

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Knowledge Management Readiness merupakan kesiapan organisasi atau departemen dalam mengadopsi, menggunakan, dan memanfaatkan *Knowledge Management* (KM) (Rakhman *et al.*, 2016). Menurut (Cahyaningsih *et al.*, 2016), KM sangat erat kaitannya dengan partisipasi manusia, setiap anggota organisasi berperan dalam menciptakan KM. Berdasarkan (Sensuse *et al.*, 2018), pengetahuan dan sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi organisasi. Implementasi KM yang sukses memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan lebih efektif dan efisien (Sensuse *et al.*, 2018). Namun menurut (Hedar *et al.*, 2017), implementasi KM dalam sebuah organisasi tidaklah mudah, karena tingkat kegagalan proyek KM mencapai 70%. Menurut (Pradana *et al.*, 2015), faktor kegagalan implementasi KM meliputi kurangnya indikator kinerja dan manfaat yang dapat diukur; dukungan manajemen yang tidak memadai; perencanaan, desain, koordinasi, dan evaluasi yang tidak tepat; pengetahuan serta keterampilan yang tidak memadai dari manajer dan pekerja; dan budaya organisasi. Berbagai faktor penunjang dibutuhkan untuk keberhasilan penerapan KM dan harus ada upaya untuk mengidentifikasi kesiapan aset pengetahuan organisasi sehingga organisasi dapat menyadari potensi *setback* dan melakukan pencegahan dengan memanfaatkan informasi kesiapan.

Untuk mengatasi masalah di atas, (Rakhman *et al.*, 2016) mengembangkan kerangka kerja yang dapat digunakan untuk mengukur kesiapan KM organisasi dengan menggunakan metode AHP. Pengumpulan data untuk pengembangan *framework* dilakukan melalui studi literatur, pemetaan *Knowledge Management Critical Success Factor* (KMCSF), dan diskusi kelompok terarah antar pakar. Hasil penelitian memberikan kesimpulan bahwa terdapat dua belas (12) faktor dengan bobotnya masing-masing dan *framework* tersebut berhasil di implementasikan sebagai studi kasus pada Deputy Pengendalian Lingkungan dan Pencemaran,

Kementerian Lingkungan Hidup. (Satria *et al.*, 2017) juga melakukan penelitian terkait kesiapan implementasi KM yang mengacu pada *Knowledge Management Critical Success Factor* (KMCSF) dan Pusat Pelatihan Tambang Bawah Tanah, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia sebagai objek penelitian dan menguji 11 faktor penentu keberhasilan implementasi KM. Hasilnya, Pusat Pelatihan Tambang Bawah Tanah memiliki kesiapan KM belum mencapai 40% dengan menggunakan ukuran *KM Readiness Level*. Namun, (Nugraha and Budi, 2017) melakukan penelitian terhadap 17 faktor dengan menggunakan pendekatan *survey*. Penilaian kesiapan dengan *Aydin & Tasci Scale* sebagai ukuran dan *PLS factor analysis* pada proses KM *Socialization, Externalization, Combination, Internalization* (SECI). Penelitian menyimpulkan bahwa perusahaan jasa teknologi telah mencapai level 4 atau tingkat kesiapan reseptif.

(Sensuse *et al.*, 2018) menggunakan KM *enabler*, penerimaan individu, dan proses KM SECI untuk mengembangkan model dan instrumen penelitian pada studi kasus instansi pemerintah yaitu Direktorat Perundingan Bilateral Kementerian Perdagangan. Model penelitian untuk mengukur kesiapan KM dikembangkan berdasarkan studi terkait sebelumnya dengan mengakomodir analisis terhadap 14 faktor dalam model penelitian. Hasil penelitian dengan menggunakan *Aydin & Tasci Scale* sebagai ukuran kesiapan, menunjukkan bahwa tingkat Kesiapan KM Direktorat Perundingan Bilateral Kementerian Perdagangan “siap tetapi perlu sedikit perbaikan”. (Arief *et al.*, 2018) melakukan penelitian yang sama dengan mengacu pada KMCSF dan instansi Pemerintah Daerah Nusantara: Halmahera Selatan, Indonesia Timur sebagai objek penelitian, dan menguji 15 faktor. Hasilnya, kesiapan KM masih rendah yaitu 34% dari faktor KMCSF dan penilaian yang dilakukan dengan *KM Readiness Level* sebagai ukuran kesiapan, artinya masih memerlukan perencanaan yang matang dan strategi yang lebih baik ke depannya. (Prabowo *et al.*, 2019) melakukan penelitian untuk mengukur tingkat kesiapan *knowledge management* pada studi kasus Politeknik Statistika STIS dengan menggunakan kerangka kesiapan KM dan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) pada 13 faktor yang mempengaruhi kesiapan implementasi KM. Penelitian mengacu pada *Rao scale* sebagai ukuran keberhasilan. Hasil penelitian

menunjukkan kesiapan implementasi KM pada Politeknik Statistika STIS (Polstat STIS) adalah 71% atau pada level *preliminary*.

