

**JURNAL** ISSN : 1411-2280  
**EKONOMI & BISNIS**  
**EKOBIS**

Vol.7, No.1, Januari 2006

ANALISIS EFISIENSI ALAT TANGKAP GILLNET DI KABUPATEN PEMALANG JAWA TENGAH  
*Himawan Arif Sutanto & Indah Susilowati*

PENGARUH LINGKUNGAN INDIVIDU DAN NILAI SUBTOTUSI PRODUK DARI BAHAN BAKU  
TEPUNG TERIGU TERHADAP KONSUMSI BERAS DI RUMAH TANGGA-RUMAH TANGGA  
(Suatu Survey Di Propinsi Jawa Tengah)  
*Trenggonowati*

PENGARUH FAKTOR ORIENTASI PASAR, PROMOSI DAN INOVASI TERHADAP KINERJA  
PEMASARAN KREDIT  
(Studi Kasus Pada Bank BRI Wilayah Jawa Tengah)  
*Sugeng Pramono & Waridin*

FAKTOR-FAKTOR PENENTU PENCAPAIAN EFEKTIVITAS ORGANISASI KOPERASI  
*Achmad Slamet*

DAMPAK TIME BASED COMPETITION TERHADAP KINERJA FINANSIAL PERUSAHAAN  
MANUFAKTUR GO PUBLIC DI INDONESIA  
*Heru Sulisty*

ANALISIS EMPIRIS TERHADAP KANDUNGAN INFORMASI LABA AKUNTANSI, ARUS DANA  
DAN ARUS KAS DI BURSA EFEK JAKARTA  
*Haryani & Muchamad Syafruddin*

DAMPAK HARI PENGUMUMAN DIVIDEN DAN EARING TERHADAP RETURN SAHAM DI  
BURSA EFEK JAKARTA  
*Arief Failasuffuddin*

UJI EFISIENSI BENTUK SETENGAH KUAT DI BURSA EFEK JAKARTA  
*Eka Handriani & Nunung Ghoniyah*

KUNCI MEMENANGKAN KEUNGGULAN BERSAING YANG BERKELANJUTAN MELALUI  
PENGETAHUAN TACIT DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN  
*Nurhidayati*

PENGARUH FAKTOR KEAHLIAN DAN PERTIMBANGAN MOTIVASI TERHADAP PERSEPSI  
AKUNTAN PEMERINTAH TENTANG PENERAPAN KONSEP CURRENT VALUE DALAM  
LAPORAN KEUANGAN  
*Muhammad Ja'far S*

Akreditasi No.34/DIKTI/Kep/2003

*Penerbit :*

**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG**  
**SEMARANG**

<b>EKOBIS</b>	Vol.7	No.1	Halaman 1 - 132	Semarang Januari 2006	ISSN 1411-2280
---------------	-------	------	-----------------	--------------------------	-------------------



Penasehat : Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Penanggung Jawab : H.Abdul Hakim

Ketua Dewan Redaksi : Budhi Cahyono

Sekretaris Dewan Redaksi : H.Asyhari

Dewan Redaksi : 1. H.Miyasto  
2. H.Suyudi Mangunwihardjo  
3. Imam Ghozali  
4. Mas'ud Machfoedz  
5. H.Sahid Sumarno  
6. Trenggonowati  
7. Ibnu Khajar  
8. Mutamimah  
9. H.Arifin Sabeni  
10. Hj.Indah Susilowati  
11. Waridin  
12. H.Achmad Slamet  
13. Bambang Agus Pramuka

Alamat Redaksi : **FAKULTAS EKONOMI UNISSULA**  
Jl.Raya Kaligawe Km.4 Po.Box.1054/SM  
Semarang 50112  
Telp.024-6583584 Ext.533, 542  
Fax.024-6582455  
e-mail : ekobis@fe.unissula.ac.id

Jurnal **EKOBIS** diterbitkan oleh Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung. Dimaksudkan sebagai media pertukaran informasi dan karya ilmiah bagi para akademisi, praktisi bisnis, dan pihak-pihak lain yang menaruh minat terhadap masalah ekonomi, bisnis, manajemen dan akuntansi. Untuk menuangkan ide pemikirannya, jurnal ini terbit dua kali dalam setahun (Januari dan Juli). Terbit perdana Januari 2000.

Redaksi menerima naskah yang belum pernah diterbitkan atau dalam proses diterbitkan oleh media lain. Pedoman penulisan naskah untuk **EKOBIS**, tercantum pada bagian akhir jurnal ini. Surat menyurat mengenai naskah yang akan diterbitkan, langganan dan lainnya dapat dialamatkan ke alamat redaksi.

