

PENERAPAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA PT. XYZ DENGAN MODEL SECI DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN

Ali Gunawan^{1*}, Mahaning Indrawaty Wijaya²

^{1,2} Universitas Bina Nusantara

Abstract

This study aimed to analyze the running process of the knowledge management system at PT. XYZ and provide recommendations to the company to improve the knowledge management system in the company. Interviews and observations are done for data collection, which aims to understand user views and experience toward knowledge management systems and practices. Data processing was performed using the data triangulation method. A SWOT analysis is used to analyze all aspects of the knowledge management system in the company. The results of this study will help the company to make better decisions and improve its knowledge management system. This study also contributes to the literature on analyzing knowledge management systems using triangulation.

Keywords: *Knowledge management system, Data Triangulation, SWOT Analysis.*

Abstract

Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis proses berjalannya *knowledge management system* di PT. XYZ dan memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk meningkatkan sistem manajemen pengetahuan di perusahaan. Wawancara dan observasi dilakukan untuk pengumpulan data yang bertujuan untuk memahami pandangan dan pengalaman pengguna terhadap sistem dan praktik manajemen pengetahuan. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan metode triangulasi data. Untuk menganalisis semua aspek sistem manajemen pengetahuan di perusahaan digunakan analisis SWOT. Hasil penelitian ini akan membantu perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih baik dan meningkatkan sistem manajemen pengetahuan mereka. Studi ini juga memberikan kontribusi literatur tentang bagaimana menganalisis sistem manajemen pengetahuan menggunakan metode triangulasi.

To cite this document:

Gunawan, Ali., Wijaya, Mahaning I. (2023). Penerapan Knowledge Management Pada PT. XYZ dengan Model SECI Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan. *JDBIM (Journal of Digital Business and Innovation Management)*

Keywords: *Sistem manajemen pengetahuan, Triangulasi Data, Analisis SWOT*

Received: 24 Mei 2023; Accepted: 24 Juni 2023; Published: 30 Juni 2023

*Corresponding author

Email: gunlee77@binus.ac.id

PENDAHULUAN

Manajemen pengetahuan atau *knowledge management* adalah sebuah konsep yang berkembang pada tahun 1990-an, ketika akademisi seperti Nonaka, Takeuchi dan Davenport, menciptakan ide-ide tentang disiplin ilmu baru ini. Salah satu tujuan utama Manajemen Pengetahuan adalah menggunakan praktik dan teknologi perusahaan untuk memanfaatkan pengetahuan perusahaan. Dalam beberapa hal, praktik dan teknologi baru yang diperkenalkan oleh kolaborasi sosial perusahaan telah berubah dari perspektif bagaimana memanfaatkan pengetahuan karyawan melalui model baru dalam menciptakan, berbagi, dan menggunakan pengetahuan semacam itu. Efek dari "jaringan" ini memungkinkan untuk menghubungkan orang-orang untuk berbagi pengetahuan, membuat pengetahuan lebih mudah diakses (Wijaya, 2022).

Terdapat beberapa permasalahan yang menjadi kendala di PT XYZ terkait *knowledge management* antara lain dalam hal *tacit knowledge* dimana karyawan masih sulit untuk membagikan *knowledge*-nya karena *knowledge* tersebut hanya ada dalam pikiran saja, kurangnya kepercayaan antar karyawan, tidak tepat waktu untuk berbagi dan bercerita, dan masih banyak faktor lain yang menyebabkan distribusi pengetahuan terhambat. Dampaknya, kinerja karyawan menurun karena pengetahuan yang dibutuhkan terhambat atau sulit didapat. Hal ini memerlukan improvisasi, terutama dalam lingkup Sosialisasi dan Eksternalisasi (*Socialization and Externalization*) (Amanda, 2016).

PT. XYZ juga mengalami kesulitan dalam berbagi pengetahuan, baik pengetahuan *tacit* maupun pengetahuan eksplisit (*explicit*), karena kurangnya waktu dan media pendukung untuk berbagi dan teknologi terkait dalam rangka implementasi *knowledge management*. Sehingga hal ini dianggap sebagai masalah dan kekurangan pengalaman PT. XYZ yang dikhawatirkan menjadi penghambat keberhasilan implementasi *Knowledge Management* di perusahaan (Darudiato & Setiawan, 2015; Maoz, 2015).

