

KNOWLEDGE MANAGEMENT: ALTERNATIF STRATEGI MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN

Siti Dyah Handayani

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
dyahhandayani2008@yahoo.com.

ABSTRACT

The more widespread application of knowledge management embodies the recognition of the importance of intangible assets in the form knowledge. Knowledge which is managed and developed will achieve competence and expertise, which ultimately could improve the competitiveness and performance. Several empirical studies support the opinion of experts, who had certainly found out that knowledge management could improve corporate innovation. Although it does not become the only factor, empirically, knowledge management could improve corporate performances. The implementation of knowledge management is not only suitable for commercial companies and large companies; knowledge management can also be applied to non-profit organizations (NPOs) and for small and medium enterprises (SMEs).

Keywords: *knowledge management, intangible asset, competence, expertise, performance, NPOs, SMEs.*

LATAR BELAKANG MASALAH

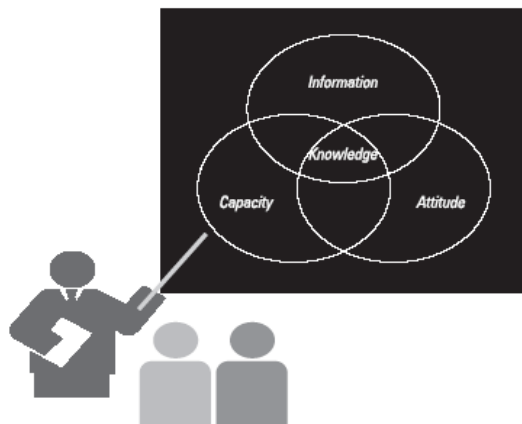
Paradigma organisasi terus berubah, lingkungan persaingan ikut meningkatkan pengakuan akan pentingnya peran pengetahuan dalam organisasi. Pada sisi internal, *resource based theory* yang dipelopori oleh Penrose (1959) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Rumelt (1984), Grant (1996) dan kontributor lainnya dalam Hamel *et al.* (1998), menyatakan bahwa kinerja perusahaan bukan hanya dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dalam persaingan tetapi juga dipengaruhi oleh seberapa besar organisasi mampu meningkatkan jumlah dan manfaat sumber daya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Salah satu sumber daya tersebut bersifat *tacit* dan *intangible* yaitu pengetahuan dan kompetensi. Prahalad dan Hamel (1990) dalam Hamel *et al.* (1998) menyebutkan "*the core competence*" dan berpendapat bahwa *core competence* adalah kunci untuk mencapai daya saing. Teori berbasis sumber daya ini selanjutnya berkembang menjadi perspektif berbasis pengetahuan (Conner dan Prahalad, 1996; Kogut dan Zander, 1996 dalam Hamel *et al.*, 1998). Dorongan faktor eksternal dan internal untuk menjadikan *knowledge* sebagai kekuatan organisasi memicu munculnya *knowledge management*.

Sampai saat ini semakin banyak organisasi yang mengadopsi *knowledge management*. Wigg (1997) menyampaikan mulai pertengahan 1980an individu dan organisasi semakin meningkat pengakuan mereka bahwa *knowledge* merupakan faktor penting untuk meningkatkan daya saing. Pernyataan ini didukung dari hasil *survey* tahun 1989 oleh Fortune 50 bahwa sebagian besar CEO setuju *knowledge* merupakan faktor fundamental di balik kesuksesan dan semua aktivitas organisasi. Sebelumnya, tepatnya tahun 1975, Chaparral steel menjadi salah satu perusahaan yang pertama kali secara eksplisit menggunakan struktur organisasi internal dan strategi perusahaan dengan mengandalkan pada *knowledge management*. Artikel ini membahas tentang apa dan bagaimana *knowledge management*, serta menyajikan berbagai temuan tentang peran *knowledge management* dalam meningkatkan kinerja perusahaan termasuk organisasi non profit (NPOs) dan usaha kecil menengah (SMEs).

PEMBAHASAN

Apa dan Bagaimana *Knowledge Management*?

