

KONTRIBUSI KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM MENGEMBANGKAN DAN MEMPERTAHANKAN COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE

Mustika Lukman Arief

¹Prodi Ketatalaksanaan Pelayaran Niaga dan Kepelabuhanan Akademi Maritim
Sapta Samudra, Padang
mustikalukmanarief@rocketmail.com

ABSTRACT

The method used in this study descriptive qualitative approach. The data used are primary data obtained through field survey. The object of research are employees of PT. Putra Mustika Prajasa Cargo (PMPC) Jakarta with a population of 137 people were directly sampled. The sampling technique in this study using census method. Knowledge into a powerful force to win the competition in this knowledge economy era Executives and managers who manage and direct the organization needs the support of information and knowledge in developing corporate strategy and perform better decisions in order to maintain and build a strong competitive edge. How does an organization manage information and knowledge will be a critical success factor to become the market leader. Knowledge that contain experience, intuition, best practices and lessons learned into intangible assets which can be used to achieve the goals and objectives. The management system will process, store, retrieve, communicate and share data, information and knowledge becomes a tool to create value for the organization and shareholders and accelerate the development of culturally appropriate to become a knowledge-based organization. The results showed no major competitive advantage of knowledge, and for a company to be put into practice knowledge management operations.

Keywords: *information; knowledge, and knowledge management*

ABSTRAK

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui survey lapangan. Objek penelitian adalah karyawan PT. Putra Mustika Prajasa Cargo (PMPC) Jakarta dengan populasi 137 orang yang langsung dijadikan sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Pengetahuan menjadi kekuatan yang kuat untuk memenangkan persaingan dalam pengetahuan ini ekonomi Eksekutif era dan manajer yang mengelola dan mengarahkan organisasi membutuhkan dukungan informasi dan pengetahuan dalam mengembangkan strategi perusahaan dan melakukan keputusan yang lebih baik dalam rangka untuk mempertahankan dan membangun keunggulan kompetitif yang kuat. Bagaimana sebuah organisasi mengelola informasi dan pengetahuan akan menjadi faktor penentu keberhasilan untuk menjadi pemimpin pasar. Pengetahuan yang mengandung pengalaman, intuisi, praktik terbaik dan pelajaran menjadi aset tak berwujud yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran. Sistem manajemen akan memproses, menyimpan, mengambil, berkomunikasi dan berbagi data, informasi dan pengetahuan menjadi alat untuk menciptakan nilai bagi organisasi dan pemegang saham dan mempercepat pengembangan budaya yang tepat untuk menjadi organisasi berbasis pengetahuan. Hasil penelitian menunjukkan ada keunggulan kompetitif utama dari pengetahuan, dan bagi sebuah perusahaan akan menempatkan manajemen pengetahuan dalam praktek operasional.

Keywords : *informasi; pengetahuan; dan pengetahuan manajemen*

Detail Artikel :

Diterima : 05 Januari 2017

Disetujui : 20 Juni 2017

[DOI : 10.22216/jbe.v2i3.1623](https://doi.org/10.22216/jbe.v2i3.1623)

PENDAHULUAN

Konsep pemikiran yang menyatakan bahwa keputusan yang baik adalah keputusan yang didukung oleh kecukupan informasi seringkali diungkapkan orang pada era internet saat ini, dimana informasi yang dibutuhkan orang dalam membuat keputusan, memecahkan masalah dan meraih peluang bisnis banyak tersedia saat ini. Namun, sering kali di rasakan bahwa konsep tersebut tidak lagi sepenuhnya tepat. Hal ini sering dihubungkan dengan pernyataan bahwa yang dicari oleh para pembuatan keputusan bukanlah informasi namun *knowledge* (Wiharto & Setiawan, 2007). Kenyataan ini menyebabkan banyak orang menyadari bahwa *knowledge* merupakan salah satu asset kunci yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dan mereka harus mengelola asset tersebut dengan baik agar mampu meraih berbagai tujuan kegiatan usaha seperti yang mereka inginkan.

Berbicara tentang *knowledge*, ada beberapa pendapat yang dapat dijadikan dasar dalam pembahasan tentang konsep *knowledge Management* (KM) dan kontribusinya dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan, antara lain: Seringkali timbul ketakutan dalam diri manusia yang hidup di jaman digital serba otomatis seperti sekarang ini, terutama tentang adanya resiko bahwa suatu saat manusia akan digantikan oleh mesin, termasuk misalnya dalam hal pengolahan data. Perlu disadari bahwa memang computer dapat melakukan berbagai pengolahan data, dan kegiatan ini memang hanya dapat dilakukan oleh mesin. Namun demikian, mesin tidak dapat melakukan pengolahan data yang menghasilkan *knowledge* atau bahkan informasi tanpa bantuan manusia, karena hanya otak manusia yang memiliki kompleksitas tertentu yang mampu melakukannya. Hal ini disebabkan karena *knowledge* bukan hanya terdiri dari informasi yang telah diolah akan tetapi berisi berbagai hal lain seperti pengalaman, intuisi, *best practice*, pelajaran yang diperoleh (Wiharto & Setiawan, 2007).

Menurut Peter Drucker (1997), sumber daya ekonomi dasar saat ini adalah *knowledge*, bukan lagi modal financial, ataupun sumber daya alam maupun buruh. Hal ini akan mendorong perubahan cara pandang tentang asset perusahaan. Saat ini, yang dapat digolongkan sebagai asset yang paling berharga bagi perusahaan adalah pegawai yang memiliki *knowledge* dan produktivitas yang dihasilkannya.

