**PENGARUH PELATIHAN *“KNOWLEDGE MANAGEMENT”*UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
 DI PT SEMEN INDONESIA (PERSERO) Tbk**

**NASKAH PUBLIKASI**

****

**Oleh:**

Nama: Tri Cicik Wijayanti

**NIM:** 1551.1005

**PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI PROFESI**

**FAKULTAS PSIKOLOGI**

**UNIVERSITAS MERCU BUANA YOGYAKARTA**

**2018**

**PENGARUH PELATIHAN *“KNOWLEDGE MANAGEMENT”*UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN  
 DI PT SEMEN INDONESIA (PERSERO) Tbk**

Dr.Ir Tri Cicik Wijayanti., SE., MM., MPsi

**Pembimbing 1** Dr.Alimatus Sahrah, M.Si.,MM., Psikolog

**Pembimbing 2** Reny Yuniasanti., M.Psi., Psikolog

Fakultas Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta

Email: tricicikwijayanti@yahoo.com

HP: 08123041251

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap pengaruh pelatihan Knowledge Management terhadap kinerja karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Hipotesis yang diajukan adalah (1) ada perbedaan kinerja karyawan setelah pelatihan antara kelompok exsperimen dengan kelompok kontrol, (2) ada perbedaan kinerja karyawan pada kelompok *eksperimen* antara sebelum pelatihan *Knowledge Management* dengan setelah pelatihan *Knowledge Management*, (3) ada perbedaan *Gain Score* kinerja karyawan pada kelompok eksperimen sebelum pelatihan dengan kinerja karyawan setelah pelatihan. Subjek dalam penelitian ini adalah pimpinan atau karyawan yang akan menjadi *Knowledge Management* agent atau pimpinan yang mengelola *Knowledge Management* dalam unit kerja PT Semen Indonesia. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala kinerja karyawan, observasi dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan adalah Paired Sample T-Test untuk melihat perbedaan kinerja karyawan sebelum dan setelah pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kinerja karyawan sebelum dan setelah pelatihan dengan nilai t = 3,658 dan signifikansi 0,001 (p<0,05).

Kata Kunci : Pelatihan *Knowledge Management*, Kinerja, Karyawan PT Semen Indonesia

***THE EFFECT OF “KNOWLEDGE MANAGEMENT” TRAINING***

***TO IMPROVE EMPLOYEE PERFORMANCE***

***IN PT SEMEN INDONESIA (PERSERO) Tbk***

ABSTRACT

This study aims to reveal the influence of Knowledge Management training on the performance of PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. The hypothesis proposed is (1) there are differences in employee performance after training between the experimental group and the control group, (2) there are differences in employee performance in the experimental group between before Knowledge Management training and after Knowledge Management training, (3) there are differences in Gain Score of employee performance in the experimental group before training with employee performance after training. The subjects in this study are leaders or employees who will become Knowledge Management agents or leaders who manage Knowledge Management in the work units of PT Semen Indonesia. Data collection methods used in this study use employee performance scale, observation and interviews. The data analysis technique used is the Paired Sample T-Test to see differences in employee performance before and after training. The results showed that there were differences in employee performance before and after training with a value of t = 3.658 and significance of 0.001 (p <0.05).

Keywords: *Knowledge Management Training*, *Performance, Employees* of PT Semen Indonesia

**PENDAHULUAN**

Industri semen nasional sedang menghadapi masalah dalam penurunan permintaan sementara pada saat yang sama mengalami kelebihan produksi. Kondisi tersebut mengakibatkan adanya ancaman terhadap penurunan laba perusahaan. Di sisi lain, industri semen juga memiliki kebutuhan untuk tetap menguasai pangsa pasar agar tetap dapat mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya (Harian Rakyat Merdeka, 2017). Kondisi seperti ini juga terjadi pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Sebagai produsen semen terbesar di Asia Tenggara, PT. Semen Indonesia juga mengalami penurunan laba bersih pada kuartal ketiga tahun 2017 menjadi Rp. 1,4 triliun dari periode yang sama pada tahun sebelumnya yang mencapai Rp. 2,9 triliun. Penurunan laba bersih tersebut terus ter jadi sejak 2014 (Chandra, 2017).

