

PERANAN "KNOWLEDGE" DALAM STRATEGI

JAN HOESADA

KAP Jan Hoesada & Rekan

PENDAHULUAN

Manajemen mengelola pengetahuan disamping mengelola sumberdaya lain. Pengetahuan dibangun dan dianyam dalam proses berstrategi perusahaan, membangun daya saing berkelanjutan dari sumberdaya unik berbasis pengetahuan.

KERANGKA KONSEPTUAL MANAJEMEN PENGETAHUAN

Kerangka konseptual *knowledge management*¹ adalah sebagai berikut :

1. Komponen kunci pengelolaan manajemen pengetahuan adalah strategi, budaya, teknologi, organisasi dan orang. *Key success factor* adalah orang, bukan teknologi.

Dalam Cartesian diagram, apabila lereng kurva (*slope*) biaya pertambahan pengetahuan sejalan (lebih kecil atau sama dengan) dengan pertambahan kepuasan pelanggan, daya saing, dominasi pasar dan laba, maka pertumbuhan pengetahuan korporat menjadi isu stratejik. Kurva tersebut misalnya, mungkin terdapat pada Microsoft.

- 1.1. Budaya sebagai komponen pertama manajemen pengetahuan antara lain adalah budaya belajar, budaya inovatif, budaya berani menerobos wilayah asing, budaya coba-coba dan berani gagal, sistem imbalan pendorong kreativitas, bentuk kepemimpinan yang tak berorientasi pada power akan membangun pengetahuan organisasi dalam organisasi belajar, dan menganut aliran kepercayaan bahwa pengetahuan adalah kekuatan, pengetahuan adalah syarat pembangunan kompetensi inti.

¹ Stephen Drew, *Building Knowledge Management into Strategy : Making senses of a New Perspective*, 1999, halm. 130-136.

- 1.2. Teknologi sebagai komponen manajemen pengetahuan antara lain berbentuk adopsi teknologi mutahir secara berkesinambungan ke dalam organisasi, adaptasi organisasi terhadap lingkungan teknologi dan penciptaan teknologi baru atau disempurnakan oleh organisasi, berlandas kumpulan pengetahuan yang selalu diakumulasi.
- 1.3. Organisasi sebagai komponen manajemen pengetahuan dapat berbentuk organisasi belajar.
- 1.4. Orang sebagai komponen pengetahuan adalah kumpulan pelaksana yang bertugas menyerap pengetahuan dari luar, menyimpan, mengelola pengetahuan dan menciptakan nilai tambah bermodal pengetahuan tersebut. Kumpulan pelaksana tersebut percaya bahwa akumulasi pengetahuan mutahir merupakan landasan yang baik untuk membangun daya saing berkesinambungan.
2. Akar utama *knowledge management* adalah :
 - 2.1. *Organizational learning*.²
 - 2.2. Banyak karya tentang kemampuan internal, kekuatan, kelemahan dalam lingkungan berubah cepat.³
 - 2.3. Hamel & Prahalad tentang kompetensi inti pada pokoknya adalah daya saing berlandas sumberdaya berbasis pengetahuan.
 - 2.4. Berbagai karya tulis tentang BPR, IT management, dan Strategic control.
3. Sarana manajemen pengetahuan adalah :
 - 3.1. *Balance scorecard*,⁴ pada pokoknya adalah : Sarana *organizational learning & improvement*. BSC membahas 4 perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran, ditambah kompetensi inti dan keahlian. Proses bisnis internal mencakupi sasaran inovasi dan perbaikan proses. Elemen pelanggan mencakupi pengetahuan portofolio produk/jasa dan pasar uang.
 - 3.2. Karya tentang pengembangan pengetahuan korporat secara diam-diam di Jepang.⁵
4. Beberapa contoh penggunaan manajemen pengetahuan : Sukses BPR, restrukturisasi, down sizing terkait pada pengetahuan tentang organisasi dan budaya. Sebaliknya, menyadari bahaya BPR, berdampak menghapus sediaan pengetahuan tertentu. Munculnya produk cerdas (*smart house, smart car*). Munculnya internet & corporate intranet sebagai sarana diseminasi pengetahuan. Isu Y2K adalah berlandas pengetahuan

² Peter Senge, *The Fifth Discipline*, 1990, karya Argyris & Schon, 1970.

³ Wernerfelt, 1985, Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 1991.

⁴ Kaplan & Norton, 1996.

⁵ Nonaka & Takeuchi, 1995.

teknologi EDP sehingga mampu mengenali risiko EDP. Pengetahuan tentang industri digunakan oleh Depperindag untuk pengaturan ekonomi makro & mikro, selanjutnya, pengembangan teknologi analisis industri dan pemindahan lingkungan bisnis, pemetaan pemasaran dan pendatang baru. Pengetahuan tentang pesaing dilakukan melalui intelejen pemasaran sehingga mampu mendekteksi ancaman secara dini.

