

MENJADIKAN MANAJEMEN PENGETAHUAN SEBAGAI KEUNGGULAN KOMPETITIF PERUSAHAAN MELALUI STRATEGI BERBASIS PENGETAHUAN

B. Elnath Aldi

MILIK PERPUSTAKAAN
EKSTENSI FE UNDIP

Abstrak

Para ahli teori manajemen dan organisasi terkemuka telah mempopulerkan konsep manajemen pengetahuan sebagai keunggulan bersaing. Mereka menyarankan bahwa agar dapat tetap bersaing, organisasi harus secara efisien dan efektif menciptakan, melokasikan dan menangkap serta membagi pengetahuan dan keahliannya untuk mengaplikasikan pengetahuan dalam menyelesaikan masalah dan mengeksploitasi peluang. Penghargaan dan pelembagaan peran pengetahuan dan pembelajaran merupakan pendekatan yang efektif untuk membangun landasan kemampuan bersaing organisasi. Organisasi harus memanfaatkan pengetahuannya untuk membangun strategi. Untuk secara jelas menghubungkan manajemen dengan strategy, organisasi harus mengartikulasikan kemauan strategikinya, mengidentifikasi pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan strategi yang diinginkan, dan memabndingkannya dengan pengetahuan aktual untuk menjembatani perbedaan pengetahuan strategik.

Kata kunci : manajemen pengetahuan, kemampuan bersaing, keunggulan bersaing, kemauan strategik (strategic intent).

Abstract

Leading management and organization theorist have popularized the concept of treating knowledge management as a competitive advantage. They advise that to remain competitive, an organization must efficiently and effectively create, locate, capture and share knowledge and expertise in order to apply knowledge to solve problems and exploit opportunities. Respecting and institutionalizing the role of knowledge and learning may be the most effective approach to building a solid and enduring competitive foundation for organizations. An organization must capitalize their knowledge asset to build a strong strategy. To explicitly the link between knowledge management and strategic, an organization must articulate its strategic intent, identify the knowledge required to execute its intended strategy, and compare to its actual knowledge to revailing its strategic knowledge gaps.

Keywords: Knowledge management, competitive advantage, organizational strategic.

Pendahuluan

Dunia bisnis saat ini ditantang untuk mampu bertahan di dalam lingkungan bisnis yang terus menerus berubah. Noe *et al.* (2000) mengemukakan dua tantangan yang dihadapi organisasi yaitu *global challenge* dan *stakeholder challenge*. *Global challenge* ditandai dengan adanya globalisasi, deregulasi pasar di sejumlah negara, kerjasama antar negara diberbagai kawasan seperti AFTA dan NAFTA, serta pembebasan tarif. Sedangkan *stakeholder challenge* diwarnai dengan permintaan konsumen akan peningkatan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan, kualitas layanan, tanggung jawab sosial organisasi di lingkungan sekitar. Tantangan-tantangan tersebut menuntut organisasi meningkatkan kemampuan bersaing di pasar domestik maupun internasional.

Agar mampu bertahan di lingkungan bisnis, organisasi melakukan berbagai cara seperti inovasi produk, memperluas pasar, meningkatkan kualitas layanan, memperbaiki proses produksinya, perbaikan sistem organisasi, dan melakukan penghematan biaya. Strategi-strategi organisasi dibuat dan diciptakan agar bertahan di derasnya perubahan lingkungan. Strategi organisasi haruslah mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Terdapat dua sumber keunggulan kompetitif yang bisa digali oleh organisasi yaitu dari dalam organisasi dan dari luar organisasi. Sumber-sumber dari luar terdiri dari tersedianya sumber daya alam, teknologi, pasar tenaga kerja baik kasar maupun profesional dan lain-lain. Sedangkan sumber-sumber dari dalam organisasi misalnya kemampuan karyawan, struktur organisasi, sistem kerja organisasi, kreatifitas untuk menciptakan proyek-proyek yang menguntungkan organisasi, dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Dua sumber ini mempunyai karakteristik yang berbeda, pada sumber dari luar organisasi akan menemui kesulitan untuk mendapatkan bahan dasar untuk menciptakan keunggulan kompetitif karena banyak organisasi berlomba-lomba mendapatkan sumber dari luar, selain itu keunggulan organisasi yang didapat dari sumber ini akan mudah ditiru oleh organisasi lain. Sedangkan sumber dari dalam akan memberikan banyak keunggulan karena sukar ditiru oleh pesaing serta tak terbatas.

