

STRATEGI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA PT PLN (PERSERO) UNIT INDUK PEMBANGUNAN SUMATERA BAGIAN UTARA

KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGY AT PT PLN (PERSERO) NORTH SUMATRA MAIN DEVELOPMENT UNIT

Nani Rosa Pangaribuan^{1*}, Prihatin Lumbanraja,² Evawany Yunita Aritonang³

Universitas Sumatera Utara, Indonesia

Email: nanirosapangaribuan@gmail.com^{1*}, prihatinlumbanraja20@gmail.com²,
evawany@gmail.com³

Abstract

In the modern business era, companies are faced with the need for knowledge workers who ultimately produce innovations to support work and increase company sustainability. The company's strategy for human resource management is important. The implementation of Knowledge Management (KM) is one of the human capital readiness and organizational readiness strategies in the performance targets of PT PLN (Persero) North Sumatra Development Parent Unit (PLN UIP SBU) to improve the ability of selected talents to match the competencies needed by PLN, so that they can make a maximum contribution in their position. KM implementation has been running for almost 15 years, but employee interest in KM implementation is still low because many employees do not understand KM and have not benefited from it. KM has not been running in accordance with the provisions of PT PLN (Persero). This research uses descriptive qualitative methods with data collection methods through observation, in-depth interviews and focus group discussions. The results of this study indicate that leaders are the main key driving the successful implementation of knowledge management at PT PLN (Persero) North Sumatra Development Parent Unit. Innovation reflects the success of KM implementation. Updating the knowledge management system technology infrastructure, evaluating and assessing the maturity level of KM implementation is very important to improve KM implementation. This research provides alternative strategies for better KM implementation, namely collaboration between functions to carry out KM refreshment, encourage innovation work competitions, utilization of pre-retirement employees, workshops and external certification, and reporting KM implementation to the PLN Central Team to get evaluation and feedback.

Keywords: Knowledge Management, Innovation, Performance, Knowledge Management Strategy.

Abstrak

Pada era bisnis modern, perusahaan dihadapkan pada kebutuhan knowledge worker yang pada akhirnya menghasilkan inovasi untuk mendukung pekerjaan dan meningkatkan sustainability Perusahaan. Strategi perusahaan terhadap manajemen sumber daya manusia menjadi penting. Implementasi Knowledge Management (KM) menjadi salah satu strategi human capital readiness dan organizational readiness pada target kinerja PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara (PLN UIP SBU) untuk meningkatkan kemampuan talenta terpilih agar sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan PLN, sehingga dapat memberikan kontribusi maksimal dalam posisinya. Implementasi KM sudah berjalan hampir 15 tahun, namun minat pegawai dalam pelaksanaan KM masih rendah karena banyak pegawai yang belum memahami KM dan belum mendapatkan manfaatnya. KM belum berjalan sesuai dengan ketentuan PT PLN (Persero). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam dan focus group discussion. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pemimpin adalah kunci utama penggerak keberhasilan pelaksanaan knowledge management pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara. Inovasi mencerminkan keberhasilan implementasi KM. Pemutakhiran infrastruktur teknologi knowledge management system, evaluasi dan penilaian tingkat kematangan implementasi KM sangat penting untuk meningkatkan pelaksanaan KM. Penelitian ini memberikan alternatif strategi untuk implementasi

KM yang lebih baik, yaitu kolaborasi antar fungsi untuk melaksanakan refreshment KM, mendorong lomba karya inovasi, pemanfaatan pegawai pra pensiun, workshop dan sertifikasi eksternal, serta pelaporan pelaksanaan KM ke Tim PLN Pusat untuk mendapatkan evaluasi dan umpan balik.

Kata kunci: *Knowledge Management, Inovasi, Kinerja, Strategi Knowledge Management.*

PENDAHULUAN

Perusahaan di era bisnis modern ini dihadapkan pada lingkungan bisnis yang terus berubah dengan cepat, sulit diprediksi, kompleksitas, dan ketidakjelasan dan penuh tantangan. Kondisi yang terus berkembang, didorong oleh perubahan teknologi, perubahan regulasi, dan dinamika pasar yang terus bergeser. Kondisi kita kenal dengan istilah VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity), dimana kondisi ini menuntut setiap perusahaan untuk tangguh, fleksibel, dan siap menghadapi ketidakpastian. Konsep VUCA telah diadopsi oleh perusahaan dan organisasi di banyak industri dan sektor untuk memandu kepemimpinan dan perencanaan strategis. Sulit untuk berenang di lingkungan VUCA yang bergerak cepat kecuali jika pengetahuan dan pengalaman mereka dilatih kembali dan dipertimbangkan kembali. (Fauziah, 2022).

Di tengah disrupsi teknologi dan ketatnya persaingan bisnis global, sangat penting memperbaharui kemampuan pengelolaan sumber daya dalam mendukung strategi perusahaan dan peningkatan daya saing yang dicerminkan oleh tingkat produktivitas. Manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang krusial untuk ditangani dengan baik dan segera. Manajemen sumber daya manusia telah memainkan peran yang semakin penting dalam struktur organisasi dalam beberapa tahun terakhir, masih ada area di mana manajemen sumber daya manusia dapat berkembang lebih jauh untuk meningkatkan posisi kompetitif organisasi. Misalnya, jika program manajemen pengetahuan digunakan dan dikembangkan untuk mencerminkan karakteristik organisasi, hal itu berpotensi mengarah pada terciptanya kepercayaan, rasa saling menghormati, dedikasi, dan kekompakan tenaga kerja yang terlibat (Soliman dan Spooner, 2000).

Lebih lanjut Soliman dan Spooner (2000) mengatakan peran manajemen sumber daya manusia tidak hanya sebatas pemetaan pengetahuan sumber daya manusia. Bahkan, bagian penting dari peran manajemen sumber daya manusia terletak pada identifikasi kesenjangan pengetahuan dan dengan demikian membantu mengisi kesenjangan strategis organisasi. Proses pemetaan pengetahuan ke depan berfungsi sebagai eksplorasi peluang strategis bagi organisasi, sedangkan pemetaan pengetahuan ke belakang dapat dianggap sebagai tanda peringatan akan kekurangan strategis yang harus diatasi oleh organisasi. Kedalaman dan intensitas pengetahuan yang dicari akan menentukan jumlah tingkat pemetaan pengetahuan mikro yang diperlukan. Sebuah trade-off perlu ditetapkan antara kegunaan rincian pengetahuan (tingkat peta pengetahuan mikro) dan biaya pemetaan untuk menentukan tingkat peta pengetahuan yang menawarkan kompromi terbaik. Sementara manajemen pengetahuan yang efektif bisa mahal, manajemen pengetahuan yang tidak efektif pasti jauh lebih mahal.

Dalam era kemajuan teknologi saat ini, sebagian besar pekerja adalah pekerja intelektual (knowledge worker) dan konsep kinerja pekerja intelektual dalam domain

manajemen pengetahuan masih relatif belum optimal. Organisasi menghadapi persaingan yang tinggi dalam mengembangkan manajemen pengetahuan dan operasionalnya melalui upaya menciptakan pengetahuan baru serta penerapannya guna mendukung keberlanjutan daya saing bisnis dan meningkatkan serta mengembangkan kinerjanya menuju kinerja yang unggul. Dalam hal penciptaan pengetahuan, organisasi dapat mendorong karyawan untuk memperoleh atau menciptakan pengetahuan baru secara rutin melalui kegiatan seperti alokasi sumber daya (waktu, anggaran, dan personel) untuk mendukung upaya penciptaan pengetahuan, serta membuat dan memelihara repositori pengetahuan terpusat (Massi dan Hamri, 2023).

