

**Implementasi *Knowledge Management* di PT. Garuda
Maintenance Facility AeroAsia Berdasarkan Model SECI**



Oleh:

Anugrah Teguh Fajri S. Putra

1215121085

Kurikulum dan Teknologi Pendidikan

SKRIPSI

**Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapatkan Gelar Sarjana Pendidikan**

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Negeri Jakarta

2017

**LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN PENGESAHAN
PANITIA UJIAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : **Analisis Implementasi Knowledge Management di Garuda Maintenance Facility AeroAsia berdasarkan Model SECI**

Nama Mahasiswa : Anugrah Teguh Fajri S. Putra

Nomor Registrasi : 1215121085

Program Studi : Teknologi Pendidikan
Tanggal Ujian : 25 Januari 2017

Pembimbing I





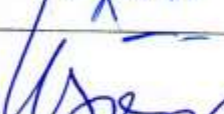
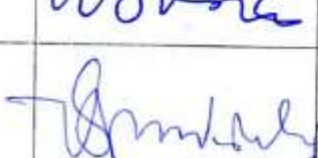

Uwes Anis Chaeruman, M.Pd
NIP. 19740311 200212 1 001

Pembimbing II



Cecep Kustandi, M.Pd
NIP. 19810513 200812 1 003

Panitia Ujian Sidang Skripsi

Nama	TandaTangan	Tanggal
Dr. Sofia Hartati, M.Si. (Penanggung Jawab)*		10-2-17
Dr. Anan Sutisna, M.Pd. (Wakil Penanggung Jawab)**		10-2-17
Dr. Robinson Situmorang, M.Pd (Ketua Penguji)***		6/2/2017
Dra. Dewi Salma Prawiradilaga, M.Sc.Ed (Penguji I)****		6/2/2017
Retno Widyaningrum, S.Sos, M.M (Penguji II)*****		07-02-2017

Catatan:

- * Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan
- ** Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Pendidikan
- *** Koordinator Program Studi
- **** Penguji I
- ***** Penguji II

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta:

Nama : Anugrah Teguh Fajri S. Putra

No. Registrasi : 1215121085

Program Studi : Teknologi Pendidikan

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul **Analisis Implementasi Knowledge Management di PT. Garuda Maintenance Facility AeroAsia berdasarkan model SECI** adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan oleh saya sendiri, berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian yang dilaksanakan pada bulan Agustus 2016 sampai dengan bulan Desember 2016
2. Bukan merupakan duplikasi skripsi yang pernah dibuat oleh orang lain atau jiplakan karya tulis orang lain dan bukan terjemahan dari karya tulis orang lain.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan saya bersedia menanggung segala akibat yang timbul jika pernyataan ini tidak benar.

Jakarta, Januari 2017

Yang membuat pernyataan,

Anugrah Teguh Fajri S. Putra

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kepada Allah SWT karena atas izin, kekuatan dan limpahan karunianya yang diberikan terus menerus sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul:

“Analisis Implementasi *Knowledge Management* di PT. Garuda

Maintenance Facility AeroAsia berdasarkan Model SECI”

Kurang lebih satu tahun waktu yang cukup menjadi pelajaran yang berharga bagi peneliti dalam mengerjakan skripsi ini, berbagai pelajaran, nilai nilai dan perjuangan yang telah didapatkan menjadi cerita tersendiri bagi peneliti dalam menikmati setiap prosesnya. Peneliti juga percaya bahwa hasil ini tidak akan lepas dari bantuan berbagai pihak baik secara akademis maupun psikologis. Maka dari itu, pada kesempatan ini izinkan peneliti untuk menyampaikan rasa terima kasih kepada jajaran keluarga besar program studi Teknologi Pendidikan, Bapak Dr. Robinson Situmorang, M.Pd selaku Koordinator Program Studi Teknologi Pendidikan, Ibu Dr. Murti Kusuma Wirasti, M.Si sebagai dosen pembimbing akademik yang sudah banyak memberikan nasihat dan masukan-masukan yang bermanfaat dari mulai semester satu sampai berakhirnya proses pengerjaan skripsi ini.

Terima kasih yang luar biasa peneliti ucapkan untuk kedua dosen pembimbing, Bapak Uwes Anis Chaeruman, M.Pd dan Bapak Cecep Kustandi, M.Pd yang telah banyak menginspirasi, memberikan sebagian waktunya ditengah-tengah kesibukan, dan memberi banyak ilmu-ilmu baru serta masukan untuk diberikan kepada peneliti demi terselesaikannya skripsi ini. Tidak lupa juga terima kasih kepada Ibu Dr. Sofia Hartati, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta beserta jajarannya di dekanat.

Terima kasih juga diberikan kepada berbagai pihak yang ada di Garuda Maintenance Facility AeroAsia, yang telah mendukung dan membantu proses

berjalannya skripsi ini. Khususnya kepada Bapak Eldira Umar Ali Zain, yang memberikan bimbingan dan pengalaman baru bagi peneliti saat melakukan PPL. Bapak Dinar Juhara, Bapak Yusa sebagai pembimbing peneliti saat melakukan penelitian di Garuda Maintenance Facility AeroAsia, dan kepada jajaran manajer LCU yang telah menyambut peneliti dengan tangan terbuka.

Terima kasih yang tiada hentinya untuk Ayah dan Bunda yang selalu mengajarkan nilai-nilai kehidupan, memotivasi peneliti dengan berbagai cara, mengajarkan pentingnya untuk selalu bekerja keras dalam mengejar impian, mengajarkan bahwa sesuatu yang luar biasa tidak akan didapat secara biasa dan selalu berjuang serta tak pernah henti menyebut nama peneliti dalam setiap sujud kepada-Nya. Terima kasih telah menjadi sumber kekuatan dan inspirasi peneliti dalam setiap kehidupan yang dilalui. Semoga Ayah dan Bunda selalu diberikan kesehatan serta kebahagiaan sampai tua nanti. Terima kasih juga untuk Kakak dan Adik yang terus mendukung dan membantu dalam proses pengerjaan skripsi ini sampai selesai.

Terima kasih juga untuk Dinda Ramadhia Zakya dan teman-teman Teknologi Pendidikan 2012 lainnya atas dukungan, kebersamaan, dan pengalaman yang dilalui bersama selama masa perkuliahan sampai ke proses skripsi ini selesai. Teman-teman komunitas rumah singgah, Achmad Parizki, Ahmad Muzaki, Gibran Qadaranta, Wisnu Ari, Irvan Fadhila, Eko Agus, Ridho Catur, dan Nurul Amri. Teman-teman bimbingan akademik Bu Murti, teman-teman bimbingan skripsi Pak Uwes, teman-teman bimbingan Pak Cecep, teman-teman panitia TP Festival yang luar biasa dan teman-teman grup Maret Ceria. Semoga kita semua diberikan kesehatan dan kekuatan untuk tetap percaya dan semangat untuk meraih mimpi kita masing-masing.

Terima kasih juga untuk teman teman Himpunan Mahasiswa Jurusan Teknologi Pendidikan 2012-2014 atas kesempatan, pengalaman dan ilmu

organisasi yang dilalui bersama selama dua tahun ini. Departemen PSDM 2013, Tim TP CUP 2013, Tim Perlengkapan PKMJ 2013, Tim Dekan CUP 2013, Departemen Olahraga dan Seni 2014, Tim TDK MPA 2014, Tim Seulanga CUP 2014, Tim TP League 2014, Tim Acara PKMJ 2014, Tim Sponsorship Seminar dan Rakornas IMATEPSI 2015. Menjadi sebuah kebanggaan bagi peneliti dapat menjadi bagian proses segala acara yang dilalui bersama kalian. Terima kasih juga untuk teman teman Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan atas satu tahun yang dilalui bersama, khususnya Departemen Olahraga dan Seni.

Terima kasih juga peneliti ucapkan kepada kakak-kakak senior Teknologi Pendidikan angkatan 2011 yang telah berbagi ilmu dan pengetahuannya dari awal perkuliahan sampai kepada proses pengerjaan skripsi ini selesai.

Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung namun tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Semoga kebaikan kalian semua dapat dibalas oleh Allah SWT. Akhir kata, peneliti mengharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Jakarta, Januari 2017

Anugrah Teguh Fajri S. Putra

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	13
C. Pembatasan Masalah.....	14
D. Rumusan Masalah	14
E. Tujuan Penelitian.....	14
F. Manfaat Penelitian	14
BAB II KAJIAN TEORITIS	17
A. Kajian Analisis	17
B. Kajian Implementasi	18
C. Kajian Teknologi Pendidikan	22
D. Kajian Knowledge Management	24
1. Definisi Knowledge Management.....	24
2. Definisi Elemen Pengetahuan.....	27
3. Komponen Knowledge Management	31
a. Manusia.....	32
b. Kepemimpinan.....	34
c. Teknologi	35
d. Organisasi	36
e. Belajar	38
4. Proses Knowledge Management	39
a. Akuisisi Pengetahuan	39
b. Konversi Pengetahuan	39
c. Aplikasi Pengetahuan	40
d. Perlindungan Pengetahuan	40

5. Manfaat Knowledge Management Dalam Organisasi	
Belajar	41
6. Model Knowledge Management.....	42
6.1 Model Sense Making	42
6.2 Model Von Krogh and Roos.....	43
6.3 Model SECI	45
a. Socialization	46
b. Externalization	47
c. Combination.....	49
d. Internalization	49
E. Profil PT. Garuda Maintenance Facility Aeroasia.....	51
F. Penelitian Relevan.....	54
G. Kerangka Berpikir.....	56
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	59
A. Tujuan Penelitian.....	59
B. Tujuan Khusus Penelitian	59
C. Tempat Dan Waktu Penelitian	60
D. Populasi Dan Sampel	60
E. Metode Penelitian.....	61
F. Data Dan Sumber Data.....	62
G. Teknik Dan Alat Pengumpul Data.....	62
1. Definisi Konseptual	64
2. Definisi Operasional.....	65
H. Uji Coba Instrumen.....	68
I. Teknik Analisis Data	69
1. Kuesioner	69
2. Wawancara.....	70
3. Observasi Dokumen	70
J. Uji Keabsahan Data	71
1. Triangulasi Sumber.....	71
2. Triangulasi Teknik.....	72
Bab IV HASIL PENELITIAN	73
A. Deskripsi Data	73
B. Analisis Data.....	128
C. Pembahasan	138

D. Keterbatasan Penelitian.....	159
Bab V PENUTUP	161
A. Kesimpulan	161
B. Implikasi	165
C. Saran	166
DAFTAR PUSTAKA	169
LAMPIRAN	172

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I : Penilaian Validasi Instrumen.....	175
Lampiran II : Instrumen Penelitian	178
Lampiran III : Gambar Dokumentasi	188
Lampiran IV : Surat-surat Administrasi	196

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Seiring dengan makin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi dari masa ke masa, inovasi yang mampu dihasilkan oleh manusia pun semakin berkembang. Hal tersebut adalah sebuah konsekuensi yang logis dari adanya dinamika masalah dan kebutuhan hidup manusia yang selalu hadir dan semakin meningkat. Dalam rangka menjaga agar proses inovasi dapat terus berkembang, dibutuhkan adanya sarana atau kegiatan yang mampu memfasilitasi setiap individu atau anggota suatu organisasi untuk dapat menyampaikan gagasan atau idenya. Hasil riset Delphi Group menunjukkan bahwa pengetahuan atau *knowledge* dalam organisasi tersimpan dalam struktur:

Tabel 1.1

Hasil Riset Delphi Group

Jumlah Presentase	Struktur Pengetahuan
1. 42%	Di pikiran (otak) karyawan
2. 26%	Dokumen kertas
3. 20%	Dokumen elektronik
4. 12%	Knowledge base elektronik

Berdasarkan hasil riset yang ditunjukkan dalam tabel diatas, 42% pengetahuan yang masih tersimpan di pikiran atau otak masing-masing karyawan perlu mendapatkan sarana yang sesuai sehingga pengetahuan tersebut dapat disampaikan dan dikomunikasikan kepada orang-orang

¹ Setiarso, Bambang. dkk, *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), hlm.8

yang membutuhkan. Upaya ini nantinya tidak hanya diharapkan untuk menambah pengetahuan atau informasi orang yang menerimanya, tetapi juga mendorong lahirnya ide atau gagasan baru untuk menciptakan pengetahuan yang baru dan juga melakukan perbaikan pada sistem pengetahuan yang lama. Salah satu kegiatan yang dapat dilakukan suatu organisasi adalah dengan menggunakan *knowledge management*.

Sumber daya manusia juga menjadi faktor yang tidak kalah pentingnya dalam merespon perubahan ini, jika sebuah organisasi sudah menyiapkan sarana guna mendorong terciptanya proses penciptaan pengetahuan baru, tapi tidak dikelola dengan baik oleh sumber daya manusia yang di dalamnya, maka hal tersebut sama saja tidak berguna, maka dari itu organisasi juga diharapkan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas di dalamnya untuk mengelola sarana tersebut. Sehubungan dengan hal tersebut maka peran pengetahuan dan sumber daya manusia menjadi sangat penting dan harus dikuasai. Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan dan oleh karena itu perolehan serta pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik.

Secara tidak langsung, hal tersebut telah membuktikan bahwa adanya perbedaan paradigma yang dianggap benar di era sebelumnya

dengan era kali ini. Hal yang paling jelas terlihat adalah dengan menggunakan cara-cara lama di era yang sudah berubah. Dapat dilihat bahwa perusahaan-perusahaan bisnis yang tercatat sebagai perusahaan besar dalam waktu yang cukup lama ternyata kini separuhnya dinyatakan bangkrut. Contohnya, perusahaan Kodak dari Amerika Serikat, perusahaan penghasil film fotografi tersebut dinyatakan bangkrut pada awal tahun 2012², penyebabnya tidak lain adalah ketidakmampuan Kodak dalam mengikuti perkembangan zaman, Kodak sebagai perusahaan fotografi terbesar pada masanya terlambat dalam melakukan inovasi dari kamera film menuju kamera teknologi digital, dimana inovasi tersebut merupakan hal yang sangat penting guna meningkatkan nilai jual dan persaingan antar perusahaan. Contoh lainnya adalah Nokia, diawal tahun 2013 Nokia telah menutup salah satu pabriknya yang berada di Finlandia dan melakukan PHK pada 7.800 karyawannya yang sebagian besar dari divisi ponsel³. Hal tersebut dilakukan karena penurunan keuntungan yang didapatkan Nokia dari adanya Windows Phone, Nokia masih jauh kalah bersaing dari Android dan iPhone didalam memenuhi keinginan konsumen. Selain faktor inovasi, faktor sumber daya manusia juga turut berperan, mundurnya Stephen Elop

² Dikutip dari artikel "Kodak Status Bangkrut"

(http://www.bbc.com/indonesia/berita_indonesia/2013/08/130821_kodak_status_bangkrut) diakses pada tanggal 14 Maret 2016 pukul 09.00

³ Dikutip dari artikel "5 Perusahaan Besar yang Tadinya di Atas Angin dan Berakhir Bangkrut"

(<http://www.cekaja.com/info/5-perusahaan-besar-yang-tadinya-besar-dan-akhirnya-bangkrut/>) diakses pada tanggal 21 Maret 2016 pukul 07.10

dari jabatan CEO Nokia dan Jo Harlow dari *Head of Phone Division* juga turut memperbesar beban Nokia dalam bersaing di pasar ponsel dunia.

Sehubungan dengan itu, peran ilmu pengetahuan menjadi makin menonjol, karena hanya dengan pengetahuan semua perubahan yang terjadi dapat disikapi dengan tepat. Ini berarti pendidikan memainkan peran penting dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif. Pendidikan masa kini bukan hanya sebatas pembelajaran di dalam kelas ataupun *training* dan *workshop* yang dilakukan perusahaan. Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi telah menjadikan organisasi harus berpikir ulang tentang strategi pengelolaan pengetahuan dari sumber daya manusia yang berkualitas guna mencapai tujuan dalam organisasi tersebut. Dan salah satu upaya mengelola pengetahuan dalam sebuah organisasi adalah dengan menerapkan *knowledge management*.

Saat ini *knowledge management* telah menjadi isu yang banyak dibahas, banyak dari beberapa perusahaan maupun organisasi belajar dianggap telah mengadopsi proses *knowledge management* di dalam perusahaannya. Ditemukan banyak juga beberapa definisi dari *knowledge management* yang sudah dikemukakan oleh para ahli. Salah satunya dikemukakan oleh Chun Wei Choo, penulis buku *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions* (2005) "*Knowledge management* adalah *framework* untuk merancang tujuan organisasi,

struktur, dan proses, sehingga organisasi dapat menggunakan apa yang diketahuinya sebagai bahan pembelajaran dan menciptakan nilai bagi pelanggan dan masyarakat”. Selain itu ada juga definisi dari Karl-Erik Sveiby, professor *knowledge management* di Hanken School of Economics di Helsinki, Finlandia, menyebutnya “*Knowledge management* menciptakan nilai tambah dengan memanfaatkan aset-aset *intangible*”⁴

Secara umum, sudah banyak perusahaan maju dan berkembang yang sudah berhasil mengimplementasikan *knowledge management*, salah satunya adalah PT Pertamina (Persero). Perusahaan yang dikenal menjadi perusahaan minyak kelas dunia ini sudah dari tahun 2008 mengimplementasikan *knowledge management* secara resmi, implementasi *knowledge management* di Pertamina didasari pada keinginan untuk mengatasi kesenjangan antara strategi bisnis dan pengetahuan, sekedar catatan setiap tahun Pertamina menggelar forum infomasi sebagai puncak dari pelaksanaan forum presentasi *Continuous Improvement Program* diseluruh unit, wilayah, dan anak perusahaan. Melalui program tersebut Pertamina memperoleh *value creation* sebesar Rp 1,2 Triliun di tahun 2011 dan meningkat hingga 1,8 Triliun di tahun 2012⁵. Contoh lainnya ada pada perusahaan sekelas PT. Bank Mandiri (Persero), di Mandiri sebelum diterapkannya inovasi *knowledge management* tentang penetapan waktu pemeriksaan dokumen ekspor hanya sanggup mencapai

⁴ Tim Dinamis, *Successful Implementation of KM in Indonesia*,(Jakarta: Dunamis, 2013), hlm. xxii

⁵ *Ibid.*, hlm. 225

angka 56,65%, sedangkan setelah diterapkan sejak tahun 2008 ternyata presentase tersebut bisa naik mencapai 86,94%. Tidak hanya itu, dari pengukuran *value creation* yang dihasilkan dari inovasi ini pun nilainya mampu mencapai Rp 91.6 juta.⁶

Data-data di atas sudah menggambarkan bahwa setiap organisasi baik itu organisasi swasta maupun organisasi pemerintah akan berkembang dengan baik apabila terus berusaha mengembangkan kinerjanya melalui *knowledge management*. Salah satunya yang akan peneliti kemukakan lebih lanjutnya adalah perusahaan milik Negara PT Garuda Maintenance Facility AeroAsia atau lebih sering disebut GMF AeroAsia. GMF AeroAsia merupakan anak perusahaan PT Garuda Indonesia, salah satu perusahaan penerbangan milik pemerintah Republik Indonesia. GMF AeroAsia didirikan untuk menjadi salah satu *aircraft maintenance solutions provider* terbaik di dunia, yang memiliki reputasi dalam *quality, reliability, on-time delivery* dan *affordability*. GMF AeroAsia telah melayani PT Garuda Indonesia dan perusahaan penerbangan yang lainnya selama lebih dari 50 tahun, GMF AeroAsia juga mengembangkan kemampuan, pengalaman dan dikenal baik mempunyai *track record* kehandalan yang baik. GMF AeroAsia selalu melakukan restrukturisasi demi efisiensi dalam meningkatkan pelayanan kepada pelanggannya. Kantor pusat GMF AeroAsia berada di Bandara Internasional Soekarno-

⁶ Ibid., hlm. 31

Hatta, dan beroperasi di lahan seluas 115 Hektar, membuat perusahaan ini dikenal menjadi salah satu perusahaan yang menjalankan *service maintenance facilities* terbesar di Asia. Dengan dukungan lebih dari 4500 teknisi profesional, handal dan berpengalaman, serta dilengkapi peralatan yang canggih GMF AeroAsia mampu mengakomodasi kebutuhan berbagai jenis pesawat yang digunakan dalam industri penerbangan.

Untuk tetap membelajarkan karyawan agar semakin profesional, GMF AeroAsia melakukan sejumlah upaya inspiratif dalam memaksimalkan modal intelektual diperusahaannya. Pertama, GMF AeroAsia menyertifikasi semua teknisi, dengan begitu GMF merasa ada yang mengatur dan mengawasi, sehingga GMF AeroAsia tidak perlu repot dalam membuat deskripsi dan ukuran kualifikasi karyawannya. Kedua, menjalin kerja sama dengan perusahaan penerbangan lainnya seperti Boeing, Airbus, Rolls Royce dan General Electric. Dengan terbentuknya kerjasama seperti itu maka perusahaan-perusahaan tersebut dapat mempercayakan pekerjaan *Maintenance, Repair, Overhaul* produk mereka kepada GMF AeroAsia. Ketiga, GMF AeroAsia memiliki seorang *Manager Learning Centre* di tiap unit yang bertugas untuk membentuk sesi *sharing* dan *focus group discussion* dengan membahas berbagai topik sehingga terciptalah proses transfer pengetahuan. Diskusi rutin ini pun tidak selalu hanya tatap muka, melainkan juga *online* dengan *mailing list*. Selain itu *Manager Learning Centre* juga bertanggung jawab di dinas/unitnya untuk membuat artikel tentang dinas/unitnya masing masing yang nantinya akan

dilaporkan pada Dinas *Corporate Secretary & Development*, hal ini sengaja dijalankan oleh GMF AeroAsia bertujuan untuk terjadinya perputaran pengetahuan di dalam internal GMF AeroAsia. Keempat, GMF AeroAsia menjalankan *workshop* atau *training* dengan mengambil topik khusus dengan tujuan untuk perbaikan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Dari hasil observasi peneliti sementara, khususnya di dalam implementasi *knowledge management*, masih terdapat beberapa ketidaksesuaian dengan target yang dituju dalam program bulanan di tiap-tiap dinas/unit di GMF AeroAsia. Hal ini peneliti dapatkan dan dituangkan dalam tabel yang datanya didapat dari hasil wawancara tak terstruktur peneliti dengan Bapak Eldira selaku *Knowledge Management Specialist* GMF AeroAsia⁷:

Tabel 1.2

Pelaksanaan Program Knowledge Management

PT. GMF AeroAsia

Periode November 2015-2016

No.	Divisi/Unit	Sharing Session	Artikel	Presentase
1	<i>Component Maintenance</i>	2 kali	1 buah	90%
2.	<i>Engine Maintenance</i>	4 kali	2 buah	100%
3.	<i>Strategy Management Office</i>	1 kali	2 buah	60%

⁷ Wawancara tak terstruktur dengan Knowledge Management Specialist GMF AeroAsia pada tanggal 16 Desember 2015 pukul 13.00

4.	<i>Corporate Secretary & Development</i>	2 kali	4 buah	100%
5.	<i>Internal Audit</i>	2 kali	2 buah	100%
6.	<i>Base Maintenance</i>	2 kali	1 buah	90%
7.	<i>Quality Assurance & Safety</i>	3 kali	2 buah	100%
8.	<i>Material Departement</i>	1 kali	2 buah	70%
9.	<i>Corporate Finance</i>	1 kali	2 buah	70%
10.	<i>Human Capital Management</i>	2 kali	2 buah	100%
11.	<i>Learning Centre & Knowledge Management</i>	2 kali	2 buah	100%

Catatan: Total Presentase sempurna (100%) didapatkan jika sebuah dinas/unit paling sedikit menjalankan 2 kali *sharing session* dan 2 buah artikel setiap bulannya.

Dari hasil wawancara tak terstruktur peneliti dengan narasumber yang dapat dilihat dalam tabel di atas terlihat bahwa memang sebagian Divisi di GMF AeroAsia masih belum menjalankan program rutin dengan target yang ditentukan perusahaan, bentuk pendokumentasian yang kurang lengkap dari beberapa divisi seperti yang diperlihatkan dalam tabel 1.2.

