HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

KNOWLEDGE MANAGEMENT

KELOMPOK I:

1. Adolfus De Chyrilus
2. Agus Widarsana
3. Andi Sumerta
4. Ardi Winangun
5. Ari Dayita Dewi
6. Ari Astana
7. Bayu Wijaya
8. Christina Gariyasa
9. Salestinus L.Armin
10. Julia Pertiwi
11. Steven Junialvian

STIE TRIATMA MULYA

MANAJEMEN

2018

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kepada Allah SWT atas berkat rahmat dan karuniaNya yang diberikan kepada kita semua sebagai umatnya. saya dapat menyusun makalah dengan judul “KNOWLEDGE MANAGEMENT.” untuk memenuhi mata kuliah Pengantar Manajemen.

Makalah yang disusun untuk mempelajari lebih detail mengenai apa itu lingkungan organisasi, dan bagaimana cara mengelolanya. Saya berharap informasi yang saya dapatkan tidak hanya untuk saya sendiri melainkan untuk para pembaca sebagai ilmu untuk menambah wawasan .

Dalam kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih ,semoga makalah ini dapat memberikan kontribusi positif dan memberikan manfaat dalam hidup kita nantinya .Dari lubuk hati yang paling dalam, sangat disadari bahwa, makalah yang saya buat masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itulah tidak ada salahnya saya mengharapkan berbagai kritik dan saran yang membangun untuk lebih baik kedepannya.

Denpasar,23 April 2018

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL. i

KATA PENGANTAR. ii

DAFTAR ISI iii

BAB I PENDAHULUAN 1

A. Latar Belakang 1
B. RumusanMasalah 1
C. TujuanPenulusin 1

BAB II PEMBAHASAN KNOWLEDGE MANAGEMENT 2

2.1 Sejarah Perkembangan Ilmu Managemnt 2
A. Pendahulaun Tentang Ilmu Managent 3
B. Perkembangan Ilmu Management 4
C. Aliran Management Modern. 6
D. Perkembangan Teori Management. 7
2.2 Knowledge Management 12
A. Pengertian Management Knowledge 12
B. Knowledege Management UKM dan Organisasi Besar 12
C. Penertian Struktur oRganisasi UKM dan Organisasi Besar 13
D. Permasalahan UKM dalam perolehan SDM. 13
2.3 Implementasi Knowledge Management di UKM 16
A. Pengertian Management Menurut Para Ahli 16
B. Proses Knowledge Management 16
2.4 Prespektif MSDM dalam pengembangan UKM berbasis knowledge manajemen
A. Knowledge dalam organisasi sektor publik 12
B. Knowledge management pada UKM
C. Proses knowledge management dalam UKM 12

BAB III PENUTUP .....

3.1 Saran 22

DAFTAR PUSTAKA

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Ilmu Manajemen sangat penting untuk kehidupan kita sehari-hari, bahkan bisa di sebut Wajib bagi mereka yang sangat menghargai waktu, jika seseorang yang pintar dan ulet tetapi dia tidak bisa mengatur Konsep Manajemen pada dirinya sendiri, maka waktu tidak akan berfikir dua kali untuk meninggalkan dirinya. Ilmu Manajemen tidak hanya sebatas ilmu yang sekedar di fahami, hal ini juga penting di praktikkan pada kehidupan kita sehari-hari. Seiring dengan perkembangan zaman, banyak sekali timbul permasalahan-permasalahan yang di latar belakangi karena tidak mampu nya seseorang mengatur Ilmu Manajemen pada dirinya sendiri. Ilmu Manajemen sebetulnya sama usianya dengan kehidupan manusia, mengapa demikian karena pada dasarnya manusia dalam kehidupan sehari-harinya tidak bisa terlepas dari prinsip-prinsip Ilmu Manajemen, baik langsung maupun tidak langsung. Baik di sadarai ataupun tidak disadari. Oleh sebab itu perlu kita tekankan bahwa dengan mempelajari Ilmu Manajemen dan mempraktekkan nya dikehidupan sehari-hari, kita dapat memperoleh hasil yang maksimal, karena Ilmu Manajemen sangat identik dengan Sikap Disiplin.

B. RUMUSAN MASALAH

1. Sejarah Perkembangan Ilmu Managemnet?
2. Apa yang dimaksud dengan Management Knowledge?
3. Bagaimana implementasi knowledge managent terhadap UKM

C. TUJUAN PENULISAN

1. Untuk Mengetahui Perkembangan Ilmu Managent
2. Untuk menetahui apa yang dimaksud dengan Knowledge Management
3. Untuk mengetahui implementasi UKM terhadap Knoeledge Management

2.1 SEJARAH PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN

A. Pendahuluan Seperti diketahui ilmu manajemen berkembang terus hingga saat ini. Ilmu manajemen memberikan pemahaman kepada kita tentang pendekatan ataupun tata cara penting dalam rneneliti, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan manajer.

Oleh karena itu masalah ini berisikan uraian tentang perkembangan (evolusi), teorii manajemen dari masa ke masa. Selain memberikan gambaran bagaimana aliran pikiran masa lalu diharapkan tulisan ini dapat memberikan sumbangan terhadap ruang lingkup dan perkembangan ilmu manajemen.

Tulisan ini juga membahas tentang terjadinya perkembangan (evolusi) ilmu manajemen. Dimana dalam ilmu manajemen dikemukakan ada beberapa aliran sebagai dasar pemikiran yang dibagi berdasarkan aliran klasik, aliran hubungan manusiawi dan manajemen modern yang merupakan cikal bakal teori manajemen yang berkembang terus dengan berbagai aliran lainnya.

Adapun aliran pemikiran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan produksi sedangkan aliran hubungan manusiawi lebih melihat dari sisi bagaimana sumber daya manusia yang berada dalam organisasi.

Seseorang manajer hendaklah mempelajari dan memahami secara keseluruhan tentang perkembangan (evolusi) manajemen yang telah rnenghasilkan teori-teori manajemen yang muncul dari berbagai aliran, sehingga manajer dapat menggunakan teori yang paling sesuai untuk menghadapi situasi tertentu. Dengan demikian bila seorang manajer menghadapi situasi bagaimanapun kompleksnya akan dapat mencari solusi atau membuat keputusan yang baik.

B. Perkembangan Ilmu Manajemen Pada perkembangan peradaban rnanusia, ilmu terbagi dalam tiga kelompok besar, yaitu :

1. Ilmu yang mempelajari setia/seluruh gejala, bentuk dan eksistensinya yang erat hubungannya dengan alam beserta isinya dan secara universal mempunyai sifat yang pasti

dan sarna serta tidak dipisahkan oleh ruang dan waktu, disebut ilmu eksakta, contoh : fisika, kimia dan biologi.

