

# ***Knowledge Management: Pengungkit Kinerja Organisasi***

Oleh:

**Eris Yustiono**

## **A. Pendahuluan**

Pada saat ini perkembangan teknologi berjalan semakin cepat. Setiap organisasi dituntut untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan tersebut agar tidak semakin tertinggal. Dalam hal ini tuntutan pun berubah, pendekatan pemberian layanan mulai mengarah pada pendekatan yang berbasis pengetahuan (*knowledge based organization*). Perubahan ini tidak hanya berlaku untuk organisasi yang bergerak di sektor privat, akan tetapi juga merambah pada organisasi di sektor publik yang sarat dengan tuntutan pelayanan. Oleh karena itu, setiap organisasi, baik organisasi privat maupun publik, dituntut untuk mampu menghasilkan kinerja yang baik.

Baik tidaknya kinerja suatu organisasi berkaitan dengan banyak hal. Salah satu diantaranya adalah kapasitas organisasi. Kapasitas organisasi berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan segala kemampuan dan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kemampuan ini tentu tidak muncul dengan sendirinya. Kemampuan tersebut berproses sedemikian rupa, dilakukan dengan sengaja agar organisasi mempunyai kapasitas yang diinginkan proses tersebut dikenal dengan *knowledge management*. Dalam kaitannya dengan *knowledge management* Karl-Erik Sveiby (2004), menyatakan bahwa kemampuan tak terbatas manusia adalah dalam menciptakan pengetahuan. Namun demikian, pengetahuan yang diciptakan tersebut akan mempunyai makna apabila pengetahuan tersebut dibagikan kepada seluruh anggota organisasi. Pendapat awal ini, mewakili banyak pendapat senada. Intinya adalah, suatu organisasi akan mempunyai keuntungan kompetitif dan keberadaannya akan bertahan lama jika mampu mengelola pengetahuan yang tersebar dalam organisasi.

## **B. Konsepsi Knowledge Management**

Dalam naskah ini, istilah *knowledge management* digunakan silih berganti dengan terjemahannya dalam Bahasa Indonesia, yaitu manajemen pengetahuan. Davidson dan Voss (Sangkala, 2007: 7) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai: "Sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan kinerja perusahaan".

Adapun menurut Uriarte (2008: 12):

*Knowledge management is the conversion of tacit knowledge into explicit knowledge and sharing it within the organization. Putting it more technically and accurately, knowledge management is the process through which organizations generate value from their intellectual and knowledge based assets. Defined in this manner, it becomes apparent that knowledge management is concerned with the process of identifying, acquiring, distributing and maintaining knowledge that is essential to the organization.*

Sedangkan menurut Setiarso dkk. (2009: 102): “*Knowledge management* adalah suatu usaha mengelola proses-proses penciptaan *knowledge* sehingga kita dapat menangkap apa yang terjadi, melakukan usaha perubahan dari *tacit* menjadi eksplisit.”

Penjelasan mengenai *knowledge management* disampaikan juga oleh Tjakraatmadja dan Lantu (2006: 143) sebagai berikut:

Secara umum, *knowledge management* dapat dijelaskan sebagai langkah-langkah sistematis untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi, untuk menciptakan nilai, dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, manajemen pengetahuan merupakan proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring, dan menyajikan informasi dengan cara tertentu, sehingga para pekerja mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik, untuk kemudian menginstitutionalisasinya menjadi pengetahuan perusahaan.

Dari beberapa pendapat tersebut terlihat bahwa *knowledge management*:

- berkaitan dengan pengetahuan tersembunyi (*tacit*) yang dimiliki oleh anggota organisasi.
- berkaitan dengan pengetahuan yang terlihat (*explicit*) yang dimiliki oleh anggota organisasi.
- berkaitan dengan pengelolaan pengetahuan yang dimiliki oleh anggota organisasi.
- berkaitan dengan penyebaran/pendistribusian pengetahuan yang sudah dikelola.
- berkaitan dengan kinerja organisasi.

