

# **PERILAKU KEORGANISASIAN**



## **KNOWLEDGE MANAGEMENT**

### **Kelompok IV**

1. Adi setiawan
2. Dyah Ayu Yasmin F
3. I Gede Sukma Okta P
4. Levina Augustina D
5. Maslina Ndruru
6. Putra Adnyana, A.A
7. Supriyati
8. Sumiasih Ni Nengah
9. Tyas Anggreni Prasetyo
10. Wicaksana Gede Ngurah

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) TRIATMA MULYA**

**BADUNG**

**OKTOBER 2018**

## **KATA PENGANTAR**

Segala puji bagi Tuhan yang telah menolong hamba-Nya menyelesaikan makalah ini dengan penuh kemudahan. Tanpa pertolongan Dia mungkin penyusun tidak akan sanggup menyelesaikan dengan baik.

Makalah ini disusun agar pembaca dapat mengetahui model Knowledge Management yang kami sajikan berdasarkan pengamatan dari berbagai sumber. Makalah ini di susun oleh penyusun dengan berbagai rintangan. Baik itu yang datang dari diri penyusun maupun yang datang dari luar. Namun dengan penuh kesabaran dan terutama pertolongan dari Tuhan akhirnya makalah ini dapat terselesaikan.

Makalah ini memuat tentang “Model Knowledge Management” dan sengaja dipilih karena menarik perhatian penulis untuk dicermati dan perlu mendapat dukungan dari semua pihak yang peduli terhadap dunia pendidikan.

Penyusun juga mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing yang telah banyak membantu penyusun agar dapat menyelesaikan makalah ini.

Semoga makalah ini dapat memberikan wawasan yang lebih luas kepada pembaca. Walaupun makalah ini memiliki kelebihan dan kekurangan. Penyusun mohon untuk saran dan kritiknya. Terima kasih.

Badung,      Oktober 2018

Penulis

Kelompok IV

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

*Knowledge* merupakan sumber daya yang sangat penting pada saat sekarang. Jadi, mengidentifikasi, menyimpan dan menerapkan pengetahuan dalam sebuah organisasi bisa membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Saat ini pengetahuan menjadi kunci keberhasilan perusahaan (Nonaka, I and Takeuchi, H, 1995). Kemampuan perusahaan secara keseluruhan dalam menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya dalam organisasi, dan mewujudkannya dalam produk, jasa dan sistem (Hadiana, A I, 2011).

Salah satu permasalahan dalam lingkungan internal organisasi yang paling krusial adalah keterbatasan penguasaan *knowledge*. Oleh karenanya diperlukan solusi untuk menciptakan daya saing melalui *knowledge management* karena untuk saat ini penguasaan *knowledge* merupakan kunci untuk memenangkan persaingan. Keefektifan pengelolaan *knowledge* dan teknologi merupakan kunci penting untuk meningkatkan daya saing organisasi. *Knowledge* dan teknologi diciptakan dari *personal knowledge* yang harus disebar, diimplementasikan dan dikembangkan menjadi *knowledge* organisasi sehingga akan menjadi aset organisasi. *Knowledge* merupakan pengalaman, informasi tekstual, dan pendapat para pakar pada bidangnya. Keunggulan bersaing organisasi akan tercipta melalui *knowledge sharing* dengan menyebarkan *knowledge* dalam organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge based organization*) (Bambang, 2006).

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Knowledge**

*Knowledge* dapat diartikan sebagai campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan lingkungan dan kerangka dalam mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dan informasi (Davenport & Laurence, 1997). *Knowledge* sampai sekarang sangat penting, dimana *knowledge* sebagai sumber daya mengidentifikasi, menyimpan dan menerapkan pengetahuan dalam sebuah organisasi serta membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Saat ini pengetahuan menjadi kunci keberhasilan perusahaan (Nonaka, I and Takeuchi, H, 1995). Kemampuan perusahaan secara keseluruhan dalam menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya dalam organisasi, dan mewujudkannya dalam produk, jasa dan sistem (Hadiana, A I, 2011).

