktu yang lama untuk mengumpulkan dan mengevaluasi pengetahuan yang dibutuhkan. Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan studi dokumenter proses ini tidak dijalankan pada pembagian pengetahuan di BDK Yogyakarta. Hal ini dikarenakan pembagian pengetahuan dilakukan secara langsung melalui formal dan non formal.

### 2. Implementasi

Implementasi merupakan tahap terjadinya proses transfer pengetahuan dalam organisasi dan proses evaluasi dari pengetahuan yang ditransfer. Transfer pengetahuan dilakukan terus-menerus dan mulai berkurang ketika penerima mampu menggunakan pengetahuan yang diberikan. Proses ini telah diterapkan pada karyawan yang memiliki tugas yang sama dalam satu bagian, karena mereka berada pada tempat kerja yang berdekatan sehingga transfer pengetahuan menjadi lebih mudah sehingga hasil dari proses implementasi ini menjadi lebih baik.

### 3. Rump Up

Rump up merupakan tahapan yang dimulai ketika penerima pengetahuan telah mampu menggunakan pengetahuan yang ditransfer padanya. Pada awalnya penggunaan pengetahuan belum efektif tetapi secara bertahap kemampuan penerima akan meningkat hingga tahap yang memuaskan. Berdasarkan hasil observasi, pembagian pengetahuan pada proses ini efektif untuk karyawan yang produktif karena mampu beradaptasi dengan baik terhadap pengetahuan baru yang mereka terima, sedangkan bagi karyawan yang sudah senior proses ini begitu memakan waktu.

### 4. Integrasi

Integrasi merupakan proses di mana penerima pengetahuan yang telah memiliki kemampuan memuaskan. Dengan begitu, dapat dikatakan telah terjadi integrasi atau adopsi dari pengetahuan yang diterima ke dalam diri

penerima pengetahuan. Pada proses ini diketahui bahwa pembagian pengetahuan telah mendapatkan hasil yang memuaskan. Berdasarkan data yang telah disajikan dapat diketahui bahwa proses pembagian pengetahuan di BDK Yogyakarta mendapatkan hasil yang memuaskan jika proses transfer tidak terganggu oleh jaringan dan waktu. Selain itu hasil yang terlihat terbatas pada pengetahuan yang langsung dapat diterapkan.

Berdasarkan hasil penelitian dan studi literatur dapat disimpulkan bahwa pembagian pengetahuan dilakukan secara formal dan non formal. Pembagian pengetahuan di BDK Yogyakarta tidak mengikuti tahap-tahap pembagian namun fleksibel sesuai dengan keadaan organisasi.

### c. Penerapan Pengetahuan

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi literatur pengetahuan baru yang telah diterima oleh pegawai BDK Yogyakarta diterapkan langsung pada pekerjaannya. Hal ini dikarenakan kebanyakan pengetahuan yang didapat menunjang pekerjaan masing-masing pegawai.

Penerapan pengetahuan dilakukan secara individu dan secara organisasi secara keseluruhan. Menurut Tiwana (2001) terdapat 4 tahap dalam penerapan pengetahuan, yaitu; 1) Penilaian terhadap infrastruktur merupakan tahap di mana sebelum menerapkan pengetahuan harus melihat dulu bagaimana infrastruktur yang dimiliki. Pada tahap ini fasilitas yang dimiliki BDK Yogyakarta sudah mendukung untuk penerapan pengetahuan. Hal ini didukung dengan hasil studi dokumenter berupa fasilitas sumber belajar maupun media untuk *sharing knowledge*; 2) Analisis sistem manajemen pengetahuan melihat bagaimana sistem pada tempat penerapan pengetahuan. Dalam hal ini, berdasar hasil penelitian diketahui bahwa lingkungan organisasi serta struktur organisasi sangat mendukung untuk penerapan pengetahuan tersebut. Kendala yang dihadapi hanya pada waktu yang kurang; 3) *Deployment* merupakan

tahap dimana pengaturan perubahan, penyebaran serta penggunaan hasil pengetahuan. Pada tahap ini peneliti tidak menemukan upaya pada pelaku penerapan pengetahuan karena dilakukan secara langsung pada pekerjaan; dan 4) Penilaian kinerja merupakan tahap terakhir dengan melihat hasil dari penerapan pengetahuan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa hasil penerapan pengetahuan dapat meningkatkan kinerja dilihat dari capaian kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan studi literatur dapat disimpulkan bahwa penerapan pengetahuan di BDK Yogyakarta dilakukan secara langsung pada pekerjaan di dalamnya terdapat tahap penerapan namun dari segi fasilitas, sistem dan budaya mendukung penerapan lebih efektif.