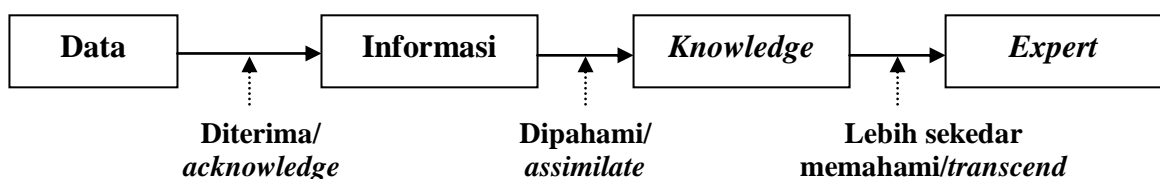
Sebelum menjelaskan *knowledge management*, disampaikan pemahaman tentang *knowledge*. Beijerse (2000) mendefinisikan *knowledge* sebagai tiga bagian penting yaitu informasi, kapasitas dan sikap, yang diilustrasikan dalam gambar 1 berikut ini:



Gambar 1

Tiga Sisi *Knowledge* (Beijerse, 2000)

Senada dengan pendapat Beijerse (2000), Durand dalam Hamel *et al.* (1998) mengatakan *knowledge* sebagai dasar untuk mencapai kompetensi dan keahlian (*expertise*), yang diilustrasikan dalam gambar 2 berikut ini:

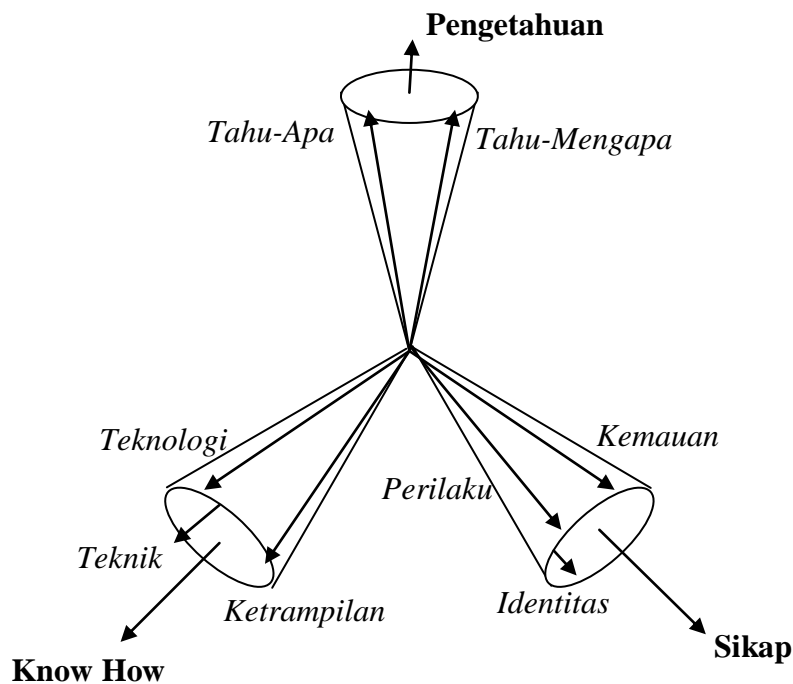


Gambar 2

Posisi *Knowledge* dalam Membangun Kompetensi

(Durand dalam Hamel *et al.*, 1998)

Selanjutnya Durand dalam Hamel *et al.* (1998) menyampaikan *knowledge* merupakan bagian dari 3 dimensi kompetensi. Merefere dari Pestalozzi (1994) yaitu “*head* (kepala), *hand* (tangan) dan *heart* (hati)”, bahwa *knowledge* merupakan kompetensi yang ada di pikiran, *know how* adalah kompetensi yang dilakukan dan *attitudes* adalah kompetensi yang disimpan dalam hati (sikap, keinginan) yang bisa diwujudkan dalam perilaku. Tiga dimensi tersebut terlihat dalam gambar 3 berikut ini:



Gambar 3
Tiga Dimensi Kompetensi
(Pengetahuan, *Know How* dan Sikap)
(Durand dalam Hamel *et al.*, 1998)

Mengelola pengetahuan merupakan aplikasi dari istilah “*learning by doing*”, “*learning by action*”, “*learning by sharing*”, “*learning by interacting*” dan “*learning by learning*”. Pengetahuan sangat berharga, pengetahuan diperoleh dari pengalaman, belajar, *sharing* dan interaksi dengan orang lain. Banyak pakar mendefinisikan *knowledge management*, masing-masing melihat dari sudut pandang yang berbeda, diantaranya mendefinisikan *knowledge management* sebagai:

1. Proses formal yang meningkatkan aplikasi dari *knowledge* yang dimiliki (Koretz dan Lee, 1998).
2. Pendekatan sistematis yang terintegrasi untuk mengidentifikasi, mengelola dan menyebarkan aset informasi perusahaan, termasuk database, dokumen, kebijakan dan prosedur seperti pengalaman dan keahlian sebelumnya yang dimiliki karyawan (Regina Yu, 2002 dalam Lendy, 2005).