Tabel 1.3

Hasil Dokumentasi *Sharing Session*

PT. GMF AeroAsia

Periode November 2015-2016

No.	Divisi/Unit	Materi (70%)	Absen (10%)	Foto (10%)	Video (10%)	Total

1	Component Maintenance	√	×	×	×	70%
2.	Engine Maintenance	√	√	√	×	90%
3.	Strategy Management Office	√	√	×	×	80%
4.	Corporate Secretary & Development	√	√	√	×	90%
5.	Internal Audit	√	√	√	×	90%
6.	Base Maintenance	√	×	×	×	70%
7.	Quality Assurance & Safety	√	√	√	×	90%
8.	Material Departement	√	√	×	×	80%
9.	Corporate Finance	√	×	×	×	70%
10.	Human Capital Management	√	√	√	×	90%
11.	Learning Centre & Knowledge Management	√	√	√	×	90%

Dapat dilihat dalam tabel 1.3 di atas, terlihat bahwa pendokumentasian program *sharing session* belum tercapai 100%, masih banyak beberapa dinas yang menjalankan *sharing session* dengan tanpa mempertimbangkan aspek lainnya. Proses dalam distribusi materi pun masih belum sepenuhnya dijalankan oleh tiap dinas, sehingga hal ini

menyulitkan individu di GMF untuk menemukan kebutuhan pengetahuannya,⁸ hal ini peneliti dapatkan dari wawancara tak terstruktur salah satu karyawan di GMF, beliau menganggap *sharing session* hanya dapat memenuhi kebutuhan jangka pendek saja. Hal ini pun juga dibenarkan oleh Bapak Eldira selaku *Knowledge Management Specialist* GMF AeroAsia, beliau menganggap masalah-masalah ini disebabkan banyak hal yang disebabkan karena intensitas pekerjaan yang cukup besar, belum setaranya jabatan struktural *Manager Learning Centre* di tiap dinasnya, dan masih banyaknya jadwal pelatihan yang bertabrakan satu sama lain.⁹ Hal ini yang jelas menjadi penyebab belum tercapainya program *knowledge management* di GMF AeroAsia secara sepenuhnya, sebenarnya jika kita mengacu pada ukuran 100% dalam standar perusahaan, GMF AeroAsia hanya mewajibkan pelaksanaan dua kali *sharing* dan dua artikel tiap bulannya. Namun pada faktanya masih ada beberapa divisi yang tidak optimal dalam menjalankannya, bahkan hanya sebatas pelaksanaan *sharing session*. Hal tersebut tentu mengakibatkan belum tercapainya tujuan GMF AeroAsia dalam membelajarkan karyawannya, jika saja program *knowledge management* tersebut dapat berjalan sesuai target dan tujuan perusahaan sebenarnya, maka akan dirasakan bahwa program tersebut dapat berperan untuk meningkatkan kinerja para karyawan dan teknisi.

⁸ Wawancara tak terstruktur dengan salah satu karyawan GMF AeroAsia pada tanggal 22 Desember 2015 pukul 10.00

⁹ Wawancara tak terstruktur dengan Knowledge Management Specialist GMF AeroAsia pada tanggal 16 Desember 2015 pukul 13.00

Membahas upaya peningkatan kinerja tentu tidak lepas dari peranan teknologi kinerja sebagai bagian dari teknologi pendidikan. Teknologi kinerja memudahkan menemukan solusi untuk mengatasi kesenjangan kinerja pada organisasi, dan dalam hal ini *knowledge management* menjadi solusi atau intervensi dalam masalah kinerja dengan pengelolaan pengetahuan sehingga dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan individu bahkan sampai meningkatkan kinerja organisasi. Ditambah, ada fakta bahwa GMF AeroAsia memiliki kelebihan yang mana seharusnya bisa menjadi kekuatan untuk memperbaiki kekurangan implementasi *knowledge management* yaitu dari segi penanaman etos kerja dan budaya yang sangat dijunjung tinggi di lingkungan pekerjaan yaitu, *concern for people, integrity, professional, teamwork, customer focused*¹⁰.

Maka dari itulah, dengan masalah yang sudah diketahui di atas, maka peneliti ingin mengajukan penelitian sehubungan dengan bagaimana implementasi *knowledge management* yang ada di PT. GMF AeroAsia.

B. Identifikasi Masalah

1. Bagaimana implementasi *knowledge management* di PT. GMF AeroAsia?

¹⁰ Tim Dinamis Publishing, Op.cit., hlm.162.

2. Bagaimana proses kegiatan *knowledge management* di PT. GMF AeroAsia?
3. Bagaimana dukungan pimpinan terhadap implementasi *knowledge management* di PT. GMF AeroAsia?
4. Bagaimana strategi dalam implementasi *knowledge management* di PT. GMF AeroAsia?
5. Bagaimana implementasi *knowledge management* di PT. GMF AeroAsia dengan menggunakan model SECI?

C. Pembatasan Masalah

Setelah diidentifikasi beragam masalah yang ada maka peneliti hanya akan fokus pada implementasi *knowledge management* berdasarkan model SECI di PT. GMF AeroAsia.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi, dan pembatasan masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah yang akan diteliti adalah “Bagaimana implementasi *knowledge management* berdasarkan model SECI di PT GMF AeroAsia?”

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan secara jelas mengenai implementasi *knowledge management* di PT. GMF AeroAsia berdasarkan model SECI.

F. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademik

- a. Dapat menambah dan memperluas wawasan peneliti melalui pengalaman nyata dengan merasakan atau melihat langsung contoh nyata praktik *knowledge management*
- b. Dapat digunakan sebagai bahan referensi di dalam bidang pengembangan ilmu Teknologi Pendidikan, khususnya dalam konsentrasi teknologi kinerja.
- c. Sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada program studi Teknologi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Mahasiswa atau Pemelajar
Sebagai bahan informasi untuk pihak-pihak yang menjalankan keilmuan dalam bidang sejenis, dan pihak-pihak yang lain yang berkepentingan dalam bidang *knowledge management*
- b. Bagi Institusi terkait
 - i. Mendapatkan data tentang implementasi *knowledge management* di internal GMF AeroAsia
 - ii. Mendapatkan bahan masukan untuk pegawai ataupun teknisi tentang manfaat mengimplementasikan *knowledge management* di lingkungan pekerjaan.

- iii. Sebagai bahan evaluasi untuk terus dapat berkembang sehingga dapat meningkatkan kinerja para pegawai maupun teknisinya melalui *knowledge management*

c. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan, sekaligus bahan referensi untuk pembaca yang ingin mengetahui tentang *knowledge management*.

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Kajian Implementasi

Implementasi adalah suatu tindakan atau pelaksanaan dari sebuah rencana yang sudah disusun secara sistem dan sistematis. Implementasi biasanya dilakukan setelah perencanaan sudah dianggap sempurna. Berikut ini adalah beberapa pengertian tentang implementasi menurut para ahli.

Menurut Nurdin Usman (Usman, 2002: 70) dalam bukunya yang berjudul *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum* mengemukakan pendapatnya mengenai implementasi atau pelaksanaan. Implementasi adalah bermuara pada aktivitas, aksi, tindakan atau adanya mekanisme suatu sistem, implementasi bukan sekedar aktivitas, tapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan.²

Menurut Hanifah (Harsono, 2002: 67) dalam bukunya yang berjudul *Implementasi Kebijakan dan Politik* mengemukakan pendapatnya. Implementasi adalah suatu proses untuk melaksanakan kegiatan menjadi tindakan kebijakan dari politik kedalam administrasi. Pengembangan suatu kebijakan dalam rangka penyempurnaan suatu program.³

Menurut Guntur Setiawan (Setiawan, 2004: 39) dalam bukunya yang berjudul *Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan* mengemukakan pendapatnya bahwa Implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan proses interaksi antara tujuan dan

² Usman, Nurdin, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002) hlm.8

³ Hanifah, *Implementasi Kebijakan dan Politik*, (Bandung: Mutiara Sumber Widya, 2002) hlm.9

tindakan untuk mencapainya serta memerlukan jaringan pelaksana, birokrasi yang efektif.⁴

Konsep implementasi memiliki peran dalam studi teknologi pendidikan. AECT pada tahun 1994 membagi kawasan teknologi pembelajaran kedalam lima kawasan, yaitu desain, pengembangan, pemanfaatan, pengelolaan, dan penilaian. Adapun konsep implementasi berada pada kawasan pemanfaatan.

Definisi pemanfaatan menurut Januszewski dan Molenda yaitu:

“Examining the theories and practices related to bringing learners into contact with appropriate learning condition and resources”⁵

Dalam definisi di atas dijelaskan bahwa pemanfaatan adalah hubungan antara teori dan praktik untuk membawa pebelajar yang berhubungan dengan kondisi dan sumber belajar yang tepat.

Kawasan pemanfaatan disebutkan oleh Seels dan Richey sebagai kawasan tertua di antara kawasan lainnya. Secara mikro, kawasan pemanfaatan dan kegiatan pembelajaran pemanfaatan terkait dengan pemilihan strategi pembelajaran, bahan, dan peralatan media untuk meningkatkan suasana pembelajaran. Kawasan pemanfaatan mencakup pemanfaatan media, difusi inovasi, implementasi, dan pelembagaan, kebijakan dan regulasi, serta kecenderungan dan permasalahan.⁶ Berikut merupakan penjabaran masing-masing cakupan:

Yang pertama adalah pemanfaatan media, yaitu penggunaan yang sistematis dari sumber untuk belajar. Proses pemanfaatan media merupakan proses pengambilan keputusan berdasarkan pada spesifikasi desain pembelajaran.

⁴ Setiawan, Guntur, *Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004) hlm.7

⁵ Alan Januszewski and Michel Molenda, *Educational Technology: A Definition With Commentary*, (New York: Lawrence Erlbaum Associates, 2008) hlm.142

⁶ Dewi Salma Prawiradilaga, *Wawasan Teknologi Pendidikan* (Jakarta: Kencana, 2012) hlm. 52

Yang kedua adalah difusi inovasi, yaitu proses berkomunikasi melalui strategi yang terencana dengan tujuan untuk diadopsi. Tujuan akhir yang ingin dicapai adalah untuk terjadinya perubahan.

Yang ketiga adalah implementasi dan pelebagaan, yaitu penggunaan bahan dan strategi pembelajaran dalam keadaan yang sesungguhnya. Sedangkan pelebagaan adalah penggunaan yang rutin dan pelestarian dari inovasi pembelajaran dalam suatu struktur atau budaya organisasi.

Yang keempat adalah kebijakan dan regulasi merupakan aturan dan tindakan dari masyarakat yang mempengaruhi difusi atau penyebaran dan penggunaan teknologi pembelajaran.

Yang terakhir adalah kecenderungan dan permasalahan dalam kawasan pemanfaatan umumnya berada pada kebijakan dan peraturan yang mempengaruhi penggunaan difusi, implementasi, dan pelebagaan.

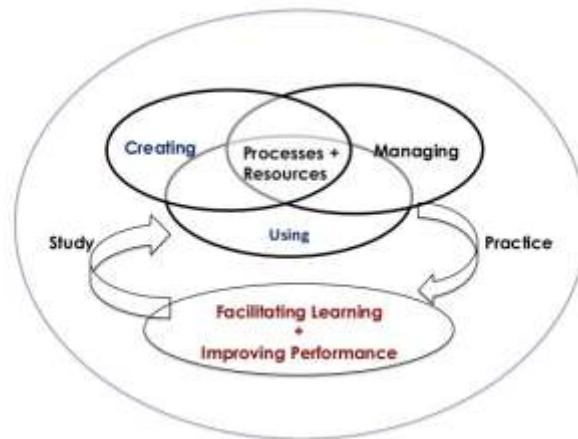
Dari pengertian-pengertian di atas memperlihatkan bahwa kata implementasi bermuara pada mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sistematis berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan. Oleh karena itu, implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh obyek berikutnya, yang dalam penelitian kali ini hal tersebut adalah *knowledge management*.

B. Kajian Teknologi Pendidikan

Teknologi Pendidikan merupakan sebuah kajian keilmuan yang sangat luas yang saat ini sudah berkembang dengan sangat cepat. Perkembangan teknologi, kemajuan dunia industri dan organisasi saat ini

memacu bidang keilmuan teknologi pendidikan untuk menegaskan posisinya dengan memfasilitasi kebutuhan belajar di segala bidang.

Kebutuhan belajar di organisasi ataupun perusahaan saat ini menjadi syarat untuk adanya peningkatan kinerja di organisasi ataupun perusahaan. Hal itu pun diperkuat oleh definisi terbaru teknologi pendidikan oleh *Association for Educational Communication Technology (AECT)* pada tahun 2004.



A visual summary of key elements of the current definition

(AECT, 2004)

Educational technology is the study and ethical practice of facilitating learning and improving performance by creating, using, and managing appropriate technological processes and resources⁷.

Dari definisi di atas dapat dijelaskan bahwa teknologi pendidikan merupakan sebuah kajian dan praktik ilmiah untuk memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja setiap orang dalam segala bentuk baik formal, informal, maupun non-formal. Teknologi pendidikan melakukan berbagai pendekatan dengan menciptakan sumber belajar, menggunakan sumber belajar, mengelola sumber belajar dan mengelola proses belajar yang tepat agar sesuai dengan tujuan dan kebutuhan dari seorang pembelajar.

⁷ Alan Januszewski, Michael Molenda, *Educational Technology a Definition with commentary* (New York. Taylor and Francis Group Lawrence Erlbaum. 2008) hlm.1

Misi dalam meningkatkan kinerja jelas tidak terlepas dari peranan dalam memfasilitasi belajar, karena dengan memfasilitasi belajar akan ada dampak dari peningkatan pengetahuan, kompetensi, keahlian, dan sikap untuk digunakan di organisasi atau perusahaan. Namun dalam pelaksanaannya banyak dari kegiatan memfasilitasi belajar ini disesuaikan dengan keadaan atau kondisi belajar yang sesuai dengan lingkungan kerja organisasi tersebut. Secara tidak langsung hal ini memperjelas peranan teknologi pendidikan bukan hanya di lembaga pendidikan saja, melainkan ada secara nyata di organisasi belajar dan di perusahaan yang dimana hal ini akan bermanfaat guna meningkatkan kinerja sumber daya manusia didalamnya.

C. Kajian Knowledge Management

1. Definisi Knowledge Management

Knowledge management adalah suatu proses penciptaan, penangkapan, pentransferan dan pengaksesan pengetahuan dan informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan yang lebih baik, bertindak dengan tepat, serta memberikan hasil dalam rangka mendukung strategi bisnis.⁸

Sangkala mendefinisikan *knowledge management* dalam empat aspek utama tersebut, yaitu proses penciptaan pengetahuan, penangkapan, pentransferan, dan pengaksesan kembali pengetahuan. Empat aspek utama tersebut jelas terjadi dan digunakan untuk mendukung proses keputusan yang lebih baik, bertindak dengan tepat, serta memberikan hasil yang sesuai dalam tujuan mendukung strategi

⁸ Sangkala, *Knowledge management*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007), hlm.7

bisnis organisasi. Dari pengertian tersebut dapat terlihat bahwa kegiatan mengelola pengetahuan sangat berperan di dalam empat aspek utama yang sudah dijelaskan, sehingga pelaksanaannya akan terhambat jika ada salah satu aspek yang tidak digunakan pada prosesnya, siklus tersebut dimulai dari penciptaan pengetahuan, penangkapan, pentransferan dan pengaksesan kembali oleh individu yang membutuhkan. Hal ini pun akan terus berulang-ulang bahkan dimulai dari tahap pertama lagi sampai individu tersebut mencapai tujuan belajarnya.

Definisi lainnya dikemukakan oleh Carl Davidson dan Philip Voss (2003) dalam (Setiarso, 2009:5) yang mengatakan bahwa sebenarnya mengelola *knowledge* merupakan cara organisasi mengelola karyawan mereka dan berapa lama mereka menghabiskan waktu untuk menggunakan teknologi informasi.⁹ Sebenarnya menurut mereka, “*knowledge management*” adalah bagaimana orang-orang dari berbagai tempat yang berbeda mulai saling bicara. Oleh karena itu, yang sekarang populer untuk digunakan adalah label informasi ekonomi seperti: *e-commerce*, *learning organization*, dan sebagainya. Hal serupa juga dikemukakan oleh Kaisa Kautto-Koivula dalam (Setiarso, 2009:7) yang mengatakan bahwa, “*Knowledge management is about applying the knowledge assets available to your organization to create competitive advantage*”¹⁰. Dari dua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa saat ini perusahaan ataupun organisasi belajar menggunakan *knowledge management* sebagai suatu cara dimana individu-individu yang ada di dalamnya dapat melengkapi kebutuhan satu sama lain sehingga menjadi individu yang unggul, setelahnya perusahaan atau organisasi dapat

⁹ Setiarso, Bambang. dkk, *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), hlm.5

¹⁰ Ibid., hlm.7

menciptakan suatu keadaan dimana individu-individu yang unggul tersebut bersaing dalam situasi yang kompetitif dan hal tersebut dapat memberikan nilai pada perusahaan.

Definisi lainnya tentang *knowledge management* pun diungkapkan Karl-Erik Sveiby dalam Tim Dinamis (2009:xxi) yang mengatakan bahwa *knowledge management* adalah *framework* untuk merancang tujuan organisasi, struktur, dan proses, sehingga organisasi dapat menggunakan apa yang diketahuinya sebagai bahan pembelajaran dan menciptakan nilai bagi pelanggan dan masyarakat¹¹. Jika dikaitkan dengan definisi yang diutarakan Carl Davidson dan Kaisa Kautto-Koivula, dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* sudah menjadi peranan penting di dalam perusahaan atau organisasi belajar, terutama dalam kaitan dengan penggunaan pengetahuan sebagai basis untuk melahirkan inovasi, meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan dan *stakeholders*, meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan guna upaya mengembangkan dan mempertahankan nilai perusahaan yang bertumpu kepada sumber daya.

2. Proses Knowledge Management

Ada empat proses dalam *knowledge management* menurut Gold, Malhotra, dan Segars dalam Fifi (2013:363), empat proses tersebut yaitu: akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan perlindungan pengetahuan¹²;

¹¹ Tim Dinamis, *Successful Implementation of KM in Indonesia*, (Jakarta: Dunamis, 2013), hlm.xxi

¹² Fifi Surya, "Analisa Pengaruh Knowledge Management terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan" dalam *Jurnal Bussiness Accounting Review* Vol.1, No.2, 2013, hlm.163

a. Akuisisi Pengetahuan

Sebuah proses yang meliputi kegiatan pengumpulan, aksesibilitas, dan penerapan dari pengetahuan yang diperoleh. Hal ini juga mengacu pada bagaimana pengetahuan diperoleh dari berbagai sumber eksternal dan internal.

b. Konversi Pengetahuan

Pengetahuan yang ditangkap dari berbagai sumber (baik internal maupun eksternal untuk bisnis) perlu diubah menjadi pengetahuan organisasi untuk pemanfaatan efektif dalam bisnis.

c. Aplikasi Pengetahuan

Melalui pemanfaatan pengetahuan dimana pengetahuan yang diperoleh dapat berubah dari kemampuan potensial menjadi kemampuan terealisasi dan dinamis yang mempengaruhi kinerja organisasi (Zahra dan George, 2002)

d. Perlindungan Pengetahuan

Proses pengamanan aset pengetahuan dan menyimpannya dengan aman serta diakses hanya oleh petugas berwenang (Zaied, 2012) Melindungi pengetahuan dari penggunaan ilegal dan yang tidak tepat sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Berdasarkan teori tersebut jelas dapat terlihat bentuk sederhana dari proses *knowledge management* yang dimulai dari akuisisi pengetahuan seperti pengumpulan pengetahuan atau informasi yang sudah ada ataupun mendapatkan pengetahuan dari luar, dilanjutkan dengan mengkonversi pengetahuan yang sudah didapat dari proses akuisisi dan digunakan atau dimodifikasi untuk tujuan organisasi, setelah dikonversikan maka pengetahuan tersebut diaplikasikan oleh individu

didalam organisasi tersebut sehingga menjadikan pengetahuan baru tersebut menjadi nilai bagi organisasi sekaligus meningkatkan kinerja organisasi. Setelah itu tahap terakhir adalah perlindungan dan pengamanan pengetahuan atau gagasan yang sudah melewati berbagai proses sampai ke tahap aplikasi, hal ini tentunya menjaga dari penggunaan ilegal oleh organisasi lain sekaligus mempertahankan keunggulan kompetitif.

3. Manfaat *Knowledge Management* dalam Organisasi Belajar

Sangkala (2007) dalam bukunya menyebutkan, penyebaran angket yang dilakukan terhadap 80 eksekutif perusahaan besar di Amerika Serikat antara lain *Amoco, Chemical Bank, Hewlett-Packard, Kodak* dan *Philsbury* menunjukkan bahwa empat dari lima para eksekutif tersebut percaya bahwa mengelola pengetahuan menjadi hal yang esensial atau penting sebagai bagian dari strategi bisnis. Dari 80 eksekutif tersebut ternyata hanya 15 persen diantaranya yang dapat mengakui dapat mengelola pengetahuan dengan baik.¹³ Hal tersebut menunjukkan bahwa masih langkanya sebuah organisasi atau pengetahuan yang dapat mengelola pengetahuannya dan masih banyak beberapa pimpinan yang kurang mengetahui betapa pentingnya mengelola pengetahuan dengan baik.

Knowledge merupakan aset kunci agar suatu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan Saat ini sebuah perusahaan memiliki keunggulan bukan lagi disebabkan oleh mesin dan fasilitas fisik produksi yang dimilikinya, tetapi oleh aset pengetahuannya. Aset pengetahuan dapat berupa keterampilan dan talenta karyawan, strategi

¹³ Sangkala, Op.Cit., hlm.35

dan produk dan layanan yang inovatif, proses bisnis dan jaringan. Aset pengetahuan inilah yang memberikan kontribusi utama dalam menciptakan kekayaan dan daya saing perusahaan.

4. Model Knowledge Management

4.1 Model SECI

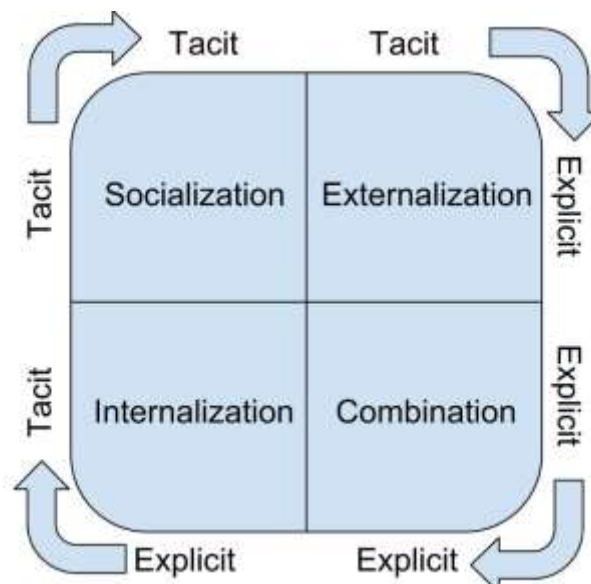
Dalam pengembangan *knowledge management*, Polayi dalam Nawawi (2012), menyatakan bahwa ia merupakan orang yang pertama memperkenalkan pengetahuan yang terdiri atas dua jenis, yaitu pengetahuan terbatinkan yang kita kenal dengan *tacit knowledge* dan pengetahuan yang sudah terekam dan termodifikasi dalam dokumen atau lebih sering dikenal dengan sebutan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diam dalam benak manusia dalam bentuk intuisi *judgement*, keahlian, nilai, dan yang sangat diformulasikan dan dishare dengan orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau sudah dikodifikasikan dalam bentuk dokumen atau bentuk wujud lainnya, sehingga dapat mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media. *Explicit knowledge* dapat berupa formula, kaset, CD *video* dan *audio*, spesifikasi produk atau manual.¹⁴

Kedua jenis *knowledge* tersebut oleh Nonaka dan Takeuchi dapat dikonversi melalui empat jenis, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Dalam konteks manajemen, proses manajemen pengetahuan merupakan serangkaian tindakan yang saling mendukung satu sama lain yang bersifat terus-menerus yang selalu ada keterkaitannya.