Berdasarkan Pedoman HCR OCR PLN 2025, target minimal pencapaian aktivitas knowledge management adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Target Minimal Aktivitas Knowledge Management

| Aktivitas <i>Knowledge Management</i> (KM) | Target 1 Tahun | Target KM (per Tahun) | |
|---|--------------------|-----------------------|-------------|
| | | Semester I | Semester II |
| <i>Knowledge Sharing</i> (KS) Internal dan <i>Community of Practice</i> (CoP) | 8% x Total Pegawai | 70% | 100% |
| <i>Knowledge Sharing</i> Eksternal | 2% x Total Pegawai | 70% | 100% |
| <i>Knowledge Capturing</i> (KC) | 4 KC per Tahun | 70% | 100% |

Sumber: Pedoman HCR OCR dan Produktivitas PLN (2025)

Tabel 1 merupakan pedoman target pelaksanaan Knowledge Management (KM) yang mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi yang berlaku di seluruh unit PT PLN (Persero). PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara, selanjutnya disingkat dengan PLN UIP SBU, merupakan salah satu unit PLN yang berlokasi di Jl. Dr. Cipto No.12, Kota Medan. Proses bisnisnya adalah perencanaan pengorganisasian, pengelolaan dan pengawasan kegiatan pembangunan pembangkit listrik dan jaringan transmisi listrik serta melaksanakan administrasi kontraktual. Jumlah pegawai PLN UIP SBU pada bulan Mei 2025 adalah 232 pegawai, dengan komposisi pegawai jabatan struktural sebanyak 69 orang dan pegawai fungsional 163 orang. Berdasarkan Tabel 1.1, maka target aktivitas KM Semester I tahun 2025 PLN UIP SBU adalah minimal knowledge sharing internal dan community of practice dilakukan 13, knowledge capturing dilakukan 3, dan knowledge sharing eksternal 1.

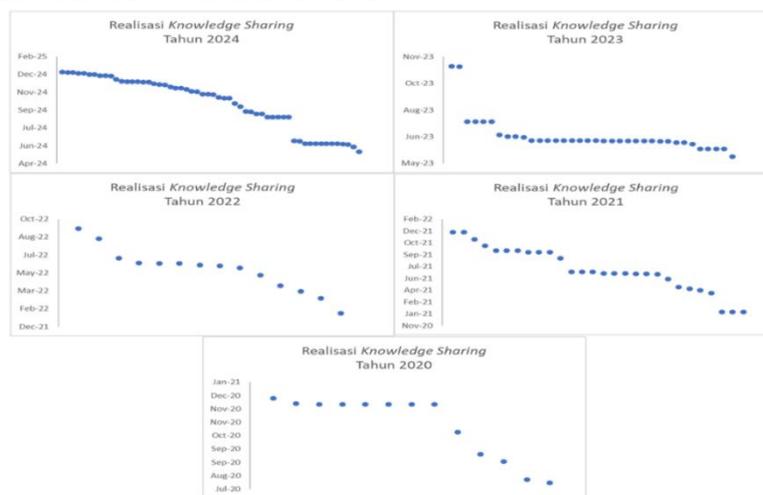
Tabel 2. Target dan Realisasi Knowledge Management PLN UIP SBU

| Periode Tahun | Jumlah Pegawai (Orang) | Target | | | Realisasi | | | Realisasi : Target | | |
|---------------|------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------------|--------|----|--------------------|--------|------|
| | | KS In & CoP ^a | KS ^b Eks ^c | KC ^c | KS In ^d & CoP | KS Eks | KC | KS In & CoP | KS Eks | KC |
| 2024 | 234 | 19 | 5 | 4 | 55 | 0 | 4 | 294% | 0% | 100% |
| 2023 | 239 | 19 | 5 | 4 | 35 | 0 | 1 | 183% | 0% | 25% |
| 2022 | 241 | 19 | 5 | 4 | 14 | 0 | 0 | 73% | 0% | 0% |
| 2021 | 250 | 20 | 5 | 4 | 27 | 0 | 1 | 135% | 0% | 25% |
| 2020 | 218 | 17 | 4 | 4 | 9 | 0 | 1 | 52% | 0% | 25% |

^aCommunity of Practice, ^bKnowledge Sharing, ^cKnowledge Capturing, ^dInternal, ^eEksternal
Dimodifikasi dari Aplikasi PLN Kita (2025)

Pengolahan data pelaksanaan Knowledge Management (KM) pada PLN UIP SBU tahun 2020 s.d 2024 telah dilakukan dengan hasil dituangkan pada Tabel 1.2. Berdasarkan Tabel 1.2, aktivitas KM yang paling dominan adalah Knowledge Sharing (KS) internal. Pelaksanaan KM berdasarkan data target dan realisasi pelaksanaan KM di PLN UIP SBU bahwa realisasi tahun 2024, 2023 dan 2021 tercapai dengan baik, sedangkan untuk realisasi tahun 2020 dan 2022 tidak tercapai.

Berikut adalah gambar sebaran waktu pelaksanaan aktivitas knowledge sharing internal pada PLN UIP SBU tahun 2020-2024.



Gambar 1. Realisasi Knowledge Sharing PLN UP SBU Tahun 2020-2024
Dimodifikasi dari Aplikasi PLN Kita (2025)

Gambar di atas menunjukkan pelaksanaan knowledge sharing internal selama 5 tahun terakhir sebagian besar dilaksanakan pada bulan Mei, Juni dan Desember setiap tahunnya. Hal ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan knowledge sharing tersebut dilakukan hanya untuk mengejar pencapaian target kinerja Semester I dan II setiap tahunnya, bukan karena kemanfaatan dan budaya berbagi. Hal ini sesuai dengan hasil pra survei wawancara yang telah dilakukan pada beberapa pegawai PLN UIP SBU mengatakan bahwa unggahan eviden pada portal PLN Kita dilakukan hanya untuk mencapai target kinerja organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

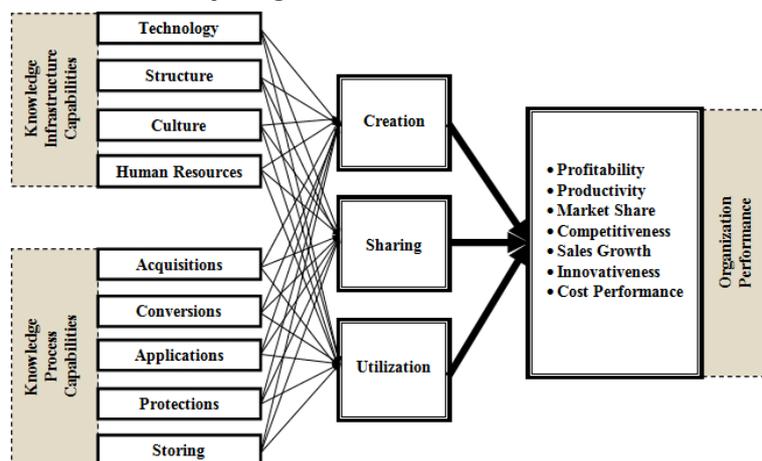
Knowledge Management

Menurut Polanyi (1996) tipe pengetahuan ada dua yaitu tacit knowledge dan explicit knowledge. Pengetahuan tacit sulit diartikulasikan dan sulit dituangkan ke dalam teks atau gambar. Pengetahuan eksplisit mewakili konten yang ditangkap dalam bentuk nyata seperti kata-kata, rekaman audio, atau gambar. Tacit knowledge cenderung berada di dalam kepala orang yang tahu, sedangkan explicit knowledge biasanya terkandung dalam media nyata atau konkret. Sifat tacit adalah sifat orang yang tahu, apa yang mudah diartikulasikan oleh satu orang mungkin sulit dieksternalisasikan oleh orang lain. Konten yang sama mungkin eksplisit untuk satu orang dan tacit untuk orang lain. Lebih jauh, individu yang sangat

terampil, berpengalaman, dan ahli mungkin merasa lebih sulit untuk mengartikulasikan pengetahuan mereka.