2. IImu yang mempelajari seluruh gejala rnanusia dan eksistensinya dalam hubungannya pada setiap aspek kehidupan yang terjadi dalam kehidupan masyarakat dinamakan ilmu sosial/non eksakta, misalnya : ekonomi, politik, psikologi, sosiologi, hukum, administrasi dan lain-lain.
3. IImu humaniora, kumpulan pengetahuan yang erat hubungannya dengan seni, misalnya : seni tari, seni lukis, seni sastra, dan seni suara.

IImu manajemen merupakan salah satu disiplin ilmu sosial. Pada tahun 1886 Frederick W. Taylor melakukan suatu percobaan time and motion study dengan teorinya ban berjalan. Dari sini lahirlah konsep teori efisiensi dan efektivitas.

Kemudian Taylor menulis buku berjudul The Principle of Scientific Management (1911) yang merupakan awal dari lahirnya manajemen sebagai ilmu. Di samping itu ilmu manajemen sebagai ilmu penegtahuan mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. Adanya kelompok manusia, yaitu kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih.

2. Adanya kerjasama dari kelompok terse but.

3. Adanya kegiatan Iproses/usaha

4. Adanya tujuan

Selanjutnya ilmu manajemen merupakan kumpulan disiplin ilmu sosial yang mempelajari dan melihat manajemen sebagai fenomena dari masyarakat modem. Dimana fenomena masyarakat modem itu merupakan gejala sosial yang membawa perubahan terhadap organisasi. Ada beberapa adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kehidupan suatu organisasi, yaitu :

1. Tekanan pemilik perusahaan

2. Kemajuan teknologi

3. Saingan baru

4. Tuntutan masyarakat

5. Kebijaksanaan pemerintah

6. Pengaruh dunia Internasional

Pada kenyataannya rnanajemen sulit dedifenisikan karena tidak ada defenisi manajemen yang diterima secara universal. Mary Parker Follet mendefenisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Defenisi ini rnengandung arti bahwa para manajer untuk mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin dilakukan. Manajemen memang bisa berarti seperti itu, tetapi bisa juga mempunyai pengertian lebih dari pada itu. Sehingga dalam kenyataannya tidak ada defenisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang. Stoner mengemukakan suatu defenisi yang lebih kompleks yaitu sebagai berikut :

"Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber dayasumber daya organisasi lainnya agar rnencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan".

Dari defenisi di atas terlihat bahwa Stoner telah rnenggunakan kata "proses", bukan "seni". Mengartikan manajernen sebagai "seni" mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau ketrampilan pribadi. Sedangkan suatu "proses" adalah cara sistematis untuk rnelakukan pekerjaan. Manajemen didefenisikan sebagai proses karena semua manajer tanpa harus rnemperhatikan kecakapan atau ketrampilan khusus, harus melaksanakan kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan.

Aliran Hubungan Manusiawi Pada tahap aliran perilaku atau hubungan manusiawi organisasi melihat pada hakikatnya adalah sumber daya manusia. Aliran ini mernandang aliran klasik kurang lengkap karena terlihat kurang mampu rnewujudkan efisiensi produksi yang sempurna dengan keharmonisan di tempat kerja. Manusia dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat dengan mudah diramalkan prilakunya karena sering juga tidak rasional. Oleh sebab itu para manajer perlu dibantu dalam menghadapi rnanusia, melalui antar lain ilmu sosiologi dan psikologi. Ada tiga orang pelopor aliran perilaku yaitu :

1. Hugo Munsterberg (1863 -1916) yaitu Bapak Psikologi Industri. Sumbangannya yang terpenting adalah berupa pernanfaatan psikologi dalam mewujudkan tujuan-tujuan produktivitas sarna seperti dengan teori-teori manajemen lainnya. Bukunya "Psychology and Indutrial Efficiency", ia memberikan 3 cara untuk meningkatkan produktivitas: a. Menempatkan seorang pekerja terbaik yang paling sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dikerjakannya. b. Menciptakan tata kerja yang terbaik yang memenuhi syarat-syarat psikologis untuk memaksimalkan produktivitas. c. Menggunakan pengaruh psikologis agar memperoleh dampak yang paling tepat dalam mendorong karyawan.

2. Elton Mayo (1880 -1949) gerakan memperkenalkan hubungannya yang diartikan sebagai satu gerakan yang memiliki hubungan timbal batik manajer dan bawahan sehingga mereka secara serasi mewujudkan kerjasama yang memuaskan, dan tercipta semangat dan efisiensi kerja yang memuaskan. Disini terlihat adanya peran faktor-faktor sosial dan psikologis dalam memberi dorongan kerja kepada karyawan. Satu hal yang menarik dari hasil percobaan Mayo dengan kawan-kawan adalah rangsangan uang tidak

menyebabkan membaiknya produktivitas. Mereka menyatakan dalam meningkatkan produktivitas adalah satu karena sikap yang dimiliki karyawan yang merasa rnanajer ataupun atasannya memberikan perhatian yang cukup terhadap kesejahteraan mereka yang dikenal dengan sebutan "Hawthorne effect", Selain itu, juga ditemukan pengaruh kehidupan lingkungan sosial dalam kelompok yang lebih informal lebih besar pengaruhnya terhadap produktivitas. Mayo beryakinan terhadap konsepsnya yang terkenal dengan "Social man” yaitu seharusnyalah dimotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan sosial dalam hubungan yang lebih efektif daripada pengawasan ataupun pengendalian manajemen. Konsep "socialmanl”dapat menggantikan konsep "rational man” yaitu seseorang bekerja didorong semata-mata oleh kebutuhan ekonomis pribadi yang terkenal dengan

julukan "rational economic man” yang oleh Robert Owen diperkenalkan dengan istilah "vital machine”.

Dalam pendidikan dan pelatihan bagi para manajer dirasa semakin pentingnya "people management skillsl” daripada "engineering atau technicall skillsl”, Sehingga konsep dinamika kelompok dalam praktek manajemen lebih penting daripada manajemen atas dasar kemampuan perseorangan (individu),

Walaupun demikian ada beberapa kelemahan temuan Mayo yang dinyatakan oleh orang-orang yang beranggapan kepuasan karyawan bersifat kompleks, karena selain ditentukan oleh lingkungan sosial, juga oleh faktor-faktor lainnya yaitu tingkat gaji, jenis pekerjaan, struktur dan kultur organisasi, hubungan karyawan manajemen dan lain-lain. Gerakan hubungan manusia terus berkembang dengan munculnya pemikiranpemikiran lain yang juga tergolong dalam aliran perilaku yang labih maju.