¹⁴ Nawawi, Ismail, *Manajemen Pengetahuan*, (Surabaya: Ghalia Indonesia, 2012), hlm.6

Untuk mendukung proses aktivitas dan pengembangan sumber daya manusia di suatu organisasi yang merupakan perwujudan dari model *socialization, externalization, combination, internalization* (SECI), menurut Nonaka dan Takeuchi dalam Nawawi (2012) digunakan perangkat teknologi informasi yang ada di organisasi melalui empat cara konversi sebagaimana pada Gambar 2.2¹⁵

Gambar 2.2
Model SECI



a. *Socialization*

Proses sosialisasi antar sumber daya manusia di organisasi salah satunya dilakukan melalui pertemuan tatap muka meliputi rapat, diskusi, sharing session, pelatihan, dan pertemuan bulanan. Melalui pertemuan tatap muka ini, SDM dapat saling berbagi *knowledge* dan pengalaman yang dimilikinya sehingga tercipta *knowledge* baru bagi mereka. Rapat dan diskusi yang dilakukan secara berkala biasanya memiliki notulen rapat, notulen rapat ini kemudian merubah apa yang didiskusikan menjadi bentuk eksplisit berupa dokumentasi. Selanjutnya dalam sistem *knowledge management* yang akan dikembangkan menjadi fitur fitur

¹⁵ Nawawi, Op.Cit., hlm.7

kolaborasi, seperti *e-mail*, diskusi elektronik, *communities of practice* yang dapat memungkinkan pertukaran *tacit knowledge* (informasi, pengalaman, dan keahlian) yang dimiliki seseorang sehingga organisasi semakin mampu memunculkan ide baru yang kreatif dan inovatif. Saat ini umumnya dari perusahaan telah mendorong penggunaan *intranet* dan *e-mail* kepada seluruh karyawannya. Hal ini baik untuk dilakukan karena bermanfaat untuk meningkatkan koordinasi, mempercepat proses aktivitas dan menumbuhkan budaya belajar. Proses sosialisasi juga dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan dengan mengubah dan memodifikasi *tacit knowledge* para karyawan.

b. *Externalization*

Sistem *knowledge management* akan sangat membantu proses eksternalisasi, yaitu proses untuk mengartikulasi *tacit knowledge* menjadi suatu konsep yang jelas. Proses eksternalisasi ini dapat diberikan dengan mendokumentasikan hasil diskusi kedalam bentuk cetak atau elektronik, yang kemudian dapat dipublikasikan kepada mereka yang membutuhkan. Suatu organisasi umumnya akan mendatangkan ahli pada suatu pertemuan atau diskusi formal yang tidak dimiliki organisasi. Dengan begitu hal tersebut harus sangat dimanfaatkan oleh organisasi untuk benar-benar memanfaatkan, mempelajari dan mengembangkan kompetensi sumber daya manusia didalamnya. Dengan mendatangkan ahli dari luar, akan terdapat pengetahuan atau pengalaman baru yang bisa diadopsi. Untuk itu semua *tacit knowledge* yang diperoleh dari ahli yang berwujud konsep-konsep, sistem prosedur, manual, laporan, dan sebagainya harus didokumentasikan untuk kemudian dimanfaatkan oleh organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Diskusi yang

dilakukan secara elektronik juga dapat mendukung proses ini. Hasil dari diskusi tersebut didokumentasikan dan disimpan dalam suatu *repository* serta dapat dipublikasikan melalui sistem informasi yang ada di organisasi. Proses Eksternalisasi juga dapat dilakukan dengan membiasakan karyawan menulis, karena dengan menulis dapat menuangkan pengetahuan yang dimiliki dan selanjutnya dapat dibaca dan memperkaya pengetahuan individu yang membacanya.

c. *Combination*

Proses konversi pengetahuan melalui kombinasi adalah mengombinasikan berbagai *explicit knowledge* yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem *knowledge management*. Media untuk proses ini dapat melalui *intranet* (forum diskusi), database organisasi, dan internet untuk memperoleh sumber eksternal. Fitur-fitur *enterprise portal*, seperti *knowledge organization system* yang memiliki fungsi untuk pengategorian informasi (taksonomi) dan sebagainya sangat membantu dalam proses ini. Demikian pula konten manajemen yang memiliki fungsi untuk mengelola informasi organisasi, baik yang terstruktur seperti database maupun yang tidak terstruktur seperti dokumen, laporan, notulen yang dapat mendukung proses kombinasi ini.

d. *Internalization*

Semua dokumen data, informasi dan pengetahuan yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Pada proses inilah terjadi peningkatan pengetahuan sumber daya manusia. Sumber-sumber *explicit knowledge* dapat diperoleh melalui media *intranet* (database organisasi), surat edaran, surat keputusan, papan pengumuman dan serta media

massa sebagai sumber eksternal. Untuk dapat mendukung model ini sistem perlu memiliki alat bantu pencarian dan pengambilan dokumen. Konten manajemen, selain mendukung proses *combination*, juga dapat memfasilitasi proses *internalization*. Pemicu untuk proses ini adalah penerapan "*learning by doing*". Fitur-fitur yang terdapat pada fungsi *learning* akan sangat membantu terlaksananya proses ini. Selain itu pendidikan dan pelatihan (*training*) juga dapat mengubah berbagai pengetahuan eksplisit menjadi *tacit knowledge* para karyawan.

Dalam penerapan atau implementasi *knowledge management* pada suatu organisasi, tidak cukup hanya didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan teknologi informasi yang tepat guna, tetapi juga budaya berbagi pengetahuan yang harus didorong terus prosesnya. Menurut Setiarso (2009) bahwa faktor budaya memegang peran yang sangat penting dalam mendukung proses penciptaan pengetahuan organisasi dan keberhasilan *knowledge management* di organisasi. Berbagi pengetahuan, berarti setiap individu akan menyadari pentingnya *knowledge* bagi organisasi, serta juga rela membagi ilmunya dengan anggota lain. Hal ini lah yang kadang luput dari perhatian organisasi pada umumnya, padahal jika kita dapat menyadarinya sejak awal bukan tidak mungkin kegiatan implementasi *knowledge management* akan lebih mudah dijalankan.

D. Profil PT. Garuda Maintenance Facility AeroAsia

Visi

"World-class MRO of customer choice"

Misi

"To provide integrated and reliable Maintenance Repair and Overhaul (MRO) solutions for a safer sky and secure the quality of life of mankind."

GMF AeroAsia berawal dari Direktorat Teknik Garuda Indonesia yang telah didirikan sejak tahun 1949. Pada tahun 1984, GMF AeroAsia bertransformasi menjadi Divisi *Maintenance & Engineering* (M&E) yang kemudian dikembangkan menjadi unit bisnis mandiri agar mampu menjadi *profit center* untuk menghasilkan pendapatan dan mengurangi beban biaya operasional Perusahaan. Lalu sekitar tahun 1998, Divisi M & E berubah menjadi *Strategic Business Unit Garuda Maintenance Facility* (SBU-GMF) yang menangani seluruh aktivitas perawatan armada Garuda Indonesia. Hal ini bertujuan agar Garuda Indonesia sebagai perusahaan *airlines* pada saat itu dapat memfokuskan diri pada bisnis intinya sebagai operator penerbangan.

Bisnis utama GMF AeroAsia adalah penyediaan jasa perawatan dan perbaikan pesawat terbang yang mencakup rangka pesawat, mesin, komponen dan jasa pendukung lainnya secara terintegrasi atau dikenal dengan bisnis *Maintenance, Repair And Overhaul (MRO)*. Sebagai unit bisnis, GMF AeroAsia terus mengembangkan diri dengan meningkatkan fasilitas perawatan pesawat, infrastruktur, dan kompetensi personil yang mampu mendukung *on time performance* dalam melaksanakan perawatan dan perbaikan pesawat terbang dengan ground time minimum dan tingkat efisiensi yang tinggi sehingga dapat bersaing dalam memperoleh kepercayaan maskapai penerbangan lainnya.

GMF AeroAsia mampu melaksanakan perawatan dan perbaikan pesawat terbang mulai dari perawatan *Line Maintenance* sampai *overhaul*, perawatan dan perbaikan mesin serta komponen, proses modifikasi dan *cabin refurbishment*. Kemampuan tersebut telah mendapat pengakuan yang ditandai dengan keberhasilan GMF AeroAsia dalam meraih sertifikat nasional maupun internasional yang mengukuhkan kemampuan perawatan pesawat terbang GMF AeroAsia sesuai standar internasional. Tahun 2003, GMF AeroAsia melakukan ekspansi ke dalam bisnis modifikasi pesawat terbang. Bisnis ini mengangkat

posisi GMF AeroAsia menjadi salah satu perusahaan perawatan pesawat yang mampu melaksanakan modifikasi besar pesawat dengan teknologi tinggi.

Saat ini aktivitas GMF AeroAsia didukung oleh tujuh unit produksi, *yaitu Line Maintenance, Base Maintenance, Engine & APU Maintenance, Component Maintenance, Engineering Services, Asset Management & Material Services, dan Learning Services*. Sampai dengan 31 Desember 2011, jumlah pegawai tetap atau Pekerja Waktu Tidak Tertentu (PWTT) GMF AeroAsia adalah 2.880 orang dan pegawai kontrak atau Pekerja Waktu Tertentu (PWT) sebanyak 176 orang yang sebagian besar adalah *Technician Apprentice*. Komposisi antara PWTT dengan PWT adalah 94% berbanding 6%. Jumlah pegawai tetap meningkat 5% dibandingkan dengan tahun 2010 yang berjumlah 2.740, namun tetap masih lebih rendah dari target RKAP 2011.

Saat ini, GMF AeroAsia telah memasuki bidang jasa perawatan *Industrial Gas Turbine Engine* (IGTE) serta perawatan *Industrial Generator Overhaul*, yang diharapkan menjadi sumber pendapatan baru disamping mengoptimalkan sumber daya dan kompetensi yang sudah dimiliki. Pada akhirnya, GMF AeroAsia dapat menjadi perusahaan yang memberikan jasa *total solution* untuk perawatan, baik dibidang aviasi maupun non-aviasi. Fasilitas produksi GMF AeroAsia berada di kawasan Bandar Udara Soekarno-Hatta, Cengkareng. Menempati lahan seluas 92,54 ha di dalam kawasan berikat dan non-kawasan berikat, fasilitas GMF AeroAsia yang merupakan salah satu terbesar di Asia ini terdiri dari area publik dan servis sosial, perkantoran, perbengkelan (*workshop*), hanggar pesawat, pergudangan, *power house, industrial waste water treatment, dan Ground Support Equipment (GSE)*. Kelengkapan infrastruktur fasilitas GMF AeroAsia merupakan nilai tambah yang dapat dimanfaatkan seoptimal mungkin untuk menjamin pelayanan serta kepuasan para pelanggan.

E. Penelitian Relevan

Penelitian yang relevan merupakan penelitian yang sudah dilakukan yang mempunyai hubungan dengan penelitian ini, yakni jurnal yang berjudul:

“Model Penerapan Knowledge Management Pada BUMN Penyelenggara Bisnis Jasa Telekomunikasi”

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan secara empirik model penerapan *knowledge management* yang dilakukan oleh BUMN penyelenggara bisnis telekomunikasi. Penelitian ini dilakukan dengan menganalisis *knowledge management* kampion PT. Telkom dan *knowledge management tree* PT. INTI. Teknik pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh data primer adalah wawancara dengan responden tertentu dan penyebaran kuisioner.

Hasil penelitian ini yang didapat adalah baik PT. Telkom maupun PT. INTI menggunakan model sistem *knowledge management kampion* dan *knowledge tree*. Kedua perusahaan ini melakukan program *knowledge management* dengan langkah langkah seperti yang diungkapkan oleh Amrit Tiwana (2000) yaitu dengan menganalisis kemampuan dan kebutuhan organisasi. Adapun strategi yang dilakukan terutama didasarkan pada dominasi pimpinan dengan menciptakan budaya yang mengarah pada penerapan *knowledge management* dalam organisasi. Tingkat penerapan *knowledge management* secara keseluruhan didapatkan bahwa 60% dalam *knowledge sharing*, 20% dengan identifikasi dukungan infrastruktur, referensi dan pembuatan desain, 20% lainnya pada tingkat perencanaan strategis terutama untuk pengukuran kinerja yang menggunakan *malcolm baldrige*. Sedangkan untuk tujuan penerapan, berdasarkan hasil penelitian didapat bahwa 54% bertujuan untuk meningkatkan efisiensi pelatihan, 25% untuk kreativitas dan inovasi, 11% untuk kecepatan proses pengembangan barang dan jasa, 6% bertujuan perubahan budaya menuju kearah budaya berpengetahuan dan 4% untuk tujuan pengetahuan

pasar. Untuk kegiatan penciptaan pengetahuan dilakukan dengan menggunakan model SECI, dan dari hasil penelitian proses penciptaan pengetahuan yang paling sering dilakukan karyawan adalah *best practices exchange*, sedangkan yang paling jarang dilakukan adalah mengadakan observasi ke lapangan. Sedangkan untuk proses berbagi pengetahuan banyak dilakukan dengan dokumentasi, rapat dan seminar dengan bantuan IT, dan proses penerapan *knowledge management* dilakukan dengan melakukan analisis infrastruktur, penyesuaian dengan strategi bisnis, penyusunan tim *knowledge management*, penyebarluasan sistem dan evaluasi yang dikaitkan dengan kontribusi sistem terhadap *return of investment*.

Penelitian ini dianggap relevan karena melakukan penelitian yang bersifat deskriptif terhadap model kegiatan *knowledge management* di BUMN telekomunikasi. Dalam penelitian ini peneliti menyajikan data apa adanya yang didapat dari hasil observasi, wawancara, dan juga penyebaran kuisioner.

F. Kerangka Berpikir

Seiring dengan makin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi dari masa ke masa, inovasi yang mampu dihasilkan oleh manusia pun semakin berkembang. Hal tersebut adalah sebuah konsekuensi yang logis dari adanya dinamika masalah dan kebutuhan hidup manusia yang selalu hadir dan semakin meningkat. Dalam rangka menjaga agar proses inovasi dapat terus berkembang, dibutuhkan adanya sarana atau kegiatan yang mampu memfasilitasi setiap individu atau anggota suatu organisasi untuk dapat menyampaikan gagasan atau idenya. Ditambah dengan persaingan saat ini yang semakin kompetitif mengharuskan organisasi menemukan strategi yang lebih sesuai dengan tuntutan perubahan zaman. Tuntutan tersebut merupakan peluang usaha belajar organisasi dalam meningkatkan kinerja secara luas yang dengan itu dapat mengimplementasikan *knowledge management*.

Organisasi atau perusahaan saat ini tidak lagi dapat bertumpu hanya pada aset fisik (*tangible*) saja, melainkan harus lebih bertumpu pada aset pengetahuan (*intangible*). Hal tersebut menjadikan pengetahuan menjadi sesuatu yang sangat penting dan harus dikuasai atau dikelola dengan baik, karena hanya dengan pengetahuan, organisasi dapat memiliki keunggulan daya saing untuk menghasilkan produk ataupun layanan yang terbaik. Hal yang tidak kalah pentingnya juga berasal dari sumber daya manusia di dalamnya dalam memfasilitasi pengelolaan pengetahuan, peranan sumber daya manusia sangat mempengaruhi dalam strategi pengimplementasian *knowledge management* dalam organisasi. Selain mengelola sumber daya manusia di dalamnya juga bertanggung jawab untuk menumbuhkan kesadaran setiap individu untuk mau membagi dan mentransfer pengetahuannya yang dimana pengetahuan tersebut dapat bermanfaat untuk meningkatkan kinerja individu tersebut dan juga menciptakan nilai untuk organisasi.

GMF AeroAsia sebagai perusahaan milik pemerintah republik Indonesia yang didirikan untuk menjadi salah satu *aircraft maintenance solutions provider* terbaik di dunia, yang memiliki reputasi dalam *quality, reliability, on-time delivery dan affordability* telah melayani Garuda Indonesia dan perusahaan penerbangan lainnya selama lebih dari 50 tahun. GMF AeroAsia juga mengembangkan kemampuan, pengalaman dan dikenal baik mempunyai *track record* kehandalan yang baik. GMF AeroAsia selalu melakukan restrukturisasi demi efisiensi dalam meningkatkan pelayanan kepada pelanggannya.

Selain itu GMF Aero Asia juga melakukan sejumlah upaya inspiratif dalam memaksimalkan modal intelektual di perusahaannya, salah satunya adalah dengan implementasi *knowledge management*. GMF memiliki seorang *Manager Learning Centre* di tiap unitnya yang bertugas untuk membentuk *sharing session* dan *focus group discussion*. Diskusi rutin ini pun tidak hanya dilakukan secara

tatap muka melainkan juga dikombinasikan dengan *mailing list*. Implementasi *knowledge management* di GMF AeroAsia dapat menciptakan *budaya sharing* dan sekaligus mampu mengubah pengetahuan tacit dari individu-individu ke pengetahuan eksplisit yang nantinya akan menjadi pengetahuan organisasi. Untuk itu fakta mengenai bagaimana *knowledge management* diimplementasikan di GMF AeroAsia yang akan didapat dari penelitian ini.

Fokus dalam penelitian ini adalah dengan mendeskripsikan bagaimana implementasi *knowledge management* di GMF AeroAsia dengan menggunakan model SECI.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Penelitian ini secara umum bertujuan untuk mendeskripsikan implementasi *knowledge management* berdasarkan model SECI di Garuda Maintenance Facility AeroAsia.

B. Tujuan Khusus Penelitian

1. Mendeskripsikan implementasi *knowledge management* model *Socialization* yang merupakan konversi dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*.
2. Mendeskripsikan implementasi *knowledge management* model *Externalization* yang merupakan konversi dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*.
3. Mendeskripsikan implementasi *knowledge management* model *Combination* yang merupakan konversi dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*.
4. Mendeskripsikan implementasi *knowledge management* model *Internalization* yang merupakan konversi dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas *Learning Services and Knowledge Management* PT. Garuda Maintenance Facility AeroAsia yang beralamat di Bandara International Soekarno-Hatta, Cengkareng 19130,

Indonesia. Waktu dilaksanakannya penelitian ini adalah bulan Oktober sampai dengan bulan November 2016.

D. Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian¹⁶. Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang akan diteliti¹⁷. Peneliti menggunakan sampel dalam penelitian jika penelitiannya tidak memungkinkan untuk menggunakan semua individu dalam populasi tersebut, dikarenakan jumlah yang terlalu besar di dalam populasi tersebut. Sehingga sampel yang dipilih adalah representatif dari populasi tersebut sehingga pemilihan sampel harus dilakukan dengan teknik tertentu.

Dalam penelitian ini, populasi yang diteliti dan menjadi responden adalah karyawan dan juga pimpinan di Garuda Maintenance Facility AeroAsia. Jumlah total karyawan dan pimpinan di Garuda Maintenance Facility AeroAsia dari 22 dinas yang ada sejumlah 3855 Orang.

Melihat besarnya jumlah populasi dan keterbatasan waktu penelitian, maka pengambilan sampling dilakukan dengan mengambil sampel yang terdiri dari karyawan, manajer *learning centre*, dan pimpinan tiap dinas. Pengambilan sampling dipilih dengan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling*. Teknik ini digunakan bila populasi mempunyai anggota unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional¹⁸.

¹⁶ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2013), hlm. 173

¹⁷ Ibid., hlm 174

¹⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 82

E. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian Deskriptif merupakan metode yang berusaha menggambarkan objek atau subjek yang diteliti sesuai dengan apa adanya dengan tujuan menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek yang diteliti secara tepat¹⁹. Hasil yang diharapkan adalah berupa pendeskripsian secara sistematis dan factual mengenai fakta-fakta yang ada tentang implementasi *knowledge management* berdasarkan model SECI di Garuda Maintenance Facility AeroAsia.

Penelitian ini tidak diarahkan untuk menguji hipotesis, tetapi dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai suatu gejala yang terjadi pada saat dilakukan penelitian tanpa harus merumuskan hipotesis terlebih dahulu.

F. Data dan Sumber Data

Data adalah hasil pencatatan peneliti, baik yang berupa fakta ataupun angka²⁰. Sedangkan sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Apabila dalam mengumpulkan data peneliti menggunakan angket atau wawancara, maka sumber datanya disebut responden dan apabila peneliti melakukan observasi, maka sumber datanya bisa berupa benda, gerak, atau proses²¹. Responden utama dari penelitian ini ialah pimpinan, *manager learning centre*, dan karyawan.

¹⁹ Sukardi, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 162

²⁰ Suharsimi Arikunto. Op.Cit., hlm. 161

²¹ Ibid., hlm. 172

G. Teknik dan Alat Pengumpul Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi dokumen dan penyebaran angket. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran angket yang ditujukan kepada karyawan yang memang sedang aktif dalam menjalankan program *knowledge management*. Angket yang diberikan bertujuan untuk mendapatkan informasi apa adanya terkait implementasi *knowledge management*. Sedangkan Observasi dokumen digunakan untuk menunjang hasil penelitian dari angket dan juga wawancara. Dalam penelitian kali ini angket yang digunakan adalah angket tertutup yang dimana pertanyaan dan pernyataannya telah memiliki alternatif jawaban dengan empat pilihan jawaban menggunakan skala Likert yaitu selalu, sering, kadang-kadang, dan tidak pernah.

Panduan wawancara disusun secara tertulis dengan tujuan untuk digunakan sebagai tujuan mendapat informasi yang lebih mendalam guna mendapatkan gambaran terkait implementasi *knowledge management* di Garuda Maintenance Facility AeroAsia. Pedoman wawancara yang digunakan adalah pedoman wawancara tak terstruktur. Wawancara tak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan²². Terkait dengan pedoman observasi menggunakan pilihan yang berisi berisi dua pilihan pernyataan yaitu: ya dan tidak, yang diisi oleh peneliti dengan memberikan tanda ceklist berdasarkan kisi-kisi yang disusun. Kisi-kisi memuat variabel,

²² Djam'an, Satori dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm.136

dimensi, dan sub dimensi yang dituangkan dalam definisi konseptual dan definisi operasional.

1. Definisi Konseptual

Dalam pengembangan *knowledge management*, dapat diketahui bahwa pengetahuan yang terdiri atas dua jenis, yaitu pengetahuan tersirat yang kita kenal dengan *tacit knowledge* dan pengetahuan yang tersurat atau pengetahuan yang sudah terekam dan termodifikasi dalam dokumen atau lebih sering dikenal dengan sebutan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diam dalam benak manusia dalam bentuk intuisi *judgement*, keahlian, nilai, dan yang sangat diformulasikan dan dishare dengan orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau sudah dikodifikasikan dalam bentuk dokumen atau bentuk wujud lainnya, sehingga dapat mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media. *Explicit knowledge* dapat berupa formula, kaset, CD video dan audio, spesifikasi produk atau manual.

Kedua jenis *knowledge* tersebut oleh Nonaka dan Takeuchi (2004) dapat dikonversi melalui empat jenis, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Dalam konteks manajemen, proses manajemen pengetahuan merupakan serangkaian tindakan yang saling mendukung satu sama lain yang bersifat terus-menerus yang selalu ada keterkaitannya.

2. Definisi Operasional

Untuk mendukung proses aktivitas dan pengembangan sumber daya manusia di GMF AeroAsia peneliti akan

mendeskripsikan bentuk *knowledge management* berdasarkan elemen pengetahuan, salah satunya dengan model SECI. Model SECI secara langsung akan menjabarkan bagaimana konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* dalam proses *knowledge management*.

Socialization dalam SECI bermakna konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*, *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang terdapat di dalam otak atau pikiran seseorang berdasarkan pemahaman, keahlian, dan pengalamannya. *Tacit knowledge* sering disebut pengetahuan yang tersirat karena tidak berbentuk dan sulit untuk diekspresikan. Dalam *socialization* dibahas bagaimana seseorang dapat mentransferkan pengetahuan yang dimilikinya untuk diadopsi oleh orang lain dengan berbagai cara. Dalam hal ini peneliti akan coba mendeskripsikan bagaimana proses *knowledge management* di GMF yang didalamnya terdapat konversi *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*, seperti contohnya *Forum Group Discussion*, *Sharing Session*, *Mentoring* yang berjalan di GMF AeroAsia akan masuk dalam bagian *socialization*, karena kegiatan tersebut adalah bagian dari proses *knowledge management* yang merupakan konversi dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*

Externalization dalam SECI bermakna konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*, *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang terdapat di dalam otak atau pikiran seseorang berdasarkan pemahaman, keahlian, dan pengalamannya. Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang telah dikumpulkan serta diterjemahkan kedalam

suatu bentuk dokumentasi sehingga lebih mudah dipahami dan disebarluaskan. Dalam *externalization* dibahas bagaimana seseorang dapat mengkonversi pengetahuan yang dimilikinya dalam pikiran menjadi pengetahuan yang tersurat dan didokumentasikan dalam bentuk eksplisit. Dalam hal ini peneliti akan mendeskripsikan bagaimana proses knowledge management di GMF yang didalamnya terdapat konversi *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*, seperti contohnya artikel dan *feedback training*. Dalam hal ini terlihat bahwa *feedback training* dan artikel merupakan pengetahuan yang tersirat yang dikeluarkan dari dalam kepala. Hal itu membuat kegiatan tersebut masuk dalam bagian eksternalisasi karena konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*

Combination dalam SECI bermakna konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang telah dikumpulkan serta diterjemahkan ke dalam suatu bentuk dokumentasi sehingga lebih mudah dipahami dan disebarluaskan. Dalam *combination* dibahas bagaimana seseorang atau organisasi belajar dapat mengombinasikan berbagai model *explicit knowledge* yang dimilikinya seperti dengan menggunakan fitur *enterprise portal*, penggunaan *intra net*, dan lain-lain.

Internalization dalam SECI bermakna konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang telah dikumpulkan serta diterjemahkan ke dalam suatu bentuk dokumentasi sehingga lebih mudah dipahami dan disebarluaskan. Sedangkan *tacit knowledge* adalah

pengetahuan yang terdapat di dalam otak atau pikiran seseorang berdasarkan pemahaman, keahlian, dan pengalamannya. Dalam *internalization* dibahas bagaimana seseorang dapat mengkonversi pengetahuan yang didapatnya secara tersurat atau berbentuk dokumentasi yang mudah dipahami menjadi pengetahuan baru di dalam pikirannya atau secara tersirat. Dalam hal ini peneliti akan mendeskripsikan bagaimana proses tersebut di dalam kegiatan *knowledge management* di Garuda Maintenance Facility AeroAsia

H. Uji Coba Instrumen

Instrumen penelitian yang dihasilkan telah dikonsultasikan kepada dosen pembimbing skripsi untuk dilihat kesesuaian dengan teori yang ada dan kisi-kisi. Instrumen juga diuji coba kepada ahli instrument yaitu, Bapak Mulyadi, M.Pd yang menjadi salah satu dosen pengembangan instrumen evaluasi di Universitas Negeri Jakarta. Uji coba dilakukan dengan memeriksa validitas dan kesahihan data. Uji coba dilakukan dengan *review* dan validasi instrumen.

