



**MODUL MANAJEMEN PENGETAHUAN
(KODE CSM410)**

MODUL SESI 5

TOPIK DAMPAK ORGANISASI DARI MANAJEMEN PENGETAHUAN

**DISUSUN OLEH
RIYA WIDAYANTI**

Universitas
Esa Unggul

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
TAHUN PENULISAN**

SUBTOPIK 1 TOPIK SESI INI

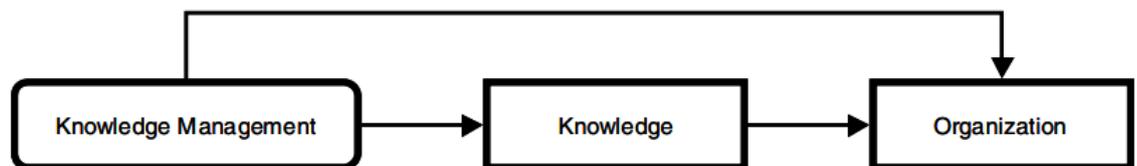
A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Sub kompetensi ke-1
2. Sub kompetensi ke-2
3. Sub kompetensi ke-n

B. Uraian dan Contoh

KM Processes dapat berdampak pada organisasi pada empat level dalam dua cara. Pertama, proses KM dapat membantu menciptakan pengetahuan, yang kemudian dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi di atas empat ukuran. Kedua, proses KM dapat secara langsung menyebabkan perbaikan di sepanjang empat dimensi. Dua cara di mana proses KM dapat berdampak pada organisasi.



Gambar 1. Bagaimana KM mempengaruhi Organisasi

Dampaknya pada tiga dimensi ini — individu, produk, dan organisasi — secara jelas ditunjukkan dalam survei bersama oleh IDC1 dan Majalah Manajemen Pengetahuan pada bulan Mei 2001 (Dyer dan McDonough 2001). Survei ini memeriksa praktik manajemen pengetahuan di perusahaan A.S., dan menemukan tiga alasan utama mengapa perusahaan A.S. mengadopsi manajemen pengetahuan: (1) mempertahankan keahlian karyawan, (2) meningkatkan kepuasan pelanggan dengan produk perusahaan, dan (3) peningkatan laba atau pendapatan. Empat bagian yang merupakan dampak dari manajemen pengetahuan adalah

a. Dampak terhadap Orang

Manajemen pengetahuan dapat memengaruhi karyawan organisasi dalam beberapa cara. Pertama-tama, ini dapat memfasilitasi pembelajaran mereka (dari satu sama lain maupun dari luar sumber). Pembelajaran oleh karyawan individu ini memungkinkan organisasi untuk terus tumbuh dan berubah dalam menanggapi pasar dan teknologi (Sabherwal, 2008). Manajemen pengetahuan juga menyebabkan karyawan menjadi lebih fleksibel dan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Ini sebagian besar karena peningkatan kemampuan mereka untuk belajar tentang solusi untuk

masalah bisnis yang berhasil di masa lalu, dan juga masalah-masalah itu solusi yang tidak berhasil. Efek ini sekarang dibahas.

- *Impact Employee Learning*

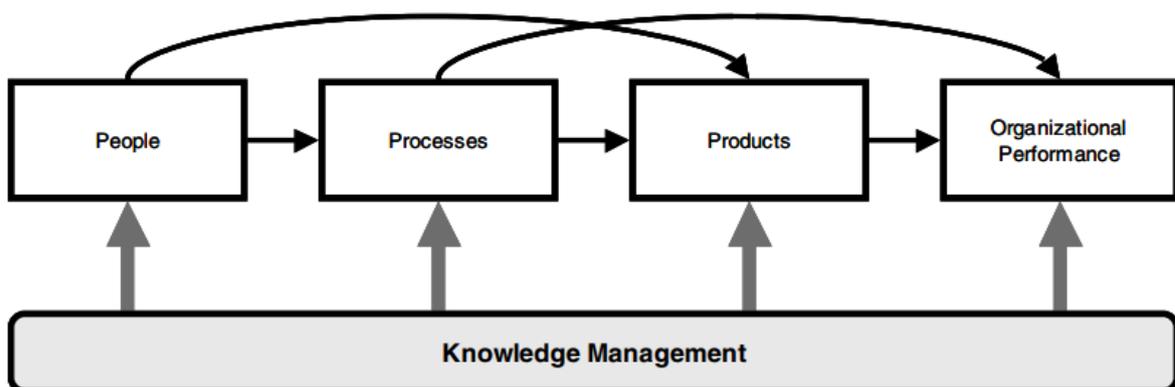
Manajemen pengetahuan dapat membantu meningkatkan pembelajaran dan paparan karyawan terhadap pengetahuan terbaru di bidangnya. Ini dapat dicapai dengan berbagai cara eksternalisasi dan internalisasi, sosialisasi, dan komunitas praktik, yang sebelumnya pernah dibahas.

