



STRATEGI *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA
PADA PT. PROVICES INDONESIA

TESIS

AKMAL SYAFAAT

1320921065

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
MAGISTER MANAJEMEN

2017



STRATEGI *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA
PADA PT. PROVICES INDONESIA

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Magister Manajemen
Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

AKMAL SYAFAAT

1320921065

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
MAGISTER MANAJEMEN

2017

PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Akmal Syafaat

NIM : 1320921065

Tanggal : 23 Januari 2017

Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, 23 Januari 2017

Yang Menyatakan,



(Akmal Syafaat)

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Negeri Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Akmal Syafaat
NRP : 1320921065
Program Studi : Magister Manajemen

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Negeri Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :
Strategi *Knowledge Management* Untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Pada PT. Provinces Indonesia.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Negeri Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta berhak menyimpan, mengalih media/ formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 23 Januari 2017
Yang Menyatakan,



(Akmal Syafaat)

PENGESAHAN

Tesis diajukan oleh :
Nama : Akmal Syafaat
NRP : 1320921065
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : **“Strategi *Knowledge Management* Untuk
Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia
Pada PT. Provinces Indonesia”**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Penguji dan Pembimbing serta telah diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta.



Dr. Jubaedah, SE., MM
Ketua Penguji



Prof. Dr. Djumarno, SE., MBA
Pembimbing I



Dr. Ni Putu Eka Widiastuti, SE., M.Si., CSRS
Pembimbing II

Jakarta, 23 Januari 2017
Mengesahkan,



Dr. Prasetyo Hadi, SE., MM., CFMP
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Jubaedah, SE., MM
Ketua Jurusan

STRATEGI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. PROVICES INDONESIA

AKMAL SYAFAAT

ABSTRAK

Penelitian ini sudah melakukan proses untuk mengenalkan dan menciptakan strategi *Knowledge Management* pada PT. Provinces Indonesia, yang bergerak pada pelayanan jasa penyedia tenaga kerja, saat ini seiring dengan meningkatnya persaingan bisnis dan ketergantungan organisasi terhadap pengelolaan pengetahuan dan profesionalitas menuntut perusahaan untuk dapat memaksimalkan sekaligus menjadikan *knowledge* sebagai inisiatif dalam proses bisnis perusahaan. Paradigma yang diterapkan pada penelitian ini adalah paradigma *konstruktivisme*. Teknik keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi dengan teknik analisis data yang bersifat induktif dan berkelanjutan. Penelitian ini mengusulkan integrasi metode antara APO (*Asian Productivity Organization*) *KM framework* yang terdiri dari *Accelerators (Leadership, People, Process, Technology)*, *Knowledge Processes*, *KM Outcomes* sebagai alat bantu menentukan *knowledge management gap*. Rancangan strategi *knowledge management* menggunakan SECI Model (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) yang komprehensif sebagai alat bantu analisis dan penciptaan konversi KM terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui langkah penempatan KM secara personalisasi dan kodifikasi. Pada tahap *socialization* dilakukan eksplorasi dalam suatu *tacit ke tacit* melalui peran karyawan yang tergabung dalam COPs (*Community Of Practice*). Pada tahap *externalization* dilakukan pendokumentasian dari hasil eksplorasi data yang telah di kelola KCC (*Knowledge Creating Crew*) kepada karyawan dengan pemisahan kebutuhan akan informasi. Pada tahap *combination* dilakukan peningkatan pengetahuan yang berbentuk *tacit knowledge* menjadi terdokumentasikan ke dalam bentuk *explicit knowledge best practice* yang diperoleh akan dikombinasikan dengan proses aktivitas dari tiga (3) Perseroan yang berada pada PT. PVI. Pada tahap *internalization* dilakukan penginformasian mengenai *best practice* yang telah didapatkan dari hasil penelitian untuk dijadikan perencanaan evaluasi dari kegiatan pekerjaan yang dilakukan. Konsep perancangan pada lingkup pekerjaan PT. PVI diharapkan dapat menghasilkan suatu evaluasi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam pencapaian *customer satisfaction*. Oleh karena itu, diperlukan adanya konversi *knowledge* dari pekerja yang berada dalam lingkup organisasi PT. PVI.