Keunggulan yang terpatri dalam organisasi dan belum banyak didayagunakan adalah *knowledge management*. Pengetahuan (*knowledge*) melekat dalam organisasi dan setiap anggota organisasi. Dalam organisasi, pengetahuan dapat dilihat secara jelas dalam bentuk aturan dan prosedur karyawan sedangkan di individu melekat dalam pengetahuan yang dipunyai.

Organisasi perlu memandang pengetahuan sebagai sumber berharga dan strategik. Untuk tetap kompetitif, organisasi secara eksplisit perlu mengelola sumber daya intelektual dan kapabilitas. Untuk mengembangkan modal intelektual yang dipunyainya, organisasi perlu melakukan utilisasi *social capital* yang tumbuh dari interaksi antar anggota organisasi. Cara lainnya dengan mengembangkan iklim dan budaya organisasi yang baru, sistem *reward* yang baik, struktur organisasi yang lebih datar, ramping dan fleksibel, agar relasi sosial antar anggota organisasi lebih meningkat.

Artikel ini menguraikan perkembangan manajemen pengetahuan, manajemen pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif dan diakhiri dengan strategi organisasi berbasis manajemen pengetahuan.

Perkembangan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Knowledge management (KM) atau manajemen pengetahuan menjadi isu menarik sejak awal kemunculannya. Berbagai akademisi dan praktisi bisnis mulai mencoba menumbuh-kembangkan manajemen pengetahuan melalui penelitian-penelitian maupun penerapan dalam praktek-praktek bisnis.

Untuk memudahkan pemahaman mengenai manajemen pengetahuan, pengertian manajemen pengetahuan perlu diketahui. Fernandez dan Sabherwal (2001) mengartikan pengetahuan (*knowledge*) sebagai hasil refleksi dan pengalaman seseorang, sehingga pengetahuan selalu dipunyai oleh individu atau kelompok. Pengetahuan (*knowledge*) melekat dalam bahasa, aturan-aturan dan prosedur-prosedur, serta konsep.

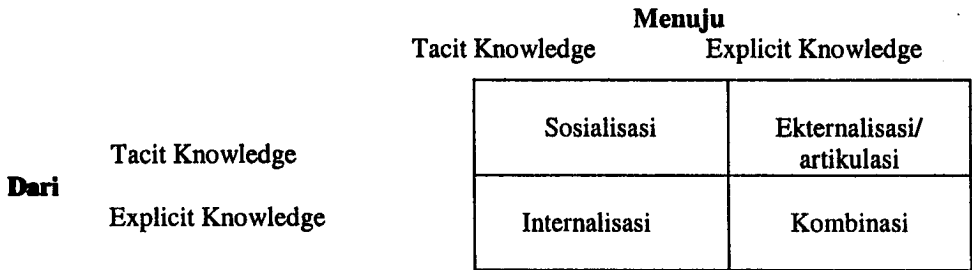
Terdapat dua dimensi kritikal yang perlu untuk memahami *knowledge* dalam konteks organisasi, yaitu *pertama*, pengetahuan eksis di setiap individu, kelompok atau organisasi; *kedua*, pengetahuan dapat dilihat dari sebagai sesuatu yang dapat disimpan, dan sebagai suatu proses yaitu proses untuk mengetahui sesuatu. Berdasarkan 2 dimensi tersebut, pengetahuan dapat dibagi menjadi *tacit* dan *explicit knowledge*.