Knowledge Management Components

Penelitian ini merujuk pada model Knowledge Management Performance Models seperti yang terlihat pada Gambar 2 di bawah ini. Hasil penelitian Zaid (2012) mengatakan bahwa kerangka kerja yang diusulkan dapat digunakan untuk menilai kinerja organisasi dan juga sebagai alat pengambilan keputusan untuk menentukan kapabilitas manajemen pengetahuan mana yang perlu ditingkatkan. Kerangka kerja ini mengasumsikan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh penerapan manajemen pengetahuan dalam organisasi (kapabilitas infrastruktur, kapabilitas proses, dan fungsi-fungsi). Kerangka kerja ini juga sesuai dengan model-model yang diusulkan oleh Aujirapongpan et al. (2010) yang kemudian dikembangkan menjadi sebuah kerangka kerja kapabilitas manajemen pengetahuan terintegrasi untuk menilai kinerja organisasi.



Gambar 2. Knowledge Management Performance Model (Zaid, 2012)

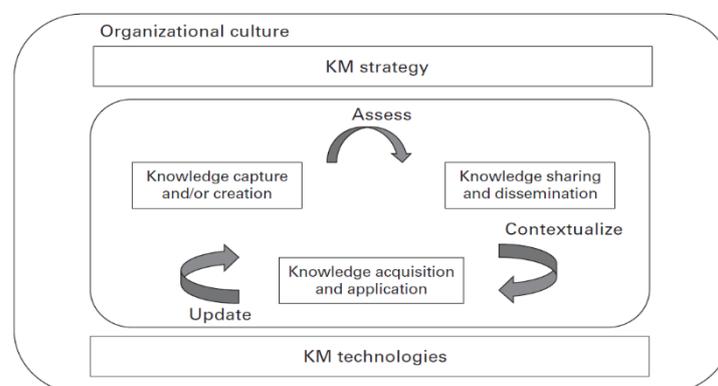
Knowledge Management Models

Knowledge Management (KM) framework adalah kerangka kerja yang memberikan panduan dalam mengimplementasikan KM secara sistematis dan berkelanjutan. Kerangka kerja ini mencakup berbagai aspek, seperti strategi, tata kelola, proses, teknologi, budaya, dan evaluasi KM. Dengan kerangka kerja yang jelas, organisasi dapat memastikan bahwa pengelolaan pengetahuan mendukung tujuan bisnis dan operasional mereka. Kerangka kerja KM digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing (Young et al., 2020).

Model atau kerangka kerja KM menempatkan dan menjelaskan konsep dan proses utama KM, dan memandu pengukuran yang diperlukan untuk memantau kemajuan. Jenis model/kerangka kerja KM sangat banyak dan masing-masing memiliki fokus yang berbeda. Model KM antara lain meliputi model klasik, model berbagi pengetahuan dan kolaborasi, strategi KM, dan model modal intelektual (Dalkir, 2023). Pada penelitian ini hanya memaparkan model KM yang banyak digunakan penelitian terdahulu, yaitu Nonaka and Takeuchi Knowledge Spiral Model dan The Phronesis Model.

Knowledge Management Strategy

Tujuan Knowledge Management (KM) yang paling sering dijumpai adalah inovasi dan penggunaan kembali. Inovasi terkait erat dengan penciptaan pengetahuan baru atau hubungan baru antara pengetahuan yang sudah ada. Berpikir bahwa inovasi terjadi secara terpisah adalah kesalahpahaman yang populer pada kenyataannya, inovasi bertumpu pada sejumlah besar pengalaman yang terakumulasi, baik positif maupun negatif, dan pada apa yang telah berhasil dan apa yang tidak berhasil di masa lalu. Kreativitas sering kali melibatkan pemikiran lateral, seperti melihat analogi dalam konteks yang sama sekali berbeda. Demikian pula, penggunaan ulang sering disamakan secara keliru dengan pekerjaan yang membosankan, rutin, dan tidak produktif. Akan tetapi, penggunaan ulang merupakan dasar dari pembelajaran organisasi dan harus dilihat lebih sebagai penyebaran inovasi (Dalkir, 2023).



Gambar 3. Integrated Knowledge Management Cycle (Dalkir, 2023)

Sumber daya dan keahlian yang dibutuhkan untuk mengembangkan strategi Knowledge Management (KM) bergantung pada ukuran dan kompleksitas unit organisasi dan kedalaman pengumpulan dan analisis informasi (Kolyasnikov dan Kelchevskaya, 2020). Gambar 3 di atas merupakan gambaran bagaimana perpaduan yang ideal antara sumber daya dan keterampilan dalam tim strategi knowledge management adalah ahli KM, akses ke orang-orang yang memiliki pengetahuan tentang organisasi, dan advokat KM yang menjual strategi tersebut kepada anggota senior manajemen yang mengamanatkan pengembangan strategi. Strategi Implementasi KM mengukur sejauh mana setiap individu di dalam perusahaan telah memahami definisi dan manfaat dari KM dan kontribusinya bagi peningkatan daya saing perusahaan. Rencana Strategis KM di dalam perusahaan diarahkan untuk merealisasi visi, misi, dan tujuan (sasaran) perusahaan (Dalkir, 2023).

Kinerja Pegawai dan Kinerja Organisasi

Kinerja pegawai (employee performance) hasil kerja dan kontribusi yang diberikan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja merupakan salah satu hal penting yang harus diperhatikan dari karyawan. Kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan akan menunjukkan keefektifitasan dari organisasi. Kinerja didefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan

kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2016). Selain itu, kinerja adalah unjuk kerja yang merupakan hasil dari kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi (Gomes, 2003).

Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan secara sederhana dapat diartikan sebagai sebuah pendekatan sistematis untuk menciptakan perubahan atau transisi di dalam perusahaan, dimana akan terjadi perubahan pada budaya perusahaan, proses internal, teknologi atau infrastruktur yang mendasari, hierarki perusahaan, atau aspek penting lainnya. Salah satu komponen yang paling berpengaruh di dalam pelaksanaan perubahan adalah pemimpin. Pemimpin memainkan peranan penting di dalam perubahan karena setiap perubahan itu harus dimulai dari puncak perusahaan baru diikuti ke tingkat manajemen yang lebih rendah (Fauzan et al., 2023).

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti merupakan instrument kunci (Sugiyono, 2005). Menurut Moleong (2005), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Penelitian kualitatif memusatkan pada kegiatan ontologis. Data yang dikumpulkan terutama berupa kata-kata, kalimat atau gambar yang memiliki makna dan mampu memacu timbulnya pemahaman yang lebih nyata daripada sekedar angka atau frekuensi. Peneliti menekankan catatan dengan deskripsi kalimat yang rinci, lengkap, mendalam yang menggambarkan situasi yang sebenarnya guna mendukung penyajian data. Oleh sebab itu penelitian kualitatif secara umum sering disebut sebagai pendekatan kualitatif deskriptif. Peneliti berusaha menganalisis data dalam berbagai nuansa sesuai bentuk aslinya seperti pada waktu dicatat atau dikumpulkan (Nugrahani, 2014).

Penelitian dilakukan pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara Jalan Dr. Cipto Nomor 12 Kelurahan Anggrung, Kecamatan Medan Polonia, Kota Medan. Waktu penelitian dilaksanakan adalah bulan Januari-Juni 2025.

