

# Analisis Pengukuran Tingkat Kesiapan *Knowledge Management*: Studi Kasus Pusat Pengolahan Data dan Informasi Badan Koordinasi Penanaman Modal

Sri Widiastuti<sup>1)</sup>, Indra Budi<sup>2)</sup>

Fakultas Ilmu Komputer

Universitas Indonesia

Depok, Indonesia

sri.widiastuti09@gmail.com<sup>1)</sup>, indra@cs.ui.ac.id<sup>2)</sup>

**Abstrak**—Pusdatin merupakan unit yang memiliki tugas mengelola SI/TI di BKPM. Permasalahan yang terjadi di Pusdatin adalah pengetahuan dan kemampuan melekat pada masing-masing individu dan tidak terdokumentasi dengan baik. Hal ini menyebabkan sulitnya pengetahuan tersebut diakses oleh pegawai lain, sehingga dapat berdampak pada terganggunya layanan di Pusdatin. Untuk itu Pusdatin membutuhkan suatu sistem berbasis teknologi informasi yang dapat mengelola pengetahuan untuk mendorong kontribusi maksimum dalam menjalankan tugas dan target Pusdatin. Penerapan KM sangat membutuhkan persiapan yang matang agar tidak mengalami kegagalan. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kesiapan organisasi dalam penerapan KM (KM readiness), sehingga dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kesiapan penerapan KM. Penelitian dilakukan melalui sensus terhadap seluruh pegawai Pusdatin dengan menggunakan kuesioner. Data dianalisis menggunakan analisis faktor konfirmatori dan analisis deskriptif. Analisis faktor konfirmatori menghasilkan faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kesiapan KM di Pusdatin, yaitu faktor budaya, struktur, penerimaan individu, dan TI. Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat kesiapan KM di Pusdatin berada pada kategori tinggi, hal ini berarti bahwa organisasi telah memiliki kemampuan yang memadai, dan karenanya telah matang kesiapannya untuk menerapkan KM.

**Keywords**—*pengetahuan; knowledge management; KM readiness; analisis faktor konfirmatori; analisis deskriptif*

## I. PENDAHULUAN

Badan Koordinasi Penanaman Modal atau BKPM adalah lembaga pemerintah non kementerian yang menjalankan fungsi koordinasi kebijakan penanaman modal baik koordinasi antar instansi pemerintah, antar instansi pemerintah dengan Bank Indonesia, antar instansi pemerintah dengan pemerintah daerah, maupun antar pemerintah daerah. Fungsi koordinasi ini diatur dalam Pasal 27 Undang-Undang No. 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal [1]. Untuk dapat melaksanakan tugas, fungsi, serta untuk mencapai tujuan dan sarannya, BKPM memerlukan dukungan dari pemanfaatan Sistem Informasi (SI) dan Teknologi Informasi (TI) secara optimal dan berkesinambungan. Unit kerja yang memiliki tugas melaksanakan pengelolaan SI dan TI di BKPM berdasarkan Pasal 360 Peraturan Kepala BKPM No. 90 Tahun 2007 tentang

Organisasi dan Tata Kerja Badan Koordinasi Penanaman Modal adalah Pusat Pengolahan Data dan Informasi (Pusdatin) [2].

Salah satu kegiatan yang menjadi tugas Pusdatin yang tercantum dalam Renstra BKPM tahun 2015-2019 adalah kegiatan pengembangan Sistem Pelayanan Informasi dan Perizinan Investasi Secara Elektronik (SPIPISE) [3]. SPIPISE merupakan aplikasi utama yang ada di BKPM untuk mendukung fungsi pelayanan perizinan dan non perizinan di bidang penanaman modal seperti yang tercantum dalam Perka BKPM No. 14 Tahun 2009 tentang SPIPISE [4]. Sejak tahun 2008, SPIPISE telah mengalami beberapa perubahan dikarenakan perubahan proses bisnis yang mendasarinya.

Selanjutnya, dalam rangka mencapai target terhubungnya SPIPISE dengan 50 PTSP Provinsi, dan Kabupaten/Kota serta terselenggaranya kegiatan sosialisasi dan pelatihan untuk menjangkau sebanyak 50 PTSP Provinsi dan PTSP Kabupaten/Kota yang mengikuti sosialisasi dan pelatihan SPIPISE setiap tahunnya, menyebabkan tingkat mobilitas pegawai Pusdatin cukup tinggi diukur dari frekuensi dinas luar kota atau luar kantor. Didapatkan informasi bahwa selama Januari sampai Juni 2015, rata-rata dalam satu bulan, frekuensi dinas luar pegawai Pusdatin sebanyak 25 kali, 3 sampai 4 orang dalam satu kali dinas, dan sebanyak dua hari setiap kali dinas luar.

Di sisi lain, data Bagian Kepegawaian BKPM mencatat rata-rata dalam setahun terdapat empat kali proses pelantikan jabatan di BKPM dan rata-rata dua kali dalam setahun yang melibatkan pegawai Pusdatin. Konsekuensi dari hal ini adalah pegawai yang dilantik ke posisi jabatan yang baru harus segera menyesuaikan diri dengan jabatan barunya tersebut. Selain itu, melalui analisis kebutuhan pegawai, diketahui bahwa sampai tahun 2017 dibutuhkan penambahan pegawai sebanyak 9 orang.