Tacit knowledge adalah pengetahuan yang didapatkan dari pengalaman, kegiatan-kegiatan yang dilakukan, dan susah didefinisikan di mana biasanya dibagikan lewat diskusi-diskusi, cerita-cerita. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), *tacit knowledge* diartikan sebagai suatu pengetahuan yang personal, spesifik, dan umumnya susah diformalisasi dan dikomunikasi kepada pihak lain.

Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang sudah diformulasikan, biasanya disajikan dalam bentuk tulisan misalnya peraturan, buku-buku literatur-literatur. Dalam organisasi proses penyebaran/*sharing* pengetahuan akan membantu pencapaian tujuan organisasi. *Explicit* atau *codified knowledge* diartikan sebagai pengetahuan yang dapat ditransformasikan dalam bentuk formal dan bahasa yang sistematis.

Tantangan terbesar yang dihadapi oleh organisasi-organisasi adalah mengkonversi *tacit knowledge* menuju *explicit knowledge*, atau sebaliknya. Organisasi dituntut untuk mampu menterjemahkan pengetahuan yang eksis di individu, kelompok atau tim, dan organisasi menjadi nyata dalam bentuk produk-produk dan jasa-jasa yang dihasilkan. Agar konversi bisa berjalan dengan baik, Nonaka dan Takeuchi (1995) memperkenalkan 4 pola dasar penciptaan pengetahuan yang dikenal dengan *The Spiral Of Knowledge*, seperti tersaji dalam gambar 1.

Gambar 1. *Spiral of knowledge*



Sumber: Nonaka dan Takeuchi (1995:71)

- Sosialisasi, menjelaskan saling berbagi antar *tacit knowledge*, umumnya tanpa melibatkan hal-hal formal, misalnya sharing budaya organisasi antara anggota organisasi yang lama dengan anggota yang baru dengan tujuan anggota yang baru mampu beradaptasi dengan budaya organisasi. Contoh nyata perubahan *tacit* ke *explicit knowledge* misalnya bila perusahaan ingin menerapkan penggunaan mesin-mesin baru dalam proses produksi maka perusahaan mengirimkan wakilnya untuk belajar mesin tersebut. Hal yang mungkin dilakukan pertama kali adalah dengan melakukan mengamati, mengobservasi, serta mempraktekan mesin tersebut selama pelatihan.
- Eksternalisasi/artikulasi, menkonversi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* biasanya menggunakan metafor-metafor yang dapat dipahami bersama. Misalnya hasil pengamatan, dan observasi terhadap mesin baru tersebut diubah dalam bentuk tertulis yang mudah dipahami, dan dapat didiskusikan bersama rekan-rekan kerja.
- Kombinasi, mengkombinasikan antar *explicit knowledge* yang dipunyai oleh individu lain dengan *explicit knowledge* yang dipunyai oleh diri sendiri contoh konkrit adalah sekolah-sekolah bisnis yaitu MBA, dan MM. Misalnya agar semakin banyak orang yang dapat memanfaatkan mesin tersebut dibuatlah standar prosedur operasi atau buku petunjuk penggunaan agar lebih banyak orang mempelajarinya.
- Internalisasi, merubah *explicit knowledge* menuju *tacit knowledge*. Jargon yang paling populer untuk menjelaskan internalisasi adalah *learning by doing*. Misalnya dengan pengalaman mengoperasikan mesin baru dapat meningkatkan pemahaman *tacit knowledge*.

Dengan memahami 4 pola penciptaan pengetahuan, maka organisasi perlu menyadari bahwa pengetahuan awalnya eksis di masing-masing individu dan agar menjadi milik organisasi, maka organisasi harus memfasilitasi, mendukung, dan menstimulasi pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi melalui dialog, diskusi, berbagi pengalaman, dan observasi.

