

## **Efektifitas *Benchmarking* Terhadap *Knowledge Gap* (Studi Pada PT. Changshin Reksa Jaya)**

**Riki Aji Susanto<sup>1</sup>, Irfan Nabhani<sup>2</sup>, Novie Susanti Suseno<sup>3</sup>**

<sup>1, 2, 3</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Garut

<sup>1</sup>24091320007@pasca.uniga.ac.id

<sup>2</sup>irfan.nabhani@uniga.ac.id

<sup>3</sup>noviesusantisuseno@uniga.ac.id

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana konsep *benchmarking* terhadap *knowledge gap* pada PT. Changshin Reksa Jaya untuk menghasilkan optimalisasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan dan faktor apa saja yang menjadi kendala dalam penerapan *benchmarking* terhadap *knowledge gap* di PT. Changshin Reksa Jaya. Saat ini PT. Changshin reksa jaya menunjukkan belum adanya pengukuran yang jelas *knowledge gap* yang belum optimal dalam memaksimalkan *benchmarking*. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, Adapun langkah-langkahnya adalah reduksi data dan penyajian data peneliti menetapkan sumber data meliputi 35 informan, peristiwa, lokasi, dan dokumen. Sedangkan, untuk dapat memperoleh data secara *holistic* dan *integrative*, pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik yaitu wawancara mendalam, observasi partisipan, studi dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian PT. Changsin sudah menerapkan *benchmarking* dan penerapan *knowledge management* kurang lebih selama 10 tahun, namun sejauh ini PT Changsin memang belum optimal dan belum memiliki wadah dan tempat untuk berbagi pengetahuan antara satu individu dan individu lainnya, seperti fasilitas, ruang meeting untuk diskusi tatap muka adapun hambatan ataupun kendala dalam penerapan *benchmarking* terhadap *knowledge gap* yang terjadi karena kurangnya keinginan untuk berbagi, rendahnya minat baca. Dokumen administrasi (panduan) belum berjalan dengan baik, kendala penerapan *benchmarking* terhadap *knowledge gap* yang sering terjadi diantaranya kurangnya kepercayaan baik antara pegawai kepada sesama pegawai maupun antara pegawai dengan pimpinan, perbedaan budaya, bahasa, dan referensi, status dan penghargaan terhadap pemilik pengetahuan, kurangnya kapasitas menyerap dari penerima. Untuk memantau proses perkembangan *knowledge gap* manajemen harus melakukan review dan mengirim perwakilanya untuk mengembangkan pengetahuannya untuk menjaga penerapan *knowledge management* tetap berjalan diberikan penanggung jawab di tiap departemen untuk meningkatkan kualitas dan nilai dari pengetahuan dan agar orang yang pensiun pengetahuannya tidak ikut pergi.

**Kata Kunci:** *Benchmarking, Knowledge Management, Knowledge Gap.*

### **1. Pendahuluan**

Entitas bisnis yang beroperasi di beberapa negara, bukan hanya terbatas pada satu wilayah atau negara tertentu merupakan perusahaan multinasional. Situasi tersebut dalam departemen produksi

terutama dengan melakukan hubungan istimewa melalui perusahaan relasinya yang berada di setiap negara guna memperoleh profit bagi perusahaannya. Mungkin tidak ada masalah jika situasi ini terjadi di satu perusahaan di satu negara saja, karena beban dan biaya lebih efisien, hal tersebut berbeda pada perusahaan multinasional karena akan sulit menentukan harga penjualan dan biaya-biaya yang dikeluarkan dalam rangka pengawasan dan pengukuran kinerja perusahaan (Refgia, 2017).

Pada dunia industri dan organisasi globalisasi memiliki dampak signifikan, mengaitkan kegiatan industri dengan organisasi yang tidak terbatas pada batas tertentu. Pada sektor industri dan organisasi di Indonesia juga merasakan pengaruhnya yang ditandai dengan meningkatnya industri yang bergerak dalam ranah nasional dan internasional, adanya interdependensi antar negara dengan semakin merdeka aliran informasi dan komunikasi yang melintasi batas-batas wilayah negara, hal ini tidak hanya memengaruhi berbagai sektor, termasuk bisnis, tetapi juga berdampak pada organisasi di seluruh dunia. Manajer yang efektif dapat mempertimbangkan segala kebutuhan karyawan, menyadari bahwa sumber daya manusia beraktivitas didorong oleh motif untuk memenuhi keinginannya yang mereka miliki. Akhirnya kebutuhan ini tidak dapat terpenuhi dengan baik maka karyawan tidak akan melaksanakan tugas dan kewajiban dengan baik pula. Peranan dari manajer sangat penting bagi proses perubahan lebih kuat dari karyawan sejalan dengan perusahaan.

Perusahaan ChangShin Grup berasal dari Korea Selatan yang memiliki cabang dinegara China, Vietnam. Chang berasal dari bahasa Inggris *Change* (perubahan), *Shine* yang (bersinar). Keberadaan Kehadiran ChangShin Indonesia tentu saja menyebabkan kebutuhan akan tenaga kerja, dan selama mempekerjakan mereka, penting untuk memperhatikan hak-hak pekerja, memperhatikan kesejahteraan tenaga kerja ini dapat memberikan keuntungan kepada pengusaha dalam peran sebagai pemimpin atau manajer perusahaan.

Pegawai merupakan pendorong utama dari faktor penentu keberhasilan organisasi. Tanpa keberadaan pekerja, perusahaan tidak dapat berjalan dan berpartisipasi dalam proses pembangunan perusahaan ChangShin di Indonesia ada peraturan yang ditentukan garis perintah dan penerimaan perintah serta fungsi pelaksanaan tersebut sehingga semua menjadi lancar. Perusahaan ChangShin Indonesia memiliki direktur perusahaan yang bertanggung jawab sebagai perancang program, penentu kebijakan, pengambil keputusan, pengendali operasional perusahaan, serta pemimpin dalam menjalankan berbagai aspek perusahaan.

