

# **PENERAPAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* UNTUK PENCAPAIAN VISI DAN MISI PADA PT PERTAMINA**

**Antaiwan Bowo Pranogyo**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia

Jl. Kayu Jati Raya No. 11A, Rawamangun – Jakarta 13220, Indonesia

[antaiwan.bowo@gmail.com](mailto:antaiwan.bowo@gmail.com)

## **ABSTRAK**

Tulisan ini merupakan studi knowledge management (KM) pada PT Pertamina. PT Pertamina berpendapat pengetahuan adalah aset yang berharga bagi perusahaan, semakin banyak pengetahuan yang dimiliki stakeholder akan semakin maju perusahaan tersebut. Knowledge management membantu perusahaan dalam sharing pengetahuan antara karyawan. Manusia (people) merupakan aktor penting dalam implementasi Knowledge Management. Keberhasilan penerapan Knowledge Management membutuhkan komitmen karyawan (employee commitment). Metode penelitian yang dipergunakan adalah penelitian pengembangan (development research) yang berorientasi kepada pemecahan masalah praktis dan menjawab permasalahan yang disajikan. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa penerapan aplikasi Knowledge Management System PT Pertamina yang dengan portal KOMET berhasil penerapan knowledge sharing dengan mendorong program budaya Continuous Improvement Program (CIP).

**Kata Kunci: Knowledge Management (KM), Employee Commitment, PT Pertamina**

## **I. Pendahuluan**

“*Knowledge is Power*”, kata yang pernah disampaikan oleh Filsuf Sir Francis Bacon pada abad ke-16<sup>1</sup>, masih sangat relevan untuk dicermati. Tidak hanya oleh individu tetapi juga oleh organisasi. Selama beberapa dekade terakhir, telah ada upaya yang luar biasa pada menyelidiki efek dari aset tidak berwujud pada keberhasilan organisasi. Bahkan, banyak orang percaya aset fisik berwujud lainnya seperti uang, bangunan dan peralatan yang tidak dapat dianggap sebagai keunggulan kompetitif. Sumber daya manusia, pada kenyataannya, adalah yang paling mempengaruhi faktor keberhasilan pada unit bisnis dan pengetahuan adalah kunci sukses utama untuk pengembangan bisnis, manajemen pengetahuan (KM)

---

<sup>1</sup> Petter Gottschalk. 2005. *Strategic Knowledge Management Technology*. United State: Idea Group Inc. Page vii.

telah menjadi fokus dari sebagian besar organisasi (Hamid, Jazani, dan Joybar, 2013).

*Knowledge management* (KM) adalah hal penting disebabkan implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan *knowledge* dan inovasi serta pengembangan produk.

*Knowledge management* (KM) secara sederhana dapat diarti melakukan apa yang diinginkan untuk mendapatkan hasil maksimal dari sumber daya pengetahuan. Meskipun KM dapat diterapkan pada individu, namun saat ini telah menjadi perhatian organisasi. KM dipandang sebagai disiplin yang semakin penting yang mendorong penciptaan, berbagi, dan mengembangkan pengetahuan korporasi.<sup>2</sup> KM berfokus pada proses pengetahuan, penciptaan pengetahuan, akuisisi, penyempurnaan, penyimpanan, transfer, sharing dan pemanfaatan.<sup>3</sup> Sebuah contoh betapa pentingnya peran KM adalah apabila perusahaan menghadapi kasus pengunduran diri dari karyawan yang memiliki *knowledge* menonjol, sementara pada saat itu belum ada transfer *knowledge* bagi penggantinya. Bisa terjadi kepindahan karyawan itu diikuti dengan kepindahan pelanggan (Saiful, 2010).

Bagi organisasi yang ingin menerapkan manajemen pengetahuan dalam organisasinya perlu menyadari pertama, bahwa pengetahuan ada pada orang dan bukan pada sistem, meskipun sistem punya data dan informasi yang dapat membantu proses pengetahuan. Kedua, penciptaan pengetahuan merupakan proses sosial, tercipta melalui interaksi antara individu-individu dalam kehidupan sehari-hari mereka. Manajemen pengetahuan berhubungan erat dengan memori organisasi sebagai gudang pengetahuan (Saiful, 2010).

Untuk belajar menjadi lebih baik, maka pengetahuan harus disebarkan dengan cepat dan efisien di seluruh organisasi. Faktor keberhasilan pengetahuan sangat penting dalam menyebarkan pengetahuan dari individu ke seluruh organisasi yang memperkuat budaya pengetahuan organisasi. Untuk mempercepat proses inovasi, organisasi harus menerapkan faktor penentu inovasi yang sebenarnya merupakan penyebab inovasi.<sup>4</sup> Pengetahuan adalah aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Semakin banyak pengetahuan yang dimiliki oleh *Stakeholder* dari sebuah perusahaan, akan membuat perusahaan tersebut menjadi semakin maju. *Knowledge management* dapat membantu perusahaan untuk melakukan *sharing* pengetahuan seputar proses bisnis, masalah-masalah yang

---

<sup>2</sup> Irma Becerra-Fernandez and Rajiv Sabherwal. 2010. *Knowledge Management : Systems and Processes*. New York: M.E. Sharpe, Inc. Page 4.

<sup>3</sup>William.R. King.2009. *Knowledge Management and Organizational Learning*. Springer Science Business Media.Page 11.

<sup>4</sup> Kashif Akram *et.al.* (2011). Role of Knowledge Management to Bring Innovation: An Integrated Approach. *International Bulletin of Business Administration* ISSN: 1451-243X Issue 11, 121-134.

terjadi pada setiap unit kerja, hingga berbagi pengalaman tentang hal-hal di luar pekerjaan yang bermanfaat bagi pengembangan pengetahuan dari karyawan perusahaan.

Untuk mendukung kesuksesan pembuatan dan implementasi dari *knowledge management sharing* (KMS) diperlukan kerjasama dari seluruh karyawan maupun manajer di dalam perusahaan untuk membangun *sharing habit* untuk mengisi KMS tersebut. Apabila KMS diisi dengan baik secara berkala dengan informasi dan pengetahuan baru yang diperoleh karyawan maupun manajer, maka KMS akan menjadi efektif untuk digunakan. KMS juga dapat mempermudah karyawan baru untuk mempelajari tentang perusahaan karena berisi informasi dari seluruh divisi yang ada pada perusahaan tersebut, serta pengetahuan lain yang berhubungan tidak langsung dengan perusahaan, namun mendukung pengembangan perusahaan, misalnya berbagi pengetahuan tentang teknologi terbaru yang sudah ada di luar negeri, namun belum masuk ke Indonesia. Hal ini dapat menjadi inspirasi perusahaan dalam mengembangkan produk dan jasa, maupun menggunakan teknologi terbaru tersebut sehingga menjadi perusahaan pertama yang membawa teknologi tersebut ke Indonesia.