Studi-studi KM mengungkapkan pentingnya organisasi mengembangkan pengetahuan sebagai aset agar mampu menghadapi persaingan. (Caniero, 2000; Lee, 2001; Rowley, 1999). Studi Caniero (2000) memberikan pemahaman bahwa KM dibentuk dari berbagai karakteristik personal dan pengembangan personal. KM membentuk keputusan-keputusan stratejik, dan dari keputusan-keputusan stratejik terbentuklah *market knowledge* dan *competitors knowledge*. *Market knowledge* membentuk usaha-usaha inovatif dan menghasilkan inovasi sedangkan *competitors knowledge* membentuk usaha-usaha kompetitif dan menghasilkan daya saing.

Penelitian mengenai KM juga dilakukan oleh Lee (2001) dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan memahami peran *knowledge sharing* pada kesuksesan *outsourcing* proyek sistem informasi (SI). Ada empat variabel yang diuji dalam penelitian ini yaitu *knowledge sharing (tacit and explicit knowledge)*, *organizational capability*, *partnership quality*, dan *outsourcing success*. Semua variabel independen (*knowledge sharing*, *organizational capability*, *partnership quality*) memberikan pengaruh yang kuat pada variabel dependen (*outsourcing success*). Penelitian ini memberikan gambaran bahwa *knowledge sharing* mampu menjadi salah satu faktor anteseden dalam kerjasama lintas fungsi. *Knowledge sharing* antara organisasi dengan *service providers* bisa dianalogikan sebagai *knowledge sharing* antar anggota tim karena organisasi dengan *service providers* bekerja sama dalam tim untuk mengembangkan sistem informasi.

Penelitian pengaruh *knowledge sharing* di sektor publik di Indonesia diungkapkan oleh Aldi dan Utomo (2003). Penelitian dengan mengambil *setting* penelitian di Dinas Kesehatan Propinsi Jawa Timur, Kotamadya Surabaya, Kotamadya Malang, Kabupaten Gresik, Kabupaten Sidoarjo, dan Kabupaten Malang mengungkapkan *knowledge sharing* menjadi prediktor kerjasama tim lintas fungsi dalam pelaksanaan proyek. Hasil temuan menunjukkan bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap kerjasam tim lintas fungsi. Tidak signifikannya temuan mengindikasikan bahwa hanya sedikit anggota organisasi yang mempunyai pengetahuan yang cukup dalam melaksanakan proyek. Implikasi temuan ini menunjukkan bahwa pengetahuan belum sepenuhnya menjadi tumpuan organisasi (Dinas Kesehatan) melaksanakan proyek. Hasil temuan, tentu saja, tidak bisa digeneralisir untuk semua dinas kesehatan ataupun sektor publik di Jawa Timur atau Indonesia karena temuan penelitian ini hanya merupakan *snap shoot* atau potret sesaat saja yang pasti akan terus berubah.

Mengacu dari hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh berbagai akademisi menunjukkan bahwa KM memegang peranan penting dalam kehidupan organisasi. Kemampuan organisasi untuk mengeksplorasi kekayaan pengetahuan yang eksis di setiap anggota organisasi, kemudian mengumpulkannya menjadi *knowledge-base*, dan memanfaatkannya secara efektif akan membantu mempercepat akselerasi organisasi. Kemampuan perusahaan untuk mengumpulkan, memanfaatkan, dan mendaya gunakan pengetahuan secara efektif akan menjadi sumber utama keunggulan kompetitif organisasi.

Manajemen Pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif

Sumber kekuatan internal organisasi yang tidak mungkin diadaptasi oleh pesaing adalah manajemen pengetahuan. Seperti diungkapkan di awal, pengetahuan eksis di setiap individu dan masing-masing individu mempunyai pengetahuan yang berbeda satu sama lain. Para pesaing tidak mungkin meniru pengetahuan yang dipunyai oleh perusahaan

Sebagai sumberdaya yang berharga bagi organisasi, sebaiknya organisasi mengelola manajemen pengetahuan yang baik. Studi yang dilakukan Davenport *et. al.* (1998) mengidentifikasi empat langkah yang perlu dilakukan organisasi agar KM menjadi sumberdaya strategik.

