

ASSIGNMENT 1

1. *Identify knowledge management initiatives from the case to*

a) describe the motivations (KM driving forces) why the organization have to implement KM initiatives.

Motivasi dari *Snapshot Industries* dalam mengimplementasikan *knowledge management* didasari oleh tingkat *turnover* yang tinggi pada perusahaan ini dimana dalam setahun 60 dari 200 staf asli perusahaan (pegawai lama) telah mengundurkan diri/pensiun. Berkurangnya karyawan yang berpengalaman mengakibatkan standarisasi prosedur pengerjaan dapat berbeda dari yang telah ada sebelumnya karena pengetahuan dalam mengerjakan suatu proses hanya diketahui oleh karyawan lama dan tidak terdistribusi kepada karyawan baru pada departemen tersebut. Oleh sebab itu, diperlukan *knowledge management* untuk memastikan setiap karyawan dapat memperoleh pengetahuan yang relevan atas pekerjaannya sehingga perusahaan dapat mampu bertahan dalam jangka waktu yang lama.

b) describe the issues that are (might be) emerging in the implementation (technical and non- technical).

Permasalahan yang dapat terjadi dalam mengimplementasikan *knowledge management* dapat berupa permasalahan teknis maupun permasalahan non-teknis. Permasalahan yang lebih sering terjadi lebih banyak disebabkan oleh masalah non-teknis dibandingkan masalah teknis dan penerapan teknologinya. Pada permasalahan teknis yang biasa terjadi berkaitan dengan penggunaan IT sebagaimana *knowledge management system* di implementasikan. Ketidaksiapan perusahaan akan penggunaan IT dapat menjadi tantangan dalam proses implementasi *knowledge management*. Selain masalah teknis, terdapat aspek lain yang sangat berpengaruh dalam pengimplementasian *knowledge management* yaitu aspek non-teknis. Aspek non-teknis dapat menjadi faktor penghambat dalam proses implementasi seperti

budaya perusahaan yang tidak terbiasa dalam berbagi pengetahuan. 95% karyawan pada *Snapshot Industries* telah bekerja dalam kurun waktu 20 tahun dan masing-masing karyawan memiliki peran tertentu dan sangat memahami bagian yang mereka kerjakan. Para karyawan tidak membagi pengetahuannya akan proses kerjanya selama ini. Untuk saat ini, saat Jim memegang kendali, implementasi *knowledge management* menghadapi tantangan dimana para karyawan lama tidak membagi pengetahuan yang mereka miliki. Mereka merasa pengetahuan yang dimiliki terlalu banyak dan sulit untuk dibagikan. Selain itu, mereka tidak memiliki waktu untuk berbagi pengetahuan karena banyak hal yang harus mereka kerjakan dan mereka pun harus belajar mengenai pekerjaan barunya. Selain berdasarkan argument karyawan tersebut, dapat dilihat faktor lain yang mempengaruhi tidak maksimalnya proses *sharing knowledge*. Beberapa karyawan mungkin melihat *knowledge management* sebagai ancaman bagi diri mereka sebab apabila pengetahuan yang mereka miliki diketahui oleh orang lain akan menyebabkan mereka tidak diperlukan lagi oleh perusahaan. Sehingga karyawan cenderung melakukan proteksi terhadap pengalaman yang mereka miliki dan menjadi resisten serta tidak mendukung implementasi *knowledge management*.

2. *Identify possible knowledge in the snapshot industry and analyse the type and location (identify 10 knowledge). You may choose certain domain of problem or give a short assumption/condition to better explain the type of the knowledge*
 - *Snapshot Industries develop commercial products in gardening and kitchenware*
 - *Setiap divisi di Snapshot Industries memiliki manajer yang mengontrol kinerja timnya*
 - *Snapshot Industries memiliki divisi maintenance yang mengelola mesin produksi*

Knowledge	Type of Knowledge			Location		
	<i>Declarative/ Procedural</i>	<i>Tacit/ Explicit</i>	<i>General/ Spesific</i>	<i>People</i>	<i>Artifacts</i>	<i>Organizational Entities</i>
Buku yang menjelaskan cara pembuatan produk	<i>Procedural</i>	<i>Explicit</i>	<i>General</i>	<i>Individual : Karyawan divisi produksi</i>	<i>Practice : Dokumen SOP pembuatan</i>	Divisi <i>production</i>
Pengetahuan tentang pertimbangan jumlah produksi berdasarkan dengan permintaan barang dan persediaan di gudang	<i>Declarative</i>	<i>Tacit</i>	<i>Spesific</i>	<i>Individual : Manager divisi production</i>	<i>Technology: Analytic software</i>	Divisi <i>production</i>
Pengetahuan tentang tahapan apa yang harus dilakukan ketika membeli mesin produksi baru	<i>Procedural</i>	<i>Tacit</i>	<i>General</i>	<i>Individual : Karyawan divisi purchasing</i>	-	Divisi <i>purchasing</i>
Pengetahuan tentang faktor utama yang perlu dipertimbangkan dalam membeli mesin produksi baru	<i>Declarative</i>	<i>Tacit</i>	<i>General</i>	<i>Individual : Karyawan divisi purchasing</i>	-	Divisi <i>purchasing</i>
Dokumen yang menjelaskan tahapan pemesanan barang ke <i>supplier</i>	<i>Procedural</i>	<i>Explicit</i>	<i>General</i>	<i>Individual : Karyawan divisi purchasing</i>	<i>Practice : Dokumen SOP pemesanan</i>	Divisi <i>purchasing</i>

