

# **Pendekatan *Knowledge Management* Dalam Upaya Mencapai *Competitive Advantage***

Lilik Dwi Yunita  
Fakultas Ekonomi Universitas AKI

## ***Abstract***

*Knowledge, capabilities and resources combined with a business strategy will give a product of competitive advantage. Knowledge management is a major source of corporate competitive advantage. Knowledge is a source of strength. It also establishes the foundations of the firm theory. They make the postulate that companies doing better than the market because of creation and the transfer of knowledge within the organization. Companies can grow and be able to deter imitation through recombination of knowledge which is done continuously and apply them to new market opportunities.*

***Key words*** : *knowledge management, Resource Based View , knowledge-based view*

## **Pendahuluan**

Pengetahuan sangatlah penting di dalam sebuah organisasi. Pengetahuan bisa jadi lebih penting dibandingkan dengan keuangan, posisi pasar, teknologi dan asset perusahaan lainnya. Pengetahuan adalah sumber daya yang sangat penting yang digunakan untuk kinerja organisasi. Tradisi organisasi, kultur, teknologi, operasi, system, dan prosedur semua itu adalah bagi pengetahuan dan keahlian. Pegawai membutuhkan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan mereka untuk

memperbaiki hasil kerja dan pelayanan mereka, dengan menyediakan kualitas pelayanan untuk klien atau konsumen. Pengetahuan adalah kebutuhan untuk mengupdate hasil kerja dan pelayanan sama pentingnya dengan merubah system dan struktur dan solusi komunikasi untuk suatu masalah. Pengetahuan merupakan nutrisi yang sangat penting yang dibutuhkan organisasi untuk berkembang. Di dalam organisasi, karyawan mungkin bisa datang dan pergi begitu saja, tetapi pengetahuan

tidak seperti itu, pengetahuan tidak dapat hilang ataupun mati dari sebuah organisasi.

Seperti halnya pernah dipaparkan oleh Romy SW dalam presentasinya tentang *Knowledge management* di UNPAD, ia menjelaskan bagaimana pengetahuan membuat perusahaan berkembang bahwasanya, pengetahuan adalah satu-satunya kunci keunggulan kompetitif. Perusahaan yang sukses mampu untuk: Secara konsisten menghasilkan pengetahuan baru, menyebarkannya ke dalam perusahaan dan mengimplementasikan dalam teknologi atau produk baru

Untuk memenangkan persaingan bisnis saat ini perusahaan harus memiliki strategi yang baik. Ada banyak pendapat mengenai strategi, salah satunya adalah pendapat Johnson dan Scholes (2003) yang mengatakan bahwa, "*Strategy is the direction and scope of an organization over the long term: which achieves advantage for the organisation through its configuration of resources within a challenging environment, to meet the needs of markets and to fulfil stakeholder expectations*". Inti dari pendekatan ini adalah untuk mempertahankan bisnis jangka panjang perusahaan harus dapat menyelaraskan sumber yang dimiliki dengan pasar yang ingin digarap dan kondisi lingkungannya. Di

samping itu perusahaan juga harus dapat bersaing untuk memberikan nilai lebih kepada konsumen (*stakeholder*).

Perusahaan yang melaksanakan strategi secara cepat dan akurat adalah perusahaan yang memiliki *competitive advantage* untuk memenangkan persaingan, seperti yang dikemukakan oleh Thompson dan Strickland (2003, p.55) bahwa, "*A business strategy is powerful if it produces a sizable and sustainable competitive advantage; it is weak if it results in competitive disadvantage*". Sedangkan Porter (1980) di dalam teorinya yang disebut *Porter's five-forces model* menganalisis berbagai ancaman dan peluang dalam suatu industri. Konsep yang diperkenalkan Porter ini mendapat kritikan dari berbagai pihak, di antaranya Teece (1984) dan Barney (1991). Mereka mengkritik bahwa model Porter hanya menunjukkan profitabilitas industri dan bukan perusahaan secara individual. *Porter's five-forces model* tidak banyak membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mempertahankan *unique and sustainable advantages*. Dari kritikan tersebut kemudian berkembang konsep yang lebih terfokus pada *resources* dan *capabilities*, yang juga disebut *Resource Based View* (RBV). Menurut Hitt.et.al, "*Resource-based view is based on the idea*

that 1) firm's resources, capabilities, and competencies facilitate the development of sustainable competitive advantage, and 2) competitive advantages are achieved when the strategies are successful in leveraging these resources " (2001, pp. 479-491). RBV menekankan bahwa *competitive advantage* berdasarkan sumber daya dan kapabilitas lebih *sustainable* daripada yang didasarkan pada *product/market positioning*. Adapun sumber daya yang dimiliki perusahaan meliputi finansial, fisik, manusia, *intangible assets* dan *structural-cultural assets*. Dalam konteks bisnis, *intangible assets* oleh Kaplan dan Norton (2004, p.202) digambarkan sebagai, "*Knowledge that exists in an organization to create differential advantage or the capabilities of the company's employees to satisfy customer needs*".