3. Pendekatan manajerial yang sistematis yang terdiri dari empat penekanan: (1) memonitor dan memfasilitasi secara *top-down* aktivitas hubungan pengetahuan, (2) menciptakan dan menjaga prasarana pengetahuan, (3) memperbarui, mengorganisasikan dan mentransformasikan *asset knowledge*, dan (4) menggunakan *asset knowledge* untuk mewujudkan nilai organisasi (Wiig, 1997).
4. Praktek pemanfaatan dan eksploitasi modal intelektual untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan komitmen pelanggan melalui efisiensi, inovasi dan pengambilan keputusan secara cepat dan efektif (Steve Barth, 2000 dalam Lendy, 2005).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disampaikan bahwa *knowledge management* adalah pendekatan formal dan sistematis untuk menciptakan, memanfaatkan, mengelola dan menyebarkan *knowledge* (sebagai aset intelektual dan aset informasi) agar organisasi menjadi efisien, kreatif dan inovatif guna menciptakan nilai organisasi, meningkatkan komitmen pelanggan dan keunggulan bersaing.

Hasil observasi Wigg (1997) menyebutkan bahwa beberapa perusahaan mengikuti strategi *knowledge management* yang berbeda menyesuaikan kultur, prioritas dan kapabilitas yang dimiliki. Mereka menggunakan salah satu atau beberapa kombinasi dari lima strategi utama dari *knowledge management*, yaitu:

1. *Knowledge strategy as business strategy*: fokus pada menciptakan, memperbarui, membagi dan menggunakan pengetahuan yang terbaik untuk bertindak dalam bisnis.
2. *Intellectual assets management strategy*: fokus pada level pengetahuan perusahaan yang spesifik pada modal intelektual seperti hak paten, teknologi, praktek operasional dan manajemen, hubungan pelanggan, dan pengetahuan struktural lainnya.
3. *Personal knowledge asset responsibility strategy*: fokus pada tanggung jawab pengetahuan personal (karyawan) yaitu menggunakan pengetahuan mereka untuk berbagi dengan karyawan lain.
4. *Knowledge creation strategy*: fokus pada pembelajaran dan aplikasi dari *R&D* dan memotivasi karyawan untuk berinovasi untuk mendapatkan pengetahuan yang baru dan lebih baik dalam rangka meningkatkan daya saing.
5. *Knowledge transfer strategy*: fokus pada pendekatan yang sistematis untuk mentransfer pengetahuan sebagai tindakan untuk mencapai kinerja yang terbaik melalui *sharing* dan adopsi pengetahuan.

Manfaat dan Langkah-langkah *Knowledge Management*

Tujuan umum strategi *knowledge management* untuk mencapai kinerja terbaik guna keberhasilan organisasi. Secara spesifik *Chase International Survey* (1997) dalam Lendy (2005) terdapat lima manfaat terbesar yang menjadi sumber inspirasi awal dari organisasi dalam menerapkan *knowledge management*, yaitu:

1. Meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan (89%)
2. Meningkatkan respon terhadap pelanggan (84%)
3. Meningkatkan efisiensi cara kerja dan proses (82%)
4. Meningkatkan kemampuan dalam berinovasi (73%)

5. Meningkatkan jumlah produk atau jasa (73%)

Beberapa langkah praktis dalam melaksanakan *knowledge management* untuk mencapai manfaat dan tujuan organisasi disampaikan oleh Lendy (2005) dan Beijerse (2000), yaitu:

1. Mengidentifikasi level *knowledge* organisasi dan *organization intelligence* (kecerdasan organisasi): melakukan pengumpulan data secara periodik tentang pengetahuan setiap personil, misalnya dalam hal inovasi, layanan pelanggan, potensi pengetahuan, dll, untuk mengetahui level *knowledge* organisasi secara keseluruhan.
2. Melakukan *sharing* visi dan pengetahuan secara periodik: mendiskusikan visi, misi dan *value* organisasi, untuk membangun kemampuan analisis para personil. Pada tahap ini informasi sangat berperan penting.
3. Membentuk *learning organization*: meliputi kemampuan organisasi dalam melakukan pemecahan masalah secara sistematis, melakukan percobaan, belajar dari pengalaman, belajar dari yang lain (bahkan organisasi lain) dan *knowledge sharing*.
4. Membangun budaya *knowledge sharing*: *knowledge* perlu disebarluaskan ke seluruh personil organisasi dan aktivitas ini perlu dibudayakan. Personil organisasi perlu diberikan pemahaman bahwa melalui *knowledge sharing* masing-masing individu akan kaya pengetahuan dan memiliki wawasan yang luas, meningkatkan kemampuan inovasi dan kreativitas, responsif terhadap pelanggan dan produktivitas akan meningkat.
5. Mengubah *knowledge* menjadi *action*: *knowledge* yang dimiliki diterapkan dalam organisasi, mempersempit *gap* antara *knowledge* dengan *action*, misalnya apakah hasil pembelajaran dapat benar-benar diterapkan dalam penghematan biaya, meningkatkan kualitas, inovasi, memperbaiki hubungan pelanggan dan mempercepat waktu penyerahan kepada pelanggan.
6. Mengukur efektivitas *knowledge management*: diukur secara kualitatif dan kuantitatif. Ukuran dapat menggunakan manfaat dari sisi biaya (misalnya retensi pelanggan, produk cacat, waktu penyelesaian masalah), pendapatan dan ukuran finansial lainnya, kepuasan pelanggan, inovasi dan pembelajaran sumber daya manusia. Ukuran dapat mengadopsi dari *MAKE (Most Admired Knowledge Enterprises)*, merupakan penghargaan internasional bagi perusahaan yang berhasil menerapkan inovasi melalui *knowledge management*. *MAKE* memiliki berbagai ukuran yang dapat diadopsi oleh organisasi untuk menilai efektivitas. Konsep lain untuk menilai efektivitas strategi ini khususnya dalam penggunaan sistem informasi dapat mengadopsi *MaKE (Manage Knowledge Effectively)* oleh Sharp (2002) dalam Sharp (2006). Ukuran *knowledge gap*, *knowledge sharing* dan *development of knowledge* dapat diadopsi dari Beijerse (2000).
7. Melembagakan *knowledge management*: dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu membentuk komunitas praktisi untuk memfasilitasi *knowledge sharing*, memasukkan dalam program sumber daya manusia, mengaplikasikan *knowledge management tools* dalam teknologi informasi, sampai pada pembentukan departemen khusus *knowledge management* yang dipimpin oleh CKO (*Chief Knowledge Officer*) yang memiliki posisi sejajar dengan CFO (*Finance*), CIO (*Information*) dan fungsi lainnya (Jones, N.B. *et al.*, 2003).

Tujuh langkah di atas dapat digunakan praktisi organisasi dalam mengaplikasikan *knowledge management*. Sharp (2006) menyampaikan bahwa sukses organisasi adalah bagaimana menciptakan, menggunakan, mengukur dan menggerakkan sumber daya yang bersifat *intangible*.

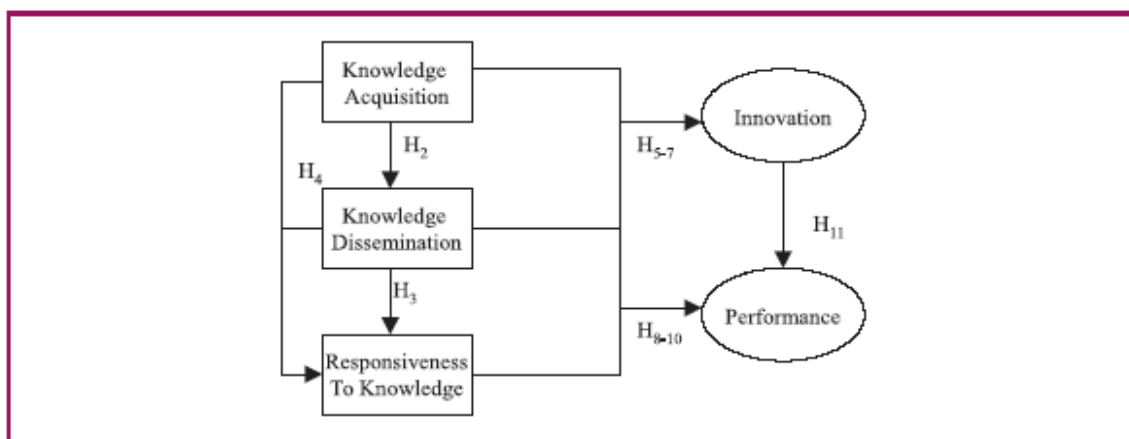
Knowledge Management dan Performance (Kinerja)