Mengingat dalam suatu organisasi banyak sekali jenis pengetahuan, maka tidak semua pengetahuan tersebut harus dikelola. Pengetahuan yang harus dikelola oleh organisasi adalah pengetahuan yang memberikan nilai tambah bagi organisasi. Hal ini sejalan dengan pendapat Watson (2003: 11) sebagai berikut:

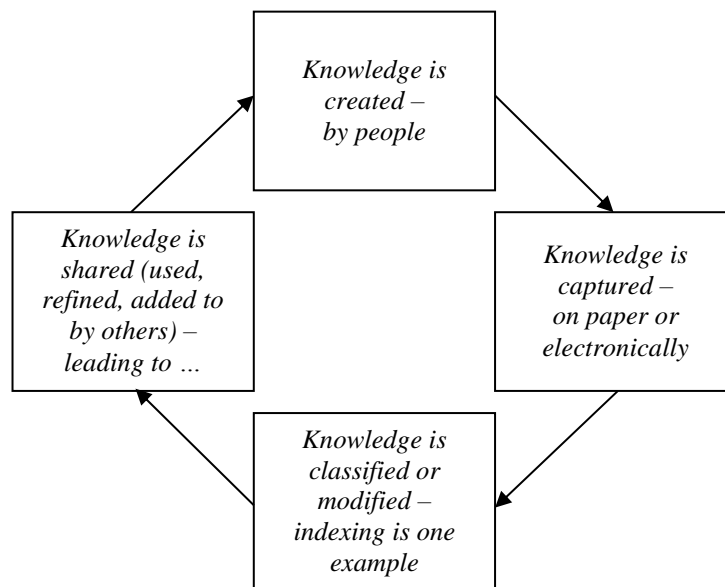
*The knowledge that you need to manage is that which is critical to your company – that which adds value to your products or to your services. Here are some examples:*

- *Knowledge of a particular job, such as how to fix a fault in a piece of critical manufacturing equipment.*
- *Knowledge of who knows what in a company, who solved a similar problem last time.*
- *Knowledge of who is best to perform a particular job or task, who has the latest training or best qualifications in a particular subject.*
- *Knowledge of corporate history – has this process been tried before, what was the outcome?*
- *Knowledge of a particular customer account and knowledge of similar customers.*

- *Knowledge of how to put together a team that can work on a project, who has worked successfully together in the past, what skills were needed on similar projects.*

*Knowledge management* merupakan aktivitas yang tidak berhenti. Oleh karena itu, *knowledge management* terdiri dari beberapa tahap dan cenderung merupakan suatu siklus. Menurut Pandey (2016: 34), *knowledge management* terdiri dari beberapa proses sebagai berikut: “*Knowledge creation, knowledge acquisition, knowledge collation, knowledge storage and use, knowledge dissemination, knowledge sharing, knowledge reuse and synthesis, and knowledge capitalization.*”

Sedangkan Pandey (2001: 180) menyatakan bahwa *knowledge management* terdiri dari empat proses yaitu *created, captured, classified or modified, dan shared*. Dalam bentuk bagan, Pandey menunjukkannya pada gambar berikut.



**Gambar 1**  
*The Knowledge Management Process*

Sumber: Pandey (2001: 180)

Pada gambar terlihat langkah pertama penciptaan pengetahuan oleh manusia. Dalam pemahaman Pandey, pengetahuan merupakan informasi yang dikombinasikan dengan pengalaman, konteks situasional, interpretasi, dan refleksi. Pada tahap kedua, terlihat bahwa pengetahuan tersebut kemudian disimpan dalam bentuk manual (dokumen) atau secara elektronik. Atau cukup diingat oleh si pencipta pengetahuan untuk digunakan kembali. Pada tahap ketiga, pengetahuan tersebut diklasifikasi atau dimodifikasi. Upaya ini dilakukan untuk memudahkan pengguna pada saat pengetahuan ini akan digunakan ulang. Pada tahap akhir, pengetahuan tersebut dibagikan kepada orang lain, atau ditambah. Tahap akhir ini pada

