

Tujuan Pembelajaran

- Memahami bagaimana cara penerapan atau implementasi knowledge management terhadap perusahaan atau organisasi.

Pendahuluan

- Organisasi pada dasarnya terdiri dari orang-orang yang memiliki latar belakang sosial, budaya, ekonomi, dan bahkan politik yang berbeda.
- Oleh karena itu, sering kali sebuah organisasi yang bermaksud melakukan perubahan supaya kinerjanya lebih baik, ternyata gagal di tengah jalan.
- Penyebab kegagalan organisasi tersebut karena ketidakmampuan mengatasi atau berupaya meminimalkan perbedaan tersebut.

Pendahuluan

- Agar perubahan yang dilakukan berlangsung dengan sukses, formulasi strategi menjadi satu kebutuhan.
- Fungsi formulasi strategi dalam konteks ini lebih menitikberatkan pada upaya memberikan bahasa dan pemahaman serta sudut pandang yang sama, sehingga pelaku-pelaku perubahan dalam organisasi melihat aktivitas penerapan manajemen pengetahuan sebagai satu kesatuan yang bersifat menyeluruh.

Sebelum Menerapkan KM

- Sebelum menerapkan manajemen pengetahuan dalam organisasi beberapa pertanyaan penting yang terlebih dahulu dijawab sehingga pada saat penerapan manajemen pengetahuan dapat diketahui dengan baik program manajemen pengetahuan apa yang akan dikembangkan dan diperkenalkan kepada anggota organisasi.

Sebelum Menerapkan KM

Pertanyaan tersebut terkait dengan kemampuan untuk menjawab dengan benar.

- Apa itu pengetahuan?
- Bagaimana diciptakan dan digunakan di dalam organisasi?
- Apa sebenarnya pengetahuan yang kita butuhkan dalam kaitan dengan perbaikan kinerja organisasi?
- Bagaimana organisasi menggunakan pengetahuan tersebut?
- Bagaimana peran manajemen dalam hal ini?
- Bagaimana organisasi dapat memperbaiki proses pengetahuan organisasi?

Dimensi Perubahan

- Manajemen pengetahuan merupakan sebuah program yang unik dan sangat terkait dengan karakteristik masing-masing organisasi serta jenis manajemen pengetahuan yang ingin ditetapkan.
- Dalam kaitan itu, sebelum menerapkan manajemen pengetahuan, beberapa dimensi perubahan perlu dipahami, yaitu :
 - ▣ Dimensi konseptual, yaitu terkait dengan kemampuan organisasi mengembangkan konstruksi yang terintegrasi untuk mendiskusikan pengetahuan yang akan digunakan oleh organisasi.

Dimensi Perubahan

- Dimensi perubahan itu sendiri, terkait dengan tingkat resitensi dan stabilitas ketika menerapkan manajemen pengetahuan.
- Aspek pengukuran, yaitu terkait dengan aspek apakah penerapan manajemen pengetahuan sudah sesuai dengan jalur yang telah ditentukan atau tidak.
- Aspek struktur organisasi, yaitu terkait dengan penyusunan peran dan tanggung jawab yang diperlukan supaya penerapan manajemen pengetahuan efektif.

Dimensi Perubahan

- ❑ Isi pengetahuan, yaitu pandangan mengenai pengetahuan sebagai produk. Oleh karena itu, pengklasifikasian dan pengategorisasian pengetahuan cocok dan saling mendukung.
- ❑ Dimensi alat, yaitu terkait dengan ketersediaan sarana mendapatkan pengetahuan. Berbagai macam infrastruktur yang sering kali dipergunakan dalam mendukung proses pengetahuan organisasi serta manajemen pengetahuan antara lain teknologi informasi dan komunikasi. Teknologi informasi yang dapat diadopsi merupakan bentuk kolaborasi berbagai alat antara lain sistem pengelolaan pengetahuan, sistem pendukung memori organisasi, sistem pendukung inovasi, alat untuk menemukan informasi dan alat untuk menemukan data.

10 Langkah Strategi Untuk Menerapkan KM Dalam Organisasi

- Analisis infrastruktur yang ada.
- Mengaitkan manajemen pengetahuan dengan strategi bisnis.
- Mendesain infrastruktur manajemen pengetahuan.
- Mengaudit aset dan sistem pengetahuan yang ada.
- Mendesain tim manajemen pengetahuan.
- Menciptakan blueprint manajemen pengetahuan.
- Pengembangan sistem manajemen pengetahuan.
- Prototipe dan uji coba.
- Pengelola perubahan, kultur dan struktur penghargaan.
- Evaluasi kinerja, mengukur ROI dan perbaikan sistem manajemen pengetahuan.