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi atau studi populasi atau study sensus (Sabar, 2007). Menurut Arikunto (2002) pengertian populasi adalah objek yang secara keseluruhan digunakan untuk penelitian. Sedangkan menurut Sugiyono pengertian populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2011).

Sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer merupakan data yang langsung diperoleh dari responden melalui observasi, wawancara, dan Focus Group Discussion.
- b. Data sekunder merupakan data yang mendukung data primer yang diperoleh dari dokumen seperti profil singkat PLN dan UIP SBU, laporan kinerja, laporan realisasi rutin, serta hal-hal yang berkaitan dengan human capital readiness, organization capital readiness, dan produktivitas PLN. Data sekunder juga diperoleh dari studi pustaka, internet dan referensi peneliti sebelumnya.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi dan Focus Group Discussion (FGD).

Alasan (2022) mengatakan karena pada dasarnya penelitian kualitatif selalu menggunakan logika induktif yang dibangun berdasarkan data empiris di lapangan sehingga penelitiannya sendiri langsung bertindak sebagai instrumen penelitian. Ketika peneliti itu bertindak sebagai alat atau instrumen penelitian maka jiwa raganya akan secara langsung digunakan mengamati, bertanya, melacak, dan mengabstraksi semuanya secara luas dan mendalam fenomena sosial yang ditelitinya. Jadi peneliti merupakan instrumen kunci dalam penelitian kualitatif. Persoalan lain yang dihadapi para peneliti kualitatif adalah bagaimana menghindari bias sewaktu pengumpulan data penelitian. Bagaimana menghindari bias dalam analisis data ketika peneliti dihadapkan pada bank data yang cukup banyak, bagaimana menghindari bias penafsiran antara peneliti satu dengan peneliti lainnya. Sementara dalam penelitian kualitatif biasanya metode analisisnya tidak dirumuskan dengan memadai, biasanya hanya mengandalkan kepiawaian peneliti. Persoalan analisis dalam penelitian kualitatif ini menjadi permasalahan utama karena menonjolnya aspek subyektivitas dan reaktivitas, sehingga data sulit dijamin validitasnya. Dampaknya, metode analisisnya jarang dilaporkan secara rinci (Miles dan Huberman, 1994).

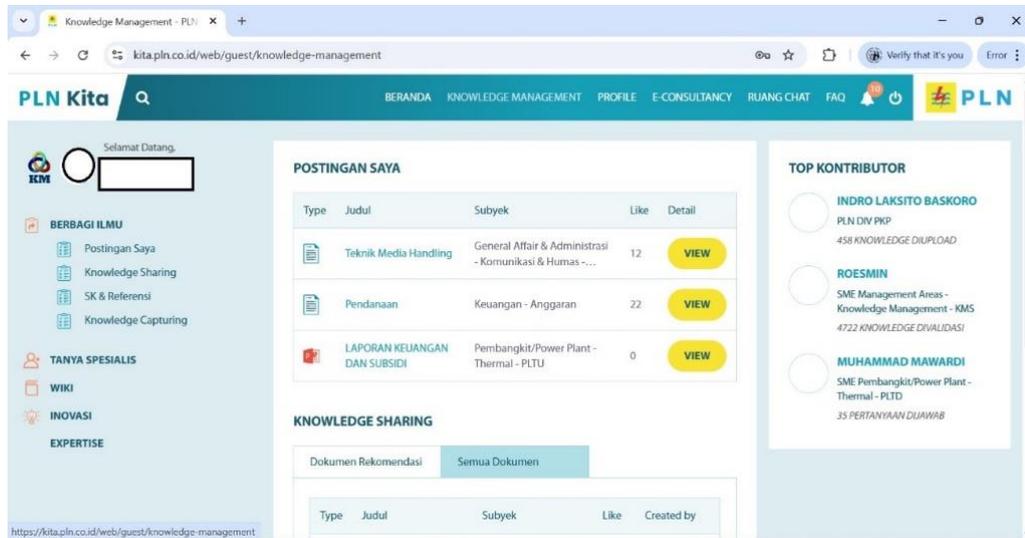
Oleh karena itu, permasalahan yang dihadapi para peneliti kualitatif dapat diatasi dengan penggunaan aplikasi yang dikembangkan oleh Qualitative Solution and Research (QSR) International, yaitu NVivo. NVivo adalah seperangkat alat yang disediakan untuk mengelola data dari berbagai sumber yang berbeda, misalnya buku, laporan hasil penelitian, dokumen-dokumen sejarah, artikel-artikel jurnal, isi website, berita online, prosiding konferensi, memos, catatan lapangan, anotasi bibliografi, dan bahkan jurnal harian peneliti. Pemakaian NVivo akan membantu para peneliti kualitatif dalam mengolah data sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif (Priyatni *et al.*, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Objek Penelitian

PT PLN (Persero) Pembangunan Sumatera Bagian Utara (PLN UIP SBU) adalah organisasi yang memiliki pengalaman menangani pembangunan ketenagalistrikan sejak tahun 1976 di Provinsi Sumatera Utara. Kemudian wilayah kerja PLN UIP SBU semakin berkembang meliputi Wilayah Aceh pada tahun 1998, Provinsi Riau dan Kepri pada tahun

2008, serta Provinsi Sumatera Barat pada tahun 2013. Pada tahun 2021, PLN UIP SBU mengalami reorganisasi kembali sehingga wilayah kerja menjadi Provinsi Sumatera utara dan Aceh.



Gambar 4. Tampilan Web Portal Knowledge Management System
Sumber: PLN Kita (2025)

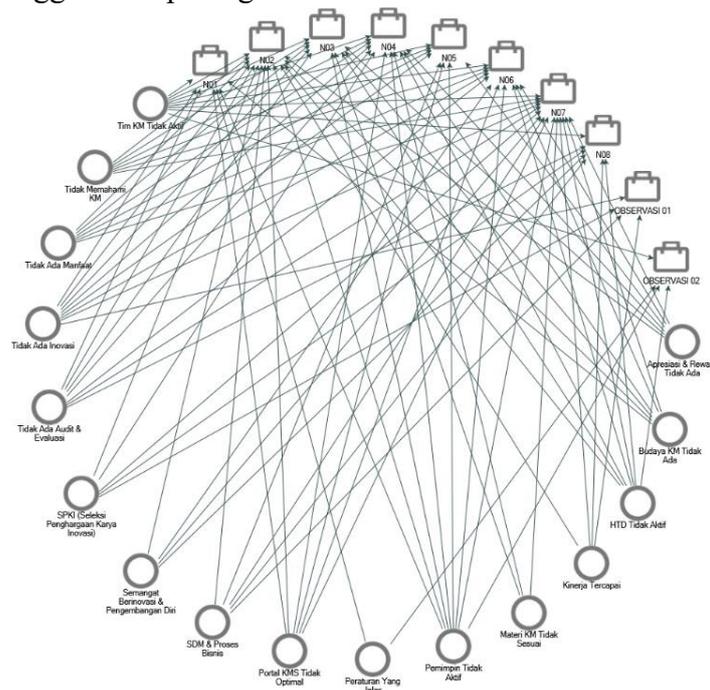
Gambar 4 merupakan tampilan beranda Portal PLN Kita yang dapat diakses oleh seluruh pegawai PT PLN (Persero) di mana saja dan kapan saja dengan intranet dan internet. Berdasarkan Pedoman Pelaksanaan Penilaian Human Capital Readiness (HCR) dan Organization Capital Readiness (OCR) Produktivitas PLN Tahun 2025, kriteria pengukuran indikator kinerja OCR adalah jumlah aktivitas KM yang terdiri dari Knowledge Sharing (KS), Community of Practice (CoP) dan Knowledge Capture (KC) yang telah direalisasikan dan terinput pada aplikasi PLN Kita. Dengan demikian seluruh aktivitas pelaksanaan KM seharusnya terekam dan tersimpan pada portal PLN Kita, sehingga seluruh insan PLN dapat memanfaatkannya untuk mendapatkan pengetahuan dan mengembangkan pengetahuannya demi peningkatan kinerja individu dan korporat.

Penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif. Data yang digunakan bersumber dari dokumen-dokumen laporan kinerja dan lampirannya, peraturan dan edaran yang berlaku di PT PLN (Persero), observasi, wawancara, dan focus group discussion (FGD). Selain pegawai fungsional, narasumber dan peserta FGD yang dipilih merupakan key informan yang mempengaruhi pelaksanaan dan pengambilan keputusan terkait knowledge management pada PLN UIP SBU.

Uji Validitas dan Realibilitas

Syarat sebuah informasi dapat dijadikan sebagai data penelitian adalah perlunya pemeriksaan kredibilitasnya agar dapat dipertanggungjawabkan dan digunakan sebagai titik tolak penarikan simpulan. Menurut Subroto (1992), kredibilitas data penelitian dapat dilihat dari tingkat kesahihan (validitas) dan keajegan (reliabilitas) data tersebut. Triangulasi ialah

usaha mengecek kebenaran data atau informasi yang diperoleh peneliti dari berbagai sudut pandang yang berbeda dengan cara mengurangi sebanyak mungkin perbedaan yang terjadi pada saat pengumpulan atau analisis data (Miles dan Huberman, 1994). Untuk menguji kredibilitas data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemeriksaan triangulasi sumber, yaitu triangulasi yang mengarahkan peneliti untuk mengumpulkan data dari beragam sumber yang tersedia, karena data yang sejenis akan lebih mantap kebenarannya apabila digali dari sumber yang berbeda. Berikut adalah hasil pemeriksaan triangulasi sumber dengan menggunakan perangkat lunak Nvivo 14.

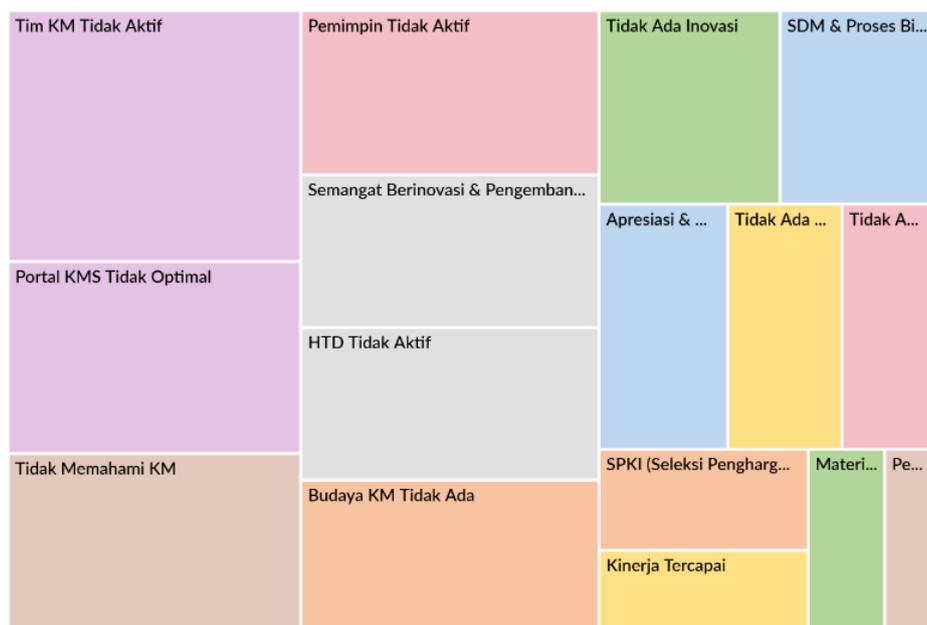


Gambar 5. Pemeriksaan Triangulasi Sumber Nvivo
Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2025)

Gambar 5 merupakan hasil triangulasi sumber dengan menggunakan keterkaitan antar kode dan cases. Kode dalam penelitian kualitatif diartikan sebagai kata atau frasa pendek yang secara simbolis memberikan atribut sumatif, menonjol, menangkap esensi dari data berbasis bahasa atau visual. Secara kualitatif, kode adalah konstruk yang dibuat oleh peneliti yang melambangkan atribut dalam menafsirkan makna untuk keperluan deteksi pola, kategorisasi, pembangunan teori, dan proses analitik lainnya (Saldana, 2013). Pada Gambar 5 garis-garis yang menghubungkan dan saling silang antar kode dan Narasumber (N) dan Observasi tersebut menunjukkan bahwa informasi dari narasumber dan hasil observasi memaparkan hal yang sama. Hal ini terlihat dari garis yang saling bersilangan menunjukkan bahwa informasi yang diberikan sudah jenuh, yang artinya data sudah valid. Hasil ini juga merupakan bagian dari tahapan analisis interaktif reduksi data sesuai dengan Analisis Data Model Interaktif Miles dan Huberman.

Analisis Data

Analisis data model interaktif oleh Miles dan Huberman (1984) ini memiliki tiga komponen, yaitu reduksi data, sajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Analisis reduksi data telah dilakukan melalui triangulasi sumber seperti pada penjelasan Gambar 4.2. Setelah melakukan coding, mencari dan memusatkan tema, menentukan batas permasalahan, dan menuliskan catatan peneliti (memo), maka selanjutnya adalah tahapan penyajian data. Berikut adalah visualisasi hirarki tema yang dihasilkan dari olahan data implementasi KM di PLN UIP SBU.



Gambar 6. Hierarchy Chart-Compared by Number of Coding References

Sumber: Hasil Olahan Peneliti Nvivo (2025)

Gambar 6 merupakan tahapan sajian data yang menunjukkan hirarki tema-tema penting pelaksanaan KM di PLN UIP SBU. Hasil coding dapat diquery untuk dilihat hierarchy chartnya. Hierarchy chart adalah chart yang digunakan untuk menunjukkan hierarki yang menyiratkan urutan, pilihan, atau perulangan (Priyatni et al., 2020). Informasi tersebut hasil olahan data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi setelah melalui tahap coding dan analisis reduksi data. Hierarchy chart hasil NVivo adalah visualisasi yang digunakan untuk menunjukkan hubungan dan struktur antar berbagai elemen dalam data penelitian kualitatif, seperti node, sumber data, dan atribut. Bagan ini membantu peneliti memahami bagaimana berbagai aspek data saling terkait dan bagaimana mereka dapat dikelompokkan atau diorganisasikan.

Berdasarkan pemaparan hasil olahan data diatas dan penelusuran literatur, maka penelitian ini bisa memetakan tingkat kematangan pelaksanaan KM pada PLN UIP SBU berdasarkan referensi tabel berikut.