### 1. Implementasi *Knowledge Management* pada Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan studi dokumenter dapat digambarkan bahwa penerapan *knowledge management* pada kinerja karyawan menurut sudut pandang kepala bagian serta widyaiswara adalah *knowledge management* mampu meningkatkan kemampuan serta kompetensi kinerja pada pegawai produktif. Sedangkan kendala yang dialami lebih kepada waktu untuk *sharing knowledge* dan jaringan yang kadang tidak mendukung. Hal lain yang perlu ditambahkan kajian terhadap penerapan *knowledge management* pada karyawan. Berdasarkan menurut Indarti & Dyahjatmayanti (2014: 100) implementasi *knowledge management* terjadi pada tingkat individu dan organisasi. Individu merupakan kunci implementasi manajemen pengetahuan. Individu memiliki karakteristik kepribadian, nilai, dan keyakinan yang akan berpengaruh pada tindakan untuk melakukan sesuatu.

Menurut Szulanski (Indarti & Dyahjatmayanti, 2014: 100) individu merupakan kunci implementasi manajemen pengetahuan. Individu memiliki karakteristik kepribadian, nilai, dan keyakinan yang akan berpengaruh pada tindakan untuk melakukan sesuatu. Serta

implementasi manajemen pengetahuan tidak akan berjalan optimal jika tidak disertai implementasi yang sama secara kelompok maupun organisasi. Oleh sebab itu, implementasi pada tingkat kelompok dan organisasi harus berjalan sinergis didukung dengan manajemen yang baik pula.

Implementasi *knowledge management* di BDK Yogyakarta telah dilakukan oleh individu maupun secara organisasi. Secara individu, karyawan telah mampu menerapkan *knowledge management* walaupun belum optimal. Berkaitan dengan kinerja, implementasi pada tingkat individu mampu meningkatkan kemampuan baik itu wawasan maupun keterampilan. Hal ini dapat dilihat melalui hasil wawancara dari *sample* karyawan mengatakan bahwa kinerja mereka meningkat serta pekerjaan mereka menjadi efektif dan efisien.

Implementasi pada tingkat organisasi merupakan dukungan terhadap implementasi *knowledge management* pada tingkat individu. Pada implementasi tingkat organisasi diharapkan seluruh elemen dalam organisasi mendukung dalam implementasi *knowledge management* Indarti & Dyahjatmayanti (2014: 110) berdasarkan hasil penelitian dapat digambarkan bahwa seluruh komponen dalam organisasi mendukung untuk menerapkan pengetahuan sehingga terjadi peningkatan kinerja. Namun juga terdapat kekurangan seperti ketersediaan jaringan yang stabil dan waktu yang tidak efektif.

Berdasarkan hasil penelitian serta studi literatur, dilihat dari implementasinya, *knowledge management* telah diterapkan dengan baik pada tingkat individu maupun organisasi. Setiap komponen dalam organisasi mendukung terciptanya peningkatan kinerja karyawan baik secara individu maupun organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan studi literatur peningkatan kinerja karyawan dapat dilihat dari aspek-aspek kinerja karyawan. Menurut Mangkunegara (2012: 18) menentukan aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari:

- a. Aspek kuantitatif meliputi; 1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan; proses kerja merupakan

kondisi dimana karyawan melakukan pekerjaannya. Pada aspek ini terjadi peningkatan kinerja dilihat dari hasil observasi yang berupa perubahan cara kerja dikarenakan keterampilan baru yang dimiliki; 2) Waktu yang dipergunakan; waktu yang digunakan merupakan seluruh waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, *knowledge management* membuat karyawan menjadi lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal tersebut juga didukung oleh capaian kinerja yang meningkat dari sisi jumlah pekerjaan; 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan; merupakan jumlah error yang dilakukan saat melakukan pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa jumlah kesalahan berkurang karena *share knowledge* pada karyawan yang membantu karyawan lainnya; dan 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja; merupakan seberapa banyak pekerjaan yang telah diselesaikan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa implementasi *knowledge management* membuat karyawan lebih banyak melakukan pekerjaan.

- b. Aspek kualitatif meliputi; 1) Ketepatan kerja dan kualitas kerja, merupakan hasil kerja karyawan yang berkaitan dengan mutu. Pada aspek ini berdasarkan hasil studi dokumenter penilaian kinerja setelah menerapkan *knowledge management* meningkat; 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja, merupakan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dalam hal ini berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa tingkat kemampuan menjadi lebih baik didukung wawasan yang luas; 3) Kemampuan menganalisis data/informasi, merupakan kemampuan dalam analisa terhadap data dan informasi yang dimiliki. Berdasarkan hasil penelitian terdapat peningkatan pada proses analisa informasi; dan 4) Kemampuan mengevaluasi, merupakan kemampuan karyawan dalam

mengevaluasi kinerjanya. Pada aspek ini dapat dilihat dari hasil pengamatan terjadi peningkatan proses evaluasi karyawan menggunakan teknologi.