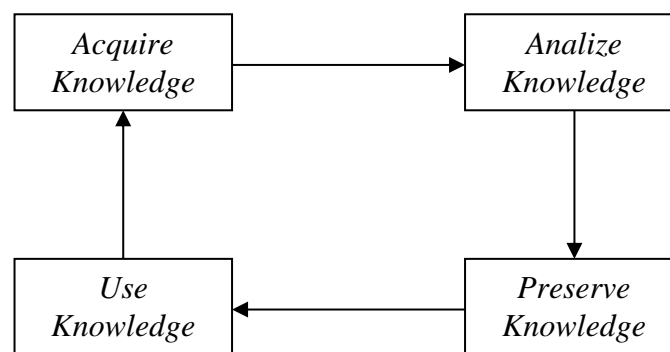
dasarnya menjadi tahap awal proses penciptaan pengetahuan berikutnya.

Adapun kegiatan *knowledge management* menurut Watson (2003: 5) adalah sebagai berikut: “*Knowledge management involves the acquisition, storage, retrieval, application, generation, and review of the knowledge assets of an organization in a controlled way.*”

Dengan memperhatikan paparan yang telah disampaikan sebelumnya, maka terdapat beberapa kegiatan atau aktivitas dalam *knowledge management* seperti yang dinyatakan oleh Watson (2003: 14) sebagai berikut:

1. *acquire knowledge (learn, create, or identify):*
2. *analyze knowledge (assess, validate, or value):*
3. *preserve knowledge (organize, represent, or maintain): and*
4. *use knowledge (apply, transfer, or share).*

Aktivitas yang disampaikan oleh Watson tidak berdiri sendiri. Keempat aktivitas tersebut merupakan aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan satu sama lain. Kaitan antara keempat aktivitas tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



**Gambar 2**  
*Knowledge Management Cycle*

Sumber: Watson (2003: 15)

Berdasarkan paparan yang telah disampaikan sebelumnya, terlihat bahwa *knowledge management* memberikan banyak keuntungan, baik bagi pegawai, kelompok, maupun organisasi.

Namun demikian, implementasi *knowledge management* di suatu organisasi tidak selalu berhasil. Birkinshaw (Setiarso dkk, 2009: 23-24) menggarisbawahi tiga kenyataan yang sangat mempengaruhi berhasil tidaknya *knowledge management*, yaitu:

- a. Penerapannya tidak hanya menghasilkan *knowledge* baru, tetapi juga mendaur ulang *knowledge* yang sudah ada.
- b. Teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi-fungsi jaringan sosial yang antar anggota organisasi.
- c. Sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya mereka ketahui. Banyak *knowledge* penting yang harus ditemukan lewat upaya-upaya khusus. Padahal, *knowledge* itu sudah dimiliki sebuah organisasi sejak lama.

Kemudian Setiarso dkk. (2009: 21) berpendapat bahwa *knowledge management* yang sukses tidak hanya karena komputer yang impresif, tetapi sebaiknya ditinjau dari ketiga komponen yang kritis, yaitu:

- Alur *knowledge* yang benar dan sumber yang dilimpahkan ke organisasi/institusi;
- Teknologi tepat guna yang disimpan dan dapat mengkomunikasikan *knowledge* tersebut;
- Budaya tempat kerja yang benar, sehingga karyawan termotivasi untuk memanfaatkan *knowledge*.

Oleh karena itu, keberhasilan *knowledge management* terjadi jika terdapat interaksi diantara komponen yang disebutkan sebelumnya dan tidak ada tumpang tindih dari ketiga komponen tersebut.