Tabel 4. Tingkat Kematangan Knowledge Management (KM)

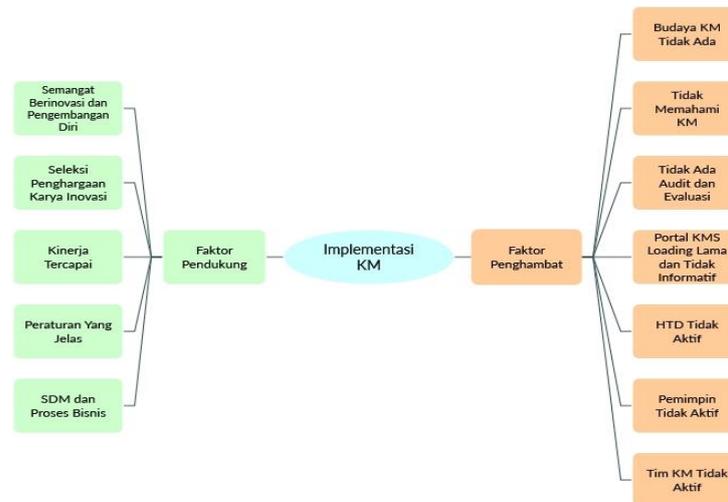
| Tingkat Kematangan | Karakteristik | Deskripsi |
|--------------------|---------------|---|
| Tingkat 1 | Initial | Proses tidak dikontrol secara sadar. Kegiatan yang berhubungan dengan pengetahuan yang sukses dilihat sebagai sebuah keberuntungan dan bukan sebagai hasil dari penetapan tujuan dan perencanaan. |
| Tingkat 2 | Repeated | Organisasi telah menyadari pentingnya aktivitas manajemen pengetahuan untuk bisnis mereka. Proses organisasi sebagian digambarkan sebagai tugas manajemen pengetahuan dan, berkat ide dari para pelopor KM, proyek percontohan KM biasanya ada. |
| Tingkat 3 | Defined | Aktivitas yang stabil dan dipraktikkan yang secara efektif mendukung KM masing-masing bagian organisasi. Kegiatan ini terintegrasi dalam proses kerja sehari-hari dan sistem teknis yang sesuai dipelihara. |
| Tingkat 4 | Managed | Indikator yang berkaitan dengan efisiensi aktivitas KM yang kuat ini diukur secara teratur. Aktivitas-aktivitas tersebut dibangun dalam jangka panjang melalui peran di seluruh organisasi dan sistem KM sosioteknis yang kompatibel. |
| Tingkat 5 | Optimizing | Alat ukur ini digabungkan dengan instrumen lain untuk pengendalian strategis. Tidak ada tantangan yang tersisa yang tidak dapat diselesaikan dengan alat manajemen pengetahuan yang sudah ada. |

Sumber: Asian Productivity Organization KM Tools and Technique Manual, (Young et al., 2020)

Tingkat Kematangan KM pada Tabel 4.1 didasari dari KM Maturity Model Asian Productivity Organization (APO). Hasil pemaparan kondisi pelaksanaan KM menunjukkan bahwa PLN UIP SBU telah menyadari pentingnya aktivitas manajemen pengetahuan. PLN UIP SBU memiliki standar operasi KM sebagai acuan, tetapi pelaksanaannya belum konsisten di setiap kegiatan. Proses organisasi sebagian digambarkan sebagai tugas manajemen pengetahuan dan berkat ide dari para pelopor KM yaitu PLN Pusat. Adanya Tim KM dengan penjabaran tugas dan tanggung jawabnya pada SK TIM menunjukkan pembagian tugas sudah ada dan jelas, namun karena pelaksanaan kegiatannya belum sesuai dengan peraturan dan edaran yang berlaku, maka masih belum sepenuhnya dikatakan berjalan dengan konsisten dan baik. Berdasarkan hal tersebut, maka tingkat kematangan implementasi knowledge management pada PLN UIP SBU berada pada Tingkat 2 (Repeated).

Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Knowledge Management Pada PLN UIP SBU

Penelitian ini membatasi standar dan ruang lingkup pembahasan pelaksanaan KM sesuai dengan Pedoman KM pada PT PLN (Persero). Berdasarkan hasil olahan data pemaparan kondisi pelaksanaan KM pada PLN UIP SBU, Gambar 4.18 berikut dipetakan faktor-faktor pendukung dan penghambat jalannya implementasi KM. Tujuan pemetaan ini adalah untuk memudahkan peneliti mendapatkan strategi solusi perbaikan dan peningkatan pelaksanaan KM.



Gambar 7. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi KM

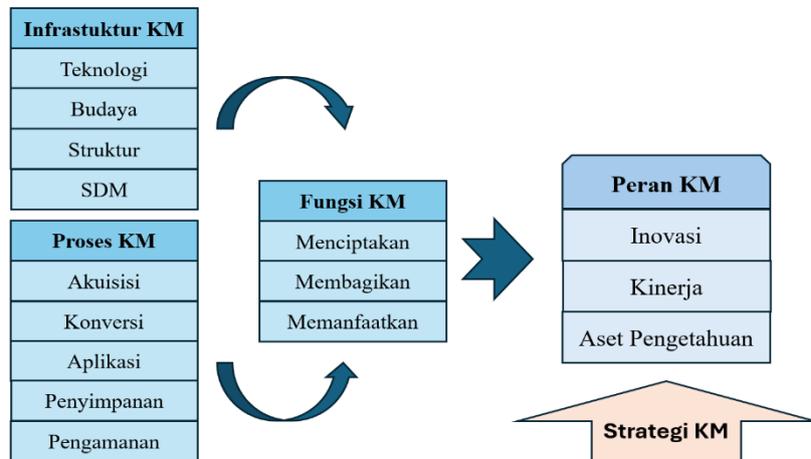
Sumber: Hasil Olahan Peneliti Nvivo (2025)

Pedoman dan Kebijakan Umum Tata Kelola Knowledge Management di Lingkungan PT PLN (Persero)

Pelaksanaan Knowledge Management (KM) di seluruh unit kerja PT PLN (Persero) yang diharapkan idealnya adalah sesuai dengan pedoman dan kebijakan umum tata kelola KM di lingkungan PT PLN (Persero) diatur dalam Keputusan Direksi No.272.K/DIR/2010. Dalam pedoman ini disebutkan bahwa peran KM adalah sebagai:

- a. Pemercepat tumbuhnya inovasi yang relevan dengan strategi perusahaan, dengan memfasilitasi pegawai dalam mendapatkan pengetahuan yang mereka butuhkan pada waktu yang tepat;
- b. Pemercepat tumbuhnya pengetahuan tacit dan explicit di PT PLN (Persero).
- c. Pemercepat aliran aset pengetahuan Perseroan dari pengetahuan individu maupun sebaliknya.

Tujuan KM yang paling sering dijumpai adalah inovasi dan penggunaan kembali. Inovasi terkait erat dengan penciptaan pengetahuan baru atau hubungan baru antara pengetahuan yang sudah ada. Inovasi bertumpu pada sejumlah besar pengalaman yang terakumulasi, baik positif maupun negatif, dan pada apa yang telah berhasil dan apa yang tidak berhasil di masa lalu. Penggunaan ulang merupakan dasar dari pembelajaran organisasi dan harus dilihat lebih sebagai penyebaran inovasi (Dalkir, 2023). Gambar 4.19 berikut merupakan gambaran kondisi ideal yang diharapkan implementasi KM pada PLN UIP SBU.



Gambar 8. Implementasi Knowledge Management Ideal Yang Diharapkan
Sumber: Olahan Peneliti (2025)

Untuk menghasilkan peran KM yang diharapkan seperti pada Gambar 4.19 tersebut, maka ditetapkan tugas dan tanggung jawab Pimpinan Unit adalah untuk memastikan bahwa:

- Budaya pembelajar dan berbagi pengetahuan dibangun dan terus menerus dikomunikasikan kepada kepada seluruh Pegawai;
- Knowledge management dilaksanakan secara memadai, efektif, menciptakan nilai tambah dan meningkatkan kinerja Perseroan;
- Peningkatan kompetensi yang terkait dengan knowledge management dapat dilaksanakan; dan
- Sistem pengukuran unjuk kerja knowledge management dapat dilaksanakan.