Dari masa ke masa orang membutuhkan dasar yang kuat yang dapat mendukung pengambilan keputusan. Pada awalnya kebutuhan tersebut dijawab dengan adanya dukungan data. Namun seiring berjalannya waktu dan perkembangan teknologi informasi yang memungkinkan pengolahan data dapat dilakukan secara otomatis, cepat dan akurat, maka kebutuhan tersebut mengalami perubahan, bukan lagi kebutuhan akan dukungan data melainkan kebutuhan akan adanya dukungan informasi. Kemudahan komunikasi menyebabkan setiap individu dapat mengolah data dan mengubahnya menjadi informasi digital serta membagikannya secara leluasa melalui internet. Hal ini menyebabkan setiap individu dapat mengolah data dan mengubahnya menjadi informasi digital serta membagikannya secara leluasa melalui internet. Hal ini menyebabkan terjadinya *information overload*, yaitu suatu kondisi dimana informasi yang ada tersedia secara berlebihan sehingga menimbulkan dampak negative bagi pemakai informasi tersebut. Kondisi tersebut menimbulkan pemikiran bahwa dari semula yang dibutuhkan oleh para pembuat keputusan adalah *knowledge* bukan data maupun informasi (Wiharto & Setiawan, 2007).

Davenport dan Prusak (1998) menyatakan beberapa hal tentang bagaimana *knowledge* terbentuk dan apa manfaat *knowledge* tersebut jika sebuah perusahaan dapat mengelola dengan baik, antara lain bahwa informasi merupakan data yang dapat menyebabkan perbedaan diantara berbagai perusahaan; pengetahuan dapat muncul dari pemikiran – pemikiran yang terjadi di tempat kerja; ketika sebuah organisasi merekrut seorang pakar, maka organisasi tersebut membeli pemikiran – pemikiran yang diperoleh berdasarkan pengalaman pakar tadi; pada saat *knowledge* berhenti berevolusi, maka *knowledge* tersebut akan menjadi sebuah opini

atau dogma belaka; intuisi dapat dikatakan sebagai sebuah *compressed expertise*; dalam sebuah lingkungan ekonomi global, *knowledge* dapat menjadi salah satu keunggulan bersaing sebuah perusahaan, serta keunggulan perusahaan dalam bentuk *knowledge* merupakan keunggulan yang mampu bertahan lama.

Begitu banyak definisi tentang *Knowledge Management* (KM), sehingga dapat dikatakan bahwa tidak terdapat sebuah definisi universal tentang hal ini. Ada yang mengatakan bahwa KM dapat di definisikan sebagai proses dimana sebuah organisasi membangun nilai dari asset nirwujud beberapa asset intelektual dan asset berbasis *knowledge* yang dimilikinya. Dari pengamatan tampak bahwa KM seringkali difasilitasi oleh teknologi informasi; namun demikian hal ini tidak berarti bahwa semua informasi mempunyai nilai, karena *knowledge* bukan hanya sekedar informasi, melainkan informasi yang diperkaya dengan intuisi, praktek – praktek terbaik, pengalaman dan pelajaran yang diperoleh dari kehidupan.

David Skyme (1997) menyatakan bahwa KM adalah sebuah manajemen yang eksplisit dan sistematis atas berbagai *knowledge* penting yang dimiliki sebuah organisasi dan hubungannya dengan berbagai proses membangun, mengumpulkan, mengorganisasikan, menyebarkan, menggunakan dan memanfaatkan *knowledge* tersebut dalam berbagai kegiatan usaha. Hal ini membutuhkan suatu proses perubahan *knowledge* yang ada di dalam setiap individu dan bersifat personal menjadi *knowledge* organisasional yang selanjutnya dapat digunakan secara tepat dan bersama – sama di seluruh bagian organisasi dalam rangka meraih berbagai tujuan organisasi tersebut.

Quintas (1999) dalam Tiwana (2002) menyatakan bahwa KM memungkinkan kreasi, distribusi dan eksploitasi dari *knowledge* untuk membangun dan menyalurkan nilai yang lebih besar dari kompetensi bisnis inti. KM memecahkan berbagai masalah bisnis – apakah itu membangun dan menyerahkan produk atau jasa inovatif; mengelola dan meningkatkan hubungan dengan pelanggan, mitra bisnis, dan pemasok, atau menyempurnakan proses kerja (Ahuja, 2000). Lebih lanjut Tiwana (2002) menyatakan bahwa tujuan utama dari KM dalam sebuah konteks bisnis adalah memfasilitasi berbagai aplikasi dari *knowledge* yang tercerai – berai melalui suatu kegiatan terintegrasi yang memadukan berbagai kegiatan implementasi *knowledge* tersebut (Arief, 2012).

Dalam *knowledge economy era* sekarang ini, terdapat beberapa kenyataan yang harus disadari, diantaranya *Knowledge* merupakan sumber daya yang paling penting, oleh karenanya harus dikelola, terdapat kebutuhan akan adanya inovasi yang terus menerus dan pembaharuan di segala bidang, dan penekanan pada pengelolaan *knowledge workers/professionals*.

Kegiatan KM berbeda dengan kegiatan manajemen perusahaan lainnya disebabkan oleh beberapa karakteristik dari *knowledge* itu sendiri, seperti sifatnya yang intangible (tidak kasat mata, nirwujud) dan sulit untuk diukur. Selain itu, *knowledge* bersifat dinamis dan selalu berubah – ubah, serta berada dan menyatu dalam setiap individu, dan saat digunakan *knowledge* sebenarnya tidak dikonsumsi dan menjadi habis, bahkan semakin dikonsumsi *knowledge* menjadi semakin besar dan kayak arena informasi yang mendasari, intuisi, penilaian, dan pengalaman yang dimiliki seseorang, memperkaya pemahamannya atas *knowledge* tersebut.