Review oleh ahli instrumen dilakukan dengan menilai indikator-indikator yaitu, kesesuaian materi kisi-kisi dengan teori, kelengkapan materi kisi-kisi, kesesuaian aspek yang dinilai dengan pernyataan yang disajikan, kejelasan bahasa, kualitas pernyataan, dan kelayakan untuk penelitian. Setelah *review* dan validasi dilakukan maka instrumen siap digunakan untuk penelitian di lapangan.

I. Teknik Analisis Data

Analisis terhadap data menggunakan analisis data dalam penelitian kualitatif model Miles and Huberman dalam Sugiyono (2009). Analisis ini dilakukan saat pengumpulan data berlangsung dan setelah

selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus. Aktivitas dalam analisis data menurut model Miles dan Huberman meliputi *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing/verification*²³:

1. *Data Reduction*

Dalam penelitian kualitatif akan ada banyak data saat penelitian dimulai. Untuk itu perlu dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal yang penting, dan dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data.

Dalam penelitian kali ini peneliti dalam mereduksi data akan memfokuskan pada implementasi *knowledge management* berdasarkan model SECI saja. Walaupun data yang didapat di lapangan akan banyak tentang kegiatan *knowledge management*, dengan mereduksi data maka peneliti hanya akan memfokuskan data pada implementasi *knowledge management* di Garuda Maintenance Facility AeroAsia berdasarkan model SECI.

²³ Sugiyono. Op.Cit., hlm.246

2. *Data Display*

Setelah data direduksi maka selanjutnya adalah menyajikan data. Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009) menyatakan "*The most frequent form of display data for qualitative research data in the past has been narrative text*"²⁴. Maksud dari menyajikan data adalah untuk membuat data lebih terorganisir sehingga lebih mudah dipahami. Dalam penelitian kali ini peneliti akan menyajikan data dengan mengombinasikan antara teks naratif, diagram pie, diagram batang dan tabel.

3. *Conclusion Drawing/Verification*

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2009) adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti kuat yang mendukung pada pengumpulan data tahap berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan didukung oleh bukti-bukti yang valid saat penelitian kembali dilaksanakan, maka kesimpulan yang dikemukakan dapat dinyatakan kesimpulan yang kredibel.

J. Uji Keabsahan Data

Banyak cara untuk melakukan uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif, salah satunya yang akan digunakan dalam penelitian kali ini adalah dengan menggunakan triangulasi. *Triangulation is qualitative*

²⁴ Ibid., hlm.249

cross-validation. It assesses the sufficiency of the data according to the convergence of multiple data sources or multiple data collection procedures (William Wiersma, 1986) dalam Sugiyono (2009). Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagi sumber dengan berbagai cara, dan berbagi waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu²⁵:

1. Triangulasi sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dalam penelitian kali ini pengumpulan dan pengujian data yang diperoleh dilakukan ke karyawan yang dipimpin, *leader* yang mengawasi dan ke *manager learning centre* yang mengkoordinasikan. Data dari ketiga sumber tersebut akan dideskripsikan, dikategorisasikan mana pandangan yang sama dan berbeda, dan mana spesifik dari tiga sumber data tersebut.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Dalam penelitian kali ini data diperoleh dengan wawancara lalu dicek dengan observasi, dokumentasi ataupun kuisisioner. Kegunaan menggunakan triangulasi teknik adalah agar data dapat disamakan

²⁵ Ibid., hlm.273

pandangannya sekaligus memastikan bahwa jawaban yang keluar dari sumber data adalah kredibel.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Data

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan implementasi *knowledge management* dengan menggunakan model SECI. Dimensi yang diteliti terdiri dari empat bagian yaitu, *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization*. Data yang terkumpul akan diklasifikasikan ke dalam empat dimensi tersebut. Data diperoleh menggunakan instrumen berupa angket, wawancara, serta didukung dengan hasil dari observasi dokumen.

Angket yang disebar kepada responden, observasi, wawancara langsung, dan observasi dokumen yang dilakukan peneliti merupakan gambaran yang ingin didapatkan dari tujuan penelitian berupa:

1. Implementasi *knowledge management* model *Socialization* yang merupakan konversi dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*
2. Implementasi *knowledge management* model *Externalization* yang merupakan konversi dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*.
3. Implementasi *knowledge management* model *Combination* yang merupakan konversi dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*.
4. Implementasi *knowledge management* model *Internalization* yang merupakan konversi dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*

Berikut ini merupakan deskripsi data dari empat dimensi yang dimaksud:

1. Socialization (*tacit knowledge to tacit knowledge*)

Berdasarkan angket yang disebar ke sejumlah karyawan, *manajer learning center*, dan pimpinan yang menjadi sampel penelitian, dari dua belas indikator yang mengkonversikan pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*, diketahui bahwa proses konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* sering diimplementasikan oleh hampir dari separuh responden karyawan (40%), cukup sering diimplementasikan oleh sebagian responden karyawan (25%), serta hampir tidak pernah diimplementasikan oleh sebagian responden karyawan (35%)

Dimensi ini juga ditanyakan kepada *manager learning centre* dengan hasil bahwa proses konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* cukup sering diimplementasikan oleh lebih dari separuh responden *manager learning centre* (75%), sedangkan hanya sebagian kecil tidak pernah diimplementasikan oleh sebagian responden *manager learning centre* (25%).

Terakhir, dimensi ini juga ditanyakan kepada pimpinan dengan hasil bahwa proses konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* cukup sering diimplementasikan oleh lebih dari separuh responden pimpinan (67%), dan sebagian pimpinan merasa belum cukup dalam implementasinya (33%).

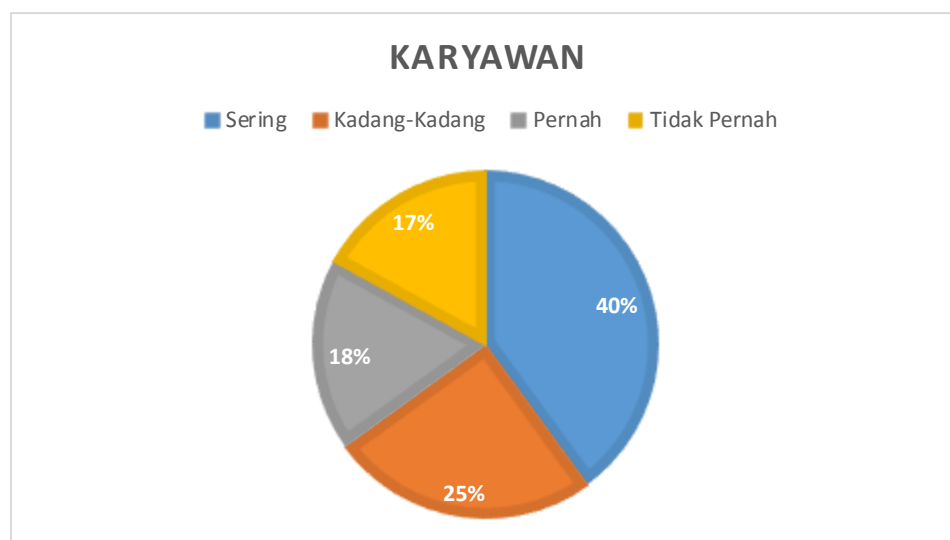
Tabel 4.1 : Presentase Indikator Pernyataan Proses Tacit ke Tacit dari data Karyawan (Socialization)

NO	Butir Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
			Karyawan	Karyawan
1.	Organisasi aktif dalam mengadakan forum-forum diskusi seperti sharing session	Sering	10	56%
		Kadang-Kadang	4	22%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	-	-
2.	Organisasi membentuk komunitas untuk mengadakan forum diskusi non formal, seperti Community Of Practice/Interest	Sering	3	17%
		Kadang-Kadang	7	39%
		Pernah	1	5%
		Tidak Pernah	7	39%
3	Forum-Forum diskusi dilakukan secara berkala dan terjadwal	Sering	12	67%
		Kadang-Kadang	2	11%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	1	5%
4	Organisasi memfasilitasi forum-forum diskusi yang ada.	Sering	8	45%
		Kadang-Kadang	6	33%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	-	-
5	Forum-Forum diskusi menggunakan sistem komunikasi dua arah atau Tanya jawab	Sering	13	73%
		Kadang-Kadang	1	5%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	-	-

6	Pimpinan/Leader terlibat langsung dalam forum diskusi	Sering	11	61%
		Kadang-Kadang	3	17%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	1	5%
7.	Pimpinan/Leader memberi motivasi dalam proses dilaksanakannya forum diskusi	Sering	12	67%
		Kadang-Kadang	1	5%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	2	11%
8.	Dinas/Unit melakukan studi banding/benchmarking ke dinas/unit lainnya	Sering	2	11%
		Kadang-Kadang	7	39%
		Pernah	2	11%
		Tidak Pernah	7	39%
9.	Manager Learning Center (LCU) yang melakukan studi banding/benchmarking ke dinas/unit lainnya	Sering	2	11%
		Kadang-Kadang	6	33%
		Pernah	2	11%
		Tidak Pernah	8	45%
10	Organisasi melakukan studi banding/benchmarking ke organisasi luar	Sering	-	-
		Kadang-Kadang	9	50%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	6	33%
11	Dinas melibatkan expert dari luar unit/dinas dalam upaya berbagi pengetahuan	Sering	7	39%
		Kadang-Kadang	5	28%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	2	11%

12	Organisasi melibatkan expert dari luar organisasi dalam upaya berbagi pengetahuan	Sering	6	33%
		Kadang-Kadang	4	22%
		Pernah	6	33%
		Tidak Pernah	2	11%

Diagram 4.1: Presentase Indikator Proses *Tacit ke Tacit* dari data Karyawan (Socialization)



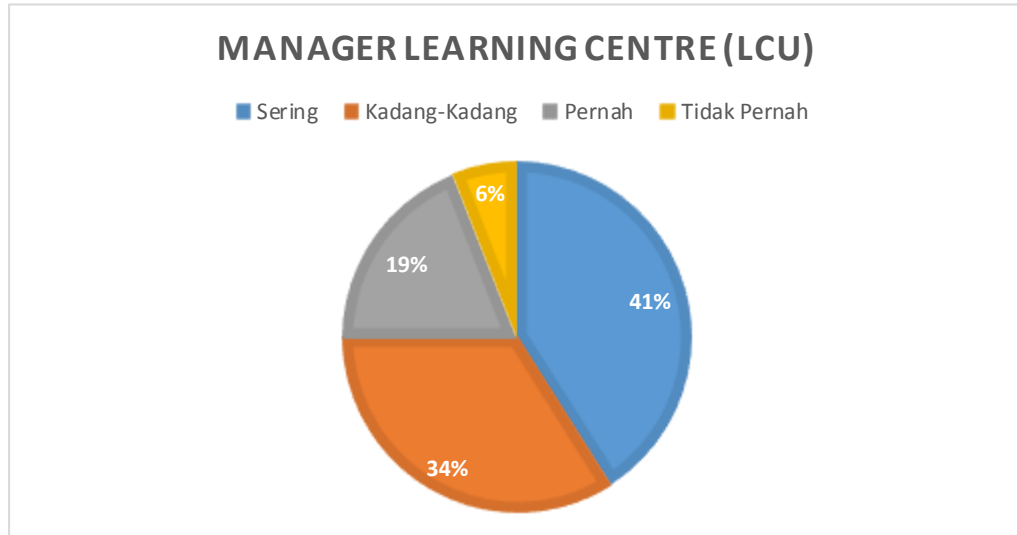
Tabel 4.2 : Presentase Indikator Pernyataan Proses Tacit ke Tacit dari data Manager Learning Center (Socialization)

NO	Butir Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
			LCU	LCU
1.	Organisasi aktif dalam mengadakan forum-forum diskusi seperti sharing session	Sering	14	78%
		Kadang-Kadang	3	17%
		Pernah	1	5%
		Tidak Pernah	-	-

2.	Organisasi membentuk komunitas untuk mengadakan forum diskusi non formal, seperti Community Of Practice/Interest	Sering	6	33%
		Kadang-Kadang	6	33%
		Pernah	2	11%
		Tidak Pernah	4	22%
3	Forum-Forum diskusi dilakukan secara berkala dan terjadwal	Sering	13	73%
Kadang-Kadang		3	17%	
Pernah		2	10%	
Tidak Pernah		-	-	
4	Organisasi memfasilitasi forum-forum diskusi yang ada.	Sering	8	44%
		Kadang-Kadang	7	39%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	-	-
5	Forum-Forum diskusi menggunakan sistem komunikasi dua arah atau Tanya jawab	Sering	15	85%
		Kadang-Kadang	1	5%
		Pernah	2	10%
		Tidak Pernah	-	-
6	Pimpinan/Leader terlibat langsung dalam forum diskusi	Sering	8	45%
		Kadang-Kadang	8	45%
		Pernah	2	10%
		Tidak Pernah	-	-
7.	Pimpinan/Leader memberi motivasi dalam proses dilaksanakannya forum diskusi	Sering	12	67%
		Kadang-Kadang	5	28%
		Pernah	1	5%
		Tidak Pernah	-	-

8.	Dinas/Unit melakukan studi banding/benchmarking ke dinas/unit lainnya	Sering	2	10%
		Kadang-Kadang	6	35%
		Pernah	8	45%
		Tidak Pernah	2	10%
9.	Manager Learning Center (LCU) yang melakukan studi banding/benchmarking ke dinas/unit lainnya	Sering	2	10%
Kadang-Kadang		5	30%	
Pernah		9	50%	
Tidak Pernah		2	10%	
10	Organisasi melakukan studi banding/benchmarking ke organisasi luar	Sering	-	-
		Kadang-Kadang	8	45%
		Pernah	6	35%
		Tidak Pernah	4	20%
11	Dinas melibatkan expert dari luar unit/dinas dalam upaya berbagi pengetahuan	Sering	5	30%
		Kadang-Kadang	9	50%
		Pernah	2	10%
		Tidak Pernah	2	10%
12	Organisasi melibatkan expert dari luar organisasi dalam upaya berbagi pengetahuan	Sering	3	17%
		Kadang-Kadang	11	61%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	1	5%

Diagram 4.2: Presentase Indikator Proses *Tacit ke Tacit* dari data *Manager Learning Centre (Socialization)*



Tabel 4.3: Presentase Indikator Pernyataan Proses *Tacit ke Tacit* dari data Pimpinan (General Manager)

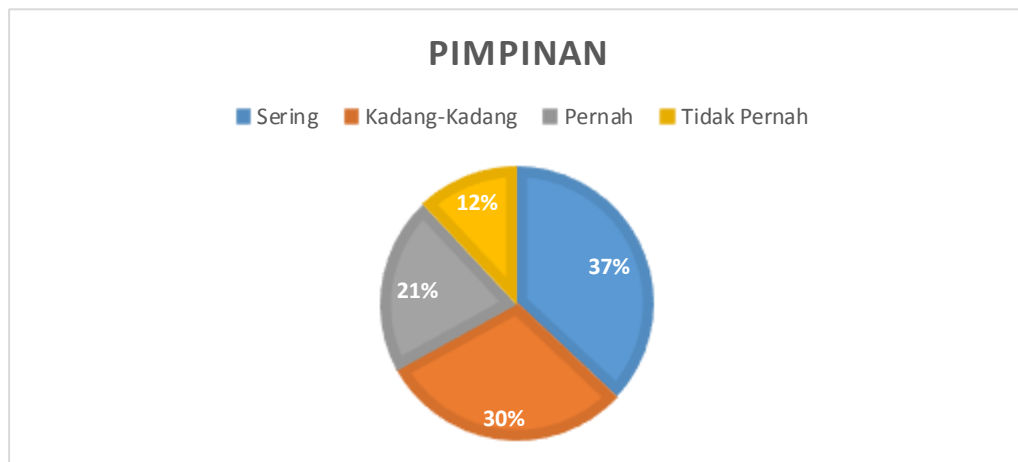
NO	Butir Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
			GM	GM
1.	Organisasi aktif dalam mengadakan forum-forum diskusi seperti sharing session	Sering	14	80%
		Kadang-Kadang	2	10%
		Pernah	2	10%
		Tidak Pernah	-	-
2.	Organisasi membentuk komunitas untuk mengadakan forum diskusi non formal, seperti	Sering	5	28%
		Kadang-Kadang	5	28%
		Pernah	5	28%

	Community Of Practice/Interest	Tidak Pernah	3	16%
3	Forum-Forum diskusi dilakukan secara berkala dan terjadwal	Sering	7	39%
		Kadang-Kadang	7	39%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	1	5%
4	Organisasi memfasilitasi forum-forum diskusi yang ada.	Sering	6	33%
		Kadang-Kadang	8	45%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	-	-
5	Forum-Forum diskusi menggunakan sistem komunikasi dua arah atau Tanya jawab	Sering	11	62%
		Kadang-Kadang	5	28%
		Pernah	2	10%
		Tidak Pernah	-	-
6	Pimpinan/Leader terlibat langsung dalam forum diskusi	Sering	10	56%
		Kadang-Kadang	5	28%
		Pernah	3	16%
		Tidak Pernah	-	-
7.	Pimpinan/Leader memberi	Sering	11	61%

	motivasi dalam proses dilaksanakannya forum diskusi	Kadang-Kadang	3	17%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	1	5%
8.	Dinas/Unit melakukan studi banding/benchmarking ke dinas/unit lainnya	Sering	6	32%
		Kadang-Kadang	5	29%
		Pernah	5	29%
		Tidak Pernah	2	10%
9.	Manager Learning Center (LCU) yang melakukan studi banding/benchmarking ke dinas/unit lainnya	Sering	4	22%
		Kadang-Kadang	1	5%
		Pernah	5	28%
		Tidak Pernah	8	45%
10	Organisasi melakukan studi banding/benchmarking ke organisasi luar	Sering	-	-
		Kadang-Kadang	8	46%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	7	37%
11	Dinas melibatkan expert dari luar unit/dinas dalam upaya berbagi pengetahuan	Sering	3	17%
		Kadang-Kadang	8	45%
		Pernah	5	28%
		Tidak Pernah	2	10%

12	Organisasi melibatkan expert dari luar organisasi dalam upaya berbagi pengetahuan	Sering	3	17%
		Kadang-Kadang	8	45%
		Pernah	5	28%
		Tidak Pernah	2	10%

Diagram 4.3: Presentase Indikator Proses *Tacit ke Tacit* dari data Pimpinan (Socialization)



Dari hasil data ketiga sisi tersebut dapat disimpulkan bahwa di Garuda Maintenance Facility AeroAsia sebagian besar sudah mengimplementasikan proses konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*.

a. Deskripsi Data Wawancara

Data mengenai konversi pengetahuan dari *tacit to tacit* dikaji melalui wawancara. Ada tiga indikator yang dipilih dan dikaji melalui teknik wawancara adalah untuk mengetahui bagaimana cara organisasi dalam membudayakan individu untuk berbagi pengetahuan, bagaimana organisasi memanfaatkan sebuah forum diskusi menjadi sarana berbagi pengetahuan, dan bagaimana cara

organisasi dalam memfasilitasi karyawannya dalam usaha berbagi pengetahuan. Pertanyaan ini ditujukan kepada setiap *Manager Learning Centre* (LCU) selaku orang yang bertanggung jawab dalam kegiatan *knowledge management* yang ada di dinas maupun unit di Garuda Maintenance Facility AeroAsia.

Tabel 4.4 Deskripsi data wawancara implementasi konversi pengetahuan dari tacit knowledge ke tacit knowledge

Nama	Deskripsi Pertanyaan/Jawaban
Anugrah Teguh	Bagaimana cara organisasi dalam membudayakan individu untuk saling berbagi pengetahuan?
Ibu Utami Puji (TA)	Di GMF memang sudah dipersiapkan program program yang memang mewajibkan kita sebagai karyawan untuk sharing minimal dua kali dalam setiap bulan, dan itu ada laporannya.
Pak Firdaus Alamsyah (TC)	Caranya dengan sharing session, kalo disini biasanya kita sharing setiap hari Jumat, karena memang senin-kamis itu jadwal penuh, apalagi di unit-unit produksi seperti disini, maka dari itu kita pilih hari jumat untuk agenda sharing session
Ibu Santi N (TD)	Ya biasanya ada sharing dari pimpinan ke karyawan, atau karyawan senior ke karyawan baru. Kadang juga semacam seminar. Gunanya sih lebih untuk mengatasi gap yang ada. Kalo hal seperti ini biasanya rutin terjadi.
Anugrah Teguh	Bagaimana cara organisasi memanfaatkan grup diskusi menjadi sarana dalam berbagi pengetahuan?

Pak Amat Auladi (TN)	Sharing session itu kan biasanya hanya seminggu sekali, itupun kalo memang sedang tidak ada kesibukan. Jadi saat dilaksanakan benar benar kita bahas masalah masalah yang memang sedang terjadi
Pak Firdaus Alamsyah (TC)	Sangat bermanfaat, di unit produksi ini kita hampir jarang ada di meja, jadi lebih sering ada di lapangan, saat kita ada agenda sharing session pasti teman teman disini sangat antusias, untuk unit produksi seperti kita ini sharing session sangat dimanfaatkan.
Anugrah Teguh	Adakah usaha lebih dari organisasi dalam memfasilitasi karyawan dalam berbagi pengetahuan?
Ibu Utami Puji (TA)	Rata rata sih kita hanya sharing session saja ya, kalo untuk masalah yang urgent biasanya kita langsung urus personal saja.
Pak Fiqri (TW)	Selain sharing session mungkin kita kadang ada seminar-seminar kecil, biasanya pembicaranya yang urus dari corporate jadi kita hanya ikut saja.

Melalui wawancara diketahui bahwa berbagi pengetahuan atau *knowledge sharing* memang sudah menjadi hal yang lumrah, dikarenakan memang ada kewajiban dari perusahaan untuk melaksanakan hal tersebut. Minimnya pelaksanaan sharing session di beberapa dinas membuat individu-individu di Garuda Maintenance Facility AeroAsia sangat memanfaatkan sarana ini untuk berbagi, berdiskusi dan juga bercengkrama.

Beberapa dinas yang memiliki anggota sedikit kadang dapat melakukan *knowledge sharing* tanpa perencanaan, kebutuhan yang mendesak kadang membuat individu disana dapat berbagi pengetahuan sebelum dilaksanakannya *sharing session*. Selain *sharing session*

didapatkan juga seminar atau workshop-workshop yang memang menunjang karyawan Garuda Maintenance Facility AeroAsia untuk saling berbagi pengetahuan sekaligus mengkonversikan pengetahuan mereka dari *tacit* ke *tacit*.