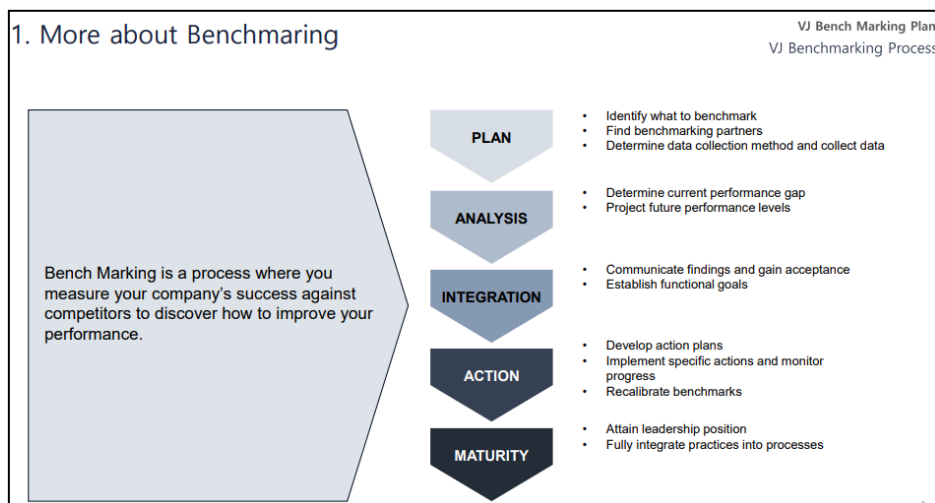
Pimpinan puncak di perusahaan bisnis menyadari banyaknya keberagaman tenaga kerja. Bukan hanya keberagaman tenaga kerja yang meningkat, tetapi bisnis itu sendiri juga telah mengalami peningkatan keragaman. Semua bentuk keberagaman di lingkungan kegiatan memiliki implikasi yang signifikan bagi perkembangan karir pekerja. Untuk berhasil di tempat kerja saat ini, seseorang harus mampu berhubungan secara efektif dengan orang-orang dari latar belakang budaya yang berbeda. Penerapan *knowledge management* salah satu acuan untuk dapat memicu inovasi.

Sumber pengetahuan dalam organisasi perlu dikelola dan didokumentasikan melalui konseptual, yang merupakan serangkaian aktivitas yang dipakai organisasi dalam menciptakan, mengidentifikasi, menyampaikan dan mendistribusikan pengetahuan agar dapat digunakan kembali, diketahui dan dipelajari dalam organisasi, kesadaran untuk mengadopsi pendekatan *knowledge management* dalam strategi bisnis menjadi penting. Hasil dari *knowledge management* melibatkan beberapa faktor kunci, antara lain *man*, *technology*, proses. Manusia (*people*) memainkan peran penting dalam implementasi, di mana kesuksesan akhirnya dapat dilihat dari

kemampuan orang-orang dalam organisasi untuk menaikkan skill dan pengetahuan guna mencapai visi PT. Teknologi merupakan alat atau media yang digunakan untuk membagikan, menyebarkan, dan mengembangkan berbagai macam informasi dan pengetahuan kepada semua pihak agar terdapat kesamaan pemahaman dalam mencapai tujuan organisasi. Proses merupakan serangkaian tahapan dalam membagikan pengetahuan dan menjamin bahwa manajemen pengetahuan bisa dijadikan sebagai salah satu kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Untuk meningkatkan kualitas pembelajaran, penting untuk menyebarkan pengetahuan secara singkat serta efisien di seluruh organisasi. Keberhasilan penyebaran pengetahuan menjadi faktor kunci dalam mentransfer ilmu individu ke seluruh organisasi, yang pada akhirnya memperkuat kapasitas pengetahuan organisasi secara keseluruhan. Untuk meningkatkan inovasi, organisasi harus menerapkan faktor penentu inovasi yang sebenarnya merupakan penyebab inovasi.

Sumber pengetahuan aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Semakin banyak pengetahuan yang dimiliki oleh *stakeholder* perusahaan, semakin mampu membuat perusahaan tersebut berkembang. *Knowledge management* menjadi alat yang efektif dalam membantu perusahaan melakukan pembagian dan pertukaran pengetahuan di dalamnya, berikut merupakan tujuan perusahaan dalam mengirimkan pegawai dalam *benchmarking*.



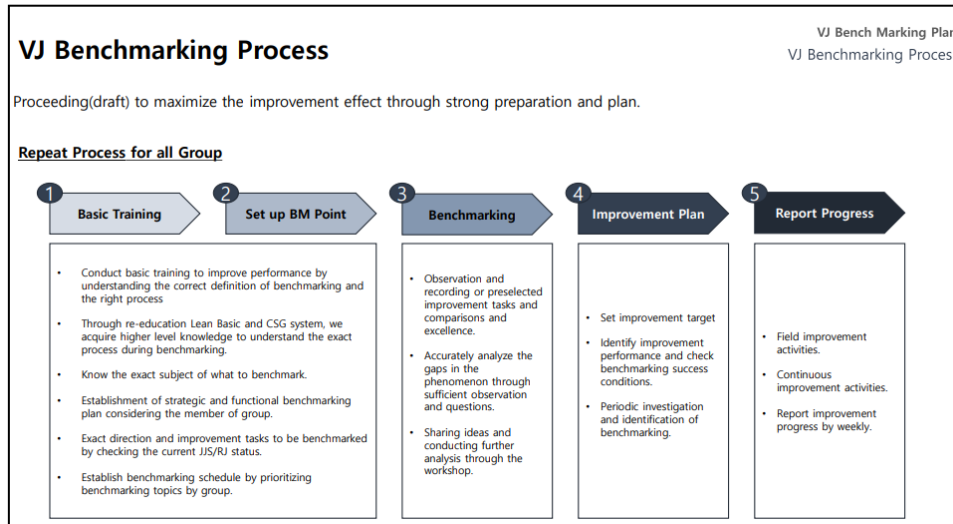
**Gambar 1: Tujuan *Benchmarking* PT.Changshin Reksajaya**