Penggunaan ilmu-ilmu sosial seperti Sosiologi, Psikologi, dan Antropologi terus dipergunakan dengan penelitian yang lebih sempurna, dan para penelitinya lebih dikenal dengan sebutan "behavioral scientists" daripada 'human relations theorists". Di antara mereka yang terkenal adalah Argyris, Maslow and Mc Gregor yang lebih mengutamakan konsep "self actualizing man" daripada hanya sekedar "social man" dalam memberi dorongan kepada karyawan. Teori Mayo ini pun kemudian lebih ditingkatkan dengan pendapat bahwa rnanusia tidak hanya didorong oleh berbagai kebutuhan yang dikenal dengan konsep "complex-man". Karena tidak ada dua orang yang persis sarna, oleh sebab itu seorang manajer yang efektif akan berusaha mempelajari kebutuhan-kebutuhan setiap individu yang terkait dalam organisasinya agar dapat mempengaruhi individu tersebut.

3. William Ouchi (1981) William Ouchi, dalam bukunya "theory Z -How America Business Can Meet The Japanese Challen ge (1981)", memperkenalkan teori Z pada tahun 1981 untuk menggambarkan adaptasi Amerika atas perilaku Organisasi Jepang. Teori beliau didasarkan pada perbandingan manajemen dalam organisasi. Jepang disebut tipe perusahaan Jepang dengan

manajemen dalam perusahaan Amerika -disebut perusahaan tipe Amerika. Berikut adalah perbedaan organisasi tipe Amerika dan tipe Jepang.

Sumbangan para ilmuan yang beraliran hubungan manusiawi ini terlihat dalam peningkatan pemahaman terhadap motivasi perseorangan, perlaku kelompok, ataupun hubungan antara pribadi dalam kerja dan pentingnya kerja bagi manusia. Para manajer diharapkan semakin peka dan terampil dalam menangani dan berhubungan dengan bawahannya. Bahkan muncul berbagai jenis konsep yang lebih mengaji pada masalah-masalah kepemimpinan, penyelesaian perselisihan, memperoleh dan memanfaatkan kekuasaan, perubahan organisasi dan konsep komunikasi.

Walaupun demikian aliran ini tidak bebas dari kritikan, karena di samping terlalu umum, abstrak dan kompleks, sukar sekali bagi manajer untuk menerangkan tentang perilaku manusia yang begitu kompleks dan sukar memilih nasehat ilmuwan yang mana yang sebaiknya harus dituruti dalam mencapai solusi di dalam perusahaan.

C. Aliran Manajemen Modern

Muncul aliran ini lebih kepada aliran kuantitatif merupakan gabungan dari Operation Research dan Management Science. Pada aliran ini berkumpul para sarjana matematika, pisik, dan sarjana eksakta lainnya dalam memecahkan masalahmasalah yang lebih kompleks. Tim sarjana ini di Inggris, di Amerika Serikat, sesudah perang Dunia II dikenal dengan sebutan "OR Tema” dan setelah perang dimanfaatkan dalam bidang industri. Masalah-masalah ruwet yang memerlukan "OR Tim" ini antara lain di bidang transportasi dan komunikasi.

Kehadiran teknologi komputer, membuat prosedur OR lebih diformasikan menjadi aliran IImu Manajemen Modem. Pengembangan model-model dalam memecahkan masalah-masalah manajemen yang kompleks. Adanya bantuan komputer, maka dapat memberi pemecahan masalah yang lebih berdasar rasional kepada para manajer dalam membuat putusan-putusannya. Teknik-teknik ilmu manajemen ini membantu para manajer organisasi dalam berbagai kegiatan penting, seperti dalam hat penganggaran modal, manajemen cash flow, penjadwalan produksi, strategi pengembangan produksi, perencanaan sumber daya manusia dan sebagainya.

Aliran ini juga memiliki kelemahan karena kurang memberi perhatian kepada hubungan manusia. Oleh karena itu sangat cocok untuk bidang perencanaan dan pengendalian, tetapi tidak dapat menjawab masalah-masalah sosial individu seperti motivasi, organisasi dan kepegawaian. Konsep dari aliran ini sebenarnya sukar dipahami oleh para manajer karena dapat menyangkut kuantitatif sehingga para manajer itu merasa jauh dan tidak terlibat dengan penggunaan teknik-teknik ilmu manajemen yang sangat ilmiah dan kompleks.

D. Perkembangan Teori Manajemen

Ketiga aliran manajemen yang telah diuraikan di atas ternyata sampai sekarang berkembang terus. Aliran hubungan manusiawi dan ilmu manajemen memberikan pendekatan yang penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalahmasalah manajemen. Demikian pula aliran klasik yang telah berkembang ke arah pemanfaatan hasil-hasil penelitian dari aliran lain dan terus tumbuh menjadi pendekatan baru yang disebut pendekatan sistem dan kontingensi.

Aliran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan operasi manajemen. Dengan terjadinya proses perkembangan yang saling berkaitan di antara berbagai aliran ini, maka kemudian sudah sulit untuk terlalu membedakan dan memisahkan antara aliran-aliran ini.

Proses perkembangan teori manajemen terus berkembang hingga saat ini yang dilihat dari lima sisi yaitu :

1. Dominan, yaitu aliran yang muncul karena adanya aliran lain. Pengkajian dari masing-masing aliran masih dirasakan bermanfaat bagi pengembangan teori manajemen.

2. Divergensi, yaitu dimana ketiga aliran masing-masing berkemabng sendiri-sendiri tanpa memanfaatkan pandangan aliran-aliran lainnya.

3. Konvergensi, yang menampilkan aliran dalam satu bentuk yang sarna sehingga batas antara aliran nlenjadi kabur. Perkembangan seperti inilah yang sudah terjadi sekalipun bentuk pengembangannya tidak seimbang karena masih terlihat bentuk dominan dari satu rnazhab terhadap yang lain.

4. Sintesis, berupa pengembangan menyeluruh yang lebih bersitat integrasi dari aliran-aliran seperti yang kemudian tampil dalam pendekatan sistem dan kontingensi.

5. Proliferasi, merupakan bentuk perkembangan teori manajemen dengan munculnya teori-teori manajenlen yang baru yang memusatkan perhatian kepada satu permasalahan manajenlen tertentu.

Seperti kita ketahui hingga saat organisasi bisnis nlerupakan penciptaan pengetahuan dan menjadi sumber inovasi yang penting bagi manajemen. Hal ini dapat dilihat bagaimana perusahaan-perusahaan Jepang dan perusahaan besar lain di belahan dunia ini berhasil dan berkembang karena keahlian danpengalaman dari para manajer dan perusahaan secara keseluruhan menciptakan pengetahuan baru, service, system, produk.

Adanya inovasi yang terns menerus sebenamya rnerupakan inisiatif dari individual dan interaksi datam kelompok sehingga perubahan terns teljadi merupakan hasil dari pengalaman, penyatuan, diskusi, dialog yang menciptakan pengetahuan baru. Seperti yang dikatakan oleh Ikuijiro Nanoka dakam bukunya Knowledge Creating Company (1995), yang dikutip dari Dirlanudin (hal. 10, 1996) bahwa pengembangan kerangka kelja teori khususnya teori manajemen adalah :

"pengembangan kerangka kerja teori, dengan menjelaskan pada dua dimensi, epistemological dan ortological mengenai kreasi pengetahuan organisasional. Dimensi epistemological yang digambarkan pada garis vertikal, yang mana konversi pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit. Sedangkan dimensi ortologi yang mewakili garis horisontal, dimana pengetahuan diciptakan melalui individu-individu yang kemudian ditransformasi pada pengetahuan tingkat kelompok, organisasi dan antar organisasi dan berinteraksi secara terus-menerus".

Penutup Manajer saat ini dituntut mempelajari dan memahami semua teori manajemen yang dihasilkan oleh berbagai aliran, karena manajer bisa memilih teori yang paling sesuai untuk menghadapi situasi tertentu. Disamping itu seorang manajer dapat saja m enggabungkan dan memanfaatkan teori dan konsep yang paling cocok atau pendekatan untuk menghadapi masalah sederhana maupun yang kompleks dan pendekatan-pendekatan ini yang menggambarkan kedudukan dan peranan manajemen saat ini dan di masa datang.

Ada beberapa alasan untuk mengetahui dan mempelajari perkembangan ilmu manajemen yang akan diuraikan di bawah ini yaitu antara lain:

1. Membentuk pandangan kita mengenai organisasi.

Mempelajari teori manajemen juga memberi petunjuk kepada kita di mana kita mendapatkan beberapa ide mengenai organisasi dan manusia didalamnya.

2. Membuat kita sadar mengenai lingkkungan usaha. Mempelajari berbagai teori manajemen berdasarkan perkembangannya, kita dapat memahami bahwa setiap teori adalah karena berdasarkan lingkungannya yaitu ekonomi, sosial, politik dan pengaruh teknologi yang dirasakan pada waktu dan tempat terjadinya peristiwa tertentu. Pengetahuan ini membantu setiap orang untuk memahami apa sebabnya teori tertentu cocok terhadap keadaan yang berbeda.

3. Mengarahkan terhadap keputusan manajemen. Mempelajari evolusi manajemen membantu memahami proses dasar sehingga dapat memilih suatu tindakan yang efektif. Pada hakekatnya suatu teori merupakan asumsi-asumsi yang koheren/logis, untuk menjelaskan beberapa fakta yang diobservasi. Teori yang absah, dapat memprediksi apa yang akan terjadi pada situasi tertentu. Dengan adanya pengetahuan ini, kita bisa rnenerapkan teori manajemen yang berbeda terhadap situasi yang berbeda.

4. Merupakan sumber ide baru. Mempelajari perkembangan teori manajemen memungkinkan kita pada suatu kesempatan mengambil pandangan yang berbeda dari situasi sehari-hari

2.2Knowledge Management

A. Pengertian

Knowledge management merupakan proses menciptakan, memperoleh, memahami, membagi, dan menggunakan *knowledge*, dimanapun *knowledge* tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarbrough et al, 1999),meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, *transfer, sharing*, dan eksploitasi pengetahuan (Chyntia et al, 2005). *Knowledge management* merupakan komponen penting dalam strategi bisnis (Iyer and Ravindran, 2009), karena nilai SDM menjadi semakin penting untuk keunggulan bersaing organisasi. Dengan *knowledge management* kompetensi inti dan organisasi dapat dipusatkan dan dikembangkan (Choong and Wong, 2010), yang melingkupi aspek proses bisnis inti organisasi dalam meningkatkan keefektifan organisasi (Chen and Hatzakis, 2008).

B. Knowledge Management UKM dan Organisasi Besar

Implikasi pengambilan keputusan pada UKM tersentralisasi dan memiliki lebih sedikit jenjang manajemen. Hal ini berarti pengambilan keputusan dapat lebih cepat dibanding organisasi besar (Ghobadian and Galler, 1997). Di samping itu, pemilik UKM juga akan menjadi penggerak utama implementasi *knowledge management*. Pada UKM, manajemen harus memperhatikan setiap aspek bisnis, yang hal tersebut akan berdampak pada terbatasnya waktu untuk lebih berfokus pada permasalahan strategis yang berhubungan dengan *knowledge management.* Hal tersebut berbeda dengan manajemen pada organisasi besar, yang memiliki kekuatan untuk mendelegasikan beberapa tanggungjawab kepada karyawan, sehingga lebih banyak memiliki waktu untuk berfokus pada strategi *knowledge management.*

C. Pengertian Struktur Organisai UKM dan Organisasi besar

UKM memiliki struktur organisasi sederhana, bersifat *flat* serta tidak kompleks, yang akan memfasilitasi perubahan inisiatif diantara anggota organisasi karena integrasi fungsional baik secara horizontal maupun vertikal menjadi lebih mudah dicapai dan mengurangi hambatan yang ditemui (Wong and Aspinwall, 2004). Sedangkan organisasi besar memiliki struktur organisasi

yang bersifat birokratis, sehingga lambat dan kurang fleksibel dalam memfasilitasi perubahan. Namun demikian, tingkat spesialisasi pada peran masing-masing yang lebih baik pada organisasi besar dibanding pada UKM, membuat organisasi besar akan lebih baik dalam implementasi *knowledge management.*

UKM cenderung memiliki budaya yang natural dan mengalir apa adanya dibanding organisasi besar (Ghobadian and Galler, 1997). Sumber daya manusia UKM biasanya disatukan oleh keyakinan dan nilai umum, sehingga UKM lebih mudah dalam melakukan perubahan dan mengimplementasikan *knowledge management*. Hal tersebut juga akan mempermudah UKM menciptakan budaya berbagi pengetahuan dibanding organisasi besar (Wong and Aspinwall, 2004). Keyakinan dan nilai budaya SDM pada UKM dapat

dipengaruhi oleh pemilik. Hal ini akan menjadi masalah ketika pemilik tidak memercayai SDM atau tidak mendorong munculnya budaya *sharing* dan *transfer* pengetahuan. Jika ini terjadi, maka pemilik dapat menghambat pengembangan pengetahuan (Wong and Aspinwall, 2004).