Sementara itu, menurut hasil wawancara dengan dua orang pejabat dan satu orang staf di Pusdatin dapat disimpulkan bahwa dalam melaksanakan tugas dan menyelesaikan pekerjaan, setiap pegawai memiliki kemampuan dan pengetahuannya masing-masing yang melekat pada pegawai tersebut. Hampir setiap orang di Pusdatin memiliki kemampuan dan pengetahuan yang spesifik. Pengetahuan tersebut melekat pada individu-individu dan belum terdokumentasi, sehingga tidak dapat diketahui atau

diakses oleh pegawai lain di organisasi. Hal ini menjadi salah satu permasalahan utama di Pusdatin saat ini.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tingginya tingkat perubahan proses bisnis dapat mengakibatkan tingginya tingkat pengembangan aplikasi SPIPISE, sehingga membutuhkan peningkatan inovasi dan percepatan pemecahan masalah. Tingginya tingkat mobilitas pegawai dapat menyebabkan kebutuhan penyelesaian melalui identifikasi dan penyebaran praktik terbaik secara efektif. Tingginya tingkat mutasi dan rotasi, serta tingginya tingkat kebutuhan pegawai menyebabkan kebutuhan untuk belajar dengan cepat. Sementara itu, pengetahuan dan kemampuan yang melekat pada masing-masing individu dan tidak terdokumentasi dengan baik, menyebabkan sulitnya pengetahuan tersebut diketahui atau diakses oleh pegawai lain. Hal ini dapat menyebabkan layanan di Pusdatin terganggu atau tidak efisien. Untuk itu Pusdatin membutuhkan suatu sistem berbasis teknologi informasi yang dapat mengelola pengetahuan, atau yang dikenal dengan *knowledge management* (KM), sehingga harapannya, para pegawai dapat menangkap, menyaring, dan menerima pengetahuan yang ada, serta menciptakan pengetahuan baru untuk mendorong kontribusi maksimum dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi, serta target Pusdatin.

Namun, menurut beberapa penelitian, tingkat kegagalan proyek KM cukup tinggi. Hal ini terjadi karena organisasi belum siap untuk implementasi KM. Resiko kegagalan penerapan KM dapat dikurangi jika organisasi siap untuk menerapkan proyek ini seperti yang disampaikan Atrinawati & Surendro [5]. Untuk itu, diperlukan langkah awal yaitu penilaian terhadap organisasi, melihat sejauh mana kesiapan menerapkan proyek KM, atau yang biasa disebut *KM Readiness*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kesiapan penerapan KM di Pusdatin BKPM dan sejauh mana tingkat kesiapan KM di Pusdatin berdasarkan faktor-faktor tersebut.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Turban, Sharda, dan Delen, KM adalah proses yang membantu organisasi mengidentifikasi, memilih, mengatur, menyebarkan, dan memindahkan informasi penting dan keahlian yang merupakan bagian dari memori organisasi dan sifatnya berada dalam organisasi dalam cara yang tidak terstruktur [6]. KM merupakan pengelolaan yang sistemik dan aktif dari ide, informasi dan *knowledge* yang berada dalam pegawai dari sebuah organisasi. Menstrukturkan pengetahuan memungkinkan pemecahan masalah yang efektif dan efisien, pembelajaran yang dinamis, perencanaan strategis dan pengambilan keputusan. Inisiatif KM fokus pada identifikasi pengetahuan, mengeksplisitkannya sedemikian rupa sehingga dapat dibagi secara formal dan memanfaatkan nilai-nilai melalui penggunaan kembali.

Dari literatur lain, Beccera, Fernandez, dan Sabherwal menjelaskan bahwa KM adalah hal yang dapat didefinisikan sebagai melakukan kegiatan yang terlibat dalam menemukan, menangkap, berbagi, dan menerapkan pengetahuan sehingga dapat meningkatkan dampak pengetahuan tentang pencapaian

tujuan organisasi dengan cara hemat biaya [7]. Sedangkan menurut Dalkir, KM adalah koordinasi yang disengaja dan sistematis dari orang, teknologi, proses dan struktur pengelolaan organisasi dalam rangka menambah nilai melalui penggunaan ulang dan inovasi [8]. Koordinasi ini dicapai melalui membuat, berbagi, dan mengaplikasikan *knowledge* melalui pemberian pelajaran berharga dan *best practice* ke dalam memori perusahaan untuk membantu perkembangan pembelajaran organisasi secara terus menerus. KM mewakili respon suatu pihak terhadap masalah dalam usaha mengelola kompleksitas informasi lingkungan kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa KM adalah proses mengidentifikasi, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mentransfer informasi penting dan keahlian yang merupakan bagian dari memori organisasi dan sifatnya berada dalam organisasi dalam cara yang tidak terstruktur menjadi *knowledge* yang terstruktur untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan *KM readiness* dapat diartikan sebagai kemampuan organisasi atau kelompok tertentu dalam mengadopsi, menggunakan dan memperoleh manfaat dari KM. *KM readiness* menyetengahkan pengukuran dari tingkatan sebuah organisasi dalam hal kesiapan untuk memperoleh manfaat dari implementasi KM dengan fokus kepada isu manusia, proses, dan teknologi Mohd Zin & Egbu [9]. Sejalan dengan itu, menurut Razi, *KM readiness* merupakan sikap reseptif dari suatu anggota organisasi untuk terlibat dalam proses KM melalui kemampuan sumber daya [10]. Menerapkan KM pada suatu organisasi membutuhkan perubahan yang signifikan dalam organisasi tersebut, dan karena sulitnya untuk memulai suatu perubahan maka terlebih dahulu perlu dilakukan sejumlah persiapan. Sementara itu, Dalkir mengemukakan bahwa *KM readiness* adalah level minimum dari *KM maturity* sebelum KM dapat diterapkan dalam sebuah organisasi [8]. Sehingga dapat penulis simpulkan bahwa *KM readiness* merupakan kesiapan suatu organisasi dalam mengadopsi, menerima dan menggunakan KM.

Untuk dapat mengimplementasikan KM dengan baik dan memperoleh manfaatnya, penerapan KM perlu memperhatikan faktor-faktor yang menjadi kunci keberhasilan dari penerapan KM. *KM Critical Success Factor* (KMCSF) banyak digunakan sebagai acuan dalam mengukur tingkat kesiapan organisasi dalam menerapkan KM. Beberapa penelitian menjabarkan KMCSF ke dalam beberapa faktor yang berbeda.

David Skyrme menjabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan suatu implementasi KM ke dalam 10 faktor, yaitu kepemimpinan, budaya, proses, pengetahuan eksplisit, pengetahuan *tacit*, *knowledge hubs and centre*, penilaian, eksploitasi/pemasaran, pegawai/keahlian, dan infrastruktur teknologi [11]. Jennex dan Olfman merangkum literatur mengenai KMCSF menjadi 12, yaitu strategi pengetahuan, motivasi dan komitmen dari pengguna, infrastruktur teknis yang terintegrasi, struktur dan budaya organisasi, struktur pengetahuan, dukungan dari senior manajemen, *learning organization*, memiliki tujuan yang jelas

TABEL I. RINGKASAN PENELITIAN SEBELUMNYA

Nama Peneliti	Judul	Metode	Variabel
Shirazi, Mortazavi dan Azad (2011) [15]	Factors Affecting Employees' Readiness for KM	- Survei dengan kuesioner - Analisis deskriptif, korelasi, dan regresi hirarkis	Individu, konteks, isi, dan proses terhadap niat terlibat dalam KM
Razi & Karim (2010) [10]	Assessing KM Readiness in Organizations	- Survei - Analisis cronbach's Alpha	Struktur, budaya, infrastruktur TI, dan penerimaan individu terhadap SECI
Atrianawati dan Surendro (2009) [5]	Assessment for KM Readiness	- Analisis Deskriptif - Tingkat Kesiapan CMMI	Kepemimpinan, budaya/struktur, proses, pengetahuan eksplisit, pengetahuan tacit, <i>knowledge hub &amp; centers</i> , infrastruktur TI, pengukuran, kemampuan, dan eksploitasi
Mohammadi, Khanlari dan Sohrabi (2010) [16]	Organizational Readiness Assessment for KM	- Survei - Analisis deskriptif - Analisis Faktor Exploratori - Tingkat Kesiapan Ruikar, 2006	Keuntungan, kelayakan, perbedaan, kualitas informasi, akses terhadap sistem informasi, sentralisasi, formalisasi, kerja tim, pendidikan, dukungan manajemen, partisipasi, sistem imbalan, kepercayaan, belajar dari kegagalan, iklim kepemimpinan terbuka, budaya altruism
Shajera dan Albastaki (2014) [17]	Organisational Readiness for Knowledge Management: Bahrain Public Sector	- Survei - Analisis deskriptif	Faktor Budaya (Kepercayaan, Kolaborasi dan Pembelajaran), Faktor Struktur (Sentralisasi, Formalisasi, dan Sistem Imbalan), serta Faktor Infrastruktur TI (dukungan TI)
Penelitian Ini (2016)	Analisis Pengukuran Tingkat Kesiapan Penerapan <i>Knowledge Management</i> : Studi Kasus Pusat Pengolahan Data dan Informasi Badan Koordinasi Penanaman Modal	- Sensus dengan menggunakan kuesioner. - Analisis Faktor Konfirmatori dan Analisis deskriptif	Faktor Budaya (Kepercayaan, Kolaborasi, Strategi Organisasi, Pembelajaran), Faktor Struktur Organisasi (Sistem Penghargaan, Dukungan Manajemen, Kesenjangan), Faktor Penerimaan Individu (Harapan Kinerja KM, Harapan Usaha dalam KM), Faktor Teknologi (Kualitas Informasi, Dukungan TI, Penggunaan TIK)

untuk KM, fungsi KMS, kesesuaian bisnis proses, dan keamanan/perindungan pengetahuan [12]. Sementara itu, Beccera, Fernandez, dan Sabherwal mengatakan bahwa infrastruktur KM adalah bagian dari keberadaan KM. Infrastruktur KM tersebut meliputi budaya organisasi, struktur organisasi, infrastruktur teknologi informasi, pengetahuan umum, dan lingkungan fisik [7].

Analisis statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan analisis faktor konfirmatori. Statistik deskriptif, menurut Sugiyono, merupakan statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi [13]. Penelitian yang dilakukan pada populasi (tanpa mengambil sampel), menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya [13]. Termasuk dalam statistik deskriptif adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, perhitungan modus, median, mean, perhitungan desil, analisis korelasi, analisis regresi, dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata data sampel atau populasi.

Sedangkan Analisis Faktor Konfirmatori (AFK) adalah salah satu analisis multivariat yang dapat digunakan untuk mengkonfirmasi apakah model pengukuran yang dibangun sesuai dengan teori [14]. Wijayanto menyebutkan bahwa AFK didasarkan atas alasan bahwa variabel-variabel teramat adalah indikator-indikator tidak sempurna dari variabel laten atau konstruk tertentu yang mendasarinya [14]. Hasil akhir AFK diperoleh melalui uji kecocokan keseluruhan model, analisis validitas model, dan analisis reliabilitas model. Dalam banyak kasus penelitian, variabel laten pertama menjelaskan variabel laten kedua. Jika kita mempunyai model seperti ini maka kita mempunyai model AFK tingkat kedua.