Ada beberapa hal yang menjadi pendorong sebuah perusahaan atau organisasi melakukan kegiatan KM, antara lain perusahaan (Arief, 2012):

1. Perlu menangkap *knowledge* yang bersifat kritical bagi perusahaan yang bisa saja hilang sebagai akibat keluarnya staf atau kerana pegawai yang menjadi sumber *knowledge* tersebut pensiun.
2. Perlu meningkatkan efisiensi berbagai kegiatan usaha yang dilakukannya dengan memanfaatkan *knowledge* yang dimilikinya; dan
3. Perlu menyediakan infrastruktur institusional yang dapat digunakan dalam kegiatan *knowledge sharing* di antara berbagai komunitas yang ada dalam organisasi atau

perusahaan, sehingga knowledge tersebut dapat bertumbuh kembang dengan baik dan bermanfaat bagi perusahaan.

Beberapa manfaat yang bisa diperoleh dari implementasi KM antara lain adalah (ALhawamdeh, 2007);

1. Melahirkan dan membangkitkan inovasi dengan mendorong terjadinya aliran bebas dan penyebarluasan dari berbagai ide serta kreatifitas yang ada dalam organisasi,
2. Mempercepat dan memperlancar respon perusahaan atau organisasi terhadap tekanan bisnis dan persaingan di pasar,
3. Memperlancar dan meningkatkan produktivitas serta kegiatan operasional perusahaan, dan mengurangi biaya dengan meniadakan berbagai prosedur atau proses kerja yang rangkap atau tidak diperlukan,

Kegiatan KM berbeda dengan kegiatan manajemen perusahaan lainnya disebabkan oleh beberapa karakteristik dari knowledge itu sendiri, seperti sifatnya yang intangible (tidak kasat mata, nirwujud) dan sulit untuk diukur. Selain itu, knowledge bersifat dinamis dan selalu berubah – ubah, serta berada dan menyatu dalam setiap individu, dan saat digunakan knowledge sebenarnya tidak dikonsumsi dan menjadi habis, bahkan semakin dikonsumsi knowledge menjadi semakin besar dan kayak arena informasi yang mendasari, instuisi, penilaian, dan pengalaman yang dimiliki seseorang, memperkaya pemahamannya atas knowledge tersebut.

Ada beberapa hal yang menjadi pendorong sebuah perusahaan atau organisasi melakukan kegiatan KM, antara lain perusahaan (Arief, 2012):

1. Perlu menangkap knowledge yang bersifat kritikal bagi perusahaan yang bisa saja hilang sebagai akibat keluarnya staf atau kerana pegawai yang menjadi sumber knowledge tersebut pension.
2. Perlu meningkatkan efisiensi berbagai kegiatan usaha yang dilakukannya dengan memanfaatkan knowledge yang dimilikinya; dan
3. Perlu menyediakan infrastruktur instituisional yang dapat digunakan dalam kegiatan knowledge sharing di antara berbagai komunitas yang ada dalam organisasi atau perusahaan, sehingga knowledge tersebut dapat bertumbuh kembang dengan baik dan bermanfaat bagi perusahaan.

Beberapa manfaat yang bisa diperoleh dari implementasi KM antara lain adalah (ALhawamdeh, 2007);

1. Melahirkan dan membangkitkan inovasi dengan mendorong terjadinya aliran bebas dan penyebarluasan dari berbagai ide serta kreatifitas yang ada dalam organisasi,
2. Mempercepat dan memperlancar respon perusahaan atau organisasi terhadap tekanan bisnis dan persaingan di pasar,
3. Memperlancar dan meningkatkan produktivitas serta kegiatan operasional perusahaan, dan mengurangi biaya dengan meniadakan berbagai prosedur atau proses kerja yang rangkap atau tidak diperlukan,
4. Menyediakan umpan balik bagi kerja ulang dan penggunaan kembali knowledge yang mampu memberikan manfaat bagi perusahaan,
5. Mempercepat tercapainya misi perusahaan; serta
6. Meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Walaupun demikian, terdapat beberapa tantangan dan hambatan dari implementasi KM antara lain:

1. Sulitnya meyakinkan staf dan pegawai tentang betapa pentingnya implementasi KM bagi perusahaan dalam rangka membangun keunggulan kompetitif melalui kreatifitas, dan inovasi dengan memanfaatkan asset nirwujud berupa knowledge yang dimiliki perusahaan,
2. Kesulitan yang dialami banyak orang dalam membedakan antara informasi dan knowledge,
3. Kesulitan dalam mencari dan menemukan knowledge yang ada dalam perusahaan,
4. Kesulitan dalam mendefinisikan dan meraih sasaran implementasi KM,
5. Kesulitan dalam menghindari pandangan yang menyatakan bahwa implementasi KM harus didasarkan pada teknologi akibat persepsi yang salah tentang peran teknologi dalam implementasi KM, (2002) menyatakan bahwa KM menawarkan beberapa proposisi nilai bagi perusahaan.
6. Kesulitan dalam membuat system KM yang harus selalu mutakhir,
7. Kendahnya kesadaran dalam lingkungan perusahaan bahwa informasi mempunyai nilai bagi orang lain, serta
8. Terbatasnya sumber daya seperti orang, dana, teknologi dan sarana pembelajaran yang diperlukan dalam implementasi KM.

Tiwana (2002) menyatakan bahwa KM menawarkan beberapa proposisi nilai bagi perusahaan. Proposisi ini disusun berdasarkan pada (McLaughlin & Macbeth, 2006):

1. Pendapat Drucker (2001) bahwa kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan asset nirwujudnya jauh lebih penting dari kemampuannya dalam aset berwujud atau asset fisik yang dimilikinya;
2. Saat pasar beralih, ketidak pastian mendominasi pasar, teknologi berkembang dengan pesat, persaingan meningkat, dan produk serta jasa menjadi usang dengan cepat, maka perusahaan yang berhasil ditandai oleh kemampuannya untuk membangun knowledge secara konsisten (Carrillo dan Gaimon, 2000), dan menyebarkanluaskannya secara cepat, serta memasukannya dalam produk atau jasa yang ditawarkannya (Bair 1997). Proposisi nilai tersebut diatas disusun berdasarkan kenyataan bahwa dalam pasar yang turbulen, penuh ketidak pastian dan selalu berubah dengan tingkat persaingan yang tinggi, hanya perusahaan yang inovatif dan mampu mengelola asset nirwujud dalam bentuk knowledge yang mampu tetap hidup dan bersaing di pasar. Bagaimana di Indonesia?