Penelitian ini mengusulkan menggunakan Metode AHP dan Model *Knowledge Management Critical Success Factor* (KMCSF). Kelebihan penelitian ini dibandingkan penelitian sebelumnya adalah menggabungkan 32 faktor yang berasal dari penelitian-penelitian sebelumnya. Kemudian, menggunakan *KM Readiness Scale* sebagai ukuran kesiapan implementasi KM (Arief *et al.*, 2018). Model KMCSF digunakan untuk pemetaan faktor-faktor penentu keberhasilan implementasi KM ke dalam 3 aspek KMCSF yaitu *abstract*, *soft* dan *hard* (Arief *et al.*, 2018). Metode AHP digunakan untuk mendapatkan bobot pada aspek dan faktor. Semakin besar bobotnya, maka semakin besar pentingnya aspek dan faktor tersebut dalam mendukung keberhasilan implementasi KM (Prabowo *et al.*, 2019). Hasil yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah diharapkan mendapatkan hasil yang lebih baik dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu berupa *KM Readiness Level* dan strategi untuk meningkatkan *KM Readiness*, serta dapat digunakan sebagai acuan dalam mengurangi resiko kegagalan implementasi KM.

Berdasarkan uraian di atas, maka pada penelitian ini akan diusulkan metode dan model yang fokus untuk menyelesaikan masalah terkait dengan kesiapan implementasi *Knowledge Management* dengan judul “**Mengukur Kesiapan Implementasi *Knowledge Management* Dengan Menggunakan Metode AHP Dan Model KMCSF**”.

1.2 Masalah Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat diuraikan menjadi dua bagian yaitu identifikasi masalah dan rumusan masalah.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah pada latar belakang diatas adalah sebagai berikut:

1. Adanya tingkat kegagalan implementasi KM yang mencapai 70%.
2. Adanya faktor-faktor yang mempengaruhi kegagalan implementasi KM.

3. Penting untuk mengetahui tingkat kesiapan implementasi KM di dalam organisasi.
4. Penting untuk mengidentifikasi strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kesiapan implementasi KM organisasi dapat melakukan pencegahan terhadap kegagalan implementasi KM.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang ada, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana menghasilkan ukuran *KM Readiness Level* dengan menggabungkan 32 faktor dari penelitian-penelitian sebelumnya, mengetahui aspek dan faktor yang menjadi prioritas dan strategi yang tepat untuk meningkatkan *KM Readiness* sehingga dapat mengurangi tingkat kegagalan implementasi KM.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah tersebut adapun tujuan dari penelitian adalah :

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah dengan mengukur tingkat kesiapan implementasi KM dengan mengidentifikasi dan memetakan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kesiapan ke dalam KMCSF. Dan melakukan pembobotan aspek dan faktor menggunakan metode AHP sehingga diharapkan dapat mengetahui faktor yang paling mempengaruhi keberhasilan implementasi KM dan mengetahui sejauh mana tingkat kesiapan implementasi KM di dalam organisasi. Serta dapat menemukan strategi yang dapat digunakan untuk *increase KM Readiness Level* sehingga diharapkan mendapatkan tingkat kesiapan yang lebih *maturity*.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dapat mengetahui *KM Readiness Level* dengan pengukuran terhadap 32 faktor dan menemukan faktor-faktor yang memiliki pengaruh kuat terhadap kegagalan, mempersiapkan aset pengetahuan organisasi dan memperoleh kesiapan implementasi KM organisasi yang lebih tinggi.
2. Strategi dapat digunakan untuk *increase KM Readiness* dan meminimalisir kegagalan implementasi KM di masa mendatang.
3. Hasil penelitian dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut di bidang *Knowledge Management*.

1.4 Ruang Lingkup Masalah

Ruang Lingkup Masalah pada penelitian ini antara lain:

1. Melakukan *Factor Synthesis* dari penelitian-penelitian terdahulu.
2. Faktor-faktor yang akan dipetakan kedalam KMCSF ada sebanyak 32 faktor dari penelitian sebelumnya. 3 faktor berasal dari penelitian (Rakhman *et al.*, 2016), *Performance Measurement, Organizational Structure* dan *Security*. 3 faktor berasal dari (Satria *et al.*, 2017), *Processes, Organizational Culture* dan *Physical Environment*. 9 faktor berasal dari (Nugraha and Budi, 2017), *Management Support, Communication, Informal, Reward, IT Support, Socialization, Externalization, Combination* dan *Internalization*. 6 faktor berasal dari (Sensuse *et al.*, 2018), *IT Use, Collaboration, Trust, Decentralization, Performance Expectacy, Effort Expectancy*. 6 faktor berasal dari (Arief *et al.*, 2018), *Organizational Learning, Motivational Encouragement, KM Understanding, KM Initiative, Financial Support, Technical Infrastructure*. Dan 5 faktor berasal dari (Prabowo *et al.*, 2019), *Strategy, Leadership, Knowledge Sharing Place, Building Design, Openness to change*.
3. Menggunakan Model KMCSF untuk memetakan faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan implementasi KM ke dalam aspek KMCSF.
4. Membangun *KM Readiness Framework* berdasarkan hasil pemetaan KMCSF.
5. Metode AHP yang digunakan untuk pembobotan terhadap aspek dan faktor (Prabowo *et al.*, 2019)
6. Melakukan analisis untuk *scoring* faktor-faktor KMCSF

7. *KM Readiness Scale* (Arief *et al.*, 2018) sebagai ukuran untuk menentukan level kesiapan organisasi dalam melakukan implementasi KM.
8. Memetakan *Grouping Factor Priority*
9. Menghasilkan strategi untuk *increase KM Readiness*

1.5 Metodologi Penelitian

Berikut ini akan dijelaskan langkah-langkah metodologi penelitian yang digunakan sebagai berikut:

1. Studi literatur

Pada tahap ini dilakukan proses untuk memahami bagaimana konsep *knowledge management readiness*, masalah pada implementasi KM, faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan dan metode yang sudah ada.

2. Analisis masalah

Pada tahap ini dilakukan analisis berdasarkan hasil studi literatur untuk mengidentifikasi masalah yang harus diselesaikan, menentukan faktor-faktor kesiapan implementasi KM, dan menentukan metode dan model yang diusulkan untuk menyelesaikan masalah.

3. Subjek penelitian

Pada tahap ini dilakukan penentuan responden yang menjadi subjek penelitian.

4. Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data dengan kuesioner. Pada tahap ini dilakukan pembuatan kuesioner berpasangan untuk aspek dan faktor yang akan digunakan pada tahapan berikutnya. Kuesioner di kembangkan dengan menggunakan skala *AHP Questionnaire* 1-9 sesuai dengan aturan dalam metode AHP. Tahapan selanjutnya adalah kuesioner disebarikan secara langsung dalam bentuk dokumen dengan menggunakan *e-mail* kepada responden.

5. Metode analisis

Pada tahap ini dilakukan pemetaan ke 32 faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan implentasi KM ke dalam 3 aspek KMCSF yaitu, *abstract*, *soft* dan *hard*. Kemudian membangun *AHP Hierarchy Development*

6. Pengujian

a. Evaluasi dengan metode AHP

Pada tahap ini dilakukan evaluasi dengan metode AHP dengan menggunakan hasil kuesioner pada tahapan sebelumnya. *Software* yang digunakan pada tahapan ini adalah *software microsoft excel 2016* dan *expert choice VII*.

Evaluasi meliputi:

1) *Pairwise Comparison*

Pada tahap ini dilakukan perbandingan aspek dan faktor. Kemudian dilakukan perhitungan konsistensi dan *AHP Weighting*.

2) *Scoring Factor*

Pada tahap ini dilakukan *scoring* terhadap ke 32 faktor.

b. *KM Readiness Level Construction*

Pada tahap ini dilakukan perhitungan untuk menentukan level kesiapan implementasi KM yang mengacu pada ukuran *KM Readiness Scale*.

c. *Grouping Factor Priority*

Pada tahap ini dilakukan pemetaan faktor yang menjadi prioritas berdasarkan skor yang dihasilkan dari evaluasi dengan metode sebelumnya.

7. Menarik kesimpulan dari hasil pengujian

Pada tahap ini dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil pengujian dan pembangunan strategi untuk *increase KM Readiness*.

8. Menyusun laporan tesis

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan penelitian ini terdiri dari 5 bab, dimana secara garis besar masing-masing bab membahas hal – hal berikut ini. Bab 1 Pendahuluan, berisi penjelasan umum, masalah dan solusi yang sudah ada dan akan dilakukan. Bab 2 berisi studi literatur dan tinjauan pustaka terkait masalah dan metode, model yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Bab 3 Metodologi Penelitian, berisi identifikasi masalah, langkah-langkah dari metode yang diusulkan, *sampling*, metode pengumpulan data, alat-alat penelitian dan metode analisis. Bab 4 Hasil dan Pengujian, berisi hasil yang diperoleh berupa ukuran *KM Readiness Level* dan rekomendasi. Bab 5 Kesimpulan dan Saran, berisi kesimpulan

yang diperoleh dari hasil dan pengujian penelitian yang dilakukan dan saran yang dapat dilakukan untuk hasil yang lebih baik pada penelitian selanjutnya.



UNIVERSITAS MIKROSKIL