Selain didasarkan pada teori di atas, penelitian ini juga mengacu pada beberapa penelitian sebelumnya yang relevan. Ringkasan penelitian sebelumnya ditampilkan pada Tabel 1.

### III. INSTRUMEN PENELITIAN

Tahapan-tahapan penelitian yang dilakukan dalam penelitian adalah mengidentifikasi dan merumuskan masalah, tinjauan pustaka, perancangan instrumen penelitian, pengumpulan dan pengolahan data dan diakhiri dengan analisis dan pembahasan serta pengambilan rekomendasi dan kesimpulan.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang dirancang mengacu pada penelitian Mohammadi et al. pada tahun 2010 dan Razi & Karim tahun 2010 [16][10]. Variabel dan faktor yang digunakan secara lengkap ditampilkan dalam Tabel 2.

TABEL II. FAKTOR DAN VARIABEL PENELITIAN

No	Faktor	Variabel	Kode Indikator	Keterangan
1	Budaya Organisasi	Kepercayaan	KEP1-KEP5	Tingkat saling percaya antara sesama rekan kerja dalam organisasi
2		Kolaborasi	KOL1-KOL4	Tingkat dukungan dan bantuan aktif dari rekan kerja dalam organisasi
3		Strategi Organisasi	STRA1-STRA4	Tingkat keterkaitan antara strategi organisasi dengan strategi KM
4		Pembelajaran	BEL1-BEL5	Tingkat kesempatan, keragaman, kepuasan serta dukungan pembelajaran dan

No	Faktor	Variabel	Kode Indikator	Keterangan
				pengembangan diri pada organisasi
5	Struktur Organisasi	Sistem Penghargaan	PHAR1-PHAR4	Tingkat keterkaitan antara sistem pemberian penghargaan dengan keterlibatan dalam proses KM
6		Dukungan Manajemen	MAN1-MAN4	Tingkat dukungan dari atasan terhadap KM
7		Kesenjangan	KSEN1-KSEN3	Sejauh mana individu dalam organisasi merasa organisasi harus segera berubah dalam hal penyimpanan pengetahuan
8	Penerimaan Individu	Harapan Kinerja KM	HK1-HK4	Tingkat kepercayaan pegawai bahwa terlibat dalam KM proses akan meningkatkan kinerja
9		Harapan Usaha dalam KM	HU1-HU4	Tingkat kemudahan berhubungan dengan keterlibatan dalam KM
10	Teknologi Informasi	Kualitas Informasi	KUAL1-KUAL2	Tingkat kebergunaan dan kepentingan informasi yang didapatkan dari proyek KM
11		Dukungan TI	DUK1-DUK4	Tingkat ketersediaan bantuan TI untuk inisiatif proses KM dalam organisasi
12		Penggunaan TIK	GUNA1-GUNA4	Tingkat penggunaan TIK oleh pegawai untuk inisiatif KM

Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara sensus kepada seluruh pegawai Pusdatin BKPM. Seluruh pegawai diberikan kuesioner kemudian diberikan waktu dua minggu untuk mengisi kuesioner secara lengkap dan benar.

Setelah data terkumpul, kemudian dilakukan analisis melalui analisis statistik deskriptif dan AFK. Analisis dan pembahasan dilakukan terhadap deskripsi data responden, AFK, dan deskripsi data hasil pengukuran. Dari hasil AFK didapat model baru terhadap pembentuk variabel dan faktor yang dapat mengukur kesiapan implementasi KM di Pusdatin. AFK dilakukan dengan menggunakan *tools* LISREL. Kemudian setelah mendapatkan model baru alat ukur dilakukan analisis kesiapan KM untuk mengetahui gambaran kesiapan KM di Pusdatin. Terakhir adalah pemberian rekomendasi untuk meningkatkan tingkat kesiapan dari setiap faktor tersebut.

Pemetaan tingkat kesiapan KM mengacu pada tingkat kesiapan yang disampaikan oleh Ruikar [18]. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai kesiapan penerapan KM di unit Pusdatin BKPM dari masing-masing faktor (budaya organisasi, struktur organisasi, individu, dan teknologi). Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner adalah skala likert

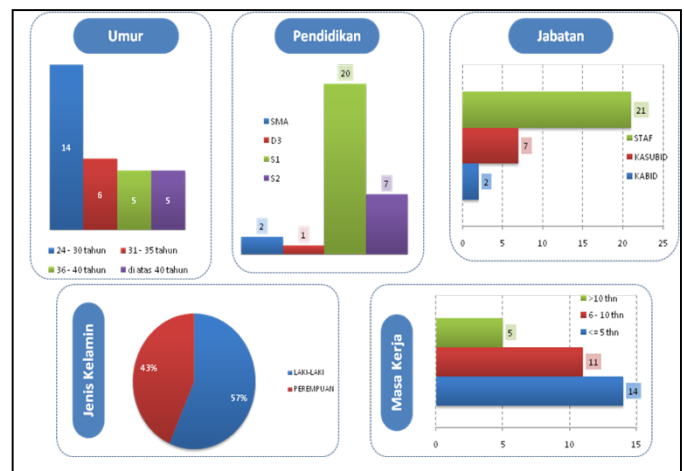
1-5, sehingga rentang kategori yang digunakan dalam penelitian ini adalah seperti yang tercantum dalam Tabel 3.

TABEL III. KATEGORI TINGKAT KESIAPAN KM

Nilai	Kategori	Kriteria
1 - 2,5	Rendah	Menunjukkan bahwa beberapa aspek membutuhkan perhatian mendesak untuk mencapai kesiapan
2,6 - 3,4	Menengah	Menunjukkan bahwa beberapa aspek membutuhkan perhatian untuk mencapai kesiapan
3,5 - 5	Tinggi	Menunjukkan bahwa organisasi memiliki kemampuan yang memadai dan karena itu matang dalam kesiapannya untuk aspek KM

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini berisi analisis dan pembahasan hasil pengumpulan dan pengolahan data.



Gambar 1. Profil Responden

##### A. Profil Responden

Data responden menggambarkan kondisi pegawai di Pusdatin saat ini. Berdasarkan Gambar 1, proporsi pegawai laki-laki lebih banyak dari pada perempuan, yaitu laki-laki sebanyak 17 orang (56,7%) sedangkan perempuan sebanyak 13 orang (43,3%). Rentang umur responden paling banyak ada pada rentang umur 24-30 tahun, yaitu sebanyak 14 orang (46,7%). Ini menunjukkan pegawai di Pusdatin masih berusia relatif muda. Tingkat pendidikan responden terbanyak adalah sarjana (S1) sebanyak 20 orang (66,7%) dan S2 sebanyak 7 orang (23,3%). Sementara itu, responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 2 orang (6,7%) dan D3 hanya 1 orang (3,3%). Dilihat dari profil masa kerja, terbanyak pegawai ada pada selang kurang dari 5 tahun. Sedangkan jika dilihat dari profil jabatan, Kabid sebanyak 2 orang (6,7%), Kasubbid sebanyak 7 orang (23,3%), dan sisanya adalah Staf sebanyak 21 orang (70%).

##### B. Analisis Faktor Konfirmatori

AFK yang dilakukan adalah AFK tingkat kedua. Tingkat pertama adalah AFK yang menunjukkan hubungan antara atribut pertanyaan sebagai indikator-indikator dari variabel laten terkait. Sedangkan tingkat kedua adalah AFK yang menunjukkan hubungan antara variabel-variabel laten pada tingkat pertama sebagai indikator-indikator dari variabel laten

TABEL IV. NILAI GOODNESS OF FIT STATISTIC

Goodness Of Fit	Cut off	Budaya		Struktur Organisasi		Penerimaan Individu		Teknologi Informasi	
		Nilai yang dihasilkan	Kriteria Kecocokan	Nilai yang dihasilkan	Kriteria Kecocokan	Nilai yang dihasilkan	Kriteria Kecocokan	Nilai yang dihasilkan	Kriteria Kecocokan
Chi Square	Tidak signifikan	0,83 (tidak signifikan)	Baik	0,30 (tidak signifikan)	Baik	0,37 (tidak signifikan)	Baik	0,11 (tidak signifikan)	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,00	Baik	0,06	Baik	0,05	Baik	0,13	Kurang Baik
GFI	$\geq 0,8$	0,81	Baik	0,8	Baik	0,9	Baik	0,84	Baik
AGFI	$\geq 0,8$	0,71	Kurang Baik	0,7	Kurang Baik	0,8	Baik	0,66	Kurang Baik
CFI	$\geq 0,8$	1,0	Baik	0,9	Baik	0,9	Baik	0,95	Baik
RMR	$\leq 0,05$	0,05	Baik	0,08	Kurang Baik	0,02	Baik	0,05	Baik

(faktor) terkait tingkat kedua. AFK dilakukan terhadap masing-masing faktor, yaitu faktor budaya, struktur organisasi, penerimaan individu, dan teknologi informasi.

Hasil akhir AFK diperoleh melalui uji kecocokan keseluruhan model, analisis validitas model, dan analisis reliabilitas model. Keluaran program SIMPLIS yang merepresentasikan seluruh analisis diperoleh setelah melakukan 2 sampai 3 kali respesifikasi model. Analisis terhadap keluaran program SIMPLIS adalah sebagai berikut:

a. Uji Kecocokan Keseluruhan Model

Nilai *Goodness Of Fit Statistics* yang ditampilkan pada Tabel 4, menunjukkan Chi Square, RMSEA, GFI, CFI, RMR, dan AGFI rata-rata memenuhi kriteria kecocokan yang baik untuk setiap faktor, sehingga secara umum, kita dapat menyimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model pada setiap faktor adalah baik.

b. Validitas Model Pengukuran

Nilai validitas indikator dan variabel ditunjukkan oleh nilai muatan faktor standar. Nilai muatan faktor standar setiap indikator yang mencerminkan AFK tingkat pertama dan variabel yang mencerminkan AFK tingkat kedua. Dengan menggunakan kriteria validitas yang baik, jika muatan faktor standar  $\geq 0,50$ , maka hasil nilai muatan faktor standar pada model baik pada tingkat pertama maupun pada tingkat kedua memiliki validitas baik, kecuali variabel kesenjangan yang ada pada faktor struktur dengan nilai muatan faktor standar 0,33 yang berarti tidak valid.

c. Reliabilitas Model Pengukuran

Nilai CR dan VE yang ditampilkan pada Tabel 5, dihitung dari data muatan faktor standar dan *error*. Dari tabel tersebut kita dapat menyimpulkan bahwa reliabilitas model pengukuran dari semua variabel laten baik pada tingkat satu maupun tingkat dua adalah baik, karena nilai CR untuk seluruh variabel dan faktor di atas 0,7 dan nilai VE untuk seluruh variabel dan faktor di atas 0,5.

TABEL V. DAFTAR RELIABILITAS MODEL PENGUKURAN

Variabel	Reliabilitas		Keterangan
	CR	VE	
AFK Tingkat Pertama Faktor Budaya			
KEP	0.87	0.58	Reliabilitas Baik
BEL	0.83	0.54	Reliabilitas Baik
STRA	0.88	0.72	Reliabilitas Baik
AFK Tingkat Kedua Faktor Budaya			
BUDAYA	0.78	0.55	Reliabilitas Baik
AFK Tingkat Pertama Faktor Struktur Organisasi			
PHAR	0.96	0.86	Reliabilitas Baik
MAN	0.92	0.73	Reliabilitas Baik
KSEN	0.93	0.88	Reliabilitas Baik
AFK Tingkat Kedua Faktor Struktur Organisasi			
STRUKTUR	0.72	0.50	Reliabilitas Baik
AFK Tingkat Pertama Faktor Penerimaan Individu			
HK	0.9	0.76	Reliabilitas Baik
HU	0.77	0.65	Reliabilitas Baik
AFK Tingkat Kedua Faktor Struktur Organisasi			
INDIVIDU	0.84	0.73	Reliabilitas Baik
AFK Tingkat Pertama Faktor Teknologi Informasi			
DUK	0.86	0.61	Reliabilitas Baik
GUNA	0.91	0.78	Reliabilitas Baik
AFK Tingkat Kedua Faktor Teknologi Informasi			
TI	0.9	0.81	Reliabilitas Baik

Hasil pembahasan AFK di atas menyimpulkan bahwa terdapat beberapa variabel yang tidak valid dan tidak reliabel. Ini berarti variabel-variabel tersebut bukan merupakan alat ukur yang baik yang dapat digunakan dan diterapkan di unit Pusdatin untuk mengukur tingkat kesiapan KM. Variabel-variabel yang digunakan untuk analisis pengukuran tingkat kesiapan penerapan KM di Pusdatin adalah seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 6.

TABEL VI. FAKTOR DAN VARIABEL UNTUK MENGUKUR TINGKAT KESIAPAN KM DI PUSDATIN

No	Faktor	Variabel	Kode Indikator
1	Budaya	Kepercayaan	KEP1 – KEP5
2		Pembelajaran	BEL1 – BEL3, BEL5
3		Strategi Organisasi	STRA2-STRA4
4	Struktur Organisasi	Penghargaan	PHAR1 – PHAR4
5		Dukungan Manajemen	MAN1 – MAN4
6	Individu	Harapan Kinerja KM	HK1, HK2, HK4
7		Harapan Usaha dalam KM	HU1, HU3
8	Teknologi Informasi	Dukungan Penggunaan TI	DUK1 – DUK4
9		Penggunaan TI	GUNA1 – GUNA3

### C. Analisis Tingkat Kesiapan KM

Penilaian tingkat kesiapan penerapan KM dilakukan dengan cara menghitung nilai rata-rata dari hasil pengukuran untuk setiap variabel dan faktor. Hasil pengukuran tingkat kesiapan KM di Pusdatin disajikan dalam Tabel 7.

Tabel 7 menunjukkan kesimpulan bahwa secara keseluruhan, skor tingkat kesiapan menunjukkan angka yang menggembirakan, yaitu sebesar 3,7. Hal ini berarti, secara umum, organisasi telah memiliki kemampuan yang memadai dan karena itu matang dalam kesiapannya untuk implementasi KM.

TABEL VII. SKOR RATA-RATA TINGKAT KESIAPAN KM DI PUSDATIN

Variabel	N	Rata-rata	St. Deviasi	Keterangan
Kepercayaan	30	4.1	0.63	Tinggi
Pembelajaran	30	3.9	0.86	Tinggi
Strategi Organisasi	30	3.3	0.89	Menengah
<b>Rata-rata Budaya</b>	<b>30</b>	<b>3.8</b>	<b>0.85</b>	<b>Tinggi</b>
Penghargaan	30	2.7	0.92	Menengah
Dukungan Manajemen	30	3.7	0.81	Tinggi
<b>Rata-rata Struktur</b>	<b>30</b>	<b>3.2</b>	<b>1.00</b>	<b>Menengah</b>
Harapan Kinerja KM	30	4.4	0.66	Tinggi
Harapan Usaha dalam KM	30	3.5	0.91	Tinggi
<b>Rata-rata Individu</b>	<b>30</b>	<b>4.0</b>	<b>0.87</b>	<b>Tinggi</b>
Dukungan TI	30	3.6	0.88	Tinggi
Penggunaan TIK	30	3.8	0.82	Tinggi
<b>Rata-rata TI</b>	<b>30</b>	<b>3.7</b>	<b>0.86</b>	<b>Tinggi</b>
<b>Rata-rata Total</b>	<b>30</b>	<b>3.7</b>	<b>0.94</b>	<b>Tinggi</b>