Manajemen strategik tradisional umumnya menerjemahkan strategi dalam bentuk *product/ market positioning*. Sedangkan konsep RBV lebih mengandalkan sumber daya dan kapabilitasnya yang *unique*, *valuable*, dan *inimitable*. Oleh karena itu, untuk menciptakan *competitive advantage* dibutuhkan sumber daya yang *unique* dan *valuable*, seperti yang dikemukakan oleh Collis dan Montgomery (1998, p. 27) bahwa, "*The premis of the resourcesbased*

*view is that the firms differ in fundamental ways because each firm possesses a unique bundle of resources*".

Sumber daya internal perusahaan diseleraskan dengan lingkungan eksternal (apa yang dikehendaki pasar dan yang ditawarkan kompetitor). Dalam kenyataannya seringkali *unique resource* yang dimiliki perusahaan dapat dengan mudah ditiru oleh kompetitor.

Menurut Zack (1999, p. 4), sumber daya yang bisa dikatakan paling *unique* dan *inimitable* adalah sumber daya pengetahuan (*knowledge*). *Knowledge* digunakan untuk mengelola dan mengkoordinasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk berkompetisi. Perusahaan yang memiliki sumber daya *knowledge* melebihi pesaingnya akan lebih inovatif dan memberikan "nilai" yang lebih besar kepada konsumen. Apabila *knowledge* disebut sebagai sumber strategik yang paling penting, maka kemampuan untuk mengumpulkan, mengintegrasikan, menyimpan, menyebarkan, serta penerapannya merupakan kapabilitas yang paling penting untuk membangun dan mempertahankan *competitive advantage*.

Agar tetap dapat mencapai tingkat keuntungan yang maksimal, penting bagi hotel (perusahaan) untuk mempunyai

*sustainable competitive advantage*. Salah satu caranya adalah menerapkan *knowledge management* dan melakukan *knowledge-based strategy*. Strategi ini dipilih karena kualitas pelayanan yang diinginkan oleh konsumen sudah mengarah pada *personal attention services*. Di samping itu, *Knowledge Management* dan *Knowledge-Based Strategy* juga dapat melengkapi celah-celah kosong yang ada di dalam strategi bisnis perusahaan. Oleh karena itu, pengetahuan tentang *products, services, processes, customers, stakeholder relationships, people*, lingkungan bisnis, dan *organizational memory*, akan menjadikan perusahaan memahami tujuan keberadaan dan cara mencapainya.

### **Permasalahan**

Pengetahuan dari organisasi dapat menjadikan organisasi tersebut memahami tujuan keberadaannya. Diantara tujuan yang terpenting adalah bagaimana organisasi memahami cara mencapai tujuannya. Organisasi-organisasi yang sukses, adalah organisasi yang secara konsisten menciptakan pengetahuan baru dan menyebarkannya secara menyeluruh didalam organisasinya, dan secara cepat mengadaptasinya kedalam teknologi dan

produk serta layanan mereka. Melihat perannya yang begitu penting bagi suatu organisasi, maka semua pengetahuan yang dimiliki oleh suatu organisasi harus dikelola dengan baik, sehingga pengetahuan tersebut dapat berperan optimal untuk organisasinya. Bentuk dan kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan sangat mempengaruhi kualitas pengetahuan yang dihasilkan dan juga akan mempengaruhi kualitas hubungan atau integrasi di antara komponen-komponennya.

Sehubungan dengan paparan tersebut, akhir - akhir ini banyak organisasi yang telah menjadikan manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) sebagai salah satu strategi untuk menciptakan nilai, meningkatkan efektivitas dan produktifitas organisasi, serta keunggulan kompetitif organisasi. Mereka mulai menerapkan manajemen pengetahuan dalam rangka peningkatan kinerja usaha dan daya tahan organisasi mereka. Dalam lingkungan yang sangat cepat berubah, pengetahuan akan mengalami keusangan oleh sebab itu perlu terus menerus diperbarui melalui proses pembelajaran. Dalam tulisan ini akan dibahas tentang “bagaimana penerapan *knowledge management* dan *knowledge based strategy* dalam keunggulan bersaing”.