Kata Kunci : *Knolege Management*, Sumber Daya Manusia, APO, SECI, *Satisfaction*

KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY TO IMPROVE HUMAN RESOURCES QUALITY AT PT. PROVICES INDONESIA

AKMAL SYAFAAT

ABSTRACT

This research has already conducted the process to introduce and create Knowledge Management strategy at PT. Provices Indonesia, which specializes in manpower service provider. Currently increasing business competition and organizational dependency towards knowledge management and professionalism demands the company to maximize and position knowledge as an initiative in company business process. The paradigm utilized in this research is constructivism paradigm. The data verification technique employs triangulation with inductive and sustainable approach. This research proposed an integrated method such as APO (Asian Productivity Organization) KM framework comprised of Accelerators (Leadership, People, Process, Technology), Knowledge Processes, KM Outcomes as assisting tools to determine knowledge management gap. Knowledge management utilizes SECI Model (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) comprehensively as an KM analysis tool and create KM conversion to enhance manpower resource quality through personalized and codified KM position emplacement. Socialization phase is conducted by exploring from one tacit to another of employee's role as a part of COPs (Community Of Practice). Externalization phase conducts documentation from the explored data managed by KCC (Knowledge Creating Crew) to the employee by separating demand with information. During the combination phase, obtained tacit knowledge will be documented into explicit knowledge best practice combined with the activity process from three (3) Companies under PT. PVI. During internalization phase, attainable best practice from research result is informed and created into evaluation planning materials from the ongoing work activity. The design concept for workscope of PT. PVI is expected to generate an evaluation of human resource improvement to obtain customer satisfaction. It is why the knowledge conversion from workers inside PT.PVI's scope of organization is necessary.

Keywords : Knowledge Management, Human Resources, APO, SECI, Satisfaction

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat, Berkah dan segala karunia-Nya sehingga tesis ini berhasil diselesaikan. Judul yang dipilih dalam penelitian ini adalah **“Strategi *Knowledge Management* Untuk Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Pada PT. Provinces Indonesia”**. Penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Ir. Eddy Sumarno Siradj, M.Sc. Eng, sebagai Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, Bapak Dr. Prasetyo Hadi, SE., MM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Ibu Dr. Alfatih S Manggabarani, SE., M.Si sebagai Ka. Prodi Magister Manajemen, Ibu Dr. Jubaedah, SE., MM sebagai Ketua Jurusan. Penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. Djumarno, SE., MBA dan Ibu Dr. Ni Putu Eka Widiastuti, SE., M.Si, CSRS, sebagai dosen pembimbing yang telah banyak memberikan waktu bimbingan, buku referensi dan saran yang sangat bermanfaat.

Disamping itu, ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Ayah, Ibu, Abang, Adik dan calon istriku Almitra, serta seluruh keluarga yang tidak henti-hentinya memberikan penulis semangat dan doa. Penulis juga sampaikan terima kasih kepada rekan-rekan Pascasarjana Angkatan 77 Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta yang telah membantu dalam penulisan tesis ini dan tak lupa juga penulis mengucapkan terimakasih kepada segenap Manajemen dan Karyawan PT. Provinces Indonesia serta semua pihak yang telah memberikan bantuan serta dukungannya didalam proses penyusunan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan waktu dan penyajian serta kelemahan penulis. Akhir kata, semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi pihak-pihak yang membutuhkan demi penelitian dan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 23 Januari 2017



Akmal Syafaat

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUNG	i
PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
I.1. Latar Belakang Penelitian	1
I.2. Pembatasan Masalah	6
I.3. Perumusan Masalah	7
I.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
II.1. Hasil Penelitian Yang Relevan	10
II.2. Kajian Teori <i>Knowledge</i>	23
II.3. Kajian Teori <i>Knowledge Management</i>	30
II.4. Hubungan <i>Knowledge Management</i> Dan MSDM.....	48
BAB III METODE PENELITIAN	
III.1. Paradigma Penelitian	52
III.2. Metode Penelitian	52
III.3. Situs Dan Jadwal Penelitian	53
III.4. Latar Penelitian.....	54
III.5. Desain Penelitian	60
III.6. Teknik Pengumpulan Data	63
III.7. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data	66
III.8. Teknik Analisis Data	68
BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	
IV.1. Pengantar	71
IV.2. Deskripsi Situs Penelitian	71
IV.3. Deskripsi Hasil Penelitian	83
IV.4. Penutup	85