2. Externalization (*tacit knowledge to explicit knowledge*)

a. Deskripsi Data Angket

Berdasarkan angket yang disebar ke sejumlah karyawan, manajer learning center, dan pimpinan yang menjadi sampel penelitian, dari kedelapan indikator yang mengkonversikan pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*, diketahui bahwa proses konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* belum berjalan sepenuhnya oleh responden karyawan (51%), sedangkan sebagian besar lainnya hampir tidak pernah diimplementasikan oleh responden karyawan (49%)

Dimensi ini juga ditanyakan kepada *manager learning centre* dengan hasil bahwa proses konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* belum berjalan sepenuhnya oleh responden *manager learning centre* (49%), dan sebagian responden lainnya hampir tidak pernah mengimplementasikannya (51%)

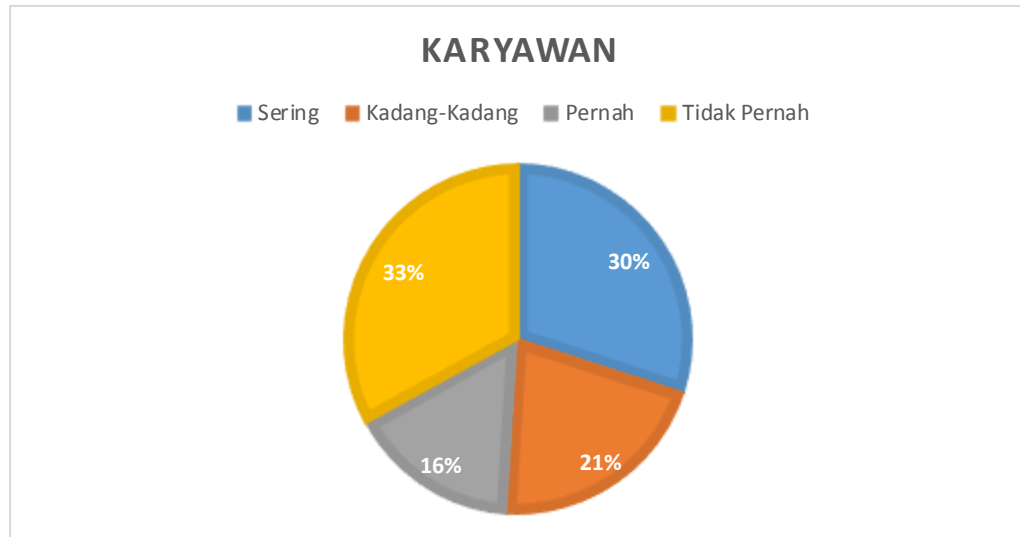
Terakhir, dimensi ini juga ditanyakan kepada pimpinan dengan hasil bahwa proses konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* belum berjalan sepenuhnya oleh responden pimpinan (51%), dan sebagian responden pimpinan lainnya hampir tidak pernah mengimplementasikannya (49%)

Tabel 4.5 Presentase Indikator Pernyataan Proses Tacit ke Explicit dari data karyawan

NO	Butir Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
			Karyawan	Karyawan
1.	Unit/Dinas menggunakan social media sebagai interaksi	Sering	12	68%
		Kadang-Kadang	1	5%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	1	5%
2.	Unit/Dinas menggunakan social media sebagai media sharing pengetahuan berbentuk non-formal	Sering	9	50%
		Kadang-Kadang	2	10%
		Pernah	5	30%
		Tidak Pernah	2	10%
3.	Semua karyawan yang terlibat diwajibkan membuat laporan/feedback pasca kegiatan sharing session.	Sering	4	22%
		Kadang-Kadang	4	22%
		Pernah	1	5%
		Tidak Pernah	9	50%
4.	Dokumentasi sharing session menggunakan video disetiap pertemuannya.	Sering	2	10%
		Kadang-Kadang	3	18%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	9	50%
5.	Dokumentasi sharing session menggunakan foto dan absen	Sering	9	50%
		Kadang-	4	22%

	disetiap pertemuannya.	Kadang		
		Pernah	5	28%
		Tidak Pernah	-	-
6.	Karyawan membuat laporan/feedback pasca kegiatan sharing session dengan semestinya	Sering	4	22%
		Kadang-Kadang	4	22%
		Pernah	2	10%
		Tidak Pernah	8	46%
7.	Laporan yang dibuat pasca sharing session dibuat dalam bentuk cetak	Sering	2	10%
		Kadang-Kadang	5	29%
		Pernah	1	5%
		Tidak Pernah	10	56%
8.	Laporan yang dibuat pasca sharing session dibuat dalam bentuk digital.	Sering	4	22%
		Kadang-Kadang	3	17%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	7	39%
9.	Manager Learning Centre (LCU) memberikan contoh tentang bagaimana laporan/feedback yang seharusnya dibuat	Sering	1	5%
		Kadang-Kadang	5	28%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	9	50%
10	Karyawan membuat laporan/feedback pasca training	Sering	7	39%
		Kadang-Kadang	7	39%
		Pernah	-	-
		Tidak Pernah	4	22%

Diagram 4.4: Presentase Indikator Proses *Tacit* ke *Explicit* dari data Karyawan
(*Externalization*)



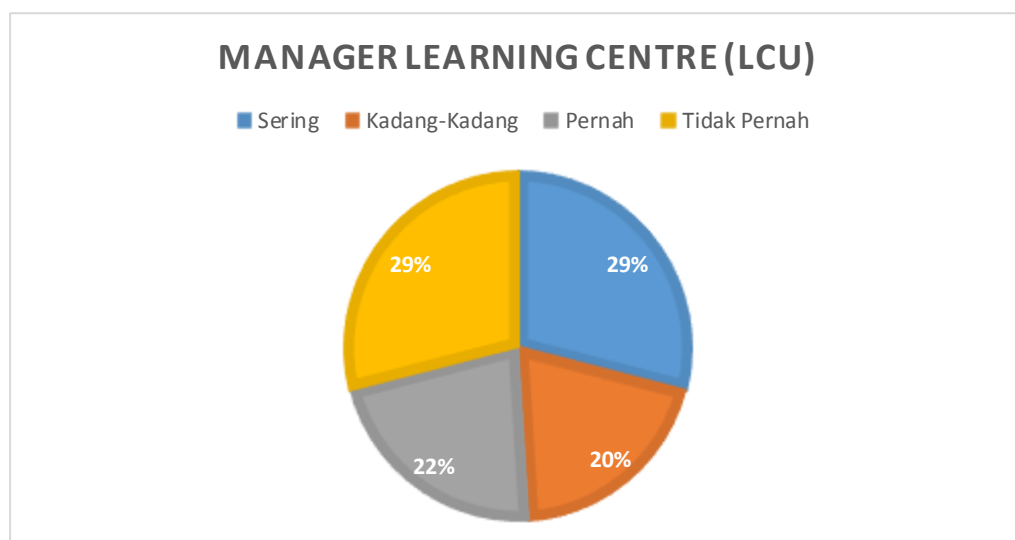
Tabel 4.6 Presentase Indikator Pernyataan Proses *Tacit* ke *Explicit* dari data
Manager Learning Centre (LCU)

NO	Butir Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
			LCU	LCU
1.	Unit/Dinas menggunakan social media sebagai interaksi	Sering	12	68%
		Kadang-Kadang	4	22%
		Pernah	1	5%
		Tidak Pernah	1	5%
2.	Unit/Dinas menggunakan social media sebagai media sharing pengetahuan berbentuk non-formal	Sering	9	50%
		Kadang-Kadang	4	22%
		Pernah	2	10%

		Tidak Pernah	3	18%
3.	Semua karyawan yang terlibat diwajibkan membuat laporan/feedback pasca kegiatan sharing session.	Sering	2	10%
		Kadang-Kadang	7	39%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	6	34%
4.	Dokumentasi sharing session menggunakan video disetiap pertemuannya.	Sering	-	-
		Kadang-Kadang	3	17%
		Pernah	6	33%
		Tidak Pernah	9	50%
5.	Dokumentasi sharing session menggunakan foto dan absen disetiap pertemuannya.	Sering	11	61%
		Kadang-Kadang	1	5%
		Pernah	6	34%
		Tidak Pernah	-	-
6.	Karyawan membuat laporan/feedback pasca kegiatan sharing session dengan semestinya	Sering	2	10%
		Kadang-Kadang	4	22%
		Pernah	6	34%
		Tidak Pernah	6	34%
7.	Laporan yang dibuat pasca sharing session dibuat dalam bentuk cetak	Sering	2	10%
		Kadang-Kadang	2	10%
		Pernah	5	30%
		Tidak Pernah	9	50%
8.	Laporan yang dibuat pasca	Sering	4	22%

	sharing session dibuat dalam bentuk digital.	Kadang-Kadang	5	28%
		Pernah	5	28%
		Tidak Pernah	4	22%
9.	Manager Learning Centre (LCU) memberikan contoh tentang bagaimana laporan/feedback yang seharusnya dibuat	Sering	3	17%
		Kadang-Kadang	2	10%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	10	56%
10	Karyawan membuat laporan/feedback pasca training	Sering	7	39%
		Kadang-Kadang	5	27%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	3	17%

Diagram 4.5: Presentase Indikator Proses *Tacit* ke *Explicit* dari data *Manager Learning Centre (Externalization)*

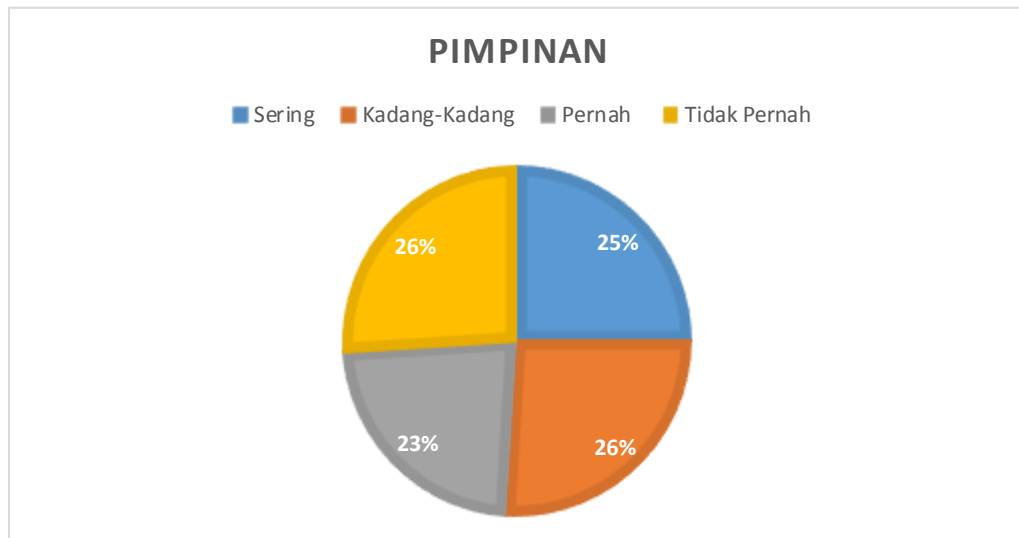


Tabel 4.7: Presentase Indikator Pernyataan Proses Tacit ke Explicit dari data Pimpinan (GM)

NO	Butir Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
			GM	GM
1.	Unit/Dinas menggunakan social media sebagai interaksi	Sering	8	45%
		Kadang-Kadang	6	33%
		Pernah	1	5%
		Tidak Pernah	3	17%
2.	Unit/Dinas menggunakan social media sebagai media sharing pengetahuan berbentuk non-formal	Sering	9	50%
		Kadang-Kadang	5	28%
		Pernah	-	-
		Tidak Pernah	4	22%
3.	Semua karyawan yang terlibat diwajibkan membuat laporan/feedback pasca kegiatan sharing session.	Sering	3	19%
		Kadang-Kadang	5	27%
		Pernah	5	27%
		Tidak Pernah	5	27%
4.	Dokumentasi sharing session menggunakan video disetiap pertemuannya.	Sering	2	10%
		Kadang-Kadang	5	29%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	7	39%
5.	Dokumentasi sharing session menggunakan foto dan absen disetiap pertemuannya.	Sering	8	46%
		Kadang-Kadang	3	17%
		Pernah	5	27%
		Tidak Pernah	2	10%
6.	Karyawan membuat	Sering	5	28%

	laporan/feedback pasca kegiatan sharing session dengan semestinya	Kadang-Kadang	6	33%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	3	17%
7.	Laporan yang dibuat pasca sharing session dibuat dalam bentuk cetak	Sering	1	5%
		Kadang-Kadang	5	28%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	8	45%
8.	Laporan yang dibuat pasca sharing session dibuat dalam bentuk digital.	Sering	4	22%
		Kadang-Kadang	4	22%
		Pernah	5	28%
		Tidak Pernah	5	28%
9.	Manager Learning Centre (LCU) memberikan contoh tentang bagaimana laporan/feedback yang seharusnya dibuat	Sering	1	5%
		Kadang-Kadang	4	22%
		Pernah	5	28%
		Tidak Pernah	8	45%
10	Karyawan membuat laporan/feedback pasca training	Sering	4	22%
		Kadang-Kadang	4	22%
		Pernah	8	46%
		Tidak Pernah	2	10%

Diagram 4.6: Presentase Indikator Proses *Tacit* ke *Explicit* dari data Pimpinan (*Externalization*)



Dari hasil data ketiga sisi tersebut dapat disimpulkan bahwa di Garuda Maintenance Facility AeroAsia belum optimal dalam mengimplementasikan proses konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*.

b. Deskripsi Data Wawancara

Data mengenai konversi pengetahuan dari *tacit* ke *explicit* dikaji melalui wawancara. Ada dua indikator yang dipilih dan dikaji melalui teknik wawancara adalah untuk mengetahui bagaimana cara individu di Garuda Maintenance Facility AeroAsia dapat mengkonversikan pengetahuan yang tersirat (*tacit*) menjadi pengetahuan tersurat (*explicit*) dan apakah ada aktivitas organisasi dalam berbagi pengetahuan dengan bentuk non-formal. Pertanyaan ini ditujukan kepada setiap *Manager Learning Centre* (LCU) selaku orang yang bertanggung jawab dalam kegiatan *knowledge management* yang ada di dinas maupun unit di Garuda Maintenance Facility AeroAsia.

Tabel 4.8 Deskripsi data wawancara implementasi konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*.

Nama	Deskripsi Pertanyaan/Jawaban
Anugrah Teguh	Bagaimana cara individu di GMF AeroAsia dapat mengkonversikan pengetahuan yang tersirat (tacit knowledge) menjadi pengetahuan tersurat (explicit knowledge)?
Pak Diorizky (TS)	Dari unit Communication Corporate kami mewajibkan untuk setiap dinas bergiliran untuk menulis artikel yang nantinya akan kami seleksi untuk masuk di GMF News
Ibu Faiq (TM)	Kalo untuk setiap karyawan tidak diwajibkan membuat laporan tersebut, paling dari saya sebagai LCU yang men-share hasil laporan sharing session
Anugrah Teguh	Apakah ada aktivitas organisasi dalam berbagi pengetahuan dengan bentuk non-formal?
Ibu Utami Puji (TA)	Untuk acara non formal kita punya beberapa, tapi itu bukan dijadikan ajang sharing, melainkan hanya gathering, jalan-jalan.
Pak Dadang S (TH)	Kondisional sih, acara non formal nya paling arisan atau gathering, itupun belum tentu lengkap semua, jadi kalo mau sharing ya sharing, kalo tidak ya tidak, memang tidak di agendakan.

Melalui wawancara diketahui bahwa konversi pengetahuan dari *tacit* ke *explicit* di Garuda Maintenance Facility AeroAsia masih sangat minim, hal itu terlihat dari minimnya laporan atau *feedback* dari karyawan yang mengikuti *sharing session* ataupun *training*. Bahkan dari beberapa

dinas ada yang tidak sama sekali membuat laporan ataupun hasil tertulis dari pelaksanaan *sharing session*. Hal tersebut memang sering terjadi dikarenakan pekerjaan yang sangat banyak dan minimnya waktu kosong yang dimiliki, sehingga hal tersebut membuat pelaksanaan *sharing session* ataupun training dirasa kurang maksimal.

Untuk pelaksanaan *sharing session* secara non-formal pun hanya beberapa dinas/unit yang menjalankannya, interaksi di *social media* yang paling sering dijalani lebih mengarah kepada interaksi biasa, tidak menjadi tempat berbagi pengetahuan.

3. Combination (Explicit knowledge to Explicit knowledge)

a. Deskripsi data angket

Berdasarkan angket yang disebar ke sejumlah karyawan, manajer learning center, dan pimpinan yang menjadi sampel penelitian, dari keenam indikator yang mengkonversikan pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*, diketahui bahwa proses konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge* sudah diimplementasikan hampir sepenuhnya oleh responden karyawan (71%), sedangkan sebagian kecil lainnya hampir tidak pernah mengimplementasikan oleh responden karyawan (29%)

Dimensi ini juga ditanyakan kepada *manager learning centre* dengan hasil bahwa proses konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge* sudah hampir diimplementasikan sepenuhnya oleh responden *manager learning centre* (70%), dan

sebagian kecil responden lainnya hampir tidak pernah mengimplementasikannya (30%)

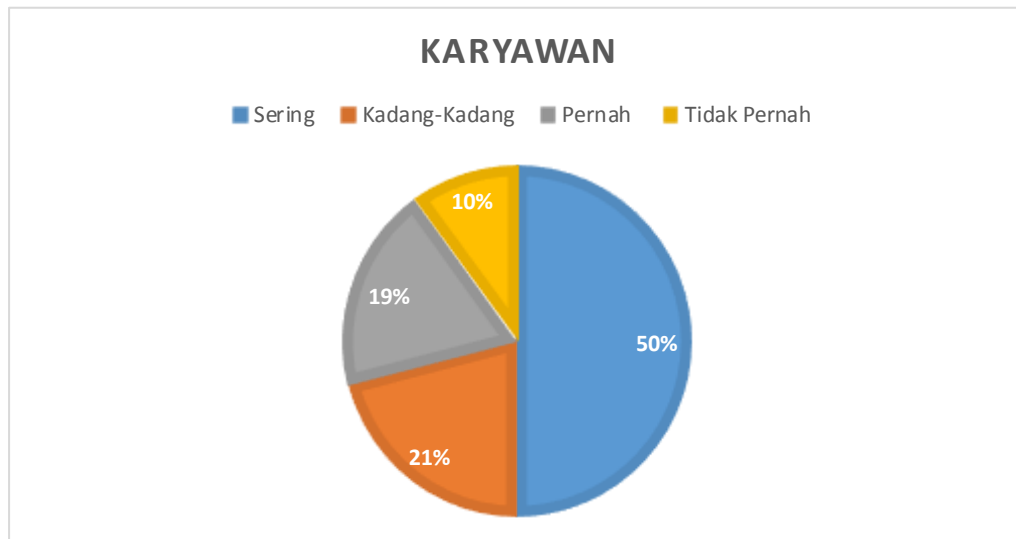
Terakhir, dimensi ini juga ditanyakan kepada pimpinan dengan hasil bahwa proses konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge* sudah hampir diimplementasikan sepenuhnya oleh responden pimpinan (69%), dan sebagian kecil responden pimpinan lainnya hampir tidak pernah mengimplementasikannya (31%)

Tabel 4.9: Presentase Indikator Pernyataan Proses Explicit ke Explicit dari data Karyawan

NO	Butir Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
			Karyawan	Karyawan
1.	Feedback serta dokumentasi sharing session diteruskan kepada pimpinan yang bersangkutan	Sering	7	39%
		Kadang-Kadang	4	22%
		Pernah	1	5%
		Tidak Pernah	6	33%
2.	Organisasi memiliki web/portal untuk mengupload dan mengakses informasi	Sering	9	50%
		Kadang-Kadang	3	18%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	2	10%
3.	Web/portal menggunakan	Sering	7	39%

	fitur-fitur enterprise portal..	Kadang-Kadang	3	17%
		Pernah	7	39%
		Tidak Pernah	1	5%
4.	Web/portal diupdate secara continue	Sering	12	68%
		Kadang-Kadang	2	10%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	-	-
5.	Organisasi memiliki database list training karyawan.	Sering	13	75%
		Kadang-Kadang	2	10%
		Pernah	2	10%
		Tidak Pernah	1	5%
6.	Manager Learning Center (LCU) mengelola dan menindak lanjuti laporan pasca training dari karyawan.	Sering	5	28%
		Kadang-Kadang	9	50%
		Pernah	3	17%
		Tidak pernah	1	5%

Diagram 4.7: Presentase Indikator Proses *Explicit* ke *Explicit* dari data Karyawan
(*Combination*)

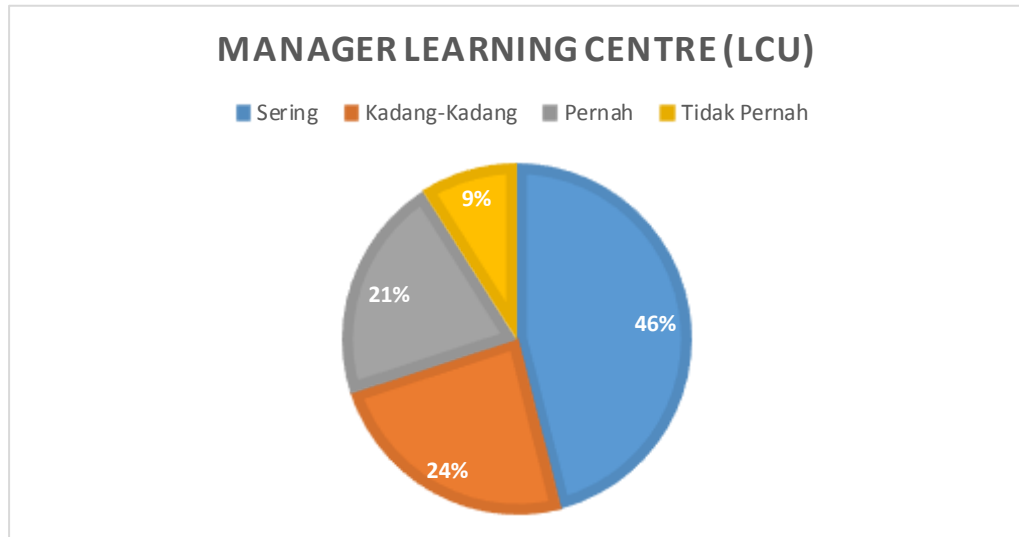


Tabel 4.10: Presentase Indikator Pernyataan Proses *Explicit* ke *Explicit* dari data
Manager Learning Center (LCU)

NO	Butir Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
			LCU	LCU
1.	Feedback serta dokumentasi sharing session diteruskan kepada pimpinan yang bersangkutan	Sering	2	10%
		Kadang-Kadang	5	29%
		Pernah	7	39%
		Tidak Pernah	4	22%
2.	Organisasi memiliki web/portal untuk mengupload dan mengakses informasi	Sering	10	56%
		Kadang-Kadang	3	17
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	1	5%

3.	Web/portal menggunakan fitur-fitur enterprise portal..	Sering	7	40%
		Kadang-Kadang	7	40%
		Pernah	2	10%
		Tidak Pernah	2	10%
4.	Web/portal diupdate secara continue	Sering	8	45%
		Kadang-Kadang	7	39%
		Pernah	2	11%
		Tidak Pernah	1	5%
5.	Organisasi memiliki database list training karyawan.	Sering	16	90%
		Kadang-Kadang	-	-
		Pernah	2	10%
		Tidak Pernah	-	-
6.	Manager Learning Center (LCU) mengelola dan menindak lanjuti laporan pasca training dari karyawan.	Sering	6	34%
		Kadang-Kadang	4	22%
		Pernah	6	34%
		Tidak Pernah	2	10%

Diagram 4.8: Presentase Indikator Proses *Explicit* ke *Explicit* dari data *Manager Learning Centre (Combination)*

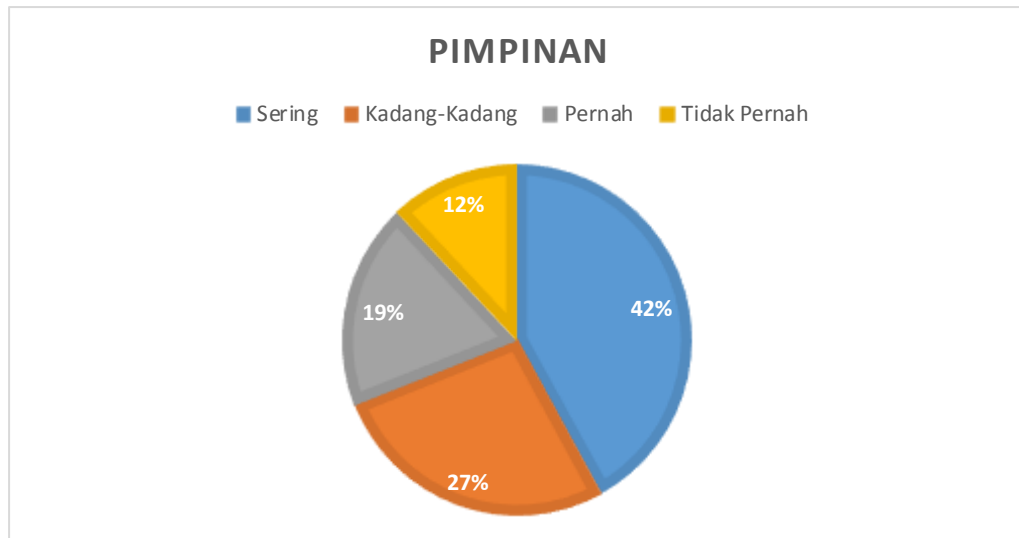


Tabel 4.11: Presentase Indikator Pernyataan Proses *Explicit* ke *Explicit* dari data Pimpinan (GM)

NO	Butir Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
			GM	GM
1.	Feedback serta dokumentasi sharing session diteruskan kepada pimpinan yang bersangkutan	Sering	4	22%
		Kadang-Kadang	8	46%
		Pernah	2	10%
		Tidak Pernah	4	22%
2.	Organisasi memiliki web/portal untuk mengupload dan mengakses informasi	Sering	9	50%
		Kadang-Kadang	5	28%
		Pernah	4	22%

		Tidak Pernah	-	-
3.	Web/portal menggunakan fitur-fitur enterprise portal..	Sering	4	22%
		Kadang-Kadang	6	33%
		Pernah	5	28%
		Tidak Pernah	3	17%
4.	Web/portal diupdate secara continue	Sering	10	56%
		Kadang-Kadang	3	17%
		Pernah	5	27%
		Tidak Pernah	-	-
5.	Organisasi memiliki database list training karyawan.	Sering	13	75%
		Kadang-Kadang	2	10%
		Pernah	2	10%
		Tidak Pernah	1	5%
6.	Manager Learning Center (LCU) mengelola dan menindak lanjuti laporan pasca training dari karyawan.	Sering	5	27%
		Kadang-Kadang	5	27%
		Pernah	3	19%
		Tidak Pernah	5	27%

Diagram 4.9 : Presentase Indikator Proses *Explicit* ke *Explicit* dari data *Pimpinan* (*Combination*)



Dari hasil data ketiga sisi tersebut dapat disimpulkan bahwa di Garuda Maintenance Facility AeroAsia sudah cukup baik dalam mengimplementasikan proses konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*.

b. Deskripsi Data Wawancara

Data mengenai konversi pengetahuan dari *explicit* ke *explicit* dikaji melalui wawancara. Ada dua indikator yang dipilih dan dikaji melalui teknik wawancara adalah untuk mengetahui bagaimana cara organisasi dalam mendokumentasikan pengetahuan yang tersurat dan bagaimana cara organisasi memfasilitasi kejelasan informasi agar mudah dipahami oleh individu yang mengaksesnya. Pertanyaan ini ditujukan kepada setiap *Manager Learning Centre* (LCU) selaku orang yang bertanggung jawab dalam kegiatan *knowledge management* yang ada di dinas maupun unit di Garuda Maintenance Facility AeroAsia.