Knowledge Management

Pengetahuan (knowledge) merupakan struktur organisasi pengetahuan yang biasanya merupakan suatu fakta prosedur dimana jika dilakukan akan memenuhi target kinerja (Maoz, 2015). Pengetahuan adalah proses belajar manusia mengenai kebenaran atau jalan yang benar secara mudahnya mengetahui apa yang harus diketahui untuk dilakukan (Maria, 2017). Pengetahuan pada dasarnya terdiri atas 2 jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Tacit knowledge bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman, yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Sedangkan *explicit knowledge* bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi. Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah suatu pendekatan kolaboratif dan integrative dalam menciptakan, menangkap, memindahkan dan mengakses berbagai bentuk aset intelektual (Yarimoglu, 2014).

Knowledge sharing adalah suatu konsep yang menggambarkan kondisi interaksi antar orang, dalam bentuk proses komunikasi yang bertujuan untuk peningkatan dan pengembangan diri setiap anggotanya. *Knowledge sharing* memiliki pengetahuan yang bersifat *tacit* maupun *explicit* dapat disebar, diimplementasikan dan dikembangkan (Wijaya, 2015). SECI model sebagai media *knowledge sharing*, memiliki proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. SECI Model diimplementasikan dalam ruang lingkup *face-to-face*, *peer-to-peer*, *group-to-group*, dan *on the site* (Wijaya dkk, 2022). Oleh karena itu dibutuhkan suatu sistem yang dapat mendokumentasikan data-data tersebut dan membantu *knowledge sharing* sehingga mudah di akses oleh seluruh pegawai. Pentingnya *knowledge sharing* yaitu kemampuan berinovasi yang meningkat, akan membantu individu dalam mengatasi permasalahan-permasalahan dalam pekerjaan, sehingga kualitas dan kuantitas kerja bisa lebih baik. Dengan kemampuan berinovasi yang baik akan membantu munculnya inisiatif untuk menghasilkan metode-metode kerja yang lebih efektif dan efisien. Semakin baik penerapan *knowledge sharing* akan meningkatkan inovasi proses dan kualitas produk melalui penggunaan teknologi baru, maka kinerja perusahaan semakin meningkat (Wijaya dkk, 2022).

SECI Model

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) sebuah pengetahuan diciptakan melalui interaksi antara pengetahuan *tacit* dan *explicit knowledge*. Interaksi tersebut dikemukakan dalam empat fase konversi pengetahuan, yang diilustrasikan pada gambar dibawah ini:

1. Sosialisasi (Socialization). Pada proses sosialisasi terjadi interaksi sosial antar individu sehingga terjadi interaksi antara pengetahuan tacit, umumnya bentuk proses sosialisasi adalah diskusi, cerita, ataupun sharing (berbagi) pengalaman
2. Eksternalisasi (externalization). Proses perubahan atau penerjemahan pengetahuan dalam bentuk tacit menjadi pengetahuan yang explicit (nyata), umumnya dalam bentuk tulisan ataupun gambar. Proses
3. Kombinasi (combination). Penyebarluasan dan/atau pengembangan dari pengetahuan-pengetahuan eksplisit yang telah ada. Pengetahuan yang telah terdokumentasikan dapat disebarluaskan melalui suatu pertemuan dalam bentuk dokumen ataupun melalui suatu proses pendidikan atau pelatihan.
4. Internalisasi (internalization). Perubahan pengetahuan explicit menjadi pengetahuan tacit, umum dilakukan melalui proses belajar dan/atau penelitian yang dilakukan ataupun pengalaman yang dilalui oleh setiap individu

Beberapa penelitian terdahulu yang membahas tentang pendekatan kuantitatif untuk mengevaluasi kinerja karyawan diteliti oleh Suranegara (2015), Wijaya (2015) dan Wijaya dkk (2022) yang menyatakan bahwa metode SECI paling efektif untuk mengukur evaluasi knowledge management di dalam perusahaan. Sehingga novelty penelitian ini adalah mengevaluasi bagaimana penerapan SECI dalam internalisasi dan difusi tacit dan explicit knowledge dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah cara ilmiah untuk memperoleh data yang valid, dengan tujuan agar dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan. Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan data deskriptif. Menurut Sugiyono (2017), menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan metode yang sering disebut dengan metode penelitian naturalistik karena penelitian tersebut dilakukan dalam keadaan yang alamiah (natural setting) dan sering disebut dengan metode etnografi, karena pada awalnya penelitian ini Metode ini banyak digunakan untuk penelitian lapangan. Secara khusus, penelitian ini menggunakan metode triangulasi. Triangulasi adalah penggunaan berbagai sumber data dan metode untuk menciptakan pemahaman menyeluruh tentang suatu peristiwa tertentu. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber data, yang mengacu pada penggunaan orang yang

berbeda untuk mendapatkan pandangan yang berbeda dan validasi informasi (Carter dkk, 2014).