D. Permasalahn UKM dalam perolehan SDM

UKM dihadapkan pada permasalahan dalam perolehan SDM yang memiliki kualifikasi baik dan berpengalaman. SDM berpengalaman cenderung memilih untuk bekerja di organisasi besar yang menjanjikan gaji dan bonus lebih tinggi dibanding UKM. UKM juga menghadapi masalah dalam mempertahankan SDM dengan keahlian khusus, karena terbatasnya kesempatan karir. Hal tersebut berbeda dengan organisasi besar yang lebih menjanjikan kesempatan lebih baik dalam hal karir. UKM seringkali hanya digunakan sebagai batu loncatan untuk dapat berpindah ke organisasi besar. Munculnya SDM berpengetahuan memberikan ancaman tersendiri bagi UKM, kecuali UKM dapat menangkap, mengodifikasikan, dan mentransfer pengetahuan ke seluruh organisasi.

2.3 Implementasi *Knowledge Management* di UKM

A. *Management* (Ribiere and Sitar, 2003). Penting bagi pemimpin UKM untuk dapat bertindak sebagai *role model* perilaku yang diinginkan dalam *knowledge management*, kesediaannya berbagi pengetahuan dengan karyawan, secara terus menerus belajar, dan mencari pengetahuan serta ide-ide baru, meningkatkan partisipasi karyawan dalam *knowledge management*, menyampaikan upaya perubahan, pentingnya *knowledge management* kepada karyawan, memelihara moral karyawan, dan menciptakan budaya yang memungkinkan untuk berbagi dan menciptakan pengetahuan (Sharp, 2003; Davenport et al, 1998). Dengan demikian, pemimpin memiliki peran penting dalam menentukan kondisi yang diperlukan untuk keefektifan *knowledge management* (Holsapple and Joshi, 2000).

Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat mendesak untuk keberhasilan *knowledge management* (Davenport et al, 1998). Budaya organisasi merupakan keyakinan inti, nilai, norma dan kebiasaan yang mengarahkan cara individu bertindak dalam suatu organisasi. Budaya yang mendukung *knowledge management* adalah nilai-nilai pengetahuan yang tinggi

dan dorongan untuk menciptakan, berbagi, dan mengaplikasikan pengetahuan. Budaya organisasi yang membuat SDM tidak bersedia berbagi pengetahuan harus segera diubah. Budaya kerjasama merupakan kondisi penting bagi transfer pengetahuan diantara individu dan kelompok (Lee and Choi, 2003). Kepercayaan juga merupakan aspek mendasar dari budaya yang mendukung keberhasilan *knowledge management* di UKM. Perkembangan budaya inovasi dengan mendorong SDM UKM menghasilkan ide, pengetahuan, dan pemecahan masalah baru untuk mendukung implementasi *knowledge management* (Goh, 2002).

Teknologi informasi memiliki berbagai peran dalam mendukung proses *knowledge management* organisasi (Alavi and Leidner, 2001; Lee and Hong, 2002). Teknologi informasi memungkinkan pencarian, akses dan perolehan kembali informasi dengan lebih cepat, serta dapat mendukung kerjasama dan komunikasi diantara SDM UKM dan membantu UKM menciptakan kesempatan bisnis dan menekan persaingan (Christine, 2011). Penggunaan teknologi informasi tidak dapat diabaikan dapat membantu meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan(Dutton et al, 2005). Oleh karenanya, maka teknologi informasi tidak dapat dibantah lagi merupakan kunci yang memungkinkan untuk mengimplementasikan *knowledge management* (Wong, 2005).

Keberhasilan implementasi *knowledge management* juga ditentukan oleh strategi yang jelas dan terencana dengan baik (Liebowitz, 1999). Bagi UKM, ini akan menjadi dasar bagaimana UKM dapat menggunakan kapabilitas dan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapat tujuan *knowledge management*nya (Kusumawijaya & Astuti, 2012). Strategi untuk pengimplementasian *knowledge management* hendaknya disesuaikan dengan situasi dan konteks organisasi itu sendiri. Strategi tersebut hendaknya terintegrasi dengan strategi bisnis organisasi (Maier and Remus, 2002).

Pengukuran *knowledge management* diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan yang diinginkan dapat tercapai (Arora, 2002; Ahmed et al, 1999). Pengukuran memungkinkan organisasi untuk menelusuri kemajuan *knowledge management* dan menentukan manfaat serta keefektifannya. Pengukuran menyediakan dasar bagi organisasi untuk mengevaluasi, membandingkan, mengendalikan dan meningkatkan kinerja *knowledge management* (Ahmed at al, 1999). Pengukuran juga diperlukan untuk menunjukan nilai dan kesesuaian implementasi *knowledge management* kepada manajemen dan *stakeholder*. Untuk mengukur *knowledge management* penting bagi organisasi menggunakan ukuran tradisional yang didukung dengan ukuran nonfinansial untuk menyediakan pendekatan yang lebih holistik (Ahmed et al, 1999).

Mengembangkan infrastruktur organisasi yang sesuai berimplikasi bagi organisasi untuk menetapkan serangkaian aturan dan tim untuk melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan pengetahuan (Davenport et al, 1998). Tim ini berperan melakukan koordinasi, mengelola dan menyusun pelatihan untuk *knowledge management* (Herscel and Nemati , 2000; Davenport and Volpel, 2001).

B. Proses *knowledge management* didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat dilakukan dengan pengetahuan dalam organisasi (Johannsen, 2000), sebagai koordinasi yang direncanakan untuk mengendalikan pengetahuan dengan cara yang efektif (Gold et al, 2001). Proses *knowledge*

management akan menciptakan keberhasilan bagi organisasi berbasis pengetahuan. Koordinasi dari tiap proses *knowledge management* merupakan hal yang krusial (Holsapple and Joshi, 2000).

Untuk membangun organisasi berbasis pengetahuan, sistem insentif seharusnya difokuskan pada kriteria seperti *sharing* dan kontribusi pengetahuan, kerjasama kelompok, kreativitas dan solusi inovatif. *Reward* yang diberikan dengan memfokuskan pada kinerja kelompok akan menunjukkan tingginya tingkat pertukaran pengetahuan diantara SDM. SDM dengan demikian akan lebih mudah untuk diarahkan mencari dan menyumbangkan pengetahuan, jika insentif mereka didasarkan pada tujuan yang mereka dapat pengaruhi, namun tidak dapat dicapai oleh mereka sendiri. Menghubungkan *reward* semata-mata dengan kinerja individu dapat menghasilkan kompetisi yang merugikan bagi budaya berbagi pengetahuan. Perlakuan terhadap praktik *knowledge management* merupakan kriteria penting dalam evaluasi kinerja dan sistem penilaian SDM (Trussler, 1998; Buckman, 1998).