Tabel 4.12 Deskripsi data wawancara implementasi konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*.

Nama	Deskripsi Pertanyaan/Jawaban
Anugrah Teguh	Bagaimana cara organisasi dalam mendokumentasikan pengetahuan yang tersurat?
Pak Rahadian Aji (TQ)	Biasanya kita disini punya lemari yang memang diperuntukkan untuk laporan tertulis, baik laporan sharing session bulanan ataupun laporan hasil training.
Ibu Siti Annisa (TX)	Kalo untuk yang tertulis kita jarang disini, kebanyakan hasil sharing session dikirimkan via email ke semua karyawan yang mengikuti program sharing session.
Pak Fiqri (TW)	Kita punya folder internal di setiap unit, disitu kita bisa mengupload atau mengunggah data yang kita perlukan.
Anugrah Teguh	Bagaimana cara organisasi memfasilitasi kejelasan informasi agar mudah dipahami oleh individu yang mengaksesnya?
Pak Suraji (TJ)	Untuk disetiap tempat sih spesifik belum, tapi kan sebelum masuk sini kita udah tau pekerjaan apa yang kita kerjain jadi sebelum mulai bekerja kita tau harus gimana.
Pak Addinul (TZ)	Beberapa ada yang memang disediakan buku petunjuknya, tapi tidak semua alat atau tempat menyediakannya. Biasanya kita Tanya sama yang lebih senior.

Berdasarkan wawancara didapatkan bahwa, pendokumentasian pengetahuan yang tersurat (*explicit*) di Garuda Maintenance Facility AeroAsia lebih banyak dilakukan secara digital, sebagian besar *Manager Learning Center* (LCU) lebih sering melakukan pendokumentasian atau pengarsipan dengan menggunakan intranet di tiap dinas/unit. Hal ini juga

turut mendukung dalam kegiatan di Garuda Maintenance Facility AeroAsia yang memang melakukan update secara berkesinambungan dari web portal ataupun folder intranet di tiap tiap masing dinas/unit.

Untuk indikator kejelasan informasi, Garuda Maintenance Facility AeroAsia dirasakan sudah cukup memberikan panduan atau petunjuk kerja sesuai yang dibutuhkan. Hal ini bisa dilihat dari beberapa tempat kerja dan alat-alat berat yang memang sudah disertai identitas serta petunjuk kerja.

4. Internalization (*Explicit knowledge Tacit knowledge*)

a. Deskripsi data angket

Berdasarkan angket yang disebar ke sejumlah karyawan, *manajer learning center*, dan pimpinan yang menjadi sampel penelitian, dari kedelapan indikator yang mengkonversikan pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*, diketahui bahwa proses konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge* sudah diimplementasikan hampir sebagian besar oleh responden karyawan (54%), sedangkan sebagian lainnya hampir tidak pernah mengimplementasikan oleh responden karyawan (46%)

Dimensi ini juga ditanyakan kepada *manager learning centre* dengan hasil bahwa proses konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge* sudah hampir diimplementasikan sepenuhnya oleh responden *manager learning centre* (60%), dan sebagian responden lainnya hampir tidak pernah mengimplementasikannya (40%)

Terakhir, dimensi ini juga ditanyakan kepada pimpinan dengan hasil bahwa proses konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke

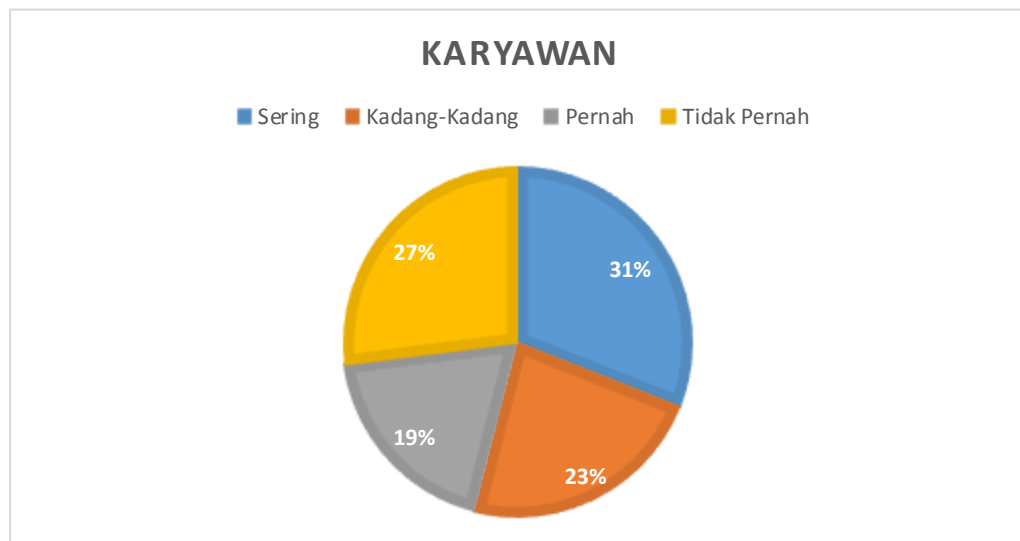
tacit knowledge sudah hampir diimplementasikan sepenuhnya oleh responden pimpinan (61%), dan sebagian kecil responden pimpinan lainnya hampir tidak pernah mengimplementasikannya (39%)

Tabel 4.13: Presentase Indikator Pernyataan Proses Explicit ke Tacit dari data Karyawan (*Internalization*)

No.	Butir Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
			Karyawan	Karyawan
.1.	Organisasi membudayakan kegiatan membaca pada karyawannya	Sering	6	34%
		Kadang-Kadang	7	39%
		Pernah	2	10%
		Tidak Pernah	3	17%
2.	Organisasi memfasilitasi kegiatan membaca dengan meng-update buku buku yang ada di Perpustakaan	Sering	1	5%
		Kadang-kadang	7	39%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	6	34%
3.	Laporan sharing session diinventarisir secara terorganisir oleh Manager Learning Centre (LCU)	Sering	7	39%
		Kadang-kadang	3	17%
		Pernah	2	10%
		Tidak Pernah	6	34%
4.	Karyawan mudah dalam mengakses kembali informasi hasil sharing session yang tersimpan di penyimpanan	Sering	7	39%
		Kadang-kadang	3	17%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	5	27%

5.	Karyawan mengakses kembali informasi/pengetahuan hasil sharing session di Perpustakaan.	Sering	2	11%
		Kadang-kadang	3	17%
		Pernah	2	11%
		Tidak Pernah	11	61%
6.	Karyawan mengakses informasi/pengetahuan hasil sharing session di intranet	Sering	6	34%
		Kadang-kadang	2	10%
		Pernah	6	34%
		Tidak Pernah	4	22%
7.	Web/Portal dikelola oleh semua karyawan yang berada di dalam dinas/unit tersebut	Sering	7	39%
		Kadang-kadang	2	11%
		Pernah	6	33%
		Tidak Pernah	3	17%
8.	Dalam mengakses Web/Portal dirasakan lebih mudah daripada perpustakaan cetak/buku	Sering	9	50%
		Kadang-kadang	6	33%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	-	-

Diagram 4.10 : Presentase Indikator Proses *Explicit* ke *Tacit* dari data Karyawan
(*Internalization*)

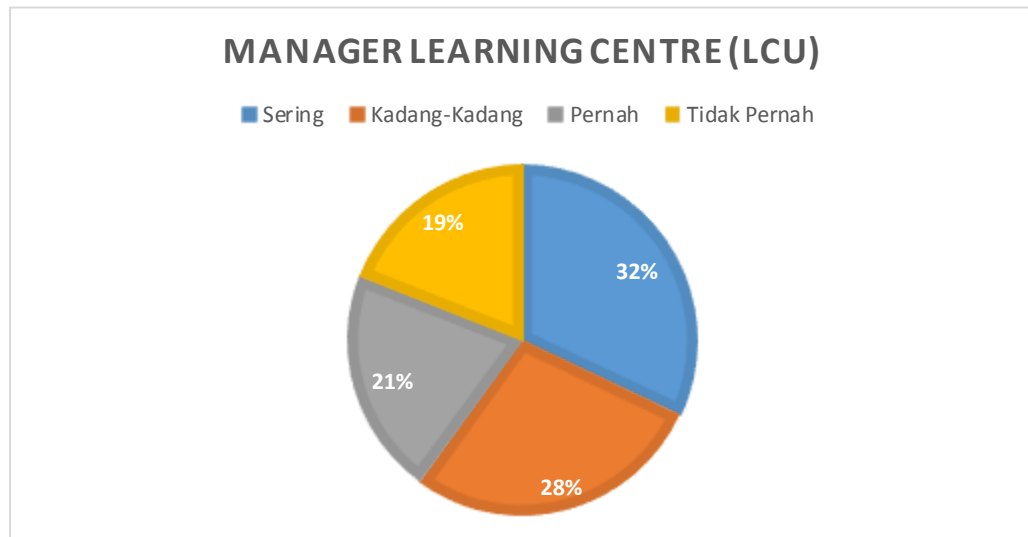


Tabel 4.14: Presentase Indikator Pernyataan Proses *Explicit* ke *Tacit* dari data
Manager Learning Centre (LCU)

No.	Butir Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
			LCU	LCU
1.	Organisasi membudayakan kegiatan membaca pada karyawannya	Sering	7	39%
		Kadang-Kadang	4	22%
		Pernah	5	28%
		Tidak Pernah	2	11%
2.	Organisasi memfasilitasi kegiatan membaca dengan meng-update buku buku yang ada di Perpustakaan	Sering	1	5%
		Kadang-kadang	7	39%
		Pernah	5	28%
		Tidak Pernah	5	28%
3.	Laporan sharing session diinventarisir secara terorganisir oleh Manager	Sering	7	39%
		Kadang-kadang	6	33%
		Pernah	3	17%

	Learning Centre (LCU)	Tidak Pernah	2	11%
4.	Karyawan mudah dalam mengakses kembali informasi hasil sharing session yang tersimpan di penyimpanan	Sering	7	39%
		Kadang-kadang	5	28%
		Pernah	3	17%
		Tidak Pernah	3	17%
5.	Karyawan mengakses kembali informasi/pengetahuan hasil sharing session di Perpustakaan.	Sering	-	-
		Kadang-kadang	4	22%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	10	56%
6.	Karyawan mengakses informasi/pengetahuan hasil sharing session di intranet	Sering	4	22%
		Kadang-kadang	6	33%
		Pernah	5	28%
		Tidak Pernah	3	17%
7.	Web/Portal dikelola oleh semua karyawan yang berada di dalam dinas/unit tersebut	Sering	10	56%
		Kadang-kadang	3	17%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	1	5%
8.	Dalam mengakses web/ portal dirasakan lebih mudah daripada perpustakaan cetak/buku	Sering	10	56%
		Kadang-kadang	5	28%
		Pernah	1	5%
		Tidak Pernah	2	11%

Diagram 4.11 : Presentase Indikator Proses *Explicit* ke *Tacit* dari data *Manager Learning Centre (Internalization)*



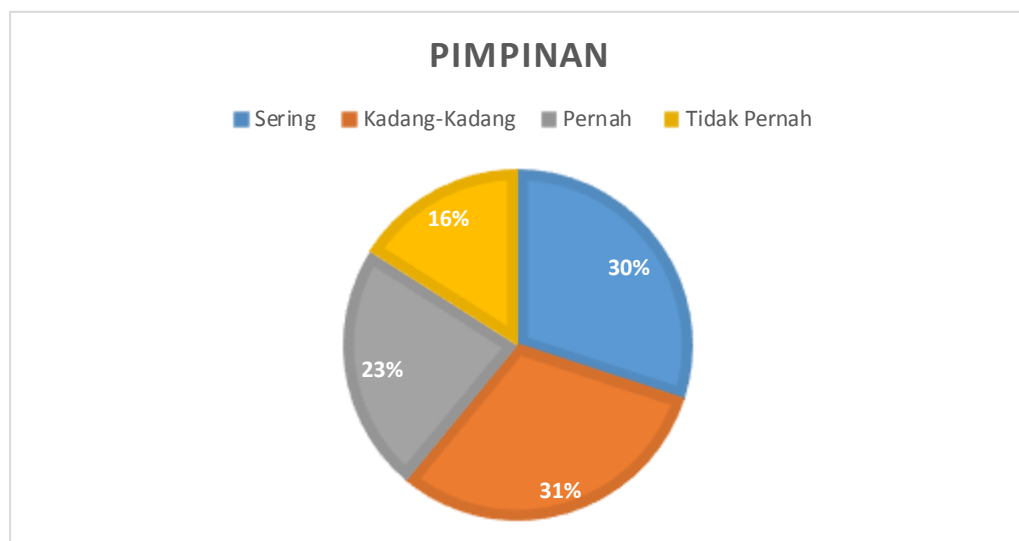
Tabel 4.15: Presentase Indikator Pernyataan Proses *Explicit* ke *Tacit* dari data Pimpinan (GM)

No.	Butir Pernyataan	Jawaban	Frekuensi	Persentase
			GM	GM
1.	Organisasi membudayakan kegiatan membaca pada karyawannya	Sering	6	33%
		Kadang-Kadang	6	33%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	2	12%
2.	Organisasi memfasilitasi kegiatan membaca dengan meng-update buku buku yang ada di Perpustakaan	Sering	3	16%
		Kadang-kadang	5	28%
		Pernah	5	28%
		Tidak Pernah	5	28%
3.	Laporan sharing session	Sering	8	45%

	diinventarisasi secara terorganisir oleh Manager Learning Centre (LCU)	Kadang-kadang	4	22%
		Pernah	5	28%
		Tidak Pernah	1	5%
4.	Karyawan mudah dalam mengakses kembali informasi hasil sharing session yang tersimpan di penyimpanan	Sering	7	39%
		Kadang-kadang	5	28%
		Pernah	4	22%
		Tidak Pernah	2	11%
5.	Karyawan mengakses kembali informasi/pengetahuan hasil sharing session di Perpustakaan.	Sering	1	5%
		Kadang-kadang	5	28%
		Pernah	7	39%
		Tidak Pernah	5	28%
6.	Karyawan mengakses informasi/pengetahuan hasil sharing session di intranet	Sering	6	33%
		Kadang-kadang	5	28%
		Pernah	2	11%
		Tidak Pernah	5	28%
7.	Web/Portal dikelola oleh semua karyawan yang berada di dalam dinas/unit tersebut	Sering	3	17%
		Kadang-kadang	8	45%
		Pernah	4	21%
		Tidak Pernah	3	17%
8.	Dalam mengakses Web/Portal dirasakan lebih mudah daripada	Sering	10	56%
		Kadang-kadang	6	33%

	perpustakaan cetak/buku/	Pernah	2	11%
		Tidak Pernah	-	-

Diagram 4.12 : Presentase Indikator Proses *Explicit* ke *Tacit* dari data *Pimpinan* (*Internalization*)



Dari hasil data ketiga sisi tersebut dapat disimpulkan bahwa di Garuda Maintenance Facility AeroAsia belum optimal dalam mengimplementasikan proses konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*.

b. Deskripsi data wawancara

Data mengenai konversi pengetahuan dari *explicit* ke *tacit* dikaji melalui wawancara. Ada dua indikator yang dipilih dan dikaji melalui teknik wawancara adalah untuk mengetahui bagaimana cara individu di Garuda Maintenance Facility AeroAsia dapat mengkonversikan pengetahuan yang tersurat (*explicit knowledge*) menjadi pengetahuan tersirat (*tacit*

knowledge) dan mengetahui bagaimana usaha organisasi dalam menyediakan pengetahuan agar dapat diakses secara mandiri. Pertanyaan ini ditujukan kepada setiap *Manager Learning Centre* (LCU) selaku orang yang bertanggung jawab dalam kegiatan *knowledge management* yang ada di dinas maupun unit di Garuda Maintenance Facility AeroAsia.

Tabel 4.16 Deskripsi data wawancara implementasi konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*

Nama	Pertanyaan/Jawaban
Anugrah Teguh	Bagaimana cara individu di Garuda Maintenance Facility AeroAsia dapat mengkonversikan pengetahuan yang tersurat (<i>explicit knowledge</i>) menjadi pengetahuan tersirat (<i>tacit knowledge</i>)?
Pak Fiqri (TW)	Mungkin salah satunya dari tersedianya perpustakaan untuk membaca. Biasanya di tiap unit memang disediakan lemari atau bahkan library untuk membaca. Dari situ tentu dapat menambah pengetahuan kita.
Ibu Viona (TE)	Disini kita punya training mandatory, training yang memang diwajibkan untuk setiap karyawan, dengan training ini salah satunya yang bisa menambah pengetahuan kita.
Anugrah Teguh	Bagaimana usaha organisasi dalam menyediakan pengetahuan agar dapat diakses secara mandiri?
Ibu Hafrida (TV)	Kita disini biasanya mengupload hasil sharing session atau training itu di folder intranet, semua karyawan di unit tersebut bisa mengakses kapan pun dia mau. Untuk yang model cetak juga kita taro di lemari biasanya, tapi tidak sesering di intranet.
Pak Firdaus	Kalo untuk unit produksi seperti kita ada

(TC)	beberapa komputer yang memang dikhususkan di hangar untuk para mekanik itu mengupload dan mengakses informasi. Jadi lebih mudah penggunaannya.
------	--

Berdasarkan wawancara diperoleh data bahwa konversi pengetahuan dari *explicit* ke *tacit* di Garuda Maintenance Facility AeroAsia didapat dari kegiatan seperti training-training, khususnya training mandatory. Dengan melaksanakan training maka pengetahuan individu di Garuda Maintenance Facility AeroAsia akan terkonversi menjadi *tacit knowledge*. Penyediaan buku buku di perpustakaan tiap Unit pun juga menjadi salah satu sarana, namun sayang penggunaannya belum cukup optimal dikarenakan individu di Garuda Maintenance Facility AeroAsia lebih cenderung menggunakan media digital.

Untuk indikator dua didapatkan data bahwa memang dinas/unit di Garuda Maintenance Facility AeroAsia menyediakan beberapa opsi untuk pengaksesan informasi yaitu dengan folder intranet, data cetak di perpustakaan dan beberapa komputer di hangar-hangar

5. Deskripsi Data Observasi Dokumen

Tabel 4.17 Deskripsi Data Observasi Dokumen

No.	Dokumen yang diamati	Jenis Dokumen	Keterangan
1.	Laporan bulanan kegiatan <i>knowledge management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cetak • Digital 	<ul style="list-style-type: none"> • 14 Dinas mengirimkan laporan bulanan ke Dinas Learning Services & Knowledge Management • 4 Dinas tidak mengirimkan laporan bulanan

2.	Laporan hasil feedback peserta training	<ul style="list-style-type: none"> • Cetak • Digital 	Hanya 2 dinas yang mewajibkan karyawannya untuk membuat feedback pasca training.
3.	Laporan hasil forum-forum diskusi	<ul style="list-style-type: none"> • Cetak • Digital 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 Dinas menyertakan absen, foto dan materi di forum diskusi • 4 Dinas hanya menyertakan absen di forum diskusi • 3 Dinas tidak melaksanakan forum diskusi sama sekali dalam satu bulan • 1 Dinas hanya mengirimkan materi
4.	Folder Intranet Garuda Maintenance Facility AeroAsia	<ul style="list-style-type: none"> • Digital 	<ul style="list-style-type: none"> • Seluruh dinas mengupload dan mengakses data/informasi di folder intranet
5.	Buku-Buku di Perpustakaan	<ul style="list-style-type: none"> • Cetak 	<ul style="list-style-type: none"> • 15 Dinas tidak menyediakan buku-buku di perpustakaan • 3 Dinas mengisi banyak buku-buku di perpustakaannya
6.	Artikel bulanan di Majalah Garuda Maintenance Facility AeroAsia	<ul style="list-style-type: none"> • Cetak 	Tiap bulannya dinas menyetorkan 3 artikel ke dinas Corporate Communication.

B. Analisis Data

Berdasarkan deskripsi data yang telah diuraikan diatas, maka dapat diperoleh gambaran tentang implementasi *knowledge management* di Garuda Maintenance Facility AeroAsia. Dalam pembahasan ini, peneliti akan menguraikan berdasarkan indikator yang sudah disusun sebelumnya. Ada empat komponen yang diteliti, yaitu *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization*.

Analisis data pada deskripsi data diatas adalah sebagai berikut:

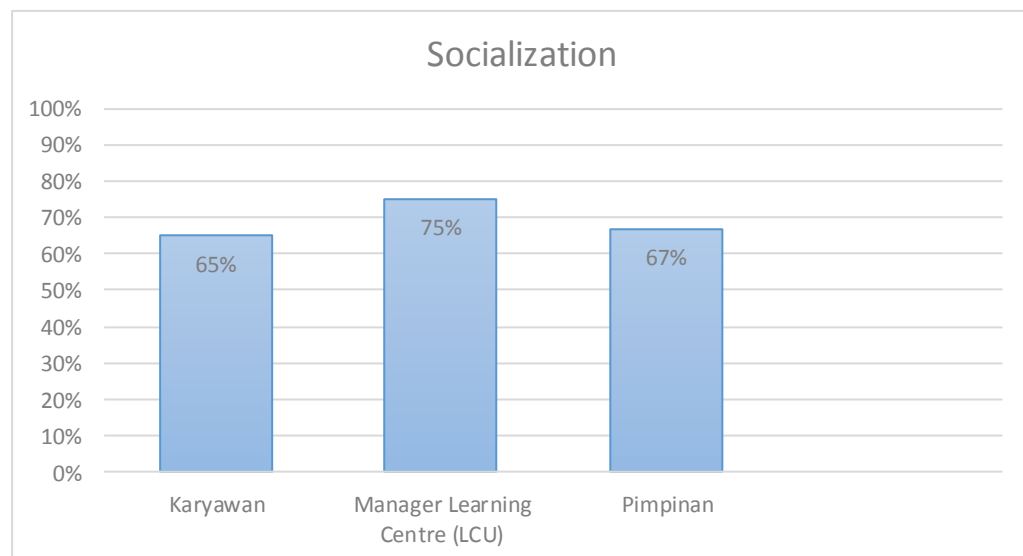
1. Socialization

Pada dimensi ini terdapat delapan indikator yang terdiri dari dua belas pernyataan yang ditujukan kepada karyawan, *manager learning*

centre (LCU), dan juga pimpinan. Pada proses *socialization* terdapat konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*.

Hasil dari deskripsi data pada proses knowledge management menurut karyawan, manager learning centre (LCU), dan juga pimpinan dapat dilihat dari diagram batang di bawah ini:

Diagram 4.13 : Presentase Implementasi Indikator *Socialization*



Grafik di atas menunjukkan bahwa Garuda Maintenance Facility AeroAsia sudah mengimplementasikan proses konversi dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*. Data yang peneliti dapatkan dari lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar responden berpendapat bahwa Garuda Maintenance Facility AeroAsia sudah mengimplementasikan proses ***Socialization***. Hal ini juga didukung dari hasil wawancara dan observasi dokumen, dimana organisasi memiliki ketentuan dan program yang memang mewajibkan setiap dinas atau unit di Garuda Maintenance Facility AeroAsia menjalankan sharing session minimal sebanyak dua kali dalam sebulan, yang mana proses ini diharapkan dapat membantu berjalannya proses berbagi pengetahuan. Namun pada pelaksanaannya masih ada satu

dinas yang tidak menjalankan *sharing session*, setelah dilakukannya wawancara dan penyebaran kuesioner didapatkan faktor-faktor yang membuat *sharing session* tidak berjalan di dinas tersebut, hal tersebut dikarenakan kesibukan yang sangat padat, kurangnya sumber daya manusia yang paham akan proses *knowledge management* di dinas tersebut dan dinas tersebut hanya diisi oleh sedikit karyawan sehingga pada pelaksanaannya sulit dilaksanakan.

Beberapa dinas atau unit dalam organisasi juga memiliki *Community of Practice* dan *Community of Interest*, dimana hal tersebut juga menjadi wadah berlangsungnya kegiatan *sharing session* non-formal. Dari 18 dinas yang diteliti, sebanyak sepuluh dinas masih belum memiliki atau menerapkan *Community of Practice* dan *Community of Interest*, setelah dilakukannya wawancara dan penyebaran kuesioner didapatkan informasi yang menyebabkan belum diterapkannya *Community of Practice* dan *Community of Interest* adalah kurangnya minat karyawan dalam lingkup non akademik, waktu yang sempit juga menjadi salah satu kendala belum diterapkannya *Community of Practice* dan *Community of Interest*. Sebagian besar karyawan juga mengakui bahwa mereka lebih memilih menghabiskan waktu akhir pekannya bersama keluarga sehingga tidak ada waktu lagi dalam komunitas komunitas non-formal khususnya *Community of Interest*.