Dari berbagai uraian singkat di atas, dapat disimpulkan bahwa agar perusahaan mampu bersaing, memelihara kelanjutan usahanya, mampu menepati janji serta mampu menyerahkan berbagai nilai pada para stakeholdernya, maka manajemen perusahaan ditantang untuk mampu mengidentifikasi, membangun, mengelola dan menyebarkanluaskan serta menggunakan knowledge tersebut secara bersama – sama (*knowledge sharing*). Sebagai salah satu sarana dalam membangun keunggulan kompetitif. Berdasarkan uraian tentang karakteristik dan manfaat knowledge diatas, tampak bahwa knowledge Management (KM) harus menjadi sebuah kegiatan baru bagi banyak perusahaan agar perusahaan tetap ada dan mampu bersaing dipasar.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui survey lapangan.

Objek penelitian adalah karyawan PT. Putra Mustika Prajasa Cargo (PMPC) Jakarta pada Oktober 2016 dengan populasi 137 orang yang langsung dijadikan sampel. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan metode survey. Instrumen yang digunakan adalah kuesioner untuk variabel knowledge management dan information.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Knowledge Management membangun Keunggulan Kompetitif

Sebuah perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan yang kompetitif (*Competitive advantage*) bila perusahaan tersebut mengimplementasikan strategi yang membangun nilai maka tidak secara serempak strategi tersebut dapat diimplementasikan oleh para pesaingnya maupun para pesaing potensialnya.

Sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif yang terpelihara secara berkesinambungan (*sustainable/sustained competitive advantage*), bila perusahaan tersebut mengimplementasikan sebuah strategi yang membangun nilai maka tidak secara serempak strategi tersebut dapat diimplementasikan oleh para pesaingnya maupun para pesaing potensialnya serta bila perusahaan – perusahaan pesaing tersebut tidak mampu menduplikasi manfaat dari strategi tersebut. (*sustainable/sustained competitive advantage*) tidak bergantung pada waktu melainkan pada kemungkinan strategi tersebut diduplikasi. *Sustained* bukan berarti untuk selamanya, hanya sampai strategi tersebut diduplikasi oleh perusahaan pesaing (Davenport & Prusak, 2005).

Berdasarkan pandangan berbasis sumberdaya (*resource-based view*) yang baru tentang perusahaan, keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable/sustained competitive advantage*), dapat diraih dengan secara berkesinambungan membangun sumberdaya yang sudah ada dan membangun kemampuan baru sebagai jawaban atas kondisi pasar yang berubah dengan cepat. Diantara berbagai sumberdaya dan kemampuan ini, *knowledge* merupakan *value creating asset* yang paling penting.

Kemampuan mengelola *knowledge* yang dimiliki organisasi dengan baik, mampu menambahkan nilai dan memberikan kontribusi secara signifikan pada keunggulan kompetitif perusahaan (Sukhla & Srinivasan 2002). Karena revolusi komunikasi dan informasi telah menyebabkan informasi tersedia bagi siapa saja, sehingga memiliki informasi saat ini tidak lagi menjadi sumber keunggulan kompetitif. Bagaimana cepatnya organisasi mampu melihat tanda – tanda yang berasal dari lingkungan, baik peluang maupun ancaman, menerapkan dan memanfaatkan *knowledge* tersebut akan menentukan besarnya daya saing perusahaan.

Peluang perusahaan untuk memelihara keunggulan kompetitif yang dimilikinya ditentukan oleh dua jenis kemampuan perusahaan yaitu *distinctive capabilities* dan *reproducible capabilities*, dan kombinasi unik keduanya untuk meraih sinergi. *Distinctive Capabilities* berupa karakteristik perusahaan yang tidak dapat ditiru oleh perusahaan lain, merupakan dasar dari keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. *Distinctive Capabilities* perusahaan terdapat dalam berbagai bentuk seperti patent, lisensi eksklusif, merk yang kuat, kepemimpinan efektif, kerja kelompok, atau *tacit knowledge*. Sedangkan *reproducible capabilities* adalah kemampuan perusahaan yang dapat dibeli atau dibuat oleh para pesaing karenanya tidak dapat menjadi sumber dari keunggulan kompetitif.

Inovasi biasanya berupa lintasan linier dari *knowledge* baru ke produk baru. Saat ini inovasi tidak lagi bersifat singular atau linier melainkan dibangun secara sistemik. Inovasi muncul sebagai akibat dari interaksi rumit yang terjadi diantara berbagai individu, organisasi dan berbagai faktor lingkungan. Perusahaan yang berhasil memperoleh hasil dari investasi yang dilakukannya dalam bentuk teknologi yang dilakukannya dengan berbagai keahlian komplementari berbagai area bisnis lainnya seperti manufaktur, distribusi, sumberdaya manusia, pemasaran dan hubungan dengan pelanggan.

Keberhasilan perusahaan jangka panjang mempunyai hubungan yang erat dengan kemampuan berinovasi. Meskipun investasi perusahaan dalam bentuk penyempurnaan atas produk dan proses yang telah ada dan digunakan saat ini mampu meningkatkan pertumbuhan perusahaan, namun terobosan – terobosan baru dalam bentuk inovasi radikal mampu

membawa perusahaan ke pasar baru, meningkatkan pertumbuhan secara cepat dan menghasilkan *return on investment* yang tinggi.