5. Munculnya pengetahuan aliran strategi manajemen⁶, memberi kesadaran baru dimensi-dimensi pengetahuan manajemen strategik bagi para pakar strategi dalam mengamati perilaku berstrategi kalangan praktisi. Perkembangan sarana analitikal diramalkan akan subur berkembang, sesuai aliran masing-masing dimasa yang akan datang.

STRATEGI BERLANDAS PENGETAHUAN

Strategi berlandas pengetahuan antara lain :

1. Membuat perbandingan pengetahuan antara perusahaan kita dengan pesaing. Menemukan harta karun perusahaan, berupa keunggulan pengetahuan tertentu yang selama ini tak dikenali dan terabaikan. Menggunakan pengetahuan terabaikan untuk keperluan strategik.
2. Mengisi rumpang pengetahuan dan menghapus titik buta. Rumpang pengetahuan dapat :
 - a. Relatif dibanding pesaing (*knowledge benchmarking*).
 - b. Absolut, meliputi pengetahuan lengkap semestinya dimiliki dalam suatu industri (*basic industry requirements*). Memperoleh pandangan menyeluruh (*whole seeing, helicopter view*).
3. Pemecahan masalah berlandas pengetahuan & pengalaman pemecahan masalah (1) tepat sama dimasa yang lalu, (2) masalah yang mirip atau serupa, (3) masalah wilayah lain, (4) masalah entitas lain, (5) kombinasi solusi-solusi terbaik masa lalu menghasilkan pola solusi baru. Hal ini mirip yurisprudensi dalam ilmu hukum. Pemecahan masalah menggunakan DBMS, secara elektronis dapat diolah menjadi EIS, DSS maupun ES. Memperoleh keunggulan bersaing karena beda pengalaman, dibanding pesaing.
4. Pembangunan organisasi belajar. Petugas baru mempunyai pengetahuan setara petugas lama yang digantikan, melalui sediaan pengetahuan terakumulasi secara sistemik. Cara ini dapat disebut estafet pengetahuan yang tersimpan secara sistematis dalam entitas, pada saat alih jabatan. Dengan *knowledge sharing* dan *experience sharing*, petugas baru tak perlu menginjak kulit pisang yang saham pejabat sebelumnya. Sebaliknya *knowledge sharing*, berbagi pengalaman sukses pada bagian organisasi

⁶ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel, *Strategy Safari, A Guided Four Through The Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, 1998.

serupa di belahan bumi lain, akan meningkatkan kecepatan perbaikan kinerja global suatu entitas. Cara ini disebut difusi atau penularan kiat sukses. Bentuk penularan dapat dengan intranet, video rekaman, pelatihan silang dan berbagi pengalaman dalam raker global. Maka terjadilah transfer pengetahuan global pada seluruh peserta lokal.

5. Membangun hubungan kekal dengan pusat pengetahuan dan masyarakat pengetahuan, misalnya BPS, Lembaga penelitian perguruan tinggi, LIPI, Asosiasi, Pusat data BEJ, Depperindag dan lain-lain untuk memutakhirkan DBMS entitas.
6. Menggunakan masyarakat pengetahuan untuk mempengaruhi opini publik yang merugikan entitas.
7. *Strategic benchmarking* hanya dapat dilakukan bila entitas mempunyai pengetahuan memadai tentang pesaing yang akan digunakan sebagai patokduga, tolok ukur dan contoh. *Strategic reengineering* dapat dilakukan secara berani apabila entitas mempunyai pengetahuan tentang sukses & kegagalan industri sejenis akan penggunaan proses baru yang radikal.
8. Pengembangan formula rahasia dan modal intelektual membutuhkan biaya litbang, setapak demi setapak haruslah diinventarisasi sebagai sediaan pengetahuan menuju sukses temuan yang dapat dikomersialkan.
9. Implementasi strategi mengandung banyak pengalaman sukses, kegagalan, perubahan-perubahan mendadak, perlu diakumulasi sebagai pengetahuan. Berdasar kinerja dan belajar itulah, maka entitas menjadi makin matang dalam
 - (1) menghadapi hambatan implementasi selanjutnya dan lebih bijak dalam
 - (2) membuat perencanaan stratejik dimasa yang akan datang. Penyusunan dan implementasi strategi menjadi makin realistis.
10. Budaya manajemen yang kreatif, dinamis, selalu mau belajar, selalu ingin memperbaiki kompetensi inti, selalu ingin mengadopsi dan beradaptasi dengan teknologi terbaru, merupakan lahan subur bagi pertumbuhan manajemen pengetahuan.
 Pembelahan sengaja :
Know how untuk kemampuan inovasi dan proses.
Know what untuk keahlian dan kepakaran individu.
Know why untuk dinamika bisnis.
Know who untuk pembangunan hubungan profesional, sosial dan politik.

Empat jenis pengetahuan bisnis adalah :⁷

1. Kita tahu apa yang kita ketahui. Strategi : Manfaatkan pengetahuan untuk meraih bisnis.

⁷ Stephen Drew, *Building Knowledge Management into Strategy : Making senses of a New Perspective*, 1999, halm. 134.

2. Kita tahu hal-hal yang belum kita ketahui. Strategi : Berburu pengetahuan tertentu, penelitian dan pengembangan, *intelligent system* untuk memperoleh pengetahuan tertentu yang dibutuhkan.
 3. Kita tidak tahu (tidak sadar) bahwa kita tahu sesuatu (yang berharga). Strategi : Mengangkat pengetahuan ke permukaan melalui temuan audit pengetahuan, diseminasi pengetahuan melalui training, *networking*, masukkan pengetahuan dalam SIM.
 4. Kita tidak tahu (tidak sadar) bahwa kita tidak tahu sesuatu (yang penting). Strategi : Lakukan analisis risiko dan temukan peubah bebas risiko tersebut, periksalah; apakah kita telah memiliki pengetahuan atas gerak-gerik dan perilaku peubah bebas itu. Lakukan analisis peluang, temukan peubah bebas yang mencipta atau menghapus peluang, lalu periksalah; apakah kita memiliki pengetahuan atas gerak-gerik dan perilaku peubah bebas tersebut.
11. SWOT analysis diberi dimensi khusus "aspek pengetahuan": Kekuatan pengetahuan, kekuatan pengetahuan terkait kompetensi inti, pengetahuan yang belum dimanfaatkan secara strategik. Mengetahui dan mengidentifikasi kelemahan akan pengetahuan dan rencana kerja entitas untuk menghapus kelemahan tersebut. Pengetahuan akan peluang, yang belum dimanfaatkan secara baik. Ketidaktahuan akan peluang, yang diketahui lawan. Pengetahuan akan ancaman, juga ancaman yang akan muncul, dan melakukan *preemptive move*. Ketidaktahuan akan bahaya, rencana perubahan peraturan pemerintah, perubahan peta persaingan. Mencari dan mencipta peluang baru melalui pengetahuan dan teknologi baru.
12. Pengetahuan akan rantai nilai (*value chain*), perbandingan *value chain* dengan *Competitive Profile Matrix*, pembuatan rencana perbaikan *value chain*.
13. Audit pengetahuan untuk menjamin cukupnya pengetahuan dalam menjalankan usaha dan mengenali risiko usaha, di samping mencocokkan terus-menerus sasaran strategik dengan kapabilitas organisasi dengan *balance scorecard*, menyocokkan terus-menerus daur hidup produk, kumpulan produk dan industri dengan strategi terpilih versi BCG. Contoh : Revitalisasi produk Microsoft dengan pemendekan daur hidup setiap versi *Window*, hanya dapat dilakukan dengan pembaharuan pengetahuan, teknologi dan produk terus-menerus. Pameo pemasaran Bill Gates : "Bunuhlah produk anda sendiri, sebelum dibunuh lawan", menuntut pembaharuan terus-menerus pengetahuan dan teknologi Microsoft sebagai korporat, mendudukkan diri sebagai pimpinan teknologi.

CARA SEHARI-HARI MEMBANGUN PENGETAHUAN KORPORAT

Cara membangun pengetahuan entitas adalah sebagai berikut :

1. Rapat kerja berkala, menggali pengetahuan lapangan para petugas lapangan dan para pakar. Membangun komunitas internal dan eksternal yang mengakumulasi pengetahuan dan memperoleh insight. Membangun pusat himpunan pengetahuan (*knowledge pool*) pada tiap bagian organisasi, sesuai fungsi dan perannya.
2. Membaca keinginan pasar dan pelanggan, mendaftarkan elemen kepuasan pelanggan dan membangun pengetahuan tentang peubah bebas tiap elemen kepuasan pelanggan tersebut. Membuat rencana kerja untuk memenuhi setiap elemen kepuasan, mencatat pelaksanaan dan hasil kerja, kegagalan dan sukses, untuk meningkatkan kepakaran dalam memenuhi elemen kepuasan pelanggan tertentu. Mengaitkan kompetensi inti dengan kepuasan pelanggan, membangun pengetahuan mendalam tentang kompetensi inti untuk memudahkan pengembangan selanjutnya.
3. *Strategic surveillance*, secara sambil lalu memantau kiat-kiat pesaing, sambil bekerja. Para wiraniaga melakukan penjualan keliling sambil melakukan *marketing inteligent*.