Kegiatan lainnya yang menjadi perhatian didalam indikator *socialization* adalah *benchmarking*. Setelah dilakukan wawancara dan penyebaran kuesioner didapatkan bahwa hanya ada 6 dinas yang mampu melaksanakan *benchmarking*, di Garuda Maintenance Facility AeroAsia *benchmarking* berarti mencontoh atau

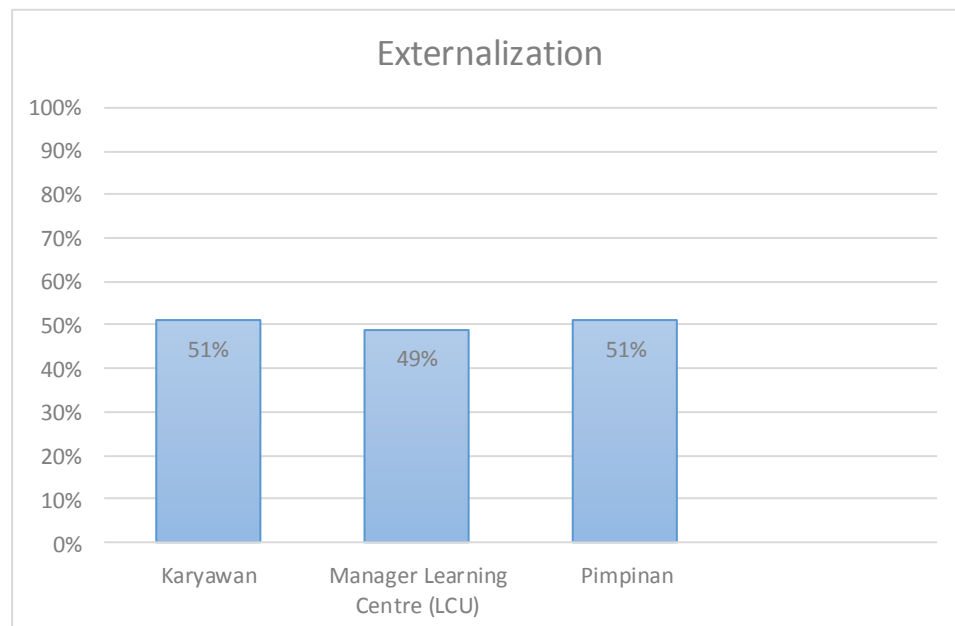
membandingkan program kerja khususnya proses knowledge management itu sendiri. *Manager Learning Centre* atau LCU yang biasanya menjalankan proses ini, namun disayangkan dalam pelaksanaannya masih belum mampu diikuti dinas lain, terutama dinas dinas yang tertinggal dalam proses *knowledge management*. Setelah diwawancara didapatkan bahwa ada beberapa alasan yang mendasari tidak berjalannya proses *benchmarking* secara merata di Garuda Maintenance Facility AeroAsia, yaitu adalah kurangnya pemahaman *manager learning centre* akan pengetahuan tentang *knowledge management*, hal ini menjadi faktor terbesar, dikarenakan dengan kurangnya pemahaman akan membuat *manager learning centre* akan kesulitan dalam membuat tolak ukur atau pembanding dari proses *knowledge management* yang baik.

2. Externalization

Pada dimensi ini terdapat enam indikator yang terdiri dari dua belas pernyataan yang ditujukan kepada karyawan, *manager learning centre* (LCU), dan juga pimpinan. Pada proses *externalization* terdapat konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*.

Hasil dari deskripsi data pada proses knowledge management menurut karyawan, *manager learning centre* (LCU), dan juga pimpinan dapat dilihat dari diagram batang dibawah ini:

Diagram 4.14 : Presentase Implementasi Indikator Proses *Externalization*



Grafik diatas menunjukkan bahwa Garuda Maintenance Facility AeroAsia belum cukup optimal dalam proses konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*. Data yang peneliti dapatkan dari lapangan menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil responden berpendapat bahwa Garuda Maintenance Facility AeroAsia sudah mengimplementasikan proses ***Externalization***. Hal ini juga didukung dari data hasil wawancara dan observasi dokumen, dimana hanya sebagian kecil dinas atau unit yang membuat laporan pasca sharing session dan laporan pasca dilakukannya training. Untuk laporan ke pusat dinas *knowledge management* pun juga sebagian besar dinas atau unit hanya menyertakan absen saja, hanya beberapa dinas yang menyertakan foto-foto, materi atau bahkan video dokumentasi. Hal ini pun juga diakui Koordinator *Manager Learning Centre* yang peneliti wawancara, diakui banyak dinas yang tidak mengumpulkan dokumentasi secara lengkap dikarenakan kesibukan yang mereka hadapi di tiap dinasnya. Koordinator *Manager Learning Centre* merasa bahwa dalam penyelenggaraan *sharing*

session saja sudah menjadi poin tambah, maka dari itu beberapa dinas merasa sudah cukup dengan menjalankan proses *sharing session* tanpa melengkapi dokumentasi pelaksanaan *sharing session*.

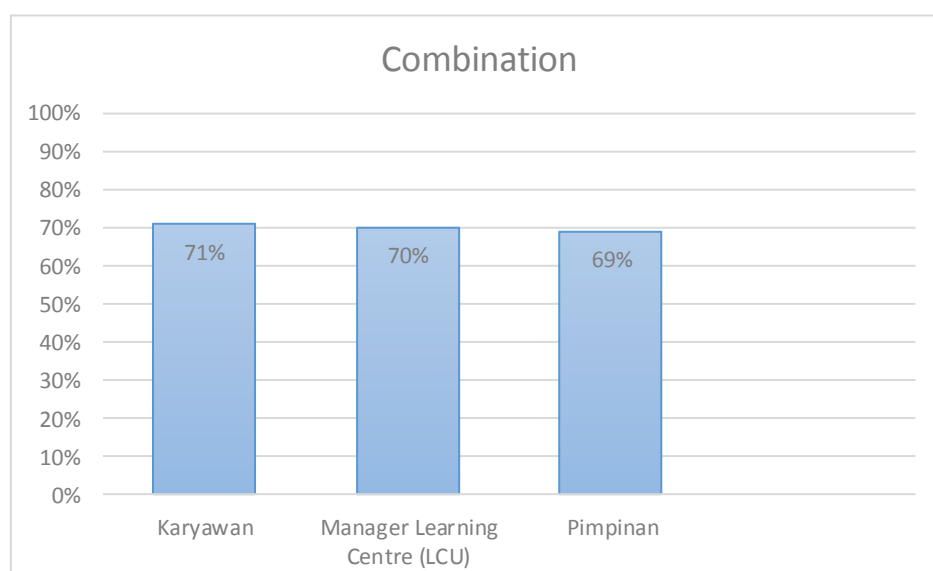
Untuk *feedback training* sendiri dirasa masih menjadi masalah yang cukup besar untuk dilaksanakan di Garuda Maintenance Facility AeroAsia, diakui oleh beberapa Manager Learning Centre, tidak adanya format baku untuk *feedback training* dan juga evaluasi pelatihan menjadi sulitnya tiap dinas dalam melaksanakan kegiatan tersebut.

3. Combination

Pada dimensi ini terdapat lima indikator yang terdiri dari enam pernyataan yang ditujukan kepada karyawan, *manager learning centre* (LCU), dan juga pimpinan. Pada proses *combination* terdapat konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*.

Hasil dari deskripsi data pada proses knowledge management menurut karyawan, *manager learning centre* (LCU), dan juga pimpinan dapat dilihat dari diagram batang di bawah ini:

Diagram 4.15 : Presentase Implementasi Indikator Proses *Combination*



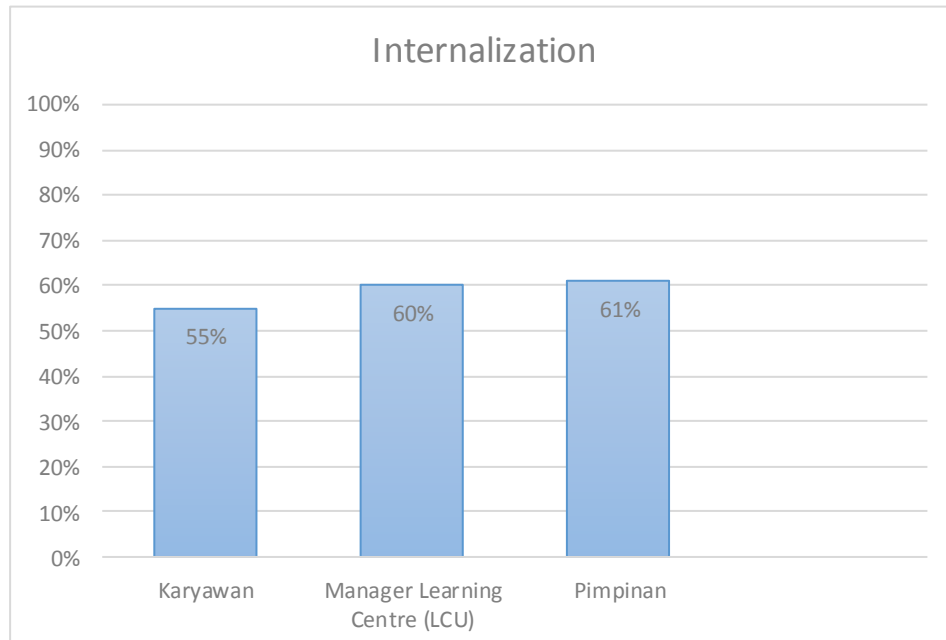
Grafik diatas menunjukkan bahwa Garuda Maintenance Facility AeroAsia sudah mengimplementasikan proses konversi dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*. Data yang peneliti dapatkan dari lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah mengimplementasikan proses **Combination**. Hal ini juga didukung dari hasil wawancara dan observasi dokumen, dimana tersedianya database list training karyawan baik mandatory ataupun training khusus yang memudahkan dalam penyusunan jadwal ataupun kegiatan di dinas atau unit lain. Organisasi juga melakukan update portal atau web secara berkala dan rutin guna memenuhi kebutuhan pengetahuan individu untuk mengakses atau mengupload informasi berbasis web atau portal.

4. Internalization

Pada dimensi ini terdapat lima indikator yang terdiri dari delapan pernyataan yang ditujukan kepada karyawan, *manager learning centre* (LCU), dan juga pimpinan. Pada proses *internalization* terdapat konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*.

Hasil dari deskripsi data pada proses *knowledge management* menurut karyawan, *manager learning centre* (LCU), dan juga pimpinan dapat dilihat dari diagram batang di bawah ini:

Diagram 4.16 : Presentase Implementasi Indikator Proses *Internalization*



Grafik diatas menunjukkan bahwa Garuda Maintenance Facility AeroAsia sudah mengimplementasikan proses konversi dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*. Data yang peneliti dapatkan dari lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah mengimplementasikan proses **Internalization**. Hal ini juga didukung dari hasil wawancara dan observasi dokumen, dimana tingkat minat membaca yang cukup tinggi dari individu di dalam organisasi, ditambah difasilitasinya beberapa unit atau dinas oleh organisasi dengan penyediaan perpustakaan. Namun yang masih menjadi masalah adalah beberapa dinas yang belum difasilitasi, hal ini terjadi karena ruangan yang tidak memadai dan juga dinas dinas atau unit yang bertempat di hangar, sehingga menyulitkan dalam mengakomodir buku-buku yang ada. Dalam penggunaan intranet didapatkan bahwa sebagian besar *manager learning centre* juga mampu menginventarisasi hasil *sharing session* dengan terorganisir,

9. Dinas TJ	√	√	√	√	×	×	√	×
10. Dinas TH	√	√	√	√	√	√	√	√
11. Dinas TL	√	√	√	√	×	×	√	×
12. Dinas TS	√	√	√	√	√	√	√	×
13. Dinas TY	√	√	√	√	×	×	√	×
14. Dinas TI	√	√	√	√	×	×	√	×
15. Dinas TW	√	√	√	√	√	√	√	√
16. Dinas TG	√	√	√	√	√	√	√	√
17. Dinas TN	√	√	√	√	×	×	√	×
18. Dinas TM	√	√	√	√	×	×	√	×

- **Rapat**

Proses sosialisasi terjadi salah satunya dilakukan dengan pertemuan tatap muka. Melalui pertemuan seperti rapat, sumber daya manusia dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki sehingga tercipta pengetahuan baru bagi mereka yang mengikuti.

Di Garuda Maintenance Facility AeroAsia kegiatan rapat hampir terjadi setiap hari di setiap dinas, dikarenakan banyaknya dinas yang ada di Garuda Maintenance Facility AeroAsia membuat pertemuan seperti rapat bahkan dapat terjadi 2-3 kali sehari baik itu dari internal dinas ataupun dengan beberapa dinas terkait lainnya. Rapat biasanya diselenggarakan di ruang rapat dengan memiliki notulen untuk pendokumentasian, untuk durasi rapat biasanya menyesuaikan topik yang akan dibahas, biasanya terjadi dalam rentang 1-2 jam.

- **Diskusi**

Diskusi juga merupakan salah satu kegiatan tatap muka yang berperan dalam pengkonversian pengetahuan menjadi pengetahuan baru. Di Garuda Maintenance Facility AeroAsia kegiatan diskusi sering kali

terjadi, baik di tingkat *manager* ataupun karyawan. Diskusi yang dimaksudkan disini adalah diskusi yang tak terstruktur, diskusi yang biasanya dilakukan apabila ada masalah atau sesuatu yang penting untuk segera dibahas atau dibicarakan. Diskusi pun biasanya tidak selalu terjadi di jam kerja, ataupun ruangan kerja, diskusi bisa saja terjadi saat makan siang di kantin ataupun di lapangan langsung.

- *Sharing Session*

Sharing session adalah sebuah program kegiatan sukarela untuk membagi atau menyebarkan pengetahuan yang dimiliki dari satu orang ke orang lain atau kelompok lain dalam sebuah organisasi. *Sharing session* juga menjadi salah satu bentuk pengkonversian pengetahuan dari *tacit* ke *tacit*.

Di Garuda Maintenance Facility AeroAsia kegiatan *sharing session* sudah diimplementasikan dan memiliki standar ketentuan yang telah diatur oleh dinas *Learning Services & Knowledge Management*. Setiap dinas didalam Garuda Maintenance Facility AeroAsia wajib melakukan paling sedikit dua kali kegiatan *sharing session* tiap bulannya dan akan dilaporkan langsung ke dinas *Learning Services & Knowledge Management*. Bentuk laporan pendokumentasian kegiatan *sharing session* tiap dinas biasanya dilaporkan berupa foto, absen, materi ataupun video dokumentasi. Dimana hal tersebut dapat mempengaruhi IPP atau raport dari karyawan didalam dinas terkait.

- *Community of Practice*

Community of Practice adalah sekumpulan orang yang terbentuk secara spontan berdasarkan kesamaan tujuan. Mereka membangun hubungan dan kepercayaan antar anggota dalam rangka berbagi

pengetahuan. Kegiatan berbagi pengetahuan tersebut berkembang menjadi sesuatu ajang latihan secara bersama-sama. Kegiatan ini mampu menciptakan kecerdasan bersama yang menjadi pengetahuan tersirat dalam setiap kegiatan.

Di Garuda Maintenance Facility AeroAsia cukup banyak ditemui beberapa *Community of Practice*, ada yang memiliki *Community of Practice* untuk bagian komponen pesawat, di bagian produksi, di bagian perawatan kabin dan di beberapa dinas lainnya. *Community of Practice* di Garuda Maintenance Facility AeroAsia biasanya dikoordinasi oleh mekanik senior ataupun manager senior. Dalam pelaksanaannya sebagian besar dilakukan di lapangan langsung ataupun di hangar.

- *Community of Interest*

Community of Interest adalah sekumpulan orang yang terbentuk berdasarkan kesamaan dalam ketertarikan akan sesuatu hal. Biasanya sekumpulan ini memiliki kesamaan dalam hobi ataupun kegiatan yang non formal. Dalam prosesnya biasanya terjadi kegiatan berbagi pengetahuan antar individu dalam hal kegiatan yang dilakukan.

Di Garuda Maintenance Facility Aero Asia tepatnya di beberapa dinas memiliki *Community of Interest* seperti di dinas TV yang memiliki komunitas motor touring atau di dinas TS yang memiliki komunitas arisan. Kegiatan-kegiatan non formal seperti ini memang jauh dari pengetahuan, namun dengan memiliki kebersamaan yang erat diluar pekerjaan, diharapkan dapat membuat rasa ingin berbagi pengetahuan menjadi tumbuh seiring dengan pertemuan pertemuan dengan teman sejawat.

- Training

Training atau pelatihan adalah kegiatan yang dirancang untuk mengembangkan sumber daya manusia melalui proses pendidikan yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir. Training dapat dikatakan menjadi salah satu kegiatan konversi pengetahuan dari *tacit* ke *tacit* dikarenakan, proses pentransferan pengetahuan yang didapat oleh peserta *training* didapatkan dari *tacit expert* yang menjadi pembicara atau narasumber lalu diadopsi atau diterima sebagai *tacit knowledge* yang baru bagi peserta training

Di Garuda Maintenance Facility AeroAsia terdapat dua jenis training, yaitu training mandatory (wajib) dan training yang disesuaikan kebutuhan. Dalam perencanaannya training biasanya dikelola oleh dinas *Learning Services & Knowledge Management*. Untuk mandatory, biasanya dinas *Learning Services & Knowledge Management* akan menentukan jadwal, mengatur tempat pelaksanaan dan juga memberikan notice untuk karyawan yang akan mengikuti training mandatory tersebut. Training mandatory wajib dilaksanakan oleh semua karyawan Garuda Maintenance Facility AeroAsia. Sedangkan untuk Training yang disesuaikan biasanya lebih dulu diajukan dinas terkait kepada dinas *Learning Services & Knowledge Management* untuk pelaksanaannya.

- Benchmarking

Benchmarking adalah suatu proses yang biasa digunakan dalam organisasi, dimana suatu unit atau bagian mengukur dan membandingkan kinerjanya terhadap aktivitas atau kegiatan serupa unit atau bagian lain yang sejenis baik secara internal maupun eksternal.

Kegiatan benchmarking di internal Garuda Maintenance Facility AeroAsia sendiri biasanya dilakukan oleh para petinggi ataupun manager terkait. Dalam hal kegiatan *knowledge management* sebagian *manager learning centre* atau LCU mencontoh atau mengukur proses *knowledge management* di dinasnya dengan dinas lain. Biasanya proses tersebut dilakukan untuk mengevaluasi proses kegiatan *knowledge management* didinasnya tersebut. Kegiatan benchmarking tersebut biasanya dilakukan dengan mengamati ataupun pertemuan sharing antar LCU untuk membandingkan proses kegiatan *knowledge management* di dinasnya dengan dinas lain.

2. Externalization

Tabel 4.19: Implementasi Indikator *Externalization* di GMF AeroAsia

Externalization					
GMF AeroAsia	Nonaka & Takeuchi				
	Dokumentasi SS	Feedback SS	Feedback Training	Intranet	Platform
1. Dinas TA	x	x	x	√	x
2. Dinas TC	√	x	x	√	√
3. Dinas TV	√	x	√	√	√
4. Dinas TX	x	x	x	√	x
5. Dinas TD	√	x	√	√	√
6. Dinas TQ	√	√	x	√	√
7. Dinas TZ	√	x	x	x	x
8. Dinas TE	√	√	√	√	√
9. Dinas TJ	√	√	x	√	√

10. Dinas TH	√	√	√	√	√
11. Dinas TL	√	x	√	√	√
12. Dinas TS	x	x	x	√	√
13. Dinas TY	x	x	x	x	√
14. Dinas TI	√	x	x	√	√
15. Dinas TW	√	x	x	√	√
16. Dinas TG	√	x	x	√	√
17. Dinas TN	x	x	x	x	√
18. Dinas TM	x	x	x	x	x

- Dokumentasi *Sharing Session*

Sistem knowledge management akan sangat membantu proses eksternalisasi, yaitu proses untuk mengartikulasi *tacit knowledge* menjadi sebuah konsep yang jelas. Dukungan terhadap proses eksternalisasi ini dapat diberikan dengan cara salah satunya yaitu pendokumentasian. Dalam hal ini dokumentasi yang diberikan dari program program yang bertujuan untuk berbagi pengetahuan sehingga dapat menghasilkan pengetahuan baru.

Dalam hal ini *sharing session* yang dilakukan di Garuda Maintenance Facility AeroAsia menghasilkan beberapa bentuk pendokumentasian. Diantaranya berupa absen peserta *sharing session*, foto foto dokumentasi, materi *sharing session* dan video pelaksanaan *sharing session*. Segala bentuk pendokumentasian yang disebutkan di atas dapat dilampirkan beserta laporan bulanan *sharing session* di tiap dinas kepada *Dinas Learning Services & Knowledge Management* dan akan mendapatkan poin lebih sesuai dengan banyaknya bukti dokumentasi *sharing session* yang diberikan. Hal tersebut diberikan agar pelaksanaan *sharing session* di tiap dinas dapat berjalan secara optimal

dan menghasilkan sesuatu pengetahuan baru yang berfungsi untuk penambahan pengetahuan individu di organisasi. Namun disayangkan, tidak setiap dinas di Garuda Maintenance Facility AeroAsia dapat melampirkan semua pendokumentasian tersebut, dikarenakan workload yang cukup besar sehingga tidak memungkinkan untuk melaksanakan seluruh pendokumentasian tersebut.

- *Feedback Sharing Session*

Feedback atau umpan balik dapat didefinisikan sebagai gambaran kepada komunikator apakah komunikasi yang telah berlangsung berhasil atau gagal. Keberlangsungan komunikasi yang dibangun sebelumnya ditentukan oleh umpan balik sebagai tolak ukur untuk melanjutkan ke tahap komunikasi selanjutnya. Dalam hal ini *feedback sharing session* diperlukan untuk mengevaluasi apakah proses *sharing session* sudah berlangsung dengan baik atau tidak.

Pelaksanaan *sharing session* di Garuda Maintenance Facility AeroAsia berlangsung minimal dua kali dalam sebulan di tiap dinasnya. Beberapa dinas bahkan ada yang kurang dari dua kali pelaksanaan dalam sebulan. Untuk *feedback* yang diberikan pun beragam, dari mulai media cetak dan juga media digital. Namun sayang pada pelaksanaannya hanya sebagian kecil dinas yang menerapkan *feedback* dari *sharing session* tersebut, dari hasil pengamatan dokumen dan dari hasil wawancara terhitung hanya 4 dari 18 dinas yang menerapkan *feedback sharing session* tersebut. Dinas yang menerapkan *feedback sharing session* pada karyawannya biasanya memberi tenggang satu minggu untuk mengumpulkan *feedback* setelah dilaksanakannya *sharing session*. *Feedback* tersebut diberikan kepada *manager learning centre* (LCU) di

dinas terkait yang nantinya akan menjadi tolak ukur untuk pelaksanaan *sharing session* selanjutnya.

- *Feedback Training*

Feedback atau umpan balik dapat didefinisikan sebagai gambaran kepada komunikator apakah komunikasi yang telah berlangsung berhasil atau gagal. Keberlangsungan komunikasi yang dibangun sebelumnya ditentukan oleh umpan balik sebagai tolak ukur untuk melanjutkan ke tahap komunikasi selanjutnya. Dalam hal ini *feedback training* atau pelatihan diperlukan untuk mengevaluasi apakah proses pembelajaran melalui training atau pelatihan sudah berlangsung dengan baik atau tidak.

Pelaksanaan training atau pelatihan di Garuda Maintenance Facility AeroAsia berjalan sesuai jadwal yang sudah ditetapkan oleh dinas *learning services & knowledge management*, baik itu mandatory maupun *training* yang disesuaikan. Namun pada pelaksanaannya dinas *learning services & knowledge management* tidak menyertakan form untuk evaluasi, sehingga pada pelaksanaannya berjalan terus menerus tanpa ada evaluasi. Hal ini diakui dari hasil wawancara bahwa Garuda Maintenance Facility AeroAsia tidak memiliki format baku evaluasi dan tidak memiliki waktu untuk mengurusnya dikarenakan *workload* yang cukup besar. Dari hal ini maka setiap dinas tidak memiliki tolak ukur apakah *training* atau pelatihan yang dijalankan sudah berlangsung dengan baik. Maka dari hal itu beberapa dinas mengambil inisiatif dan mewajibkan karyawannya yang telah mengikuti *training* untuk membuat *feedback*, *feedback* tersebut digunakan untuk mengetahui apakah terjadi penambahan pengetahuan bagi karyawan setelah mengikuti *training* tersebut atau tidak.

- Intranet

Intranet adalah sebuah jaringan privasi yang menggunakan protokol-protokol internet untuk membagi informasi rahasia perusahaan atau operasi dalam perusahaan tersebut pada karyawannya.

Garuda Maintenance Facility AeroAsia memiliki intranet yang ditujukan untuk menjadi storage atau penyimpanan file-file serta data dari masing-masing dinas yang ada. Dalam hal ini biasanya para *manager learning centre* di tiap dinas menggunakan intranet untuk mengupload dan menaruh berkas dokumentasi sharing session, materi ataupun feedback dari training. Hal ini dilakukan guna memudahkan karyawan atau individu yang mengakses sesuai kebutuhannya.