Meskipun inovasi didorong oleh adanya penggunaan teknologi, namun inovasi tetap memerlukan kompetensi lebih dari sekedar keterampilan teknis (*technical know-how*). Jika perusahaan ingin menjadi pemimpin pasar saat ini, pengetahuan dan keterampilan secara lintas fungsional, yang mampu mengubah teknologi, produk dan jasa kedalam sebuah solusi kaya nilai tidak terbatas bagi para *stakeholder-nya*.

Budaya perusahaan merupakan salah satu keunggulan kompetitif yang paling mendasar. Bila perusahaan mampu membangun dan memelihara budaya inovasi yang kaya, dan kondusif, berupa budaya komitmen, dimana para pegawai secara tekun dan ulet berusaha meraih berbagai tujuan perusahaan, maka perusahaan akan memiliki posisi yang lebih baik dalam meraih keberhasilan dibanding para pesaingnya.

Teknologi produk dan struktur sebuah perusahaan dapat dengan mudah ditiru oleh para pesaing. Namun demikian, tidak sebuah perusahaanpun mampu menyamai sebuah perusahaan yang memiliki para pegawai yang bertanggung jawab atas penyelesaian tugasnya dan mempunyai motivasi yang kuat dan menaruh perhatian serta berkepentingan mendalam pada tujuan perusahaan. Manusia merupakan sumber daya dan asset terpenting perusahaan, namun secara bersamaan merupakan sumberdaya yang paling tidak diberdayakan dan dimanfaatkan dan dimanfaatkan dengan baik oleh banyak perusahaan. Manusia merupakan tempat penyimpanan *knowledge* dan berbagai keterampilan mendasar yang mampu membuat sebuah perusahaan menjadi kompetitif dipasar. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik dan mempunyai motivasi yang tinggi merupakan suatu hal yang kritical dalam membangun dan melaksanakan berbagai strategi perusahaan, khususnya dalam era dimana perubahan – perubahan terjadi secara cepat, dan manajemen puncak tidak mungkin mampu secara sendirian membangun keunggulan kompetitif perusahaan.

Kepemimpinan merupakan kondisi yang diperlukan bagi terciptanya daya saing perusahaan secara jangka panjang dan berkesinambungan. Dalam era *knowledge economy* saat ini, munculnya gaya kepemimpinan berbasis nilai (*value-based leadership*) terbukti paling efektif berperan membangun motivasi bagi terbentuknya inovasi pada berbagai tingkat organisasi dan sebagai sumber pemersatu lintas batas perusahaan yang seringkali terfragmentasi. Meningkatkan kemampuan memimpin melalui kekuatan intelektual, keinginan, kekukuhan, dan pandangan masa depan, bisa membangun sinergi yang dapat mendorong tercapainya keberhasilan perusahaan, dan diraihinya keunggulan kompetitif perusahaan.

Penerapan Knowledge Management

Beberapa hal yang mendorong implementasi *knowledge management* atau KM oleh banyak perusahaan antara lain : (1) adanya kebutuhan untuk menangkap dan menyimpan *knowledge* yang bersifat kritical bagi kegiatan usaha perusahaan, yang bisa saja hilang karena keluarnya pegawai atau pensiunnya mereka; (2) usaha perusahaan untuk meningkatkan efisiensi yang selama ini dianggap sebagai salah satu strategi perusahaan untuk bersaing; (3) kebutuhan perusahaan untuk menyediakan sebuah infrastruktur organisasional yang diperlukan dalam kegiatan *knowledge sharing* (salahsatu implementasi KM) diantara berbagai komunitas yang ada dilingkungan perusahaan sehingga KM dapat diimplementasikan dan membangun keunggulan kompetitif perusahaan.

Definisi kegiatan *knowledge management* begitu beragam. Untuk memudahkan pemahaman tentang bagaimana sebaiknya implementasi KM dalam lingkungan perusahaan, berikut ini akan dibahas secara singkat salah satu pengertian tentang *knowledge*; mengapa perusahaan harus mengelola *knowledge* yang dimilikinya; dapatkah perusahaan mengelola *knowledge* yang dimilikinya; apa saja yang membuat KM bisa diimplementasikan oleh perusahaan; serta pendekatan apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam mengimplementasikan KM.

Knowledge atau experience-based know-how merupakan sebuah sumber daya kunci dari setiap perusahaan. Makin banyak perusahaan mengetahui, memiliki dan memanfaatkannya, semakin baik kinerja perusahaan. KM adalah kegiatan perusahaan menggunakan *knowledge* yang ada dalam perusahaan secara sistematis dan rutin; menerapkannya pada berbagai kegiatan usaha kunci; mengambilnya dari kumpulan pengalaman dan hal – hal yang sudah diketahui perusahaan dan menggunakannya untuk membantu meraih sasaran, obyektif serta misi perusahaan. KM bertujuan agar perusahaan tidak mengulangi kesalahan yang pernah dilakukannya, dan membuat setiap keputusan berdasarkan seluruh basis *knowledge* yang dimiliki perusahaan. Manajemen *knowledge* harus menjadi bagian dari kegiatan praktis baku perusahaan, seperti halnya sumber daya perusahaan lainnya (*uang, orang, dan reputasi perusahaan*).

Banyak orang berpendapat bahwa *knowledge* tidak dapat dikelola karena *knowledge* merupakan atribut atau karakteristik manusia yang tidak atau sulit terdefinisi dengan baik. Oleh sebab itu maka *knowledge* yang tidak bisa dikontrol, namun menangkap dan menggunakan *knowledge* yang ada di lingkungan perusahaan dapat didorong dan difasilitasi, dan lingkungan dimana *knowledge* bertumbuh dan berkembang tentu saja dapat dikelola.