Tipe dan Sumber Data

Berdasarkan jenis dan sumber datanya, penelitian ini menggunakan dua bentuk data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari informan atau responden dan berhubungan langsung dengan masalah atau topik yang diteliti. Jenis data ini diperoleh langsung dari hasil wawancara dan observasi terhadap informan seperti sikap dan pemahaman sebagai dasar utama untuk menginterpretasikan data. Penelitian ini menggunakan data primer dengan cara mewawancarai langsung direksi, manajer, dan staf yang fokus pada praktik knowledge management di perusahaan. Data sekunder merupakan data yang ada yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti. Data ini bersumber dari penelitian terdahulu yang dapat mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh melalui studi literatur dengan media seperti buku cetak, *e-book*, jurnal elektronik, job description karyawan dan dokumen lain yang berkaitan dengan penelitian.

Teknik Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data dari informan atau responden dilakukan oleh penulis dengan menggunakan berbagai metode guna mendapatkan data yang berkualitas dan berbobot, penelitian menggunakan teknik pengumpulan data yang meliputi:

1. Wawancara, yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang telah disiapkan. dan tertulis, disampaikan langsung oleh pewawancara (pengumpul data) kepada informan atau responden dan hasil jawaban responden atas pertanyaan tersebut dicatat. Hasil catatan dari proses wawancara tanya jawab yang telah dilakukan kemudian diteliti kembali untuk mendapatkan data yang benar dan data yang dibutuhkan. Wawancara dilakukan langsung dengan Direktur PT. XYZ.
2. Observasi, yaitu dilakukan dengan mengamati perilaku informan atau kegiatan sehari-hari responden jika dapat mendukung data yang diperlukan dalam penelitian. Kegiatan observasi dilakukan di PT. XYZ untuk mendapatkan data yang diperlukan.
3. Studi Dokumentasi, yaitu tidak secara langsung ditujukan kepada subjek penelitian untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan objek penelitian. Dalam hal ini, untuk menunjang kelengkapan data yang dibutuhkan, peneliti menggunakan buku, artikel, jurnal, dan website.

Teknik Penentuan Responden

Menurut Bungin yang dikutip oleh Maria (2017), informan adalah orang yang diwawancarai, dimintai keterangan oleh pewawancara, orang yang dianggap telah menguasai dan memahami data, informasi, atau fakta dari objek penelitian. Dalam penelitian ini 8 informan terdiri dari 1 orang yang menjabat sebagai Direktur PT. XYZ, 1 Personal yang menjabat sebagai Manager Operasional, 1 Personal yang menjabat sebagai Manager IT, 2 Personal yang menjabat sebagai staf Administrasi, dan 3 Personal yang menjabat sebagai staf. Jadi penelitian ini akan menggunakan teknik purposive sampling karena populasi sampel penelitian ini kecil. Informasi responden ditunjukkan pada tabel 1 dibawah ini

Tabel 1 Karakteristik Informan atau Responden

Respondent ID	Respondent Education	Role
I 1	Information System (Master Degree)	Director
I 2	Management (Master Degree)	Operations Manager
I 3	Accounting (Vocational High School Degree)	Administration Staff
I 4	Administration (Vocational High School Degree)	Administration Staff
I 5	Accounting (Associate Degree)	Administration Staff
I 6	IT (Bachelor Degree)	IT Manager
I 7	Information System (Bachelor Degree)	Data and System Analyst
I 8	IT (Bachelor Degree)	IT Support Staff

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kategori

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan atau responden utama (I1) yang dilakukan dengan tetap berpegang pada pedoman wawancara, maka penulis menyusun kerangka analisis awal sebagai pedoman atau acuan hasil wawancara dengan informan atau responden lain (I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8). Dengan pedoman tersebut peneliti kemudian membaca kembali hasil wawancara yang telah direkam sedetail mungkin dan melabeli hasil wawancara tersebut yaitu dengan memilih data yang

relevan dengan subjek penelitian dan menghubungkan antara bagian-bagian yang dipelajari sehingga menghasilkan beberapa kategori yang berkaitan dengan penerapan ilmu. manajemen di PT. XYZ dengan model "SECI" dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Setelah akhirnya dilakukan pengolahan data dengan tujuan mereduksi data, diperoleh kategori topik sebagai berikut, yaitu:

1. Sumber Daya Manusia (*People*)
2. Manajemen Pengetahuan (*Process*)
3. Media Penyimpanan dan Distribusi Pengetahuan (*Technology*)

Rangkuman Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara dengan delapan informan atau responden, dimulai dari Direktur PT. XYZ, sebagai informan atau responden utama (I1) dan diikuti oleh manajemen perusahaan dan karyawan lainnya yang sebagai informan atau responden I2, I3, I4, I5, I6, I7, I8 telah menghasilkan data berupa transkrip wawancara. Data transkrip yang diperoleh dari kegiatan wawancara ini kemudian diolah melalui proses triangulasi data, analisis data, dan reduksi data. dan menghasilkan 3 kategori penelitian utama, yaitu :

1. Sumber Daya Manusia (*People*).

Pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan mendorong dan mewajibkan karyawan perusahaan untuk mengikuti kegiatan seminar, pelatihan dan simulasi, dengan tujuan untuk menambah pengetahuan dan wawasan informasi dengan proses pembelajaran, pengalaman acara dan melatih keahlian dari kegiatan tersebut yang diharapkan untuk meningkatkan kualitas pengetahuan, keahlian, dan wawasan setiap karyawan. Pengelolaan pengetahuan yang ada pada setiap karyawan perusahaan memberikan manfaat baik bagi individu karyawan maupun perusahaan antara lain yaitu meningkatkan pengetahuan untuk diciptakan dan dikembangkan, meningkatkan kualitas pengetahuan dan informasi di dalam perusahaan, membuat aktivitas kerja menjadi lebih efektif dan efisien, serta memastikan apa yang diperoleh. setiap karyawan memiliki ukuran dan berat yang sama.

2. Manajemen Pengetahuan (*Process*).

Knowledge management berjalan di perusahaan dengan menerjemahkan tacit knowledge ke dalam dokumen, baik elektronik maupun tertulis, dengan membuat laporan setiap karyawan laporan mingguan dan bulanan, laporan kegiatan rapat, laporan kegiatan pelatihan, dan laporan kegiatan seminar. Hal ini dilakukan perusahaan sebagai langkah besar. Selanjutnya proses pengelolaan sumber daya pengetahuan yang terdapat pada pegawai baik

berupa *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge* dikelola menggunakan model SECI dengan 4 langkah. Langkah pertama yaitu sosialisasi bahwa karyawan PT. XYZ melakukan diskusi formal dan informal melalui tatap muka dengan eksekutif perusahaan, atasan, dan antar karyawan. Langkah kedua yaitu eksternalisasi yaitu pengetahuan yang terdapat pada setiap karyawan diubah menjadi laporan mingguan dan bulanan. Baik yang didapat dari pekerjaan rutin, maupun hasil pertemuan, seminar dan pelatihan. Hasil pendokumentasian pengetahuan ini diharapkan dapat memudahkan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya terhadap perusahaan. Langkah ketiga adalah kombinasi, bahwa pengetahuan yang telah melalui tahap kombinasi akan menghasilkan pengetahuan yang lebih kompleks dalam satu kategori label pengetahuan. Hal ini terlihat pada kegiatan di perusahaan yaitu karyawan IT dan Data dan Sistem berkolaborasi dalam menginput data ke dalam database dengan memasukkan artikel, laporan, hasil presentasi, video tutorial dan lain sebagainya. Sehingga, karyawan yang membutuhkan informasi dapat mengaksesnya dengan mudah dan dapat menemukan kebutuhannya dengan cepat. Langkah keempat adalah internalisasi, bahwa proses penciptaan pengetahuan di dalam perusahaan dinilai sudah cukup baik, hal ini dinilai dengan dapat melihat kegiatan yang diadakan oleh perusahaan seperti pelatihan yang diadakan untuk karyawan dengan tindakan dan praktek langsung, hal ini dimaksudkan untuk menciptakan pengalaman baru bagi karyawan.

3. Media Penyimpanan dan Distribusi Pengetahuan (*Technology*).

Media penyimpanan dan teknologi yang digunakan untuk mendukung penyebaran pengetahuan sangat dibutuhkan, hal ini digunakan untuk membangun infrastruktur dan merancang aplikasi manajemen pengetahuan. Media dan teknologi penyimpanan juga berfungsi sebagai alat manajemen pengetahuan, termasuk dengan menangkap, menyimpan, dan memfasilitasi akses untuk menggunakan kembali pengetahuan atau informasi. Basis data digunakan sebagai media penyimpanan pengetahuan dan juga didukung oleh teknologi.

Strategi Implementasi dari Manajemen Pengetahuan

Setelah mendapatkan penjelasan yang komprehensif tentang praktik *knowledge management* yang ada di PT.XYZ, penulis mengusulkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk meningkatkan praktek

knowledge management di perusahaan, yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 1. Diagram Flowchart Implementasi SECI



Berdasarkan gambaran di atas, penulis memberikan saran kepada PT. XYZ dalam penerapan sistem manajemen pengetahuannya. Diharapkan seluruh karyawan perusahaan PT. XYZ terlibat dalam seminar, pelatihan dan kegiatan lain yang berkaitan dengan pelatihan terkait penugasan kerja dan pemberian materi pengetahuan yang diambil dari media penyimpanan perusahaan. Dengan harapan dapat menekan biaya pengeluaran untuk seminar dan pelatihan dari pihak eksternal perusahaan, yang justru menggunakan materi yang disusun dari database internal perusahaan.

PT. XYZ sebaiknya membuat kebijakan seperti sharing knowledge seminggu sekali agar implementasi *knowledge management* di perusahaan tetap berjalan dengan baik dan knowledge yang ada tidak hilang sia-sia. PT. XYZ diharapkan memiliki lebih banyak media pendukung sebagai wadah berbagi pengetahuan seperti forum online. Serta mengembangkan bidang teknologi pendukung dan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

Selain itu, penelitian juga menganalisis daya saing perusahaan dengan menganalisis proses manajemen pengetahuan mereka dengan menggunakan matriks SWOT. Analisis ini merupakan hasil pengelolaan data transkrip yang telah dilakukan melalui wawancara penelitian dengan narasumber, serta melalui observasi resmi yang dilakukan oleh penelitian.

Sehingga dapat menghasilkan strategi-strategi yang dianggap sebagai saran-saran yang akan diajukan kepada PT. XYZ dalam menghadapi perkembangan industri dengan harapan agar PT. XYZ dapat memenangkan “perang” dagang dalam industri plumbing dan konstruksi di Indonesia.

Table 2. Analisa SWOT dari Manajemen Pengetahuan pada PT. XYZ

	KEKUATAN	KELEMAHAN
	1. Menerapkan KM lebih awal dibandingkan dengan kompetitor. 2. Memiliki personel khusus untuk KM. 3. Anggaran yang cukup untuk KM	1. Praktek KM belum optimal. 2. Staf baru tidak diberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang memadai. 3. Model KM masih sangat tradisional dan belum menerapkan model SECI
PELUANG	Optimalisasi penggunaan KM system saat ini dengan menerapkan metodologi SECI, sehingga tacit knowledge dapat ditransfer dan ditransformasikan menjadi inovasi kepada staf lainnya.	Terapkan model SECI ke dalam sistem dan praktik KM perusahaan dan berikan pelatihan dan transfer pengetahuan yang memadai terutama untuk staf yang baru direkrut.
ANCAMAN	Gunakan anggaran untuk riset industri dan pasar untuk mengetahui tren KM kemudian selalu meningkatkan sistem KM saat ini dan mengoptimalkan praktik KM di perusahaan.	Berdayakan staf untuk inovasi dalam praktik KM dengan mengikuti panduan SECI. Staf didorong untuk terbuka terhadap gangguan teknologi apa pun dan didukung untuk menciptakan peningkatan di perusahaan/

Hasil Penerapan Model SECI

Dengan diterapkannya model SECI pada *knowledge management system* di PT. XYZ yang sudah berjalan sekitar 70% diharapkan memberikan efek positif yang berdampak baik bagi proses pengembangan *knowledge management system* di perusahaan. Diharapkan pengembangan lebih lanjut dapat difokuskan pada sektor teknologi untuk mendukung proses *Knowledge management*. Berikut adalah hasil penerapan model SECI:

Memperkaya pengetahuan karyawan

Memperkaya disini dapat diartikan sebagai menambah dan memperluas pengetahuan dan wawasan yang dimiliki oleh setiap pegawai, baik yang berkaitan dengan perusahaan maupun yang berkaitan dengan tanggung jawab pekerjaan sesuai dengan tugas wewenang masing-masing pegawai.

