

# Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Melalui *Knowledge Management*

**Restu Khaliq**

Fakultas Dakwah dan Komunikasi IAIN Antasari

*Business competition is increasingly tight, not only to survive but the company should be able to have a competitive advantage. Companies need to know how to take advantage of the knowledge of the company to be able to increase their competitive advantage in the marketplace. Today many experts in management and organization theory raised the concept of knowledge management as a competitive advantage. Knowledge Management is a branch of science that presents an integrated approach to identify, capture, evaluate, retrieve and share all of an enterprise's information assets. Through this approach the company seeks to take advantage of his knowledge to build a strategy to build the foundation of the company's ability to compete.*

**Keywords:** competitive advantage, knowledge management

*Persaingan bisnis yang semakin hari semakin ketat, tidak hanya bertujuan untuk bisa survive melainkan perusahaan harus mampu memiliki keunggulan bersaing. Perusahaan perlu tahu bagaimana memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki perusahaan untuk dapat meningkatkan keuntungan kompetitifnya di pasar. Saat ini banyak para ahli teori manajemen dan organisasi mengangkat konsep knowledge management sebagai salah satu keunggulan kompetitif. Knowledge Management adalah salah satu cabang ilmu yang menyajikan pendekatan terintegrasi dalam mengidentifikasi, menangkap, mengevaluasi, mengambil dan membagikan semua hal dari aset informasi sebuah perusahaan. Melalui pendekatan inilah perusahaan berupaya memanfaatkan pengetahuannya untuk membangun strategi untuk membangun landasan kemampuan bersaing perusahaan.*

**Kata kunci:** keunggulan kompetitif, knowledge management

Perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat menciptakan persaingan bisnis yang lebih agresif sehingga menuntut langkah-langkah bisnis yang makin cepat. Perkembangan ini membuat peta persaingan ekonomi menjadikan pengetahuan sebagai dasarnya atau bisa disebut dengan ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*).

Ekonomi sekarang ini tidak lagi mengandalkan sumber daya alam, melainkan sumber daya pengetahuan. Berkaitan dengan ini maka pengelolaan *knowledge* dalam sebuah perusahaan menjadi semakin penting di era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*).

Sebuah perusahaan pasti memiliki *asset knowledge*, namun pada kenyataannya *asset* ini terkadang tidak dikelola secara maksimal. Seandainya perusahaan bisa mengelola *knowledge* secara maksimal maka perusahaan akan memiliki keunggulan kompetitif yang sulit dikalahkan. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan

Email penulis:

Nonaka dan Takeuchi (1995)<sup>1</sup> yang menerangkan bahwa dalam ekonomi ketika satu-satunya hal yang pasti adalah ketidakpastian, satu sumber yang pasti untuk membuat keunggulan kompetitif yang bertahan lama adalah pengetahuan.

### **Knowledge Management**

Sistem ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge*), dimulai sejak 1990-an. Kecenderungan bisnis mulai bergeser dari industri manufaktur ke pelayanan atau *service economy*. Era ini ditandai dengan relokasi pabrik-pabrik dari negara maju ke negara yang masih menyediakan tenaga kerja murah. Sedangkan rancangan produk dan strategi tetap dilaksanakan dan dikendalikan dari negara-negara maju tersebut<sup>2</sup>.

Pada era ekonomi berbasis *knowledge* inilah berbagai pihak baik dari kalangan akademisi maupun praktisi bisnis mencoba mempopulerkan *Knowledge Management* melalui penelitian-penelitian maupun dalam praktek-praktek bisnis. Untuk mempermudah memahami *Knowledge Management* maka kita perlu membahas pengertiannya terlebih dahulu.

Nonaka (1995)<sup>3</sup> menyampaikan gagasan ringkas yang mendasari pengertian pengetahuan: (1) Pengetahuan merupakan *justified true believe*; (2) Pengetahuan merupakan sesuatu yang eksplisit dan terbatinkan (*tacit*); (3) Penciptaan pengetahuan secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut. Fernandez dan Sabherwal (2001)<sup>4</sup> mendefinisikan *knowledge* sebagai hasil refleksi dan pengalaman seseorang, sehingga pengetahuan selalu dipunyai oleh individu atau kelompok yang melekat dalam bahasa, aturan-aturan dan prosedur-prosedur, serta konsep.