Proses implementasi *knowledge management* membutuhkan beberapa faktor yaitu manusia, teknologi, dan proses. Manusia (*people*) merupakan aktor penting dalam implementasi *knowledge management* di mana hasil akhir akan terlihat apakah orang-orang yang berada pada organisasi tersebut dapat meningkatkan kompetensi dan pengetahuan demi tujuan organisasi. Teknologi merupakan alat atau media yang digunakan untuk membagikan, menyebarkan, dan mengembangkan berbagai macam informasi dan pengetahuan kepada semua pihak agar terdapat kesamaan pemahaman dalam mencapai tujuan organisasi. Proses merupakan serangkaian tahapan dalam membagikan pengetahuan dan menjamin bahwa manajemen pengetahuan bisa dijadikan sebagai salah satu kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

“...Sukses di pasar semakin tergantung pada pembelajaran, namun kebanyakan orang tidak tahu bagaimana caranya belajar...”<sup>5</sup>, maka diperlukannya tempat-tempat pelatihan dan pendidikan sebagai pusat belajar (*learning center*), agar KMS dapat berjalan dengan baik. *Learning Center* merupakan sebuah tempat atau bagian dari organisasi yang melakukan proses pembelajaran, transfer keilmuan, dan pengembangan kompetensi untuk semua orang yang terlibat dalam proses tujuan organisasi.

Sejak akuisisi karyawan baru, hingga pengembangan program karier karyawan, PT Pertamina menyelenggarakan proses mekanisme rekrutmen terbuka dan transparan. Para pelamar kerja mengakses ke *website* perusahaan dan mengisi sejumlah form registrasi untuk proses pendaftaran pelamar. Segala macam informasi semua tersedia secara *on-line* sehingga semua orang memiliki

---

<sup>5</sup> Chris Argyris. 1991. *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review. Volume 4, Number 2, REFLECTIONS. Page 4.

kesempatan yang sama untuk ikut berpartisipasi dalam membangun perusahaan tersebut. Proses rekrutmen untuk menjaga kapabilitas dan menjaring orang-orang terbaik untuk memberikan kontribusi kepada organisasi. Sistem rekrutmen yang baik akan menghasilkan orang yang dapat mencapai ekspektasi organisasi dan menjaga keberlangsungan dalam jangka panjang. Kunci sukses rekrutmen menjadikan PT Pertamina sebagai salah satu perusahaan besar dan terkenal di Indonesia sehingga untuk menjaga ritme organisasi masih membutuhkan putra-putri terbaik di Indonesia dan ide-ide terbaik untuk membangun PT Pertamina menjadi lebih baik.

*Learning Center* menjadi sebuah wadah atau tempat untuk mendidik dan mengembangkan karir pegawai. Manajemen pengetahuan bersinergi dengan visi dan misi perusahaan dalam menghasilkan orang-orang yang memiliki komitmen penuh membangun PT Pertamina. Program pendidikan dan pelatihan merupakan sarana pembinaan dan pengembangan karier, melalui keikutsertaan dalam program pendidikan dan pelatihan, pegawai terpilih secara sadar dan berencana dipersiapkan oleh organisasinya untuk menerima tanggung jawab pekerjaan yang berbeda (rotasi) dan atau kedudukan/jabatan yang lebih tinggi (promosi) pada waktu yang akan datang (*future oriented*), dan karenanya program pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu investasi sumber daya manusia (*human investment*) yang sangat berharga bagi setiap organisasi pemerintah (Lembaga Administrasi Negara, 2002). Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja juga akan berhubungan dengan hakikat pendidikan dan pelatihan.

## **II. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang akan dibahas pada makalah ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana konsep manajemen pengetahuan (*knowledge management*) PT Pertamina untuk menghasilkan optimalisasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi?
2. Program apa yang dilakukan oleh PT Pertamina dalam memproses transfer keilmuan (*knowledge sharing*) kepada para karyawan untuk memahami visi, misi, dan tujuan bisnis PT Pertamina baik jangka pendek dan jangka panjang?

## **III. Kajian Pustaka**

Menurut Davenport dan Prusak (1998), pengetahuan atau *knowledge*, bukanlah data, bukan pula informasi, namun sulit sekali dipisahkan dari keduanya. Perbedaan antara data, informasi dan pengetahuan seringkali hanya pada masalah derajat kedalamannya, di mana pengetahuan dipandang sebagai sesuatu yang lebih 'mendalam' dibandingkan informasi, apalagi data.

Informasi, sesuai namanya harus melakukan tugasnya, yaitu *inform*. Kata “inform” asalnya berarti memberikan bentuk pada sesuatu, dan informasi ditujukan untuk membentuk orang yang menerimanya. Tepatnya, membentuk cara pandang (*outlook; insight*) penerima. Jadi pihak penerimalah yang menentukan, bukan pengirim pesan. Apakah pesan yang diterima memang sudah merupakan informasi atau masih berupa data; yaitu dengan menilai apakah pesan yang diterimanya benar-benar membentuk cara pandangnya sebagai penerima pesan.

Davenport (1998) berpendapat bahwa manajemen pengetahuan adalah proses menerjemahkan pelajaran yang dipelajari, yang ada dalam diri/pikiran seseorang menjadi informasi yang dapat digunakan setiap orang. Manajemen pengetahuan adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual aset yang dikelola (Jerry Honeycutt, 2000). Sebab menurutnya konsep manajemen pengetahuan (*knowledge management*) pada dasarnya adalah berkembang dari kenyataan bahwa di masa sekarang dan di masa depan, aset utama sebuah organisasi agar mampu berkompetisi adalah aset intelektual atau pengetahuan bukan aset kapital.

Dalam konteks secara umum, pelaksanaan KM menghadapi masalah utama yaitu masalah perilaku. Pertama, berkaitan dengan ketidakmauan orang untuk berbagi. Kedua, berkaitan dengan ketidakdisiplinan untuk selalu menuliskan apa yang didapatkan. Ini merupakan suatu kendala karena budaya Indonesia lebih cenderung pada budaya lisan. Orang Indonesia belum bisa mendisiplinkan diri untuk selalu menuliskan pengetahuan dan pengalaman yang dialami dalam suatu sistem sebagai suatu aset organisasi.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) ada dua jenis pengetahuan, yaitu *explicit knowledge* atau pengetahuan eksplisit dan *tacit knowledge* atau pengetahuan terbatinkan atau pengetahuan tanwujud yang dapat diekspresikan dengan rumus sebagai berikut:

**Pengetahuan = Pengetahuan eksplisit + pengetahuan terbatinkan**

Pengetahuan eksplisit, dapat diekspresikan dalam kata-kata dan angka, serta dapat disampaikan dalam bentuk formula ilmiah, spesifikasi, prosedur operasi standar, bagan, manual-manual, dan sebagainya. Pengetahuan jenis ini dapat segera diteruskan dari satu individu ke individu lain secara formal dan sistematis. Di lain pihak, pengetahuan terbatinkan, terletak dalam benak manusia, bersifat sangat personal dan sulit dirumuskan, sehingga membuatnya sulit untuk dikomunikasikan atau disampaikan pada orang lain. Perasaan pribadi, intuisi, bahasa tubuh, pengalaman fisik, petunjuk praktis (*rule-of-thumb*) termasuk dalam jenis pengetahuan terbatinkan. Seperti dinyatakan oleh Zack (1995) dan kemudian oleh Johannessen *et al.* (2001) pengetahuan terbatinkan adalah pengetahuan paling strategis karena belum atau sulit diekspresikan, sehingga sulit pula untuk ditiru.

*Knowledge sharing* merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam siklus manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berger dan Luckmann (Berger 1966) menyebutkan ada tiga momen dalam proses membangun pengetahuan dalam organisasi: eksternalisasi, obyektifikasi dan internalisasi.

Eksternalisasi pengetahuan adalah proses dimana terjadi pertukaran pengetahuan personal, sehingga pengetahuan dikomunikasikan di antara anggota. Obyektifikasi pengetahuan adalah proses dimana pengetahuan menjadi realitas obyektif, sehingga pengetahuan tersebut diakui organisasi (komunitas). Internalisasi pengetahuan adalah proses di mana pengetahuan yang terobyektifikasi tersebut digunakan oleh personal dalam rangka sosialisasi mereka. Internalisasi pengetahuan dilakukan melalui kegiatan pencarian dan menemukan kembali pengetahuan yang tersimpan dalam organisasi. Inovasi dihasilkan dari kombinasi pengetahuan personal, pengetahuan yang di-*share* oleh kelompok, dan pengetahuan organisasi. Ketiga proses tersebut juga menggambarkan tiga tipe *sharing* pengetahuan yang diusulkan Marleen Huysman dan Dirk de Wit (Husyman 2003): ***knowledge exchange, knowledge retrieval, dan knowledge creation.***

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah sumber penting bagi organisasi dan merupakan fungsi utama di dalam manajemen pengetahuan. *Knowledge sharing* adalah proses timbal balik di mana individu saling bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan (solusi) baru (Van den Hoof dan De Ridder, 2004).

Setiap proses dalam berbagi pengetahuan selalu berhubungan dengan bagaimana mengumpulkan dan memberikan suatu informasi atau data kepada orang lain. Melalui pertukaran pengetahuan yang dilakukan baik secara formal maupun interaksi tersebut, para pekerja dapat berbagi ilmu atau informasi kepada sesama rekan kerjanya (Nonaka dan Teece, 2001). Di samping itu, mereka dapat menyampaikan gagasan-gagasan cemerlangnya kepada perusahaan untuk memberi masukan bagi peningkatan kinerja perusahaan. Jika pekerja mampu berbagi terhadap pekerja lainnya maka mereka akan mendapatkan keuntungan dari pengetahuan tersebut. Pekerja yang terlibat dalam kerja dan mengelola proyek dapat mengakses berbagai informasi dengan sangat mudah jika mereka bertukar pengetahuan. Perusahaan tentunya memerlukan individu yang berkerja berdasarkan pengalaman dan kerjasama yang baik diantara para pekerja, subsistem maupun organisasi untuk meningkatkan pengetahuan mereka. *Sharing knowledge* merupakan cara untuk menjaga kebutuhan integrasi dalam pendistribusian pengetahuan dalam organisasi hal ini menciptakan dasar umum bahwa kebutuhan untuk kerjasama (Debowski, 2006).

Kegiatan *knowledge sharing* dapat berupa diskusi dalam rapat, forum diskusi, *training*, pembentukan komunitas praktik, bahkan surat, e-mail, telepon,

sms, mengobrol di lapangan tenis atau lagi rehat. Substansi *Knowledge* yang ditransfer dapat dalam bentuk yang lengkap maupun partial. Tujuannya agar potensi dan praktik transfer *knowledge* yang ada dapat disistematisasi dan dioptimalkan (Pasaribu, 2009). *Knowledge sharing* seperti workshop, seminar, *town meeting* dan sesi *mentoring* dapat memperbaiki kinerja organisasi.

Szulanski (dalam Pasaribu, 2009) menyatakan bahwa seandainya *knowledge* menyebar dengan baik di dalam organisasi maka *knowledge* tersebut juga dapat bermanfaat dalam meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang tidak menguasai *knowledge* tidak akan dapat memberi layanan yang efektif dan kinerja akan menurun (Pasaribu, 2009).

Komitmen karyawan (*employee commitment*) adalah komitmen karyawan terhadap organisasi atau dalam banyak literatur berbahasa Indonesia disebut juga dengan istilah komitmen organisasi, didefinisikan oleh Porter sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Perkara ini ditandai dengan tiga hal, yaitu penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi atau dengan kata lain menjadi bagian dari organisasi (Mowday, Porter & Steers, 1982: Bayu, 2012).

Mathieu dan Zajac (1990) dalam Bayu (2012) mengatakan komitmen akan mulai terbentuk bila seseorang mulai merasa termotivasi. Ini berarti seseorang sudah merasa terikat dengan pekerjaannya dan merasakan kepuasan dari pekerjaan tersebut. Menurut Mowday, dkk (1982) dalam Bayu (2012) sebagai sebuah sikap, komitmen lebih bersifat global daripada kepuasan kerja, karena komitmen diterapkan pada pekerjaan secara keseluruhan, bukan hanya pada satu atau beberapa bidang tugas dari pekerjaan. Komitmen juga bersifat lebih stabil karena kejadian sehari-hari dalam pekerjaan tidak mengubahnya. Kemudian, menurut Luthans (1995) komitmen karyawan berkaitan dengan hasil yang diinginkan lainnya, seperti persepsi iklim organisasi yang hangat dan mendukung serta ringkasan penelitian yang lebih baru dan menjadi anggota tim yang baik yang bersedia membantu.

Dalam Bayu (2012) determinan komitmen karyawan adalah umur, masa jabatan dalam organisasi, pembayaran (gaji/ upah), afeksi (kedudukan kontrol internal dan eksternal), dan organisasi (desain kerja, dangaya kepemimpinan pengawas). Sedangkan, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam berorganisasi menurut Allen dan Meyer (1997) adalah karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganisasi.

