

## MANAJEMEN *KNOWLEDGE* BERORIENTASI HASIL (*Output Driven Knowledge Management*) PANDANGAN TEORITIS

Hartiningih<sup>1</sup>

### Abstract

*Nowadays the importance of knowledge in order to attain organizational competitive advantage has become major attention. Management scholars regard knowledge and the ability to create and utilize knowledge as the most important source of organizational sustainable competitive advantage. Many of management literatures and school discuss what knowledge management should be and large companies are eager to take advantage of their employees knowledge to organization future growth. Unfortunately, focus of knowledge management effort are on the process of knowledge management it self, not on the goal of the organization or the goal of the knowledge management process. The purpose of this paper is to re-focus of knowledge management effort to the output driven knowledge management.*

Kata Kunci: *knowledge*, manajemen, hasil, *management knowledge*, teoritis

### PENDAHULUAN

Pada dunia bisnis saat ini, dimana adanya perubahan iklim bisnis yang dinamis dan pasar yang terus berubah sehingga perusahaan harus memiliki kemampuan dalam meningkatkan teknologi yang berguna untuk meningkatkan hasil usahanya. Untuk memenuhi persyaratan ini perusahaan harus memiliki cara untuk memperkuat potensial perusahaan itu untuk melakukan pembelajaran sebagai organisasi.

Oleh karena itu *knowledge* menjadi salah satu pendorong utama dari organisasi dan faktor utama dalam peningkatan nilai tambah. Manajemen *knowledge*<sup>1)</sup> dapat dianggap sebagai pendekatan yang terintegrasi untuk mencapai sasaran organisasi dengan memfokuskan diri pada "*knowledge*" yang telah dianggap sebagai salah satu faktor

dari produksi. Bahkan ada kecenderungan yang menarik yang berkembang saat ini, yaitu bergesernya nilai *knowledge* yang mengakibatkan banyak istilah yang semula berawal e- yang berarti elektronik atau melakukan penerapan IT di bidang itu menjadi k- yang berarti *knowledge* atau melakukan penerapan manajemen *knowledge* dalam bidang tersebut. Hal ini disebabkan oleh mulai dimengertinya nilai *knowledge* sebagai suatu modal yang utama organisasi dalam rangka meningkatkan kemampuan daya saing organisasi atau perusahaan dalam menghadapi persaingan global yang semakin hebat.

Tetapi di lain pihak, manajemen *knowledge* sendiri masih dalam tahap perkembangan. Dalam waktu kurang dari 15 tahun telah timbul 3 generasi manajemen *knowledge*<sup>2)</sup> yang diakibatkan oleh penemuan aspek-aspek dari

<sup>1</sup> Pusat Penelitian Perkembangan Iptek (PAPPIPTEK)-LIPI,  
Jl. Gatot Subroto No. 10 Jakarta Selatan email : hartiningih13@yahoo.com

pengertian *knowledge* itu sendiri. Oleh karena itu usaha-usaha penerapan suatu inisiatif manajemen *knowledge* pada organisasi sering dipusatkan pada aspek “manajemennya” atau pada proses bukan aspek hasil yang diakibatkan oleh penerapan manajemen itu. Hal ini menyebabkan bergugurannya usaha inisiatif penerapan manajemen *knowledge* dikarenakan tidak berjalan sesuai dengan keinginan yang ditimbulkan karena tidak sesuai dengan *output* yang dihasilkan oleh organisasi/perusahaan tersebut. Oleh karena itu, dalam tulisan ini penulis berusaha melihat aspek manajemen *knowledge* bila usaha penerapannya ditarik dari hasilnya atau *output driven*. Tujuan dari tulisan ini adalah untuk menampilkan pandangan baru mengenai manajemen *knowledge*, dimana fokus perhatian dipusatkan pada hasil akhir dari proses penerapan manajemen *knowledge* tersebut, bukan pada metodologi atau proses dari manajemen *knowledge* tersebut sebagaimana yang sering digunakan saat ini. Dalam tulisan ini digunakan metodologi eksplorasi secara teoritis untuk memberikan pandangan baru terhadap manajemen *knowledge* yang berbasis *output*, atau *output driven knowledge management*.

### **Knowledge Management**

Secara definisi, *knowledge* adalah sesuatu yang tercipta dari proses kognitif

seseorang sehingga orang tersebut dapat melakukan suatu pekerjaan. Secara intrinsik berkaitan kepada manusia secara individual. Kodifikasi adalah proses untuk mendokumentasikan bagian-bagian dari *knowledge* yang didasarkan pada pengalaman yang dapat dibuat menjadi *explicit* (a.l. dapat dituliskan), sehingga terpisah dari individu staf dan dapat digunakan oleh staf lain dalam organisasi.<sup>3)</sup> . Media penyimpanan adalah suatu wadah dimana *knowledge* hasil kodifikasi diletakkan dan disimpan. *Tacit knowledge* adalah *knowledge* yang dimiliki seseorang, tetapi orang tersebut tidak menyadarinya. Oleh karena itu *knowledge* tersebut tidak dapat direkam/dibukukan. Hanya dapat dirasakan manfaatnya dan dilihat melalui pengamatan dan wawancara. Sedangkan *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang seseorang sadar akan memilikinya dan dapat digunakan<sup>3)</sup>.

Dari definisi di atas mengenai *knowledge*, manajemen *knowledge* merupakan suatu pekerjaan manajemen yang dilakukan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, merepresentasikan dan mendistribusi *knowledge* untuk penggunaan kembali, pembelajaran, dan mengamati kondisi *holistic* dari organisasi. Kebanyakan dari organisasi atau perusahaan akan menerapkan manajemen *knowledge* sebagai bagian dari pengembangan

teknologi informasi atau manajemen sumberdaya manusia.

### **Output Manajemen Knowledge**

Untuk melihat tujuan dan *output* dari sebuah manajemen *knowledge*, kita harus melihat apa sebenarnya tujuan manajemen dari sebuah organisasi atau perusahaan. Tujuan manajemen suatu organisasi dapat diringkas menjadi tiga hal, yaitu:

1. Membentuk sumberdaya yang ada menjadi *output* yang diinginkan oleh organisasi
2. Melancarkan proses organisasi
3. Memperkecil gap, biasanya berbentuk gap antara *input* dan *output*

Tujuan manajemen yang pertama merupakan tujuan umum dari organisasi. Dua tujuan manajemen yang lain merupakan usaha dari organisasi untuk memperlancar kerja internalnya. Manajemen *knowledge* juga didasari oleh tiga tujuan tersebut. Tujuan pertama didapat dengan mengembangkan inovasi atau *knowledge* baru agar dapat mengembangkan daya saing. Dua tujuan berikutnya adalah mengatur *knowledge* yang telah dimiliki organisasi agar dapat membantu jalannya organisasi dan mendasari terbentuknya *knowledge* baru.

Penerapan *knowledge management* (KM) akan memberikan pengaruh terhadap proses bisnis perusahaan<sup>4</sup> :

1. Penghematan waktu dan biaya.  
Dengan adanya sumber pengetahuan

yang terstruktur dengan baik, maka perusahaan akan mudah untuk menggunakan pengetahuan tersebut untuk konteks yang lainnya, sehingga perusahaan akan dapat menghemat waktu dan biaya.

2. Peningkatan asset pengetahuan. Sumber pengetahuan akan memberikan kemudahan kepada setiap karyawan untuk memanfaatkannya, sehingga proses pemanfaatan pengetahuan di lingkungan perusahaan akan meningkat, yang akhirnya proses kreatifitas dan inovasi akan terdorong lebih luas dan setiap karyawan dapat meningkatkan kompetensinya.
3. Kemampuan beradaptasi. Perusahaan akan dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi.
4. Peningkatan produktifitas. Pengetahuan yang sudah ada dapat digunakan ulang untuk proses atau produk yang akan dikembangkan, sehingga produktifitas dari perusahaan akan meningkat.

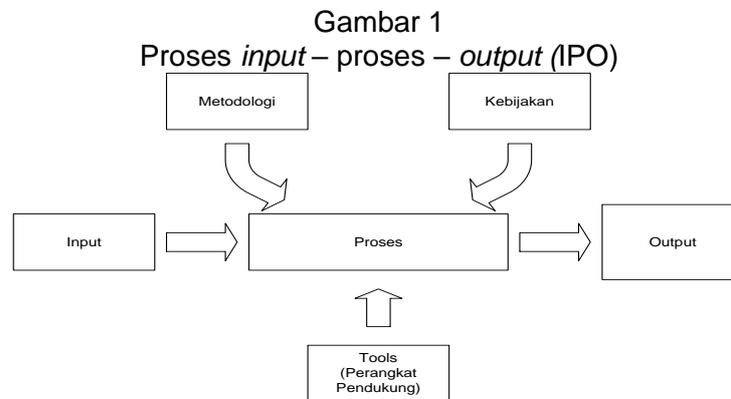
Pada akhirnya keseluruhan dari proses manajemen *knowledge* adalah untuk meningkatkan daya saing organisasi terhadap para pesaingnya di dunia nyata.

### **Output Oriented Process**

Dalam sebuah proses memiliki 2 (dua) komponen. Pertama adalah input

dari proses tersebut, kedua adalah *output* dari proses tersebut. Proses itu didukung oleh perangkat pendukung/*tools* dari proses tersebut, dan dipengaruhi oleh metode apa yang digunakan oleh proses

tersebut serta kebijakan apa dari organisasi mengenai proses tersebut. Lebih mudahnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Sumber: Setiawan, Sigit, 2005

Proses umum tersebut juga termasuk sebuah proses bisnis. Bila pada proses bisnis, maka proses bisnis (*business process*) dapat didefinisikan sebagai kumpulan dari proses yang mendukung proses-proses produksi dan berisi kumpulan aktifitas (*tasks*) yang saling berelasi satu sama lain untuk menghasilkan suatu keluaran yang mendukung pada tujuan dan sasaran strategis dari organisasi. Suatu proses bisnis dibangun untuk mendefinisikan secara spesifik aktifitas-aktifitas yang ada didalamnya. Setiap proses terkadang melibatkan banyak phase yang memiliki satu atau lebih sasaran. Phase-phase tersebut merupakan gambaran dari aktifitas yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran yang telah terdefiniskan. Sasaran (*objective*)

menjelaskan tujuan pencapaian dari aktifitas melalui pendekatan secara kuantitatif, sehingga nantinya dapat diukur tingkat pencapaian dari proses bisnis.

Suatu proses bisnis yang baik harus memiliki tujuan-tujuan seperti mengefektifkan, mengefisienkan dan membuat mudah untuk beradaptasi pada proses-proses didalamnya. Artinya proses bisnis tersebut harus merupakan proses bisnis yang berorientasikan pada jumlah dan kualitas produk *output*, minimal dalam menggunakan sumber daya dan dapat beradaptasi sesuai dengan kebutuhan bisnis dan pasar.

Pengelolaan proses bisnis yang baik akan memberikan keuntungan-

keuntungan pada organisasi perusahaan<sup>5)</sup>, yaitu :

- Organisasi dapat lebih memfokuskan diri pada kebutuhan *customer*.
- Organisasi mampu mengendalikan dan memprediksi setiap perubahan yang terjadi di lingkungan dalam ataupun luar.
- Organisasi mampu memperbaiki tingkat penggunaan sumber dayanya sehingga dapat menekan biaya pemakaian serendah mungkin.
- Organisasi dapat mengelola dengan baik integrasi proses-proses antar bagian yang ada.
- Organisasi dapat memonitor secara sistematis aktifitas-aktifitas pada setiap proses pada bisnis prosesnya.
- Organisasi dapat dengan mudah menemukan kesalahan dalam proses dan memperbaikinya secepat mungkin.
- Organisasi dapat memahami proses setiap perubahan input menjadi *output* pada bisnis prosesnya.
- Organisasi mampu melakukan pengukuran pada setiap perubahan pada kondisi perusahaan.
- Organisasi dapat memahami setiap proses dan metode dari proses yang benar.

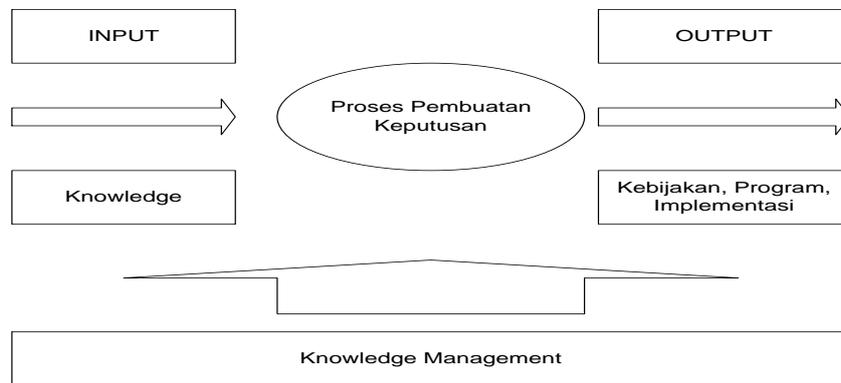
### ***Output Driven Knowledge Management***

Penggunaan manajemen *knowledge* pada sebuah organisasi atau perusahaan sering hanya memfokuskan

pada proses manajemen *knowledge*-nya saja. Hanya bagaimana cara mengatur atau *me-manage* dari *knowledge* yang diperhatikan, tidak pada kegunaan seluruh proses dari organisasi atau tujuan dari organisasi. Akibatnya seringkali penerapan manajemen *knowledge* tidak lain hanya penerapan sistem teknologi informasi saja, yang mungkin akan mengefisienkan proses bisnis internal atau proses administrasi organisasi, tetapi tidak memberikan kontribusi berarti pada tujuan organisasi, entah menghasilkan produk, jasa atau lainnya, tetapi yang jelas adalah meningkatkan daya saing dari organisasi tersebut.

Pada dasarnya sebuah usaha manajemen dari *knowledge* merupakan sebuah proses IPO (*input – proses – output*), dimana sebuah proses pembuatan keputusan yang digunakan untuk menghasilkan *output* dari organisasi akan diambil dengan menggunakan *input* berupa *knowledge* yang ada dan akan menghasilkan sebuah *output* berupa kebijakan, atau program atau implementasi dari pembuatan keputusan tersebut. Ke semua proses tersebut didukung oleh penerapan sistem manajemen dari *knowledge* yang tepat.

Gambar 2  
Proses Manajemen *knowledge*



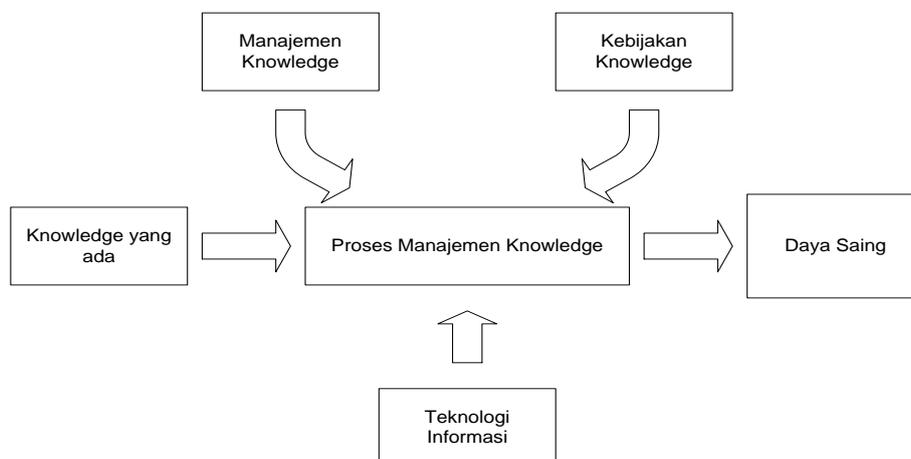
Sumber: Setiawan, Sigit, 2005

Tetapi proses di atas tidak memperhatikan hasil dari prosesnya yaitu *output* dari organisasi, apakah itu berupa barang atau jasa atau hal lainnya. Proses ini hanya memperhatikan 'proses' saja, tidak memperhatikan apakah *output* secara holistik dari proses tersebut. Oleh sebab itu perlu dilihat suatu penerapan

dari 'proses' manajemen *knowledge* yang memperhatikan hasil dari organisasi atau 'proses' tersebut.

Bila dilihat dari gambar 1 pada sub bab sebelumnya, maka proses manajemen *knowledge* dapat digambarkan sebagaimana gambar berikut ini:

Gambar 3  
Proses IPO untuk manajemen *knowledge*



Sumber: Setiawan, Sigit, 2005

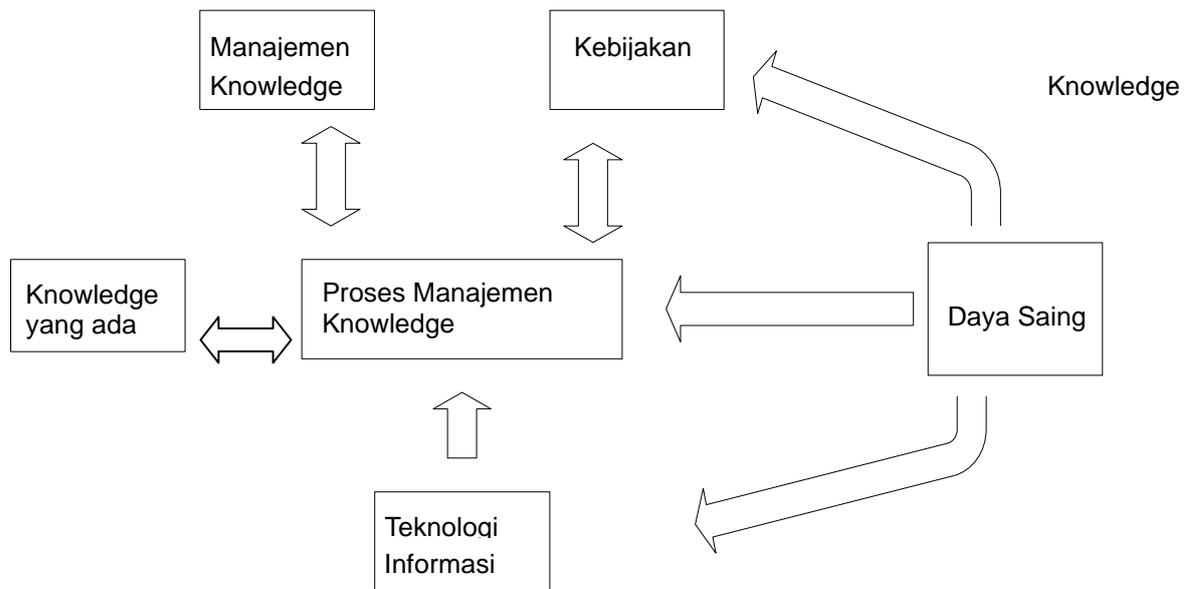
Dalam gambar di atas terlihat komponen yang mendukung suatu manajemen dari *knowledge*. Secara mudah manajemen *knowledge* memiliki *input* berupa *knowledge* yang telah ada di organisasi tersebut dan *knowledge* yang didapatkan dari luar organisasi tersebut yang diperoleh melalui berbagai transfer *knowledge*, termasuk pembelian *knowledge*, transfer teknologi dan sebagainya. Melalui sebuah proses manajemen dari *knowledge* untuk meningkatkan *knowledge* organisasi akan dapat berbagai produk atau jasa yang merupakan tujuan dari organisasi yang akhirnya dapat meningkatkan daya saing organisasi tersebut terhadap para pesaingnya di dunia nyata maupun maya.

Proses manajemen *knowledge* tersebut didasari oleh metodologi yang khusus dikembangkan untuk manajemen *knowledge*, misalnya menggunakan model SECI oleh Nonaka, Cynefin oleh Snowden dan lain sebagainya. Selain itu proses manajemen dari *knowledge* akan didukung oleh penerapan sistem TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) yang berupa suatu sistem manajemen informasi. Di lain pihak penerapan sebuah proses dari manajemen *knowledge* juga dipengaruhi oleh adanya kebijakan internal dari organisasi tersebut. Bila kebijakan tersebut mendukung adanya manajemen *knowledge* maka penerapannya juga

akan berjalan dengan lancar, demikian pula sebaliknya. Sebenarnya masih ada satu aspek lagi yang tidak tertera dalam diagram yang merupakan aspek yang inherent terdapat dalam organisasi yaitu kondisi sosial dalam organisasi tersebut, bagaimana sikap pegawai, budaya organisasi dan sebagainya.

Agar proses manajemen *knowledge* dapat memenuhi keperluan organisasi dalam menghasilkan *output* dari organisasi tersebut, maka pada gambar di atas perlu dibalik arah panahnya. Bermula dari *output* yang berupa keperluan akan daya saing, maka diperlukan hasil organisasi yang lebih baik, apakah hasilnya barang dan jasa. Baru setelah itu semua proses manajemen *knowledge* dan seluruh faktor yang mempengaruhinya disesuaikan dengan *output* tersebut. Dengan demikian maka sasaran dari seluruh kegiatan manajemen *knowledge* akan menjadi jelas. Untuk jelasnya dapat dilihat pada gambar di bawah ini.

Gambar 4  
*Output Driven Knowledge Management*



Sumber: Setiawan, Sigit, 2007

Pada gambar di atas terlihat bahwa *output* berupa daya saing mempengaruhi baik proses manajemen *knowledge*, maupun pendukungnya berupa metode manajemen *knowledge*, kebijakan, serta *tools* berupa sistem teknologi informasi. Setelah itu baru diidentifikasi *input* yang diperlukan baik berupa bahan mentah maupun *knowledge* yang diperlukan. *Knowledge* yang dibutuhkan dapat berasal dari dalam organisasi atau mencari *knowledge* di luar organisasi dalam bentuk transfer teknologi atau yang lainnya.

Dari gambar di atas juga terlihat bahwa manajemen *knowledge* yang berupa metode dan kebijakan *knowledge* memiliki arah panah yang dua arah. Hal ini mencerminkan adanya hubungan

timbal balik antara proses manajemen *knowledge* yang berjalan dengan metode yang digunakan dan kebijakan yang diambil. Guna dari hal ini adalah untuk memberikan umpan balik antara proses dan kebijakan serta metodologi yang ada, sehingga sistem akan *self corrected* selama proses manajemen *knowledge* berlangsung. Satu satunya komponen yang tidak berubah adalah teknologi informasi sebagai pendukung dari proses manajemen dari *knowledge*. Hal ini dikarenakan sistem tersebut lebih sukar untuk dirubah, atau dengan kata lain telah tetap/*given* pada saat diputuskan untuk diterapkan manajemen dari *knowledge* digunakan dalam organisasi.

Secara umum sistem *knowledge management* (KM) ini mempunyai fungsi sebagai berikut :

- Mendukung *sharing knowledge* (berbagi pengetahuan) berbasiskan pada proses bisnis yang mempunyai phase dan sasaran yang jelas
- Mendukung *learning process* (proses pembelajaran) diantara posisi-posisi pekerjaan berbeda yang mempunyai sasaran yang sama dalam phase penerapan manajemen *knowledge* yang berbeda-beda
- Mendukung usaha *capturing knowledge* dari dalam dan luar organisasi yang berbasiskan pada proses bisnis yang mempunyai phase dan sasaran yang jelas
- Mendukung standarisasi proses bisnis yang sangat menentukan organisasi, dimana proses ini sering dipakai untuk mendukung produktifitas organisasi

### **Kajian Kasus**

- Kasus dalam kajian Groupe Bulle (*Sanchez,Ron,2005*), Lorino (2001) yaitu sebuah perusahaan komputer Perancis terkemuka pada tahun 1980-an, yang mengemukakan tentang dampak dari organisasi sistem kontrol yang berbentuk ide (*sensemaking*) dan pengambil keputusan manajerial (*managerial descisionmaking*). Pada tahun 1970-an sampai awal tahun 1980-an, terjadi kompetisi pada industri komputer perangkat keras

(*hardware*), yang berhubungan dengan kualitas, dan biaya. Kompetisi tersebut dimenangkan oleh perusahaan yang dapat mengembangkan komputer dengan hasil kinerja yang tinggi (*high-performing computers*) (misalnya diukur berdasarkan perhitungan per detik) dan penggunaan biaya produksi komputer yang lebih efisien dengan kualitas yang tinggi (misalnya diukur dari tingkat kerusakan yang paling rendah). Untuk memonitor kinerja organisasi di lingkungan yang berkompetisi, Group Bulle, menyediakan biaya yang digunakan untuk pengelolaan pengembangan komputer *hardware* secara canggih, serta produksi komponen-komponen yang digunakan untuk merangkai *mainframe* komputer. Dengan kata lain, dalam proses manajemen, perusahaan tersebut telah melakukan perbaikan secara berkesinambungan terhadap pengukuran biaya, dan meningkatkan kemajuan perusahaan dengan cara memilih pimpinan perusahaan yang memiliki kinerja yang baik sehingga dapat menekan biaya dan meningkatkan efisiensi, serta menetapkan sistem kontrol biaya yang terukur .

- Pada pertengahan tahun 1980-an, persaingan di industri komputer telah berubah, dimana banyak produsen yang mampu menawarkan komputer dengan kualitas dan kinerja komputer

dengan tingkat harga yang lebih bersaing. Dalam suatu industri yang mempunyai sebagian besar komoditas perangkat keras (*hardware*), menawarkan 'turn key' solusi perangkat lunak (*software*) untuk masing-masing kebutuhan pelanggan menjadi kunci keberhasilan dalam bersaing. Group Bulle terus mengandalkan keamanan terutama diarahkan (difokuskan) pada *hardware* sistem kontrol biaya yang menjadi pedoman dan monitor kinerja dalam organisasi. Dan, hasilnya perusahaan tersebut memiliki proses manajemen yang terus berfokus pada pengurangan biaya pengelolaan dalam pengembangan dan produksi perangkat keras (*hardware*). Sementara itu, sumber utama keunggulan kompetitif yang bergeser ke arah superior *knowledge* tentang bagaimana membuat *solusi* perangkat lunak (*software*) yang disesuaikan dengan cepat dan efisien. Beberapa manajer Group Bulle mengakui tumbuhnya gap antara apa sistem kontrol mengukur dan apa yang penting dalam perusahaan di lingkungan yang kompetitif. Tetapi Lorino menunjukkan, melekatkan *knowledge* organisasi dalam bentuk resmi, dilembagakan kerangka penafsiran seperti yang penting pada sistem kontrol manajemen. Jadi *knowledge* yang terkait melembagakan

kerangka kerja penafsiran dalam sebuah organisasi sistem kontrol membantu sebuah organisasi untuk menerapkan dan memperluas *knowledge*, tetapi juga cenderung untuk menghambat perkembangan jenis *knowledge* organisasi yang baru dan penafsiran kerangka kerja. Oleh karena itu, manajer harus waspada terhadap kebutuhan untuk menciptakan dan mempertahankan keseimbangan antara proses-proses kognitif dan dinamis untuk menerapkan dan memperluas *knowledge* (Sanchez,Ron,2005).

- PT PJB sebagai perusahaan pembangkit listrik yang besar dan punya beberapa unit pembangkit yang terpisah-pisah tempatnya sehingga karyawannya tersebar di beberapa tempat dalam melakukan kegiatan produksi. Dalam melakukan kegiatan produksi dibutuhkan ketelitian, supaya tidak terjadi kesalahan sekecil apapun. Tetapi kenyataannya perusahaan tersebut pernah melakukan kesalahan dalam memproduksi, sehingga dibutuhkan suatu kemampuan untuk mengatasi kesalahan tersebut. Hal tersebut mendorong PT PJB menerapkan manajemen *knowledge*, karena perusahaan tidak ingin pengetahuan dan kompetensi yang sangat berharga lepas dari perusahaan seiring dengan mutasi (perpindahan) atau habis masa tugas

para tenaga ahlinya. Bagi perusahaan bahwa *knowledge* karyawan merupakan aset berharga bagi perusahaan, sehingga pengelolaan aset *knowledge* tersebut dikelola dan didokumentasikan dalam dokumen perusahaan yang dihimpun dalam portal manajemen *knowledge*. *Knowledge* tersebutlah yang menjadi unggulan organisasi ini. Pada masa awal dimulai penerapannya adalah dengan membangun budaya *knowledge sharing* melalui media klub pustaka. Tujuannya mengubah paradigma "*knowledge is a power* yang lebih menekankan pada individualistik, menjadi *knowledge sharing is a power* yang berorientasi pada kolaborasi". Pada tahap sekarang implementasi manajemen *knowledge* di PT PJB adalah tetap menjalankan *knowledge sharing* dan lebih fokusnya membangun *community of practice* (CoP) untuk *generate problem solving* di unit (Budaya *knowledge sharing*, 2009).

Konsep manajemen *knowledge* (KM) dan proses yang di atas mencerminkan perubahan yang mendalam dan berkembang dalam pemikiran dan praktek manajemen. Hal ini merupakan pergeseran yang mewakili evolusi yang jelas jauh dari konsep manajemen tradisional yang didasarkan pada komando dan kontrol untuk konsep

manajemen yang lebih penting dan yang berkaitan dengan pengembangan, mendukung, menghubungkan dan memberdayakan sebuah organisasi karyawan sebagai pekerja. Akhirnya, teori manajemen *knowledge* dan prakteknya merupakan bagian dari gerakan yang luas dari anggapan bahwa manajemen adalah satu-satunya '*brain*' dari organisasi dengan asumsi bahwa membangun *collective intelligen* yang berbasis luas diantara semua peserta dalam sebuah organisasi (tidak terbatas para manajer) yang merupakan tugas penting dalam manajemen. Dalam pergeseran ini, manajemen *knowledge* menjadi peran utama di dalamnya, yang artinya terjadi perubahan dalam cara manajer memimpin sebuah organisasi. Manajemen *knowledge* mengandaikan bahwa manajer bukan satu-satunya orang yang bisa memiliki ide-ide yang berguna dalam suatu organisasi tersebut. Untuk itu, manajer harus melakukan *knowledge sharing* dan proses pembelajaran yang stimulan dan menarik belajar bagi semua individu dan kelompok dalam menghasilkan ide-ide yang terbaik dalam organisasi mereka.

### **Kesimpulan**

Dari pembahasan yang ada dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

- Penerapan manajemen *knowledge* memiliki kecenderungan untuk memperhatikan 'proses' dari

manajemen *knowledge* tanpa melihat kegunaan akhir atau tujuan dari organisasi.

- Akibat dari fokus kegiatan manajemen *knowledge* pada hanya 'proses', maka penerapan manajemen *knowledge* tidak memberikan dampak yang berarti bagi daya saing organisasi, biasanya berakhir hanya berupa otomatisasi sistem perkantoran.
- Diperlukan pengalihan fokus kegiatan manajemen *knowledge* agar tidak hanya memperhatikan proses manajemen *knowledge* nya saja tetapi juga harus memperhatikan kegunaan proses dari organisasi, tujuan atau bahkan hasil akhir dari organisasi perusahaan yang menggunakan, sehingga menciptakan suatu sistem *output driven knowledge management*.
- Dengan menggunakan *output driven knowledge management* ini maka akan didapat penerapan manajemen *knowledge* yang memiliki sasaran, terstandarisasi dan memiliki fasa-fasa dari penerapan yang jelas, yaitu peningkatan daya saing organisasi melalui produk yang dihasilkan organisasi tersebut.
- Dalam pelaksanaan bahwa manajemen *knowledge*, bukan hanya ide-ide manajer yang berguna tetapi juga ide semua orang yang ada dalam organisasi tersebut. Sehingga

manajer harus menciptakan terjadinya *knowledge sharing* dan proses pembelajaran yang stimulasi dan menarik untuk belajar bagi individu dan kelompok agar menghasilkan ide-ide yang terbaik dalam organisasi.

#### Daftar Pustaka

1. ....Wikipedia, *Knowledge Management*, [http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management), diakses 02-08-07.
2. Snowden, D., *Complex Acts of Knowing : Paradox and Descriptive self Awareness*, IBM Press, 2003.
3. ....*Wissensmanagement Forum, An Illustrated Guide To Knowledge Management*, [Http://www.wm-forum.org](http://www.wm-forum.org), 2003.
4. ....Pengantar *Knowledge Management*, <http://wirog.wordpress.com/2007>, diakses pada 27/08/2009
5. Kumalasari, Efa. *Proses Bisnis dalam Perusahaan, Knowledge Space 24 Maret 2008*, [www.midas-solusi.com/knowledge-space](http://www.midas-solusi.com/knowledge-space), diakses 2 September 2009.
6. Setiawan, Sigit. *Studi Pengembangan Sistem Knowledge Sharing dalam Membangun Learning Organization di Organisasi Litbang Pemerintah, PAPPIPTEK-LIPI*, 2005.
7. Setiawan, Sigit. *Studi Kodifikasi Knowledge dalam Pembelajaran Organisasi di Institusi Pemerintah Daerah tingkat II, PAPPIPTEK-LIPI*, 2007.
8. Ron Sanchez, *Knowledge Management and Organizational*

- Learning, "Fundamental Concepts for Theory and Practice".Lund Institute of Economic Research Working Paper Series, 2005.*
9. Haitan, Mohamad, Pengantar Knowledge Management (KM), [http://www.sony-ak.com/articles/1/pengantar\\_km\\_haitan.php](http://www.sony-ak.com/articles/1/pengantar_km_haitan.php), diakses 18/03/08
  10. Krough, Georg, Kazua Ichijo, Ikujiro Nonaka. *Enabling Knowledge Creation: How to unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation.* Oxford: Universities Press, 2000
  11. Nonaka, I., "The Knowledge Creating Company", *Harvard Business Review*, November-December, 1991
  12. Nonaka, I. dan Takeuchi, H., "The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create Dynamic of Innovation", Oxford University Press, Oxford, 1995.
  13. Widayana, Lendy., "Mempraktikkan KM", *Harian Radar Malang*, 2004.
  14. ....*Budaya Knowledge Sharing* ala PT Pembangkit Jawa Barat, <http://www.beritajatim.com>, diakses 26-10-2009.