Sumber: Dokumen PT.Changshin Reksajaya, 2022

Berdasarkan pada gambar 1 menunjukkan tujuan yang diperoleh dari *benchmarking*, yaitu:

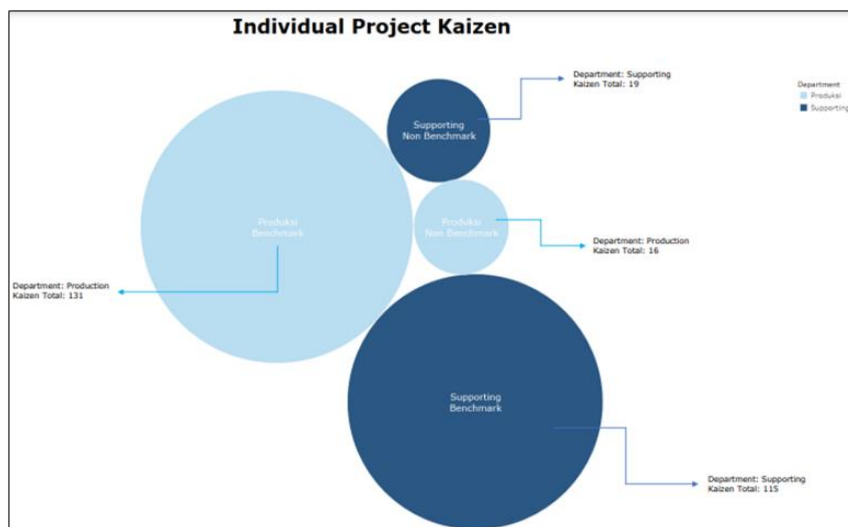
- Perbaikan kinerja; untuk mengidentifikasi perbedaan itu dalam kinerja dan memilih proses yang perlu diperbaiki, merupakan langkah penting dalam upaya perancangan ulang. Hal ini menjadi aspek yang sangat diperhatikan dan menjadi fokus ekstra bagi perusahaan.
- Peningkatan kemampuan sumber daya manusia; melalui interaksi dengan para pekerja atau tenaga kerja, kesadaran terhadap kekurangan mereka dibandingkan dengan perusahaan lain dapat muncul. Hal ini kemudian menciptakan keinginan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka.

Proses *benchmarking* perusahaan Changshin Reksajaya melibatkan beberapa tahapan langkah terhadap langkah praktiknya, mengidentifikasi tujuan keunggulan untuk perbaikan dan tujuan baru. Beberapa langkah mungkin termasuk seperti pada gambar 2.



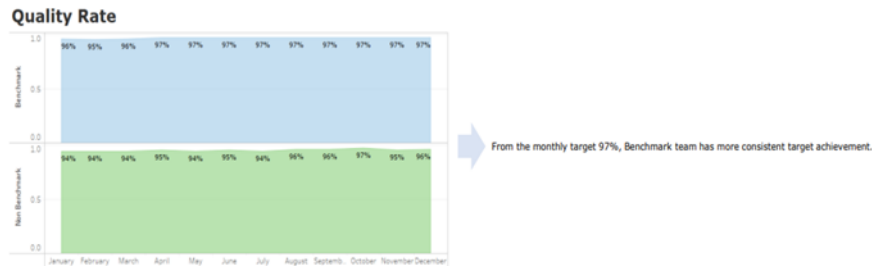
**Gambar 2: Proses *Benchmarking* PT. Changshin Reksajaya**  
Sumber: Dokumen PT. Changshin Reksajaya, 2022

Berdasarkan pada gambar 2 Kegiatan *benchmarking* yang terkait dengan pencapaian tujuan berfokus pada kegiatan yang besar, fokus masa depan, dengan tujuan persaingan organisasi ini memberikan arahan kepada manajemen mengenai peran pekerja serta urusan dan seperti mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk memenangkan persaingan di pasar. Hal ini campuran akhir yang diinginkan oleh perusahaan dan strategi mencapai tujuan akhir tersebut. Berikut merupakan salah satu contoh *benchmarking* yang dilakukan PT. Changsin.



**Gambar 3: Proyek *Benchmarking* PT.Changshin Reksajaya**  
Sumber: Dokumen PT.Changshin Reksajaya, 2022

Berdasarkan pada gambar 3 merupakan salah satu contoh rekapitulasi individual *bechmark* yang dilakukan PT. Changing pada bagian *supporting* dan poduksi dengan program *individual project kaizen*, adapun hasil tersebut mengalami peningkatan untuk perbandingan antara *benchmarking* dan *non benchmarking*, sebagai berikut:



**Gambar 4: Rate Proyek Kaizen PT. Changshin Reksajaya**

Sumber: Dokumen PT. Changshin Reksajaya, 2022

Berdasarkan pada gambar 4 merupakan hasil rekapitulasi individual *bechmark* yang dilakukan PT. Changsin pada bagian *supporting* dan poduksi dengan program *Individual Project Kaizen*, adapun hasil tersebut mengalami peningkatan dengan konsistensi sebesar 97% dari target pencapaian 100%.

Perusahaan membuat ekspansi untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan mengoptimalkan proses penciptaan, komunikasi, aplikasi pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Salihah Khairawati dkk (2021), pentingnya pengetahuan personal sangat menonjol dan memiliki korelasi positif pencapaian kinerja individu dalam bagaimana pengetahuan bisa diperoleh dari pengalaman kerja selama berturut-turut ketika mereka bekerja. Saat menjalankan tugas yang serupa, dan seringkali pengalaman tersebut disebarkan pada rekan kerja melalui forum yang diselenggarakan oleh PT. Sebagai contoh, ketika seorang karyawan mengikuti pelatihan, mereka dapat berbagi pengetahuan yang diperoleh dengan teman-teman kerja di waktu berikutnya terjadi langkah pemerataan dan peningkatan pengetahuan di kalangan karyawan.