### C. Hubungan Antara *Knowledge Management* dengan Kinerja Organisasi

*Knowledge management* berhubungan dengan kinerja organisasi. Hal ini dinyatakan oleh Hauschild (Pandey, 2016: 2) sebagai berikut:

*Organizational knowledge sharing has gained recognition against this backdrop as one of the most important keys to performance in organizations. Successful organizations today reward employees for seeking and sharing organizational knowledge, thereby creating a 'knowledge pull' – a grass root desire among employees to tap into their organization's intellectual resources.*

Pernyataan Hauschild sejalan dengan pemikiran Pandey (2001: 179) sebagai berikut: “*Knowledge management is the way that organizations create, capture and re-use knowledge to achieve organizational objectives.*”

Salah satu aspek penting dalam *knowledge management* adalah penyebaran pengetahuan. Perlunya penyebaran pengetahuan dikatakan oleh Buckman (2004: 33) sebagai berikut:

*No one can depend any longer just on the people they know. In most cases the knowledge not be within that small group, so they must interface with a larger group, if they are to meet the needs of the customer and the organization. That means the company must start functioning across time and space.*

Dalam pernyataannya, Buckman menekankan pentingnya berbagi pengetahuan. Pengetahuan yang hanya dimiliki oleh sekelompok kecil orang tidak akan memberikan kontribusi yang optimal. Oleh karena itu, upaya pendistribusian pengetahuan menjadi bagian integral dari *knowledge management*.

Peran manajemen pengetahuan dalam organisasi disampaikan pula oleh Sangkala (2007: 32) sebagai berikut:

Perusahaan dituntut untuk beradaptasi dengan cepat terhadap setiap keadaan yang kemungkinan dapat berpengaruh terhadap perusahaan. Dalam konteks inilah penciptaan pengetahuan, pencarian atau mendapatkan pengetahuan, penyebaran

pengetahuan, penyimpanan dan penggunaan pengetahuan, baik pada level individu, kelompok, perusahaan, dan antar perusahaan merupakan strategi kunci untuk membangun dan meningkatkan kemampuan beradaptasi perusahaan.

Dari beberapa paparan tersebut, terlihat kaitan yang erat antara *knowledge management* dengan kinerja organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk melakukan pengelolaan atas pengetahuan yang ada di dalamnya.

#### **D. Penutup**

Jika melihat uraian yang telah disampaikan sebelumnya, maka pengelolaan pengetahuan sudah seharusnya menjadi kewajiban bagi setiap organisasi. Pengetahuan sangat penting untuk dikelola karena setiap organisasi akan berhadapan dengan masalah-masalah yang memerlukan penyelesaian yang bersumber pada pengetahuan.

Kemampuan organisasi mengelola pengetahuan yang bertebaran di dalamnya akan membantu organisasi mencapai tujuan yang diinginkannya. Pencapaian tujuan, dalam hal ini, diartikan sebagai kinerja organisasi. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa pengetahuan yang dikelola akan memberikan kontribusi positif pada kinerja organisasi.

## Referensi

- Buckman, R.H. 2004. *Building A Knowledge-Driven Organization*. USA: McGraw-Hill.
- Pandey, J., K. 2001. *The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance*. New York: Marcel Dekker, Inc.
- Pandey, Krishna Nath. 2016. *Paradigms of Knowledge Management: With Systems Modelling Case Studies*. India: Springer.
- Sangkala. 2007. *Knowledge Management – Suatu Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi yang Unggul*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Setiarso, B., Harjanto, N., Triyono, Subagyo, H. 2009. *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tjakraatmadja, J.H. dan Lantu, D.C. 2006. *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajaran*. Bandung: SBM ITB.
- Uriarte, F.A. 2008. *Introduction to Knowledge Management*. Jakarta: ASEAN Foundation
- Watson, Ian. 2003. *Applying Knowledge Management - Techniques for Building Corporate Memories*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers.