

Analisis Proses Penerapan *Knowledge Management* Sebagai Salah Satu Keunggulan Bersaing Di Acc (*Astra Credit Companies*) Cabang Padang

Oleh:

Dimas Perdana Oskar

Fakultas Ekonomi Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang
dimasperdanaoskar@gmail.com

Abstrak

Manajemen pengetahuan adalah teknik membangun suatu lingkungan pembelajaran (*learning environment*), sehingga orang-orang di dalamnya terus termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi yang ada, serta pada akhirnya mau berbagi pengetahuan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana proses penerapan manajemen pengetahuan dan menganalisa sumber pengetahuan yang dimiliki perusahaan pada ACC Cabang Padang (Astra). Dari hasil penelitian didapat bahwa faktor geografi perusahaan, efisiensi, dan pemahaman akan pentingnya pengetahuan mendorong perusahaan dalam penerapan manajemen pengetahuan. Sinergi antara elemen SDM, budaya dan teknologi merupakan daerah keberadaan manajemen pengetahuan. Proses penerapan manajemen pengetahuan di ACC merupakan sebuah siklus yang memerlukan adanya SDM yang memiliki Pengetahuan (*Knowledge*), Gagasan (*Idea*), Keahlian (*Skill*) serta Pengalaman (*Experience*) dan teknologi yang diatur pengelolaannya dalam formula P.D.C.A. Poin yang menjadi kunci utama keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan di ACC (Astra) adalah *improvement*. Sumber pengetahuan yang dimiliki ACC merupakan aktivitas sumberdaya perusahaan yang berbasis *database* yang mampu menyokong dan memperbaiki performa karyawan. Ini mencerminkan perusahaan benar-benar mengetahui apa permasalahan yang dihadapi dan bagaimana dalam menyikapi permasalahan yang muncul.

Kata kunci: *knowledge management*, keunggulan bersaing.

1. Pendahuluan

Dalam industri yang memiliki kualitas layanan dan fasilitas yang sama, hal penting yang menjadi sumber utama untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saing serta keberhasilan jangka panjang adalah pengelolaan pengetahuan. ACC (*Astra*

Credit Companies) merupakan salah satu perusahaan yang ternama dalam industri pembiayaan kendaraan dan juga merupakan salah satu anak perusahaan Astra International. Salah satu cara untuk mempunyai keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah menerapkan manajemen pengetahuan

dan melakukannya secara berkelanjutan. Strategi ini dipilih karena kualitas pelayanan yang diinginkan oleh konsumen sudah mengarah pada *personal attention services*. Di samping itu, manajemen pengetahuan juga dapat melengkapi celah-celah kosong yang ada di dalam strategi bisnis perusahaan. Oleh karena itu, pengetahuan tentang produk, pelayanan, proses, pelanggan, hubungan dengan *stakeholder*, SDM, lingkungan bisnis, dan memori (*data*) perusahaan, akan menjadikan perusahaan memahami tujuan keberadaan dan cara mencapainya.

2. Tinjauan Literatur

2.1 Strategi Dalam Organisasi

Rangkuti (1999) mengemukakan bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditentukan sebelumnya.

2.2 Keunggulan Bersaing

Wright dan McMahan (1992) membedakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut pandangan tradisional dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive*

advantage) menurut pandangan yang berbasis sumberdaya. Menurut pandangan tradisional, sumberdaya yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sama bersifat homogen dan dapat diadopsi dengan mudah. Sedangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dicapai jika sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan bersifat heterogen.

2.3 Pengertian Pengetahuan

Dalam situs www.km-forum.org, pembagian jenis pengetahuan dibedakan menjadi dua yakni pengetahuan tacit dan pengetahuan explicit

$$\text{Pengetahuan} = \text{Pengetahuan explicit} \\ + \text{Pengetahuan tacit}$$

1. *Explicit knowledge* atau pengetahuan eksplisit, dapat diekspresikan dalam kata-kata dan angka, serta dapat disampaikan dalam bentuk formula ilmiah, spesifikasi, manual-manual, dan sebagainya.
2. *Tacit knowledge* atau pengetahuan terbatinkan, bersifat sangat personal dan sulit dirumuskan, sehingga membuatnya sulit untuk dikomunikasikan atau disampaikan pada orang lain. Perasaan pribadi,

intuisi, bahasa tubuh, pengalaman fisik, dan petunjuk praktis (*rule of-thumb*) termasuk dalam jenis pengetahuan terbatinkan.

2.3.1 *Intelligence gathering*

Intelligence gathering yaitu proses membuat pengetahuan rahasia atau tersembunyi, informasi, data, pendapat, dan pengetahuan mengenai pasar, pesaing, prospek, *influencer*, dan klien menjadi aset dalam meraih tujuan informasi. Elemen dalam mentalitas pengumpulan intelijen: (1). Keinginan yang kuat untuk menumbuhkan bisnis, (2). Komitmen diantara pelaku organisasi, (3). Tindak lanjut yang nyata dari informasi yang telah dikumpulkan, (4). Kesatuan upaya kemaakaan melangkah, (5). Komunikasi sesama pelaku organisasi dan antara pelaku organisasi dengan intelijen informasinya, (6). Aktivitas pengumpulan intelijen, dan (7). Menerima perubahan.

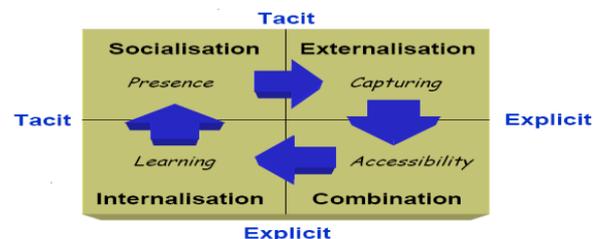
2.3.2 Pengelolaan pengetahuan

Hansen, Nohria, dan Tierney (1999) mengemukakan pada dasarnya bagaimana strategi organisasi mengelola pengetahuan terbagi atas dua strategiyaitu strategi kodifikasi (*codification strategy*) dan strategi

personalisasi (*personalization strategy*). Bila pengetahuan diterjemahkan dalam bentuk eksplisit secara berhati-hati (*codified*) dan disimpan dalam basis data sehingga para pencari pengetahuan yang membutuhkannya dapat mengakses pengetahuan tersebut, maka cara mengelola seperti ini dikatakan menganut strategi kodifikasi. Pengetahuan terbatinkan amat sangat sulit diterjemahkan ke dalam bentuk eksplisit. Oleh sebab itu pengetahuan-pengetahuan dialihkan dari satu pihak ke pihak lain melalui hubungan personal yang intensif.

2.3.3 *Knowledge Learning Cycle*

Gambar 2.1 : Siklus Pembelajaran Pengetahuan dalam Organisasi



Sumber: Ikojiro Nunaka (1995)

1. *Capturing* yakni membangun pengetahuan dengan mencari informasi.
2. *Accessibility* yakni informasi dikumpulkan dan bisa dipercaya.

3. *Learning* yakni informasi dipelajari dan memiliki arti berbeda.
4. *Presence* yakni informasi harus diterima oleh orang yang tepat.

2.4 Knowledge Management

2.4.1 Definisi Knowledge Management (KM)

Secara sederhana *knowledge management* dapat didefinisikan sebagai serangkaian proses penciptaan nilai dengan menggunakan *knowledge-based assets* meliputi kegiatan pengidentifikasian serta pemetaan aset intelektual perusahaan, penciptaan pengetahuan baru sebagai *competitive advantage*, mempermudah dan memperbanyak aksesibilitas informasi korporasi, *sharing best practices*, serta pemanfaatan teknologi.

2.4.2 Teknologi dan Knowledge Management

Teknologi disebut juga sebagai *agent* dimanadalam situs www.km-forum.org agent disebutkan sebagai sebuah program kecil yang mempunyai kecerdasan buatan untuk mengambil suatu keputusan dan aksi tertentu. Agent disini terbagi menjadi 3:

1. *Individual Agent (People)* yakni pusat dari ilmu pengetahuandalam aliran pengetahuan dengan keterbatasan dalam *life-time*, dan tumpulnya ingatan.
2. *Automated Agent*. Disebut agen yang mempunyai kecerdasan buatan, dimana kecerdasan yang dimiliki dibuat mirip dengan *individual agent* (manusia).
3. *Organizational Agent* dilingkupdengan pengetahuan tacit/implisit, aturan lisan, dan budaya suatu lokasi, dan mampu melengkapi kekurangan dua agent diatas.

2.4.3 Tujuan program Knowledge Management

Tujuan penerapan konsep ini adalah untuk meningkatkan dan memperbaiki operasional perusahaan dalam mencari keuntungan kompetitif yang digunakan untuk memperbaiki komunikasi antara atasan dan pekerja untuk mempertahankan proses kerja, menanamkan budaya berbagi pengetahuan dan mengimplementasikan sistem.

2.4.4 Generic Model Knowledge Management

Menurut Collison dan Parcell yang dikutip Ghalib (2004) *knowledge management* adalah wilayah yang kompleks, yang menjangkau batas-batas pembelajaran dan perkembangan, teknologi informasi, dan sumberdaya manusia yang menunjukkan kesuksesan *knowledge management* dalam berinteraksi di antara tiga elemen pokok:

1. *People*, termasuk di dalamnya budaya untuk membentuk *knowledge* baru.
2. *Technology*, merupakan infrastruktur teknologi pendukung
3. *Processes*, yang terdiri dari menangkap, menyaring, mengesahkan, mentransformasikan, dan menyebarkan *knowledge* keseluruh perusahaan.

Selanjutnya, Rosenberg (2001, p.70) mengidentifikasi luas lingkup aplikasi

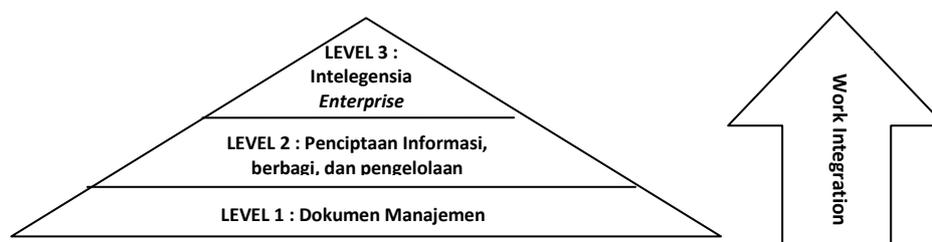
knowledge management yang dibagi ke dalam tiga tingkatan (*level*), yaitu:

Level 1: Dokumen Manajemen dimana KMemfasilitasi distribusi informasi.

Level 2: Penciptaan Informasi, berbagi, dan pengelolaan. Aktivasnya: *new content of information creation, communication and collaboration, real-time information management, capturing and distributing expert stories.*

Level 3: *Inteligensia Enterprise*. Pada level ini *knowledge management* mencerminkan "*the truly know-how of the organization*". Aktivasnya: *building expert network, interacting with operational databases, performance support, leveraging organizational "know-how"*

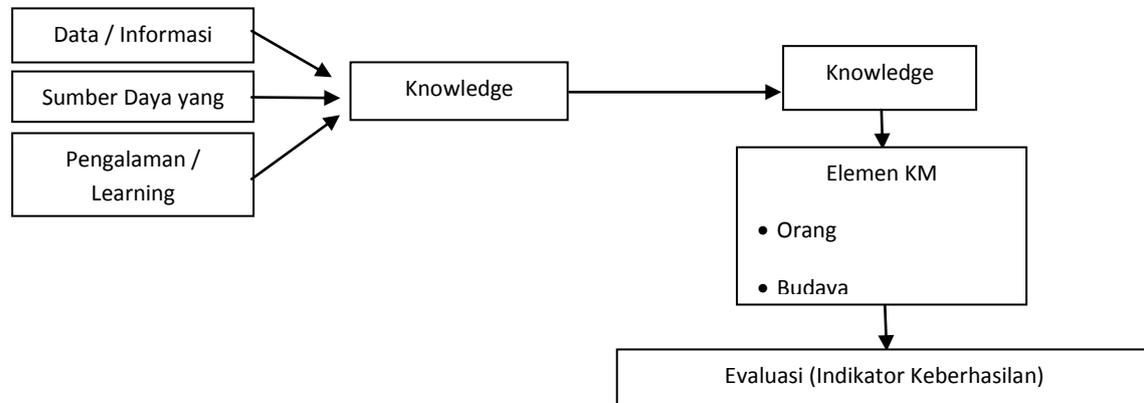
Gambar 2.2 : Piramida *Knowledge Management*



Sumber: Rosenberg (2001)

2.4.5 Tahapan Penerapan *Knowledge Management*

Gambar 2.3 : Kerangka Tahapan Proses Penerapan *Knowledge Management*



Sumber : dirangkum dari berbagai sumber

2.4.6 Kajian Terdahulu tentang *Knowledge Management*

Dalam beberapa kasus terdahulu tentang *Knowledge Management* seperti pada hotel Surabaya (Yusak, 2005), kita dapat menyimpulkan bahwa perpaduan antara *knowledge* yang dimiliki, kapabilitas dan *resources* yang ada, digabungkan dengan strategi bisnis yang dimiliki telah menghasilkan *competitive advantage* yang menjadikan SPH memiliki *performance* lebih bagus dibandingkan kompetitornya.

2.4.7 Indikator Keberhasilan

Manajeen pengetahuan dikatakan sukses bila mendapatkan dan mempertahankan pelanggan dengan cara mengaplikasikan *knowledge*

management yang mengurus agar manusia di dalamnya terus produktif belajar (*learning organization*) dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang dimiliki. (Stapleton, 2003)

3. Metode Penelitian

3.1 Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif yang menggambarkan kondisi perusahaan dalam menerapkan manajemen pengetahuan.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah Astra Credit Companies(ACC) Cabang Padang sebagai cabang perusahaan yang ternama dalam industri pembiayaan kendaraan di Indonesia.

3.3 Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Sumber data

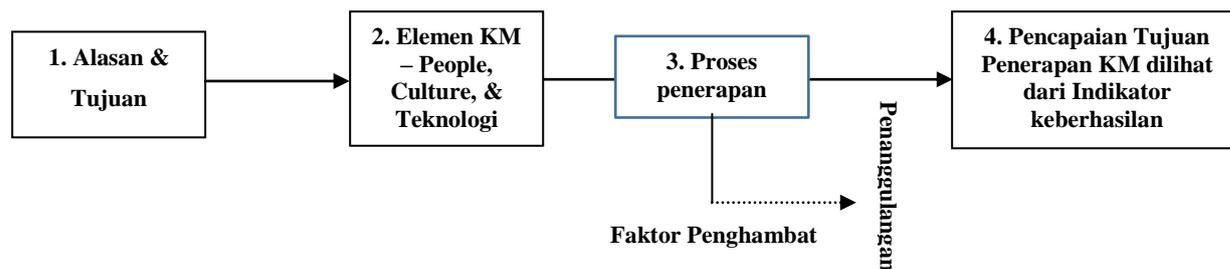
Untuk pembahasan, pengumpulan data-data melalui data primer dan data sekunder

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data penelitian ini adalah *field research* dan *library research*

3.4 Variabel Penelitian

Gambar 3.1 : Kerangka teoritis penelitian



3.5 Analisis Data

Metode analisa yang digunakan adalah analisa kualitatif yaitu membandingkan fakta yang terjadi dengan teori-teori yang ditemui dimana tahap pembahasannya:

1. Alasan dan tujuan dilakukannya penerapan *knowledge management*.
2. Elemen *knowledge management*.
3. Strategi pengelolaan pengetahuan di ACC (Astra Group) yang diselaraskan dengan teori yang dikemukakan oleh Hansen, Noria, dan Tierney.

4. Proses penerapan *knowledge management* serta melihat faktor yang penghambat dan bagaimana cara penanggulangannya.

5. Kunci keberhasilan penerapan *knowledge management* berdasarkan data/usaha perusahaan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan yang baru/lama.
6. *Knowledge sources* yang penting bagi daya saing perusahaan.

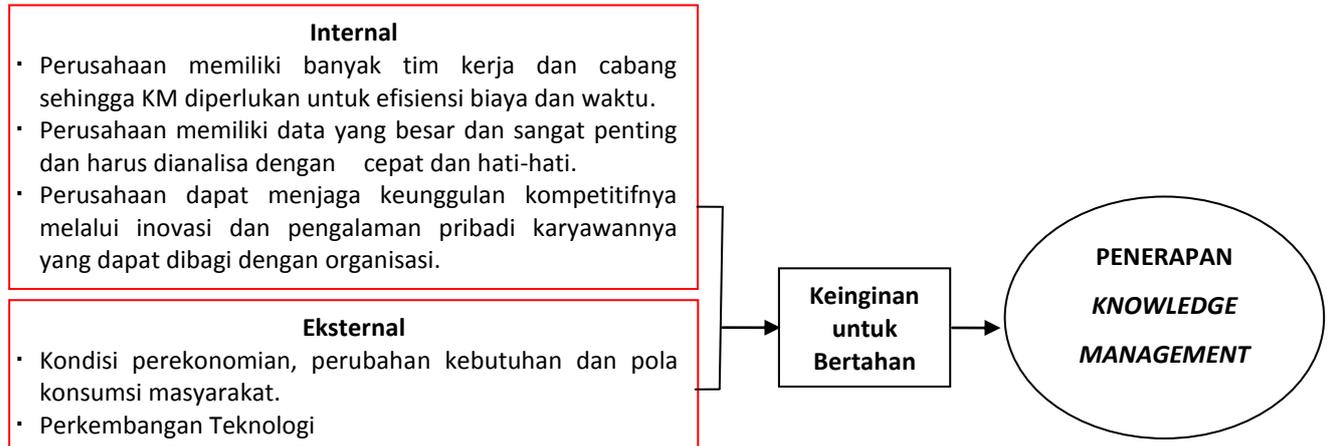
4. Analisis Proses Penerapan

Knowledge Management

4.1 Identifikasi Alasan dan tujuan penerapan *knowledge management*

Terdapat ada dua sumber manajemen pengetahuan, yaitu sumber permasalahan kritis yang memicu internal dan eksternal perusahaan: perusahaan untuk menerapkan

Gambar 4.1: Skema Alasan dan tujuan dilakukannya penerapan KM



Sumber: Diolah berdasarkan data perusahaan.

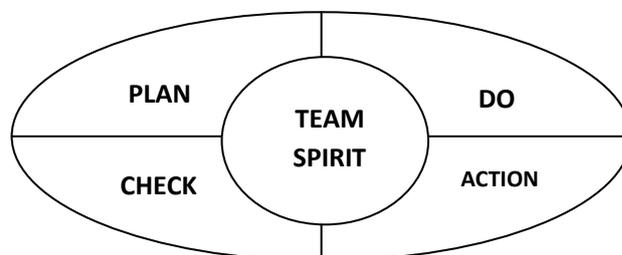
4.2 Elemen *knowledge management*

4.2.1 Orang (*People*)

Pada ACC Cabang Padang, yang bertindak sebagai *Agent of Improvementnya* adalah *Service Head* dengan pertanggungjawaban kepada ACC pusat (*Dept. Of Quality*). Astra

memiliki suatu sistem manajemen yakni AMS (*Astra Management System*) yang mana AMS mempunyai suatu sirkulasi dalam pemecahan masalah yang disebut P.D.C.A. (*Plan, Do, Check, Action*).

Gambar 4.2: Formulasi P.D.C.A.



Sumber: Diolah berdasarkan data perusahaan

Plan yakni *Commitment*, dimana *Agent of Improvement* tugasnya:

- a. Membangun komitmen bersama dalam pencapaian perusahaan,
- b. Sinergi target yang akan dicapai dengan tujuan perusahaan.

Do yakni *Achievement* dimana *Agent of Improvement* dalam fase ini tugasnya:

- a. Membuat suatu pencapaian kerja yang disepakati bersama
- b. Kontrol terhadap pencapaian,
- c. Memberikan suatu umpan balik terhadap pencapaian kerja tersebut, dan
- d. Mendorong dalam berimprovisasi untuk melaksanakan pencapaian

Check yakni *Getting Motivation*, yang dilakukan oleh *Agent of Improvement* adalah:

- a. Memberi motivasi kepada karyawan seperti *reward/punishment*.
- b. Penilaian untuk mempertimbangkan kriteria dan kompetensi prestasi.
- c. Memperbaiki apa yang akan diperbaiki.

Action yakni *Improvement*, yang terdiri dari:

- a. Mendorong karyawan mencari faktor yang menjadi penghambat

kesuksesan dalam pekerjaan dan faktor kunci keberhasilannya

- b. Membahas persoalan bersama-sama untuk ditanggulangi
- c. Meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengatasi permasalahan
- d. Menganalisa *feed back* dari karyawan
- e. Mengingat kembali SOP dan batas waktu pelaksanaan kinerja
- f. Menerapkan semangat perbaikan organisasi (*Learning Organization*).

Team Spirit yakni melaksanakan *Team Building*, melalui:

- a. Pelaksanaan pertemuan-pertemuan
- b. Menyamakan persepsi
- c. Mengingat karyawan akan pentingnya *team work*
- d. Memastikan anggota perusahaan mengetahui perubahan di perusahaan
- e. Membangun semangat kekeluargaan

Dari analisis yang dilakukan, orang (*people*) yang terlibat mempunyai keahlian dalam:

- a. Membangun komitmen terhadap nilai perusahaan, visi, dan misi,

melalui sosialisasi, pernyataan sikap, dan pemantauan perilaku.

- b. Berkomunikasi dan saling berbagi dengan baik.
- c. Mengakomodasi suatu *teamwork*
- d. Semangat integritas yang mencerminkan citra positif perusahaan.
- e. Menerapkan semangat perbaikan organisasi (*Evaluation &Improvement*).
- f. Saling memotivasi dalam bertindak.

4.2.2 Budaya (*Culture*)

Budaya perusahaan ACC yang mendukung terciptanya suatu penerapan KM yakni:

- *Integrity* yang mencerminkan citra positif perusahaan yang dinilai dari kejujuran, loyalitas, tanggung jawab, keadilan, dan rasa memiliki.
- *Team work* mencapai tujuan melalui kerja sama dan saling menghargai
- *Costumer Satisfaction* muaraaktifitas yakni kepuasan pelanggan
- *Quality* yakni semua proses harus benar untuk mencapai “*six sigma*”

4.2.3 Teknologi

Teknologi yang digunakan haruslah *user friendly*. Penggunaan sistem *Oracle, CCRP (Costumer Complain Resolution Process)* dan *Thin Client* yang *server*-nya berada di pusat memungkinkan perusahaan memantau dan mengarahkan karyawannya di cabang. Sistem *Oracle* menghadirkan efisiensi dan efektivitas bagi perusahaan untuk mempersingkat arus kerja yang mengurangi *paper-based processes* dan secara otomatis menggantikan peran divisi SDM di kantor cabang. Hal ini berdampak dengan berkurangnya biaya dan membentuk perusahaan yang mempunyai suatu kesatuan.

4.3 Strategi dan tujuan pengelolaan pengetahuan ACC (Astra secara umum)

Astra Group dalam mengelola pengetahuan disimpulkan bahwa mereka menganut:

- a. Strategi kodifikasi (*codification strategy*) dimana pengetahuan diterjemahkan dalam bentuk eksplisit secara berhati-hati (*codified*) yang disimpan dalam basis data di kantor pusat dan *Dept. Quality (ACC Pusat)* menyebarkan

pengetahuan tersebut kepada para *Agent of Improvement* di kantor cabang.

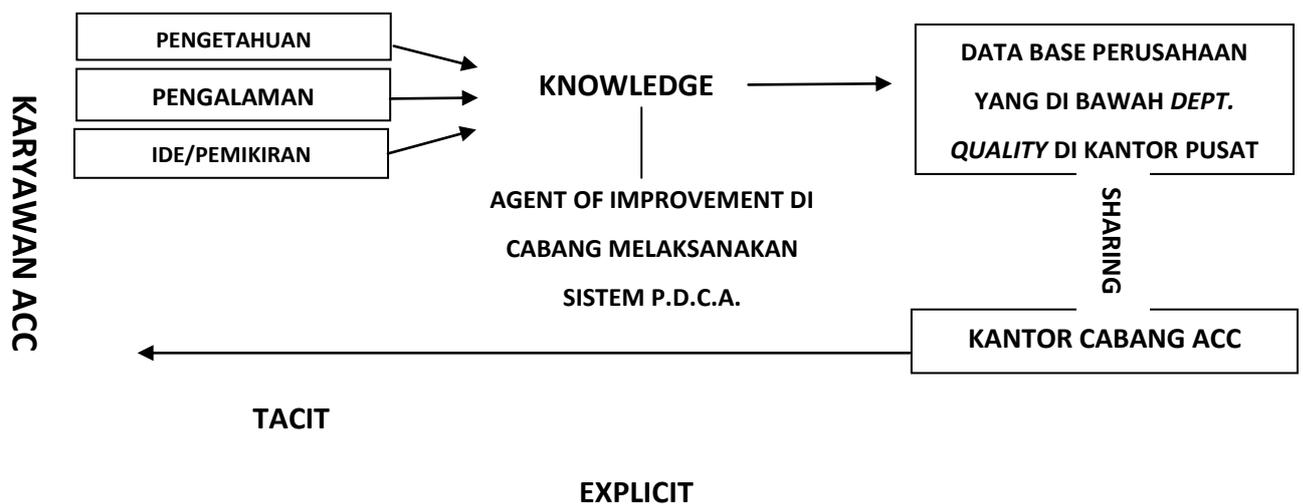
- b. Strategi personalisasi (*personalization strategy*) dimana para *Agent of Improvement* mendorong karyawan mengeluarkan pemikiran/ide dan mengenali faktor kesuksesan dan kegagalan pencapaian kinerja seperti pengetahuan tentang pelanggan, hubungan dengan *stakeholder*, dan pengetahuan mengelola sumberdaya yang dimiliki (sumber daya manusia).

4.4 Proses penerapan *knowledge management*

Langkah yang pertama dan utama dalam menerapkan *knowledge management* adalah:

1. Pendeklarasian akan penerapan *knowledge management*.
2. Membangun kelompok kerja yang dikelola oleh *Agent of Improvement*.
3. Pemetaan pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan.
4. Kerelaan seluruh anggota organisasi untuk berbagi pengetahuan.

Gambar 4.3 : Proses Penerapan KM di ACC



Sumber: Diolah berdasarkan data penelitian terhadap perusahaan

Faktor penghambat yang mungkin berpengaruh adalah sulitnya *Agent of Improvement* untuk mencari waktu yang tepat untuk mensosialisasikan perubahan yang terjadi dan berkumpul untuk merangkul ide/pemikiran karyawan. Solusinya antara lain:

- Meniadakan masalah waktu dimana karyawan dapat menulis ide/pemikiran yang mereka punya disela-sela kesibukan dalam menjalankan kewajiban.
- Membicarakan ide/pemikiran di saat waktu istirahat dan pada saat rapat.

4.5. Keberhasilan Penerapan Knowledge Management

Ada banyak cara yang dilakukan ACC dalam menarik minat para karyawannya dalam membagi (*sharing*) pengetahuan mereka, antara lain:

- a. Membangun komitmen bersama dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Dorongan untuk berbagi melalui perwakilan *Agent of Improvement*.
- c. Pemberian insentif langsung sebesar per ide/pemikiran yang mereka.

Ditinjau dari alasan dan tujuan ACC (Astra Group) melakukan penerapan manajemen pengetahuan, bisa kita simpulkan bahwa penerapan KM tersebut sukses dan terorganisir dengan baik. Tingkat penjualan dan kepuasan pelanggan menjadi tolak ukur yang sangat nyata, antara lain:

1. Memberikan pelayanan yang cepat, tepat dan kemudahan bagi pelanggan.
 - a. *Service Time* yang cepat dimana aplikasi yang masuk dalam 4 jam sudah disetujui sesuai dengan prosedur yang berlaku dan kemudahan dalam bertransaksi dengan adanya sistem *Agency* dan dikontrol secara langsung di kantor pusat oleh bagian KASA (Kredit Analis Satu Atap).
 - b. *Database* yang handal, sehingga pelanggan dengan *track record* yang baik mendapatkan fasilitas “**Disetujui Seketika.**”
 - c. Kemudahan dalam pembayaran di cabang mana saja.
 - d. Sistem CCRP (*Costumer Complain Resolution*)

Program) dimana setiap keluhan pelanggan yang masuk akan diproses secara langsung ke departemen yang bersangkutan dan dikontrol oleh kantor pusat.

2. Penerapan dari *Astra Management System* (AMS) dimana tujuannya adalah untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan organisasi (anggota perusahaan) yang mampu bersaing di dalam industri.

- a. Merangsang pola pemikiran dan inovasi karyawan.
- b. Meningkatkan kemampuan dalam memutuskan suatu keputusan.
- c. Fleksibilitas dalam merespon dan menanggulangi tantangan baru.
- d. Berbagi pengalaman/pengetahuan dan dikelola dalam *database*.
- e. Tiadanya *knowledge gap* antara atasan dengan bawahan.

4.6. Knowledge sources yang penting bagi daya saing perusahaan

Berdasarkan teori *Knowledge Management Pyramid* yang dikembangkan oleh Rosenberg, penulis merangkum sumber pengetahuan yang mempengaruhi posisi kompetitif ACC untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah:

1. Knowledge in people

Banyak terjadi pembajakan karyawan pada level *middle manager* dimana ACC selalu mempunyai pengganti yang lebih baik karena ACC:

- Merupakan perusahaan yang tidak tergantung pada satu individu.
- *Management Trainee Program* yang berisikan pengetahuan *tacit* dan sudah diolah menjadi pengetahuan *explicit*.
- Karyawan senior bisa mentransfer pengetahuan dan pengalaman mereka kepada para juniornya melalui *personal mentoring program*.
- Penerapan teknologi yang mampu menghubungkan semua anggota perusahaan (*Thin Client Server*).

2. *Costumer*

Secara proaktif menciptakan organisasi yang sadar pelanggan dalam arti luas meliputi pelanggan eksternal, pelanggan internal dan pelanggan perantara.

3. *Stakeholder*

Mampu memotivasi pihak dealer dan *stakeholder* lainnya seperti pemberian *reward* dan bentuk penghargaan lainnya yang menghadirkan transparansi.

Penerapan manajemen pengetahuan di ACC mempunyai dampak yang sangat luas bagi pihak yang terlibat di dalamnya dan perusahaan yang menerapkannya antara lain:

- a. Menciptakan lingkungan berbagi pengetahuan melalui komitmen bersama seluruh anggota untuk membagi pengetahuan dan pengalaman,
- b. Mengembangkan pengetahuan karyawan dimana melalui interaksi antar anggota organisasi dan pemanfaatan *database* perusahaan.
- c. Pelayanan kepada pelanggan dengan cepat, tepat dan nyaman dalam bertransaksi serta menonjolkan transparansi,

- d. menciptakan suatu organisasi pembelajaran yaitu belajar dari kesalahan dan perbaikan performa perusahaan berbasis pengetahuan,
- e. Memenuhi setiap masukan yang diterima dari pelanggan dan *stakeholder* sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Ada beberapa poin yang menjadi kunci keberhasilan ACC dalam penerapan KM:

1. Adanya *Astra Management System (AMS)* dalam menyikapi perubahan.
2. Menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan *stakeholder*.
3. *Improvement* dan menjadi *Learning Organizations*

4.7. Implikasi penelitian yang dilakukan

Paradigma yang muncul dari pelaksanaan KM di ACC dari penelitian ini yakni:

1. Perusahaan lebih berorientasi kepada kebutuhan pasar dan pelanggan serta mencermati kegiatan pesaing. Hal ini dibuktikan dengan survei kepuasan pelanggan yang

- dilakukan oleh perusahaan disertai dengan tindak lanjutnya.
2. Melaksanakan kegiatan bisnis yang identik dengan penciptaan nilai tambah yang dapat membedakan perusahaan dengan pesaing.
 3. Budaya perusahaan yang fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya sehingga menjadi perusahaan pembelajar.
 4. Penghargaan berbasis kompetensi dan performa bukan berdasarkan senioritas.
 5. Kapabilitas dan *resources* perusahaan yang memiliki potensi untuk membentuk dan meningkatkan *sustaining competitive advantage* dengan mengintegrasikan *knowledge* yang ada di dalam perusahaan dengan strategi bisnis perusahaan.

5. Penutup

5.1 Kesimpulan

1. Dalam menghadapi iklim usaha yang kompetitif dan mempertahankan eksistensinya, hal pokok yang harus selalu dilakukan adalah *'to create*

customers' dan *'to innovate'* yang menghasilkan nilai tambah terhadap pesaing.

2. Langkah yang pertama dan utama dalam menerapkan *knowledge management* adalah pendeklarasian akan penerapan *knowledge management*, membangun suatu kelompok kerja, pemetaan pengetahuan, dan kesepatan bersama
3. Keberhasilan penerapan KM dapat dilihat dari tiadanya *knowledge gap* antara atasan dengan bawahan dalam pencapaian kinerja organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, perusahaan harus memperhatikan hal-hal:

1. Perusahaan berusaha mempertahankan karyawannya karena selain pengetahuan yang ada, *soft skill* setiap individu pasti berbeda dimana dampaknya:
 - Pengetahuan yang dimiliki perusahaan akan mudah diaplikasikan oleh perusahaan baru dimana

karyawan tersebut bekerja
(*knowledge spy*).

- Biaya pelatihan karyawan baru dengan hasil yang tidak bisa diprediksi.
2. Mempertahankan dan meningkatkan semangat kekeluargaan dan komitmen.
 3. Perusahaan tidak boleh bosan untuk mengingatkan anggotanya tentang perlunya perhatian kepada apa yang selama ini dikenal sebagai *modal sosial*:
 - Jaringan hubungan pribadi sebagai landasan bagi saling percaya, kerjasama, dan tindakan kolektif dari sebuah komunitas,
 - Merupakan jaringan saling mengenal dan saling menghargai,
 - Mengandung kewajiban pada diri anggota yang timbul karena rasa terima kasih, respek, dan persahabatan, atau adanya hak yang dijamin secara institusional, dan
 - Anggota jaringan memiliki akses ke informasi dan kesempatan.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Alhashmi, Saadat, Siddiqi, dan Akhgar. (2005). "*Knowledge Management for Business Performance Improvement*". SSRN-ID670289.
- Anshori, Yusak. (2005). "*Analisa Keunggulan Bersaing Melalui Penerapan Knowledge Management Dan Knowledge-Based Strategy*", Jurnal Manajemen Perhotelan, Vol. 1, No. 2, September 2005: 39-53.
- Bray, David A. (2007). "*Literature Review - Knowledge Management Research at the Organizational Level*". SSRN-ID991169.
- Din, Rosseni dan Aidah Abdul Karim. (2005). "*Development Of Human Potential Through Knowledge Management: The Hybrid Strategy*".
- F.E. Linda (2002). "*The relationship between knowledge management and organizational culture: An examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization*", University of Oregon. USA.
- Garfield, Stan. (2006). "*Ten Reasons Why People Don't Share Their Knowledge*", Knowledge Management Reviews.

- Ghalib, A.K. (2004). "Systemic knowledge management: Developing a model for managing organisational assets for strategic and sustainable competitive advantage", *Journal of Knowledge Management Practice*.
- <http://uharsputra.wordpress.com/artikel/manajemen-pengetahuan/>. (diakses tanggal 30 November 2007 – 30 January 2008).
- Kuncoro, Mudrajad. (2005). *Strategi: "Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?"*, Erlangga, Jakarta.
- Oracle Costumer Case Study. (2005). "Astra Credit Companies Builds Strong Staff Relationships with New HR Management System". ACC – Oracle.
- Porter, Michael E. (1995). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*, (Alih Bahasa: Agus Maulana). Erlangga, Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. (1999). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods for Business*, Salemba Empat, Jakarta.
- Setiarso, Bambang. (2007). "Penerapan Knowledge Management pada Organisasi: Studi Kasus di Salah Satu Unit Organisasi LIPI".
- Stapleton, James J. (2003). *Executive's Guide to Knowledge Management: Puncak Keunggulan Kompetitif*, (Alih Bahasa: Emil Salim). Erlangga, Jakarta.
- Sugiyono, (2004). *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Suryanto, Ronny. (2007). "Pengetahuan Implisit & Explisit". *Harvard Business Review on Knowledge Management* (1998). Harvard College, USA