Pengetahuan manajer tentang faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menjaga loyalitas karyawan	<i>Declarative</i>	<i>Tacit</i>	<i>Spesific</i>	<i>Individual :</i> Manager pada setiap divisi	-	-
Tahapan teknisi memperbaiki mesin produksi yang rusak	<i>Procedural</i>	<i>Tacit</i>	<i>Spesific</i>	<i>Individual :</i> Karyawan (teknisi) divisi <i>maintenance</i>	<i>Repository :</i> Manual mesin produksi	Divisi <i>maintenance</i>
Pengetahuan teknisi mencari permasalahan mesin produksi yang rusak	<i>Declarative</i>	<i>Tacit</i>	<i>Spesific</i>	<i>Individual :</i> Karyawan (teknisi) divisi <i>maintanance</i>	-	Divisi <i>maintenance</i>
Dokumen perusahaan tentang tahapan yang harus dilakukan seorang manajer dalam mengganti anggota tim yang tidak <i>perform</i> pada pekerjaannya	<i>Procedural</i>	<i>Explicit</i>	<i>Spesific</i>	<i>Individual :</i> Manager pada setiap divisi	<i>Practice :</i> Aturan perusahaan	-
Buku yang menjelaskan faktor yang di pertimbangkan kapan waktu pemesanan barang pendukung produksi	<i>Declarative</i>	<i>Explicit</i>	<i>General</i>	<i>Individual :</i> Manager divisi <i>purchasing</i>	<i>Practice :</i> Dokumen <i>SOP</i> pemesanan	Divisi <i>purchasing</i>

3. *Choose five knowledge from your list, analyze the codifiability and teachability for each knowledge. Suggest ways in which tacit knowledge could be made explicit.*

a. Buku yang menjelaskan cara pembuatan produk (alat perkebunan & peralatan dapur)
Pengetahuan ini dapat dengan mudah diartikulasikan/dikodifikasi. Selain dapat didokumentasikan, tata cara pembuatan produk juga dapat diajarkan dengan mudah. Sehingga dapat dikatakan pengetahuan ini memiliki *level codifiability* dan *teachability* yang tinggi (*high*).

b. Pengetahuan teknisi mencari permasalahan mesin produksi yang rusak
Pengetahuan akan cenderung sulit untuk diartikulasikan/dikodifikasi sebab pengetahuan ini di dapat dari pengalaman teknisi itu sendiri. Selain itu, pengetahuan ini juga cenderung sulit untuk diajarkan karena dalam mencari akar permasalahan terutama permasalahan yang unik atau jarang terjadi dibutuhkan *skill* yang berasal dari pengalaman-pengalaman seorang teknisi saat membetulkan sebuah mesin. Sehingga dapat dikatakan pengetahuan ini memiliki *level codifiability* dan *teachability* yang rendah (*low*).

c. Tahapan teknisi memperbaiki mesin produksi yang rusak
Pengetahuan ini cenderung sulit untuk diartikulasikan/dikodifikasi sebab pengetahuan ini di dapat dari pengalaman teknisi itu sendiri. Akan tetapi, pengetahuan ini dapat diajarkan dengan memberi pelatihan terhadap permasalahan umum yang dapat terjadi. Sehingga dapat dikatakan pengetahuan ini memiliki *level codifiability* rendah(*low*) dan *teachability* yang tinggi(*high*).

d. Pengetahuan tentang faktor yang perlu dipertimbangkan dalam membeli mesin produksi baru
Pengetahuan ini dapat dikatakan dalam level yang sedang untuk diartikulasikan/dikodifikasi sebab pengetahuan tetap dapat didokumentasikan

namun akan lebih dapat dipahami dari pengalaman yang telah terjadi. Selain itu, pengetahuan ini dapat diajarkan namun pengetahuan ini juga membutuhkan *sense* dalam menentukan waktu terbaik dalam membeli mesin tersebut. Sehingga dapat dikatakan pengetahuan ini memiliki *level codifiability* dan *teachability* yang sedang (*medium*). Pengetahuan ini dapat dijadikan *explicit knowledge* dengan mendokumentasikan *major factors* yang sudah biasa terjadi agar dapat membantu karyawan lain apabila menemukan masalah yang serupa.