Namun, perlu diingat bahwa meskipun suatu usaha telah dirumuskan dengan baik, keberhasilan implementasinya tidak dapat dijamin sama dengan harapannya. Hal ini tergantung pada tingkat komitmen dan kesungguhan perusahaan dalam menjalankan rencana tersebut. Berikut adalah penjelasan mengenai kendala dan hambatan yang mungkin timbul. Proses *benchmarking* pada PT Changsin:

- Tujuan *benchmarking* terlalu luas: Kegiatan *benchmarking*, *Benchmarking* lebih fokus pada proses daripada hasilnya.
- Jadwal yang kurang terencana: Jadwal kegiatan yang dilakukan terlalu lama, karena menunjukkan ada yang salah dalam hal pelaksanaannya.
- Klasifikasi yang kurang tepat untuk pegawai dan tim: Partisipasi setiap orang yang terlibat dalam berbagai proses operasional perusahaan dalam kegiatan *benchmarking* dapat menghadapi kendala, seperti perbedaan bahasa, pengetahuan, keterampilan, dan atribut

kepribadian individu. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya kemampuan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Dari analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa upaya perusahaan belum tersebar secara optimal mulai dari antara pegawai, secara lisan, dan tidak terdokumentasikan. Ilmu dari mantan pekerja keluar dari perusahaan tersebut tidak diwariskan kepada penggantinya. Sebaliknya karyawan baru atau yang baru masuk ke perusahaan itu tidak tersampaikan pengetahuan dari pendahulunya. Dengan meningkatkan sistem *knowledge management*, terutama pada aspek penyimpanan, berbagi, dan diskusi pengetahuan, langkah ini dianggap tepat untuk mencapai hasil optimal. Meskipun proses *knowledge management* yang sudah ada menunjukkan kemajuan, namun masih terdapat kekurangan dalam hal efisiensi waktu, serta dinamika dan kejelasan dalam penyimpanan dan diskusi pengetahuan bagi karyawan.

Inilah alasan mengapa implementasi manajemen pengetahuan menjadi krusial bagi PT. pemanfaatan ilmu ini bermanfaat untuk memudahkan proses arsip pengelolaan, dan penyediaan pengetahuan dari dan untuk *stakeholder*, yang kemudian digunakan untuk pembentukan basis data pengetahuan. Ilmu mestinya di *maintanace* harus direncanakan dan diimplementasikan. Dalam penggunaan *knowledge management* diharapkan semua karyawan dapat memanfaatkan sumber pengetahuan dalam perusahaan dengan mudah dan cepat. Penerapan *knowledge management* ini dilatar belakangi oleh kebutuhan dan kemudahan akan pembelajaran informasi dalam persaingan perusahaan yang semakin pesat. Dengan meningkatnya kolaborasi berbagi pengetahuan dan diskusi dalam Knowledge Management PT. Changshin Reksa Jaya, diharapkan akan muncul inovasi-inovasi baru yang lebih banyak, yang nantinya mendapat gilirannya dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Anggota dari organisasi pembelajaran diharapkan dapat aktif berkontribusi dengan berbagi pengetahuan melalui *knowledge management*, sehingga tercipta keselarasan pemikiran yang memungkinkan pencapaian visi perusahaan.

Penelitian ini lebih mengutamakan jenis studi kasus berarti peneliti mendeskripsikan kejadian dan sekaligus mengevaluasi perkembangan objek dari waktu ke waktu. Sehingga, tertarik untuk melakukan penelitian dan analisis yang berjudul Efektifitas *Benchmarking Terhadap Knowledge Gap (Study Pada PT. Changshin Reksa Jaya)*.

## 2. Metodologi

Penelitian dengan pendekatan kualitatif diteliti langsung bertujuan mengetahui, memahami, dan menghayati dengan seksama dan secara lebih mendalam tentang bagaimana konsep *Knowledge Management* dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah PT Changsin. Peneliti menetapkan responden, peristiwa, lokasi, dan dokumen. Untuk memperoleh data secara menyeluruh dan terintegrasi data: a) Wawancara; b) Observasi; dan c) Dokumentasi. Teknik pengukuran menggunakan sampling jenuh, di mana seluruh responden populasi digunakan sebagai sampel. Maka dari itu digunakan dalam penelitian ini berjumlah 35 orang. Subjek penelitian dipilih berdasarkan karakteristik sebagai berikut: a) Pria dan wanita; b) Karyawan Changsin; dan c) Pegawai Setiap divisi.

**Tabel 1: Daftar Draf Pertanyaan Wawancara**

Faktor	Sumber	Indikator	Pertanyaan
<i>Tacit Knowledge</i>	Internal: Divisi:	Keterampilan	Bagaimana <i>skill</i> menjelaskan dan menjelaskan keterampilan dimiliki oleh karyawan

1. Lean	Pengalaman	Bagaimana <i>skill</i> menyampaikan, mengumpulkan pengetahuan kedalam pengalaman pribadi.
2. IE		
3. Planing	Ide/gagasan	Bagaimana <i>skill</i> pegawai untuk menyampaikan, mengumpulkan, informasi/ide/gagasan sesuai dengan pengetahuan yang dimilikinya.
4. IT		
5. HR		
6. GA		
<b>Eksternal:</b>		
Pakar Ahli dalam Bidang <i>knowledge management</i>		

### 3. Hasil dan Pembahasan

Pada pembahasan ini peneliti akan memaparkan fokus dari penelitian ini yaitu tentang *knowledge management, benchmark* pada PT. Changsin. Peneliti mencari data dengan merujuk pada ungkapan, persepsi, dan tindakan sumber data. Pendekatan ini tidak didasarkan pada pandangan peneliti, tetapi lebih pada pemahaman langsung terhadap realitas yang terjadi di lapangan, mencakup pengalaman, persepsi, dan pemikiran yang dialami responden. Pendekatan deskriptif ini memaparkan, menjelaskan, menggambarkan data yang telah diperoleh oleh peneliti melalui kuesioner, wawancara yang dilakukan dengan para informan, pengamatan dan studi kepustakaan.