Untuk dapat mencapai target korporat, perusahaan perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki peran penting dalam menjaga keberlangsungan dan kredibilitas perusahaan, serta menciptakan kepercayaan publik. Becker (2001) mengemukakan bahwa investasi sumber daya manusia bertujuan untuk mendapatkan keuntungan jangka panjang atau pendek bagi organisasi.Penelitian Falah dan Prasetya (2017) menunjukkan bahwa untuk memaksimalkan *Knowledge Management* tidak cukup hanya mengelola pengetahuan organisasi saja, namun perlu adanya pengembangan pengetahuan yang dimiliki setiap individu yang berada di dalam organisasi artinya, pengetahuan tersebut perlu dikembangkan dengan cara menggabungkan nilai, informasi, dan pengalaman individu tersebut sehingga dapat memberikan hasil yang optimal. Pada dasarnya, *Knowledge Management* merupakan konsep yang terus mengalami perkembangan seiring dengan adanya kebutuhan organisasi dalam meningkatkan kualitas karyawannya dan manajemennya. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap pengaruh pelatihan *Knowledge Management* terhadap kinerja karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong, 1998). As’ad (1998) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai tingkat sejauh mana keberhasilan organisasi di dalam mencapai tujuannya. Sedangkan, Soedarmayanti (2001) mengkaitkan kinerja sebagai hasil atau luaran dari suatu proses. Hal ini berarti kinerja merupakan indikator bagi organisasi untuk melihat sejauh mana produktifitasnya dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

Minner (1990) mengemukakan beberapa aspek kinerja antara lain: (a) Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas, (b) Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan, (c) Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu karyawan tersebut, dan (d) Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Mattew (2011) mendefiniskan *Knowledge Management* sebagai sebuah proses yang membantu organisasi dalam mengidentifikasikan, memilih, mengorganisasikan, menyebarkan, dan memindahkan informasi penting dan pengalaman yang merupakan bagian dari organisasi. Zack (dalam Easa, 2012) mendefinisikan *Knowledge* M*anagement* sebagai aktivitas manajerial dalam mengembangkan aplikasi baru mengenai teknologi informasi yang tujuannya untuk mendukung penangkapan, penyimpanan, pengambilan dan pendistribusian informasi secara digital yang kemudian di dokumentasikan secara eksplisit oleh organisasi. Pelatihan *Knowledge Management* dapat dikatakan berhasil jika terdapat peningkatan kinerja karyawan yang secara tidak langsung juga memberikan keuntungan bagi perusahaan. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), terdapat empat aspek yang dibutuhkan dalam menerapkan *knowledge management* yaitu: (a) *Socialization* (Sosialisasi), proses berbagi pengalaman sehingga menciptakan pengetahuan *tacit* seperti model mental dan keterampilan teknis, *(b) Externalization* (Eksternalisasi), proses mengartikulasikan pengetahuan *tacit* dalam bentuk konsep yang *eksplisit,* (c) *Combination* (Kombinasi), proses menggabungkan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, (d) *Internalization* (Internalisasi), proses konversi *explicit knowledge* ke dalam *tacit knowledge* yang operasionalisasinya melalui belajar dengan cara dilakukan (*learning by doing*).

Hipotesis yang diajukan adalah (1) ada perbedaan kinerja karyawan setelah pelatihan antara kelompok exsperimen dengan kelompok kontrol, (2) ada perbedaan kinerja karyawan pada kelompok *eksperimen* antara sebelum pelatihan *Knowledge Management* dengan setelah pelatihan *Knowledge Management*, (3) ada perbedaan *Gain Score* kinerja karyawan pada kelompok eksperimen sebelum pelatihan dengan kinerja karyawan setelah pelatihan.

**METODE**

Subjek dalam penelitian ini adalah pimpinan atau karyawan yang akan menjadi *Knowledge Management* agent atau pimpinan yang mengelola *Knowledge Management* dalam unit kerja PT Semen Indonesia sebanyak 60 orang yang dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok eksperimen dan kelompok kontrol. Metode penelitian *eksperimental* yang dipakai menggunakan jenis *random eksperimen.* Rancangan yang dipakai pada penelitian ini menggunakan *pre-test-post-test control group design* (Creswell, 2009).

