



PENGARUH PELATIHAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DI PT. SEMEN INDONESIA (PERSERO) TBK.

Tri Cicik Wijayanti ✉

Universitas Muhammadiyah, Gresik, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 2019-03-27

Disetujui 2019-04-09

Dipublikasikan 2019-04-30

Keywords:

Knowledge management, training, performance, employees

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) ada perbedaan kinerja karyawan setelah pelatihan antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol, (2) ada perbedaan kinerja karyawan pada kelompok eksperimen antara sebelum pelatihan *knowledge management* dengan setelah pelatihan *knowledge management*, (3) ada perbedaan *gain score* kinerja karyawan pada kelompok eksperimen sebelum pelatihan dengan kinerja karyawan setelah pelatihan. Sampel penelitian adalah pimpinan dan karyawan sebanyak 60 orang yang akan menjadi *knowledge management agent* atau pimpinan yang mengelola *knowledge management* dalam unit kerja PT Semen Indonesia. Teknik analisis data yang digunakan adalah sample T-Test untuk melihat perbedaan kinerja karyawan sebelum dan setelah pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kinerja karyawan sebelum dan setelah pelatihan. *Knowledge management* didasarkan pada teori berbasis sumber daya yang menganggap pengetahuan itu merupakan aset strategis yang berharga. Perusahaan harus berinvestasi dalam bentuk sistem pengetahuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Abstract

This study aims to (1) there are differences in employee performance after training between the experimental group and the control group, (2) there are differences in employee performance in the experimental group between before knowledge management training and after knowledge management training, (3) there are differences in gain score of employee performance in the experimental group before training with employee performance after training. Sample in this study are leaders or employees who will become knowledge management agents or leaders who manage knowledge management in the work units of PT Semen Indonesia. The data analysis technique used is Sample T-Test to see differences in employee performance before and after training. The results showed that there were differences in employee performance before and after training. Knowledge management is based on a human-resource theory that considers knowledge to be a valuable strategic asset. Companies must invest in the form of knowledge systems to obtain sustainable competitive advantages.

✉Alamat korespondensi :

wijyantitricik@gmail.com



PENDAHULUAN

Saat ini kita memasuki era industri 4.0 yang hidup di dunia globalisasi, ditandai dengan transfer informasi yang cepat tanpa adanya batas wilayah geografis yang luas melalui Internet. Konsekuensi yang muncul dari globalisasi tersebut adalah adanya ekonomi berbasis pengetahuan di mana pentingnya ditempatkan pada manajemen modal manusia yang efektif untuk memastikan bahwa pekerja terus menciptakan nilai yang tepat untuk ekonomi. Saat ini, organisasi tidak lagi bersaing hanya berdasarkan modal dan kekuatan finansial, melainkan pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif baru dalam dunia bisnis. Ekonomi berbasis pengetahuan ini mengharuskan praktik *knowledge management* yang baik diterapkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Secara umum, *knowledge management* mewakili proses dan praktik yang dilakukan dalam perusahaan dengan tujuan melepaskan potensi intelektualnya dengan cara meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan sumber daya pengetahuan organisasi (Andreeva & Kianto, 2012; Gold, Malhotra, & Segars, 2001; Heisig, 2009). Perbedaan dalam basis pengetahuan dan kemampuan perusahaan dalam menggunakan dan mengembangkan pengetahuan menjadi salah satu faktor penentu dari kinerja perusahaan (Grant, 1996). Namun ketika melihat literatur akademik tentang topik tersebut, banyak orang menunjukkan hubungan aktual antara *knowledge management* (KM) dengan kinerja organisasi (Andreeva & Kianto, 2012), diantaranya mengusulkan hubungan hipotetis antara aspek KM dan hasil organisasi (Adams & Lamont, 2003; Chapman & Magnusson, 2006), dan studi kasus aplikasi KM yang sangat sukses (Zaim, Tatoglu, & Zaim, 2007). Situasi berubah ketika muncul penelitian secara empiris yang menilai dampak KM terhadap kinerja dalam sampel perusahaan yang lebih besar (Kianto, 2011; Marqués & Garrigós-Simón, 2006; M. Zack, McKeen, & Singh, 2009). Kesimpulan keseluruhan yang diperoleh dari studi ini adalah bahwa KM memiliki beberapa dampak pada kinerja, meskipun ada beberapa ketidaksepakatan mengenai apakah dampak ini langsung atau dimediasi oleh beberapa variabel lain, seperti proses organisasi atau indikator kinerja (Andreeva & Kianto, 2012).