Menekan angka pengeluaran untuk biaya pelatihan berulang

Dengan penerapan model SECI pada *knowledge management system* di PT. XYZ yang didukung dengan teknologi mumpuni mampu menekan angka pengeluaran yang digunakan untuk pelatihan karyawan. Sebagai pengganti pelatihan ini, karyawan dapat dilatih dengan materi dan pengetahuan yang sama, yang sudah tersimpan di media penyimpanan perusahaan, sehingga tidak perlu ada kegiatan pelatihan yang berulang-ulang dan berbayar yang bekerjasama dengan partner usaha.

Membantu perusahaan dalam mencapai target tahun 2020

PT. XYZ membidik target penjualan dua digit sebesar 20 persen lebih dalam volume tonase. Sepanjang tahun 2019, PT.XYZ mengalami pertumbuhan sebesar 200.000 ton yang setara dengan penjualan bersih Rp. 5 Triliun. Tahun ini, PT.XYZ menargetkan pertumbuhan volume penjualan sebesar 20%, yakni sekitar 240.000 ton.

Menerapkan *knowledge management* dengan model SECI yang baik, hal ini bukanlah hal yang sulit. Apalagi mengingat PT.XYZ merupakan *brand* besar yang menguasai pangsa pasar lebih dari 80%. Dengan menerapkan manajemen pengetahuan dengan model SECI yang baik dapat mengurangi jumlah kesalahan produksi, mengurangi anggaran pengeluaran untuk pengadaan kegiatan pelatihan, dan masih banyak lagi manfaat yang diperoleh dengan menerapkan manajemen pengetahuan dengan model SECI ini.

Perbaikan yang terjadi setelah penerapan model SECI

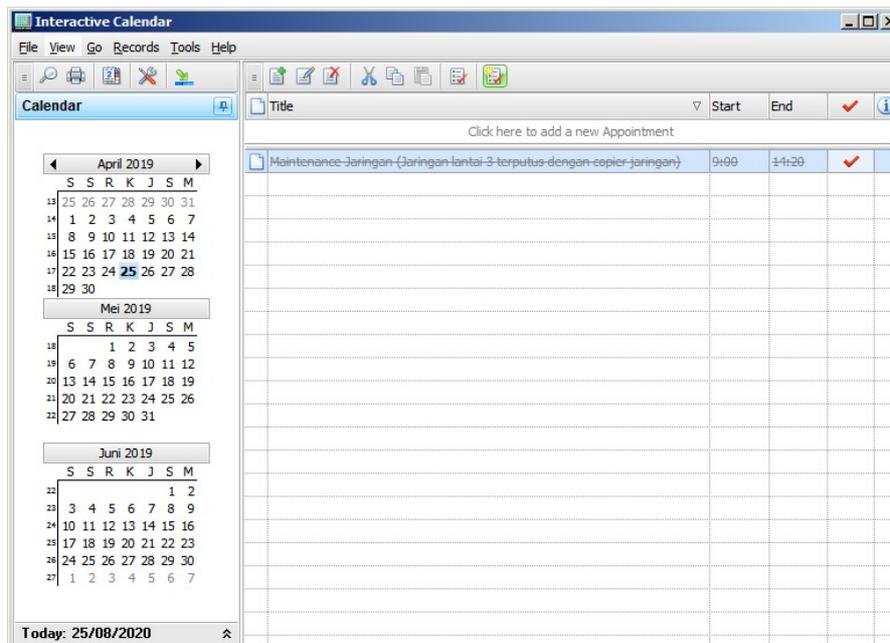
Terdapat beberapa kemajuan yang didapatkan setelah praktek *knowledge management* di perusahaan diperbaiki dengan menggunakan *framework* SECI:

- Penurunan jumlah laporan terkait panggilan IT Support per hari.
Dengan diterapkannya model SECI maka akan terbentuk prosedur kerja atau SOP yang jelas. Hal ini memudahkan karyawan dalam menggunakan peralatan kantor seperti alat fotokopi dan perangkat faksimili sehingga tidak membutuhkan IT Support lagi.
- Kontrak dengan pelatih eksternal mulai diakhiri satu per satu
Dengan penerapan model SECI, perusahaan akhirnya melihat peluang dan mulai percaya pada kekuatan internalnya. Masalah ini bisa dilihat pada gambar dibawah ini