- Platform

Platform adalah hardware atau fondasi bagaimana sebuah sistem dimana aplikasi atau program dapat berjalan. Atau dapat disebut sebagai dasar dari teknologi dimana teknologi yang lain atau proses-proses dibuat. Dalam hal ini yang dimaksudkan adalah platform komunikasi. Platform komunikasi menjadi salah satu hal yang mendukung terjadinya proses konversi dari *tacit* menjadi *explicit* dikarenakan dengan adanya platform komunikasi maka setiap individu dapat menuangkan informasi secara spontan yang nantinya akan menjadi informasi baru atau bahkan pengetahuan bagi individu lainnya.

Berdasarkan hasil wawancara dan kuesioner cukup banyak dinas yang memiliki platform komunikasi, sebagian besar dari dinas dinas di Garuda Maintenance Facility AeroAsia memiliki milis dan juga grup *whatsapp* sebagai forum diskusi non-formal. Di platform tersebut mereka

dapat bertukar informasi dan membahas isu-isu yang sedang ramai dibicarakan.

3. Combination

Tabel 4.20: Implementasi Indikator *Combination* di GMF AeroAsia

Combination				
GMF AeroAsia	Nonaka & Takeuchi			
	Intranet	Database	Fitur Enterprise	Indikator
1. Dinas TA	√	√	x	√
2. Dinas TC	√	√	√	√
3. Dinas TV	√	√	x	√
4. Dinas TX	√	x	x	√
5. Dinas TD	√	√	√	√
6. Dinas TQ	√	√	x	√
7. Dinas TZ	x	x	x	√
8. Dinas TE	√	√	√	√
9. Dinas TJ	√	√	√	√
10. Dinas TH	√	√	√	√
11. Dinas TL	√	√	√	√
12. Dinas TS	√	√	√	√
13. Dinas TY	√	√	x	√
14. Dinas TI	√	√	√	√
15. Dinas TW	√	√	√	√
16. Dinas TG	√	√	√	√
17. Dinas TN	√	x	√	√
18. Dinas TM	√	√	√	√

- Intranet

Intranet adalah sebuah jaringan privasi yang menggunakan protokol-protokol internet untuk membagi informasi rahasia perusahaan atau operasi dalam perusahaan tersebut pada karyawannya.

Garuda Maintenance Facility AeroAsia memiliki intranet yang ditujukan untuk menjadi storage atau penyimpanan file-file serta data dari masing-masing dinas yang ada. Dalam hal ini biasanya para *manager learning centre* di tiap dinas menggunakan intranet untuk mengupload dan menaruh berkas dokumentasi sharing session, materi ataupun feedback dari training. Hal ini dilakukan guna memudahkan karyawan atau individu yang mengakses sesuai kebutuhannya.

- Database Organisasi

Database adalah kumpulan data yang disimpan secara sistematis di dalam komputer yang dapat diolah atau dimanipulasi untuk menghasilkan sebuah informasi. Database organisasi yang dimaksudkan disini adalah database list individu-individu di Garuda Maintenance Facility AeroAsia yang telah atau belum mengikuti training mandatory. Hal ini mendukung terjadinya proses *combination*, dikarenakan dari data atau informasi yang berada didalam database dapat mempermudah dinas *learning services & knowledge management* dalam mengatur jadwal training sehingga tidak berbenturan dengan jadwal lain. Dengan adanya database tersebut maka, proses konversi dari eksplisit ke eksplisit bisa terjadi.

- Fitur *Enterprise Portal*

Portal intranet adalah aplikasi web yang dapat mengelola informasi dan data secara efisien dan sebagai alat komunikasi antar departemen.

Salah satu fitur yang ada didalam portal adalah fitur *enterprise*, fitur fasilitas pencarian yang memudahkan user untuk mendapatkan informasi data yang diperlukan.

Garuda Maintenance Facility AeroAsia sudah menerapkan fitur *enterprise* dalam portalnya. Dengan fitur *enterprise* memungkinkan untuk individu yang mengakses dapat meng-agregasi informasi-informasi dari aplikasi web tersebut ke dalam satu halaman web. User dapat melakukan satu kali autentikasi dan dihadapannya langsung dapat ditampilkan informasi-informasi dari aplikasi-aplikasi web yang berbeda. Dengan kemampuan mengagregasi informasi dari banyak sumber, maka fitur *enterprise* dapat menjadi alat atau perantara dalam pengkonversian pengetahuan *explicit* menjadi pengetahuan *explicit* juga.

- Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dokumen, Garuda Facility AeroAsia sudah mengimplementasikan indikator kinerja disetiap dokumen yang ada disetiap dinas. Indikator kinerja dapat dikategorikan sebagai pendukung dari konversi *explicit knowledge* ke *explicit knowledge* karena dengan menggunakan indikator kinerja maka akan tumbuh pengetahuan baru yang eksplisit dari individu yang menggunakannya.

4. Internalization

Tabel 4.21: Implementasi Indikator *Internalization* di GMF AeroAsia

Internalization	
GMF AeroAsia	Nonaka & Takeuchi

	Intranet	Papan Petunjuk	Training	Database	Membaca
1. Dinas TA	√	√	√	√	√
2. Dinas TC	√	√	√	√	x
3. Dinas TV	√	√	√	√	x
4. Dinas TX	√	√	√	√	x
5. Dinas TD	√	√	√	√	√
6. Dinas TQ	√	√	√	√	√
7. Dinas TZ	x	√	√	x	x
8. Dinas TE	√	√	√	√	√
9. Dinas TJ	√	√	√	√	√
10. Dinas TH	√	√	√	√	√
11. Dinas TL	√	√	√	√	√
12. Dinas TS	√	√	√	√	x
13. Dinas TY	√	√	√	√	x
14. Dinas TI	√	√	√	√	√
15. Dinas TW	√	√	√	√	x
16. Dinas TG	√	√	√	√	√
17. Dinas TN	√	√	√	x	x
18. Dinas TM	√	√	√	√	√

- **Intranet**

Intranet adalah sebuah jaringan privasi yang menggunakan protokol-protokol internet untuk membagi informasi rahasia perusahaan atau operasi dalam perusahaan tersebut pada karyawannya. Dalam hal konversi *explicit* ke *tacit*, intranet dapat menjadi sumber belajar untuk

individu yang mengaksesnya sehingga terjadilah perubahan dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*

Garuda Maintenance Facility AeroAsia memiliki intranet yang ditujukan untuk menjadi storage atau penyimpanan file-file serta data dari masing-masing dinas yang ada. Dalam hal ini biasanya para *manager learning centre* di tiap dinas menggunakan intranet untuk mengupload dan menaruh berkas dokumentasi sharing session, materi ataupun feedback dari training. Hal ini dilakukan guna memudahkan karyawan atau individu yang mengakses sesuai kebutuhannya.

- Papan Petunjuk

Papan petunjuk adalah salah satu media komunikasi kelompok yang biasanya ditujukan untuk target sasaran dalam lingkup tertentu. Dalam hal ini papan pengumuman akan menjadi alat bantu komunikasi sekaligus sebagai *knowledge support*.

Garuda Maintenance Facility AeroAsia yang memiliki lahan sangat luas jelas memerlukan alat seperti papan petunjuk. Hal ini dapat membantu sekaligus memudahkan seseorang dalam mengetahui tempat tempat di Garuda Maintenance Facility AeroAsia. Itupun terlihat disetiap sudut atau lorong jalan di Garuda Maintenance Facility AeroAsia yang selalu diberikan papan petunjuk agar individu yang mengakses baik jalan, kendaraan ataupun tempat-tempat di Garuda Maintenance Facility AeroAsia dapat diberi kemudahan dalam mengaksesnya.

- Training

Training atau pelatihan selain merupakan kegiatan konversi pengetahuan dari tacit ke tacit juga dapat dikategorikan ke dalam bentuk

explicit ke *tacit*. Training dapat dikategorikan ke dalam *internalization* karena dalam pelaksanaannya, pengetahuan yang didapat juga bisa berasal dari pengetahuan yang eksplisit seperti modul ataupun materi pelatihan. Pengetahuan tersebut dapat diserap dan diterima sebagai *tacit knowledge* peserta pelatihan

Di Garuda Maintenance Facility AeroAsia terdapat dua jenis training, yaitu training mandatory (wajib) dan training yang disesuaikan kebutuhan. Dalam perencanaannya training biasanya dikelola oleh dinas *Learning Services & Knowledge Management*. Untuk mandatory, biasanya dinas *Learning Services & Knowledge Management* akan menentukan jadwal, mengatur tempat pelaksanaan dan juga memberikan notice untuk karyawan yang akan mengikuti training mandatory tersebut. Training mandatory wajib dilaksanakan oleh semua karyawan Garuda Maintenance Facility AeroAsia. Sedangkan untuk Training yang disesuaikan biasanya lebih dulu diajukan dinas terkait kepada dinas *Learning Services & Knowledge Management* untuk pelaksanaannya.

- Database Organisasi

Selain masuk dalam bentuk konversi *combination*, database organisasi dapat dikategorikan juga ke dalam bentuk *internalization*. Sebuah informasi atau pengetahuan yang eksplisit akan dapat berkonversi menjadi pengetahuan *tacit* apabila individu yang menggunakan *database* digunakan untuk sebagai dasar atau panduan dalam mengerjakan pekerjaan di kantor. Dengan begitu maka pengetahuan yang berasal dari *database* yang bersifat eksplisit dapat dikonversikan menjadi pengetahuan *tacit* bagi individu yang menggunakannya.

- Membaca

Kegiatan membaca adalah salah satu kegiatan yang juga mendukung proses internalization. Dimana pengetahuan yang tereksplisitkan di buku dapat diserap menjadi pengetahuan tacit bagi individu yang membacanya. Di Garuda Maintenance Facility AeroAsia pun beberapa cara digunakan untuk menggalakan budaya membaca buku. Salah satunya dengan penyediaan perpustakaan di setiap dinas. Namun sayang pada penerapannya belum berjalan optimal dikarenakan beberapa alasan seperti, ruang kantor yang kurang luas, terisinya lemari lemari dengan arsip-arsip lama, dan kurangnya infrastruktur, sehingga membuat penyediaan library tidak merata di dinas-dinas di Garuda Maintenance Facility AeroAsia.

D. Keterbatasan Penelitian

Berbagai upaya telah peneliti lakukan dalam penelitian ini, namun penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang tidak dapat peneliti hindari. Beberapa keterbatasan itu seperti:

1. Penelitian ini hanya dibatasi untuk melihat konversi pengetahuan menurut model SECI oleh Nonaka & Takeuchi yang terdiri dari *Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization*.
2. Masih terbatasnya penelitian yang terkait dengan penelitian yang berhubungan dengan model SECI, sehingga membatasi juga referensi bagi peneliti terkait dimensi yang diteliti.
3. Berkurangnya target dinas yang diteliti dari yang sebelumnya 22 dinas menjadi 18 dinas dikarenakan sibuk dan padatnya jadwal dari beberapa dinas, sehingga tidak memungkinkan untuk diteliti.

4. Kesibukan pimpinan sehingga sulit untuk mengatur waktu untuk wawancara langsung. Sehingga pengambilan data wawancara hanya dilakukan kepada *manager learning centre* (LCU)

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari deskripsi dan analisis data yang telah diuraikan pada bab IV, maka dapat disimpulkan bahwa model pengetahuan SECI sudah diimplementasikan dalam proses *knowledge management* di Garuda Maintenance Facility AeroAsia. Ada beberapa komponen yang sudah sangat baik dalam prosesnya, tetapi masih ada komponen yang perlu lebih dikembangkan. Hal ini ditinjau dari empat komponen dalam model SECI yaitu *Socialization*, *Extrenalization*, *Combination*, dan *Internalization*.

1. *Socialization*

Proses konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* sudah berjalan di Garuda Maintenance Facility AeroAsia. Hal ini dibuktikan dari data yang diperoleh dari kuesioner untuk indikator *Socialization* dari tiga sumber struktural yang berbeda dengan hasil presentase rentang 65% sampai dengan 75%.

Hasil tersebut dapat dilihat dari terlaksananya kegiatan-kegiatan yang mengkonversikan *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* seperti adanya rapat baik rapat internal maupun rapat eksternal, adanya kegiatan diskusi yang terjadi tanpa terencana dan terjadwal menyesuaikan kondisi, adanya sharing session yang terjadi berkala dan terjadwal serta diikuti oleh semua individu di setiap dinas atau unit, dari kalangan karyawan, manajer sampai ke *vice president*. Kegiatan lain seperti pertemuan bulanan yang membahas atau mengupdate pekerjaan satu bulan ke belakang dan mengupdate pekerjaan yang

akan dilakukan satu bulan ke depan, adanya juga *communities of practice* dan *communities of interest* di beberapa dinas yang ada dengan kegiatan kegiatan di akhir pekan dalam ruang lingkup non-formal. Kegiatan lain yang tidak kalah pentingnya adalah *training* atau pelatihan, yang dimana di Garuda Maintenance Facility AeroAsia memiliki dua jenis pelatihan yang salah satunya wajib diikuti oleh seluruh karyawan Garuda Maintenance Facility AeroAsia. Terakhir, adanya proses *benchmarking*, yang dimana setiap manager learning centre di tiap dinas atau unit mencontoh atau membandingkan dengan dinas atau unit lainnya guna memperoleh pengetahuan baru yang nantinya akan dikembangkan di dinas atau unitnya.

2. Externalization

Proses konversi pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* sudah berjalan di Garuda Maintenance Facility AeroAsia. Hal ini dibuktikan dari data yang diperoleh dari kuesioner untuk indikator *Externalization* dari tiga sumber struktural yang berbeda dengan hasil presentase rentang 49% sampai dengan 51%.

Hasil tersebut terbilang cukup kecil karena adanya beberapa kegiatan konversi pengetahuan dari *tacit* ke *explicit* yang tidak berjalan di Garuda Maintenance Facility AeroAsia seperti, kurangnya *feedback sharing session* yang dilakukan oleh individu di Garuda Maintenance Facility AeroAsia setelah melaksanakan *sharing session*, begitu juga halnya dengan *feedback training* yang tidak dilakukan oleh semua dinas atau unit di Garuda Maintenance Facility AeroAsia. Dengan kurangnya proses yang harusnya dijalankan oleh setiap dinas dan unit membuat konversi pengetahuan dari *tacit* ke *explicit* pada individu di Garuda Maintenance Facility AeroAsia berjalan kurang optimal.

3. Combination

Proses konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge* sudah berjalan di Garuda Maintenance Facility AeroAsia. Hal ini dibuktikan dari data yang diperoleh dari kuesioner untuk indikator *combination* dari tiga sumber struktural yang berbeda dengan hasil presentase rentang 69% sampai dengan 71%

Hasil tersebut dapat dilihat dari terlaksananya kegiatan-kegiatan yang mengkonversikan *explicit knowledge* ke *explicit knowledge* seperti adanya intranet yang dapat menjadi storage untuk pengetahuan, yang dimana nantinya dapat diakses kembali bagi individu yang membutuhkan ataupun dapat dimodifikasi menjadi pengetahuan baru. Adanya juga *database* organisasi yang dapat menjadi sumber atau tolak ukur untuk menciptakan pengetahuan baru, fitur-fitur *enterprise portal* yang dapat memudahkan individu dalam mengakses berbagai sumber pengetahuan dalam satu kali autentikasi. Terakhir, adanya indikator kinerja yang dapat mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi.

4. Internalization

Proses konversi pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge* sudah berjalan di Garuda Maintenance Facility AeroAsia. Hal ini dibuktikan dari data yang diperoleh dari kuesioner untuk indikator *internalization* dari tiga sumber struktural yang berbeda dengan hasil presentase rentang 55% sampai dengan 61%.

Hasil tersebut dapat dilihat dari terlaksananya kegiatan-kegiatan yang mengkonversikan *explicit knowledge* ke *tacit knowledge* seperti adanya intranet yang dapat menjadi *storage* untuk pengetahuan, yang

dimana nantinya dapat diakses kembali bagi individu yang membutuhkan ataupun dapat dimodifikasi menjadi pengetahuan baru, adanya juga database organisasi yang dapat menjadi sumber atau tolak ukur untuk menciptakan pengetahuan baru, Kegiatan lain seperti training atau pelatihan, yang dimana di Garuda Maintenance Facility AeroAsia memiliki dua jenis pelatihan yang salah satunya wajib diikuti oleh seluruh karyawan Garuda Maintenance Facility AeroAsia. Tersedianya papan petunjuk atau papan pengumuman yang juga dapat menjadi knowledge support sehingga memudahkan individu di Garuda Maintenance Facility AeroAsia dalam pekerjaannya. Terakhir, kegiatan membaca yang menjadi kegiatan yang juga didukung oleh perusahaan sehingga membuat konversi dari *explicit* ke *tacit* semakin mudah terjadi.

B. Implikasi

1. Hasil penelitian ini dapat berpengaruh terhadap Garuda Maintenance Facility AeroAsia sebagai bahan evaluasi dalam menjalankan proses *knowledge management* yang lebih baik lagi kedepannya
2. Penelitian ini juga berpengaruh kepada prodi Teknologi Pendidikan dengan implikasi terhadap teknologi kinerja mendapat sebuah referensi gambaran sebuah organisasi Garuda Maintenance Facility AeroAsia dalam proses implementasi *knowledge management*.
3. Implikasi bagi organisasi lain adalah dapat menjadi sarana *benchmark* dalam mengembangkan *knowledge based organization*.
4. Untuk peneliti lain, dapat menjadi bahan referensi penelitian terkait *knowledge management* yang menggunakan model konversi pengetahuan

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijelaskan, peneliti memberikan saran terkait penelitian implementasi *knowledge management* di Garuda Maintenance Facility AeroAsia:

1. Socialization

- a. Dalam model *Socialization* yang mengkonversikan *tacit* ke *tacit* programnya lebih ditambah bobotnya. Untuk *sharing session* mungkin dapat ditambah dari semula hanya dua pertemuan dalam sebulan bisa menjadi empat pertemuan dalam sebulan. Hal ini dirasa penting, agar pelaksanaannya dapat dilakukan optimal di setiap pekannya.
- b. Untuk program *benchmarking* lebih baik diberikan kewajiban bagi setiap *manager learning center* untuk menjalankannya. Agar setiap dinas memiliki motivasi lebih untuk mencontoh dan menjalankan program *knowledge management* dengan lebih baik lagi.

2. Externalization

- a. Untuk dokumentasi *sharing session* sebaiknya diberikan kewajiban untuk melaporkan secara lengkap, baik absen, foto, materi dan video pelaksanaannya.
- b. *Feedback sharing session* sebaiknya diberi keseragaman kewajiban untuk semua dinas, agar dinas *learning centre & knowledge management* dapat mengukur sejauh mana efektifitas pelaksanaan *sharing session* di setiap dinas
- c. *Feedback training* harus segera dijalankan oleh perusahaan, agar dengan *training* yang dijalankan, perusahaan dapat mengukur tingkat penambahan pengetahuan karyawan dari sebelum memulai *training* dan setelah melaksanakan *training*

3. *Combination*

- a. Media Intranet dapat lebih dimanfaatkan oleh seluruh individu di perusahaan. Tingkatkan untuk penggunaan akses.
- b. Fitur enterprise portal sebaiknya dijalankan oleh seluruh dinas agar dapat memudahkan individu di perusahaan dalam mengakses berbagai informasi

4. *Internalization*

- a. Perusahaan lebih memfasilitasi setiap dinas atau unit yang ada dengan beberapa buku bacaan dan pengadaan perpustakaan untuk menggalakkan program membaca

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Alan, Januszewski, dan Michael Molenda, *Educational Technology a Definition with Commentary*. New York: Taylor and Francis Group Lawrence Erlbraum, 2008

Djam'an, Satori, dan Aan Komariah, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2012

Graham H, M&E Handbooks, *Fourth Edition: Human Resources Management*. Great Britain, 1983

Hanifah, *Implementasi Kebijakan dan Politik*. Bandung: Mutiara Sumber Widya, 2002

Nawawi, Ismail, *Manajemen Pengetahuan*. Surabaya: Ghalia Indonesia, 2012

Prawiradilaga, Dewi Salma. *Wawasan Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Kencana, 2012

Sangkala, *Knowledge Management*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007

Setiarso, Bambang, dkk, *Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009

Setiawan, Guntur, *Implementasi dalam Birokrasi Pembangunan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004

Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2009

Suharsimi, Arikunto, *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2013

Sukardi, *Metode Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005

Tim Dinamis, *Successful Implementation of Knowledge Management*. Jakarta: Dunamis, 2013

Usman, Nurdin, *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulum*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002

Web

Anonim. "Kodak Status Bangkrut."

http://www.bbc.com/indonesia/berita_indonesia/2013/08/130821_kodak_status_bangkut. Diakses pada tanggal 14 Maret 2016

Anonim. "5 Perusahaan besar yang tadinya diatas angin dan berakhir bangkrut."

<http://www.cekaja.com/info/5-perusahaan-besar-yang-tadinya-besar-dan-akhirnya-bangkut/>. Diakses pada tanggal 21 Maret 2016

Model Van Kroogh and Roos

www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Theoretical_models_of_Information_and_Knowledge_Management/the_von_kroogh_and_roos_model_of_organizational_epistemology.htm

Diakses pada tanggal 19 November 2016

Jurnal

Fifi, Surya. 2013. *Analisa Pengaruh Knowledge Management terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*. Jurnal Bisnis Accounting Review, vol.1, no.2, hlm. 163

Majid, Amouzad. 2012. *Survey Role of Knowledge Sharing (KS) on Intellectual Capital Management of employees*. Life of Science Journal, vol. 9, no.4, hlm. 3348

Mohamad Kany Legiawan. 2015. *Penerapan Model Choo Sense Making Pada Rancangan KMS Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Universitas SuryaKencana*. Jurnal Informatika, vol.7, no.2.

DAFTAR TABEL

TABEL 1.1 Riset Delphi Group	1
TABEL 1.2 Pelaksanaan Program KM Periode November 2015-2016.....	8
TABEL 1.3 Hasil Dokumentasi Sharing Session Periode November 2015-2016.....	9
TABEL 2.1 Perbedaan Pengetahuan Tacit dan Eksplisit 2016.....	27
TABEL 4.1 Presentase Indikator <i>Socialization</i> data Karyawan.....	69
TABEL 4.2 Presentase Indikator <i>Socialization</i> data Manager LCU	72
TABEL 4.3 Presentase Indikator <i>Socialization</i> data Pimpinan.....	75
TABEL 4.4 Deskripsi Data Wawancara Indikator <i>Socialization</i>	79
TABEL 4.5 Presentase Indikator <i>Externalization</i> data Karyawan	82
TABEL 4.6 Presentase Indikator <i>Externalization</i> data Manager LCU	85
TABEL 4.7 Presentase Indikator <i>Externalization</i> data Pimpinan	87
TABEL 4.8 Deskripsi Data Wawancara Indikator <i>Externalization</i>	90
TABEL 4.9 Presentase Indikator <i>Combination</i> data Karyawan.....	93
TABEL 4.10 Presentase Indikator <i>Combination</i> data Manager LCU	95
TABEL 4.11 Presentase Indikator <i>Combination</i> data Pimpinan.....	97
TABEL 4.12 Deskripsi Data Wawancara Indikator <i>Combination</i>	100
TABEL 4.13 Presentase Indikator <i>Internalization</i> data Karyawan	102
TABEL 4.14 Presentase Indikator <i>Internalization</i> data Manager LCU	104
TABEL 4.15 Presentase Indikator <i>Internalization</i> data Pimpinan	107
TABEL 4.16 Deskripsi Data Wawancara Indikator <i>Internalization</i>	110
TABEL 4.17 Deskripsi Data Observasi Dokumen	112
TABEL 4.18 Implementasi Indikator <i>Socialization</i> di GMF AeroAsia	123
TABEL 4.19 Implementasi Indikator <i>Externalization</i> di GMF AeroAsia.....	130
TABEL 4.20 Implementasi Indikator <i>Combination</i> di GMF AeroAsia	136
TABEL 4.21 Implementasi Indikator <i>Internalization</i> di GMF AeroAsia.....	140

RIWAYAT HIDUP PENULIS



Anugrah Teguh Fajri S. Putra, lahir di Jakarta, 10 Januari 1993. Anak kedua dari tiga bersaudara dari pasangan bapak Herry Sunaryo dan ibu Farida Nursanty. Bertempat tinggal di Perumahan Taman Sentosa, Bekasi. Menempuh pendidikan di SDN Percontohan Komplek IKIP Jakarta, SMP Negeri 92 Jakarta, dan SMA Negeri 91 Jakarta. Setelah menamatkan pendidikan SMA, kemudian melanjutkan pendidikan S1 pada Program Studi Teknologi Pendidikan Universitas Negeri Jakarta melalui jalur SNMPTN tertulis

Selama menjalani perkuliahan peneliti tergabung dalam kepengurusan Himpunan Mahasiswa Jurusan Teknologi Pendidikan periode 2013-2014 dan 2014-2015. Lalu di tahun 2015 peneliti tergabung dalam kepengurusan Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan.

Pengalaman kerja yang dimiliki peneliti adalah antara lain sebagai Quiz Content Creator di Ruangguru.com serta pernah menjalani program pengalaman lapangan di dinas Learning Services and Knowledge Management di Garuda Maintenance Facility AeroAsia