Keberhasilan implementasi *knowledge management* tergantung pada sumber daya. Dikarenakan ketersediaan sumber daya menjadi perhatian tersendiri dalam UKM, maka hal tersebut hendaknya menjadi pertimbangan sebelum mengimplementasikan *knowledge management*. Salah satu hal penting bagi UKM dalam mencapai efektivitas *knowledge management* adalah berhubungan dengan sumber daya yang dimilikinya. Oleh karenanya, penting bagi UKM memahami bagaimana UKM memperoleh, mengalokasikan dan mengelola sumber daya untuk keberhasilan *knowledge management* (Astuti & Kusumawijaya, 2012).

Pelatihan dan pendidikan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keberhasilan *knowledge management*. Diperlukan kesadaran anggota organisasi akan kebutuhan mengelola pengetahuan dan mengakui bahwa pengetahuan merupakan sumber daya kunci kelangsungan hidup organisasi. Melalui pelatihan, SDM UKM akan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai konsep *knowledge management.* Pelatihan juga membantu bagaimana SDM UKM mendefinisikan dan memikirkan pengetahuan, memahami dan melaksanakan tugas-tugas yang berorientasi pengetahuan.

Mengelola pengetahuan adalah mengelola orang, mengelola orang adalah mengelola pengetahuan (Davenport and Volpel, 2001). Perekrutan SDM secara efektif merupakan hal krusial, karena dalam proses ini pengetahuan dan kompetensi dibawa ke dalam organisasi. Pengembangan SDM nampaknya merupakan cara untuk memperbaiki dan meningkatkan nilai personal SDM. *Skill* dan kompetensi SDM berpengetahuan perlu secara terus menerus dikembangkan untuk menghasilkan kontribusi yang bernilai bagi organisasi.

Partisipasi SDM secara efektif berdampak pada kepuasan SDM, perbaikan kualitas dan peningkatan produktivitas UKM (Pun et al, 2001). Tidak diragukan lagi bahwa partisipasi SDM UKM akan memberikan peran penting dalam implementasi *knowledge management*. Sesuai dengan fungsinya dalam organisasi intensif pengetahuan SDM mampu mengaplikasikan *skill* dan pengalaman yang berbeda dalam proses pekerjaan dan berbagai pemecahan masalah (Mc Adam and Reid, 2001). Dengan demikian, maka mendorong partisipasi SDM merupakan hal penting dalam mengembangkan spirit kerjasama kelompok diantara SDM yang pada akhirnya mendukung implementasi *knowledge management* pada UKM.

2.4 Perspektif MSDM Dalam Pengembangan UKM Berbasis *Knowledge Management*

Menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, maka UKM harus dapat mengatasi kelemahan untuk mencapai keunggulan kompetitif. UKM harus mampu melakukan inovasi dan mengembangkan produk dengan cepat. Inovasi dan pengembangan produk yang cepat dapat dilakukan dengan melakukan akselerasi dengan *knowledge* yang dikelola dengan efektif dan efisien. Hal tersebut menunjukan bahwa UKM memerlukan *knowledge management*. *Knowldege management* merupakan proses manajemen SDM (MSDM) menciptakan nilai yang bersumber dari aset organisasi yang berbasis pada pengetahuan atau intelektual (Galia, et al, 2003; Uriarte, 2008; Ferdows SS, et al, 2010). Meskipun proses *knowledge management* tidak mudah, namun jika UKM tidak memeliharanya, maka akan

membuka potensi kehilangan *knowledge*, efisiensi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif (Kambiz, 2009). Oleh karenanya, maka diperlukan pemahaman MSDM dalam mengembangkan UKM berbasis *knowledge management* untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Pada kebanyakan UKM, khususnya UKM di Indonesia sama sekali tidak menerapkan sistem organisasi dan manajemen yang umum diterapkan di dalam dunia bisnis modern (Ikhlash, 2011). Hal tersebut kemudian memunculkan berbagai permasalahan baik internal maupun eksternal yang seringkali menghambat pertumbuhan dan perkembangan UKM. Permasalahan internal UKM, antara lain kurangnya pemodalan, SDM yang terbatas, dan lemahnya jaringan usaha, sedangkan permasalahan eksternal UKM antara lain iklim usaha yang belum sepenuhnya kondusif, terbatasnya sarana dan prasarana usaha, implikasi otonomi daerah, implikasi perdagangan bebas, produk dengan umur pendek, dan terbatasnya akses pasar (Hafsah, 2004).

Salah satu permasalahan dalam lingkungan internal UKM yang paling krusial adalah keterbatasan penguasaan *knowldege*. Keberadaan UKM juga terancam ketika perusahaan melalui produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi dengan harga penawaran terjangkau memasuki pasar Indonesia. Oleh karenanya diperlukan solusi untuk menciptakan daya saing melalui *knowledge management* karena untuk saat ini penguasaan *knowledge* merupakan kunci untuk memenangkan persaingan (Jha, Sumi, 2011). Keefektifan pengelolaan *knowledge* dan teknologi merupakan kunci penting untuk meningkatkan daya saing UKM. *Knowledge* dan teknologi diciptakan dari *knowledge* SDM yang harus dikelola menjadi *knowledge* perusahaan sehingga akan menjadi aset UKM. *Knowldege* merupakan pengalaman, informasi tekstual, dan pendapat para
pakar pada bidangnya, oleh karena itu, UKM akan berkelanjutan apabila menggunakan informasi atau pengalaman tersebut guna terciptanya kompetensi UKM (Bambang, 2006). Pengelolaan *knowledge* secara efektif dan efisien melalui MSDM menjadikan *knowledge* yang bersifat *tacit* dapat dikonversi ke *tacit knowledge* lainnya atau *explicit knowledge* melalui sosialisasi, eksternalisasi, internalisasi dan kombinasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Selama ini *knowledge management* telah berhasil diterapkan pada perusahaan besar. Namun, belum banyak UKM yang menerapkannya. Padahal UKM pada dasarnya memiliki potensi besar untuk menerapkan *knowledge management* dalam operasinya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini disebabkan karena ditinjau dari sisi manajemen sumber daya manusia (MSDM), pada sebagian besar UKM manajernya merangkap sebagai pemilik perusahaan, yang berimplikasi pada proses pengambilan keputusan bersifat sentralisasi dan jenjang manajemen lebih sedikit. Oleh karenanya, dalam UKM, pemilik berperan penting dalam implementasi *knowledge management*. Dengan keterbatasan yang ada, manajemen UKM lebih berfokus pada isu strategis yang berhubungan dengan *knowledge management*. Struktur pada UKM yang sederhana, datar, dan kurang kompleks juga akan turut memfasilitasi inisiatif perubahan diantara organisasi yang disebabkan karena integrasi fungsional baik secara horizontal maupun vertikal akan menjadi lebih mudah untuk dicapai. Ditinjau dari sisi kultur, SDM dalam UKM

biasanya dipersatukan oleh keyakinan dan nilai yang membawa implikasi pada kemudahan untuk melakukan perubahan dan mengimplementasikan *knowledge management*. Hal tersebut akan mempermudah menciptakan kultur berbagi *knowledge.*