#### **IV. Metodologi Penelitian**

Banyak sekali penelitian tentang peran penting manajemen pengetahuan dan berbagi keilmuan dalam pencapaian kesuksesan organisasi. Gazor, Koohkan, Kiarazm, dan Ameleh (2012) menyebutkan bahwa enam faktor yang

mempengaruhi manajemen pengetahuan yaitu transfer keilmuan (*knowledge sharing*), kepercayaan (*trust*), budaya organisasi (*organization culture*), sikap karyawan (*employee attitude*), metode motivasi (*motivation method*), dan struktur organisasi. Dari keenam faktor hanya sikap karyawan yang tidak mempengaruhi manajemen pengetahuan disebabkan faktor tersebut adalah output dari proses tersebut pada organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ofoegbu (2014) menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajemen pengetahuan pada industri perbankan di Nigeria. Proses manajemen pengetahuan memainkan peran penting dalam memberikan nilai kompetitif organisasi sehingga menghasilkan karyawan dengan talenta terbaik. Manajemen pengetahuan harus memiliki kapabilitas dalam menerjemahkan objektifitas organisasi sehingga mampu mengkomunikasikan pada semua level organisasi sehingga terjadi satu pemikiran untuk jangka pendek dan jangka panjang. Jadi, proses manajemen pengetahuan dapat memberikan kontribusi positif sesuai dengan ekspektasi, harapan, dan impian semua pihak atas keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Faisal, Rasheed, Um-e-Habiba, dan Imran (2012) meneliti tentang faktor-faktor dalam mempromosikan transfer ilmu (*knowledge sharing*) dan penciptaan ilmu (*knowledge creation*) pada industri perbankan di Pakistan. Hasil penelitian ini menyebutkan bahwa faktor budaya organisasi, kepercayaan, sikap karyawan, motivasi, dan sosial memiliki pengaruh langsung dalam proses transfer ilmu dan penciptaan ilmu.

Budaya organisasi menentukan keberhasilan dalam menciptakan lingkungan yang nyaman dan kondusif sehingga proses manajemen pengetahuan dapat berjalan dengan baik. Karyawan memiliki kepercayaan tinggi dan komitmen penuh dalam terciptanya manajemen pengetahuan yang baik. Motivasi dan faktor sosial dapat memainkan peran penting dalam proses manajemen pengetahuan untuk menghasilkan karyawan yang produktif dan loyalitas pada organisasi.

Hamid, Jazani, dan Joybar (2013) meneliti tentang survei pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi dengan studi kasus industri perbankan. Penelitian ini menggunakan 7 (tujuh) faktor yaitu 1) teknologi informasi, 2) manajemen sumber daya manusia, 3) dukungan dari manajemen senior, 4) strategi berbasis pengetahuan, 5) kebijakan, 6) alokasi penghargaan kepada karyawan, dan 7) pembagian transfer keilmuan terhadap pembelajaran organisasi dengan metode analisis regresi sederhana dan regresi berganda.

Hasil penelitian ini dengan metode regresi sederhana menyebutkan bahwa ketujuh faktor tersebut memainkan peran penting dalam pembelajaran organisasi. Faktor terbesar yang berpengaruh dalam pembelajaran organisasi adalah strategi berbasis keilmuan yang berarti bahwa manajemen pengetahuan sangat penting untuk memberikan peningkatan kompetensi dan kemampuan karyawan dalam proses eksekusi organisasi.

Metode kedua dengan metode regresi berganda logistik menyebutkan bahwa strategi berbasis keilmuan, teknologi informasi, dan manajemen sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa organisasi harus mampu memformulasikan strategi yang digunakan untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan sesuai dengan ekspektasi organisasi sehingga manajemen pengetahuan dapat berjalan dengan baik.

Abdusalam, Azizan, dan Nursilah (2013) meneliti tentang transfer keilmuan (*knowledge sharing*) pada sektor perbankan di Malaysia. Penelitian ini menganalisis sampai sejauh mana teknologi informasi yang digunakan oleh para staf bank syariah bisa mendukung proses transfer keilmuan di Malaysia. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa dukungan organisasi memiliki hubungan positif pada kesuksesan proses transfer keilmuan dan teknologi informasi memainkan peran penting dalam proses pembelajaran sehingga staf atau karyawan mendapatkan informasi secara utuh dan lengkap. Manajemen pengetahuan diperlukan untuk merencanakan dan mengatur bagaimana proses pembelajaran, transfer keilmuan, dan implementasi pada organisasi berjalan dengan baik disebabkan semua pihak membutuhkan informasi atau pengetahuan untuk mendukung tujuan organisasi baik jangka pendek dan jangka panjang.

Kajian secara menyeluruh tulisan ini hanyalah didasari pada penelitian pengembangan (*development research*), yang berorientasi kepada pemecahan masalah praktis dan berupaya menjawab permasalahan yang disajikan berupa: konsep manajemen pengetahuan (*knowledge management*) PT Pertamina yang dapat menghasilkan optimalisasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi; proses transfer keilmuan (*knowledge sharing*) kepada para karyawan untuk memahami visi, misi, dan tujuan bisnis PT Pertamina baik jangka pendek dan jangka panjang pada PT Pertamina.

Alternatif pemecahan masalah dilakukan dengan pendekatan literatur (*study literature*). Survei literatur merupakan dokumentasi dari tinjauan menyeluruh terhadap karya publikasi dan nonpublikasi dari sumber sekunder.<sup>6</sup> Adapun langkah yang dilakukan adalah mengadakan survey literatur, mengidentifikasi sumber relevan, menyaring informasi terkait, dan menulis tinjauan literatur.<sup>7</sup>

## **V. Hasil dan Pembahasan**

### **Konsep Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) PT Pertamina**

PT Pertamina sebagai perusahaan energi yang ingin menyejajarkan posisi perusahaanya di tingkat dunia, maka perlu melakukan pemberdayaan fungsi

---

<sup>6</sup> Uma Sekaran. 2006. Metode Penelitian untuk Bisnis. Jakarta: Salemba Empat. Hal. 82.

<sup>7</sup> *Ibid.* Hal. 83-87.

*human resources* menuju arah yang lebih implementatif dalam mencetak pemimpin-pemimpin masa depan.

Agar terwujudnya sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kompetensi teknis yang diharapkan, maka perlu upaya yang terencana sejak awal rekrutmen hingga pengembangan karier di masa akan datang. Salah satu program kerja yang dilakukan oleh PT Pertamina adalah menerapkan pembinaan pekerja berbasis kompetensi.

*Knowledge management* PT Pertamina merupakan suatu proses sistematis pengelolaan pengetahuan yang meliputi: menciptakan, menangkap, mendokumentasikan, menyebarkan, dan memperbaharainya. KM adalah upaya perusahaan dalam menjaga Aset Pengetahuan yang terkumpul dari dilaksanakannya Proses bisnis di perusahaan.<sup>8</sup>

Sebuah program *Early Development Program* (EDP) dikembangkan untuk melihat dan menguji kemampuan teknis, di samping dikembangkannya modul EDP yang diberikan di setiap tahapan, sehingga proses pengembangan SDM berjalan objektif, *fair*, dan terukur. Dengan demikian, akan dapat dipastikan kandidat yang terjaring adalah mereka yang potensial.

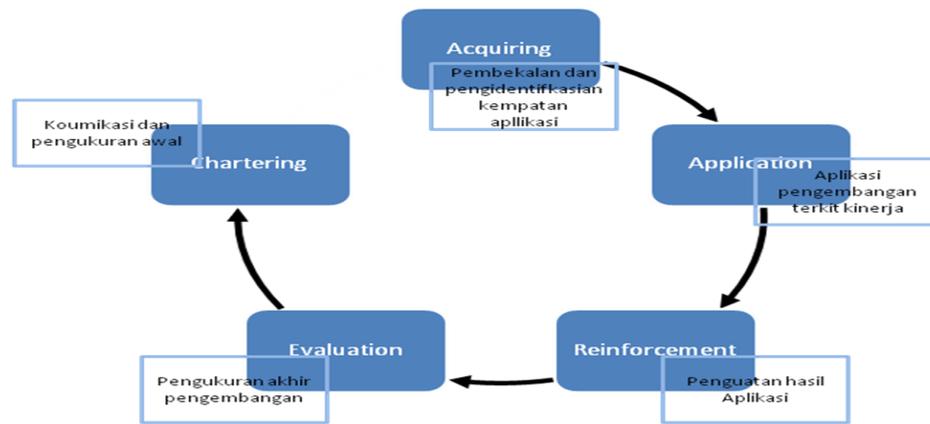
Sesuai dengan visi dan misi Perusahaan untuk menjadi Perusahaan Minyak Nasional Kelas Dunia dengan kepemimpinan dalam lingkungan yang baru dalam kurun waktu 15 tahun, maka Pertamina akan mulai mengembangkan generasi pemimpin baru yang berkualitas dengan kemampuan teknis sejajar dengan perusahaan minyak internasional.

EDP di Pertamina adalah program pembinaan pekerja baru yang telah melalui program BPS (*pre-employment training program*) untuk menjadi pekerja profesional di bidangnya. Program ini merupakan bagian dari siklus proses bisnis HR yang mendukung perusahaan dalam mencapai visi, misi dan sasaran perusahaan.

Adapun proses kegiatan program EDP adalah sebagai berikut:

---

<sup>8</sup> Sumber: <http://www.pertamina-ep.com/Berita/Warta-PEP/2014/04/15/KOMET-PT-Pertamina-EP-Sebagai-Salah-Satu-Pendukung-Utama-Menuju-World-Class-Company>



Gambar 1. Proses Kegiatan EDP

Konsep *knowledge management* yang dilakukan PT Pertamina sejak proses awal rekrutmen agar potensi karyawan dapat sejalan dengan tujuan perusahaan adalah melalui program *Training Delivery Management*, berupa:

1. Presentasi
2. Simulasi
3. Studi kasus
4. Belajar Mandiri
5. Coaching/Mentoring

Tahapan ini bertujuan tetap menjaga dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia Pertamina. Dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia, manajemen Pertamina secara berkesinambungan terus mengembangkan program pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk pengembangan segenap lapisan pekerja Pertamina yang meliputi pengembangan *knowledge* dan *skill*.<sup>9</sup>

Seiring dengan proses perubahan lingkungan eksternal: ekonomi, sosial, politik, budaya, dan teknologi; dan lingkungan internal di Pertamina: *landscape* bisnis. Maka, Pertamina menyadari perlunya implementasi *knowledge management* untuk mengatasi kesenjangan antara strategi dengan pengetahuan.

Strategi bisnis Pertamina sebagai perusahaan menyelenggarakan usaha di bidang energi dan petrokimia, terbagi ke dalam dua sektor usaha, yaitu Hulu dan Hilir, serta ditunjang oleh kegiatan Anak-Anak Perusahaan dan Perusahaan Patungan.

Kegiatan usaha Pertamina Hulu meliputi eksplorasi dan produksi minyak, gas, dan panas bumi. Sedangkan kegiatan usaha Pertamina Hilir meliputi pengolahan; pemasaran dan niaga; perkapalan; serta distribusi produk Hilir baik di dalam maupun ke luar negeri yang berasal dari kilang Pertamina maupun impor yang didukung oleh sarana transportasi darat dan laut

---

<sup>9</sup> Media Peramina. No. 12 Tahun XLVI. 12 Maret 2010. Hal. 3

Rencana adalah apa yang akan dilakukan Pertamina terhadap strategi korporasi berupa: Fokus pada usaha inti migas dan bahan bakar nabati, melakukan kegiatan niaga dan komersial, menjalankan bisnis dengan prinsip *Good Corporate Government* (GCG), menjaga agar sumber daya manusia tetap terbaik, melakukan tindakan investasi (*investment for growth*), menggunakan teknologi-teknologi tinggi, dan melakukan riset dan pengembangan.

Agar keterkaitan antara strategi, rencana, dan aksi berjalan baik maka diperlukan *transfer of knowledge*, agar kesenjangan informasi dan pengetahuan di antara insan Pertamina dapat diminimalisir. Knowledge management sebagai pilar pendukung utama proses perubahan Pertamina dan untuk menjadi *best practice* industri minyak dan gas di Indonesia dan global.

Untuk itu, Pertamina perlu menjadikan *knowledge sharing* sebagai budaya kerja organisasi; menjadikan KM sebagai pendukung upaya pembelajaran organisasi, proses pemecahan masalah, inovasi dan proses pengambilan keputusan; dan menjadikan KM sebagai sarana untuk meneruskan warisan pengetahuan organisasi. Tahapan Knowledge Management yang dilakukan oleh PT Pertamina adalah:

1. **Acquisition:** bagaimana karyawan menerima pengetahuan, sejak awal rekrutmen hingga berada di puncak karier. Penyelenggaraan *internal training* yang terprogram, *training eksternal* yang diselenggarakan pihak lain, pembelajaran *e-learning*, seminar, sekolah, dan program pendidikan berkelanjutan.
2. **Storage:** menyimpan: membuat tulisan pada majalah internal, menulis buku, membuat ide-ide.
3. **Distribution:** karyawan mengajar, memberikan training, meng-*coching* bawahan.
4. **Implementation:** menerapkan knowledge untuk menghasilkan karya nyata bagi perusahaan (kreasi dan inovasi)

### **Keselaransan KM dengan Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan**

Direksi Pertamina menetapkan beberapa kebijakan yang berkaitan pelestarian aset perusahaan berupa pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman operasional serta manajerial yang dimiliki para insan Pertamina melalui wadah *Knowledge Management* Pertamina (KOMET), untuk mendukung keberhasilan pengelolaan bisnis menjalankan kebijakan sebagai berikut:

1. Mengintegrasikan seluruh asset pengetahuan yang tersebar di beberapa situs Fungsi/Unit Operasi/Unit Usaha ke dalam portal KOMET
2. Mendorong jajaran direksi dan manajemen perusahaan sampai dengan level asisten manajer atau setara di Fungsi/Unit Operasi/Unit Usaha menjadi *role model* pengembangan KM dengan berpartisipasi dalam

proses berbagi pengetahuan berdasarkan pengalaman, *lesson learned*, dan *success story*.