#### 3.1 Hasil Penelitian

##### a. Gambaran Umum

ChangShin Group memiliki beberapa cabang di China, Vietnam, Korea. Chang berasal dari bahasa Inggris *change* yang berarti perubahan, shin merupakan bahasa Jepang yang berarti ‘Baru’. ChangShin Indonesia berdiri pada tanggal 07 Juni 2010 yang bertempat di Karawang memiliki dua lokasi Produksi di Cikampek dan Garut.

##### b. Jenis Kelamin

Hasil kuesioner yang disebarkan kepada 35 responden yang merupakan pegawai, dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 2: Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	16	45,7%
Wanita	19	54,3%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

Sumber Data: Pengolahan Data Primer, 2023

Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa sebaran kuesioner dari penelitian ini lebih didominasi oleh nasabah Wanita, alasan ini bisa hadir karena wanita adalah karena wanita selalu berusaha tegar meski dalam situasi sulit, memiliki talenta kuat, sabar, rajin, rapih dll, wanita memiliki multi *skill*. Saat ini wanita juga memiliki peran untuk berpartisipasi sejalan dengan perkembangan zaman, sebagaimana mengemukakan bahwa Wanita di zaman modern sangat diperlukan untuk perannya dalam melaksanakan dan mendorong lajunya perkembangan pembangunan, baik dalam

arti luar maupun pembangunan dalam arti sempit, yaitu keluarga. Dengan perkembangan peran wanita juga berkembang seiring berjalannya waktu.

### 3.2 Pembahasan

#### a. Efektivitas *Benchmarking* Pada PT. Changsin Terhadap *Knowledge Gap*

Selama kurang lebih satu dekade, PT. Changsin telah mengimplementasikan manajemen pengetahuan, dan hingga saat ini pendekatan tersebut masih diterapkan. *Knowledge management* di PT. Changsin merupakan suatu metode organisasi untuk mengelola pengetahuan dengan tujuan meningkatkan kualitas dan nilai pengetahuan, sekaligus merangsang kemajuan ilmu pengetahuan. KM diorganisasi membutuhkan pengetahuan yang sudah ada tidak hilang begitu saja, tetapi dapat disalurkan agar organisasi menjadi lebih efisien.

Konteks saat ini, manajemen pengetahuan memiliki peran yang sangat vital dalam keberlangsungan organisasi. Pentingnya manajemen pengetahuan terletak pada kemampuannya untuk memastikan keberlanjutan pengetahuan yang telah ada, menghindari kehilangan tanpa jejak. Melalui manajemen pengetahuan, pengetahuan tersebut dapat dialirkan dan dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi organisasi. Pandangan ini ditegaskan oleh para informan.

**Tabel 3: Daftar Hasil Wawancara**

Knowledge Management	Internal (Karyawan)	Eksternal (Pakar Ahli)
<i>Tacit Knowledge</i>	Jawaban	Jawaban
<b>Keterampilan</b> <b>Pertanyaan:</b>  Bagaimana cara leader dalam menilai keterampilan yang dimiliki karyawan VJ pada saat <i>benchmarking</i> , serta bagaimana cara menerapkannya untuk karyawan?	<b>Nama: Iwan</b> <b>Dep: Produksi</b> Menjalankan <i>system</i> yang sudah di <i>setup</i> dan digunakan sebagai sarana untuk <i>support</i> produksi	<b>Implementasi di RJ:</b> Meningkatkan <i>followup</i> dari leader agar <i>system</i> dijalankan oleh karyawan RJ
	<b>Nama: Tedi</b> <b>Dep: Qa</b> Pada saat bekerja fokus, komponen benar-benar diambil oleh PB	
	<b>Nama: Jamal</b> <b>Dep: CE</b> Pada saat bekerja tidak ada yang ngobrol	
	<b>Nama: Agus</b> <b>Dep: Mep</b> <i>Skill</i> dalam mengoperasikan mesin sangat bagus	
	<b>Nama: Ade</b> <b>Dep: Lean</b> Karyawan mengimplementasikan <i>system</i> yang sudah di <i>setup</i>	<b>Implementasi di RJ:</b> <i>Up skill</i> TM untuk penggunaan <i>tooling</i>
	<b>Nama: Aceng</b> <b>Dep: Deplovement</b> <i>Tooling</i> yang sudah diberikan digunakan dengan baik	
<b>Pengalaman</b> <b>Pertanyaan:</b>  Bagaimana <i>skill</i> untuk menyampaikan, mengumpulkan pengetahuan dalam bentuk pengalaman pribadi.	<b>Nama: Mimin</b> <b>Dep: Produksi</b> Menyampaikan informasi lebih terperinci karena pengetahuan yang dimiliki lebih luas berdasarkan pengalamannya bekerja	<b>Implementasi di RJ:</b> <i>Up skill</i> TM untuk penggunaan <i>tooling</i> dan panduan SOP
	<b>Nama: Tyo</b> <b>Dep: QA</b> Informasi yang diberikan harus lebih terperinci karena pengetahuan berdasarkan pengalamannya bekerjanya	
	<b>Nama: Risma</b> <b>Dep: Lean</b>	<b>Implementasi di RJ:</b>