Implementasi KM hampir selalu membutuhkan perubahan budaya, jika bukan transformasi total, setidaknya penyesuaian budaya yang ada untuk mendorong berbagi pengetahuan dan kolaborasi. Budaya perusahaan adalah komponen kunci dalam memastikan bahwa pengetahuan dan informasi penting mengalir di dalam organisasi. Budaya KM yang sukses memiliki teladan yang baik dalam hal kepemimpinan, kepercayaan, keterlibatan, dan keragaman serta kebiasaan dan norma, kebijakan, dan prosedur yang dikomunikasikan dengan baik (Dalkir, 2023).

Proses dan infrastruktur knowledge management (KM) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja aplikasi knowledge management (Zaim et al., 2007). KM infrastructure capabilities terdiri dari budaya, struktur, teknologi, dan sumber daya manusia. Teknologi merujuk pada alat KM yang digunakan untuk mendokumentasikan, menyimpan, berbagi, dan melestarikan pengetahuan. Teknologi informasi berperan untuk membantu dalam mendistribusikan dan menyimpan pengetahuan organisasi agar lebih mudah, lebih cepat, serta lebih tepat sehingga biaya lebih murah, mutu kerja/produk lebih baik, dan waktu pengerjaan lebih cepat (Tjakraatmadja dan Kristinawati, 2017).

Tabel 5. Web Portal Pendukung Knowledge Management PLN

| Web Portal | Keterangan |
|--|---|
| www.kita.pln.co.id | Web portal yang dibuat oleh PLN Pusat untuk pelaksanaan knowledge management di PT PLN (Persero). |
| www.amor.pln.co.id | Web portal yang dibuat oleh PLN Pusat untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan terkait segala peraturan dan tata kelola yang berlaku di PT PLN (Persero). |
| www.lis.pln.co.id | Web portal yang dibuat oleh PLN Pusat untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan terkait Legal Information System dan Regulation Framework Information System di PT PLN (Persero). |
| www.budaya.pln.co.id | Web portal yang dibuat oleh PLN Pusat untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan terkait update informasi seluruh kebijakan strategis internalisasi budaya di PT PLN (Persero). |
| www.catalyst.pln.co.id | Web portal yang dibuat oleh PLN Corporate University untuk mendapatkan informasi Pendidikan dan Latihan yang diselenggarakan. Pada web portal ini juga banyak tersedia informasi dan pengetahuan. |

Sumber: PLN (2025)

Implikasi Manajerial Strategi Knowledge Management Pada PLN UIP SBU

Analisis gap dan analisis SWOT menghasilkan strategi Knowledge Management (KM) pada PT PLN (Persero) Pembangunan Sumatera Bagian Utara yang dapat digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan pelaksanaan KM. Kunci utama pelaksanaan KM adalah Pimpinan. Pimpinan unit menjadi penggerak utama Tim KM, HTD dan budaya KM di PLN UIP SBU. Perbaikan pelaksanaan KM di PT PLN UIP SBU harus dimulai dari Pimpinan yang memberikan atensi, arahan dan perintah yang jelas. Langkah praktis dan konkrit untuk menumbuhkan pemahaman dan teterikatan pegawai untuk melaksanakan KM adalah dengan refreshment. Karena KM bukan hal baru, namun selama ini kurang diberikan minat dan perhatian. Untuk itu perlu membuat acara khusus untuk mengumandangkan KM sebagai bagian dari kebiasaan organisasi dan perlahan menjadikannya sebagai budaya organisasi. Relaunch KM di PLN UIP SBU ini bisa dikolaborasikan dalam kegiatan employee gathering.

Tim KM dan HTD melakukan sosialisasi KM kepada pegawai, bukan hanya target unggah eviden pelaksanaan KM, namun lebih ke pemahaman peran KM yang diharapkan perusahaan. Tim KM dan HTD memberikan arahan materi dan pelaksanaan aktivitas KM sesuai dengan ketentuan di PLN agar peran KM dapat tercapai. Tim KM membuat jadwal di awal tahun penugasan, yaitu jadwal KS internal dan eksternal, KC dan mendampingi Tim CoP. Melakukan monitoring terhadap materi yang akan disampaikan agar sesuai dengan taksonomi pengetahuan PLN.

Tim KM membuat laporan resmi pelaksanaan KM ke PLN Pusat, sehingga mendapatkan feedback dan perbaikan atas permasalahan yang tengah dihadapi di PLN UIP SBU. Laporan KM akan memberikan solusi atas portal PLN Kita yang selama ini dikeluhkan pegawai. Mitigasi yang diharapkan adanya tindakan meng-upgrade portal PLN Kita agar tampilan lebih informatif dan menaikkan kapasitasnya. Pelaksanaan KM harus dievaluasi

oleh Pimpinan Unit dan Tim PLN Pusat agar semangat Tim KM tetap terjaga karena adanya feedback dari Manajemen.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, maka disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

- a. Pemimpin adalah kunci utama penggerak keberhasilan pelaksanaan knowledge management pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara. Pemimpin harus menjadi role model dan memberikan arahan dan target yang jelas dalam pelaksanaannya.
- b. Budaya knowledge management memerlukan waktu dan proses yang panjang untuk menjadi budaya organisasi.
- c. Tim knowledge management, human talent development, dan seluruh komponen dalam organisasi harus berkolaborasi untuk menciptakan budaya knowledge management dan mengimplementasikan knowledge management.
- d. Knowledge management harus menghasilkan karya inovasi pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara.
- e. Knowledge management system yaitu portal web PLN Kita yang mutakhir dan informatif sangat penting dalam pelaksanaan knowledge management.
- f. Evaluasi dan penilaian tingkat kematangan implementasi knowledge management diperlukan untuk memberikan umpan balik pelaksanaan knowledge management.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, peneliti menyarankan kepada pihak Manajemen PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara yaitu:

- a. Diharapkan hasil penelitian ini dapat diterapkan oleh Manajemen/Pimpinan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara agar implementasi knowledge management sesuai dengan ketentuan dan peran yang diharapkan PT PLN (Persero) Kantor Pusat. Peran Pimpinan Unit sangat penting dan paling utama dalam keberhasilan implementasi knowledge management. Pimpinan harus lebih aktif mendorong tim knowledge management dan human talent development dan memberikan arahan dan target dalam pelaksanaan knowledge management, sehingga seluruh komponen dalam organisasi akan berkolaborasi untuk menciptakan budaya knowledge management dan mengimplementasikan knowledge management.
- b. Diharapkan Pimpinan PT PLN (Persero) melakukan pemutakhiran knowledge management system yaitu portal PLN Kita sebagai infrastruktur penting dalam pelaksanaan knowledge management.
- c. Sebaiknya dilakukan evaluasi dan penilaian tingkat kematangan implementasi knowledge management agar memberikan umpan balik dan perbaikan pelaksanaan knowledge management.