Berdasarkan hasil penelitian serta studi literatur dapat disimpulkan bahwa terjadi peningkatan pada aspek kualitatif dan kuantitatif kinerja karyawan. Begitu juga berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan studi literatur diperoleh gambaran tentang penerapan *knowledge management* pada kinerja karyawan di BDK Yogyakarta bahwa penerapan *knowledge management* mengacu pada peningkatan kemampuan dan kompetensi karyawan dalam bekerja. Dengan penerapan KM, karyawan menjadi lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini mengacu pada kompetensi baru yang mereka terima yang dipengaruhi oleh penggunaan teknologi baru baik itu secara teknis maupun non teknis.

Menurut Dale Timple (Mangkunegara, 2012: 15), faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan yang tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa setiap karyawan di bagian masing-masing mendapatkan pengetahuan baru untuk meningkatkan kemampuannya baik itu dengan diklat maupun sumber pengetahuan yang lainnya. Faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa faktor eksternal dengan kondisi lingkungan yang kondusif serta rekan kerja yang dapat saling berkoordinasi membuat kemampuan mereka meningkat.

Berdasarkan hasil analisis terhadap proses implementasi yang sesuai tingkatan, aspek, serta faktor diketahui bahwa dengan implementasi *knowledge management* kinerja karyawan menjadi lebih efektif dan efisien.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang implementasi *knowledge management* pada kinerja karyawan di BDK Yogyakarta maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa implementasi *knowledge management* di BDK Yogyakarta diterapkan melalui 3 proses yaitu penciptaan pengetahuan, pembagian pengetahuan dan penerapan pengetahuan. Implementasi *knowledge management* pada kinerja karyawan di BDK Yogyakarta dilakukan oleh setiap karyawan pada sub bagian masing-masing. Proses implementasi *knowledge management* pada kinerja karyawan ini didukung oleh budaya organisasi serta fasilitas yang ada dalam organisasi. Sehingga implementasi *knowledge management* pada kinerja karyawan di BDK Yogyakarta dilihat dari aspek dan faktor kerjanya menjadi lebih efektif dan efisien.

### Saran

1. Mengoptimalkan tim KM di BDK Yogyakarta dengan memberikannya tugas pokok pada implementasi KM di BDK Yogyakarta.
2. Memberikan kajian pada karyawan tentang pentingnya KM untuk meningkatkan kinerja.
3. Membuat aplikasi *share knowledge* untuk seluruh karyawan agar dapat dengan mudah mendapatkan pengetahuan baru serta menyebarkan pengetahuan.
4. Memberikan kontrol serta pengawasan terhadap penerapan KM di BDK Yogyakarta.

## DAFTAR PUSTAKA

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier Inc.  
Davenport, T. D., & Prusak, L. (1998). *Working*

*Knowledge, How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

- Hariandja, M. T. E. (2005). *Sumber Daya Manusia: Pengadaan, pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT Grasindo.
- Indarti, N., & Dyahjatmayanti, D. (2014). *Manajemen Pengetahuan: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kaswan, M. M. (2018). *Organisasi Pembelajaran Untuk Meraih Keunggulan Bersaing*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Kurniawati, S. *Knowledge Management*. Diakses dari [http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI.\\_EKONOMI\\_DAN\\_KOPERASI/SUSANTI\\_KURNIAWATI/MAKALAH/KNOWLEDGE\\_MANAGEMENT.pdf](http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI._EKONOMI_DAN_KOPERASI/SUSANTI_KURNIAWATI/MAKALAH/KNOWLEDGE_MANAGEMENT.pdf) pada tanggal 10 April 2018.
- Mangkunegara, A. P. (2012). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Nonaka, E. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Inovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Peraturan Presiden Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2015 diakses dari [https://rbkunwas.menpan.go.id/images/pedoman/reformasi-birokrasi\\_PERPRES-NOMOR-81-TAHUN-2010-TENTANG-GRAND-DESIGN-REFORMASI-BIROKRASI-2010-2025-.pdf](https://rbkunwas.menpan.go.id/images/pedoman/reformasi-birokrasi_PERPRES-NOMOR-81-TAHUN-2010-TENTANG-GRAND-DESIGN-REFORMASI-BIROKRASI-2010-2025-.pdf) pada tanggal 20 Maret 2018.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Tiwana, A. (2001). *The Essential Guide to Knowledge Management*. Practice Hall PTR.
- Widarto. (2013). *Penelitian Ex Pos Facto*. Diakses dari <http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/pen>

gabdiand/dr-widarto-mpd/8penelitian-ex-  
post-facto.pdf\_pada tanggal 26 Agustus  
2018.