*Knowledge* berdasarkan levelnya terdapat pembagian meliputi (Quinn, J.B, Philip A, and Sidney G, 1998),:

1. *Know what*, menggambarkan *cognitif knowledge* yang diperoleh melalui pelatihan, pembelajaran, dan kualifikasi formal.
2. *know how*, menggambarkan kemampuan untuk menterjemahkan *knowledge* yang bersifat teoritis ke aplikasi praktis.
3. *know why*, menggambarkan *knowledge* dengan level pemahaman sistem dan menciptakan solusi bagi permasalahan baru.
4. *care why*, menggambarkan kreativitas diri yang ada di dalam organisasi yang memungkinkan terjadi inovasi. (1)

#### **2.2 Knowledge Management**

*Knowledge management* merupakan hal penting untuk efisiensi organisasi dan memperbaiki daya saing organisasi (Egbu, 2000, 2001), dimana *Knowledge management* didefinisikan sebagai proses menciptakan, memperoleh, menangkap, membagi, dan menggunakan *knowledge*, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarborough, H., Swan, J., and Preston, J., 1999), meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, *transfer, sharing*, dan eksploitasi pengetahuan (Chyntia et al, 2005). Menurut Tiwana (1999)

mendefinisikan *knowledge management* sebagai proses mengelola *knowledge* organisasi untuk menciptakan nilai bisnis dan mendukung keunggulan kompetitif melalui penciptaan, pengkomunikasian dan pengaplikasian *knowledge* yang diperoleh dari interaksi pelanggan untuk memaksimalkan pertumbuhan dan nilai bisnis. (1)

*Knowledge management* memperkenalkan sebuah inovasi dan kewirausahaan, dalam membantu mengelola perubahan, dan memberikan kebebasan dan kewenangan bagi karyawan (Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995). *Knowledge Management* dapat di pandang sebagai dasar untuk mengintegrasikan empat pilar yang mempengaruhi sebuah perusahaan, yaitu kepemimpinan, organisasi, teknologi, dan pembelajaran untuk memperbaiki kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penciptaan *knowledge* organisasional terdiri dari berbagipengetahuan, menciptakan konsep, membangun *prototype*, dan melakukan penyebaran *knowledge* di berbagai fungsi dan tingkat organisasi (Von Krogh, et al, 2000 dalam Bambang, 2006). *Knowledge management* dapat digunakan sebagai strategi meningkatkan daya saing organisasi dengan menerapkan *IRSA (identity, reflect, share, and apply)* (Bambang, 2006). Pemahaman akan *knowledge management* muncul sejak pengetahuan diketahui memberikan kontribusi bagi nilai organisasi. Kegagalan organisasi untuk memahami apa yang mereka sudah ketahui membutuhkan perbaikan proses organisasi dengan meningkatkan distribusi *knowledge* membutuhkan penanganan kendala penyebaran pengetahuan (Tiwana, Amrit,2000). Beberapa kendala budaya organisasi yang berkaitan dengan *knowledge* organisasi:

1. Kegagalan mengetahui apa yang sudah diketahui.

Organisasi dengan metode lama sering tidak mengetahui apa yang telah diketahui, sehingga *knowledge management*, membantu organisasi dapat mengetahui apa yang sebenarnya mereka harus ketahui, yang dimana Organisasi seringkali tidak mengetahui apa yang telah diketahui yang selalu menjadi akar penyebab organisasi beroperasi dengan metode lama.

2. Muncul kebutuhan akan pendistribusian *knowledge* organisasi.

Setiap hari organisasi dan individu menghadapi masalah karena kurangnya distribusi *knowledge* organisasi, yang disebabkan diantaranya: Individu tidak dapat menemukan pengetahuan pada saat dibutuhkan, pengetahuan organisasi dipelajari tetapi tidak di distribusikan , dan organisasi tidak dapat mempertahankan pengetahuan dari persaingan.

3. Tidak berkembangnya *knowledge*.

*Knowledge management* mendukung transfer pengetahuan yang didapat dari keberhasilan organisasi akan mampu mengurangi pengulangan kesalahan borosnya pengeluaran sumber daya. Sering kali pendekatan dan keputusan gagal memberikan manfaat

sehingga tidak bisa dilaksanakan. Tanpa pernah belajar dari kegagalan-kegagalan, individu akan selalu tidak pernah mengetahui telah mengulang kesalahan yang pernah terjadi di masa lalu.