Langkah 1 : Analisis Infrastruktur Yang Ada.

- Langkah ini untuk mengaudit infrastruktur teknologi yang ada di dalam organisasi.
- Tujuannya : untuk menentukan teknologi apa yang saat ini telah dimiliki, dan teknologi apa yang seharusnya ditambahkan untuk meningkatkan dukungan penerapan manajemen pengetahuan di dalam organisasi.
- Konsekuensi kondisi tsb adalah manajemen hrs mengembangkan apa yang sudah ada.

Langkah 2 : Mehubungkan Knowledge Management dengan Strategi Bisnis.

- Bila penciptaan pengetahuan ingin sukses diarahkan, perlu disusun langkah-langkah yang mengaitkan antara strategi bisnis yang dibangun oleh organisasi dengan strategi manajemen pengetahuannya.
- Efektivitas strategi manajemen pengetahuan tidak sederhana dengan hanya menyediakan teknologi informasi saja, tetapi mesti ada satu keseimbangan antara teknologi, perubahan kultural, sistem penghargaan baru dan fokus bisnis dengan strategi bisnis perusahaan.

Langkah 3 : Mendesain Infrastruktur Knowledge Management.

- Pada tahap ini, pihak manajemen sdh hrs menentukan sejak awal jenis teknologi dan alat-alat apa saja yang dibutuhkan untuk sistem manajemen pengetahuan yang akan diterapkan.
- Agar lebih relevan dengan kebutuhan sistem KM, pertanyaan berikut dapat dijadikan sebagai pedoman dalam membangun kebutuhan infrastruktur KM :
 - ▣ Teknologi apa yg hrs dimiliki?
 - ▣ Apakah karyawan Anda dalam berbagi pengetahuan menggunakan basis website?

Langkah 3 : Mendesain Infrastruktur Knowledge Management.

- ❑ Apakah sistem manajemen pengetahuan memerlukan sarana dan teknologi yang lebih luas untuk membantu karyawan menemukan, menjumlahkan, memaknai, dan menganalisis data yang sangat banyak?
- ❑ Seberapa rinci tingkatan sistem manajemen pengetahuan untuk menangkap pengetahuan?
- ❑ Seberapa padunya sistem pencarian, penyusunan dan penemuan kembali yang akan Anda masukkan sebagai komponen dari sistem manajemen manajemen pengetahuan Anda?
- ❑ Apa perlengkapan pengetahuan yang Anda akan gunakan untuk mengenali objek-objek pengetahuan?

Langkah 4 : Mengaudit Aset dan Sistem Pengetahuan Yang Ada.

- Tujuan audit pengetahuan : untuk menilai apa saja pengetahuan yang sudah ada di dalam perusahaan saat ini, dan menentukan fokus aktivitas KM.
- Untuk mencapai tujuan audit, dianjurkan untuk membentuk tim audit yang terdiri dari seorang ahli strategi, senior manajer, karyawan bidang keuangan, bagian sumber daya manusia, orang pemasaran, ahli informasi teknologi, manajer pengetahuan atau chief knowledge officers (CKO).
- Tim audit harus juga mengidentifikasi paling tidak 5 sumber daya kunci pengetahuan yang seharusnya organisasi miliki.

Langkah 4 : Mengaudit Aset dan Sistem Pengetahuan Yang Ada.

- Tim kemudian harus menanyakan hal-hal berikut :
 - ▣ Bagaimanakah persediaan pengetahuan? Apakah meningkat atau menurun?
 - ▣ Bagaimanakah kita dapat memastikan bahwa persediaan pengetahuan terus menerus meningkat?
 - ▣ Apakah kita sudah menggunakan dengan baik sumber daya pengetahuan tsb?
 - ▣ Bagaimana daya tahan aset pengetahuan yang kita miliki?

Langkah 4 : Mengaudit Aset dan Sistem Pengetahuan Yang Ada.

- ❑ Dapatkan persaingan dengan mudah meyuburkan dan mengembangkan pengetahuan ini tanpa ditiru?
- ❑ Adakah aspek lain dari pengetahuan yang tengah dipersaingkan namun kita belum miliki?
- ❑ Dapatkah pengetahuan ini meninggalkan organisasi?
- ❑ Pada tingkatan apa pengetahuan yang kita jamin saat ini memiliki keterkaitan dengan produk, jasa atau proses?