3. Menyelenggarakan forum KOMET dan kegiatan-kegiatan pendukung lainnya secara berkelanjutan sehingga tumbuh menjadi budaya yang baik untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan tugas di setiap Fungsi/Unit Operasi/Unit Usaha Pertamina
4. Merencanakan penyajian asset pengetahuan dalam KOMET ke dalam item KPI/SMK mulai tahun 2010

Pertamina terpilih sebagai organisasi yang dikagumi dalam pengelolaan pengetahuan berdasarkan “Delapan Dimensi MAKE Study” yang meliputi 1) budaya pengetahuan organisasi; 2) pengembangan *knowledge worker* melalui kepemimpinan manajemen senior; 3) pengembangan produk/jasa/solusi berbasis pengetahuan (kemampuan inovasi); 4) peningkatan nilai modal intelektual; 5) penciptaan lingkungan untuk berbagi pengetahuan; 6) penciptaan dan mempertahankan kultur organisasi pembelajar; 7) pengelolaan pengetahuan bagi pelanggan/*stakeholder* untuk menciptakan nilai dan modal intelektual organisasi; dan 8) pengelolaan pengetahuan organisasi bagi *shareholder/stakeholder*.<sup>10</sup>

Di PT Pertamina sendiri *knowledge management*, dipopulerkan menjadi singkatan KOMET, sedangkan orang-orang terlibat aktif secara konsisten dalam berbagai kegiatan berbagi pengetahuan yang dijalankan selama ini disebut KOMET-er.

Faisal Yusra, *Quality Management Manager* PT Pertamina, dalam kesempatan acara Indonesian MAKE Study Nomination hari ini, Kamis 14 Maret 2013 lalu pernah menyatakan, “Insan Pertamina secara rutin dan terstruktur melakukan *sharing, learning* dan *innovation* dalam program budaya yang disebut CIP (*Continous Improvement Program*). “Salah satu kunci keberhasilan program CIP adalah adanya keterlibatan baik dari manajemen serta pekerja. Kami bahkan menggerakkan serikat pekerja untuk menyukseskan program budaya CIP.”<sup>11</sup>

Kebanyakan orang memahami bahwa mengelola pengetahuan dapat dilakukan melalui *sharing*. Yang belum diketahui adalah bahwa sekedar *sharing* saja tidaklah cukup. Hasil *sharing* harus dikembangkan, disebarluaskan, dan dijadikan sebagai bahan pembelajaran baru bagi organisasi. Maka dari itu, sebagian orang maupun organisasi banyak yang mulai melihat KM sebagai kultur belajar.<sup>12</sup>

Berjalannya proses penciptaan, penangkapan, pendokumentasian, penyebaran, dan pembaruan pengetahuan dibuktikan dengan diraihnya

---

<sup>10</sup> Sumber: <http://www.pertamina.com/en/news-room/energy-update/pertamina-raih-asian-make-award/>

<sup>11</sup> Sumber: <http://www.dunamis.co.id/knowledge/details/press/138>

<sup>12</sup> Sumber: <http://www.dunamis.co.id/knowledge/details/press/136>

penghargaan “*The Winner of 2013 Asian Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) Award*” dalam *The 14th World Knowledge Forum (WKF)* yang diselenggarakan pada 15 - 17 Oktober 2013 di Seoul, Korea Selatan.<sup>13</sup>

Ketua Tim KOMET, Faisal Yusra, dalam ajang *Indonesian MAKE Study Award*, bertempat di Bali Room, Hotel Indonesia Kempinski, Rabu, 16 Juli 2014 menyatakan, “Proses yang bergulir dari tahun ke tahun dalam pengelolaan pengetahuan di Pertamina telah berjalan dengan bagus dan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Dibandingkan dengan *benchmark* di perusahaan lain di Indonesia, peningkatan Pertamina itu sungguh luar biasa. Hal ini tidak lepas dari jerih payah *KOMETers* di seluruh Indonesia.”<sup>14</sup>

Dengan kembali dinobatkannya Pertamina menjadi organisasi berbasis pengetahuan yang paling dikagumi di Indonesia, lewat Indonesia MAKE (*Most Admired Knowledge Enterprise Study*) Award 2014. Maka Pertamina mengukuhkan untuk siap mewakili Indonesia di ajang *MAKE Study Award* tingkat Asia.<sup>15</sup>

Berikut ini landasan dari perlunya pengelolaan pengetahuan yang diimplementasikan pada suatu organisasi atau perusahaan. Kriteria Indonesian *Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) Study* yang dikeluarkan oleh salah satu lembaga *Dunamis Organization Services*<sup>16</sup>:

1. Menciptakan budaya perusahaan yang didorong oleh pengetahuan.
2. Mengembangkan *knowledge workers* melalui kepemimpinan manajemen.
3. Menyajikan produk/jasa/solusi berbasis pengetahuan.
4. Memaksimalkan modal intelektual perusahaan.
5. Menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan secara kolaboratif.
6. Menciptakan suatu organisasi pembelajaran.
7. Memberikan nilai berdasarkan pengetahuan tentang pelanggan.
8. Mentransformasikan pengetahuan perusahaan menjadi nilai bagi pemegang saham

### **Proses Transfer Keilmuan (Knowledge Sharing)**

---

<sup>13</sup> Sumber: <http://www.pertamina.com/en/news-room/energy-update/pertamina-raih-asian-make-award/>

<sup>14</sup> Sumber:

<http://publik.bumn.go.id/pertamina/berita/3179/KOMET.Pertamina.Rajai..Make.Study.Award.2014>

<sup>15</sup> *Energia Weekly*. NO. 29 Tahun L. 21 Juli 2014. Hal. 1.

<sup>16</sup> *Media Pertamina*. No. 30 Tahun XLVI. 26 Juli 2010. Hal. 7.

Visi PT Pertamina adalah menjadi Perusahaan Energi Nasional Kelas Dunia, dengan Misi perusahaan menjalankan usaha minyak, gas, serta energi baru dan terbarukan secara terintegrasi, berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat.

Agar visi dan misi (tujuan jangka panjang) ini dapat berjalan dengan baik, maka diperlukannya tujuan jangka pendek (*short term objective*). Tujuan jangka pendek inilah yang nanti akan dijalankan oleh setiap insan karyawan PT Pertamina.

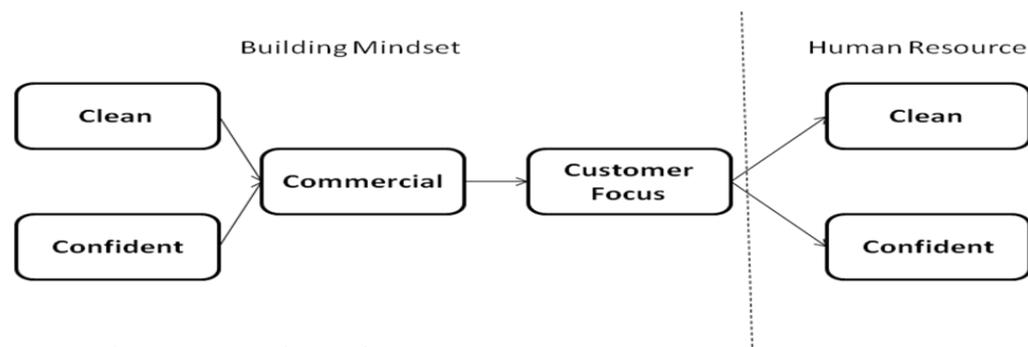
### **Tata Nilai Perusahaan 6C'**

Pertamina menetapkan enam tata nilai perusahaan yang dapat menjadi pedoman bagi seluruh karyawan dalam menjalankan perusahaan. Keenam tata nilai perusahaan Pertamina adalah sebagai berikut:

Dengan berperilaku bersih (*clean*): bertindak profesional; menghindari benturan kepentingan; tidak menoleransi suap; menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas; berpedoman pada asas-asas tata kelola korporasi yang baik; maka membuat pekerja menjadi lebih percaya diri (*confident*), khususnya dengan menyadari peran perusahaan bagi kemajuan bangsa dan Negara.

Pencapaian visi dan misi menuntut tumbuh dan berkembang maka seluruh kegiatan, pengambilan keputusan dan inovasi selalu berdasarkan pertimbangan komersial (*commercial*) dalam rangka memberi nilai-nilai bagi stakeholder khususnya pelanggan dengan perilaku berfokus pada pelanggan (*customer focused*).

Pengelolaan sumber daya manusia yang memiliki perilaku berkemampuan (*capable*) bagi pemimpin dan pekerja profesional serta memiliki talenta dan penguasaan teknis tinggi, berkomitmen dalam membangun kemampuan riset dan pengembangan. Pelaksanaan program-program juga melibatkan resource lain melalui manajemen proses yang kompetitif (*competitive*) dan menjadi *best practice*.



Gambar 2. Tata Nilai 6 C's

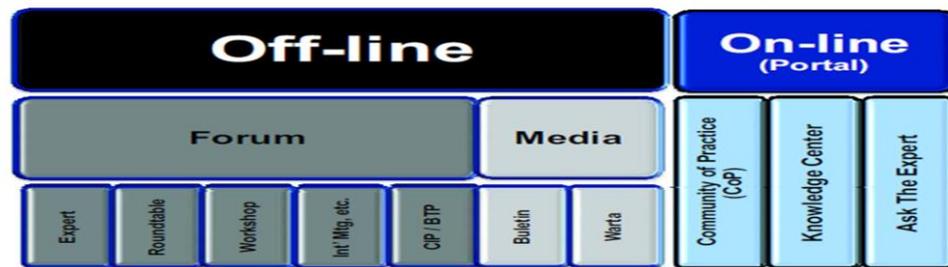
Agar visi dan misi, serta tata nilai PT Pertamina sejalan dengan aktivitas KOMET maka program kerja dijalankan berupa:

1. Pengembangan portal KOMET yang dapat diakses secara internal oleh karyawan lewat situs intranet <http://intra.pertamina.com/KOMET>. aktivitas yang dapat dilakukan pada portal ini adalah<sup>17</sup>:
  1. Klasifikasi kategori ekspert atau bidang pengetahuan
  2. Aset pengetahuan yang yang menjadi prioritas adalah *tacit knowledge* yaitu berupa *lesson learned, trouble shooting, problem solving* yang akan diklasifikasikan sesuai dengan *ekspert* atau bidang pengetahuan yang sesuai, seperti geologi, akuntansi, manajerial dan lain sebagainya. Saat ini telah tersusun sejumlah 22 kategori *ekspert* yang teridentifikasi sebagai fokus dalam bidang usaha perusahaan. Dengan pengklasifikasian ini, para *ekspert* atau mereka yang memiliki aset pengetahuan dapat *publish* aset pengetahuan yang dimiliki dengan *upload* di Portal KOMET untuk di-share dengan para KOMET-ers sebagai aset pengetahuan perusahaan.
  3. Daftar detail tenaga ahli (*list of expertise*)
  4. Sama halnya seperti Yellow Pages, data detail tenaga ahli (*expert*) akan dicantumkan sebagai informasi dasar. Di antaranya informasi berupa latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, dan tulisan atau aset pengetahuan yang telah di-*upload* di Portal KOMET.
  5. Fasilitas pencarian (*search*)
  6. Selengkap apapun aset pengetahuan yang di miliki Portal KOMET, tetapi tentunya perlu dilengkapi fasilitas pencarian yang cepat, spesifik dan akurat. Fasilitas pencarian (*search*) yang dimiliki Google akan sangat membantu para KOMET-ers yang sedang mencari referensi atau solusi masalah pekerjaan melalui Portal KOMET.
  7. Fasilitas Komunikasi
  8. Setelah aset pengetahuan dan tenaga ahli (*expert*) diketahui, tentunya KOMET-ers dapat berkomunikasi untuk konsultasi atau sharing mengenai kendala atau permasalahan pekerjaan melalui forum “*Ask the Expert*” yang telah disediakan dalam Portal KOMET. Pertanyaan atau permasalahan dapat dikirimkan melalui fasilitas email yang telah disediakan, kemudian *expertise* akan menjawab dengan membalas email tersebut.
2. Internalisasi program. Beberapa program dengan jalan seperti:
  1. Mengenalkan dan membudayakan kebiasaan menulis. Hasil tulisan yang layak dimuat akan di-share melalui portal KOMET.
  2. Melaksanakan *sharing session* mengenai *success story* dalam pelaksanaan *knowledge management*, baik oleh *expert* dari eksternal maupun internal perusahaan.
  3. Pembentukan Tim KOMET
  4. Share KPI

---

<sup>17</sup> Media Pertamina. No.12 Tahun XLVI. 22 Maret 2010. Hal. 8

5. KOMET Award, memberikan reward dan penghargaan bagi mereka yang memberikan kontribusi bagi pengembangan dan penyebaran pengetahuan.
6. KOMET Study, meningkatkan kinerja perusahaan yang berbasis pada upaya perbaikan berkelanjutan melalui program Continuous Improvement Program (CIP), seminar, diskusi, dan kaji ilmiah.