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

Pencapaian target korporat, maka perusahaan perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi. Hal ini dikarenakan sumberdaya manusia memiliki peran penting dalam menjaga keberlangsungan dan kredibilitas perusahaan, serta menciptakan kepercayaan publik. (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001) mengemukakan bahwa investasi sumber daya manusia bertujuan untuk mendapatkan keuntungan jangka panjang atau pendek bagi organisasi. Penelitian Sahas & Falah (2017) menunjukkan bahwa untuk memaksimalkan *knowledge management* tidak cukup hanya mengelola pengetahuan organisasi saja, namun perlu adanya pengembangan pengetahuan yang dimiliki setiap individu yang berada di dalam organisasi artinya, pengetahuan tersebut perlu dikembangkan dengan cara menggabungkan nilai, informasi, dan pengalaman individu tersebut sehingga dapat memberikan hasil yang optimal. Pada dasarnya, *knowledge management* merupakan konsep yang terus mengalami perkembangan seiring dengan adanya kebutuhan organisasi dalam meningkatkan kualitas karyawannya dan manajemennya. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap



pengaruh pelatihan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Manajemen kinerja adalah proses yang berorientasi pada tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses organisasi yang ada berguna untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim, dan pada akhirnya, organisasi (Mondy & Martocchio, 2016). Penilaian kinerja adalah sistem formal peninjauan dan evaluasi kinerja tugas individu atau tim. Ini memberi karyawan kesempatan untuk memanfaatkan kekuatan mereka dan mengatasi kekurangan yang teridentifikasi, sehingga membantu mereka untuk menjadi karyawan yang lebih puas dan produktif. Meskipun evaluasi kinerja tim sangat penting ketika tim ada dalam suatu organisasi, fokus pengukuran kinerja di sebagian besar perusahaan tetap pada karyawan individu. Mondy & Martocchio (2016) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai tingkat sejauh mana keberhasilan organisasi di dalam mencapai tujuannya. Sebagian besar manajer mengandalkan teknik PA sebagai dasar untuk memberikan umpan balik, mendorong peningkatan kinerja, membuat keputusan yang valid, membenarkan pemutusan hubungan kerja, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, dan mempertahankan keputusan personel seperti mengapa satu karyawan menerima kenaikan gaji yang lebih tinggi daripada karyawan lain.

Ada beberapa pendekatan untuk menilai kinerja karyawan. Penting untuk mengelompokkan mereka ke dalam kategori sesuai dengan apa yang dirancang untuk diukur. Dalam Mondy & Martocchio (2016) metode pengukuran kinerja terbagi dalam empat kategori besar, yaitu : *trait systems*, *comparison systems*, *behavioral systems* dan *results-based systems*. Miner (2002) mengemukakan beberapa aspek kinerja antara lain: (a) kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu dan ketepatan dalam melakukan tugas, (b) kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan, (c) waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu karyawan tersebut, dan (d) kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Menurut Kakabadse, Kakabadse, & Kouzmin (2003), istilah "pengetahuan" dan "informasi" digunakan secara bergantian, namun, berguna untuk membedakannya. Rantai pengetahuan adalah aliran yang terdiri dari data-informasi-realisasi-tindakan/refleksi-kebijaksanaan (pengetahuan). Karena itu, pengetahuan dikembangkan melalui siklus evolusi. Dari pengamatan dan pengorganisasian data, dimulai suatu proses pembelajaran, di mana dari data terstruktur, mencapai pengetahuan tertentu, yaitu milik individu atau kelompok individu. Proses ini berakhir dengan perolehan kebijaksanaan (pengetahuan) oleh individu, yang tumbuh dengan pengalaman. Proses ini akan terus berulang dalam bentuk siklus. O'Brien & Shea (2011) mendefinisikan *knowledge management* sebagai sebuah proses yang membantu organisasi dalam mengidentifikasi, memilih, mengorganisasikan, menyebarkan, dan memindahkan informasi penting dan pengalaman yang merupakan bagian dari organisasi. *Knowledge management* (KM) didefinisikan sebagai proses menerapkan pendekatan sistematis untuk menangkap, menstruktur, manajemen, dan penyebaran pengetahuan di seluruh organisasi untuk bekerja lebih cepat, menggunakan kembali praktik terbaik, dan mengurangi pengerjaan ulang yang mahal dari proyek ke proyek (I Nonaka & Takeuchi, 1995; Pasternack & Viscio, 1998). Easa (2012); Zack (1999) mendefinisikan *knowledge management* sebagai aktivitas manajerial dalam mengembangkan aplikasi baru mengenai teknologi informasi yang tujuannya untuk mendukung penangkapan, penyimpanan, pengambilan dan pendistribusian informasi secara digital yang kemudian di dokumentasikan secara eksplisit oleh organisasi. Pelatihan *knowledge management* dapat dikatakan berhasil jika terdapat peningkatan kinerja karyawan yang secara tidak langsung juga memberikan keuntungan bagi perusahaan. Menurut Nonaka & Takeuchi (1995), terdapat empat aspek yang dibutuhkan dalam menerapkan *knowledge management* yaitu: (a) *socialization* (sosialisasi), proses berbagi pengalaman sehingga