- e. Dokumen yang menjelaskan tahapan pemesanan barang ke *supplier*

Pengetahuan ini dapat dengan mudah diartikulasikan/dikodifikasi. Selain dapat didokumentasikan, tahapan pemesanan barang juga dapat diajarkan dengan mudah. Sehingga dapat dikatakan pengetahuan ini memiliki *level codifiability* dan *teachability* yang tinggi (*high*).

4. *Define and give brief description for each the KM Infrastructures in Snapshot industry (Give references eg. paragraph 2). If you consider the infrastructures need to be improved to support KM better, give some brief description for improvement.*

- *Organizational Culture*

Budaya organisasi yang ada di *Snapshot industries* pada masa kepemimpinan Sam kurang mendukung penerapan *knowledge management*. Setiap individu cenderung kurang peduli terhadap pekerjaan yang tidak dibawah kendalinya. Karyawan telah berada dalam *comfort zone* dimana semua kegiatan yang mereka lakukan sudah dapat diprediksi. Keadaan ini membuat 95% karyawan menjadi loyal terhadap perusahaan. Namun dilain sisi ketika terdapat suatu perubahan yang terjadi / pegawai yang bertanggung jawab terhadap suatu proses berhenti/pensiun, perusahaan akan kesulitan yang diakibatkan banyaknya kendala dalam proses pembuatan produk. *Improvement* diperlukan untuk membuat perusahaan lebih *aware* terhadap *knowledge management*. Perusahaan perlu membiasakan para karyawannya untuk

membagi pengetahuannya dengan berbagi macam cara. Selain itu, perusahaan juga dapat memberi *reward* bagi karyawan yang aktif dalam membagikan pengetahuannya. -ref paragraph 2,6,8-

- *Organizational Structure*

Struktur organisasi pada *Snapshot Industries* belum memfasilitasi *knowledge management*. Semua keputusan terkait dengan perusahaan di buat oleh Sam. Struktur organisasi yang bersifat *centralized* ini membuat *knowledge management* kurang dapat diterapkan. Untuk itu perlu adanya *improvement* misalnya dengan membuat suatu divisi khusus yang memfasilitasi *knowledge management*. Selain itu, perusahaan juga dapat membuat sebuah *communities of practice* agar pengetahuan yang ada dapat lebih tersebar. -ref paragraph 1-

- *IT infrastructure*

Penggunaan IT pada seluruh divisi baru diterapkan pada masa kepemimpinan Jim namun *Snapshot Industries* sendiri belum secara spesifik menggunakan *IT infrastructure* dalam mendukung *knowledge management*. *Improvement* dapat dilakukan dengan membuat *knowledge management system* yang dapat memudahkan karyawan dalam berbagi pengetahuan. Selain itu juga dapat memudahkan perusahaan dalam me-*manage* pengetahuan yang ada. -ref paragraph 4-

- *Common Knowledge*

Tidak ada karyawan yang berfikir untuk mengubah proses pengerjaan yang telah ada agar menjadi lebih efektif dan efisien. Selain itu, juga terdapat karyawan yang tidak mau berkomunikasi/berbagi pengetahuan dengan karyawan lainnya. Dalam hal ini diperlukan dukungan komunikasi dan kordinasi sehingga dapat menciptakan pengetahuan baru atau meng-*improve* pengetahuan yang telah ada. -ref paragraph 2&8-

- *Physical Environment*

Karyawan pada *Snapshot Industries* menyukai fakta bahwa setiap *section* memiliki ruangannya sendiri dimana dapat disimpulkan jika mereka lebih menyukai adanya “dinding pembatas” antar bagian. Hal ini sebetulnya tidak menjadi masalah besar dalam penerapan *knowledge management* karena karyawan akan lebih merasa *comfort*. Apabila karyawan ingin membagi pengetahuannya secara informal juga dapat dilakukan melalui percakapan informal di luar ruangan. -ref paragraph 2-

5. *Define the current KM Mechanism which can support KM practice in Snapshot Industry (Give references eg. paragraph 2). Give some potential KM Mechanism given the KM Infrastructure that you have define before.*

Knowledge management mechanism yang telah dilakukan sekarang adalah dengan Jim melakukan *collaborative problems solving*, dan *joint decision making* dalam menghadapi masalah yang dihadapinya. *KM mechanism* lain yang berpotensi dapat diterapkan adalah dengan membuat *KM system* yang dapat memudahkan perusahaan serta karyawan dalam berbagi pengetahuan. Selain itu *communities of practice* juga sangat berpotensi dalam membantu karyawan memahami bidang pekerjaannya. Pembuatan *manual*, lesson learn serta SOP dan standar juga dapat membantu perusahaan dalam mengelola pengetahuan yang dimilikinya. -ref paragraph 8&9-

Reference:

Slide KM chapter 1-4

Buku KM Systems and Process second edition