1. Pengetahuan dapat 'disimpan'

Data, informasi, maupun pengetahuan dapat disimpan dalam bentuk dokumentasi agar mudah ditelusuri bila dibutuhkan. Bagi pengetahuan yang sifatnya *tacit*, sebaiknya diartikulasikan menjadi *codified/explicit knowledge*. Pengetahuan yang dapat disimpan memudahkan organisasi untuk menelusurinya dan memanfaatkan di setiap kesempatan.

2. Pengetahuan mudah diakses

Setiap anggota organisasi mempunyai akses yang sama terhadap *knowledge base* organisasi. Agar proses aksesibilitas dan transfer mudah dilakukan antar anggota, organisasi perlu memfasilitasi dengan memanfaatkan teknologi misalnya *video conference*, jaringan internet dan intranet, telepon, dan faksimili. Banyak organisasi mempunyai ruang perpustakaan sehingga anggotanya mudah mengakses pengetahuan-pengetahuan terbaru melalui buku-buku, jurnal-jurnal, dan majalah-majalah. Organisasi memfasilitasi juga dengan aturan dan prosedur yang memudahkan setiap orang dapat mengakses pihak-pihak dan anggota organisasi lain yang mempunyai pengetahuan.

3. Peningkatan pengetahuan didukung oleh organisasi

Lingkungan eksternal berubah dengan cepat akibatnya organisasi harus senantiasa beradaptasi. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi perlu dukungan peningkatan pengetahuan. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mampu mempercepat peningkatan pengetahuan. Temuan Davenport *et al.* (1998) mengungkapkan perlunya sentralisasi struktur organisasi, dan perubahan budaya kerja yang mendukung kreatifitas anggota organisasi. Hal konkrit yang bisa dilakukan perusahaan yaitu dengan memberikan penghargaan bagi anggota organisasi yang menyumbangkan pengetahuan kepada *knowledge base* organisasi. Penghargaan yang diterima dapat berupa peningkatan kompensasi maupun promosi pangkat/jabatan.

4. Mengelola pengetahuan sebagai aset.

Dalam organisasi, aset dapat berbentuk barang berwujud maupun barang berwujud. Organisasi berfokus kepada dua aset tersebut. Pengetahuan, merupakan aset tidak berwujud, harus diperlakukan sebagai aset berwujud yaitu dapat diukur. Skyrme

dan Amidon (1998) mengemukakan bahwa pengetahuan (*knowledge*) dapat diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*. Dimensi *innovation* dan *learning* dalam *balanced scorecard* merupakan proses aktivitas manajemen pengetahuan. Meskipun ada debat dalam pengukurannya, Skyrme dan Amidon (1998) menyakini bahwa dimensi *innovation* dan *learning* mempunyai potensi untuk mengukur pengetahuan sebagai aset.

Organisasi yang mempunyai pengetahuan superior mampu mengkoordinasi dan mengkombinasikan sumberdaya-sumberdaya tradisional dan kapabilitas dalam bentuk dan cara baru sehingga dapat memberikan nilai lebih bagi pelanggan. Dengan memiliki sumberdaya intelektual yang superior, organisasi dapat mengetahui bagaimana mengembangkan dan mengeksploitasi sumberdaya tradisional lebih baik daripada pesaing meskipun sumberdaya tersebut tidak unik dan mudah ditiru. Pengetahuan dapat dikategorikan sebagai sumberdaya stratejik terpenting sehingga dapat digunakan untuk keunggulan kompetitif yang tahan lama.

Pengetahuan, terutama *tacit knowledge*, berpotensi menjadi sumberdaya yang unik dan sukar ditiru. Tidak seperti sumberdaya tradisional lainnya, *tacit knowledge* tidak dapat diperdagangkan dalam bentuk siap pakai. Untuk meniru *tacit knowledge* organisasi, pesaing setidaknya memiliki pengalaman yang serupa, dan untuk mendapatkannya memerlukan waktu yang lama. Untuk mempertahankan keberlangsung keunggulan kompetitif, organisasi dapat melakukan dengan menambah pengetahuan baru. Gabungan pengetahuan lama dan baru menciptakan keunikan baru yang akhirnya menciptakan kesempatan untuk melakukan sinergi pengetahuan.