EVALUASI

5.1. Keuntungan manajemen pengetahuan.

- a. Sebagian pengetahuan relevan untuk bekal ke masa depan, sebagian tak relevan dengan lingkungan yang berubah.
- b. Kesadaran aspek pengetahuan menguntungkan perusahaan. Manajemen pengetahuan perlu membelah dua kelompok pengetahuan tersebut, dan segera menghapus bagian yang tak relevan dengan zaman (*learning to forget*) dan mengembangkan lanjut pengetahuan yang relevan (*learning to learn*).

5.2. Kerugian mengelola pengetahuan.

- a. Mengkultuskan pengetahuan sebagai kompetensi inti mengandung bahaya tidak menghargai aspek manajemen yang lain, seperti para pelaksana yang kompeten dan berkomitmen tinggi, mengabaikan kemampuan pergaulan dan sosialisasi.
- b. Akumulasi pengetahuan berdimensi konjunktur & trend (*smooth & continuous*) mengandung bahaya putusnya kurva dan tak siap membentuk kurva kedua (*the second curve*) masa depan (*discrete*).
- c. Dari sudut *strategic cost management*, biaya akumulasi pengetahuan yang tiba-tiba tak relevan, merupakan *nonvalue added MIS cost*.
- d. Paradoks lain adalah keluarnya karyawan berpengetahuan (mohon diri, pensiun, PHK) dari perusahaan. Mantan karyawan dapat

- bekerja menjadi konsultan perusahaan pesaing atau karyawan pesaing. Perusahaan harus memikirkan cara mencegah kebocoran "keunggulan pengetahuan" ini, misalnya dengan imbalan khusus bagi mantan karyawan agar tidak bekerja pada pesaing.
- e. Akumulasi pengetahuan tiba-tiba uzur karena munculnya pesaing baru berteknologi baru, barang substitusi atau perubahan gaya hidup, selera dan daya beli pasar.
 - f. Belum tentu pelanggan suka pada pembaharuan produk. Sebaliknya, para pelanggan akhirnya jenuh dengan produk baru (misalnya perangkat lunak) yang ditawarkan perusahaan berbasis pengetahuan dan teknologi, karena setiap produk baru berarti harus belajar lagi bersusah payah mengendalikan produk itu.

PENUTUP

Beberapa proposisi hipotetikal sebagai berikut diajukan sebagai kesimpulan :

1. Bentuk pengetahuan dapat berbentuk :
Informasi, tahu dan tidak tahu, status terakhir (*state of art*). Pengetahuan konseptual, teoretikal, akademik, kepakaran, keahlian. Cara melakukan atau gerakan yang lebih baik. Pengalaman, alam bawah sadar yang merupakan rata-rata dan generalisasi kumpulan pengalaman dengan deviasi tertentu (pengalaman luar biasa, sukses, kegagalan, trauma).
2. Daya saing dapat dipengaruhi pengetahuan.
Contoh : Pengetahuan sebuah kantor *lawyer* yang satu berbeda dengan pengetahuan kantor-kantor yang lain, menyebabkan ketenaran, jumlah kilen, tarif dan laba di atas rata-rata. Seleksi calon karyawan antara lain test pengetahuan calon.
3. Bila pengetahuan individu diadopsi menjadi pengetahuan korporat secara sistemik, maka organisasi belajar (*learning organization*) terbentuk.
4. *Knowledge is power*. Manajemen pengetahuan memilah pengetahuan relevan (*value added cost*) dan pengetahuan tak relevan (*non value added cost*) dengan masa depan perusahaan. *Opportunity share* menjadi lebih besar, pencapaian visi menjadi mungkin, bila memiliki pengetahuan relevan tentang masa depan.
5. Manajemen pengetahuan menyadari *cost-benefit* dan akumulasi dan pemutahiran pengetahuan. Pada umumnya pengelolaan pengetahuan dapat dilanjutkan bila MR akibat pengetahuan > dari MC pengetahuan, sampai MR akibat pengetahuan = MC biaya pengetahuan.
6. Manajemen pengetahuan bertujuan memperbaharui sediaan pengetahuan (*inventory of knowledge*) sebagai salah satu kompetensi inti suatu entitas.

REFERENSI

1. Stephen Drew, *Building Knowledge Management into Strategy : Making Sense of a New Perspective*". **Long Range Planning**, 1999.
2. Peter Senge, *The Fifth Discipline*, 1990 karya Argyris & Schon, 1970.
3. Wernerfelt, 1985, Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 1991.
4. Kaplan & Norton, 1996.
5. Nonaka & Takeuchi, 1995.



PERPUSTAKAAN
TRISAKTI SCHOOL OF MANAGEMENT

manajemen
haki

hak perdagangan internasional