4. Kecepatan *knowledge*.

Proses pengetahuan dengan proses organisasi dapat meningkatkan proses kinerja organisasi. Sistem *knowledge management* yang efektif menyarankan individu untuk belajar dari keputusan masa lalu dan mengaplikasikan pelajaran tersebut pada keputusan yang kompleks di masa depan. Keberhasilan organisasi mengembangkan percepatan pengetahuan, akan membantu organisasi mengatasi tidak berkembangnya pengetahuan dengan mengaplikasikan apa yang mereka telah pelajari ke dalam proses organisasi pada tingkat lebih cepat dibandingkan pesaingnya. Integrasi

5. Tacit knowledge.

Banyak fakta organisasi di simpan dan di dokumentasikan dan banyak knowledge yang ada dalam pikiran individu organisasi. Seringkali sebagian besar dari aset intelektual organisasi tidak berada pada organisasi tetapi ada pada intelektual individunya. Sehingga apabila ada individu organisasi yang keluar dari organisasi, knowledge yang dimilikinya juga ikut keluar organisasi.

6. Knowledge berkembang bebas.

Para praktisi pengelola knowledge memainkan peran penting dalam era ekonomi berbasis pengetahuan. Mereka menginginkan kondisi lingkungan kerja yang lebih baik, kebebasan bekerja dan peningkatan kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa pengelola pengetahuan tidak dapat dibatasi untuk bekerja hanya pada satu organisasi. Knowledge management bukanlah menjadi solusi menyeluruh atas masalah organisasi, tetapi merupakan bagian dari usaha mengatasi masalah organisasi.

7. Pengetahuan identik dengan kekuatan.

Pemikiran lama tidak sesuai dengan era ekonomi berbasis pengetahuan dan dapat mengurangi kemampuan untuk lebih cepat memasuki pasar baru dalam bersaing dengan efektif. Pembatasan pengetahuan dapat ditangani dengan memberikan insentif bagi individu untuk berusaha berbagi pengetahuan. Pengukuran kinerja dan insentif yang diberikan untuk mempertahankan usaha berbagi pengetahuan di seluruh organisasi. (4)

## 2.3 Knowledge Sharing

Strategi dalam penerapan *knowledge sharing* menurut Yuliazmi (2005) meliputi:

- a) *Knowledge map*, memetakan dimana *knowledge* berada dalam organisasi.
- b) *talk space*, menyediakan tempat yang bertujuan untuk berbagi *knowledge* diantara anggota organisasi.
- c) *Smart office layout*, merancang ruang kerja yang efektif untuk kegiatan pembeajaran.
- d) *Dedicated knowledge sharing event*, mengadakan kegiatan *knowledge fair* atau forum untuk saling berbagi *knowledge*.
- e) *common language*, memiliki bahasa umum dalam berkomunikasi dengan seluruh anggota organisasi.
- f) *knowledge leader*, menentukan pemimpin yang menguasai logika dari *knowledge sharing*, memonitor partisipasi anggota organisasi dan menjadi contoh dari sikap saling berbagi.
- g) *change in culture*, menciptakan budaya berbagi *knowledge*.
- h) *room for tension, creative tension* yaitu menyatukan anggota organisasi untuk menyelesaikan permasalahan.

Dalam penerapannya *knowledge sharing* dapat terkena beberapa kendala, yang disebabkan oleh:

- a) Mau berbagi pengetahuan namun tidak cukup waktu untuk melakukan,
- b) Tidak mempunyai keterampilan dalam *knowledge management*,
- c) Tidak ada komitmen dari manajer di atasnya,
- d) Tidak ada dana untuk melakukan *knowledge management*,
- e) Kegagalan untuk mendorong *knowledge sharing* menjadi budaya.

## 2.4 Resource Based Theory dan Knowledge Based Theory

Knowledge merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dan informasi. Dua jenis knowledge, yaitu:

- a). Tacit knowledge merupakan knowledge yang tidak mudah dilihat dan dinyatakan, bersifat sangat pribadi, sulit diformulasikan dan dikodifikasikan, serta tersimpan di otak manusia, sehingga sulit dikomunikasikan dan dibagi ke orang lain.

b) Explicit Knowledge merupakan sesuatu yang formal dan sistematis, dapat dinyatakan dalam kata maupun angka, dan mudah dikomunikasikan dalam berbagai bentuk.

