

**KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN PENGARUHNYA TERHADAP
KINERJA ORGANISASI (SUATU TINJAUAN TEORITIS)**

Intan Cahyani¹, Anwar²

^{1,2)} Dosen Jurusan Tata Niaga Politeknik Negeri Lhokseumawe

ABSTRACT

Knowledge management refers to various practices and techniques used by organizations to identify and distribute knowledge. Knowledge is categorized into two groups, namely explicit knowledge and tacit knowledge. The implementation of knowledge management into organizations involves three components, i.e. people, process and technology. The objective of this article is to show the link between knowledge management and organizational performance. Some articles show that knowledge management does not quite influence the organization. This conclusion may be due to the only knowledge management factor used as the influencing factor of performance is innovation.

Keywords: *knowledge management, organizational performance, tacit, explicit*

PENDAHULUAN

Knowledge management (Manajemen Pengetahuan) dikenal secara luas sebagai faktor penting yang menentukan gagal atau suksesnya sebuah organisasi. Hal ini ditegaskan oleh Yang and Wei (2010), yang menyatakan bahwa *knowledge management* adalah kunci kesuksesan bagi sebuah organisasi untuk menghadapi persaingan global. Arti penting *knowledge management* telah diungkapkan sebelumnya oleh Reinhardt et al., (2001) yang menyatakan bahwa pengetahuan dikenali sebagai sumber daya yang sangat penting dan faktor-faktor tradisional seperti produksi tidak sepenting dulu lagi. *Knowledge management* bertujuan untuk meningkatkan keuntungan organisasi dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dengan melakukan transfer pengetahuan (*knowledge sharing*).

Dua karakteristik penting dalam *knowledge management* adalah: (1) semakin banyak organisasi yang memasukkan *knowledge management* sebagai filosofi bisnis mereka dan ini membuat *knowledge management* sebagai hal yang biasa yang dilaksanakan (2) semakin banyak pengetahuan yang ada membuat pengetahuan yang didapatkan dari pengalaman lebih memuaskan, dan membuat *knowledge management* semakin kompleks.

Bagaimanapun, *knowledge management* adalah suatu hal yang menarik untuk dijadikan bahan penelitian baik bagi peneliti maupun perusahaan. Apalagi perusahaan dapat melihat pengaruh *knowledge management* terhadap

kinerja perusahaan. Maja Vidoviü (2010) mengatakan bahwa praktek *knowledge management* yang modern menekankan pada kreasi pada ilmu pengetahuan yang baru serta pengaplikasian pada waktu yang tepat agar dapat memelihara keuntungan strategik. Ini berarti, sistem organisasi akan berjalan baik jika organisasi mendukung kreasi dari pengetahuan yang ada. Tanpa pengetahuan, organisasi akan berjalan tidak terarah dan akan sulit untuk mencapai tujuan. Pengetahuan baik yang berasal dari sumber internal maupun eksternal organisasi, dapat digunakan untuk kemajuan organisasi. Organisasi juga harus menyiapkan diri untuk menghapus ilmu pengetahuan yang telah usang dan menggantinya dengan ilmu yang baru.

Berdasarkan kepada hasil penelitian Alavi dan Leidner (2001), *knowledge management* mengatur pengetahuan organisasi melalui proses yang sangat spesifik dan terorganisir untuk mendapatkan, pengorganisasian, pertahanan, pelaksanaan, berbagi dan pembaharuan pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dan menambah nilai perusahaan.

Knowledge management memiliki tujuan utama agar organisasi memiliki pengetahuan khas (*organization-specific knowledge*) yang menjadi *core-competence*, dimana hasilnya diharapkan menjadi sebuah *brand-image*. Agar terbentuk *brand image* yang baik dari organisasi tersebut, maka diharapkan organisasi akan terus menciptakan pengetahuan baru. Tujuan lainnya dalam *knowledge management* adalah:

1. Fasilitasi masa transisi orang lama dengan orang baru
Dalam sebuah organisasi, ada masanya orang-orang lama akan pergi atau pensiun. Mereka yang akan pensiun ini tentu saja akan digantikan oleh orang-orang baru yang memiliki pengetahuan yang baru. Organisasi harus dapat memfasilitasi masa transisi yang terjadi ketika orang-orang lama akan menghadapi masa persiapan pensiun dan mempersiapkan orang baru untuk menggantikan orang lama pada posisi yang sama.
2. Minimalisasi hilangnya “pengetahuan” karena keluarnya karyawan
Masa pensiun yang dihadapi oleh orang lama, harusnya sudah disikapi oleh organisasi dengan memberikan kesempatan kepada orang lama untuk melakukan transfer ilmu pengetahuan kepada orang baru.
3. Mengetahui sumber daya dan area pengetahuan kritis yang dimiliki
Beberapa kasus khusus menunjukkan bahwa orang-orang lama yang memiliki pengetahuan khusus tentang organisasi, akan dipertahankan oleh organisasi. Hal ini bertujuan, agar organisasi tetap dapat memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang tersebut.
4. Mengembangkan metode untuk mencegah hilangnya kekayaan intelektual perusahaan
Setiap perusahaan memiliki kekayaan intelektual perusahaan masing-masing. Ini merupakan ciri khas dari perusahaan. Kekayaan intelektual perusahaan akan dapat dipertahankan oleh perusahaan jika proses transfer pengetahuan dapat berjalan dengan lancar. Berbagai metode dapat dilakukan oleh perusahaan dalam mempertahankan kekayaan intelektual tersebut, seperti pendidikan dan pelatihan.

PENGERTIAN KNOWLEDGE MANAGEMENT

Knowledge bukan hanya diartikan pengetahuan. Menurut Davenport dan Laurence (1998) *knowledge* didefinisikan: “*Knowledge* merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual,

pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi. Di perusahaan, *knowledge* sering terkait tidak saja pada dokumen atau tempat penyimpanan barang berharga, tetapi juga pada rutinitas, proses, praktek dan norma perusahaan.”

Pengertian di atas memperlihatkan aspek yang luas dari *knowledge*. *Knowledge* merupakan campuran dari beberapa faktor. Dalam sebuah organisasi/perusahaan, pengertian *knowledge* menjadi lebih luas karena menyangkut aspek rutinitas organisasi/perusahaan, proses pencapaian organisasi/perusahaan, praktek yang dilakukan organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan serta norma yang dianut oleh organisasi/perusahaan dalam pengoperasiannya.

Turban dkk (2004) menyatakan “*pengetahuan merupakan sekumpulan informasi yang telah dianalisis dan diorganisir sehingga dapat dimengerti dan digunakan untuk memecahkan masalah serta mengambil keputusan.*” Dari definisi tersebut, maka informasi memegang peranan penting dalam sebuah pengetahuan. Ini berarti jika sebuah informasi disampaikan dengan cara yang benar maka akan menjadi pengetahuan baru bagi yang penerima informasi.

Liebowitz dan Beckman (1998), mengemukakan bahwa hirarki pengetahuan sebagaimana ditampilkan dalam Gambar 1. Dalam hirarki tersebut, terlihat bahwa simbol terdapat pada posisi yang paling bawah. Simbol-simbol yang ada akan membentuk data. Data yang tampak merupakan informasi bagi yang melihatnya. Seseorang yang memiliki informasi, maka dianggap dia telah memiliki pengetahuan jika orang tersebut mampu menemukan sebab akibat dan konsekuensi dari setiap informasi yang dia terima atau miliki. Dari pengetahuan yang dimiliki, seseorang dapat dikatakan memiliki skill atau keahlian jika orang tersebut dapat menggunakan pengetahuan yang dimiliki secara pantas dan tepat. Kombinasi keahlian setiap individu dalam organisasi akan meningkatkan kapabilitas organisasi.



Gambar 1. Hirarki Pengetahuan menurut Liebowitz dan Beckman (1998)

Hirarki di atas menunjukkan bahwa pengetahuan harus dikelola dengan baik dan benar jika organisasi berkeinginan untuk meningkatkan kapabilitasnya. Sistem pengelolaan pengetahuan dalam organisasi ini sering dikenal dengan sebutan *Knowledge Management System (KMS)*.

Knowledge management diartikan oleh Jain and Jeppensen (2013) sebagai manajemen yang mengacu pada berbagai praktik dan teknik yang digunakan oleh organisasi untuk menciptakan, berbagi dan memanfaatkan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi. Pandangan mengenai pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif berasal dari perspektif berbasis sumber daya organisasi yang berasal terutama dari teori sumber daya dan kemampuan internal. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa jika pengetahuan adalah sumber daya kognitif maka mungkin dipengaruhi oleh gaya kognitif manajer senior yang bertanggung jawab untuk penciptaan dan penyebaran pengetahuan di seluruh organisasi. Lebih khusus, Jain and Jeppensen mengungkapkan bahwa manajemen pengetahuan mengacu pada berbagai praktik dan teknik yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan mendistribusikan pengetahuan, know-how, keahlian, modal intelektual, dan bentuk lain pengetahuan untuk memanfaatkan, menggunakan kembali dan mentransfer pengetahuan dan pembelajaran di seluruh organisasi.

Hal ini berarti bahwa sumber-sumber pengetahuan yang berharga berdasarkan Kriteria Barney (1991) meliputi sumber-sumber yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat disubstitusikan. Para peneliti telah mencatat bahwa semua jenis inovasi tergantung pada penciptaan pengetahuan dan aplikasinya (Baker & Baker, 2001; Quintas, 2002). Pengetahuan organisasi

ada dalam bentuk pengetahuan tacit (sulit untuk diartikulasikan) dan pengetahuan eksplisit (dikodifikasi). Sebuah organisasi perlu melakukan analisis berapa banyak pengetahuan tacit dan eksplisit saat ini. Pengertian keduanya adalah sebagai berikut:

a. Explicit Knowledge

Adalah sesuatu yang dapat diekspresikan dengan kata-kata dan angka, serta dapat disampaikan dalam bentuk ilmiah, spesifikasi, manual dan sebagainya. *Knowledge* jenis ini dapat segera diteruskan dari satu individu ke individu lainnya secara formal dan sistematis. *Explicit knowledge* juga dapat dijelaskan sebagai suatu proses, metoda, cara, pola bisnis dan pengalaman desain dari suatu produksi.

b. Tacit Knowledge

Adalah *knowledge* dari para pakar, baik individu maupun masyarakat, serta pengalaman mereka. *Tacit knowledge* bersifat sangat personal dan sulit dirumuskan sehingga membuatnya sangat sulit untuk dikomunikasikan atau disampaikan kepada orang lain. Perasaan pribadi, intuisi, bahasa tubuh, pengalaman fisik serta petunjuk praktis (*rule-of-thumb*) termasuk dalam jenis *tacit knowledge*.

Nonaka dan Takeuchi (1995) berpendapat bahwa sebuah keberhasilan program *knowledge management* memerlukan pengkonversian pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit yang diinternalisasikan dalam rangka untuk berbagi, dan individu dan kelompok juga harus menginternalisasi dan membuat pengkodifikasian pengetahuan secara personal yang diambil dari *knowledge management system*. Jadi pengetahuan organisasi mencakup semua pengetahuan tacit dan eksplisit yang dimiliki individu tentang produk, sistem dan proses.

Dalam proses *knowledge management*, budaya, teknologi, pengukuran dan kepemimpinan memainkan peran penting dalam menciptakan dan berbagi segala macam pengetahuan antara berbagai bagian dalam organisasi. Ketika pengetahuan dalam organisasi dibagi, ia menjadi kumulatif. Hal ini menjadi tertanam dalam proses organisasi, produk, dan jasa (Demarest, 1997). Dengan demikian, dapat diusulkan bahwa gaya kognitif dapat mempengaruhi akuisisi, pengembangan, dan eksploitasi berbagai pengetahuan karena pengetahuan adalah produk dari pikiran manusia. Jadi, gaya kognitif pemecahan masalah dan pengambilan keputusan akan mempengaruhi praktek *knowledge management*.

Pelaksanaan *knowledge management* dalam organisasi melibatkan tiga komponen yaitu:

1. **Manusia.** Sebagai komponen utama ataupun yang memiliki pengetahuan, manusia adalah factor terpenting dalam pelaksanaan *knowledge management*. Untuk itu dibutuhkan manusia yang memiliki keahlian dan menguasai pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi. Kompetensi manusia dalam organisasi serta job description yang jelas dari organisasi/perusahaan akan memudahkan manusia untuk dapat menjalankan proses *knowledge management* (mempelajari, meningkatkan, atau mengalirkan pengetahuan) dan mengelola pengetahuan yang dimilikinya.
2. **Proses.** Proses *knowledge management* yang jelas akan mempermudah inovasi/penciptaan pengetahuan dan mempermudah transfer pengetahuan. Oleh karena itu perlu dibuat proses transfer dan aliran pengetahuan yang baik melalui identifikasi dan pemetaan pengetahuan serta analisa jejaring sosial.
3. **Teknologi.** Teknologi akan membantu kolaborasi dan komunikasi yang terjadi dalam proses *knowledge management* diantaranya dengan menangkap, menyimpan, dan mempermudah menggunakan informasi. Oleh sebab itu perlu dibangun sarana pendukung kolaborasi dan komunikasi berbasis teknologi seperti misalnya basis data penyimpanan (database), server, portal, atau perangkat teknologi informasi lainnya.

Manfaat penerapan *knowledge management*, dalam sebuah organisasi seperti yang disebutkan *Chase International Survey* (Widayana, 2005) diantaranya adalah:

- a. Meningkatkan pengambilan keputusan.
Setiap keputusan yang diambil atas dasar informasi dan pengalaman yang ditinjau dari berbagai aspek. Misal: *Knowledge sharing* yang selalu membahas dinamika pasar dan tuntutan kebutuhan pelanggan, membuat perusahaan selalu berorientasi untuk menjual apa yang benar-benar disukai dan dibutuhkan oleh pasar.
- b. Meningkatkan respon terhadap pelanggan.
Orientasi dan respon terhadap pelanggan tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab pemasaran dan customer service, namun menjadi bagian dari seluruh organisasi.
- c. Meningkatkan efisiensi cara kerja dan proses.
Efisiensi cara kerja dan proses yang selalu dievaluasi akan membuat organisasi dapat bekerja lebih cerdas dalam memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada dari waktu ke waktu.
- d. Meningkatkan jumlah produk atau jasa, dan meningkatkan kemampuan dalam berinovasi.
Produk dan jasa yang melebihi harapan pelanggan dapat lebih mudah dan cepat untuk diciptakan. Maka dari sana timbul sebuah inovasi. Inovasi tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab bagian penelitian dan pengembangan, melainkan semua orang atau kelompok dalam organisasi.

KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Organisasi mengharapkan bukti dari sumbangan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi, baik berbentuk indikator finansial atau lainnya, Kontribusi ini sedang diuji secara progresif. Namun, walaupun *knowledge management* sudah merupakan hal yang lazim dalam organisasi, belum ada kerangka kerja yang baku untuk mengukur sumbangan dari *knowledge management* terhadap kinerja organisasi (Kim, 2006), dan hanya ada sangat sedikit penelitian yang telah dipublikasi tentang mengukur kinerja dari *knowledge management* (Yu et al., 2009). Secara parsial dapat dijelaskan oleh kenyataan bahwa bidang *knowledge management* masih

berada pada tahap awal, dalam hal pengembangan dasar teoritisnya (Zaim et al., 2007), dan juga oleh cara-cara pengukuran praktek *knowledge management* dalam organisasi yang tidak cukup dikembangkan.

Peneliti mengharapkan hasil yang cukup signifikan terhadap pengaruh *knowledge management* kepada kinerja organisasi. Tetapi seperti yang telah disebutkan di atas, *knowledge management* dianggap belum berkembang secara maksimal sehingga tidak dapat mempengaruhi organisasi secara signifikan.

Dewasa ini, seperti ditekankan oleh Minonne and Turner (2010), *knowledge management* dan khususnya dimensi pengukuran kinerjanya telah menjadi tugas ekonomi yang terpenting bagi kebanyakan perusahaan. Hubungan antara *knowledge management* dan kinerja organisasi telah diteliti secara empiris, tetapi sangat jarang melalui penilaian status pelaksanaan *knowledge management* itu sendiri, dan bahkan lebih jarang lagi melalui perbandingan dengan indikator-indikator langsung dari kinerja finansial. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Minonne and Turner dapat dilihat bahwa walaupun *knowledge management* mempengaruhi kinerja organisasi tetapi banyak indikator lainnya seperti indikator finansial yang mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi.

Beberapa penelitian empiris hanya memfokuskan pada aspek spesifik dari *knowledge management*, bukan pada sistem *knowledge management* secara keseluruhan. Sebagai contoh, Lee et al. (2005) menilai kinerja sebuah organisasi terhadap pengetahuannya, dan Harlow (2008) menilai tingkat *tacit knowledge* dalam organisasi dan pengaruhnya pada kinerja organisasi. Beberapa penelitian yang dilakukan ini belum melihat secara menyeluruh pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Lee, bukan *knowledge management* sebagai faktor yang terikat atau yang dipengaruhi oleh kinerja, malah sebaliknya. Ini berarti, Lee melihat bahwa keduanya bisa saling mempengaruhi.

Kalling (2003) menambahkan catatan bahwa penelitian empiris yang memfokuskan pada hubungan antara *knowledge management* dan kinerja seringkali berhenti pada *proxy* dari

kinerja, bukan pada keuntungan, tetapi pada *proxy-proxy* dari keuntungan, seperti produktifitas. Sebagai contoh Choi and Lee (2003) menghitung kinerja perusahaan berdasarkan pada lima hal: Keberhasilan secara keseluruhan (*overall success*), saham (*market share*), tingkat pertumbuhan (*growth rate*), profitabilitas (*profitability*) dan inovasi (*innovativeness*), di mana empat dari hal tersebut merupakan *proxy* dari keuntungan. Hanya satu *proxy* yang merupakan bagian dari *knowledge management* yaitu inovasi.

Lin dan Tseng (2005) menghitung kinerja perusahaan menggunakan tujuh hal: produktivitas, kinerja biaya (*cost performance*), daya saing (*competitiveness*), pertumbuhan penjualan (*sales growth*), profitabilitas (*profitability*), saham (*market share*) dan inovasi (*innovativeness*), di mana empat dari hal tersebut adalah *proxy* dari keuntungan. Pada penelitian ini pun hanya satu faktor dari *knowledge management* yang digunakan sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja.

KESIMPULAN

Sistem pengelolaan pengetahuan dalam organisasi disebut dengan *knowledge management*. *Knowledge management* mengacu pada berbagai praktik dan teknik yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan mendistribusikan pengetahuan, Organisasi mengharapkan terjadi transfer ilmu pengetahuan baik antara pegawai lama dengan yang baru maupun antar sesama pegawai dalam level apapun. Pengetahuan yang ditransfer baik berbentuk eksplisit maupun tacit. Peneliti telah berupaya untuk membuktikan bahwa adanya pengaruh yang cukup signifikan dari *knowledge management* terhadap kinerja organisasi. Tetapi hanya satu faktor dari *knowledge management* yang digunakan sebagai faktor untuk mempengaruhi kinerja yaitu inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, M. and Leidner, D.E. 2001. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues, *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-136.
- Baker And Baker, 2001, *Human Resource Management*, Second Edition, Singapore, McGraw-Hill Book Co.

- Barney, S.E.,1991. A Review of Effects of Financial Incentives on Performance in Laboratory Tasks: Implications for Management Accounting. *Journal of Management Accounting Research* 12, 19-64.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. 1998. *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Demarest, M. 1997. Understanding knowledge management. *Long Range Planning*, 30(3), 374–384.
- Jain and Jeppensen, 2013, *Organization: The Role of Leaders' Cognitive styles*, Emerald Group Publishing Limited
- Harlow, H. 2008. The effect of tacit knowledge on firm performance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 148-163.
- Kalling, T. 2003. Knowledge management and the occasional links with performance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 3, pp. 67-81.
- Kim, J.A. 2006. Measuring the impact of knowledge management, *IFLA Journal*, Vol. 32, No. 4, pp. 362-367.
- Lee, H. and Choi, B. 2003. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, No. 1, pp. 179-228. 27.
- Lee, K.C., Lee, S. and Kang, I.W. 2005. KMPI: measuring knowledge management performance, *Information & Management*, Vol. 42, Iss. 3, pp. 469-482.
- Lin, C. and Tseng, S.M. 2005. Bridging the implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate performance, *Expert Systems with Applications*, Vol. 29, No. 1, pp. 163-173.
- Minonne C. and Turner G. 2010. Evaluating Knowledge Management Performance, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, No. 5, pp. 583-592.
- Nonaka, I., & Hirotaka, T. 1995. *The knowledge creating company*. N.Y.: Oxford University Press.
- Quinn, J.B., Anderson, P., & Finkelstein, S. 1996, March-April. Managing professional intellect: Making the most the best. *Harvard Business Review*, pp. 71–81.
- Reinhardt, R., Bornemann, M., Pawlowsky, P. and Schneider, U. 2001. Intellectual capital and knowledge management: perspectives on measuring knowledge, in Dierkes, M, Berthoin Antal, A., Child, J. and Nonaka, I. (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford University Press, Oxford, pp. 794-820.
- Vidovic, Maja. 2010. The link between the quality of knowledge management & financial performance, The case of Croatia. *Problem & Perspective in Management Journal*, Volume 8, Issue 4, 2010.
- Yang, C.L., Wei, S.T. 2010. Modeling the performance of CoP in knowledge management, *Total Quality Management*, Vol. 21, No. 10, pp. 1033-1045.
- Yu, W.D., Chang, P.L., Yao, S.H. and Liu, S.J. 2009. KHAM: model for measuring knowledge management performance of engineering community of practice, *Construction Management and Economics*, Vol. 27, pp. 733-747.
- Zaim, H., Tatoglu, E. and Zaim, S. 2007. Performance of knowledge management practice: a causal analysis, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11, No. 6, pp. 54-67.