Langkah 5 : Mendesain Tim KM

Tim manajemen pengetahuan didesain dgn komposisi :

- ▣ Local expert and interdepartemental gurus : pengadopsi awal teknologi, yang bekerja di berbagai macam bidang fungsional di organisasi. Mereka mempunyai pengetahuan dalam bidang tertentu seperti pemasaran, keuangan, ditambah dengan pengetahuan teknologi.
- ▣ Internal information-technology expert : ahli teknologi informasi yang berasal dari dalam organisasi yg diharapkan byk mengetahui kondisi internal organisasi.

Langkah 5 : Mendesain Tim KM

- ❑ Nonlocal expert and extradepartemental gurus : orang yang memiliki keahlian lintas organisasi dan lintas fungsional. Mereka dapat berhubungan dengan org-org yg berbeda bidang atau fungsi, dan berperan sbg penerjemah antara karyawan dgn latar belakang, keterampilan, dan spesialisasi yg berbeda.
- ❑ Consultant : org yg berasal dr luar organisasi dgn keahlian tertentu.
- ❑ Senior manager : org yg hrs scr aktif berpartisipasi krn dukungan diperlukan utk mendapatkan legitimasi dan memenangkan upaya manajemen pengetahuan. Mereka inilah yg membawa perspektif strategik ke dlm usaha penerapan manajemen pengetahuan.

Langkah 6 : Menciptakan Blueprint KM

- Tim KM mendesain sistem manajemen baru. Desain sistem harus berisi spesifikasi sebagai berikut :
 - ▣ Knowledge repositories : database dimana pengetahuan disimpan. Buatlah satu atau dua database, tetapi scr logika saling terkait dan terbuka bagi setiap pengguna.
 - ▣ Collaborative platform : menyediakan akses kpd pengguna thd database pengetahuan dan dukungan arus pengetahuan ke seluruh organisasi. Collaborative platform memungkinkan kepada pengguna mencari isi atau berlangganan denagn isi dari database.

Langkah 6 : Menciptakan Blueprint KM

- Network : dukungan jaringan komunikasi & percakapan. Termasuk disini adalah jaringan kerasnya seperti kontrak jaringan, intranet, ekstranet, dan jaringan lunak seperti ruang bersama, kolaborasi jaringan industri, jaringan perdagangan, forum industri, pertukaran, baik langsung maupun melalui telekonferensi.
- Culture : mengacu kepada metode untuk mendorong karyawan menggunakan sistem manajemen pengetahuan dan berbagi pengetahuannya.

Langkah 7 : Pengembangan Sistem Manajemen Pengetahuan.

- Tim harus bekerja sekaligus menggabungkan sistem manajemen pengetahuan yg sudah dibangun pd thp enam sebelumnya.
- Konstruksi sistem mencakup 7 lapis, yaitu sbb:
 - ▣ Interface Layer : merupakan penghubung lapisan tertinggi antara orang dgn sistem manajemen pengetahuan yg berfungsi menciptakan, menggunakan, menemukan kembali dan berbagi pengetahuan. Di beberapa organisasi interface layer ini berupa home page yg dpt diakses pengguna lewat intranet organisasi.

Langkah 7 : Pengembangan Sistem Manajemen Pengetahuan.

- ❑ Access and authentication layer : merupakan lapisan yg membuktikan keaslian pengguna-siapa yg mengakses database ini, menyediakan keamanan utk mencegah pengakses yg tidak sah, dan menyediakan cadangan apabila ada pihak yg akan merusak database tsb.
- ❑ Collaborative filtering and intelligence layer : merupakan lapisan ini berisi sarana utk meminta data sesuai permintaan, mencari, mengindeks, dsb.
- ❑ Application layer : merupakan lapisan ini berisi tempat penyimpanan keterampilan, yellow pages, sarana berkolaborasi, piranti keras dan lunak konferensi yg menggunakan video, whiteboard digital, electronic forum dsb.

Langkah 7 : Pengembangan Sistem Manajemen Pengetahuan.

- ❑ Transport layer : merupakan lapisan ini memuat teknologi seperti web server, email server, pendukung utk alur video dan audio dsb.
- ❑ Middleware and legacy-integration layer : merupakan legacy system merupakan mainframe/sistem komputer yg sudah usang. Middleware dlm hal ini berfungsi menghubungkan format data lama dgn yg baru.
- ❑ Repositories : merupakan lapisan ini berisi database operasional, database hasil-hasil diskusi, arsip forum yg menggunakan web, data yg sudah lama, arsip dokumen, dan database lainnya yg menggambarkan pondasi sistem manajemen pengetahuan.