Pada bagian berikut ini dijelaskan tentang hubungan antara *knowledge management* dengan *performance* (kinerja). Beberapa penelitian fokus pada penilaian efektivitas *knowledge management* dengan cara menghubungkan antara strategi ini dengan *performance*, diantaranya dilakukan oleh Darroch (2005) dan Kalling (2003).

Penelitian Darroch (2005) berjudul *Knowledge Management, Innovation and Firm Performance*. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan fakta empiris yang mendukung pentingnya peran *knowledge management* dalam perusahaan. Sampel penelitian melibatkan 443 CEO dari berbagai sektor industri di New Zealand. Penelitian ini mengungkapkan bagaimana hubungan dan pengaruh antara orientasi *knowledge management* yang dibedakan dalam tiga orientasi yaitu *knowledge acquisition* (akuisisi pengetahuan), *knowledge dissemination* (penyebaran pengetahuan) dan *responsiveness to knowledge* (responsif terhadap pengetahuan) dengan inovasi dan *performance*. Penelitian ini membuat model konseptual dari rangkuman teori dan hasil penelitian sebelumnya, yang menghasilkan 11 hipotesis di mana H₁ menyatakan bahwa:

- H_{1a}: Perusahaan yang mengelola *knowledge* secara efektif kemungkinan akan lebih inovatif.
- H_{1b}: Perusahaan yang mengelola *knowledge* secara efektif kemungkinan *performance*-nya akan lebih baik.

Sedangkan H₂ sampai H₁₁ terangkum dalam gambar 4 berikut ini:



Gambar 4
Hipotesis Penelitian Darroch (2005)

Hasil penelitian Darroch (2005) menunjukkan adanya hubungan yang mutlak antara orientasi *knowledge management* dengan inovasi, dan hanya sebagian hubungan yang signifikan antara orientasi *knowledge management* dengan *performance* (*comparative*

performance seluruhnya signifikan, sedangkan *internal performance* sebagian besar tidak signifikan). Temuan ini membuktikan bahwa *knowledge management* secara pasti dapat meningkatkan inovasi perusahaan, tetapi tidak dapat menjadi satu-satunya variabel untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, terdapat 2 hipotesis yang tidak terdukung yaitu pengaruh *knowledge dissemination* terhadap *performance* dan pengaruh inovasi terhadap *performance*. Temuan ini dapat dikatakan bahwa perusahaan yang memiliki kemampuan dalam mengakuisisi pengetahuan, menyebarkan pengetahuan dan responsif terhadap pengetahuan akan lebih inovatif. Dan hanya organisasi yang responsif terhadap pengetahuan yang dapat secara langsung mempengaruhi *performance*. Dugaan variabel lainnya yang mempengaruhi kinerja adalah lingkungan ekonomi dan persaingan di mana perusahaan beroperasi. Temuan ini sejalan dengan pendapat Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam bukunya “*The Knowledge Creating Company*” bahwa *knowledge management* sangat penting untuk berinovasi.

Temuan lainnya disampaikan oleh Kalling (2003) dengan judul penelitian *Knowledge Management and the Occasional Links with Performance*. Meneliti secara kualitatif aplikasi *knowledge management* di tiga perusahaan ventura di Amerika Serikat. Berawal dari pendapat yang mengatakan “merubah *knowledge* untuk memperbaiki kinerja tidak otomatis bebas dari masalah”, maka tujuan penelitian ini untuk menyatakan secara rinci pemahaman tentang peran *knowledge* dalam memperbaiki kinerja. Penelitian menyampaikan 3 hal penting dalam *knowledge management* yaitu *knowledge development* (pengembangan pengetahuan), *knowledge utilization* (pemanfaatan pengetahuan) dan *knowledge capitalization* (pengetahuan sebagai modal). Penelitian ini menemukan pentingnya aspirasi dari manajer, tujuan strategis, konteks organisasi (hubungan, mekanisme pengawasan, insentif), keseimbangan pengetahuan dan program perubahan secara aktif, tidak hanya faktor yang bersifat kognitif. Tujuan peningkatan kinerja dapat dicapai tergantung apakah manajer dan organisasi dapat melakukan tiga hal penting tersebut secara konsisten. Kalling (2003) menyampaikan “*knowledge is not always utilized, and that utilized knowledge does not always result in improved performance*” (*knowledge* tidak selalu dimanfaatkan, dan *knowledge* yang dimanfaatkan belum tentu menghasilkan peningkatan kinerja).

Implementasi *Knowledge Management* pada *Non-Profit Organization (NPOs)* dan *Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)*

Implementasi *knowledge management* tidak hanya untuk perusahaan komersial dan perusahaan berskala besar. Dari *Business Intelligence Ernst dan Young Survey* (1997) dalam Lendy (2005) dikatakan 87% perusahaan percaya bahwa apapun industrinya, semua merupakan bisnis yang berbasis *knowledge*. *Knowledge management* juga dapat diterapkan untuk organisasi non-profit dan juga bagi usaha kecil dan menengah.

Salah satu penelitian tentang *knowledge management* pada organisasi non-profit dilakukan oleh Lettieri et al.(2004) dengan judul penelitian *Knowledge Management in Non-Profit Organization*. Tujuan penelitian ini mengidentifikasi karakteristik organisasi non profit (*NPOs*), apakah *knowledge management* dapat diterapkan untuk meningkatkan *performance* dan mencapai keunggulan. Penelitian menggunakan metode eksplorasi dan bersifat kualitatif,

melibatkan 4 *NPOs* di Italia, dilakukan wawancara mendalam dengan karyawan, *volunteers* dan manajer.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *NPOs Performance* dapat dinilai dari 5 perspektif, yaitu:

1. Komunitas: kemampuan untuk membangun dan mengelola kebutuhan menggerakkan yang dilakukan oleh komunitas.
2. Visi dan strategi: kemampuan menterjemahkan visi ke dalam strategi jangka panjang dan aktivitas jangka pendek.
3. Menciptakan nilai sosial: kemampuan menyampaikan nilai sosial, mencapai *outcome* dengan kualitas yang tinggi.
4. Manajemen asset: kemampuan untuk mengelola sumber daya *tangible* dan *intangible* (termasuk pengetahuan).
5. Kelangsungan hidup ekonomi/finansial: kemampuan untuk bertahan hidup dalam jangka menengah dan jangka panjang.

Keuntungan implementasi strategi *knowledge management* bagi *NPOs* adalah: (1) mempengaruhi “kelekatan” anggota dalam organisasi, (2) memberdayakan kemampuan untuk menciptakan nilai sosial, (3) efisiensi dalam operatif dan alokatif meningkat, dan (4) meningkatkan kemampuan mengelola dan memperluas dalam menggerakkan kebutuhan komunitas. *NPOs knowledge* dipisahkan dalam 6 kelompok inti, yaitu:

1. *Accounting/administrative knowledge.*
2. *Managerial/organizational knowledge.*
3. *Teaching/training knowledge.*
4. *Fund raising/public relation management (PRM)/marketing knowledge.*
5. *Operational knowledge.*
6. *Miscellaneous, non-characteristic knowledge.*

Secara khusus dalam konteks *NPOs*, penerapan *knowledge management* sangat dipengaruhi oleh:

1. Posisi organisasi dalam *life cycle*, lebih mudah menerapkan strategi ini pada organisasi yang berada pada tahap awal (pengenalan).
2. Sekumpulan nilai-nilai, termasuk etika dan budaya.
3. Status hukum dan konteks kegiatan.
4. Hierarki struktur jaringan dan tingkat otonomi.
5. Latar belakang pemegang kekuasaan.
6. Rata-rata usia para operator.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa karakteristik yang khas dari *NPOs* membutuhkan pendekatan yang berbeda dalam implementasi *knowledge management*. Meskipun profit bukan tujuan dari organisasi ini, tetapi pengetahuan tentang pengelolaan finansial, *fund rising* dan *marketing* tetap dibutuhkan untuk bertahan hidup dalam jangka panjang serta mencapai *performance* yang unggul.

Penelitian tentang *knowledge management* pada usaha kecil dan menengah dilakukan oleh Desouza dan Awazu (2006) dengan judul *Knowledge Management at SMEs: Five Peculiarities*. Tujuan penelitian ini ingin menegaskan apakah: (1) mengelola *knowledge* merupakan kemampuan kritis yang harus dimiliki oleh pemilik *SMEs*, untuk membantu mereka mengelola sumber daya, (2) pengorganisasian *knowledge* dipengaruhi ketersediaan, akses dan kedalaman untuk memudahkan aplikasi, (3) keberhasilan *SMEs* apabila pemilik dan individu dapat menggunakan *knowledge* mereka secara efektif dan efisien.

Penelitian Desouza dan Awazu (2006) dilakukan secara kualitatif terhadap praktek *knowledge management* 25 *SMEs* pada beberapa sektor di Amerika Serikat. Syarat *SMEs* yang diteliti: telah berdiri tidak lebih dari 5 tahun, memiliki maksimal 100 karyawan, pendapatan di bawah 400.000 dollar pertahun (ada perbedaan mendefinisikan *SMEs* di masing-masing negara (*APEC Comitee on Trade and Investment*, 2004; *OECD*, 2000)). Dilakukan wawancara dengan pemilik dan manajer selama 9 bulan dan data ditambah dari hasil observasi.

Hasil penelitian Desouza dan Awazu (2006) mengungkapkan perbedaan aplikasi *knowledge management* pada *SMEs* dan di perusahaan besar, banyak pandangan bahwa praktek pada *SMEs* hanya merupakan turunan dari perusahaan besar, hal ini terbukti tidak benar. *SMEs* memiliki keterbatasan sumber daya dan kendala serta permasalahan khusus dalam mengelola pengetahuan dalam perusahaan. Sementara hasil penelitian sebelumnya mengatakan bahwa *SMEs* yang bertanding pada *know how* mereka akan memiliki keunggulan dibandingkan mereka yang hanya mengelola sumber daya tradisional (seperti tanah, tenaga kerja dan modal). Lima kunci kesulitan khas yang dihadapi *SMEs* dalam praktek *knowledge management* adalah:

1. *SMEs* lebih dominan pada sosialisasi pada siklus *SECI*. Siklus *SECI* (sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, internalisasi) disampaikan oleh Nonaka (1991, 1994, 1995, 2003) merupakan dinamika proses *knowledge management*. Sosialisasi: membantu mentransfer bentuk *tacit knowledge* antar individu. Eksternalisasi: mengaplikasikan *knowledge* ke luar entitas perusahaan. Kombinasi: tindakan mensintesa *knowledge* secara eksplisit. Internalisasi: proses peningkatan *knowledge* dari kejadian eksternal. Pada *SMEs* kegiatan baru terbatas pada sosialisasi, yaitu transfer secara formal dan informal antara pemilik dengan karyawan atau antar karyawan.
2. *Knowledge* yang biasa. Sebagian besar individu hanya memiliki pengetahuan yang biasa, mereka lebih mengandalkan berpikir sehat, merasa spesialisasi kurang penting. Pelatihan hanya diarahkan untuk mendapatkan pengetahuan yang sederhana.
3. Kerugian pengetahuan: tidak menjadi masalah. Kerugian pengetahuan tidak dianggap sebagai permasalahan riil. Keahlian inti hanya dimiliki pemilik atau manajer, jika mereka tidak hadir maka terjadi kerugian pengetahuan, dan ini dianggap biasa pada *SMEs*.
4. Pemanfaatan sumber daya eksternal dari *knowledge*. *SMEs* memiliki keterbatasan dalam menciptakan *knowledge*, mereka biasa melihat *knowledge* organisasi lain untuk diadopsi menjadi *knowledge* perusahaan.
5. *Knowledge management* lebih berpusat pada orang, teknologi hanya menjadi latar belakang (tidak dianggap penting). Teknologi jarang digunakan untuk mengelola

pengetahuan, pada kenyataannya mengelola informasi (*database*) membutuhkan teknologi. Mereka menganggap teknologi sebagai biaya, lebih fokus pada pelayanan kepada pelanggan dan bagaimana menarik konsumen baru. *Knowledge* dipusatkan untuk menciptakan, menyebarkan, transfer dan aplikasi berbasis manusia. Metode yang mereka digunakan pertemuan rutin, observasi dan metode pemagangan.