## Pembahasan

Kombinasi pengetahuan manusia dalam organisasi menghasilkan pengetahuan organisasi yang berbeda. Hanya saja penting dicatat, orang yang memiliki banyak pengetahuan berkualitas belum tentu mampu menghasilkan barang atau jasa yang sama kualitasnya. Untuk itu perusahaan harus memiliki knowledge management guna mendapat manfaat sebesar-besarnya dari pengetahuan.

*Knowledge management* adalah pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima. Melalui knowledge management, organisasi mengidentifikasi pengetahuannya, kemudian memanfaatkannya guna meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Guna mendapatkan manfaat *Knowledge management* sebesar-besarnya, organisasi juga aktif mengidentifikasi dan mengakuisisi pengetahuan berkualitas yang ada di lingkungan eksternal organisasi.

*Knowledge Management* dikelompokkan ke dalam empat arah, yang pertama sebagai pemrosesan informasi organisasi (*organizational information processing*), kedua, intelijen bisnis (*business intelligence*), ketiga, kognisi organisasi (*organizational cognition*) dan keempat, pengembangan perusahaan (*organizational Development*).

Peranan *Knowledge management* dapat dilihat dari penggunaan pengetahuan sebagai basis melahirkan inovasi juga landasan meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan dan stakeholder. Selain itu, pengetahuan juga menjadi basis meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan yang telah diberi tanggung jawab. Secara generik, *Knowledge Management* dapat dipahami melalui aktivitasnya, yaitu mengembangkan dan mempertahankan dinamika serta daya saing perusahaan yang bertumpu pada sumber daya pengetahuan (knowledge assets).

## Pengertian Pengetahuan ( knowledge )

Dalam buku yang ditulis oleh Von Krogh, Ichiyo, serta Nonaka 2000, disampaikan ringkasan gagasan yang mendasari pengertian mengenai pengetahuan:

1. **pengetahuan merupakan *justified true believe*.**

Seorang individu membenarkan (*justifies*) kebenaran atas kepercayaannya berdasarkan observasinya mengenai dunia. Jadi bila

seseorang menciptakan pengetahuan, ia menciptakan pemahaman atas suatu situasi baru dengan cara berpegang pada kepercayaan yang telah dibenarkan. Dalam definisi ini, pengetahuan merupakan konstruksi dari kenyataan, dibandingkan sesuatu yang benar secara abstrak. Penciptaan pengetahuan tidak hanya merupakan kompilasi dari fakta-fakta, namun suatu proses yang unik pada manusia yang sulit disederhanakan atau ditiru. Penciptaan pengetahuan melibatkan perasaan dan system kepercayaan (*belief systems*) dimana perasaan atau system kepercayaan itu bisa tidak disadari.

## **2. pengetahuan merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus terbatinkan (tacit).**

Beberapa pengetahuan dapat dituliskan di kertas, diformulasikan dalam bentuk kalimat-kalimat, atau diekspresikan dalam bentuk gambar. Namun ada pula pengetahuan yang terkait erat dengan perasaan, keterampilan dan bentuk bahasa utuh, persepsi pribadi, pengalaman fisik, petunjuk praktis (*rule of thumb*) dan institusi. Pengetahuan terbatinkan seperti itu sulit sekali digambarkan kepada orang lain. Mengenali nilai dari pengetahuan terbatinkan dan memahami bagaimana menggunakannya merupakan tantangan

utama organisasi yang ingin terus menciptakan pengetahuan.

## **3. penciptaan pengetahuan secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut.**

Apa yang dimaksud dengan konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan pengetahuan adalah ruang bersama yang dapat memicu hubungan-hubungan yang muncul. Dalam konteks organisasional, bisa berupa fisik, maya, mental atau ketiganya. Pengetahuan bersifat dinamis, relasional dan berdasarkan tindakan manusia, jadi pengetahuan berbeda dengan data dan informasi, bergantung pada konteksnya.

## **4. penciptaan pengetahuan melibatkan lima langkah utama.**

Von Krogh, Ichiyo serta Nonaka (2000) bahwa penciptaan pengetahuan organisasional terdiri dari lima langkah utama yaitu: berbagi pengetahuan terbatinkan; menciptakan konsep; membenarkan konsep; membangun prototype; dan melakukan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat di organisasi.

## **Definisi Knowledge Management (KM)**

Rumusan definisi KM yang berlaku umum belum ada sampai saat ini. Secara sederhana KM dapat didefinisikan sebagai serangkaian proses penciptaan nilai dengan menggunakan *knowledgebased assets*. Dalam prakteknya, KM 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 untuk memfasilitasi kegiatan-kegiatan tersebut. Commerce-Database.com mendefinisikan KM adalah: “*Process through which organizations generate value from their intellectual property and knowledgebased assets. KM involves the creation, dissemination, and utilization of knowledge*” (2004).

Sedangkan KPMG Consulting dalam laporan *Knowledge Management* risetnya tahun 2000 menerjemahkan KM sebagai usaha yang sistematis dan terorganisir dengan menggunakan *knowledge* didalam perusahaan untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Barclay dan Murray (2002, p.1) mendefinisikan KM sebagai suatu aktivitas bisnis yang mempunyai dua aspek penting, yaitu (1) memperlakukan komponen pengetahuan dalam aktivitasaktivitas bisnis

yang direfleksikan dalam strategi, kebijakan, dan berbagai praktek perusahaan secara keseluruhan; dan (2) membuat suatu hubungan langsung antara aset intelektual perusahaan baik yang eksplisit maupun tacit untuk mencapai tujuan perusahaan.

*The Knowledge Management Forum* (1996, p. 11) mengutip pendapat Brian Newman mendefinisikan KM sebagai suatu rangkaian proses yang mengatur penciptaan, penyebarluasan, dan pemanfaatan pengetahuan. Sementara itu, Bertels (1996, p. 2) mengatakan bahwa KM merupakan upaya manajemen organisasi yang berfokus pada pembaharuan yang berkelanjutan atas sumber pengetahuan yang dimiliki perusahaan, dengan mendisain struktur organisasi, memfasilitasi anggota organisasi, serta memanfaatkan teknologi informasi dengan penekanan pada teamwork dan penyebaran pengetahuan. Sedangkan Gupta dan McDaniel (2002,p.3) berpendapat bahwa, “*Knowledge Management is a strategic process, which implies the goal of differentiation from competitors such that a sustainable competitive advantage is forged*”.

### ***Generic Model Knowledge Management***

Menurut Collison dan Parcell yang dikutip Ghalib (2004, p.9) KM adalah

wilayah yang kompleks, yang menjangkau batas-batas pembelajaran dan perkembangan, teknologi informasi, dan sumber daya manusia. Model yang dimiliki menggambarkan wilayah kegiatan dimana usaha KM dapat menjadi kekuatan untuk memonitor dan mengkomunikasikan apa yang tercakup di dalam perusahaan. Model dari Collison dan Parcell menunjukkan kesuksesan KM dalam berinteraksi di antara tiga elemen pokok yaitu: (1) **People**, yang berarti *Knowledge* berasal dari orang. *People* merupakan bentuk dasar untuk membentuk *knowledge* baru. Tanpa ada orang tidak akan ada *knowledge*; (2) **Technology**, merupakan infrastruktur teknologi yang standar, konsisten, dan dapat diandalkan dalam mendukung alat-alat perusahaan; dan (3) **Processes**, yang terdiri dari menangkap, menyaring, mengesyahkan, mentransformasikan, dan menyebarkan *knowledge* ke seluruh perusahaan dilengkapi dengan menjalankan prosedur dan proses tertentu.

Ketiga elemen tersebut tidak hanya perlu, tetapi juga saling melengkapi antara satu dengan lainnya,

### **Knowledge Management**

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

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

#### *Level 1: Document management*

Merupakan aplikasi KM yang paling sederhana, karena KM hanya digunakan untuk memfasilitasi distribusi informasi saja.

#### *Level 2: Information creation, sharing, and management*

Aplikasi KM pada level ini antara lain: *new content of information creation, communication and collaboration, real-time information management, capturing and distributing expert stories.*

#### *Level 3: Enterprise intelligence*

Pada level ini KM mencerminkan "*the truly know-how of the organization*". Pelaksanaan aktivitas primer organisasi sepenuhnya tergantung pada keahlian berbasis pengetahuan yang melekat pada keseluruhan sistem yang terdapat dalam perusahaan.

Beberapa aktivitas KM pada level ini adalah: *building expert network, interacting with operational databases, performance support, leveraging organizational "know-how"*.