Knowledge organisasi adalah dasar membangun strategi organisasi dan menjadi sumberdaya penting profitabilitas organisasi (Grant, 1991; Spender, 1994; Spender and Grant, 1996), untuk memperkuat dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Suatu Konsep daya saing berdasarkan kompetensi dikembangkan oleh Penrose (1959) yang dianggap memberikan kontribusi terhadap teori modern yang didasarkan pada sumber daya (resource based theory). Pendukung teori ini melihat bahwa organisasi merupakan kumpulan sumberdaya individu yang unik yang kemudian meningkatkan daya saing organisasi (Nelson and Winter, 1982; Barney, 1991).

## **2.5 Model Bisnis**

Model bisnis merupakan sumber segala keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain (Giorgetti, 1998). Chesborough (2003) menyatakan model bisnis sebagai struktur rantai nilai (an activity based value chain concept), menciptakan value dengan serangkaian aktivitas dari bahan baku sampai ke pelanggan akhir, dimana value ditambahkan dalam keseluruhan aktivitas tersebut (Timmer, 1998). Tapscott et al. (2000) mendiskusikan model bisnis yakni menentukan kembali value proposition yang baru, mentransformasi aturan kompetisi, dan memobilisasi sumberdaya organisasi untuk menghasilkan tingkat kinerja yang maksimal (Kraemer et al., 2000).

Konsep model bisnis menjadi terkenal seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan globalisasi. Model bisnis dikaji oleh banyak penulis dengan konsep berbeda (Linder and Cantrell, 2000), dan tidak ada literatur yang secara spesifik menggambarkan konsep model bisnis (Mansfield and Fourie, 2004). Magretta (2003) menjelaskan gagasan sederhana berkaitan dengan model bisnis yaitu merupakan kerangka konsep bagaimana keterkaitan sumberdaya organisasi bekerja (Peterovic, 2001; Mansfield and Fourie, 2004; Osterwalder, 2004; Osterwalder et al., 2005), berhubungan dengan elemen lingkungan organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan keuntungan secara berkelanjutan (Timmers, 1998; Weil and Vitale, 2001; Stähler, 2002; Afuah, 2004). Sebuah model bisnis yang baik memotivasi karyawan untuk menciptakan dan meraih keunggulan (Magretta,



2003). Model bisnis membantu pimpinan organisasi menciptakan, memahami, mengkomunikasikan, merancang, menganalisis dan melakukan perubahan aktivitas bisnis dan keunggulan bersaing dalam menghadapi persaingan masa depan (Afuah, A. and Tucci, C.L. 2001; Afuah, 2004; Osterwalder et al., 2005; Zott et al, 2010).

**Tabel Perkembangan Pemikiran Model Bisnis**

<b>Peneliti (Tahun)</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Timmers, (1998);	Model bisnis merupakan kerangka konsep
Giorgetti (1998);	bagaimana keterkaitan sumberdaya organisasi
Peterovic, (2001).	bekerja, berhubungan dengan elemen lingkungan organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan keuntungan secara berkelanjutan
Stähler, (2002);	Model bisnis adalah arsitektur produk, layanan dan
Magretta (2003);	aliran informasi termasuk deskripsi dari berbagai
Mansfield and Fourie, (2003);	pelaku dalam bisnis dan peran yang mereka jalankan,
Osterwalder, (2004).	keuntungan potensial, sumber pendapatan bagi suatu bisnis.
Afuah, (2004); Calia, et al., (2007).	Model bisnis membantu pimpinan organisasi menciptakan, memahami, mengkomunikasikan, merancang, menganalisis dan melakukan perubahan aktivitas bisnis dan keunggulan bersaing dalam menghadapi persaingan masa depan
Johnson, et al., (2008);	Model bisnis menggambarkan metode organisasi
Teece, (2010); Zott et al, (2010);	menjalankan strategi bisnis dengan mengurangi kompleksitas persaingan organisasi, dirancang
Guinet, Meissner,	

(2012). dengan melibatkan sumber keunggulan bersaing organisasi yang langka, sulit ditiru dan dapat dipergunakan terus menerus

---

Sumber: Peterovic, (2001); Osterwalder, (2004); Calia, et al., (2007); Guinet, Meissner, (2012).