menciptakan pengetahuan *tacit* seperti model mental dan keterampilan teknis, (b) *externalization* (eksternalisasi), proses mengartikulasikan pengetahuan *tacit* dalam bentuk konsep yang *eksplisit*, (c) *combination* (kombinasi), proses menggabungkan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, (d) *internalization* (internalisasi), proses konversi *explicit knowledge* ke dalam *tacit knowledge* yang operasionalisasinya melalui belajar dengan cara dilakukan (*learning by doing*).

Hipotesis yang diajukan adalah (1) ada perbedaan kinerja karyawan setelah pelatihan antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol, (2) ada perbedaan kinerja karyawan pada kelompok eksperimen antara sebelum pelatihan *knowledge management* dengan setelah pelatihan *knowledge management*, (3) ada perbedaan *gain score* kinerja karyawan pada kelompok eksperimen sebelum pelatihan dengan kinerja karyawan setelah pelatihan.

KAJIAN TEORI

Knowledge Management dan Proses

Knowledge Management (KM) dapat didefinisikan sebagai manajemen eksplisit dan sistematis dari pengetahuan vital dan proses terkait untuk menciptakan, mengumpulkan, mengorganisir, difusi, penggunaan dan eksploitasi. Hal ini dibutuhkan mengubah pengetahuan pribadi menjadi pengetahuan perusahaan yang dapat dibagikan secara luas di seluruh organisasi dan diterapkan secara tepat (Skyrme & Amidon, 1997). KM dianggap sebagai pendekatan yang terintegrasi dan sistematis untuk mengidentifikasi, mengelola, dan berbagi pengetahuan organisasi dan memungkinkan bagi karyawan untuk menciptakan pengetahuan baru secara kolektif dan dengan demikian membantu mencapai tujuan organisasi (Mathew, 2008).

Masyarakat saat ini mempunyai banyak keunggulan di era yang kaya informasi dari persaingan di masyarakat dan pasar. Permintaan akan informasi dan pengetahuan telah diungkapkan dalam berbagai forum, komite dan konferensi yang dapat menjamin pembangunan sosial ekonomi dan mampu menghasilkan sistem berkelanjutan baru yang telah terkikis dari waktu ke waktu. Istilah "pengetahuan" telah digunakan berkali-kali dalam penelitian, konsultasi, manajemen, industri dan akademisi tetapi berkali-kali proses menghasilkan dan menggunakan pengetahuan untuk penambahan nilai belum dipikirkan. Banyak peneliti dan sarjana menekankan pada sumber daya pengetahuan dan penerapannya dalam kehidupan sehari-hari yang membuat perbedaan besar. Karena "pengetahuan dianggap sebagai aset yang dimilikinya" perlu diperhatikan manfaatnya bagi masyarakat, bisnis, dan individu. Sejumlah besar uang dan sumber daya telah disediakan untuk mengelola pengetahuan untuk penggunaan yang lebih baik, teratur, dan berulang dalam industri dan bisnis. Proyek manajemen pengetahuan seringkali menjadi mahal (Cabrera & Cabrera, 2002; Zack, 1999) dan memakan waktu. Banyak pelaku pasar dalam bisnis seperti IBM telah menempatkan sumber daya untuk mengkodifikasi pengetahuan yang memiliki spesialis dan sumber daya teknis lainnya.