**Tabel 1**. Penjelasan *pre-test-post-test control group*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Group* | *Pretest* |  | *Post test* |
| KE | O1 | X | O2 |
| KK | O1 | ~ X | O2 |

Keterangan:

KE : kelompok *eksperimen*

KK : kelompok kontrol

O1 : pengukuran awal sebelum pemberian perlakuan

O2 : pengukuran akhir setelah pemberian perlakuan

X : perlakuan terhadap kelompok eksprerimen, yaitu pemberian pelatihan *knowledge management*

~ X : tanpa perlakuan (tidak diberi pelatihan

Pada penelitian ini, variabel bebas yang akan dimanipulasi dilakukan melalui pemberian pelatihan *knowledge management* pada kelompok *eksperimen* dengan menggunakan tujuh materi berdasarkan aspek *Knowledge Management*, yaitu *Socialization, Externalization, Combinatiom,* dan *Internalization.* Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan skala kinerja karyawan yang berisi daftar pernyataan yang harus dijawab oleh responden dengan cara memilih salah satu jawaban dari lima alternative yang telah disediakan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil uji normalitas pretest-posttest kelompok eksperimen dan pretest-posttest kelompok kontrol pada 30 subjek menunjukkan bahwa data telah terdistribusi normal berdasarkan nilai signifikansi *K- S Z*. Hasil pengukuran kelompok eksperimen pretest memiliki nilai *K-S Z* sebesar 0,271 dengan nilai p 0,085. Kelompok eksperimen posttest memiliki nilai *K-S Z* sebesar 0,238 dengan nilai p 0,158. Kelompok kontrol prestest memiliki nilai K-S Z sebesar 0,112 dengan nilai p 0,200. Kelompok kontrol posttest memiliki nilai K-S Z sebesar 0,107 dengan nilai p 0,200. Berdasarkan hasil uji normalitas yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi dengan normal (p>0,50).

**Tabel 2**. Statistik (*KE Posttest VS KK Posttest*)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Group* | N | *Mean* | *t* | *Sig* |
| KE | 30 | 115,23 | 3,161 | 0,003 |
| KK | 30 | 105,83 |

Hasil independent sample t-test untuk kelompok eksperimen posttest dan kelompok kontrol posttest, diperoleh nilai t = 3,161 dengan p = 0,003 < 0,050. Hal ini menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara kelompok eksperimen posttest dengan kelompok kontrol posttest. Kelompok eksperimen memiliki nilai kinerja yang lebih tinggi (Mean = 115,23) dibandingkan dengan kelompok kontrol (Mean = 105,83).

**Tabel 3**. Statistik (*KE Pretest VS KE Posttest*)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Group* | N | *Mean* | *t* | *Sig* |
| *Pretest* | 30 | 105,83 | 3,658 | 0,001 |
| *Posttest* | 30 | 115,23 |

Hasil *paired sample t-test*, diperoleh nilai = 3,658 dan p 0,001 < 0,050. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja kelompok eksperimen sebelum dan setelah diberikan pelatihan. Kinerja kelompok eksperimen setelah diberikan pelatihan lebih tinggi (*Mean* = 115,23) daripada kinerja kelompok eksperimen sebelum diberikan pelatihan (*Mean* = 105,33). Dengan demikian, pelatihan *knowledge management* terbukti dapat meningkatkan kinerja.

**Tabel 4**. Statistik (*KE Gain Score VS KK Gain Score*)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Group* | N | *Mean* | *t* | *Sig* |
| *KE* | 30 | 0,3293 | 2,234 | 0,030 |
| *KK* | 30 | 0,0963 |

Hasil independent sample t-test, diperoleh nilai t = 2,234 dengan p = 0,030 < 0,050. Hal ini menunjukkan bahwa ada perbedaan yang signifikan antara kelompok eksperimen Gain Score dengan kelompok kontrol *Gain Score*. Kelompok eksperimen memiliki nilai kinerja yang lebih tinggi (Mean = 0,33) dibandingkan dengan kelompok kontrol

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan *Knowledge Managemen* terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan dapat memunculkan perubahan perilaku sebagai akibat dari pemahaman dan pengalaman yang diperoleh selama mengikuti pelatihan. Pelatihan *Knowledge Managemen*t yang dilaksanakan juga berhasil memperbaiki pengetahuan dan *skill* individu, serta terbukti dapat diterapkan dalam konteks permasalahan sehari-hari para karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Torabi, Kyani dan Falakinia (2016) yang menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. *Knowledge Management* memiliki hubungan terhadap kemampuan, kejelasan, dukungan organisasi, insentif, evaluasi, validitas dan lingkungan yang merupakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan teori Bounfour (2003) yang menjadi teori utama dalam penelitian Torabi, Kyani dan Falakinia (2016), menyatakan bahwa *knowledge management* adalah sebuah rangkaian prosedur, infrastruktur, dan perangkat teknis lainnya serta manajerial yang dirancang untuk disusun, dilaksanakan dan dibagikan seluruh informasi dan pengetahuan baik di dalam dan di luar organisasi. Salah satu keunggulan *knowledge management* adalah menghasilkan dan memanfaatkan pengetahuan kolektif dalam suatu organisasi untuk menciptakan nilai yang mengarah pada keunggulan kompetitif. Lebih lanjut *knowledge management* adalah pendekatan untuk mengelola dan meningkatkan aset pengetahuan organisasi, termasuk pengetahuan tentang keuangan organisasi, proses, layanan pribadi, produk, dan pelanggan (Cope, Cope, & Hotard, 2006). Pelatihan *knowledge management* merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu saat pelatihan *knowledge management* ini berhasil, diharapkan kinerja karyawan juga akan dapat meningkat, sehingga secara tidak langsung juga akan memberikan pengaruh kepada keuntungan yang dihasilkan oleh perusahaan.