Persaingan dan ketidakpastian lingkungan ekonomi menciptakan kecepatan perubahan keputusan strategi bisnis bertambah kompleks dan sulit. Untuk menghadapi kompleksitas lingkungan persaingan, dibutuhkan kemampuan organisasi dalam mengeksplorasi pengetahuan dan memanfaatkannya secara efektif agar menjadi sumber utama keunggulan bersaing organisasi (Lei et al, 1996; Katzy and Blindow, 2003; Aldi, B. Elnath, 2005). Organisasi dituntut mengembangkan sumberdaya pengetahuan secara intensif (N. Sheehan and C. Stabell, 2007; J. Wang and J. Xaio, 2009), sebagai aset agar mampu menghadapi persaingan (Caniero, 2000; Lee, 2001; Rowley, 1999). Pengetahuan sebagai kekuatan strategis internal organisasi, tidak dapat diadaptasi oleh pesaing dan dapat membentuk organisasi inovatif, kompetitif dan menghasilkan daya saing (Barney, 1991; Nonaka and Takeuchi, 1995; Caniero, 2000; Priem and Butler, 2001).

Pengaruh dinamika persaingan dan ketidakpastian lingkungan ekonomi juga membuat model bisnis yang ada menjadi tidak layak dan membutuhkan penyesuaian dan pengembangan (Johnson, and Suskewics, 2009).

## **2.6 Knowledge Management: UKM Vs Organisasi Besar**

Manajemen UKM 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*.

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).

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 berpengalaman memberikan ancaman tersendiri bagi UKM, kecuali UKM dapat menangkap, mengodifikasikan, dan mentransfer pengetahuan ke seluruh organisasi (Ionela et al, 2011).

## **2.7 Implementasi *Knowledge Management* di UKM**

*Knowledge Manajement* memiliki peran penting dalam mempengaruhi keberhasilan *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 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 mencapai tujuan *knowledge management*nya. 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).

## **BAB III**

### **PEMBAHASAN**

#### **3.1 Pembahasan knowledge management**

*Knowledge* merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dan informasi (Davenport & Laurence, 1997). Aktivitas penciptaan *knowledge* terjadi dalam dan antara sumber daya manusia (SDM). *Knowledge* diperoleh dari SDM atau kelompok yang mengetahui (*knowers*) dan seringkali dalam rutinitas organisasi serta disampaikan melalui media terstruktur seperti dokumen buku, kontak pribadi dari pembicaraan sampai pemagangan. Dua jenis *knowledge*, yaitu: a) *Tacit Knowledge*, *knowledge* yang tidak mudah dilihat dan dinyatakan, bersifat sangat pribadi, sulit diformulasikan dan dikodifikasikan, serta tersimpan di otak manusia, sehingga sulit dikomunikasikan dan dibagi ke orang lain. *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang paling penting untuk kreativitas dan inovasi. Pandangan subyektif, intuisi, prasangka, dugaan, firasat, bahasa tubuh merupakan *knowledge* jenis ini. b) *Explicit Knowledge*, merupakan sesuatu yang formal dan sistematis, dapat dinyatakan dalam kata maupun angka, dan mudah dikomunikasikan dalam berbagai bentuk. *Explicit knowledge* adalah *knowledge* yang telah dikodifikasikan dalam dokumen, *database*, *e-mail*, foto, lukisan, dan sebagainya.

Sedangkan dalam pengertian *Knowledge management* didefinisikan sebagai proses praktek menciptakan, memperoleh, menangkap, membagi, dan menggunakan *knowledge*, yang dilakukan oleh SDM dimanapun *knowledge* tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarborough, Swan & Preston, 1999), meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, *transfer*, *sharing*, dan eksploitasi pengetahuan (Chyntia et al, 2005). *Knowledge management* merupakan hal vital untuk mengerjakan proyek secara efisien dan untuk memperbaiki daya saing organisasi (Egbu, 2000, 2001). *Knowledge management* memperkenalkan inovasi dan kewirausahaan, membantu mengelola perubahan, dan memberikan kebebasan dan kewenangan bagi SDM (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tiwana (1999) mendefinisikan *knowledge management* sebagai proses mengelola *knowledge* organisasi melalui manajemen SDM untuk menciptakan nilai bisnis dan mendukung keunggulan kompetitif melalui penciptaan, pengkomunikasian dan pengaplikasian *knowledge* yang diperoleh dari interaksi pelanggan untuk memaksimalkan pertumbuhan dan nilai bisnis.