### **Knowledge-Based View**

Ilmu pengetahuan (*knowledge*) dan pengelolaan ilmu pengetahuan (*knowledge management*) mempunyai peran yang sangat

penting dalam suatu organisasi/perusahaan. Oleh karena itu adalah sangat esensial bagi semua perusahaan untuk menjaga dan menumbuhkan modal intelektual dimana *knowledge management* (KM) sebagai suatu cara untuk melaksanakannya (Starovic, 2003). *Knowledge management* merupakan sumber utama keunggulan kompetitif perusahaan (Grant, 1997, 1996; Hendlund dan Nonaka, 1993; Prahalad dan Hamel, 1990; Prusak, 1996; Roth, 1996).

Beberapa tahun terakhir ini terlihat penggunaan perspektif *knowledge* (pengetahuan) makin luas untuk riset strategi termasuk aliansi (Mowery, et al., 1996; Simonin, 1999), alih kapabilitas (Zander dan Kogut, 1995; Szulanski, 1996), akuisisi (Ranfnt dan Lord, 1998; Zolo dan Singh, 1999) dan pengembangan produk (Hargadon dan Sutton, 1997; Hansen, 1999). Perspektif ini mempertimbangkan bahwa *knowledge* sebagai sumber daya perusahaan yang paling signifikan (Grant, 1996) dengan argumentasi bahwa dasar heterogenitas *knowledge* dan kapabilitas perusahaan adalah determinan utama dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan kinerja perusahaan yang superior (Deeds, et al., 1999; Winter dan Szulanski, 1999).[11]

Dalam pada itu dipahami bahwa organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah fondasi untuk *knowledge-based view*. Pembelajaran (*learning*) dalam hal ini diartikan sebagai suatu proses dimana informasi baru menyatu dalam perilaku "agent" dan merubah pola perilaku mereka – meskipun tidak selalu menghasilkan yang lebih baik (Eisenhardt dan Santos, 2000). Pada mulanya fokus awal teori pembelajaran berlevel individual dengan menggunakan mekanisme "stimulus-response" (Weivk,1991). Namun belakangan dikonseptualisasikan juga pada level organisasi dan dipandang sebagai proses kunci adaptasi organisasi terhadap lingkungan (Argot, 1999). Sejalan dengan itu pembelajaran organisasi dipersepsikan sebagai proses adaptasi perubahan yang dipengaruhi oleh pengalaman di masa lalu, berfokus pada pengembangan dan modifikasi rutin yang didukung oleh memori organisasi (Nonaka dan Takeuchi, 1995).

Sejumlah periset telah mengembangkan teori perusahaan yang berbasis perspektif *knowledge*. Salah satu yang tergolong paling awal adalah Dierickx dan Cool (1989) Mereka mengkonseptualisasikan *knowledge* perusahaan dengan istilah "stock" dan

”flow”. *Stock of knowledge* adalah akumulasi aset *knowledge* sedangkan ”flow” adalah arus *knowledge* di dalam dan yang melintasi organisasi yang memberikan kontribusi pada akumulasi *knowledge*. *Stock dan flow* yang superior terlihat sebagai sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dan kinerja superior.

Kogut dan Zander (1992) juga menekankan bahwa *knowledge* merupakan sumber keunggulan sekaligus memantapkan fondasi teori tentang perusahaan. Mereka membuat postulat bahwa perusahaan melakukan hal yang lebih baik dibandingkan dengan pasar karena kreasi dan adanya alih *knowledge* di dalam organisasi. Perusahaan dapat tumbuh dan mampu menangkul peniruan melalui rekombinasi *knowledge* yang dilakukan secara terus menerus dan menerapkannya pada peluang pasar baru [12]. Dengan kata lain dalam lingkungan yang kompetitif, kinerja superior dapat dilanggengkan hanya dengan inovasi yang berkelanjutan.

Grant lebih lanjut mengartikulasikan fondasi teori untuk *Knowledge-Based View*, baik sebagai teori organisasi (1996) maupun sebagai teori strategi (1996a), yang dengan itu perspektif *knowledge* telah digunakan

secara luas di bidang strategi. Dalam pandangan ini, *tacit knowledge* adalah sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Eisenhardt dan Santos, 2000).

Didasarkan pada pemahaman organisasi, Grant (1996a) mengajukan teori *Knowledge-Based*. Grant (1996a) berpendapat bahwa sumber keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang dinamis bukan *knowledge* yang dimiliki oleh perusahaan (*explicit knowledge*) tetapi adalah *non-proprietary knowledge* dalam bentuk *tacit knowledge* individual. Grant menengarai tiga karakteristik integrasi *knowledge* yang meningkatkan nilai strategi, yaitu: (1) efisiensi integrasi; (2) lingkup integrasi dan (3) fleksibilitas integrasi.