Knowledge Management	Internal (Karyawan)	Eksternal (Pakar Ahli)
<b>Tacit Knowledge</b>	<b>Jawaban</b> Informasi yang diberikan harus detail dan ada catatan (panduan)	<b>Jawaban</b> <i>Up skill</i> TM untuk penggunaan <i>tooling</i> dan pengawasan melalui otorisasi Leader
	<b>Nama: sani</b> <b>Dep: Ce</b> Informasi yang diberikan harus detail kearah teknis	
	<b>Nama: Nadia</b> <b>Dep: Deployment</b> Informasi yang diberikan harus detail sesuai SOP terbaru	
	<b>Nama: Agus</b> <b>Dep: Mep</b> Informasi yang diberikan harus detail sesuai fungsi <i>tools</i> pada mesin yang digunakan dalam pekerjaan	
<b>Ide/gagasan</b> <b>Pertanyaan:</b>  Bagaimana <i>skill</i> karyawan dalam, mengumpulkan informasi/ide/gagasan sesuai dengan pengetahuan yang dimilikinya	<b>Nama: Yanti</b> <b>Dep: Produksi</b> Kemampuan dalam menyampaikan informasi bagus yaitu mudah dipahami karena dalam menyampikan informasi di sertai dengan Gerakan tubuh	<b>Implementasi di RJ:</b> Menyediakan tempat ruang bercerita pengalaman antar pegawai dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi pekerjaan sehari-hari
	<b>Nama: Novi</b> <b>Dep: QA</b> Kemampuan dalam menyampaikan informasi mudah dipahami karena dalam menyampikan informasi di sertai dengan memperlihatkan benda/objeknya	
	<b>Nama: Pepen</b> <b>Dep: Lean</b> Penyampaian informasi sangat jelas menggunakan Bahasa yang sederhana	
	<b>Nama: Sarbini</b> <b>Dep: Ce</b> Penyampaian informasi bagus dilengkapi dengan <i>gesture</i> tubuh	<b>Implementasi di RJ:</b> Mengembangkan pendokumentasian pengetahuan yang dapat diakses oleh semuanya
	<b>Nama:Dewi</b> <b>Dep: Produksi</b> Penyampaian informasi sangat jelas dan ada contohnya	
	<b>Nama: Wulan</b> <b>Dep: GA</b> Penyampaian informasi sangat jelas	

Berdasarkan hasil dari penjelasan informan menunjukan tersebut, tacit bagian ilmu bersumber dari pengalaman personal, keyakinan, asumsi, kebiasaan dan budaya atau proses pembelajaran yang menggambarkan tentang *know what* dan *know why*, yang terbentuk dalam pribadi maupun kelompok yang sifatnya sulit diidentifikasi, disimpan, dipetakan dan sulit dibagi, namun dalam hal ini berdasarkan kesimpulan pemaparan informan sejauh ini fakta dilapangan menunjukan bahwa “kami *troublenya* itu untuk panduan perkerja. Jadi para pkerja, rasa keinginan untuk modulnya (panduan) itu emang ga selalu sama. Ada yang selalu memberkan panduan sebanyak-banyaknya (tidak jelas) Ada juga yang menjelaskan melalui ucapannya, mereka berfikir sendiri atau, mungkin perbedaannya itu, *troublenya* itu mas”.

## b. Faktor Kendala Dalam Penerapan *Benchmarking Terhadap Knowledge Gap*

**Tabel 4: Daftar Kendala Dalam Penerapan *Benchmarking***

Informan	Penjelasan
Nama: Dewi Dep: Produksi	<b>Ketidakmampuan untuk siap berbagi pengetahuan</b> dalam KM yang diterapkan oleh PT. Changsin sangat mengandalkan komunikasi informasi secara langsung, dimana substansi pengetahuan lebih bergantung pada inisiatif karyawan di sekitarnya atau mereka yang mengajukan pertanyaan. Beberapa karyawan mungkin tidak memiliki pengetahuan yang dapat dibagikan, dan tidak semua dari mereka bersedia untuk berbagi pengetahuannya, mungkin dikarenakan berbagai alasan. <i>“Kita terkendala itu sibuk dengann kerjaan dan deadline waktu. Jadi terbatas emang ga ada waktu. Ada juga yang menyampaikan hanya berdasarkan anggapan sendiri atau asumsi berfikir sendiri, punya anggapan sendiri- sendiri.”</i>
Nama: Jamal Dep: CE	<b>Tidak suka Membaca</b> Pengetahuan yang disatukan dalam panduan bukan hanya dimaksudkan untuk tujuan penyimpanan, melainkan berfungsi sebagai alat bantu bagi karyawan yang menghadapi kesulitan dengan cara menyajikan solusi. Sayangnya, banyak yang tidak menyadari manfaat ini dan melihatnya hanya sebagai kewajiban untuk membuat dan menyebarkan informasi, tanpa benar-benar menerapkannya atau bahkan menggunakan panduan untuk meningkatkan pemahaman tentang pengalaman yang telah terjadi. <i>“Mungkin kurang baca, kita cuman sekedar tahu dari teman, tapi kalau dilihat dari sini pembacanya masih sedikit, kadang-kadang membacanya cuman seperti saya yang cuman seperlunya saja, jadi untuk, minat untuk bacanya kali ya, minat untuk membaca dan mempelajarinya yang perlu ditingkatin. kan jadi bisa nih kalau ada kasus yang sama tinggal liat dari KM nya aja gitu.”</i>
Nama: Wawan Dep: Mep	<b>Dokumen administrasi, yang mencakup panduan, masih menghadapi tantangan dalam implementasinya.</b> Informasi atau pengetahuan yang telah diolah memiliki potensi untuk membantu organisasi dalam pengambilan keputusan, mencegah kesalahan yang pernah terjadi, dan memungkinkan penggunaan bersama. Namun, sistem yang diterapkan menunjukkan kelemahan karena memerlukan pemeliharaan dan pembaruan secara berkala. Hambatan umum dalam sistem sering kali terletak pada kurangnya dokumentasi yang baik dalam dokumen (panduan), seperti yang diungkapkan oleh informan: <i>“Cuman sering lupa menyimpannya, disini PIC perdepartemen yang tugasnya untuk mengumpulkan KM dan upload, jadi sering begitu jawabnya nanti dicari dulu.”</i>

Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap anggota atau tim meyakini bahwa semua anggota tim memiliki pengetahuan atau keahlian yang unik. Meskipun demikian, pada dasarnya, hingga saat ini, PT. Changsin belum memiliki platform atau ruang untuk berbagi pengetahuan antar individu, seperti fasilitas *group chatting*, ruang *meeting* untuk diskusi tatap muka. Namun, hal ini dirasa belum kondusif, diperlukan wadah yang dapat menampung lebih banyak peserta diskusi dengan tingkat mobilitas yang tinggi seperti *website* forum diskusi. *Website* forum dapat menyimpan histori sehingga diskusi yang sudah dibahas sebelumnya dapat dilihat oleh siapa yang membutuhkan dihari yang akan datang, sejalan dengan penelitian Antaiwan Bowo Pranogyo Jurnal Akuntansi dan Manajemen, Vol 13 No. 01 Maret 2017 bagian dari suatu proses sistematis pengelolaan pengetahuan yang meliputi: menciptakan, menangkap, mendokumentasikan, menyebarkan, dan memperbaharuinya. Usaha perusahaan untuk memelihara pengetahuan yang terakumulasi melalui pelaksanaan proses bisnisnya dapat dijelaskan sebagai pengetahuan taktis yang bersifat subjektif. Pengetahuan ini melibatkan intuisi, erat kaitannya bersama aktivitas dan pengalaman individu, serta dipengaruhi oleh idealisme, nilai, dan emosi dikomunikasikan dengan orang lain yang belum pernah mengalami pengalaman itu sebelumnya.

### c. Faktor Penghambat Proses *Transfer Pengetahuan*

Penerapan *benchmarking* terhadap *knowledge gap* tentu saja melalui proses yang panjang dan hambatan, peneliti melakukan wawancara dan observasi dengan informan, hasil wawancara berdasarsarkan hal tersebut diantaranya:

**Tabel 5: Faktor Penghambat Proses *Transfer Pengetahuan***

No	Informan	Penjelasan
1	<b>Nama: Aceng</b> <b>Dep: Development</b>	Kendala yang umum dihadapi dalam proses berbagi pengetahuan, menurut pandangan kita, tidak begitu dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan di semua tingkatan di Changsin tingkat kepercayaan tersebut sangat tinggi sehingga tidak memiliki dampak yang signifikan. Demikian pula, perbedaan budaya tidak terlalu mempengaruhi, namun tantangan utamanya terletak pada ketidakmerataan pengetahuan dan kemampuan menyerap dari berbagai pegawai, yang berdampak pada hasil yang seharusnya diserap. Dalam hal waktu dan tempat, kegiatan <i>briefing</i> evaluasi kinerja rutin dilakukan setiap pagi pukul 08:00 untuk mengoptimalkan kerja tim. Terkait tempat, seringkali diskusi dilakukan di luar jam kantor untuk membahas isu-isu yang tidak dapat dibicarakan secara formal. Semua anggota tim belajar bersama,
2	<b>Nama: Suntara</b> <b>Dep: QA</b>	Perbedaan usia antara atasan dan bawahan kadang-kadang menjadi hambatan dalam saling berbagi pengetahuan, mungkin karena faktor gengsi yang terkait dengan usia. Selain itu, karyawan lapangan juga menghadapi kesulitan izin untuk mendapatkan pengetahuan, yang disebabkan oleh jarak dan faktor-faktor lainnya. Kurangnya motivasi dari karyawan untuk berbagi pengetahuannya menyebabkan penerapan Knowledge Management tidak optimal, karena karyawan tidak diintegrasikan dan dibagikan kepada yang lain. “ <i>Sehingga karyawan baru mereka kesulitan. Mereka tanya sana sini, mencari sendiri bingung, karena itu ya ilmunya ga disalurkan dengan baik. Ada juga temen mau cari tau sendiri langsung ke pimpinan yang aksesnya kan susah</i> ”

Hasil wawancara dan observasi dengan informan, masalah yang umum dihadapi oleh banyak perusahaan saat menerapkan *benchmarking* terhadap kesenjangan pengetahuan hal dasar sumber daya pengetahuan sebagai aset tak berwujud perusahaan yang belum sepenuhnya dioptimalkan dan dieksplorasi. Oleh karena itu, diperlukan metode dielola sebagai aset modal agar dapat dikomunikasikan dan digunakan bersama oleh individu atau instansi terkait. Pengetahuan, dalam kebijakan dan pengambilan keputusan, perlu disimpan secara terstruktur dalam *repository*.

### d. Analisa Efektifitas *Benchmarking Terhadap Knowledge Gap*

Hasil dan wawancara yang telah dilakukan dengan informan pada maka penelitian ini secara spesifik membuktikan bahwa efektifitas *benchmarking* terhadap *knowledge gap* pada PT. Changsin adanya pengaruh dan ketidaksesuaian prosedur kerja yang dibarengi dengan pengetahuan personal dapat memengaruhi pemahaman terhadap pengetahuan. Individu (SDM) memiliki peran sangat penting dalam menjaga kelangsungan dan pertumbuhan organisasi. SDM dengan pengetahuan personal yang baik menjadi pendorong kuat untuk membentuk budaya dan perilaku organisasi yang positif. Dengan perkembangan organisasi yang cepat, diperlukan upaya dari personal SDM untuk terus mengembangkan pengetahuan organisasi guna menjaga dan memperluas pemahaman mereka.