PT. IT SUPPORT - JURNAL TUGAS KERJA RINGAN PERIODE HARIAN				
No.	NAMA		ITSUPPORT [REDACTED]	
	TANGGAL		22/02/2019	
	JAM MULAI	JAM SELESAI	DESKRIPSI TUGAS	PEMOHON (NAMA -- DIVISI)
1	09.00	11.45	INSTALL TELEGRAM (instalasi di laptop pribadi dan smartphone)	[REDACTED] - HR & Payroll
2	14.00	14.30	Printer Support (Print jurnal periode bulan Februari)	[REDACTED] - Finance
3	14.30	14.45	Photocopy Support (Dokumen dari client menuju ke copier jaringan)	[REDACTED] - Finance
4				
5				

Gambar 2. Jurnal Tugas Harian Dukungan TI sebelum penerapan model SECI

Setelah itu, catatan jurnal penugasan harian IT Support setelah model SECI diimplementasikan, dengan contoh seperti tata cara penggunaan peralatan kantor, SOP kerja, kemudian dokumen dokumen seperti tutorial dan video petunjuk penggunaan untuk dibagikan dan disosialisasikan kepada karyawan. Kemudian, IT Support juga menyempurnakan perangkat lunak yang digunakan dalam pencatatan jurnal tugas harian mereka.



Gambar 3. Jurnal Tugas Harian IT Support setelah implementasi model SECI

Dari dua gambar di atas dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan pemanggilan penugasan kerja kepada staf IT Support sebelum dan sesudah implementasi model SECI. Hal ini terlihat jelas dari setiap task atau tugas kerja yang dilakukan oleh IT Support sesuai dengan jobdesk IT Support, tidak lagi melakukan hal-hal yang menyimpang dari jobdesk IT Support. Yang juga berarti setiap karyawan sudah mulai beradaptasi dan mandiri. Selain itu, karyawan sudah mulai merasakan dampak positif penerapan manajemen pengetahuan dengan model SECI.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyajikan analisis praktik manajemen pengetahuan PT.XYZ. Saran dibuat untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan dalam hal manajemen pengetahuan, yaitu menerapkan kerangka kerja SECI ke dalam sistem dan praktik manajemen pengetahuan mereka. Implikasi manajerial penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *knowledge management* yang baik pada suatu perusahaan terbukti efektif untuk meningkatkan efisiensi kerja dan menekan biaya yang signifikan dan tentunya hal ini merupakan salah satu tujuan perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya sebagai pemegang pangsa pasar terbesar dan menjadi brand yang disukai konsumen. di Indonesia. Hasil ini memberikan rekomendasi bukan untuk PT.XYZ, tetapi juga untuk semua perusahaan yang ingin meningkatkan praktik *knowledge management* mereka pada strategi yang dapat diimplementasikan. Hasil penelitian ini juga memberikan kontribusi untuk literatur tentang domain manajemen pengetahuan terutama dalam menganalisis praktik praktik manajemen pengetahuan di industri dan mengembangkan strategi yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, R. M., & Utami, D. Y. (2018). Pemberian Reward Berdasarkan Penilaian Kinerja Karyawan Dengan Metode AHP Pada PT. Anugerah Protecindo. JITK (Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan Teknologi Komputer).
- Amanda, K. (2016). Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada Coca Cola AMATIL Indonesia Medan.
- Assauri, S. (2016). Manajemen Operasi Produksi. Jakarta: Fakultas Ekonomi. Universitas Indonesia.
- Darudiato, S., & Setiawan, K. (2013). *Knowledge management: konsep dan metodologi*. Ultima InfoSys: Jurnal Ilmu Sistem Informasi.
- Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology nursing forum*, 41(5), 545–547. <https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547>