Pengertian-pengertian tersebut menjelaskan bahwa *knowledge* tidak akan diterjemahkan langsung menjadi pengetahuan. Hal ini karena *knowledge* adalah informasi yang diinterpretasikan dan diintegrasikan, sehingga pengertian *knowledge* menjadi lebih luas.

Davenport dan Prusak (1998)<sup>5</sup> mendefinisikan *knowledge* sebagai campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar yang memberikan suatu kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi. Ini berasal dan diterapkan dibenak orang-orang yang berpengetahuan. Dalam organisasi, *knowledge* didapat tidak hanya dalam dokumen atau repositori tetapi juga di dalam rutinitas organisasi, proses, praktek, dan norma-norma organisasi. Mencermati pengertian tersebut maka dapat dikatakan bahwa terdapat dua dimensi

---

<sup>1</sup> Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

<sup>2</sup> Mulyanto, Agus. 2008. *Implementasi Knowledge Management Untuk Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi*. Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi 2008. IST AKPRIND Yogyakarta.

<sup>3</sup> Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995, *Op. cit.*

<sup>4</sup> Fernandez, I.B., & Sabherwal, R. 2001. *Organizational knowledge management: a contingency perspective*. Journal Of Management Information System. Vol 18.

<sup>5</sup> Davenport, Thomas., & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Brighton: Harvard Business School Press.

kritikal yang perlu untuk memahami *knowledge* dalam konteks organisasi. Dimensi yang pertama adalah *knowledge* yang melekat di setiap individu, kelompok atau organisasi. Dimensi yang kedua adalah *knowledge* dapat dilihat dari sesuatu yang dapat disimpan, dan sebagai suatu proses yaitu proses untuk mengetahui sesuatu. *Knowledge* dari dua dimensi inilah yang harus perusahaan identifikasi dan evaluasi dari seluruh aset informasi perusahaan yang meliputi database, dokumen, prosedur, kebijakan dan keahlian serta pengalaman di masing-masing pekerja sebagai individu sehingga bermanfaat bagi perusahaan. Paparan di atas merujuk pada satu pemahaman bahwa inti dari *Knowledge Management* adalah untuk menjamin bahwa semua informasi dapat semaksimal mungkin menghasilkan manfaat bagi perusahaan.

Dua dimensi *Knowledge Management* seperti yang dijelaskan sebelumnya memisahkan dua jenis *knowledge* yang menjadi penting untuk dipahami definisinya, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* bersifat personal yang dikembangkan melalui pengalaman, sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2007)<sup>6</sup>.

Pengertian ini mengindikasikan bahwa *tacit knowledge* sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain *knowledge* yang diperoleh dari individu. Menurut O'Dell et.al (1998) pada Turban (2001)<sup>7</sup>menjabarkan bahwa *tacit knowledge* terdapat pada orang sebagai model mental, pengalaman, pemahaman, dan skill. *Tacit knowledge* ini kadang susah kita ungkapkan atau kita tulis. Davenport dan Prusak (1998)<sup>8</sup> menjelaskan bahwa perasaan pribadi, intuisi, bahasa tubuh, pengalaman fisik, serta petunjuk teknis (*rule of thumbs*) termasuk dalam jenis *tacit knowledge*. Dari beberapa penjelasan ini maka *tacit knowledge* adalah model mental, pengalaman, pemahaman, skill individu, perasaan pribadi, intuisi, bahasa tubuh, pengalaman fisik, serta petunjuk teknis (*rule of thumbs*) yang melekat pada diri seseorang yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan.

Sementara *explicit knowledge* bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2007)<sup>9</sup>. Nonaka (1998)<sup>10</sup> menjelaskan bahwa *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang sudah diformulasikan, disajikan dalam bentuk tulisan seperti peraturan, buku-buku literatur-literatur. Tidak jauh berbeda dengan apa yang dijelaskan oleh O'Dell et.al (1998) pada Turban (2001)<sup>11</sup> bahwa *explicit knowledge* pengetahuan yang tertulis, tersip, tersebar (cetak maupun elektronik) dan bisa sebagai bahan pembelajaran (*reference*) untuk orang lain.

---

<sup>6</sup> Carrillo, E. 2007. *A Strategic Management for Knowledge Management*. Proceedings of the 10th European Conference of Knowledge Management: 28-60.

<sup>7</sup> Turban, E., Aronson, J.E, 2001, *Decision Support System And Intelligent Systems*, Prentice Hall International Edition, New Jersey, USA.