Para teoritis *knowledge-based view* menyatakan bahwa KBV juga berbasis pada teori *Resource-Based View*. Argumentasinya bahwa perusahaan eksis karena memiliki keunikan, seringkali ada faktor ketergantungan historis, memiliki kemampuan untuk akumulasi sumber daya spesifik yang menghasilkan level kinerja yang berbeda (Reed dan DeFilipi, 1990). Barney (1991) menyatakan bahwa untuk memiliki keunggulan kompetitif perusahaan memerlukan kapabilitas yang dapat

mentransformasikan sumber daya. Kapabilitas dan sumber daya mempunyai tiga aspek yang membuat sulit untuk ditiru yaitu: determinasi historis, secara sosial menyatu dalam organisasi dan juga bersifat *tacit* (Barney, 1991)

Perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif apabila: (1) mereka tahu bagaimana memperluas, mendesiminasikan dan mengeksploitasi *knowledge* secara internal; (2) jika mereka tahu bagaimana memproteksi *knowledge* dari imitasi pesaing; (3) jika mereka tahu bagaimana berbagi (*share*), transfer dan menerima *knowledge* dari mitra usahanya (*partner*) serta mereka mampu meraih *knowledge* dari jarak yang jauh (Theriou, et al., 2006).[13]

Perbedaan kinerja di antara perusahaan adalah karena perbedaan *knowledge base* dan perbedaan kapabilitas dalam mengembangkan dan memanfaatkan *knowledge* (Bierly dan Chakrabarti, 1996). *Management of knowledge* dapat dianggap sebagai kapabilitas dinamik dari perusahaan dan menjadi pengarah (*driver*) dari berbagai kompetensi dan kapabilitas lainnya (Lei, Hitt dan Bettis, 1996). Dalam konteks ini ada beberapa area strategik yang dapat

dipilih untuk meningkatkan dan mengarahkan proses pembelajaran organisasi dan untuk memantapkan *knowledge base* perusahaan.

Menurut Bierly dan Chakrabarti (1996) ada empat pilihan *knowledge strategies*, yaitu: 1) perusahaan memerlukan keseimbangan yang tepat antara pembelajaran internal dan eksternal; 2) perusahaan memerlukan fokus lebih kearah pembelajaran radikal atau inkremental; 3) kecepatan optimal pembelajaran perlu ditetapkan/ dirumuskan; 4) perusahaan perlu mengetahui keseimbangan yang tepat antara penguasaan yang mendalam atau yang meluas tentang *knowledge base*.

Strategi *knowledge* tersebut penting untuk dipahami sebagaimana Cohen dan Levinthal (1990) menegaskan bahwa perusahaan harus memiliki kemampuan yang baik pada pembelajaran internal dan dapat mengembangkan “*absorbive capacity*” sebelum mereka mampu belajar dari sumber-sumber dari luar. “*Absorbive capacity*” dapat ditingkatkan melalui R&D pada area yang spesifik, pengalaman produksi dan pelatihan teknik lanjutan (Cohen dan Levinthal, 1990). Dengan kata lain pembelajaran internal dan eksternal

keduanya vital untuk keberhasilan perusahaan (Bierly dan Chakrabarti, 1996).

Menciptakan *knowledge* (*creating knowledge*) mempunyai arti yang penting bagi perusahaan (Polanyi, 1962). *Knowledge* menurut Polanyi (1962) terdiri dari *tacit* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* bersifat personal karena itu sulit untuk diformalitkan, dikomunikasikan dan dibagikan (*sharing*) kepada pihak lain. *Tacit knowledge* berdimensi teknikal yang seringkali disebut pula sebagai *know how*. Sedangkan *explicit knowledge* dapat dikonseptualisasikan dan disimpan dalam sistem informasi. Perusahaan yang berhasil dalam *knowledge* mampu menciptakan berkelanjutan *value* melalui penciptaan dan penggunaan *knowledge* dan *know-how* (Hussi, 2004).

Esensi penciptaan *knowledge* adalah interaksi antara *tacit* dan *explicit knowledge*. Dinamika interaksi tersebut akan menghasilkan inovasi dan lebih lanjut akan menjadi *organizational knowledge* (Hussi, 2004). Interaksi antara *tacit* dan *explicit knowledge* ini digambarkan sebagai model SECI (Nonaka dan Takeuchi 1995; Nonaka dan Konno, 1998) yang terdiri dari empat moda yang berbeda dari konversi *knowledge*

yaitu; *Socialization*, *Externalization*, *Combination* dan *Internalization* (SECI).

Pada proses sosialisasi, *tacit knowledge* dikonversi menjadi *tacit* melalui saling tukar pengalaman (*sharing experience*) dengan cara observasi, imitasi dan mempraktekannya (*practice*). Titik awal untuk sosialisasi adalah membangun sarana untuk interaksi dimana difasilitasi *sharing* pengalaman dan mental model (Hussi, 2004).

Pada proses eksternalisasi, *tacit knowledge* dikonversikan pada konsep *explicit*. Karakteristik dari eksternalisasi ini adalah aktivitas dilaksanakan dalam group/kelompok. Dalam eksternalisasi ini *knowledge* dalam bentuk konseptual. Sedangkan proses kombinasi, terjadi konversi dari *tacit knowledge* kepada *tacit knowledge*. Pada tahap ini *explicit knowledge* yang baru dikombinasikan dengan *explicit knowledge* yang sudah eksis di organisasi sehingga menghasilkan struktur *explicit knowledge* yang lebih besar (Hussi, 2004).

Pada proses internalisasi *explicit knowledge* dikonversikan pada *tacit knowledge* yang operasionalisasinya dilakukan melalui *learning by doing*. Proses

ini difasilitasi dengan verbalisasi atau visualisasi dokumen dan berbagai manual. *Explicit knowledge* dilakukan *sharing* dalam organisasi untuk dikonversikan menjadi *tacit knowledge* melalui individu-

mengekspresikan strategi inovasi sebagai bagian dari fungsi organisasi sehari – hari (Hussi, 2004).

Dari uraian-uraian di atas dipahami bahwa kompetensi inti dari perusahaan berakar kuat pada *collective know-how* yang berbentuk *tacit* karena menyatu pada praktik kerja (*work practice*) dalam konteks yang spesifik yang dikembangkan melalui *learning by doing*. Karena bersifat *tacit* dan sukar dikodifikasikan maka akan sukar pula bagi pesaing untuk melakukan peniruan. Oleh karena itu perlu diidentifikasi dan dikembangkan sumber daya intelektual perusahaan untuk memantapkan dan menjaga keunggulan kompetitif serta untuk meningkatkan kinerjanya (Peteraf 1997; Prahalad, dan Hamel, 1990; Teece et al.,1997)

Untuk mencapai budaya *knowledge* memerlukan fokus manajerial pada tiga area: penyiapan organisasi, mengelola *asset knowledge* dan penguatan *knowledge* untuk keunggulan kompetitif (Abel dan Oxbrow,

1997; Walczak, 2005). Penyiapan organisasi merupakan tahap pertama untuk mengembangkan budaya *knowledge* dan seringkali melibatkan perubahan budaya organisasi, perubahan cara kerja karyawan dan interaksinya (Walczak, 2005).

### **Knowledge-Based Strategy**

*Knowledge-based strategy* merupakan wujud dari keterkaitan antara strategi bisnis perusahaan dengan penerapan KM dalam perusahaan. *Knowledge-based strategy* mencerminkan hubungan antara sumber daya dan kapabilitas berbasis pengetahuan dengan strategi kompetitif.

Framework *Strengths-Weaknesses-Opportunities- Threats* (SWOT) tradisional memberikan dasar dalam pengembangan strategi berbasis pengetahuan. Mengaplikasikan *knowledge-based strategy* berarti, manajemen perusahaan melakukan analisis SWOT berbasis pengetahuan, pemetaan terhadap sumber daya dan kapabilitas berbasis pengetahuan, agar memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk merespon peluang dan ancaman strategik. *Knowledgebased strategy* dapat dipandang sebagai penyeimbang antara sumber daya dan kapabilitas berbasis pengetahuan yang

dimiliki perusahaan, dengan pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan untuk menghasilkan produk/jasa yang lebih kompetitif

### ***Sustaining Knowledge Advantages***

Kreativitas dan inovasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam menjalankan bisnis perusahaan. Perusahaan tidak akan menikmati *sustainable competitive advantage* hanya dengan memproses *resources capabilities*. Mereka harus dapat mengkombinasikan *resources* dengan cara baru yang berbeda atau mengembangkan *capabilities* baru untuk mendapatkan *sustainable competitive advantage*. Hal ini mungkin dilakukan melalui pemikiran kreatif dan inovasi dan pendekatan terhadap *competitive advantage* seperti yang digambarkan Suresh (2002, p.5)

Perusahaan tidak dapat mencapai *sustainable competitive advantage* hanya dengan mengikuti *product market based strategy* atau *resource based strategy* saja. Sumber daya pengetahuan memberikan basis yang kuat bagi perusahaan untuk menciptakan *sustainable competitive advantage*. Untuk mengembangkan *knowledge-based strategy* dalam rangka penciptaan *competitive advantage* yang *sustainable* perlu upaya yang

berkesinambungan, membutuhkan pemahaman ke depan serta perencanaan yang komprehensif.