Pengembangan model *knowledge management* UKM dilakukan Kambiz (2009) di Teheran yang membuktikan bahwa UKM mengakui bahwa dengan memperoleh, menyimpan, membagi, dan mendiseminasikan *knowledge* dapat membawa inovasi dan produktifitas lebih baik, namun kebanyakan pimpinan UKM tidak menyiapkan investasi jangka panjang untuk tujuan *knowledge management* sehingga UKM kesulitan untuk memperoleh nilai tambah. Aktivitas *knowledge management* cenderung terjadi dengan cara informal. Model tersebut mengajukan dimensi nilai bisnis, diseminasi dan transfer *knowledge*, penggunaan *knowledge*, konstruksi *knowledge*, pembelajaran organisasi, kendala *knowledge management*, dan wujud *knowledge*. Penelitian Doris (2010) mengajukan model *knowledge management* untuk meningkatkan kinerja UKM di Slovenia, terdiri dari dimensi penggunaan *knowledge*, akuisisi *knowledge* pada SDM, penyimpanan *knowledge*, motivasi, pengukuran efisiensi implementasi *knowledge management*, dan transfer *knowledge*.

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 et al, 1999). Pengukuran juga diperlukan untuk menunjukkan 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).

Menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, maka UKM harus dapat mengatasi kelemahan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Astuti & Kusumawijaya, 2012). 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 menunjukkan bahwa UKM memerlukan *knowledge management* (Kusumawijaya & Astuti, 2012). *Knowledge*

*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 (Ikhlah, 2011). Hal tersebut kemudian memunculkan berbagai permasalahan baik internal maupun eksternal yang seringkali menghambat pertumbuhan dan perkembangan UKM. Permasalahan internal UKM, antara lain kurangnya pemodal, 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 *knowledge*. 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.

Berdasarkan berbagai literature Penelitian yang melakukan pengembangan model *knowledge management* UKM masih sangat langka. Padahal UKM sangat memerlukan model *knowledge management* untuk mencapai keunggulan kompetitif, mengingat pada umumnya UKM tidak memiliki sumber keuangan yang mencukupi untuk menghasilkan produk yang berkualitas. UKM harus mampu menggali dan memanfaatkan *knowledge* yang ada sehingga dapat digunakan untuk melakukan inovasi pengembangan produk. Oleh karenanya dibutuhkan pengembangan model *knowledge management* UKM yang terintegrasi dengan manajemen

SDM (Jha, Sumi, 2011) dan dapat digunakan untuk membina dan memberdayakan UKM dalam mencapai keunggulan kompetitif.

### **3.2 Pembahasan Knowledge Management dalam suatu Metode bisnis**

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. Oleh karena, organisasi dituntut merancang kembali konsep model bisnis guna memfasilitasi para pengelola dalam menjalankan strategi bisnis (Morris, et al. 2005), untuk memahami elemen bisnis yang perlu dinilai, diukur, dikomunikasikan dan diperbaiki agar organisasi tetap mampu bersaing (Chesbrough, 2003; N. Sheehan and C. Stabell, 2007; Johnson, et al., 2008; Teece, 2010). Model bisnis menggambarkan metode organisasi menjalankan strategi bisnis dengan mengurangi kompleksitas persaingan organisasi (Rajala et al. 2003; Morris et al. 2005; Osterwalder, 2004; 2005; Calia, et al., 2007; Teece, 2010). Sehingga harusnya model bisnis dirancang dengan melibatkan sumber keunggulan bersaing organisasi yang langka, sulit ditiru dan dapat dipergunakan terus menerus. Dalam beberapa tahun terakhir ini, model bisnis telah menarik perhatian besar dari berbagai kalangan baik akademisi maupun praktisi. Sejak tahun 1995 sudah banyak jurnal dan artikel ilmiah dengan fokus utama pembahasan berbagai ide dan gagasan tentang model bisnis telah diterbitkan (Zott, et al, 2010). Meskipun sudah banyak literatur, diskusi panel seminar dan pertemuan ilmiah yang membahas tentang model bisnis, belum ada satu definisi umum yang dapat diterima secara luas oleh semua kalangan. Secara tradisional organisasi berusaha untuk menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama dengan kepekaan merespon perubahan pola konsumsi dan aktivitas permintaan pelanggan (Zang et. al., 2009). Namun, saat ini aktivitas organisasi tersebut dilakukan dengan basis pengetahuan pada media online, sehingga organisasi membutuhkan pengelolaan *knowledge* sebagai pendorong organisasi dalam merancang pengembangan model bisnis berbasis



pengetahuan untuk memenuhi permintaan pelanggan di masa depan dan menghasilkan profit yang diinginkan.