Tingkat kesiapan pada faktor budaya seperti yang ditunjukkan pada Tabel 7, berada pada tingkat kesiapan tinggi, yang ditandai dengan nilai rata-rata faktor di atas 3,5, yaitu 3,8. Artinya, pada faktor budaya, unit Pusdatin memiliki kemampuan yang memadai, karena itu sudah matang untuk mengimplementasikan KM. Jika dilihat dari masing-masing variabel, variabel kepercayaan memiliki nilai rata-rata yang paling tinggi, yaitu 4,1. Ini berarti telah terjalin kepercayaan yang tinggi antar pegawai di unit Pusdatin. Salah satu contoh kepercayaan yang terjadi diantara pegawai adalah ketika tim aplikasi sedang mengembangkan aplikasi, mereka akan sangat membutuhkan informasi dan bantuan dari tim *database* misalnya, atau sebaliknya. Keberhasilan pekerjaan satu tim sangat tergantung dari keberhasilan pekerjaan tim yang lain. Namun demikian, kepercayaan yang terjalin masih bersifat kaku. Tingkat kesiapan pada variabel pembelajaran juga termasuk dalam kategori tinggi, yaitu sebesar 3,9. Hal ini mengindikasikan unit Pusdatin telah matang dalam proses pembelajaran yang diukur dari ketersediaan pelatihan baik formal maupun nonformal untuk mendukung kinerja, serta dukungan terhadap staf dalam melanjutkan studi. Hal ini timbul karena kesadaran bahwa teknologi terus berkembang, sehingga pelatihan formal maupun non formal sangat dibutuhkan untuk menunjang kinerja pegawai. Sementara itu, pada variabel strategi organisasi, tingkat kesiapan tergolong menengah. Artinya, terdapat beberapa aspek yang membutuhkan perhatian untuk mencapai kesiapan. Strategi organisasi, dalam hal ini yang menggambarkan perencanaan, tujuan, dan misi organisasi dalam kaitannya dengan penciptaan dan berbagi pengetahuan dirasa masih kurang baik. Strategi organisasi baik tingkat BKPM maupun Pusdatin yang tertuang dalam Renstra BKPM dan Rencana Kerja Tahunan Pusdatin memang belum mencerminkan pentingnya penciptaan pengetahuan dan berbagi pengetahuan antar pegawai.

Tingkat kesiapan pada faktor struktur organisasi secara umum menunjukkan tingkat kesiapan menengah. Nilai rata-rata untuk faktor ini adalah sebesar 3, yang artinya beberapa aspek membutuhkan perhatian untuk mencapai kesiapan dalam implementasi KM. Jika dilihat dari masing-masing variabel pembentuk, variabel penghargaan memiliki nilai yang cukup rendah, yaitu sebesar 2,7, sehingga dibutuhkan perhatian yang lebih pada aspek ini. Sistem *reward*, promosi, dan bonus yang terjadi saat ini di organisasi memang belum berhubungan langsung dengan proses penciptaan dan berbagi pengetahuan. Sistem *reward* dan promosi pegawai mengacu pada sistem remunerasi yang dikelola oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Sedangkan variabel dukungan manajemen menunjukkan nilai tinggi. Yang artinya, dalam hal dukungan manajemen terhadap penciptaan dan proses berbagi pengetahuan sudah cukup memadai, sehingga sudah matang untuk implementasi KM. Dukungan manajemen berupa dorongan untuk berdiskusi maupun dukungan fasilitas untuk pengembangan diri selalu diberikan, seperti pelatihan formal maupun nonformal, juga kebebasan untuk menentukan program dan kegiatan Pusdatin yang terkait dengan program pengembangan diri tersebut. Hal ini sejalan dengan hasil kesiapan pada variabel pembelajaran, dimana variabel tersebut juga berada pada kategori tinggi.

Tingkat kesiapan pada faktor individu adalah tinggi, dengan rata-rata skor kesiapan sebesar 4,0. Artinya, pada faktor ini organisasi telah memiliki kemampuan yang memadai dan karena itu matang dalam kesiapannya untuk aspek KM. Variabel harapan kinerja KM menunjukkan skor rata-rata yang sangat tinggi, yaitu sebesar 4,4. Ini mengindikasikan bahwa pegawai Pusdatin menemukan manfaat yang cukup besar dari keterlibatannya dalam proses penciptaan dan berbagi pengetahuan untuk mendukung pekerjaan. Selain itu, keterlibatan pegawai dalam proses penciptaan dan berbagi pengetahuan menimbulkan kebanggaan tersendiri, sehingga setiap individu merasa ingin terlibat dalam proses penciptaan dan berbagi pengetahuan tersebut. Sementara itu, skor kesiapan untuk variabel harapan usaha dalam KM sebesar 3,5, yang menunjukkan para pegawai merasa mudah dalam keterlibatannya pada proses penciptaan pengetahuan, memperoleh pengetahuan, serta berbagi pengetahuan.

Tingkat kesiapan pada faktor teknologi informasi termasuk dalam kategori tinggi, dengan rata-rata skor kesiapan sebesar 3,7. Artinya, pada faktor ini organisasi telah memiliki kemampuan yang memadai dan karena itu matang dalam kesiapannya untuk aspek KM. Dukungan organisasi terhadap penggunaan teknologi informasi dirasakan sudah cukup memadai, begitu juga dengan dukungan penggunaan TI untuk berkomunikasi, misal penggunaan media sosial untuk berkomunikasi dengan sesama rekan kerja maupun dengan atasan. Begitu juga dengan variabel penggunaan TI, para pegawai telah terbiasa menggunakan teknologi informasi dalam menjalankan tugas, dalam berkomunikasi, maupun dalam mengakses pengetahuan, misal penggunaan internet.