Mengelola *knowledge* melibatkan pembentukan beberapa hal berikut ini, yaitu:

1. *Kondisi yang tepat*, dimana perusahaan memerlukan sebuah budaya yang mendukung terbentuknya kepercayaan, keterbukaan, penggunaan bersama dan pembelajaran;
2. *Sarana yang tepat*, dimana perusahaan memerlukan sebuah pendekatan, peralatan dan proses yang sistematis untuk menangkap, menyimpan dan mempertukarkan *knowledge*;
3. Tindakan yang tepat, dimana orang secara instink mencari, menggunakan secara bersama serta menerapkan pengalaman, praktek – praktek terbaik, ketrampilan dan ide – ide baru di lingkungan kerja mereka.

Beberapa manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari implementasi KM di lingkungan perusahaan antara lain:

1. Keputusan yang lebih baik dan lebih cepat, yaitu dengan mengambil dan memanfaatkan pengalaman organisasi, maka perusahaan bisa menghindari kesalahan yang pernah dilakukan sebelumnya, menerapkan kembali solusi yang terbukti benar, dan membuat keputusan yang tepat tanpa terlalu banyak berbuat kesalahan;
2. Pemberdayaan yang lebih besar, dengan memungkinkan pegawai mengakses dan menggunakan *knowledge* yang berasal dari dirinya maupun dari rekan kerjanya, dalam hal ini perusahaan memberikan pemberdayaan pada para pegawai untuk menentukan akuntabilitas dari kinerja mereka sendiri; dan
3. Pembelajaran yang lebih cepat dengan memperpendek kurva pembelajaran dari hal – hal atau kegiatan baru yang harus mereka lakukan.

Dalam jangka pendek, implementasi KM akan meningkatkan efektivitas kegiatan usaha yang dilakukan perusahaan karena kesalahan yang pernah terjadi tidak terulang lagi, dan pada saat yang sama akan menyediakan inventori dari berbagai pengalaman dan keterampilan yang diperoleh dari pelaksanaan kegiatan dapat digunakan pada masa mendatang, yang memungkinkan diperoleh dan dilakukannya pendekatan pemecahan masalah yang mungkin timbul dari berbagai kegiatan kritical perusahaan secara cepat namun luwes.

Terdapat dua cara yang bisa dilakukan perusahaan dalam mengelola *knowledge* yang timbul sebagai akibat pelaksanaan kegiatan usaha perusahaan, yaitu kegiatan menghubungkan mereka yang bekerja bersama dan mengumpulkan *knowledge* yang dihasilkan dari kerja bersama tersebut. Kedua cara ini sebenarnya saling melengkapi, dan memang sebaiknya kedua cara ini dilaksanakan secara serempak.

‘Menghubungkan’ berarti menempatkan seseorang dekat dan selalu berhubungan dengan orang lain saat mereka bekerja bersama, dan membangun sebuah jaringan dalam

organisasi lainnya, sehingga orang dapat menggunakan knowledge yang ada secara Bersama-sama. Jaringan semacam ini seringkali disebut sebagai “komunitas praktek”. Dalam hal ini, e-mail merupakan medium yang baik bagi orang yang mempunyai masalah untuk menyampaikannya pada komunitas di mana seseorang berperan serta, dan mungkin saja memperoleh solusi dari orang lain yang juga menjadi anggota dari komunitas tersebut. Komunitas juga bisa menjadi ajang pertemuan tatap muka untuk mendiskusikan masalah bersama, dan mempertukarkan knowledge tentang semua solusi persoalan yang mungkin.

‘Mengumpulkan’ berarti secara rutin menangkap knowledge baru yang diperoleh saat kegiatan usaha perusahaan dilaksanakan, dan kemudian menyimpannya untuk digunakan lagi pada kemudian hari. Kegiatan pengumpulan knowledge membantu terbentuknya sebuah knowledge-base berharga tentang bagaimana sebaiknya melaksanakan berbagai kegiatan kunci organisasi, yang biasa memiliki long-term payback, namun untuk mewujudkannya jelas memerlukan sumberdaya yang tidak sedikit. Dalam hal ini, diperlukan seseorang atau sebuah team yang bertugas untuk memfasilitasi pertemuan – pertemuan yang membahas kegiatan pengumpulan *knowledge*, kemudian melakukan analisis, membuat catatan maupun ringkasannya, serta menyebarkan hasilnya.

Terdapat cara pengumpulan *knowledge* lainnya yang disebut ‘restropeksi’ yang dilaksanakan pada akhir sebuah kegiatan usaha, yang berusaha melibatkan sebanyak mungkin dari mereka yang menjadi pelaksana kegiatan usaha. Kegiatan ini merupakan kegiatan pengumpulan *knowledge* yang dilaksanakan secara cepat dan efektif sebelum pelaksana proyek dibubarkan atau dipindahkan ke proyek lain. Kegiatan ini bersifat terstruktur, berupa pertemuan yang bisa berakhir dalam waktu beberapa jam, bisa juga dalam waktu beberapa hari bergantung pada banyaknya pengalaman yang perlu dikumpulkan, dikaji dan diubah menjadi sebuah kumpulan *knowledge*.

Pembelajaran yang diperoleh dari berbagai kegiatan di atas sering disebut sebagai *knowledge assets* perusahaan, yang perlu dihimpun dalam sebuah *knowledge bank* yang dapat dikelola perusahaan secara terpusat dengan menggunakan berbagai sarana, mulai dari system file yang sederhana sampai sebuah system berbasis data dengan berbagai *end-user tools* yang bisa digunakan untuk melakukan ekstraksi dari berbagai informasi, pengalaman dan pemahaman yang telah dibangun dan tersedia bagi yang memerlukannya.