Pengembangan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan dapat menciptakan keunggulan bersaing organisasi melalui pemahaman dan alokasi aktivitas bisnis untuk menghasilkan keuntungan, meningkatkan kinerja aktivitas bisnis, meningkatkan perencanaan dan implementasi aktivitas bisnis sesuai dengan strategi organisasi, meningkatkan inovasi dan keunggulan masa depan organisasi, memegang peran penting dalam proses e-business organisasi (Osterwalder, 2004). Model bisnis organisasi berbasis pengetahuan adalah integrasi lingkungan persaingan, perubahan lingkungan internal organisasi dan perkembangan infrastruktur teknologi informasi (Sethi and King, 1998). Lingkungan persaingan bersumber dari meningkatnya permintaan dalam pasar persaingan global, yang menuntut organisasi lebih inovatif dan efisien dengan menggunakan teknologi informasi dalam merespon kecepatan perubahan selera pasar (Lobontiu and Big, 2006). Dampaknya akan terjadi perubahan internal organisasi untuk mentransformasi proses dan menyesuaikan model bisnis untuk mempertahankan daya saing organisasi (Grover and Malholtra, 1997). Model bisnis yang dikembangkan Porter (1980) lebih terfokus pada kemampuan organisasi menganalisis kekuatan lingkungan eksternal organisasi yang dapat memunculkan kesempatan dan peluang. Padahal sumberdaya yang sangat potensial untuk memenangkan persaingan dan menciptakan keunggulan organisasi dewasa ini adalah dari sumberdaya pengetahuan yang dimiliki organisasi.

### **3.3 Pembahasan Faktor yang mempengaruhi**

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.

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).

## BAB IV

### KESIMPULAN

Penciptaan keunggulan bersaing pada ekonomi berbasis pengetahuan telah mengalami pergeseran dari yang mendasarkan pada aset berwujud ke aset tidak berwujud. Penggunaan faktor produksi tradisional seperti sumberdaya alam, tenaga kerja dan modal mengalami penurunan yang signifikan, dan pada saat yang sama terjadi peningkatan penggunaan sumberdaya tidak berwujud, seperti informasi, *intellectual capital* dan pengetahuan.

Pengetahuan tersebut akan tetap menjadi *tacit knowledge* karena ketiadaan waktu untuk mengubahnya menjadi *explicit knowledge*. Untuk mengatasinya, UKM dapat mengembangkan budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan selalu memiliki pemahaman bahwa aset utama organisasi adalah SDM. Agar dapat memberikan keunggulan bersaing bagi UKM, *intellectual capital* dan *knowledge management* memerlukan dukungan teknologi informasi yang memadai, sehingga implementasi *intellectual capital* dan *knowledge management* pada UKM sangat mungkin untuk dilakukan.

Keberadaan dan manfaat *knowledge* yang digunakan oleh UKM adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif. Tindakan perbaikan pemanfaatan *knowledge* UKM dengan memberikan pemahaman mengenai persepsi UKM terhadap *knowledge management* yang bermanfaat untuk pemahaman pemilik usaha mengenai *knowledge management* dan visi pemilik usaha dalam kaitannya dengan *knowledge management* UKM melalui pengelolaan SDM dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif. Untuk mencapai keunggulan kompetitif UKM harus mengetahui *knowledge assetnya*, menentukan bagaimana mengelola SDM (MSDM) dan menggunakan aset tersebut untuk memaksimalkan *return*.

UKM memiliki potensi besar untuk menerapkan *knowledge management* untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pada sebagian besar UKM manajernya merangkap sebagai pemilik perusahaan, yang berimplikasi pada proses pengambilan keputusan bersifat sentral dan jenjang manajemen lebih sedikit. Dalam UKM pemilik berperan penting dalam implementasi *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, sejumlah SDM dalam UKM biasanya dipersatukan oleh

keyakinan dan nilai yang membawa implikasi pada kemudahan untuk melakukan perubahan dan mengimplementasikan *knowledge management*.

## Daftar Pustaka

- Astuti, P. D., & Kusumawijaya, I. K. (2012). Meningkatkan 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.