Gambar 3. Aktivitas KOMET

## VI. Simpulan Dan Saran

### 6.1. Simpulan

Berdasarkan pada analisa dan pembahasan diatas maka dapat diambil kesimpulan PT Pertamina untuk mewujudkan menjadi Perusahaan Minyak Nasional Kelas Dunia memerlukan pengetahuan dan kemampuan teknis yang sejajar dengan perusahaan minyak internasional. Pemerataan pengetahuan antar stakeholder di lingkungan PT Pertamina bisa terdistribusi dan terdokumentasi dengan baik dengan penerapan aplikasi berbasis Knowledge Management System yang dikenal dengan portal KOMET. Kendala dalam penerapan knowledge sharing bisa di atasi oleh PT Pertamina dengan menerapkan program budaya Continuous Improvement Program (CIP) yang meliputi sharing, learning dan innovation yang melibatkan baik manajemen maupun pekerja. Keberhasilan penerapan Knowledge Management PT Pertamina dibuktikan dengan diraihnya penghargaan “The Winner of 2013 Asian Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) Award dalam The 14<sup>th</sup> World Knowledge Forum (WKF) Seoul Korea Selatan.

### 6.2. Saran

PT Pertamina harus menerapkan peraturan yang berkaitan Reward and Punishment sebagai alternative solusi dalam penerapan Knowledge Management (KM) sehingga PT Pertamina dapat menjadi perusahaan minyak dan gas termuka didunia.

## DAFTAR PUSTAKA

Abbas, Faisal. Rasheed, Abdul. Um-e-Habiba. Shahzad, Imran. 2012. “Factors Promoting Knowledge Sharing & Knowledge Creation in Banking Sector of Pakistan”. Journal of Management Science. Vol. 2. p. 405-414

- Abuazoum, Abdussalam. Azizan, Nurdiana. Ahmad, Nursilah. 2013. “ Knowledge Sharing for the Islamic Banking Sector in Malaysia”. *Journal of Computer & Communication Engineering*. Vol. 2. p. 368-371.
- Aktami, Bayu. 2012. “Kontribusi Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Karyawan”. *Jurnal Psikologi*. Universitas Gunadarma.
- Argyris, Chris. 1991. *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review. Volume 4, Number 2, REFLECTIONS. Page 4-15
- Bahrami, Hamid Reza. Jazani, Muhammad Oghbaei. Joybar, Manouchehr. 2013. “A Survey on The Effect of Knowledge Management on Organizational Learning: A Case Study of Banking Industry”. *Journal of Management of Science*. Vol . 3. p. 2877-2884.
- Becerra-Fernandez, Irma and Sabherwal, Rajiv. 2010. *Knowledge Management : Systems and Processes*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Berger, P., and T. Luckmann. 1966. *The Social Construction of Knowledge*. London: Penguin.
- Davenport, T. H. and Lawrence Prusak. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Debowski, S. (2006). *Knowledge Management*. Singapore: Seng Lee Press Pte Ltd.
- Estriyanto, Yuyun dan Sucipto, A. Lilo. 2008. Implementasi *Knowledge Management* pada APTEKINDO, Pembentukan *Sharing Culture* antar Pendidikan Teknologi dan Kejuruan di Indonesia. Disampaikan dalam Konvensi Nasional IV APTEKINDO, 3-6 Juni 2008 Sumber:<https://dokumen.tips/download/link/implementasi-knowledge-management-system-di-perusahaan>. diunduh pada: 10 November 2017
- Gazor, Hussein. Koohkan, Farhad. Kiarazm, Amene. Ameleh, Kianoush Nazari. 2012. “ Influential Factors on Knowledge Sharing in Banking Industry”. *Journal of Management Science*. Vol. 2. p. 2215-2254.
- Gottschalk, Petter. 2005. *Strategic Knowledge Management Technology*. United State: Idea Group Inc.
- Huysman, M. and Wit, D., 2003. *A Critical Evaluation of Knowledge Management Practices. Sharing Expertise – Beyond Knowledge Management*, MIT Press.

- Kashif Akram *et.al.* (2011). Role of Knowledge Management to Bring Innovation: An Integrated Approach. International Bulletin of Business Administration ISSN: 1451-243X Issue 11, 121-134.
- Luthans, F. 2011. Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach. Twelfth Edition. McGraw-Hill, Inc., New York
- Meyer, J.P., Allen, N. J. & Smith, C. A. 1993. "Commitment Organizations and Occupations: Extension and Test of Three-Component Conceptualization". Journal of Applied Psychology. Vol. 78. p. 538-551
- Mowday, R. T., L. W. Porter, and R. Steers. 1982. Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. Academic Press, San Diego, California.
- Mathieu, J. E. & D. M. Zajac. 1990. "A Review and Meta Analysis of The Antecedents, Correlates, Consequences of Organizational Commitment". Psychological Bulletin. Vol. 108. p. 171-194
- Nonaka, Ikujiro. and Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation.* Oxford: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Teece, D.J. (2001). Managing Industrial Knowledge. London: SAGE Publication, Ltd.
- Ofoegbu, Onyema E. 2014. "The Role of Knowledge Management on Knowledge Management Performance: A Case Study of Some Nigerian Banks". Journal of Management & Strategy. Vol. 5. No. 2. P. 53-62
- Pasaribu, M. (2009). Knowledge Sharing. Meningkatkan Kinerja Layanan Perusahaan. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sekaran, Uma. 2006. Metode Penelitian untuk Bisnis. Jakarta: Salemba Empat.
- Sveiby, K. E. (1997), *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler.
- Van Den Hoof, B & De Ridder, JA. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate Use On Knowledge Sharing. Journal of Knowledge Management, 8 (6), 117-130.

William.R. King.2009. Knowledge Management and Organizational Learning. Springer Science Business Media.

Yuniarto, Rahman Saiful. 2010. Managing Knowledge. Artikel Universitas Brawijaya.

Sumber internet:

<http://recruitment.pertamina.com/PHEUI/Pages/jobs/Default.aspx>

<http://www.pertamina.com/company-profile/karir/>

<http://www.pertamina-ep.com/Berita/Warta-PEP/2014/04/15/KOMET-PT-Pertamina-EP-Sebagai-Salah-Satu-Pendukung-Utama-Menuju-World-Class-Company>

<http://www.dunamis.co.id/knowledge/details/press/138>

<http://www.dunamis.co.id/knowledge/details/press/136>