Pengetahuan dapat menjadi keunggulan kompetitif yang tahan lama bila organisasi mengetahui lebih banyak akan sesuatu dibandingkan pesaing. Tidak seperti sumberdaya tradisional lainnya yang dapat berkurang saat digunakan, pengetahuan justru akan meningkat pada saat digunakan. Pengetahuan yang semakin sering digunakan akan semakin bernilai bagi organisasi.

Dengan menjadikan manajemen pengetahuan menjadi keunggulan kompetitif organisasi sebaiknya KM didayagunakan dan diterapkan secara nyata oleh perusahaan. Bentuk konkrit penerapan adalah mengembangkan strategi organisasi berbasis pengetahuan. Strategi yang berbasis pengetahuan diharapkan mampu lebih mengeksplorasi keunikan yang dimiliki organisasi.

Strategi Organisasi berbasis pengetahuan

Konsep SWOT (*streghts, weakness, oppurtunities, dan threats*) sudah lama dikenal oleh praktisi maupun akademisi. Rerangka SWOT menjelaskan dan menganalisis kapabilitas internal perusahaan, tercermin dalam kekuatan dan kelemahan, yang berhubungan dengan kesempatan dan ancaman lingkungan organisasi. Organisasi disarankan untuk melakukan tindakan-tindakan strategis untuk mendayagunakan

keuntungan, mengurangi kelemahan, meminimalkan ancaman, dan mengkapitalisasi peluang. Strategi organisasi dapat dilihat sebagai tindakan untuk menyeimbangkan keadaan eksternal organisasi dengan kapabilitas internal organisasi.

Dominasi analisis SWOT ditandai dengan penggunaan model *five forces* milik Porter. Model yang dikembangkan Porter (1980) lebih terfokus pada kemampuan perusahaan menganalisis kekuatan lingkungan eksternal perusahaan yang dapat memunculkan kesempatan dan ancaman. Mengacu pada *five forces* Porter, industri sangat terstruktur sehingga memudahkan perusahaan melakukan penetrasi ke suplier dan pelanggan, dan mencegah masuknya pesaing baru dan produk substitusi. Strategi menjadi hanya sekedar memilih industri yang tepat dan melakukan *positioning* dalam industri tersebut strategi generik yang dipilih yaitu biaya rendah (*low cost*) atau diferensiasi produk (*product differentiation*).

Zack (1999) mengungkapkan kritikan terhadap rerangka *five forces* Porter. Menurutnya, *five forces* lebih menekankan keunggulan industri daripada keunggulan perusahaan sehingga keunikan dan keunggulan perusahaan tidak tergal. Mengacu pada keadaan tersebut perusahaan sebaiknya kembali fokus kepada kapabilitas dan sumberdaya perusahaan. Perspektif ini dikenal dengan *resource-based view*.

Pendekatan *resource-based view* berpendapat bahwa perusahaan sebaiknya memposisikan dirinya secara strategis berdasarkan keunikan, nilai-nilai perusahaan, serta sumberdaya dan kapabilitas yang sukar ditiru. Strategi organisasi bukan didasarkan pada produk dan jasa yang dihasilkan dari keunikan, nilai-nilai perusahaan, serta sumberdaya dan kapabilitas yang sukar ditiru.

Strategi berdasarkan pendekatan *resource-based* memungkinkan perusahaan bertahan dalam jangka waktu yang lama dibandingkan pendekatan tradisional misalnya analisis SWOT (Zack, 1999). Keunggulan kompetitif organisasi akan bertahan lama bila berdasarkan kekuatan yang berasal dari organisasi.