*Benchmarking* memiliki peran yang signifikan dalam inovasi dalam proses kerja, dan pengetahuan yang memadai memberikan panduan yang terperinci mengenai alur informasi dalam organisasi. Hal ini dapat menaikkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi, yang pada

gilirannya berdampak pada pencapaian pekerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya Michael Paulus Dan Devie (2013) Dampak penerapan *benchmarking* terhadap kinerja perusahaan bersifat positif, menunjukkan bahwa semakin intensif penggunaan *benchmarking*. Sebagai contoh, jika perusahaan melakukan *benchmarking* terkait tingkat produktivitas, hal ini dapat mengindikasikan bahwa perusahaan tersebut berusaha untuk membandingkan dan meningkatkan produktivitasnya berdasarkan standar atau praktik terbaik yang ada di industri atau sektor yang relevan. Berdasarkan hasil tersebut didukung oleh pemaparan (Paulus, 2013). *Benchmarking* pendekatan pengukuran berkelanjutan terhadap produk, layanan, dan prosedur perusahaan, dibandingkan dengan pesaing terkemuka. Sehingga suatu proses perbandingan dan evaluasi kinerja perusahaan dengan perusahaan lain, bertujuan untuk mendapatkan informasi yang berharga guna melakukan perbaikan secara berkelanjutan.

Dengan melakukan *benchmarking*, organisasi dapat memperoleh informasi yang diperlukan untuk menjaga kelangsungan perusahaan dan mengoptimalkan penyesuaian dengan tujuan perusahaan guna mencapai tujuan tersebut. *Knowledge management* menjadi pendorong utama dalam menyusun kembali rencana taktis, dan umumnya, diperlukan keterlibatan manajer puncak untuk mendukung proses *benchmarking* agar memberikan hasil optimal. Manajemen yang memiliki komitmen yang kuat dapat melalui pendekatan sistematis diorganisasi, yang mengatur sumber daya manusia dengan tujuan meningkatkan nilai melalui penggunaan ulang dan inovasi. Pendapat ini diperkuat oleh Intezari (2017) yang menyatakan kebijakan memfasilitasi penangkapan, distribusi, pembuatan, dan penerapan pengetahuan untuk setiap keputusan, dapat memberikan hasil optimal, masalah-masalah yang muncul dari rancangan pembelajaran blended learning melibatkan kesiapan guru, teknologi, dan peralatan untuk mendukung implementasi.

#### **e. Analisa Faktor yang Menjadi Kendala Dalam Penerapan *Benchmarking* Terhadap *Knowledge Gap***

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti berusaha menguraikan kendala penerapan *benchmarking* terhadap *knowledge gap* yang sering terjadi yakni:

- 1) Kekurangan keyakinan, baik di antara rekan kerja maupun antara rekan kerja dengan atasan.
- 2) Perbedaan dalam budaya, bahasa, dan referensi.
- 3) Status penghargaan terhadap pemilik pengetahuan.
- 4) Keterbatasan kemampuan penerima dalam menyerap pengetahuan.
- 5) Pandangan bahwa pengetahuan merupakan hak istimewa dari kelompok tertentu (subjektivitas personal atau pandangan gender terhadap proses kerja).
- 6) Kurangnya laporan atau evaluasi kinerja berbasis skill tacit dari pegawai yang mengikuti *benchmarking*.
- 7) Kesalahan dalam pemilihan pegawai yang diikutsertakan dalam kegiatan *benchmarking*.
- 8) Kurangnya usaha tambahan dalam menjalankan tugas (contohnya, kurangnya peningkatan, hanya mengikuti panduan tanpa upaya perbaikan).

Berdasarkan deskripsi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh PT. Changsin Reksajaya bersumber dari inovasi yang diperoleh melalui *benchmarking*, menunjukkan keterbukaan mereka pada ide-ide baru yang berasal dari luar internal perusahaan. Agar aktivitas pengembangan *knowledge management* tetap berjalan, mereka melakukan tinjauan serta mengirim perwakilan untuk terus mengembangkan pengetahuannya. Penanggung jawab di setiap departemen bertanggung jawab untuk meningkatkan kualitas dan nilai pengetahuan serta memastikan bahwa pengetahuan dari individu yang pensiun tetap tersedia.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa efektifitas *benchmarking* terhadap *knowledge gap* pada PT Changsing Reksajaya sejauh ini berjalan cukup baik sebagai mana mestinya hanya saja belum maksimal diantaranya:

##### a. Faktor hambatan

Kurangnya keinginan untuk berbagi informasi dan rendahnya minat baca, Budaya /kultur Industri yang masih rendah, Dokumen administrasi (panduan) yang belum dimanfaatkan dengan baik.

##### b. Faktor kendala

Kurangnya kepercayaan baik antara pegawai kepada sesama pegawai maupun antara pegawai dengan pimpinan, Perbedaan budaya, bahasa, dan referensi, Status dan penghargaan terhadap pemilik pengetahuan.

Kurangnya kapasitas menyerap dari penerima, Kepercayaan bahwa pengetahuan merupakan hak-hak istimewa kelompok tertentu (Subjektivitas personal / proses kerja melihat gender), *skill tacit* yang pegawai yang dikirim mengikuti *benchmark* tidak ada laporan (*before after*) atau rapot berbasis kinerja, Salah memilih orang (pegawai untuk diberangkatkan dalam mengikuti *benchmarking*, tidak adanya *effort* lebih terhadap tugas yang dijalankan (misalnya tidak ada improvement, hanya berbasis pada panduan saja).

#### Daftar Pustaka

- Antaiwan B, P (2017) *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, Vol 13 No. 01 Maret.
- Intezari, Ali, (2017). Information and reformation in KM systems: Big data and strategic decision making. *Journal of Knowledge Management, Jurnal Internasional Emerald Insight Published*. ISSN: 1367-3270.
- Khairawati, S., Arganingtyas, N., Sasono, H., & Wijiharta, W. (2021). Dampak Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Sebuah Pendekatan Manajemen Islam. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(02), 612-620.doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2481>
- Michael Paulus Dan Devie (2013) *Business Accounting Review*, Vol. 1, No.2.
- Refgia, T. (2017). Pengaruh Pajak, Mekanisme Bonus, Ukuran Perusahaan, Kepemilikan Asing, Dan Tunneling Incentive Terhadap Transfer Pricing. *JOM Fekon* Volume 4, No. 1.