SIMPULAN

Knowledge merupakan salah satu sumber daya yang bersifat *tacit* dan *intangible*. Semakin meningkat pengakuan individu dan organisasi bahwa *knowledge* merupakan faktor penting untuk meningkatkan daya saing, karena *knowledge* sebagai dasar untuk mencapai kompetensi dan keahlian (*expertise*). Pemahaman ini yang memicu munculnya *knowledge management* dan sampai saat ini semakin banyak organisasi yang mengadopsi strategi ini.

Knowledge management adalah pendekatan formal dan sistematis untuk menciptakan, memanfaatkan, mengelola dan menyebarkan *knowledge* (sebagai aset intelektual dan aset informasi) agar organisasi menjadi efisien, kreatif dan inovatif guna menciptakan nilai organisasi, meningkatkan komitmen pelanggan dan keunggulan bersaing. Tujuan akhir dari *knowledge management* adalah peningkatan kinerja.

Beberapa studi empiris memperlihatkan hasil bahwa *knowledge management* mampu meningkatkan kinerja, tetapi tidak secara otomatis, diperlukan berbagai persyaratan dan upaya untuk mencapainya. Orientasi pemasaran termasuk responsif terhadap *knowledge* tentang pelanggan, pesaing, teknologi dan fleksibilitas, menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Strategi *knowledge management* juga terbukti dapat meningkatkan inovasi organisasi. Selain itu, *performance* dapat dicapai bila perusahaan tidak hanya fokus pada pengembangan pengetahuan (*knowledge development*), tetapi juga fokus pada pemanfaatan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja finansial (misalnya profit) dan non finansial (misalnya pertumbuhan pasar dan *market share*).

Knowledge management juga dapat diterapkan pada organisasi non-profit (*NPOs*) dan bagi usaha kecil dan menengah (*SMEs*). Hasil penelitian menyebutkan bahwa pada konteks *NPOs*, diterapkannya *knowledge management* meningkatkan “kelekatan” anggota dalam organisasi, penciptaan nilai-nilai sosial dan efisiensi. Pada *NPOs* *knowledge* tentang pengelolaan finansial, *fund raising* dan *marketing* tetap dibutuhkan untuk bertahan hidup dalam jangka panjang. Konteks *SMEs*, terdapat keterbatasan dan permasalahan khusus dalam mengelola pengetahuan, diantaranya kegiatan lebih berpusat pada orang (terutama pemilik) dan baru terbatas pada tahap sosialisasi, yaitu transfer secara formal dan informal antara pemilik dengan karyawan atau antar karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armistead, C. (1999), Knowledge Management and Process Performance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 143-157.
- Barclay, R.O. dan Murray, P.C. (1997), What is Knowledge Management?, *Knowledge Praxis*, publikasi internet.
- Beijerse, R.P. (2000), Knowledge Management in Small and Medium Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 162-179.
- Darroch, J. (2005), Knowledge Management, Innovation and Firm Performance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 101-115.
- Desouza, K.C. dan Awazu, Y. (2006), Knowledge Management at SMEs: Five Peculiarities, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 32-43.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K.; Thomas, H. dan O’Nael, D. (1998), *Strategic Flexibility, Managing in a Turbulent Environment*, John Wiley and Sons, England.
- Jones, N.B.; Herschel, R.T. dan Moesel, D.D. (2003), Using Knowledge Champions to Facilitate Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 49-63.
- Kalling, T. (2003), Knowledge Management and the Occasional Links with Performance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 67-81.
- Koretz, S. dan Lee, G. (1998), Knowledge Management and Drug Management, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 2 No. 2, pp. 53-58.
- Lendy W. (2005), *Knowledge Management, Meningkatkan Daya Saing Bisnis*, Bayu Media, Malang.
- Lettieri, E.; Borga, F. dan Savoldelli, A. (2004), Knowledge Management in Non-Profit Organization, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8 No. 6, pp. 16-30.
- Sharp, P. (2006), MaKE: a Knowledge Management Methods, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 10 No. 6, pp. 100-109.
- Wiig, K.M. (1997), Knowledge Management: an Introduction and Perspective, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1 No. 1, pp. 6-14.