Berbagai proses pembelajaran di atas dapat digambarkan dalam sebuah model sebagai berikut:

Model tersebut di atas menjelaskan bagaimana knowledge dapat diperoleh, dibangun dan dikelola dalam konteks siklus kegiatan operasional seperti siklus proyek, atau siklus perencanaan dan tinjauan pelaksanaannya.

Penjelasan singkat tentang model tersebut di atas adalah sebagai berikut:

1. ‘*Knowledge assets*’ adalah sebuah *knowledge* yang sudah divalidasi, ditangkap, disimpan dan digunakan kembali. *Knowledge asset* seringkali berisi konteks yang menjadi dasar dari sebuah kegiatan, rekomendasi tentang bagaimana melakukan kegiatan pada masa mendatang, daftar orang – orang yang mempunyai pengalaman yang relevan dengan kegiatan tersebut, kisah masa lalu serta berbagai dokumen yang bernilai dan dapat digunakan kembali;
2. Yang dimaksud dengan ‘*learning before*’ dalam kode tersebut adalah *knowledge* yang diakses pada tahap awal pelaksanaan sebuah proyek atau dari sepele pekerjaan, yang digunakan untuk menjamin bahwa perusahaan memulai suatu pekerjaan berbasis sebuah *knowledge-base*. Perusahaan dapat melakukan pekerjaan ini dengan melakukan akses atas *knowledge asset*, mewawancarai expert, atau melaksanakan kegiatan ‘bantuan teman sejawat’ yang telah dijelaskan secara singkat di atas;
3. ‘*Learning during*’ mempunyai makna bahwa *knowledge* baru sudah teridentifikasi dan dikumpulkan selama implementasi, sementara kegiatan proyek sedang berlangsung,

sedemikian rupa sehingga rencana operasional dapat diubah segera saat *knowledge* baru menjadi tersedia. Kegiatan ‘Tinjauan setelaah Kegiatan’ merupakan sebuah cara yang tepat bagi tahapan ini;

4. “*Learning after*” mempunyai makna bahwa setelah menyelesaikan sebuah pekerjaan, atau pada akhir sebuah siklus proyek, *knowledge* dikumpulkan dari semua pihak yang berperan serta, dan dihimpun untuk digunakan kembali pada masa mendatang. Kegiatan ‘retrospeksi’ merupakan kegiatan yang tepat bagi tahapan ini;
5. Komunitas praktek adalah sebuah jaringan yang didedikasikan bagi penggunaan *knowledge* secara bersama – sama, agar mereka dapat melaksanakan kegiatan yang lebih baik. Para praktisi yang berperan serta membentuk komunitas praktek bisa para profesional dari sebuah organisasi, atau yang berasal dari berbagai organisasi, atau bisa juga mereka adalah para amatir yang membentuk komunitas yang sama sekali tidak berhubungan dengan kegiatan perusahaan namun mempunyai ketertarikan terhadap masalah yang sama. Anggota komunitas memiliki dasar dan alasan yang sama tentang keperluan dan keinginan untuk menggunakan *knowledge* dan pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan secara bersama – sama. Mereka bekerja berdasarkan kepercayaan dan loyalitas, juga mereka merasa saling memerlukan. Mereka sudah menyadari manfaat nilai yang mereka peroleh dengan menggunakan *knowledge* secara bersama – sama dengan rekan kerja mereka;
6. Gambar orang yang berada di tengah model KM di atas menyatakan peran yang harus bertanggung jawab mengelola *knowledge* yang diperoleh dari berbagai siklus kegiatan usaha perusahaan. Perlu ditunjuk orang – orang yang tepat yang harus bertanggung jawab agar proses KM dilaksanakan dengan baik dan *knowledge* yang ada dapat ditangkap, dihimpun, divalidasi, disimpan dan digunakan kembali dikemudian hari.

Penerapan KM tidak luput dari berbagai tantangan dan isu seperti budaya yang sering kali menghambat pelaksanaan penerapan KM, misalnya di negara – Negara barat telah menjadi kebiasaan untuk tidak bertanya pada orang lain saat mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan, biasanya mereka berusaha untuk memecahkan sendiri persoalan yang dihadapinya. Tabu bagi mereka untuk menggunakan solusi orang lain karena meminta pertolongan berarti tanda kegagalan. Sedangkan budaya timur mempunyai kebiasaan gotong royong dalam melaksanakan pekerjaan, namun tidak tertutup kemungkinan terjadi pula budaya kerja yang individualistic seperti teruraikan di atas. Masa peralihan dari budaya kerja individual ke budaya *knowledge-sharing* dalam organisasi merupakan suatu perjalanan bisa saja memerlukan waktu lama dan tentu saja memerlukan dukungan manajemen serta alokasi dari waktu dan sumber daya yang bisa mendorong terjadinya perubahan.

Hambatan budaya pokok terhadap penerapan antara lain:

1. *Knowledge is power*; banyak orang beranggapan bahwa penguasaan seseorang atas *knowledge* memberi mereka kekuatan lebih dibanding orang lain. Hal ini dapat diatasi dengan membantu seseorang untuk menyadari bahwa penggunaan *knowledge* secara bersama – sama akan meningkatkan kekuatan bersama, dan menjadi lebih efektif dalam melaksanakan pekerjaannya;
2. *Building empires*; penguasaan *knowledge* oleh seseorang atau sekelompok kecil orang dianggap sama dengan membangun sebuah kerajaan dengan berbagai kekuasaannya. Hal ini bisa diatasi dengan membangun komunitas lintas fungsional atau lintas organisasional berdasar rasa kebersamaan untuk meraih tujuan dan cita – cita organisasi;
3. *Individual work* bias; berarti pekerjaan yang dilakukan secara individual seringkali ‘bias’ karena cenderung subyektif. Hal ini dapat diatasi dengan lebih menghargai hasil kerja kelompok dalam tim dan komunitas, serta menunjukkan bahwa kerja kelompok memberikan hasil yang lebih baik;