Kami sebelumnya menggambarkan eksternalisasi sebagai proses mengubah pengetahuan tacit ke dalam bentuk eksplisit, dan internalisasi sebagai konversi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tacit (Nonaka dan Takeuchi 1995). **Eksternalisasi dan internalisasi bekerja bersama dalam membantu individu belajar.**

Salah satu contoh kemungkinan eksternalisasi:

sedang menyiapkan laporan tentang pelajaran dari suatu proyek. Dalam menyiapkan laporan, pihak anggota tim mendokumentasikan, atau mengeksternalisasi, pengetahuan tacit yang telah mereka peroleh selama proyek. Individu yang memulai proyek selanjutnya dapat menggunakan laporan ini untuk memperoleh pengetahuan yang diperoleh oleh tim sebelumnya. Orang-orang ini memperoleh pengetahuan tacit melalui internalisasi — yaitu, dengan membaca laporan eksplisit dan karenanya mengalami kembali apa yang orang lain lalui. Jadi, seorang ahli menulis buku adalah mengeksternalkan pengetahuannya di bidang itu, dan seorang siswa yang membaca buku itu memperoleh pengetahuan tacit dari pengetahuan yang dijelaskan dalam buku ini.

Sosialisasi juga membantu individu memperoleh pengetahuan tetapi biasanya melalui gabungan kegiatan seperti rapat, diskusi informal, dan sebagainya. Selain itu pembelajaran melalui sosialisasi dapat difasilitasi melibatkan komunitas praktik, yang didefinisikan sebagai organik dan kelompok individu yang terorganisir sendiri yang mungkin tersebar secara geografis atau organisasi tetapi berkomunikasi secara teratur untuk membahas masalah-masalah yang menjadi kepentingan bersama.



Gambar 2. Dimensi terhadap dampak organisasi terhadap KM

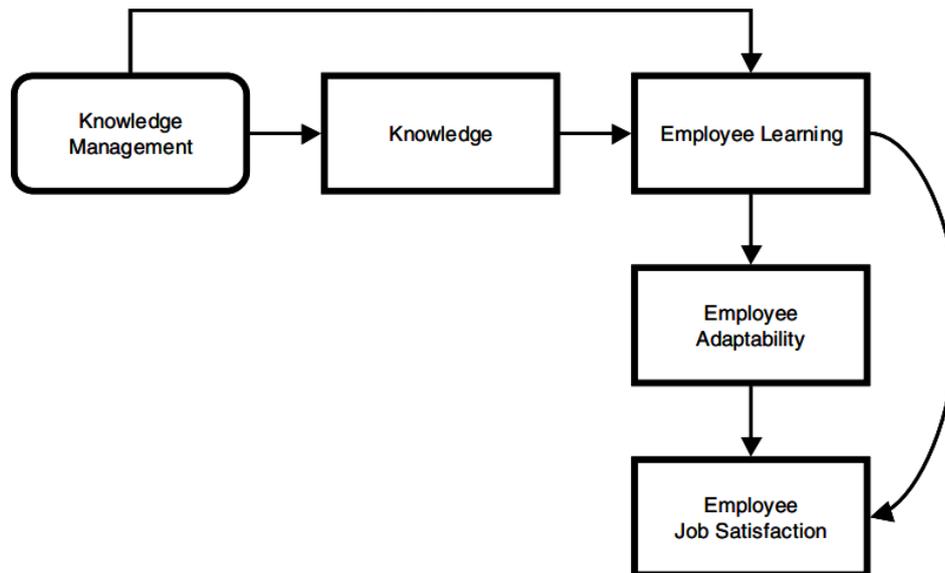
- *Impact on Employee Adaptability*

Ketika proses manajemen pengetahuan di suatu organisasi mendorong karyawannya untuk terus belajar satu sama lain, karyawan tersebut cenderung memiliki informasi dan pengetahuan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan lingkungan organisasi. Selain itu, ketika mereka menyadari perubahan yang sedang berlangsung dan potensial di masa depan, mereka cenderung menerima. **Kesadaran akan ide dan keterlibatan baru dalam diskusi bebas tidak hanya mempersiapkan mereka untuk merespons perubahan, tetapi mereka juga membuat mereka lebih mungkin menerima perubahan.** Dengan demikian, manajemen pengetahuan dapat menghasilkan kemampuan beradaptasi yang lebih besar di antara karyawan.

- *Impact on Employee Job satisfaction*

Dua manfaat manajemen pengetahuan yang diperoleh langsung untuk masing-masing karyawan telah dibahas di atas: (a) Mereka dapat belajar lebih baik, dan (b) mereka lebih siap untuk perubahan. Dampak- dampak tersebut menyebabkan karyawan merasa lebih baik karena akuisisi pengetahuan dan peningkatan keterampilan yang berdampak pada peningkatan nilai pasar. Sebuah penelitian terbaru menemukan bahwa dalam organisasi dimana karyawan saling berbagi pengetahuan satu sama lain, tingkat turnover berkurang karenanya secara positif mempengaruhi pendapatan dan laba (Bontis 2003). Studi ini menunjukkan bahwa salah satu alasan utama banyak dari pengetahuan karyawan cerdas berganti pekerjaan adalah karena "mereka merasa bakat mereka tidak sepenuhnya dimanfaatkan." Arah sebab akibat dari hubungan antara kepuasan kerja karyawan dan berbagi pengetahuan perlu diteliti lebih lanjut. Selain itu, manajemen pengetahuan juga menyediakan solusi bagi karyawan yang menghadapi masalah seandainya masalah yang sama telah ditemui sebelumnya dan ditangani secara efektif. Penyediaan solusi yang telah dicoba dan diuji ini (misalnya, melalui mekanisme arahan yang jelas akan memperkuat efektivitas karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka. Ini membantu karyawan untuk tetap termotivasi ketika menghadapi masalah.

Dengan demikian, sebagai hasil dari peningkatan pengetahuan mereka, peningkatan nilai pasar, dan kinerja on-job yang lebih besar, manajemen pengetahuan memfasilitasi kepuasan kerja karyawan.



Gambar 3. Bagaimana manajemen pengetahuan berdampak terhadap orang

b. Impact on Processes

Manajemen pengetahuan juga memungkinkan peningkatan dalam proses organisasi seperti pemasaran, manufaktur, akuntansi, teknik, hubungan masyarakat, dan sebagainya. Dampak-dampak ini dapat dilihat dalam tiga dimensi utama: **efektivitas, efisiensi, dan tingkat inovasi proses.**

- **Efektivitas:** Melakukan proses yang paling cocok dan membuat keputusan sebaik mungkin.
- **Efisiensi:** Melakukan proses dengan cepat dan dengan biaya rendah.
- **Inovasi:** Melakukan proses dengan cara yang kreatif dan yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi

Manajemen pengetahuan dapat meningkatkan aspek-aspek yang saling terkait dari proses organisasi melalui beberapa cara, termasuk pengetahuan yang lebih baik yang diberikan kepada individu (melalui pertukaran, sosialisasi, dan sebagainya) dan penyediaan solusi yang dapat ditawarkan (melalui arahan dan prosedur), bagi karyawan untuk menyelesaikan masalah dihadapi dalam tugas mereka.

- *Impact on Process Effectiveness*

Manajemen pengetahuan dapat memungkinkan organisasi menjadi lebih efektif dengan membantu mereka memilih dan melakukan proses yang paling tepat. Pengetahuan yang efektif memungkinkan manajemen mengumpulkan informasi yang diperlukan untuk memantau kejadian eksternal. Sebaliknya, manajemen pengetahuan yang buruk dapat menyebabkan resiko kesalahan organisasi terjadi kembali. Manajemen pengetahuan memungkinkan organisasi dengan cepat beradaptasi dengan keadaan saat ini, dengan demikian menjaga efektivitas proses di waktu berubah. Di sisi lain, organisasi yang kurang dalam manajemen pengetahuan merasa sulit untuk mempertahankan efektivitas proses ketika dihadapkan dengan pergantian karyawan yang berpengalaman

dengan karyawan baru. Contoh ilustratif berasal dari perusahaan besar yang ditata ulang, reorganisasi ini dengan pengurangan 75 persen dari tenaga kerja departemen. Vendor eksternal kemudian menyerap banyak para insinyur terlantar. Namun, banyak organisasi yang mengalami kegagalan melembagakan mekanisme untuk menangkap pengetahuan tentang karyawan yang meninggalkan departemen. Hal ini diakibatkan dari hilangnya pengetahuan manusia selain itu karena kurangnya perhatian untuk mempertahankan pengetahuan yang ada diindividu.

- *Impact on process Efficiency*

Keefektifan manajemen pengetahuan memungkinkan produktifitas organisasi juga efektif. Stud kasus Toyota melakukan black box system dalam menyebarkan pengetahuan . Kemampuannya dalam menciptakan proses penyebaran pengetahuan di level manajer, secara cepat mempengaruhi kinerja Toyota bidang produktif. Adapun upaya yang dilakukan adalah:

- Memotivasi anggotanya untuk berpartisipasi untuk berbagi pengetahuan yang bernilai
- Individu bertanggung jawab saling membantu dalam proses pembelajarn
- Menurunkan biaya dengan menemukan dan mengakses berbagai jenis pengetahuan berharga.

- *Impact on Process Innovation*

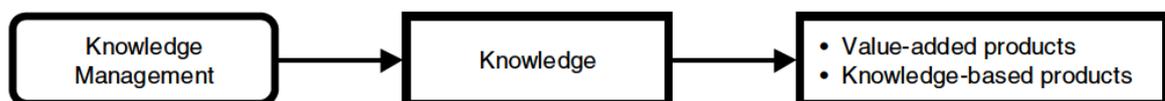
Organisasi dapat semakin mengandalkan pengetahuan yang dibagikan antar individu untuk menghasilkan solusi inovatif dalam memecahan masalah serta mengembangkan proses organisasi yang lebih inovatif. Manajemen pengetahuan telah ditemukan untuk memungkinkan pada mitigasi resiko. (Storck dan Hill 2000) dan dengan demikian meningkatkan inovasi proses. Dalam konteks ini, konsep "ba" Nonaka (1998) —yang setara dengan “tempat” dalam bahasa Inggris dan merujuk pada ruang bersama (fisik, virtual, atau mental) untuk hubungan yang baru muncul — relevan. Tidak seperti informasi, pengetahuan tidak dapat dipisahkan dari konteksnya. Dengan kata lain, pengetahuan tertanam dalam ‘ba’, dan oleh karena itu fondasi dalam ‘ba’ diperlukan untuk mendukung proses penciptaan pengetahuan. JP Morgan Chase & Co. mengakui dampak pengetahuan dapat memiliki pada proses inovasi ketika pernyataan berikut muncul dengan berani dalam laporan tahunan debut mereka: "Kekuatan modal intelektual adalah kemampuan untuk membiakkan ide-ide yang memicu nilai" (Stewart 2001, p. 192).

Melalui perbaikan proses ini, manajemen pengetahuan juga berkontribusi pada kemampuan dinamis organisasi, yang dipandang sebagai proses organisasi yang dapat diidentifikasi dan spesifik seperti pengambilan keputusan strategis dan pengembangan produk yang menciptakan nilai bagi organisasi dalam lingkungan yang dinamis (Eisenhardt dan Martin 2000; Prieto dan Easterby -Smith 2006). Dalam satu perusahaan kimia terkemuka, manajemen pengetahuan, terutama pelatihan teknis, transfer pengetahuan pasar dari mulut ke mulut, dan pertukaran informal antara

memasukkan masalah pelanggan ke dalam jaringan komputer mereka untuk mengakses keahlian yang relevan di seluruh perusahaan dan dapat mengembangkan solusi inovatif untuk pelanggan. Demikian pula, Steelcase Inc. menggunakan informasi yang diperoleh melalui video etnografi dari pelanggannya, pengguna akhir perabot kantor, untuk memahami bagaimana produknya digunakan dan kemudian mendesain ulang produk untuk membuatnya lebih menarik bagi pelanggan (Skyrme 2000).

DAMPAK TERHADAP PRODUK BERBASIS PENGETAHUAN

Manajemen pengetahuan juga dapat memiliki dampak besar pada produk-produk yang pada dasarnya berbasis pengetahuan — misalnya, dalam industri konsultasi dan pengembangan perangkat lunak. Misalnya, konsultan di ICL2 dapat dengan cepat mengakses dan menggabungkan pengetahuan terbaik yang dari proposal tersedia yang tidak terlalu mahal atau terlalu tidak membutuhkan waktu untuk disatukan. Memang, dalam industri seperti itu, manajemen pengetahuan diperlukan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Produk berbasis pengetahuan juga terkadang dapat memainkan peran penting dalam perusahaan manufaktur tradisional. Contoh klasiknya adalah pengembangan mesin pembuat roti otomatis Matsushita (sekarang Panasonic Corporation). Untuk mendesain mesin, Matsushita mencari master baker, mengamati teknik master baker, dan kemudian memasukkannya ke dalam fungsi mesin (Nonaka dan Takeuchi 1995). Demikian pula, perusahaan seperti Sun Microsystems telah meningkatkan tingkat layanan pelanggan dengan menempatkan solusi untuk masalah pelanggan dalam basis pengetahuan yang dapat dibagikan. Selain itu, pelanggan dapat mengunduh tambahan perangkat lunak dari Internet berdasarkan jawaban mereka terhadap sistem otomatis yang mendorong pelanggan dengan serangkaian pertanyaan yang bertujuan mendiagnosis kebutuhan pelanggan.



Gambar 5. Bagaimana KM berpengaruh pada Produk

d. Impact on organizational performance

Selain berpotensi memengaruhi orang, produk, dan proses, manajemen pengetahuan juga dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Manajemen pengetahuan meningkatkan pembelajaran karyawan dari satu sama lain dan dari sumber eksternal, dan membantu memfasilitasi inovasi, efektivitas, dan efisiensi proses organisasi. KM juga dapat berkontribusi pada perusahaan dengan memfasilitasi produk berbasis pengetahuan baru atau memungkinkan peningkatan produk yang memberikan nilai tambah yang signifikan. Namun, akan membutuhkan waktu untuk upaya KM untuk menghasilkan manfaat organisasi ini (Sabherwal dan Sabherwal 2007).

Singkatnya, Deutsche Bank menyingkapnya ketika mengeluarkan iklan besar di Wall Street Journal (Stewart 2001, p. 192) yang mengatakan: "Gagasan adalah modal. Sisanya hanya uang." Iklan ini mencerminkan kepercayaan bahwa investasi dalam manajemen pengetahuan harus dipandang sebagai investasi modal. Investasi ini mungkin mampu menghasilkan manfaat jangka panjang bagi seluruh organisasi dan bukan sebagai aset yang hanya memberikan nilai pada saat ini.

Manajemen pengetahuan dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan baik secara langsung maupun tidak langsung seperti yang dibahas di bawah ini.

DAMPAK LANGSUNG PADA KINERJA ORGANISASI

Dampak langsung dari manajemen pengetahuan pada kinerja organisasi terjadi ketika pengetahuan digunakan untuk menciptakan produk-produk inovatif yang menghasilkan pendapatan dan laba atau ketika strategi manajemen pengetahuan diselaraskan dengan strategi bisnis. Dampak langsung semacam itu menyangkut pendapatan dan / atau biaya dan dapat secara eksplisit dikaitkan dengan visi atau strategi organisasi. Akibatnya, mengukur dampak langsung relatif mudah. Ini dapat diamati dalam hal perbaikan dalam pengembalian investasi (ROI). Misalnya, seorang direktur akun di British Telecom (BT Groups plc) menunjukkan bahwa tim penjualannya menghasilkan sekitar US \$ 1,5 juta dalam bisnis baru berdasarkan pengarahannya dari sistem manajemen pengetahuan baru (Compton 2001).

DAMPAK LANGSUNG PADA KINERJA ORGANISASI

Dampak tidak langsung dari manajemen pengetahuan pada kinerja organisasi muncul melalui kegiatan yang tidak secara langsung terkait dengan visi, strategi, pendapatan, atau biaya organisasi. Efek tersebut terjadi, misalnya, melalui penggunaan manajemen pengetahuan untuk menunjukkan kepemimpinan intelektual dalam industri, yang, pada gilirannya, dapat meningkatkan loyalitas pelanggan. Atau, itu bisa terjadi melalui penggunaan pengetahuan untuk mendapatkan posisi negosiasi yang menguntungkan sehubungan dengan pesaing atau organisasi mitra. Tidak seperti dampak langsung, bagaimanapun, dampak tidak langsung tidak dapat dikaitkan dengan transaksi dan, oleh karena itu, tidak dapat diukur dengan mudah.

Salah satu contoh manfaat tidak langsung adalah penggunaan manajemen pengetahuan untuk mencapai skala dan cakupan ekonomi. Sebelum memeriksa efek-efek ini, kami secara singkat memeriksa apa yang kami maksud dengan skala dan cakupan ekonomi.

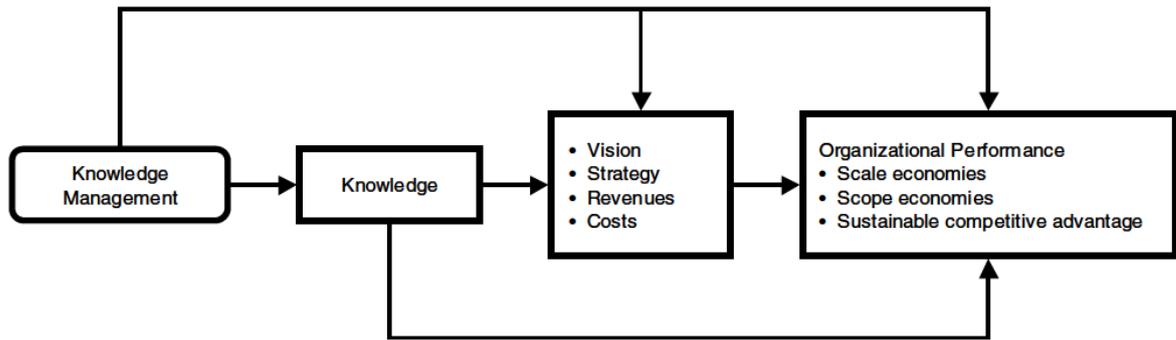
Output suatu perusahaan dikatakan menunjukkan skala ekonomis jika biaya rata-rata produksi per unit berkurang dengan peningkatan output. Karena skala ekonomis, perusahaan yang lebih kecil memiliki biaya yang lebih tinggi daripada perusahaan yang lebih besar, yang membuatnya sulit untuk bersaing dengan perusahaan yang lebih besar dalam hal harga. Beberapa alasan yang menghasilkan skala ekonomi meliputi: biaya pemasangan yang besar membuat produksi skala rendah menjadi tidak ekonomis, kemungkinan peningkatan spesialisasi seiring dengan peningkatan produksi,

dan diskon yang lebih besar dari pemasok kemungkinan terjadi ketika produksi dalam skala besar.

Output suatu perusahaan dikatakan menunjukkan ruang lingkup ekonomi ketika total biaya dari perusahaan yang sama memproduksi dua atau lebih produk yang berbeda kurang dari jumlah biaya yang akan dikeluarkan jika setiap produk diproduksi secara terpisah oleh perusahaan yang berbeda. Karena ruang lingkup yang ekonomis, perusahaan yang memproduksi banyak produk memiliki biaya yang lebih rendah daripada para pesaingnya yang berfokus pada lebih sedikit produk. Beberapa alasan yang menghasilkan **ruang lingkup ekonomi** meliputi: memasukkan inovasi baru ke dalam banyak produk, penggunaan bersama fasilitas produksi, dan pemasaran bersama atau administrasi. Ekonomi ruang lingkup juga dapat muncul jika produksi satu barang menyediakan yang lain sebagai produk sampingan.

Manajemen pengetahuan dapat berkontribusi pada skala ekonomi dan ruang lingkup dengan meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan dan meningkatkan pengetahuan yang terkait dengan produk, pelanggan, dan sumber daya manajerial di seluruh bisnis. Desain produk, komponen, proses pembuatan, dan keahlian dapat dibagi di seluruh bisnis sehingga mengurangi biaya pengembangan dan pembuatan, mempercepat pengembangan produk baru, dan mendukung respons cepat terhadap peluang pasar baru. Demikian pula, pengetahuan bersama tentang preferensi pelanggan, kebutuhan, dan perilaku pembelian dapat memungkinkan cross-selling produk yang ada atau pengembangan produk baru. Akhirnya, ruang lingkup ekonomi juga hasil dari penyebaran keterampilan pemasaran umum dan tenaga penjualan di seluruh bisnis. Meskipun skala ekonomi dan ruang lingkup dapat, dan biasanya dilakukan, mengarah pada peningkatan pengembalian investasi, pengaruh manajemen pengetahuan pada skala dan ruang lingkup ekonomi dan efek selanjutnya pada pengembalian investasi tidak dapat secara langsung dikaitkan dengan transaksi spesifik dan karenanya dianggap sebagai dampak "tidak langsung".

Dampak tidak langsung lain dari manajemen pengetahuan adalah memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pengetahuan dapat memungkinkan organisasi untuk mengembangkan dan mengeksploitasi sumber daya berwujud dan tidak berwujud lainnya dengan lebih baik daripada yang dapat dilakukan pesaing, meskipun sumber daya itu sendiri mungkin tidak unik. Pengetahuan, terutama pengetahuan diam-diam konteks-spesifik, cenderung unik dan karenanya sulit untuk ditiru. Selain itu, tidak seperti kebanyakan sumber daya tradisional, itu tidak dapat dengan mudah dibeli dalam bentuk siap pakai. Untuk mendapatkan pengetahuan yang serupa, pesaing perusahaan harus terlibat dalam pengalaman serupa, tetapi untuk mendapatkan pengetahuan melalui pengalaman membutuhkan waktu. Oleh karena itu, para pesaing dibatasi sejauh mereka dapat mempercepat pembelajaran mereka melalui investasi yang lebih besar.



Gambar 6. Pengaruh KM Pada Kinerja Organisasi

Ringkasan:

Pengaruh KM pada Organisasi, digambarkan pada tabel dibawah ini:

Levels of Impact	Impacted Aspects
People	<ul style="list-style-type: none"> • Employee learning • Employee adaptability • Employee job satisfaction
Processes	<ul style="list-style-type: none"> • Process effectiveness • Process efficiency • Process innovativeness
Products	<ul style="list-style-type: none"> • Value-added products • Knowledge-based products
Organizational Performance	Direct Impacts <ul style="list-style-type: none"> • Return on investment Indirect Impacts <ul style="list-style-type: none"> • Economies of scale and scope • Sustainable competitive advantage

Esa Unggul

C. Latihan

1. Jelaskan secara singkat cara-cara di mana pengetahuan dapat berdampak pada organisasi.
2. Nyatakan pentingnya manajemen pengetahuan dengan referensi spesifik untuk itu berdampak pada kemampuan beradaptasi karyawan dan kepuasan kerja.
3. Jelaskan mengapa manajemen pengetahuan yang buruk mengurangi efektivitas atau proses organisasi
4. Tiga dimensi apa yang relevan untuk menguji dampak pengetahuan manajemen pada proses bisnis?
5. Identifikasi cara di mana manajemen pengetahuan membantu meningkatkan efisiensi proses keefektifan, efisiensi, dan inovasi.
6. Jelaskan bagaimana manajemen pengetahuan dapat berkontribusi pada organisasi produk. Ilustrasi menggunakan contoh Xerox.
7. Bagaimana kita menilai: (a) dampak langsung dan (b) dampak tidak langsung manajemen pengetahuan tentang kinerja organisasi?
8. Manajemen pengetahuan adalah alat yang sangat berharga bagi Industri minyak.

D. Kunci Jawaban

1. Knowledge Management, Berecca Fernandes, dkk, 2014