Kritikan terhadap analisis SWOT bukan berarti menunjukkan bahwa analisis tersebut kurang bermanfaat. Analisis SWOT dapat dipergunakan dalam perspektif lain. Analisis SWOT dapat digunakan untuk memetakan kapabilitas dan sumberdaya pengetahuan yang dimiliki organisasi. Dengan pemetaan yang baik, organisasi dapat mengetahui keunggulan serta mengurangi kelemahan manajemen pengetahuannya sehingga strategi berbasis pengetahuan dapat dibuat berdasarkan manajemen pengetahuan yang dipunyai.

Strategi berbasis pengetahuan, sebenarnya merupakan bentuk paralel dengan analisis SWOT, menjelaskan keseluruhan pendekatan yang dilakukan organisasi untuk mengkaitkan sumberdaya pengetahuan dan kapabilitas yang dipunyai dengan strategi yang dilakukan. Hubungan manajemen pengetahuan dan strategi merupakan hubungan timbal balik artinya strategi mempengaruhi manajemen pengetahuan sebaliknya manajemen pengetahuan mempengaruhi strategi. Hubungan antara manajemen pengetahuan dan

strategi perusahaan seringkali tidaklah sejalan sehingga terdapat gap antara keduanya. Gap dalam strategi terjadi antara apa yang harus dilakukan organisasi dan apa yang dapat dilakukan organisasi. Gap dalam manajemen pengetahuan terjadi antara apa yang perusahaan harus ketahui dan apa yang perusahaan ketahui.

Untuk memperkecil gap antara manajemen pengetahuan dan strategi, organisasi perlu mencari sumber pengetahuan. Sumber-sumber pengetahuan dapat dicari dari dalam organisasi maupun luar organisasi. Pengetahuan internal organisasi dapat ditemukan dari dokumen, prosedur dan aturan organisasi, perilaku, iklim dan budaya organisasi. Pengetahuan eksternal dapat ditemukan di publikasi-publikasi ilmiah, majalah-majalah populer, dan di sekolah-sekolah bisnis.

Pengetahuan yang berasal dari luar organisasi, biasanya lebih abstrak dan dapat diakses pesaing, memberikan pemikiran-pemikiran baru dan segar bagi organisasi serta dapat menjadi pembanding. Beberapa perusahaan telah melakukan penyegaran bagi karyawannya dengan bekerja sama dengan beberapa sekolah bisnis (Program Magister Manajemen) di Indonesia untuk membuka kelas khusus dengan nama perusahaan tersebut. Cara lain yang sering dilakukan oleh anggota organisasi dengan menjadi anggota sebuah ikatan tertentu seperti ISEI (Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia), IAI (Ikatan Akuntan Indonesia), dan IPOMS (*Indonesian Production and Operation Management Society*), menjadi anggota kelompok diskusi mengenai topik tertentu di mailing list di Internet. Pengetahuan eksternal dapat diperoleh organisasi melalui dialog dengan pelanggan, vendor, dan pemasok.

Kombinasi pengetahuan yang didapat dari luar organisasi dengan pengetahuan dari dalam akan memberikan perspektif baru dalam membuat strategi organisasi atau melakukan eksekusi strategi organisasi yang telah dibuat. Bentuk konkrit yang dilakukan organisasi melalui program-program *reward* untuk pelanggan, *customer care* yang merupakan umpan balik pelanggan kepada organisasi sehingga organisasi memperbaiki kekurangan-kekurangan produk/jasa yang dihasilkan.

Strategi organisasi berbasis pengetahuan mensyaratkan keinginan kuat organisasi untuk menambah basis pengetahuan yang dipunyai. Implementasi dan eksekusi strategi organisasi memerlukan kemampuan pengetahuan yang cukup dalam mengoptimalkan pilihan-pilihan strategi yang ada sesuai dengan perkembangan industri, pesaing, dan kapabilitas organisasi.

Penutup

Keberhasilan organisasi dalam memenangkan persaingan dapat di tempuh dengan membuat, dan mengimplementasikan strategi dengan tepat. Manajemen pengetahuan merupakan keunggulan stratejik organisasi diperlukan sebagai modal dasar untuk mendukung strategi organisasi.