Peran utama manajemen pengetahuan dalam mengidentifikasi, menangkap, berbagi, mentransfer, keyakinan dan nilai-nilai intelektual untuk mendapatkan keuntungan dan menghasilkan pengetahuan baru yang dapat meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan masyarakat secara keseluruhan. Pengembangan teknologi dan sistem informasi memainkan peran utama dalam menangkap, berbagi, menyebarkan, dan menyimpan modal intelektual dan pengetahuan untuk keuntungan masyarakat dan industri. Proses generik dan faktor-faktor yang berpengaruh menggabungkan inovasi, upaya kelompok, berbagi dan belajar menambah pertumbuhan pengetahuan dan proses manajemennya. Kolaborasi dan hubungan di antara berbagai komponen sangat penting untuk berbagi, transfer, dan inovasi termasuk berbagai negara, komunitas, dan masyarakat di seluruh dunia akan membantu menyelesaikan berbagai masalah dalam bisnis dan masyarakat global.



Anggota organisasi mungkin akan berbagi pengetahuan pribadi tetapi dengan beberapa kekhawatiran tertentu (Mathew, 2011). Ancaman tersebut akan dirasakan kurang bernilai jika pengetahuan mereka merupakan bagian dari domain publik organisasi yang dapat mengurangi keberlanjutannya dalam organisasi. Penelitian dari Hanssen-Bauer & Snow (1996) menunjukkan bahwa dalam pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan memfasilitasi kondisi termasuk kepercayaan, minat, dan berbagi bahasa bersama yang mendorong akses ke anggota yang berpengetahuan (Brown & Duguid, 1991), dan budaya yang ditandai oleh otonomi, redundansi, variasi yang diperlukan, niat, dan fluktuasi (Nonaka, 1994).

Keterampilan, transfer pengetahuan, dan berbagi sangat diperlukan untuk terlibat dalam keberhasilan dengan rekan dan diperoleh melalui hubungan jangka panjang. Sangat sulit untuk menentukan elemen-elemen yang terpisah, dan kedekatan kontak dan interaksi antara masing-masing komponen sering diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan dari transfer pengetahuan. Li & Zhu (2009) telah menambahkan faktor-faktor yang mempengaruhi transfer pengetahuan informal dan menyatakan bahwa peluang, motif, dan kapasitas transfer pengetahuan adalah faktor yang menentukan untuk transfer pengetahuan informal di antara individu. Transfer pengetahuan sangat bergantung pada orang-orang yang terkait dengan organisasi dan bervariasi tingkat kekayaan saluran dan tugas dimana masing-masing akan digunakan. Motif transfer pengetahuan berisi keinginan transfer dan minat reputasi masing-masing individu di berbagai tingkatan.

METODE PENELITIAN

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

Tabel 1. Penjelasan *Pretest-Posttest Control Group*

<i>Group</i>	<i>Pretest</i>		<i>Post Test</i>
KE	O 1	X	O 2
KK	O 1	~ X	O 2

Keterangan:

KE : kelompok *eksperimen*

KK : kelompok kontrol

O1 : pengukuran awal sebelum pemberian perlakuan

O2 : pengukuran akhir setelah pemberian perlakuan

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

~ X : tanpa perlakuan (tidak diberi pelatihan)

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



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

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

Tabel 2. Statistik (KE Posttest VS KK Posttest)

Group	N	Mean	t	Sig.
K E	30	115,23	3,161	0,003
K K	30	105,83		

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

Tabel 3. Statistik (KE Pretest VS KE Posttest)

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

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

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

Group	N	Mean	t	Sig.
K E	30	0,3293	2,234	0,030
K K	30	0,0963		

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

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pelatihan *knowledge management* terbukti efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan dapat memunculkan perubahan perilaku sebagai akibat dari pemahaman dan pengalaman yang diperoleh selama mengikuti pelatihan. Pelatihan *knowledge management* yang dilaksanakan juga berhasil memperbaiki pengetahuan dan *skill* individu, serta terbukti dapat diterapkan dalam konteks permasalahan sehari-hari para karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Torabi, Kyani dan



Falakinia (2016) yang menunjukkan bahwa KM memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. *Knowledge management* memiliki hubungan terhadap kemampuan, kejelasan, dukungan organisasi, insentif, evaluasi, validitas dan lingkungan yang merupakan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

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

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

SIMPULAN

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

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, G. L., & Lamont, B. T. (2003). Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 142–154. <https://doi.org/10.1108/13673270310477342>
- Akdere, M. (2009). The Role of Knowledge Management in Quality Management Practices: Achieving Performance Excellence in Organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 349–361. <https://doi.org/10.1177/1523422309338575>



- Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does Knowledge Management Really Matter? Linking Knowledge Management Practices, Competitiveness and Economic Performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617–636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bounfour, A. (2003). *The Management of Intangibles: The Organisation's Most Valuable Assets* (1st ed). London, United Kingdom: Routledge.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40–57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Cabrera, Á., & Cabrera, E. F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. *Organization Studies*, 23(5), 687–710. <https://doi.org/10.1177/0170840602235001>
- Chandra, A. A. (2017). Laba Turun, Semen Indonesia Lakukan Efisiensi. Retrieved May 8, 2019, from <https://finance.detik.com/bursa-dan-valas/d-3790884/labaturun-semen-indonesia-lakukan-efisiensi>
- Chapman, R. L., & Magnusson, M. G. (2006). Continuous Innovation, Performance and Knowledge Management: An Introduction. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 129–131. <https://doi.org/10.1002/kpm>
- Cope, R. F., Cope, R. F., & Hotard, D. G. (2006). Enhancing Project Management With Knowledge Management Principles. In *Proceedings of the Academy of Information and Management Sciences* (Vol. 10, pp. 41–45). New Orleans: Allied Academies International Conference.
- Easa, N. F. H. (2012). *Knowledge Management and the Seci Model: a Study of Innovation in the Egyptian Banking Sector*. University of Stirling. Retrieved from https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/5053/1/Easa_Thesis.pdf
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1002/ceat.201000522>
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hanssen-Bauer, J., & Snow, C. C. (1996). Responding to Hypercompetition: The Structure and Processes of a Regional Learning Network Organization. *Organization Science*, 7(4), 413–427. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.413>
- Heisig, P. (2009). Harmonisation of Knowledge Management – Comparing 160 KM Frameworks Around the Globe. *Journal of Knowledge Management*, 13(4), 4–31. <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the Knowledge Management Literature: Towards a Taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75–91. <https://doi.org/10.1108/13673270310492967>
- Kianto, A. (2011). The Influence of Knowledge Management on Continuous Innovation. *International Journal of Technology Management*, 55(1/2), 110–121. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2011.041682>
- Kurniawan, A. (2017). Industri Semen Merugi: Pasokan Berlembih. Retrieved May 8, 2019, from <https://ekbis.rmol.co/read/-2017/11/06/314022/Industri-Semen-Merugi>
- Li, Z., & Zhu, T. (2009). Study on the Influence Mechanism of Social Capital to Informal Knowledge Transfer among Individuals. In *Proceedings of the 2009 International Symposium on Web Information Systems and Applications (WISA '09)* (pp. 355–358). Oulu, Finland: Academy Publisher.
- Marqués, D. P., & Garrigós-Simón, F. J. (2006). The Effect of Knowledge Management



- Practices on Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143–156. <https://doi.org/10.1108/13673270610670911>
- Mathew, V. (2008). Knowledge Management Progression, Issues and Approaches for Organizational Effectiveness in Manufacturing Industry: An Implementation Agenda. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 6(1), 20–45.
- Mathew, V. (2011). KM Strategies (Part 2): Change And Development. *Journal of Knowledge Management Practice*, 12(2). Retrieved from <http://www.tlinc.com/articl261.htm>
- Miner, J. B. (2002). *Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses* (1st ed.). Oxford University Press.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson Education Limited, Edinburgh Gate, Harlow - England.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, Ikujiro. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- O'Brien, M., & Shea, J. (2011). Disparities in Patient Satisfaction Among Hispanics: The Role of Language Preference. *Journal of Immigrant and Minority Health*, 13(2), 408–412. <https://doi.org/10.1007/s10903-009-9275-2>
- Pasternack, B., & Viscio, A. (1998). *The Centerless Corporation*. New York: Simon and Schuster.
- Sahas, A., & Falah, N. (2017). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Persero Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 192–198.
- Skyrme, D., & Amidon, D. (1997). The Knowledge Agenda. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 27–37. <https://doi.org/10.1108/13673271211238751>
- Zack, M. H. (1999). Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review*, 40(4), 45–58.
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392–409. <https://doi.org/10.1108/13673270910997088>
- Zaim, H., Tatoglu, E., & Zaim, S. (2007). Performance of knowledge management practices: A causal analysis. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 54–67. <https://doi.org/10.1108/13673270710832163>