UKM memiliki karakteristik tersendiri yang membuatnya berbeda dengan perusahaan besar. Salah satu karakteristik yang sering dijumpai diantaranya adalah mayoritas UKM merupakan bisnis keluarga, dimiliki dan dikelola oleh SDM keluarga. SDM keluarga umumnya tidak bersedia menggunakan atau merekrut profesional yang akan mengelola *knowledge* dalam perusahaan. Bahkan jika UKM menggunakan atau merekrut profesional pun, pemilik tidak akan bersedia berbagi *knowledge* yang dimilikinya kepada SDM yang bukan anggota keluarganya. Padahal dengan keterbatasan sumber daya keuangan, yang sangat memungkinkan bagi UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah dengan menggunakan *knowledge* yang dimilikinya melalui manajemen SDM (MSDM).

A. Knowledge Management Dalam Organisasi Sektor Publik

Knowledge management merupakan proses menciptakan nilai organisasi dan menghasilkan keunggulan bersaing melalui penciptaan, komunikasi dan aplikasi pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk meningkatkan hubungan dengan stakeholder dan meningkatkan aktivitas dan proses kerja organisasi. Aktivitas organisasi berbasis pengetahuan untuk mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan organisasi secara konsisten dalam mengeksploitasi dan menciptakan pengetahuan jauh lebih

menentukan keberhasilan organisasi dibandingkan kemampuan investasi dan mengelola aset fisik (Tiwana, Amrit, 2000). Hal ini dilandasi oleh beberapa alasan, yaitu:

1. Organisasi merupakan padat pengetahuan (*knowledge intensive*), bukan padat modal (*capital intensive*).

   Pengetahuan dengan cepat menggantikan sumberdaya modal, sumberdaya fisik, dan sumberdaya manusia sebagai sumberdaya ekonomi

   penting organisasi. Pengetahuan merupakan satu-satunya sumberdaya yang dapat membantu organisasi dalam menghadapi perubahan dan menjawab permasalahan yang muncul di saat organisasi berusaha memenangkan persaingan.

2. Ketidakstabilan pasar mengharuskan organisasi untuk mengelola ketertinggalan.

   Perubahan pasar dalam persaingan global menyebabkan organisasi berada pada posisi terancam. Untuk mengatasi hal tersebut organisasi seharusnya merekayasa ulang proses produksi untuk memaksimalkan potensi pertumbuhan melalui *knowledge management*.

3. *Knowledge management* dipergunakan pada perubahan organisasi.

Aktivitasorganisasiberbasis

Pengetahuan menjadi penentu keberhasilan organisasi. Dengan pengetahuan organisasi dapat melihat dan memanfaatkan peluang pada lingkungan persaingan, sebelum pesaing melakukannya.

4. Hanya organisasi berbasis pengetahuan bisa bertahan.

Kemampuan bertahan organisasi merupakan model pemikiran ekonomi berbasis pengetahuan dari kemampuan organisasi menciptakan, mendapatkan, memproses, memelihara dan mempertahankan pengetahuan dalam ketidakpastian perubahan lingkungan persaingan yang cepat dan komplek. Melalui *knowledge management* hal tersebut bisa diwujudkan sehingga dapat meningkatkan daya tahan jangka panjang organisasi.

5. Interaksi dan keterkaitan antar organisasi menciptakan kompleksitas. *Knowledge management* berperan dalam mengelola kompleksitas organisasi menjadi keunggulan yang bisa dipergunakan dalam meraih keberhasilan.

6. Pengetahuan dapat mengendalikan pengambilan keputusan.

Menurut Peter Drucker, terdapat empat alat mendiagnosis dalam proses pengambilan keputusan yaitu: *foundation, productivity, competence* dan alokasi sumberdaya pengetahuan. *Knowledge management* mampu dengan efektif mendukung kolaborasi dan pembagian pengetahuan kepada individu, tim dan organisasi dalam proses pengambilan keputusan yang lebih bernilai bagi organisasi.

7. Pengetahuan hendaknya dibagi, dan teknologi informasi tidak mendukung proses berbagi pengetahuan.

8. Pesaing organisasi selalu berusaha untuk memenangkan persaingan. Organisasi harus selalu mengikuti perkembangan, memanfaatkan peluang

B. *Knowledge Management* Pada UKM

Knowledge management merupakan proses menciptakan, memperoleh, memahami, membagi, dan menggunakan *knowledge*, dimanapun *knowledge* tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarbrough et al, 1999), meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, *transfer*, *sharing*, dan ekploitasi pengetahuan (Chyntia et al, 2005). *Knowldege management* dapat dipandang sebagai dasar untuk mengintegrasikan empat pilar yang mempengaruhi sebuah organisasi, yaitu kepemimpinan, organisasi, teknologi, dan pembelajaran untuk memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pada UKM, pengetahuan dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu 1). pengetahuan yang melekat pada produk, yang dihasilkan dari kreativitas intelektual, dan 2). *meta-knowledge*, yaitu pengetahuan mengenai produk dan proses. Keberhasilan UKM dalam pasar kompetitif yang terus meningkat sangat tergantung pada kualitas pengetahuan yang diaplikasikan dalam organisasi. Oleh karenanya, maka keberhasilan UKM berkaitan dengan bagaimana UKM mengelola pengetahuan (Brush et al, 1992). Berbagai literatur menunjukan bahwa UKM yang menerapkan *knowledge management* memperoleh manfaat yang sama dengan perusahaan besar yang menerapkan *knowledge management* (Webb, 2002), yaitu antara lain perbaikan kompetensi (Davenport et al, 1998; Skyrme et al, 1997; Uit-Beijerse, 1999), efisiensi proses dan prosedur yang lebih besar (Skyrme et al., 1997; Uit-Beijerse, 1999), perbaikan pengambilan keputusan (Davenport et al, 1998; Uit- Beijerse, 1999); perbaikan pembelajaran (Civi, 2000; Uit-Beijerse, 1999), peningkatan inovasi, tanggungjawab kepada pelanggan dan *sharing* pengetahuan (Davenport et al, 1998; Skyrme et al, 1997), perbaikan komunikasi (Knight, 2002), menguatnya komitmen organisasi (Davenport et al, 1998) dan terbangunnya keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Davenport et al, 1998). Dengan demikian, maka *knowledge management* dapat dipandang sebagai sebuah strategi yang menciptakan, memperoleh, mentransfer, membawa ke arah penggunaan pengetahuan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi; mendukung adaptasi organisasi; keberlanjutan dan kompetensi; memperoleh keunggulan bersaing dan komitmen pelanggan; memperbaiki pemahaman SDM; melindungi aset intelektual; meningkatkan kulitas keputusan, jasa dan produk; serta merefleksikan pengetahuan dan wawasan baru (Alawneh et al, 2009).