BAB V ANALISIS PERANAN SDM DALAM KNOWLEDGE MANAGEMENT GAP	
V.1. Pengantar	87
V.2. Identifikasi <i>Knowledge Management</i> Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia.....	88
V.3. <i>Knowledge Management</i> GAP	89
V.4. Penutup	97
BAB VI RANCANGAN STRATEGI DAN ALAT BANTU KNOWLEDGE MANAGEMENT PT. PROVINCES INDONESIA	
VI.1. Pengantar	99
VI.2. Strategi Peningkatan Kualitas SDM Dalam Pembentukan <i>Knowledge Management</i> Pada PT. PVI	100
VI.3. Menentukan Strategi Kodifikasi Dengan Strategi Personalisasi	104
VI.4. Rancangan Strategi <i>Knowledge Management</i>	110
VI.5. Penciptaan <i>Knowledge Management</i> Menggunakan SECI Model.....	123
VI.6. Proses Efektivitas Transfer <i>Knowledge Management</i> SECI Model....	127
VI.7. Penutup	129
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN	
VII.1. Pengantar	131
VII.2. Simpulan.....	131
VII.3. Implikasi Manajerial.....	134
VII.4. Saran	135
DAFTAR PUSTAKA	137
LAMPIRAN – LAMPIRAN	142

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Klasifikasi Tipe <i>Knowledge</i>	27
Tabel 2	Perbedaan <i>Tacit Knowledge</i> dan <i>Explicit Knowledge</i>	28
Tabel 3	Perbandingan Antara <i>Codification</i> dan <i>Personalization Knowledge Management Strategis</i>	42
Tabel 4	Jadwal Penelitian.....	54
Tabel 5	Rincian Jumlah Informan PT. Provinces Indonesia “ <i>Key Informan</i> ”	56
Tabel 6	Rincian Jumlah Informan PT. Provinces Indonesia “ <i>Supporting Informan</i> ”	58
Tabel 7	Klasifikasi <i>Scoring</i> Hasil FGD	92
Tabel 8	Analisa <i>Enablers</i> Kebutuhan Perencanaan Strategi KM	102
Tabel 9	Penempatan KM Melalui Strategi Kodifikasi Dan Strategi Personalisasi	104
Tabel 10	Keuntungan Dan Kerugian Dari Strategi Kodifikasi Dan Strategi Personalisasi	107
Tabel 11	Pembentukan <i>Knowledge Creation Crew</i> Dengan Peran Karyawan <i>Knowledge Officers</i>	114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	<i>APO KM Framework</i>	32
Gambar 2	<i>The Four Areas of Knowledge Conversion</i>	37
Gambar 3	Proses Efektivitas Penciptaan Pengetahuan	39
Gambar 4	Desain Penelitian PT. Provinces Indonesia.....	61
Gambar 5	Teknik Observasi Partisipatif.....	64
Gambar 6	Komponen Analisis Data Di Lapangan.....	68
Gambar 7	Struktur Organisasi PT. Provinces Indonesia.....	75
Gambar 8	Proses Bisnis PT. Provinces Indonesia	78
Gambar 9	Hasil FGD (<i>Focus Group Discussion</i>) Menggunakan <i>APO Framework</i>	93
Gambar 10	Diagram <i>Radar Chart</i> Hasil <i>Asesmen KM</i> Pada PT. PVI.....	100
Gambar 11	Proses <i>Knowledge Management</i> Pada SDM PT. PVI.....	118
Gambar 12	Pemetaan Penciptaan Atau Konversi <i>Knowledge Management</i> Pada SDM PT. PVI Melalui <i>SECI Model</i>	124
Gambar 13	Efektivitas <i>Knowledge Management</i> Pada <i>SECI Model</i> PT. PVI.....	128

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Panduan Pertanyaan Wawancara Mendalam Dan <i>Focus Group Discussion</i> (FGD)	142
Lampiran 2 Lampiran KM GAP APO	146
Lampiran 3 Surat Permohonan Riset	154
Lampiran 4 Lokasi Dan Kantor PT. Provinces Indonesia.....	156
Lampiran 5 Struktur Organisasi Dan Proses Bisnis PT. Provinces Indonesia.....	157
Lampiran 6 Kegiatan PT. Provinces Total Mandiri, Provinces Prima Mandiri Dan Provinces Lintas Mandiri	159
Lampiran 7 Sertifikasi ISO dan OHSAS	162
Lampiran 8 Dokumentasi Kegiatan Wawancara Dan Moderasi <i>Focus Group Discussion</i> (FGD).....	165