### **Kesimpulan**

Pengetahuan adalah sumber daya yang sangat penting yang digunakan untuk kinerja organisasi. Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) sebagai salah satu strategi untuk menciptakan nilai, meningkatkan efektivitas dan produktifitas organisasi, serta keunggulan kompetitif organisasi. Perusahaan tidak dapat mencapai *sustainable competitive advantage* hanya dengan mengikuti *product market based strategy* atau *resource based strategy* saja. Sumber daya pengetahuan memberikan basis yang kuat bagi perusahaan untuk menciptakan *sustainable competitive advantage*. *Knowledgebased strategy* dapat dipandang sebagai penyeimbang antara sumber daya dan kapabilitas berbasis pengetahuan yang dimiliki perusahaan, dengan pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan untuk menghasilkan produk/jasa yang lebih kompetitif

### **Daftar Pustaka**

**Anshori, Yusak,** Analisis Keunggulan Bersaing melalui Penerapan knowledge management dan Knowledge – Based Strategy di Surabaya plaza Hotel,

- Jurusan Manajemen Perhotelan,  
Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen  
Petra  
<http://puslit.petra.ac.id/journals/perhotelan/Doctorate> Candidate in  
Economics, Airlangga University  
Surabaya, e-mail:  
yusak@sby.pphotels.com
- Barclay, R.O., Murray, C. M. (2002). “What is knowledge management”, *Knowledge Praxis*, available from <http://www.media-access.com/whatis.html> [accessed April 9, 2004].
- Barney, J.B. (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17, pp. 99-120. BPC PHRI Surabaya.
- Collis, D.J., Montgomery, C.A (1998). *Corporate strategy: A resource-based approach*, Mc- Graw-Hill.
- Commerce-Database.com. (2004). “Knowledge management definition”, available from <http://www.commerce-database.com/knowledge-management.htm>.source=google. [accessed April 17, 2004].
- 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*, available from <http://www.tlinc.com/articl56.htm>
- Gupta, A., McDaniel, J. (2002). “Creating competitive advantage by effectively managing knowledge: A framework for knowledge management”, *Journal of Knowledge Management Practice*. Available from <http://www.tlinc.com/articl39.htm>
- Johnson, G., Scholes, K. (2003). “What is strategy”, available from [http://www.tutor2u.net/business/strategy/what\\_is\\_strategy.htm](http://www.tutor2u.net/business/strategy/what_is_strategy.htm) [retrieved April 12, 2004].
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*, Harvard Business School Publishing.
- KPMG Consulting (2000) “Knowledge management research report 2000”, available from <http://www.office.com.tw/kmreportfinal2000.pdf> [accessed April 17, 2004].
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M.E. (1980) *Competitive strategy*, New York. Free Press.
- Rosenberg, M.J. (2001). *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*, Mc- Graw-Hill.
- Suresh, R. (2002). “Knowledge Management- A Strategic Perspective”, available from [http://www.kmadvantage.com/docs/km\\_article\\_s/KM\\_a\\_Strategic\\_Perspective.pdf](http://www.kmadvantage.com/docs/km_article_s/KM_a_Strategic_Perspective.pdf)
- Teece, D.J. (1984). “Economic analysis & strategic management”, *California Management Review*, 26, (3), Spring, pp. 87-110.

The Knowledge Management Forum. (1996). "What is knowledge management", available from [http://www.km-forum.org/what\\_is.htm](http://www.km-forum.org/what_is.htm)

Thompson, A.A., Strickland III, A.J. (2003). *Strategic management: Concepts and cases*, 13rd edn, New York, Mc Graw-Hill Companies.Inc.

Zack, M.H. (1999). "Competing on knowledge", *2000 Handbook of Business Strategy*, Faulkner & Gray. pp. 81-88, available from <http://web.cba.neu.edu/~zack/articles/compknow/compknow.htm> [accessed April 7, 2004].

Zack, M.H. (1999). "Developing a knowledge strategy", *California Management Review*, Vol. 41. 3, (Spring), pp. 125-145 (Electronic Version), available from <http://web.cba.neu.edu/~mzack/articles/kstrat.htm>

<http://www.sampurnoconsult.com/manajemen.html>