- Donelly, J., Gibson, J., & Ivancevich, J. (1997). *Management*. Praha: Grada, 1997. 824 s.
- Fauzy, F. F. (2018). *Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Terhadap Kualitas Pelayanan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai*. Doctoral dissertation, Universitas Islam Sultan Agung.
- Furtwengler, D. (2002). *Penuntun Sepuluh Menit Penilaian Kinerja*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Goldsmith, T. E., & Kraiger, K. (1997). Applications of structural knowledge assessment to training evaluation. *Improving training effectiveness in work organizations*, 4, 73-99.
- Hidayat, M., & Latief, F. (2018). Strategi Peningkatan Jumlah Hunian Hotel Dengan Analisis Swot. *PARADOKS: Jurnal Ilmu Ekonomi*.
- Ilmiyono, A. F., Buana, A. L., Haq, A., & Nuraini, A. (2019). Pengaruh Efisiensi Biaya Bahan Baku Dan Efisiensi Biaya Tenaga Kerja Langsung Terhadap Peningkatan Laba Pada Pt Elangperdana Tyre Industry Periode 2015-2017. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Akuntansi*.
- Indrasari, A., & Tahar, A. (2016). Analisis Pengaruh Day of The Week Effect terhadap Return Saham di Bursa Efek Jakarta. *Journal of Accounting and Investment*.
- Karyanto, A. (2017). *Evaluasi Penilaian Kinerja Individu dalam Upaya Meningkatkan Karier Pegawai Negeri Sipil dan Organisasi Akademi Angkatan Laut*, Doctoral dissertation, Universitas Airlangga.
- Kurniali, S. (2011). *Peran Media Sosial Di Internet Pada Penerapan Proses Knowledge management*. ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications.
- Maoz, M. (2015). *Knowledge management Will Transform CRM Customer Service*. Retrieved from Gartner: <https://www.gartner.com/en/documents/2677716/knowledge-management-will-transform-crm-customer-service>
- Maria, D. (2017). *Penerapan Knowledge management dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Perpustakaan: Studi Kasus pada Perpustakaan Unika Santo Thomas Medan*.
- Nasution, M. (2000). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Djambatan, 2022.
- Nawawi, H. (1996). *Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Jakarta: Prenhalindo. Pareek, U.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Patton, M.Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Sciences Research*, 34, 1189–1208.
- Pindyck, R. S. (2017). The use and misuse of models for climate policy. *Review of Environmental Economics and Policy*.

- Gunawan, Ali., Wijaya, Mahaning I. (2023). Penerapan Knowledge Management Pada PT. XYZ dengan Model SECI Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan
- Rangkuti, F. (2019). Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating dan OCAI.
- Saleh, A. R. (2002). Pedoman Pengukuran Kinerja Perpustakaan Perguruan Tinggi. In Jakarta: Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia.
- Setiarso, B., Harjanto, N., & Subagyo, H. (2009). Penerapan *knowledge management* pada organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sinungan, M. (2018). Produktivitas apa dan Bagaimana. Bumi Aksara.
- Sofyandi, H. (2008). Manajemen sumber daya manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing *knowledge management*: role of human resources management. *Journal of knowledge management*.
- Sugiyono, M. P. P. K. (2016). Kualitataif dan R&D, Bandung: Alfabeta, 2010. Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, P. D. (2017). Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.
- Sulisthio, C., & Yulianus, A. (2015). Analisis Pengaruh Tacit Knowledge Dan Explicit Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan Di Restoran "X" Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*.
- Sulistiani, L. S. (2019). Analisis Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Pada Pemerintahan Lokal. *Prosiding*.
- Suranegara, G. M., Abdullah, A. G., & Saputra, W. S. (2015). Alat Penilaian Kinerja Pembelajaran Kooperatif Teknik Digital Berbasis Logika Fuzzy.
- Sutrisno, E. (2014). Implementasi pengelolaan sumber daya pesisir berbasis pengelolaan wilayah pesisir secara terpadu untuk kesejahteraan nelayan (Studi di perdesaan nelayan Cangkol Kelurahan Lemahwungkuk Kecamatan Lemahwungkuk Kota Cirebon). *Jurnal Dinamika Hukum*, 14(1), 1-12.
- Tjakraatmadja, J. H., & Lantu, D. C. (2006). *Knowledge management* Dalam Konteks Organisasi Pembelajaran. Bandung: Sekolah Bisnis dan Manajemen ITB.
- Tjiptono, F., & Sunyoto, D. (2012). Dasar-dasar Manajemen Pemasaran.
- Toffler, A. (1980). *The third wave*/Alvin Toffler. New York: Morrow.
- Vernanda, R. (2017). *Knowledge management* dalam Mewujudkan Universitas Berbasis Riset. *Journal of Public Administration and Local Governance*, 1(1), 20-26.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy* (p. 55). Boston, MA: pearson.
- Wijaya, A. E. (2015). Model penerapan *knowledge management* system untuk penyusunan tugas akhir berbasis teknologi mobile menggunakan j2me (studi kasus stmik subang). In Seminar Nasional Informatika (SEMNASIF) (Vol. 1, No. 1).

- Wijaya, M. I., Utomo, D., Suzanna, Sagala, N. T. M., and Colin V. (2022). Assessment of Knowledge Conversion Process in Online Learning Practice Using SECI Framework Case Study: Bina Nusantara University. 2022 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech), pp. 711-716, doi: 10.1109/ICIMTech55957.2022.9915084.
- Yarimoglu, E. K. (2014). A review on dimensions of service quality models. *Journal of Marketing Management*.