Organisasi harus secara strategis mengeksplorasi dan mengeksploitasi sumberdaya-sumberdaya pengetahuan dan kapabilitas organisasi yang dimiliki. Eksplorasi dan eksploitasi yang dilakukan organisasi dilakukan dengan dua pendekatan yaitu terhadap anggota organisasi dan organisasi itu sendiri.

Pada anggota organisasi dilakukan dengan dua cara yaitu eksplorasi dan eksploitasi karakteristik anggota, dan faktor yang mempengaruhi pengembangan anggota. Karakteristik anggota berupa perilaku, nilai (*value*) yang dianut, dan tingkat kreatifitas. Pengembangan anggota berkaitan dengan kemampuan dan kemauan investasi pengetahuan yang dilakukan organisasi. Organisasi harus mampu memotivasi anggotanya untuk mendapatkan tingkat pengetahuan yang lebih tinggi. Sedangkan, eksplorasi dan eksploitasi organisasi dilakukan dengan cara yaitu mengembangkan pemahaman yang sama dan utuh dalam mengukur manajemen pengetahuan, membantu anggota untuk mengenali dan mengidentifikasi kebutuhan pengetahuannya, mempersilahkan anggota untuk berdiskusi dan berdebat mengenai manajemen pengetahuan, mengukur dampak manajemen pengetahuan, memfasilitasi pengetahuan melalui budaya organisasi, dan manajemen pengetahuan direpresentasikan dalam bentuk dokumen dan *data base*.

Manajemen pengetahuan tidak bersifat statis, manajemen pengetahuan yang inovatif saat ini akan menjadi usang dimasa mendatang. Persaingan akan selalu ketat dimasa mendatang, sehingga organisasi harus terus mengembangkan manajemen pengetahuannya.

Organisasi harus memfasilitasi anggotanya untuk selalu mengembangkan diri, sehingga muncul ide-ide kreatif baru dalam produk/jasa yang dihasilkan. Fasilitas-fasilitas yang dapat diberikan organisasi kepada anggotanya dapat berupa pemberian kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, mengikuti pelatihan/seminar yang berkaitan dengan lingkup kerja, berpartisipasi dalam organisasi profesi, pemberian fasilitas kerja yang baik, dan aturan dan prosedur organisasi yang memungkinkan terciptanya ide kreatif. Inovasi terus menerus menjadi dasar organisasi untuk terus bertahan dalam persaingan yang ketat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldi, B.E., dan Utomo, H. 2003. Kerjasama tim lintas fungsi dan kinerja manajemen proyek. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. Vol. 18 No. 4. pp. 391-401.
- Carneiro, A. 2000. How does knowledge management influence innovation and competitiveness. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4. No. 2. pp. 87-98.
- Davenport, D.H., DeLong, D.W., dan Beers, M.C. 1998. Successfull knowledge management projects. *Sloan Management Review*. Vol. 39. No. 2. pp.43-57
- Drucker, P.F. 1993. *Post Capitalist Society*. Harper Row. New York.
- Fernandez, I.B., dan Sabherwal, R. 2001. Organizational knowledge management: a contingency perspective. *Journal Of Management Information System*. Vol 18. pp. 23-55
- Lee, N.J. 2001. The Impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success. *Information & Management*. Vol. 28. pp. 323-325.
- Noe, R.M., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., dan Wright, P.M. 2000. *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. 3rd edition. New York. Irwin McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation*. New York. Oxford University Press.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York. NY:Free Press.
- Rowley, J. 1999. What is knowledge management?. *Library Management*. Vol.20 No. 8. pp. 416-419.
- Skyrme, D.J., dan Amidon, D.M. 1998. New measures of success. *Journal Of Business Strategy*. Vol 19. No. 1. pp. 20-40
- Zack, M.H. 1999. Developing knowledge strategy. *California Management Review*. Vol. 41. No. 3. pp. 125-145.