- d. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode penelitian yang berbeda, misalnya dengan menganalisis perbandingan strategi knowledge management antar unit PLN lainnya untuk mendapatkan perbedaan fokus keberhasilan knowledge management masing-masing unit dan mendapatkan strategi yang paling efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alaslan, A. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif* (S. Nurachma, Ed.; 1st ed.). PT. Raja Grafindo Persada. <https://doi.org/10.31237/osf.io/2pr4s>
- AlDubai, M., Marie, Z., Al-Ifan, B., Mohammed Farea, M., Mohammed Al-duais, H., Alifan, B., Professor, A., & Yousef Baker El-ebiary, T. A. (2024a). The Impact of Knowledge Management Strategy on The Enterprise's Decision Making. *Journal of Tianjin University Science and Technology*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12515989>
- AlDubai, M., Marie, Z., Al-Ifan, B., Mohammed Farea, M., Mohammed Al-duais, H., Alifan, B., Professor, A., & Yousef Baker El-ebiary, T. A. (2024b). The Impact of Knowledge Management Strategy on The Enterprise's Decision Making, Management Development Institute of Singapore in Dr. MAZEN MOHAMMED FAREA. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12515989>
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The Effect of Strategic Human Resource And Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages At Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 13(15). <https://doi.org/10.3390/su13158445>
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571–582. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>
- Aujirapongpan, S., Vadhanasindhu, P., Chandrachai, A., & Cooparat, P. (2010). Indicators of Knowledge management Capability for Knowledge Management Effectiveness. *VINE*, 40(2), 183–203. <https://doi.org/10.1108/03055721011050677>
- B. Hartono. (2018). *IEEM 2017 : 2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering & Engineering Management : 10-13 December, Singapore*.
- Bandera, C., Keshtkar, F., Bartolacci, M. R., Neerudu, S., & Passerini, K. (2017). Knowledge Management and The Entrepreneur: Insights from Ikujiro Nonaka's Dynamic Knowledge Creation model (SECI). *International Journal of Innovation Studies*, 1(3), 163–174. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2017.10.005>
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). The Emergence of Knowledge Management. In *Knowledge Management and Organizational Learning* (Vol. 4, pp. 23–47). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6_2
- Buenechea-Elberdin, M., Sáenz, J., & Kianto, A. (2018). Knowledge Management Strategies, Intellectual Capital, and Innovation Performance: A Comparison Between High and Low Tech Firms. *Journal of Knowledge Management*, 22(8), 1757–1781. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2017-0150>

- Cascio, W. F., & Aguinis, Herman. (2014). *Applied Psychology in Human Resource Management*. Pearson.
- Chang, T. C., & Chuang, S. H. (2011). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 6170–6178. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.11.053>
- Dalkir, K. (2023). *Knowledge Management in Theory and Practice* (4th ed.). Massachusetts Institute of Technology.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Di Vaio, A., Palladino, R., Pezzi, A., & Kalisz, D. E. (2021). The Role of Digital Innovation in Knowledge Management Systems: A Systematic Literature Review. *Journal of Business Research*, 123, 220–231. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.042>
- Edaran Direksi PT PLN (Persero) Tentang Knowledge Sharing Di Lingkungan PT PLN (Persero) (2012).
- Edaran Direksi PT PLN (Persero) Tentang Manajemen Talenta Dan Pegawai (2023).
- Fauzan, R., Setiawan, R., Suryati, A., Putro, E., Mayasari, N., Iwan, M., Kusnadi, H., Raharjo, A. A., Luh, N., Ayu, K., Sucandrawati, S., Fitriyatul, A., Khamaludin, B., & Bagea, A. (2023). *MANAJEMEN PERUBAHAN* (A. Yanto, Ed.; 1st ed.). PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI. www.globaleksekufteknologi.co.id
- Fauziyah, R. N. (2022). *VUCA Dalam Dunia Bisnis*.
- Henttonen, K., Kianto, A., & Ritala, P. (2016). Knowledge Sharing and Individual Work Performance: An Empirical Study of a Public Sector organisation. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 749–768. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0414>
- Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Tentang Pedoman Dan Kebijakan Umum Tata Kelola Knowledge Management Di Lingkungan PT PLN (Persero) (2010).
- Khalil, J., Pitafi, A. A., & Yasin, N. (2022). Role of Knowledge Management In Worker's Productivity And Organizational Performance: Empirical Study of South Punjab, Pakistan. *Journal of Social Research Development*, 3(02), 311–328. <https://doi.org/10.53664/jsrd/03-02-2022-14-311-328>
- Kianto, A., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., & Ali, M. (2019). The Impact of Knowledge Management on Knowledge Worker Productivity. *Baltic Journal of Management*, 14(2), 178–197. <https://doi.org/10.1108/BJM-12-2017-0404>
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The Impact of Knowledge Management on Job Satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Kolyasnikov, M., & Kelchevskaya, N. (2020). Knowledge Management Strategies in Companies: Trends and The Impact of Industry 4.0. *Upravlenets*, 11(4), 82–96. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-4-7>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The Relation Among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open

- Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>
- Massaro, M., Dumay, J., & Garlatti, A. (2015). Public Sector Knowledge Management: A Structured Literature Review. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), 530–558. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0466>
- Massi, K. EL, & Hamri, H. M. (2023). The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. *Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(1), 437–450. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10429644>
- Migdadi, M. M. (2022). Knowledge Management Processes, Innovation Capability and Organizational Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 182–210. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0154>
- Nugrahani, F. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*.
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Sosial* (Lutfiah, Ed.). Penerbit Media Sahabat Cendikia.
- Patwary, A. K., Azam, N. R. A. N., Ashraf, M. U., Muhamed Yusoff, A., Mehmood, W., & Rabiul, M. K. (2023a). Examining employee performance through knowledge management practices, organisational commitment and capacity building in the Malaysian hotel industry. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2022-0256>
- Patwary, A. K., Azam, N. R. A. N., Ashraf, M. U., Muhamed Yusoff, A., Mehmood, W., & Rabiul, M. K. (2023b). Examining employee performance through knowledge management practices, organisational commitment and capacity building in the Malaysian hotel industry. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-11-2022-0256>
- Pedoman HCR-OCR Dan Produktivitas PLN (2025).
- Pepple, D., Makama, C., & Okeke, J. P. (2022). Knowledge Management Practices: A Public Sector Perspective. *Journal of Business Research*, 153, 509–516. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.041>
- Peraturan Direksi PT PLN (Persero) Nomor Tentang Budaya Perusahaan (2020).
- Priyatni, E. T., Suryani, A. W., Fachrunnisa, R., Supriyanto, A., & Zakaria, I. (2020). *Pemanfaatan NVivo Dalam Penelitian Kualitatif* (1st ed.). Pusat Pendidikan LP2M.
- PT PLN (Persero) Puslitbang Ketenagalistrikan. (2023). *Buku Panduan Seleksi Penghargaan Karya Inovasi PLN XXVI 2023*. PT PLN (Persero) Puslitbang Ketenagalistrikan.
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019a). Knowledge Management, Organizational Commitment and Knowledge Worker Performance: The Neglected Role of Knowledge Management in The Public Sector. *Business Process Management Journal*, 25(5), 923–947. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Razzaq, S., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., Wang, M., Ali, M., & Tehseen, S. (2019b). Knowledge management, organizational commitment and knowledge-worker performance: The neglected role of knowledge management in the public sector.

- Business Process Management Journal, 25(5), 923–947.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2018-0079>
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shafait, Z., & Sahibzada, H. F. (2020). Interpreting The Impact of Knowledge Management Processes on Organizational Performance in Chinese Higher Education: Mediating Role of Knowledge Worker Productivity. *Studies in Higher Education*, 1–18.
<https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1793930>
- Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resources Management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337–345. <https://doi.org/10.1108/13673270010379894>
- Tjakraatmadja, J. H., & Kristinawati, D. (2017). Strategi Implementasi Knowledge Management (D. M. A. Ramdlany & E. Warsidi, Eds.; 1st ed.). ITB. <https://www.researchgate.net/publication/318888341>
- Wibawa, E. D. (2022). Integrating Change Management and Knowledge Management to Support Changes in Business Direction and Corporate Strategy at PT Hutama Karya (Persero). ITB.
- Young, R., Nair, P., Yasin, I., & D’Souza, R. (2020). Knowledge Management Tools and Techniques Manual (2nd ed.). Asian Productivity Organization.
- Zaied, A. N. H. (2012). An Integrated Knowledge Management Capabilities Framework for Assessing Organizational Performance. *International Journal of Information Technology and Computer Science*, 4(2), 1–10.
<https://doi.org/10.5815/ijitcs.2012.02.01>
- 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>