## V. REKOMENDASI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa unit Pusdatin BKPM dalam beberapa aspek telah siap menerapkan KM. Oleh karena itu, organisasi harus mampu menilai dan aktif mengelola kesiapan ini. Dari hasil temuan survei dan analisis, rekomendasi berikut diusulkan dalam rangka meningkatkan dan memaksimalkan kesiapan KM di unit Pusdatin:

1. Untuk mempertahankan dan memaksimalkan tingkat kesiapan pada variabel kepercayaan, dapat dilakukan dengan sesekali mengatur diskusi atau aktivitas di luar. Hal ini diperlukan supaya kepercayaan yang terjadi antar pegawai tidak bersifat kaku.
2. Dalam hal pembelajaran, Pusdatin harus dapat memperluas kesempatan kepada setiap individu untuk dapat mengembangkan diri dan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan ide-ide yang mungkin akan berguna untuk kemajuan Pusdatin.
3. Untuk meningkatkan kesiapan pada variabel strategi organisasi, unit Pusdatin harus mengusulkan adanya program KM dalam rencana strategis organisasi.
4. Untuk meningkatkan sistem penghargaan, penetapan sistem *reward* dan promosi disarankan untuk memasukkan unsur keaktifan pegawai dalam menciptakan dan berbagi pengetahuan ke dalam formula penilaian pegawai.
5. Setelah diketahui tingkat kesiapan penerapan KM yang berada pada tingkat kesiapan tinggi, maka diharapkan unit

Pusdatin dapat mulai menyusun rencana kerja dalam menerapkan KM. Selanjutnya Pusdatin dapat menyusun rencana penerapan KM serta merancang sistem aplikasi untuk dapat mendukung proses KM.

## VI. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis faktor, faktor-faktor yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kesiapan KM di Pusdatin adalah yang pertama faktor budaya, struktur organisasi, individu, dan teknologi informasi. Faktor budaya terdiri dari variabel kepercayaan, pembelajaran, dan strategi organisasi. Faktor struktur organisasi terdiri dari variabel penghargaan dan dukungan manajemen. Faktor individu terdiri dari harapan kinerja KM dan harapan usaha dalam KM. Sedangkan faktor teknologi informasi terdiri dari dukungan teknologi informasi dan penggunaan teknologi informasi.
2. Berdasarkan hasil pengukuran tingkat kesiapan, secara umum, tingkat kesiapan implementasi KM di Pusdatin berada pada kategori tinggi. Hal ini berarti, secara umum, unit Pusdatin telah memiliki kemampuan yang memadai, dan karenanya, matang dalam kesiapannya untuk implementasi KM. Tingkat kesiapan paling tinggi adalah faktor individu, sedangkan tingkat kesiapan yang paling rendah adalah faktor struktur organisasi, dengan penyumbang nilai rendah adalah variabel penghargaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Republik Indonesia. (2007). Undang-undang Nomor 25 Tahun 2007. *Penanaman Modal*. Jakarta. Indonesia: Sekretariat Negara.
- [2] BKPM. (2007). Peraturan Kepala BKPM Nomor 90 Tahun 2007. *Organisasi dan Tata Kerja Badan Koordinasi Penanaman Modal*. Jakarta. Indonesia: BKPM.
- [3] BKPM. (2015). Peraturan Kepala BKPM Nomor 4 Tahun 2015. *Rencana Strategis Badan Koordinasi Penanaman Modal Tahun 2015-2019*. Jakarta. Indonesia: BKPM.
- [4] BKPM. (2009). Peraturan Kepala BKPM Nomor 14 Tahun 2009. *Sistem Pelayanan Informasi dan Perizinan Investasi Secara Elektronik*. Jakarta. Indonesia: BKPM.
- [5] Atrinawati, L. H., & Surendro, K. (2009). Assesment for knowledge management readiness. *International Conference on Electrical Engineering and Informatics* (pp. 399-404). Selangor: IEEE.
- [6] Turban, E., Sharda, R., & Delen, D. (2011). *Decision Support And Business Intelligence System*. Boston: Pearson.
- [7] Beccera, I., Fernandez, & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge management system and process*. New York: M.E. Sharpe Inc.
- [8] Dalkir, Kimiz. (2013). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Routledge.
- [9] Mohd Zin, I. N., & Egbu, C. (2010). Readiness of organizations to implement a knowledge management strategy: a Construction industry Overview. *Procs 26th Annual ARCOM Conference*, (pp. 789-798).
- [10] Razi, M. M. J., & Karim, A. N. S. (2010). Assesing knowledge management readiness in organization. *Information Technology (ITSim)*, 2010 International Symposium.
- [11] Skyrme, D. J. (1999). *Knowledge Networking: Creating the Collaborative Enterprise*. Butterworth-Heinemann.
- [12] Jennex, M. E., & Olfman, L. (2004). *Assessing knowledge management success/effectiveness models*. *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference*, (pp. 5-8).

- [13] Sugiyono. (2014). *Metodologi penelitian pendidikan pendekatan kualitatif, kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- [14] Wijayanto, S. H., (2008). *Structural equation modeling dengan lisrel 8.8*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [15] Shirazi, A., Mortazavi, S., & Azad, N. P. (2011). Factors affecting employees' readiness for knowledge management. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*. ISSN 1450-2275 Issue 33 (2011).
- [16] Mohammadi, K., Khanlari, A., & Sohrabi, B. (2010). Organizational readiness assessment for knowledge management. *Strategic Information Systems: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global.
- [17] Shajera, A. & Al-bastaki, Y. (2014). Organisational readiness for knowledge management: bahrain public sector case study. *Building a Competitive Public Sector with Knowledge Management Strategy*. IGI Global.
- [18] Ruikar, K., Anumba, C. J., Carillo, P. M., (2006), VERDICT – an e-readiness assessment application for construction companies. *Automation in construction 15 (2006) 98-110*.