Pada umumnya, UKM memiliki struktur organisasi yang sederhana, bersifat *flat* serta tidak kompleks, sehingga akan mudah memfasilitasi perubahan inisiatif diantara anggota organisasi karena

akan lebih memudahkan integrasi fungsional baik secara horizontal maupun vertikal (Wong et al, 2004). SDM pada UKM biasanya disatukan oleh keyakinan dan nilai umum yang berdampak bagi UKM lebih mudah melakukan perubahan dan mengimplementasikan *knowledge management*. Pada UKM, keyakinan dan nilai budaya SDM dapat dipengaruhi oleh pemilik. Hal ini akan menjadi masalah ketika pemilik tidak mempercayai SDM atau tidak mendorong munculnya budaya *sharing* dan *transfer* pengetahuan. Jika ini terjadi, maka pemilik dapat menghambat pengembangan pengetahuan (Wong et al, 2004). Terdapat hubungan langsung antara kualitas proses dengan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan (Alawneh et al, 2009). Devenport et al. (1998) mengemukakan bahwa penggerak *knowledge management* pada UKM terdiri dari

1).Pelanggan,

2). Perbaikan proses,

3). Produk yang berhubungan,

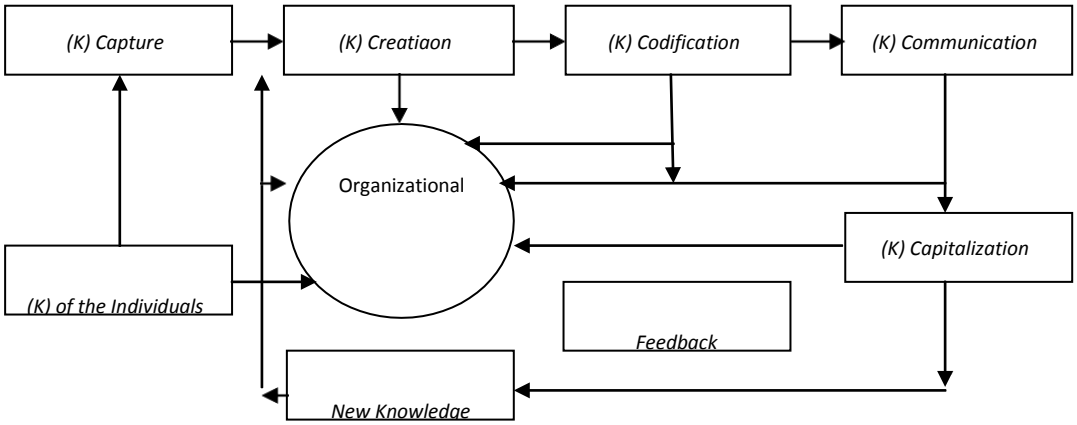
4). Restrukturisasi,

5). *Joint venture*, dan

6). Perencanaan suksesi.

C. Proses *Knowledge Management* Pada UKM

Khaldi et al. (2005) mengajukan model siklus *knowledge management* yang disebut *Five C"s (Capture, Creation, Codification, Communication, Capitalization) Model* yang dapat diaplikasikan pada UKM, seperti ditunjukan dalam Gambar 3.



Gambar 3 *Five C"s model* Sumber: Khaldi et al. (2005)

Dengan menggunakan *Five C"s Model*, maka integrasi *knowledge management* pada UKM akan memudahkan SDM menciptakan pengetahuan baru, karena organisasi selalu terbuka dengan pengetahuan baru. *Knowledge management* secara aktif terintegrasi dengan proses pekerjaan, karena *knowledge management* yang terisolasi dapat menghambat inovasi akibat SDM tidak dapat berbagi ide baru dengan SDM lainnya. Pengguna *knowledge management* tidak secara pasif menerima pengetahuan, namun akan bertindak aktif untuk menyusun dan mengkomunikasikan pengetahuan. Dalam model tersebut, informasi diproses sebagai pengetahuan. *Knowledge management* berorientasi pada pengetahuan bisnis dan kebutuhan manajer, dan mengarahkan aktivitas harian.

BAB III

PENUTUP

3.1 SARAN

Bertolak dari Manajemen Knowledge, maka kami penyusun memberikan saran sebagai berikut: Patuhilah segala aturan/tips-tips dalam manajemen knowledge sebagai landasan dalam meniti sebuah keprofesionalan dalam pekerjaan. Banyaklah belajar dari seorang yang sudah terbukti mampu menangani masalah ini, karena pengalaman adalah guru yang terbaik.

Ingatlah pilar-pilar tinggi dalam manajemen unggul Perlunya perencanaan yang seksama, pertimbangan dan pengambilan keputusan yang sehat, implementasi dan pemantauan keputusan dan pengoperasian yang hati-hati dan kreatif, serta kepedulian terhadap karyawan dan hasilnya, yang didasarkan pada ketrampilan manajemen serta gaya manajemen kelas satu. Ketrampilan ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff, pembuatan keputusan, penganggaran, inovasi, komunikasi, representasi, pengendalian, pengarahan dan pemberian motivasi, hubungan personal

Daftar Pusaka

Astuti, P. D., & Kusumawijaya, I. K. (2012). Meningkakan Keunggulan Bersaing UKM Berbasis Intellectual Capital dan Knowledge Management. *Prosiding Seminar & Konferensi Nasional Manajemen Bisnis*, *26 Mei 201*, 25–33.

Kusumawijaya, I. K., & Astuti, P. D. (2012). Perspektif MSDM Dalam Pengembangan UKM Berbasis Knowledge Management. *Prosiding Seminar & Konferensi Nasional Manajemen Bisnis. Universitas Muria Kudus Indonesia*, 113–119.