4. *Not invented here*; kondisi dimana penerapan KM tidak berlaku pada semua bagian organisasi atau hanya sebagian organisasi saja yang menerapkannya. Hal ini bisa diatasi dengan menegaskan bahwa penerapan KM tidak hanya berlaku bagi sebuah tim saja, tapi berlaku juga pada tataran komunitas atau organisasi secara keseluruhan;
5. *Local focus*; suatu kondisi di mana penerapan KM hanya difokuskan pada sebagian kegiatan organisasi saja tanpa memperhatikan pengaruh dan kontribusi bagian lain dalam membangun knowledge. Hal ini dapat diatasi dengan mempromosikan penerapan KM untuk mengatasi masalah – masalah komunitas dan perusahaan secara keseluruhan dan bukan hanya pada tingkat local atau bagian tertentu saja;
6. *Fair of not knowing*; kondisi dimana orang merasa ketakutan karena tidak mengetahui sesuatu atau mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya. Masalah ini dapat diatasi dengan membantu seseorang untuk menyadari bahwa lebih jika ia mencari pemecahan masalah yang dihadapinya pada orang lain pada tataran dan lingkup yang lebih luas dan bukan hanya menggantungkan diri pada knowledge yang dimiliki seseorang saja;
7. *Penalizing errors*; kondisi dimana setiap kesalahan yang dilakukan seseorang saat melakukan pekerjaan memperoleh hukuman. Kondisi semacam ini diatasi dengan menyadarkan orang bahwa berbuat kesalahan boleh – boleh saja selama ia belajar dari kesalahan tersebut serta kemudian memperbaikinya, dan mempersilahkan orang lain menggunakan hasil pembelajaran atas kesalahan tersebut, serta selama seseorang tidak mengulangi kesalahan yang dibuat orang lain;
8. *No time to share*; tidak punya waktu untuk menjelaskan dan mengijinkan orang lain untuk mempelajari dan menggunakan *knowledge* yang dimiliki seseorang. Kondisi ini dapat diatasi dengan menyadarkan seseorang bahwa dan menggunakan *knowledge* secara bersama – sama menghancurkan seseorang untuk melihat hal tersebut sebagai bagian dari pekerjaan yang dilakukannya dan bukan hanya kegiatan tambahan dari pekerjaan tersebut.

SIMPULAN

Banyak orang beranggapan bahwa penerapan KM memerlukan dukungan teknologi. Dalam banyak, perusahaan tidak memerlukan sebuah teknologi baru untuk memulai kegiatan penggunaan *knowledge* secara bersama – sama dalam lingkungan perusahaan. Perusahaan dapat mulai melakukannya melalui rapat, percakapan, tulisan, system file dan sebagainya. Namun jika perusahaan ingin mempertukarkan *knowledge* dengan kantor atau organisasi lain, maka penggunaan teknologi bisa menjadi sangat bermanfaat. Berbagai jenis teknologi apa yang dapat digunakan perusahaan untuk mengelola kegiatan penerapan KM di lingkungan perusahaan antara lain seperti *e-mail*, *internet*, *communications tools*, *collaborations tools*, dan *video*.

Perusahaan dapat dengan jelas melihat manfaat dari *knowledge* yang dimilikinya, dan juga dapat merasakan apa manfaat dari KM. Terdapat beberapa langkah awal yang dapat dilakukan perusahaan saat memulai menerapkan KM dalam lingkungannya, diantaranya adalah dengan memandang kegiatan penerapan system KM sebagai sebuah proyek perubahan. Penerapan KM memerlukan perubahan budaya organisasional agar perusahaan bisa menjadi organisasi pembelajaran (*learning organization*) dengan budaya *knowledge sharing* diantara mereka. Selain itu perusahaan harus menyadari bahwa kegiatan ini merupakan perjalanan panjang yang bisa saja memerlukan waktu beberapa tahun.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penghargaan dan ucapan terima kasih kepada PT. Putra Mustika Prajasa Cargo (PMPC) Jakarta atas support, bantuan materi penulisan, akses manajemen, pendanaan yang telah diberikan.

Penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Akademi Maritim Sapta Samudra Padang yang telah memberikan support, mengizinkan dan memberi tugas kepada penulis untuk melakukan penelitian dan penulisan jurnal ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation : A Longitudinal Study Gautam Ahuja. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455. <https://doi.org/10.2307/2667105>
- ALhawamdeh, M. A. (2007). The role of knowledge management in building e-business strategy. *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science 2007*, (1002), 2–6.
- Arief, M. L. (2012). KONTRIBUSI KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM MENGEMBANGKAN DAN MEMPERTAHANKAN COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE DI ERA KNOWLEDGE ECONOMY Mustika Lukman Arief 1. *Jurnal Ekonomi STIE Haji Agus Salim*, XII (2), 12–25.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2005). Working knowledge: how organizations manage what they know [Book Review]. *IEEE Engineering Management Review*, 31(4), 301. <https://doi.org/10.1109/EMR.2003.1267012>
- Mclaughlin, S., & Macbeth, D. K. (2006). Identifying knowledge transfer barriers within a complex supply chain organization. *Identifying Knowledge Transfer Barriers within a Complex Supply Chain Organization, Ph.D.*, 1–10.
- Wiharto, B., & Setiawan, A. (2007). KONTRIBUSI KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM MENGEMBANGKAN DAN MEMPERTAHANKAN COMPANY'S COMPETITIVE ADVANTAGE DI ERA KNOWLEDGE ECONOMY. *Media Riset & Manajemen*, 315–334.