Dengan demikian, perusahaan harus berinvestasi dalam bentuk sistem pengetahuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. *Knowledge management* didasarkan pada teori berbasis sumber daya yang menganggap pengetahuan itu merupakan aset strategis yang berharga. Ini termasuk pengetahuan dan informasi yang terletak di jantung pengembangan sumber daya manusia untuk berlatih di tempat kerja. Selain itu, *knowledge management* mendukung kedua paradigma HRD, yaitu pembelajaran dan kinerja (Akdere, 2009).

**KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan nilai *posttest* pelatihan *Knowledge Manajemen*  pada Kelompok Eksperimen (KE) yang diberikan pelatihan *Knowledge Manajemen* dengan Kelompok Kontrol (KK) yang tidak diberikan pelatihan *Knowledge Manajemen*. Kelompok Eksperimen (KE) memiliki tingkat pemahaman *Knowledge Manajemen* yang lebih tinggi dari pada Kelompok Kontrol (KK), hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan *Knowledge Manajemen* dapat meningkatkan kinerja karyawan PT.SI. Selain itu juga terdapat perbedaan perilaku *Knowledge Manajemen* pada kelompok eksperimen (KE) antara sebelum dengan sesudah diberikan pelatihan *Knowledge Manajemen*  , dimana tingkat *kinerja*  setelah diberikan pelatihan *Knowledge Manajemen* lebih tinggi dibanding sebelum diberikan pelatihan *Knowledge Manajemen*. Peningkatan ini disebabkan oleh intervensi pelatihan *Knowledge Manajemen* yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan *Knowledge Manajemen*, sehingga mengakibatkan meningkatkan kinerja pada kelompok eksperimen (KE).

Berdasarkan keseluruhan pembahasan dan evaluasi pelatihan maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan *Knowledge Manajemen* dapat meningkatkan kinerjakaryawan pada PT.SI

**DAFTAR PUSTAKA**

Akdere, M. (2009). The role of knowledge management in quality management practices: Achieving performance excellence in organizations. *Advances in Developing Human Resources, 11(3), 349–361.*

As’ad, M. (1997). *Psikologi Industri, Edisi kelima, cetakan ketiga*. Yogyakarta : liberty.

Becker, B.E., Huselid, M.E., & Ulrich, D. (2001). *HR Scorecard:Menghubungkan orang, strategi, dan kinerja*. Boston: Harvard Business School Press.

Bounfour, A. (2003). *The management of intangibles, the organization's most valuable assets*. London: Roudlege.

Chandra, A. (2017). *Laba Turun, Semen Indonesia Lakukan Efisiensi*. Retrieved from <https://finance-.detik.com/bursa-dan-valas/d-3790884/laba-turun-semen-indonesia-lakukan-efisiensi>

Cope, R. F., Cope, R. F., & Hotard, D. G. (2006). Enhancing project management with knowledge management principles. *Proceedings of the Academy of Information & Management Sciences, 10(1), 41–45.*

Easa, N. F. H. (2012). Knowledge managment and the seci model: a study of innovation in the egyptian banking sector. *Tesis, Stirling Management School, University of Stirling*, Inggris.

Falah, A. S. N & Prasetya, A. (2017). Pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan. *Journal Administration Bisnis*, 50(4), 92-98.

Harian Rakyat Merdeka.(2017).*Industri Semen Merugi*. Retrieved from <http://ekbis.rmol.co/read/-2017/11/06/314022/Industri-Semen-Merugi>

Minner.(1990). *John B Theoriesof Organization behaviour*, Hinsdale:illinois the Dydren Press.

Torabi, M. H. R., Kyani, A., & Falakinia, H. (2016). An investigation of the impact of knowledge management on human resource performance in management of keshavarzi bank branches in tehran. Procedia Social & Behavioral Science, 230, 471-4.