<sup>8</sup> Davenport, Thomas., & Prusak, L. 1998, *Op. cit.*

<sup>9</sup> Carrillo, E. 2007, *Op. cit.*

<sup>10</sup> Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995, *Op. cit.*

<sup>11</sup> Turban, E., Aronson, J.E, 2001, *Op. cit*

Adanya dokumentasi, tulisan, arsip, dan buku-buku membuat penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah. setiap karyawan dapat mempelajarinya secara *independent*. Proses penyebaran/*sharing* pengetahuan akan membantu penerapan *explicit knowledge* untuk mencapai tujuan organisasi.

Dua jenis *knowledge* tersebut tidak bisa dipisahkan dari pengetahuan individual/personal dan pengetahuan organisasi, bahkan kedua pengetahuan ini saling berinteraksi satu sama lain. Masing-masing jenis pengetahuan memerlukan pendekatan yang berbeda untuk mengelolanya.

**Penciptaan Knowledge**

Masalah terbesar yang dihadapi oleh perusahaan adalah mengkonversi *tacit knowledge* menuju *explicit knowledge*, atau sebaliknya. Nonaka dan Takeuchi (1995)<sup>12</sup> memperkenalkan 4 (empat) pola dasar penciptaan pengetahuan yang dikenal dengan *The Spiral Of Knowledge*. Berikut adalah gambar pola dasar penciptaan pengetahuan.

Gambar.1 *The Spiral Of Knowledge*

Dari	Menuju	
	<i>Tacit Knowledge</i>	<i>Explicit Knowledge</i>
<i>Tacit Knowledge</i>	<i>Socialization</i>	<i>Externalization</i>
<i>Explicit Knowledge</i>	<i>Internalization</i>	<i>Combination</i>

Sumber : Nonaka & Takeuchi (1995)

Proses sosialisasi (*socialization*) adalah proses saling berbagi antar tacit knowledge. Individu/person memanfaatkan keberadaan orang lain pada suatu pekerjaan untuk belajar dari orang lain tersebut yang mungkin lebih berpengalaman. Proses ini umumnya tanpa melibatkan hal-hal formal seperti *sharing* budaya organisasi antara anggota organisasi yang lama dengan anggota yang baru. *Sharing* ini bertujuan agar anggota organisasi yang baru bisa beradaptasi dengan budaya organisasi perusahaan. Proses ini akan membuat *knowledge* individu/person terasah dan meningkatkan kemampuan individu/person. Contoh kasusnya dalam sebuah perusahaan adalah saat perusahaan cabang ingin menggunakan *software* tertentu untuk pelaporan keuangannya, perusahaan cabang mengirimkan orang untuk belajar menggunakan *software* tersebut ke perusahaan pusat yang telah lebih dulu menggunakan *software* yang dimaksud.

<sup>12</sup> Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995, *Op. cit.*

Proses merubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* adalah proses eksternalisasi (*externalization*). Proses ini dilakukan dengan cara menuliskan pengetahuan yang dimiliki oleh individu/personal dalam bentuk tulisan artikel atau buku. Hal ini dilakukan akan pengetahuan tersebut tersimpan dan bisa diakses oleh orang lain. Misalnya hasil pengamatan dan pembelajaran penggunaan *software* keuangan yang baru diubah dalam bentuk tulisan berbentuk tulisan sehingga bisa didiskusikan bersama rekan kerja.

Proses kombinasi (*combination*) adalah proses memanfaatkan *explicit knowledge* yang ada untuk diimplementasikan menjadi *explicit knowledge* yang lain. Sebagai contohnya supaya *software* keuangan tersebut dapat lebih dimanfaatkan oleh orang banyak maka dibuatlah standar prosedur operasi atau buku petunjuk penggunaan agar lebih banyak orang mempelajarinya. Proses ini sangat berguna untuk meningkatkan *skill* dan produktifitas.

Internalisasi (*internalization*) adalah kebalikan dari proses eksternalisasi (*externalization*), yaitu merubah *explicit knowledge* menjadi *tacit knowledge*. Istilah lain dari proses ini yang lebih dikenal adalah *learning by doing*. *Explicit knowledge* berupa standar prosedur operasi atau buku petunjuk penggunaan *software* keuangan dimanfaatkan oleh individu/person untuk belajar menggunakan *software* tersebut.

### **Sumber Knowledge**

Setelah mengetahui cara menciptakan *knowledge* maka perusahaan juga harus memahami sumber-sumber *knowledge*. Hal ini sangat diperlukan agar perusahaan dapat terus beradaptasi dan bersaing di pasar karena para pesaing akan selalu berusaha bersaing dan tidak tertinggal dengan memanfaatkan informasi atau *knowledge* terbaru.

Menurut Davenport dan Prusak (1998)<sup>13</sup> ada 6 (enam) cara agar perusahaan dapat meningkatkan *knowledge* yang dimilikinya yaitu; (1) *Acquisition*, yaitu mendapatkan pengetahuan dengan cara membeli atau meniru ide; (2) *Renting*, menyewa konsultan agar memperoleh informasi yang bermfaat bagi perusahaan; (3) *Dedicated resource*, menyiapkan sumber daya khusus untuk mendapatkan *knowledge*; (4) *Fusion*, menggabungkan nilai, ide dan keahlian dari berbagai divisi sehingga mendapatkan ide inovatif yang berguna bagi perusahaan; (5) *Adaption*, melakukan adaptasi terhadap lingkungan eksternal yang memicu pembentukan pengetahuan *knowledge*; (6) *Networks*, jaringan formal atau jaringan informal dalam organisasi sering kali menjadi sumber *knowledge*.

### **Manfaat Management Knowledge**

---

<sup>13</sup> Davenport, Thomas., & Prusak, L. 1998, *Op. cit.*

Oracle (2011)<sup>14</sup> mengutarakan bahwa *management knowledge* mempunyai 5 (lima) manfaat penting untuk perusahaan terutama dalam aspek pelayanan pelanggan yaitu:

1. Menghemat waktu riset.  
Sistem *management knowledge* yang baik dapat mempermudah perusahaan melakukan penyaringan informasi yang berkaitan dengan penyelesaian masalah yang dihadapi oleh perusahaan.
2. Meningkatkan akurasi pemecahan masalah.  
Memberdayakan *management knowledge* akan mengurangi jawaban yang tidak relevan dengan masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Akibatnya, solusi yang ditawarkan akan memiliki tingkat akurasi yang tinggi dalam menyelesaikan masalah.
3. Mengurangi waktu *training*.  
*Management knowledge* yang dikelola dengan baik akan mengurangi waktu *training* karyawan karena karyawan tersebut akan dengan mudah mengakses pengetahuan yang dibutuhkan selama proses *training* berlangsung.
4. Pengelolaan volume penjualan yang semakin meningkat.  
*Management knowledge* akan sangat berguna bagi karyawan agar lebih efisien dalam menangani volume penjualan. Agen yang kurang berpengalaman bisa belajar dari pengetahuan perusahaan sehingga menghemat waktu untuk agen untuk menjawab semua ketidaktahuan mereka tanpa perlu melakukan riset.
5. Menciptakan wawasan.  
Wawasan yang luas akan menyediakan kumpulan informasi mengenai masalah - masalah perusahaan.

Berkaca pada hasil penelitian Sugito dan Kamaludin (2012)<sup>15</sup> menyatakan bahwa *knowledge management* merupakan komponen yang cukup penting dalam memicu inovasi dan keunggulan bersaing perusahaan. Studi-studi lain juga mengungkapkan pentingnya perusahaan mengembangkan *management knowledge* sebagai aset untuk menghadapi persaingan.

Caniero (2000)<sup>16</sup> mengungkapkan bahwa *management knowledge* akan menghasilkan *market knowledge* dan *competitors knowledge* yang pada akhirnya menuntut perusahaan untuk membentuk usaha-usaha inovatif dan menghasilkan inovasi dan membentuk usaha-usaha kompetitif dan menghasilkan daya saing.

Menurut Dewi (2013)<sup>17</sup> meyakinkan bahwa penerapan *management knowledge* dalam perusahaan dapat membantu mengolah segala sumber daya informasi yang

---

<sup>14</sup> Oracle Corporation. 2011. *Management in Customer Service: Five Key Benefit of Knowledge*. USA.

<sup>15</sup> Sugito, Pudjo & Kamaludin. 2012. *Inovasi dan Keunggulan Bersaing: Studi Knowledge Management, Talent Development dan Modal Sosial*. Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan. Vol 18. No 1.

<sup>16</sup> Carneiro, A. 2000. *How does knowledge management influence innovation and competitiveness*. Journal of Knowledge Management. Vol. 4. No. 2

<sup>17</sup> Dewi, Meva Tri Kumala. 2013. *Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan Dengan Penerapan Knowledge Management (Manajemen Pengetahuan)*. Jurnal JIBEKA Vol. 7 NO. 3

ada menjadi pengetahuan yang bermanfaat guna meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. *Management knowledge* yang baik akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam proses pengambilan keputusan, memperbaiki kualitas budaya organisasi, memperbaiki kualitas produk atau jasa organisasi. Singkatnya, *management knowledge* yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan<sup>18</sup>

### **Management Knowledge Sebagai Keunggulan Kompetitif**

Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menerjemahkan pengetahuan yang dimiliki individu, kelompok, dan organisasi dan mewujudkannya dalam bentuk produk-produk dan jasa-jasa perusahaan. Pengetahuan yang ada pada masing-masing individu dan perusahaan adalah pengetahuan yang berbeda satu sama. Para pesaing tidak mungkin meniru pengetahuan yang dipunyai oleh perusahaan. Hal ini menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya yang berharga bagi perusahaan.

Sumber daya pengetahuan yang penting bagi perusahaan harus dikelola dengan baik. Ada 4 (empat) langkah pengelolaan pengetahuan/ *management knowledge* agar sumber daya ini menjadi sumber daya strategis bagi perusahaan.<sup>19</sup> Empat langkah itu adalah:

1. *Knowledge* yang disimpan  
Pengetahuan dapat disimpan dalam bentuk dokumentasi agar perusahaan mudah menelusuri bila dibutuhkan. *Tacit knowledge* sebaiknya diterjemahkan menjadi *explicit knowledge*.
2. Aksesibilitas *knowledge*  
Agar *knowledge* mudah untuk diakses seluruh elemen perusahaan maka perusahaan perlu memfasilitasi dengan memanfaatkan teknologi misalnya *video conference*, jaringan internet dan intranet, telepon, bahkan bila perlu ruang perpustakaan untuk mengakses pengetahuan melalui buku, jurnal, ataupun majalah.
3. Dukungan Perusahaan  
Perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang mendukung percepatan peningkatan pengetahuan. Ciptakan budaya organisasi untuk mendukung kreatifitas anggota perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan. Memberikan penghargaan untuk karyawan yang memberikan sumbangsih pengetahuan pada *knowledge base* milik perusahaan adalah salah satu caranya.
4. *Knowledge* sebagai Aset  
Aset perusahaan terbagi menjadi dua, yaitu *tangible assets* dan *intangible assets*. Pengetahuan adalah *intangible assets* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai (dari produk/jasa) yang ditawarkan perusahaan.

---

<sup>18</sup> King, William R. 2009. *Knowledge Management and Organizational Learning*. Springer Science Business Media.

<sup>19</sup> Davenport, Thomas., & Prusak, L. (1998), *Op. cit.*

## Penutup

Perusahaan harus secara strategis mengeksplorasi dan mengeksploitasi sumberdaya-sumberdaya pengetahuan yang dimilikinya. Eksplorasi dan eksploitasi ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam proses pengambilan keputusan, memperbaiki kualitas budaya organisasi, memperbaiki kualitas produk atau jasa organisasi melalui inovasi yang kesemuanya itu akan menciptakan keunggulan bersaing perusahaan.

## Referensi

- Carneiro, A. 2000. *How does knowledge management influence innovation and competitiveness*. Journal of Knowledge Management. Vol. 4. No. 2
- Carillo, E. 2007. *A Strategic Management for Knowledge Management*. Proceedings of the 10th European Conference of Knowledge Management: 28-60.
- Davenport, Thomas., & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Brighton: Harvard Business School Press.
- Dewi, Meva Tri Kumala. 2013. *Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan Dengan Penerapan Knowledge Management (Manajemen Pengetahuan)*. Jurnal JIBEKA Vol. 7 No.3
- Fernandez, I.B., & Sabherwal, R. 2001. *Organizational knowledge management: a contingency perspective*. Journal Of Management Information System. Vol 18.
- King, William R. 2009. *Knowledge Management and Organizational Learning*. Springer Science Business Media.
- Mulyanto, Agus. 2008. *Implementasi Knowledge Management Untuk Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi*. Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi 2008. IST AKPRIND Yogyakarta.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Oracle Corporation. (2011). *Management in Customer Service: Five Key Benefit of Knowledge*. USA.
- Sugito, Pudjo & Kamaludin. 2012. *Inovasi dan Keunggulan Bersaing: Studi Knowledge Management, Talent Development dan Modal Sosial*. Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan. Vol 18. No 1.
- Turban, E., Aronson, J.E, 2001, *Decision Support System And Intelligent Systems*, Prentice Hall International Edition, New Jersey, USA.