Langkah 8 : Prototype dan Uji Coba.

- Langkah ini merupakan upaya utk menguji prototipe yg telah dibuat sebelumnya, dan memperbaiki sistem tsb bila tidak berjalan sesuai rencana.
- Prototipe yg dibuat mungkin saja di bwh standar shg tdk dpt berfungsi dgn baik. Oleh karena itu, tim dpt menggunakan strategi “Result-Driven Incrementalism (RDI)” atau perbaikan yg didorong oleh hasil.
- Tiwana (2000)mengusulkan 3 kunci untuk membuat RDI dpt bekerja yaitu sbb :

Langkah 8 : Prototype dan Uji Coba.

- ▣ **Objective-driven decision support** : menggunakan hasil dari target dan tujuan akhir bisnis untuk mendorong pembuatan keputusan pd tiap-tiap titik ke seluruh proses penyebaran sistem.
 - Misalnya : setiap tahap dari penerapan sistem manajemen pengetahuan memiliki hasil yg ingin dicapai (mengapa) dan hasil yg diproyeksikan (untuk apa) dgn jelas hrs terjawab sebelum sistem dilaksanakan.
- ▣ **Incremental but independent result** : membagi implementasi ke dalam rangkaian perbaikan yg tdk tumpang tindih. Masing-masing kegiatan dpt diukur hasilnya dan diperbaiki, meskipun tdk ada perbaikan lebih lanjut.

Langkah 8 : Prototype dan Uji Coba.

- **Software and organizational measure clearly laid out at each stage** : melakukan apa saja yg dibutuhkan utk menghasilkan subset hasil yg diinginkan. Ini berarti bhw piranti lunak scr fungsional mesti menyertai perubahan yg diperlukan dlm hal kebijakan, proses, pengukuran yg dibutuhkan utk membuat sistem tsb bekerja.
 - Misalnya : jika mengembangkan satu diskusi database, mesti disertai dgn perubahan motif karyawan menggunakan piranti lunak tsb, apakah mencari informasi saja atau utk memberi kontribusi thd database tsb.
 - Penyebaran rencana hrs juga disertai penghargaan yang tepat, yg dpt mendorong karyawan menyatu ke dlm proses tersebut.

Langkah 9 : Mengelola Perubahan, Budaya dan Struktur Penghargaan.

- Sukses tidaknya manajemen perubahan tidak hanya tergantung kpd teknologi, tetapi di kebanyakan organisasi justru lebih ditentukan pada perubahan kultur dan perubahan di dlm sistem penghargaan.
- Penting bagi pihak tim pengembangan utk menyusun langkah-langkah strategik spy penerapan manajemen pengetahuan berlangsung dgn baik. Tim harus mendapatkan hati dan jiwa karyawan. Mereka bukanlah pasukan, tetapi mereka lebih seperti seorang sukarelawan.

Langkah 10 : Evaluasi Kinerja, Mengukur ROI dan Perbaiki Sistem KM.

- Tiwana (2000) mengajukan satu jenis pengukuran yang merupakan hasil modifikasi dari balanced scorecard yang kemudian ditambahkan dgn rekomendasi dari beberapa ahli pengukuran.
 - ▣ Financial perspective (perspektif finansial) : apakah investasi kita di dlm manajemen pengetahuan memperoleh keuntungan finansial pd neraca kita?
 - ▣ Human-capital perspective (perspektif modal manusia) : apakah kinerja karyawan kita lebih baik dan lebih berbagi?

Langkah 10 : Evaluasi Kinerja, Mengukur ROI dan Perbaiki Sistem KM.

- Customer-capital perspective (perspektif modal pelanggan) : sudah baikkah hubungan kita dgn pelanggan, prospeknya semakin meningkat, dan mendatangkan pelanggan baru sbg akibat pelaksanaan manajemen pengetahuan?
- Organizational-capital perspective (perspektif modal organisasi) : apakah saat ini kita memiliki proses yg paling baik, kapabilitas yg sgt berbeda, kemampuan yg sgt hebat utk melakukan inovasi dgn lebih cepat drpd pesaing kita melalui manajemen pengetahuan?

Kesimpulan

Kesuksesan strategi penerapan manajemen pengetahuan sangat tergantung kepada beberapa aspek :

- Infrastruktur Teknologi.
- Struktur.
- Sistem Penghargaan.
- Budaya Organisasi.

TERIMA KASIH