*Assalamu'alaikum Wr Wb.*

Untuk penerbitan Vol.7, No.1, Januari 2006 ini, Jurnal Ilmiah EKOBIS akan menurunkan beberapa artikel dengan topik yang beragam. Meski demikian, secara garis besar, artikel-artikel tersebut bisa dikelompokkan dalam dua pokok bahasan utama : yakni kupasan mengenai sektor riil dan pasar modal. Kelompok pertama diwakili oleh artikel tentang analisis efisiensi alat tangkap ikan (*gillnet*) yang digunakan nelayan-nelayan di Kabupaten Pemalang dari Himawan A. Sutanto dan Indah Susilowati. Selain itu artikel dari Trenggongowati dengan judul pengaruh lingkungan individu dan nilai substitusi produk dari bahan baku tepung terigu terhadap konsumsi beras oleh rumah-tangga di Jawa Tengah juga bisa mewakili kelompok itu. Selain itu tulisan dari Achmad Slamet dengan judul faktor-faktor penentu pencapaian efektivitas organisasi koperasi, bisa juga mewakili kelompok ini.

Diluar artikel di atas, kesemuanya bisa dikelompokkan dalam kupasan mengenai pasar modal, kecuali tulisannya Nurhidayati mengenai kunci memenangkan keunggulan bersaing melalui pengetahuan tacit dan manajemen pengetahuan, yang lebih memfokuskan kajian teori manajemen yang cukup *up to date*.

Kesemua artikel tersebut pada akhirnya kami hidangkan untuk pembaca sekalian, dengan harapan artikel-artikel tersebut bisa menambah wawasan dan pencerahan pemikiran yang bisa melahirkan ide-ide segar dan baru, sesegar dan sebaru hari-hari diawal tahun.

*Wassalamu'alaikum Wr Wb.*

**Redaktur**



## DAFTAR ISI

ANALISIS EFISIENSI ALAT TANGKAP GILLNET DI KABUPATEN PEMALANG JAWA TENGAH <i>Himawan Arif Sutanto &amp; Indah Susilowati</i>	1 - 16
PENGARUH LINGKUNGAN INDIVIDU DAN NILAI SUBTOTUSI PRODUK DARI BAHAN BAKU TEPUNG TERIGU TERHADAP KONSUMSI BERAS DI RUMAH TANGGA-RUMAH TANGGA (Suatu Survey Di Propinsi Jawa Tengah) <i>Trenggonowati</i>	17 - 32
PENGARUH FAKTOR ORIENTASI PASAR, PROMOSI DAN INOVASI TERHADAP KINERJA PEMASARAN KREDIT (Studi Kasus Pada Bank BRI Wilayah Jawa Tengah) <i>Sugeng Pramono &amp; Waridin</i>	33 - 40
FAKTOR-FAKTOR PENENTU PENCAPAIAN EFEKTIVITAS ORGANISASI KOPERASI <i>Achmad Slamet</i>	41 - 61
DAMPAK TIME BASED COMPETITION TERHADAP KINERJA FINANSIAL PERUSAHAAN MANUFAKTUR GO PUBLIC DI INDONESIA <i>Heru Sulistyono</i>	63 - 70
ANALISIS EMPIRIS TERHADAP KANDUNGAN INFORMASI LABA AKUNTANSI, ARUS DANA DAN ARUS KAS DI BURSA EFEK JAKARTA <i>Haryani &amp; Muchamad Syafruddin</i>	71 - 85
DAMPAK HARI PENGUMUMAN DIVIDEN DAN EARING TERHADAP RETURN SAHAM DI BURSA EFEK JAKARTA <i>Arief Failasuffuddin</i>	87 - 99
UJI EFISIENSI BENTUK SETENGAH KUAT DI BURSA EFEK JAKARTA <i>Eka Handriani &amp; Nunung Ghoniyah</i>	101 - 112
KUNCI MEMENANGKAN KEUNGGULAN BERSAING YANG BERKELANJUTAN MELALUI PENGETAHUAN TACIT DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN <i>Nurhidayati</i>	113 - 118
PENGARUH FAKTOR KEAHLIAN DAN PERTIMBANGAN MOTIVASI TERHADAP PERSEPSI AKUNTAN PEMERINTAH TENTANG PENERAPAN KONSEP CURRENT VALUE DALAM LAPORAN KEUANGAN <i>Muhammad Ja'far S</i>	119 - 132

# KUNCI MEMENANGKAN KEUNGGULAN BERSAING YANG BERKELANJUTAN MELALUI PENGETAHUAN TACIT DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN

Nurhidayati <sup>\*/</sup>

## ABSTRAKSI

Tekanan perubahan lingkungan bisnis dan perubahan nilai yang diharapkan dari para *shareholder* menuntut respon aktif organisasi. Tekanan persaingan yang super ketat mendorong organisasi memiliki faktor keunggulan bersaing yang berdaya tahan. Di era informasi sekarang ini keunggulan bersaing yang dapat diandalkan adalah kepemilikan informasi dan pengetahuan, khususnya pengetahuan yang sifatnya tacit, diikuti dengan manajemen pengetahuan. Dorongan untuk membudayakan kepemilikan dan menggunakan pengetahuan, terutama pengetahuan yang berkaitan dengan teknologi informasi sangat membantu kerja organisasi. Walaupun dalam organisasi seringkali dijumpai kebiasaan yang menjadi penghalang implementasi budaya yang diarahkan penegtahuan.

**Kata kunci :** *pengetahuan tacit, manajemen pengetahuan, budaya yang diarahkan pengetahuan*

## PENDAHULUAN

Meningkatnya persaingan di tingkat lokal dan global menuntut perusahaan untuk segera merespon apa yang menjadi kebutuhan konsumen agar tetap *survive*. Hammer (1993) mengartikan persaingan dalam 3C, yaitu *customer*, *competition* dan *change*. C yang pertama adalah *customer*, sekarang ini konsumen semakin kritis dalam memilih produk. Dalam memilih produk, konsumen lebih mempertimbangkan kualitas dibandingkan faktor lain, misalnya produsen, harga, asal produk dan sebagainya. C yang kedua adalah *competition*, di masa sekarang ini banyak sekali alternatif pilihan konsumen yang mengakibatkan persaingan menjadi ketat bahkan mengarah pada persaingan superketat (*hypercompetition*) (D'Aveni, 1996). C yang ketiga adalah *change*, perubahan-perubahan lingkungan perusahaan yang sifatnya internal maupun eksternal, segera menuntut respon dan reaksi perusahaan untuk tetap *survive*.

Dalam mempertahankan dan meningkatkan keunggulan bersaing seringkali perusahaan harus melakukan perubahan-perubahan secara fundamental. Pada persaingan yang mencapai taraf *hypercompetition*, lingkungan yang semakin kompleks dan *turbulent* mengharuskan para pemimpin organisasi untuk memikirkan kembali visi, misi, tujuan dan strategi organisasi yang lebih fleksibel, adaptif untuk menghadapi kondisi lingkungan yang *unpredictable* dan *uncertainty*. Selain itu agar mampu bergerak dan melaju dengan cepat, organisasi harus bisa menggerakkan setiap komponen organisasi terutama setiap sumber daya manusia yang terlibat dalam organisasi turut menyumbangkan dan mengembangkan ide, gagasan dan pengetahuannya. Di masa depan kebutuhan akan data, informasi dan pengetahuan menjadi sangat penting bagi individu dalam bekerja dan berkontribusi pada organisasi. Tulisan ini mengupas keberhasilan memenangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan melalui kepemilikan pengetahuan, terutama yang sifatnya *tacit knowledge*, relatif sulit ditiru pesaing dan manajemen pengetahuan dalam *knowing organization*.

---

<sup>\*/</sup> Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.



## TANTANGAN

Setiap organisasi yang menginginkan tidak tertinggal, bahkan tidak menginginkan "mati" lebih awal, tidak bisa hanya mengandalkan belas kasihan dari lingkungan. Persaingan ketat telah menuntut organisasi menjadi yang terdepan. Saat ini adaptabilitas menjadi hal pokok yang menjadi perhatian para pemerhati dan praktisi bisnis. Karena banyak bukti menunjukkan sebagian besar umur hidup (*life cycle*) organisasi bisnis sangat singkat. Ada dua faktor yang dihadapi organisasi yang menyangkut kelangsungan hidupnya, yaitu tekanan perubahan lingkungan bisnis dan tekanan nilai *shareholder*. Tekanan kuat untuk beradaptasi dan tuntutan untuk menghasilkan keunggulan bersaing telah menghasilkan perubahan-perubahan. Menurut Scott (2000), setidaknya ada tujuh bentuk penemuan baru untuk menghadapi tekanan-tekanan tersebut yaitu melalui *quality improvement* (gerakan perbaikan kualitas), *downsizing* (pengurangan tenaga kerja), *core competence & outsourcing* (kompetensi inti dan outsourcing), *reengineering* (rekayasa), merger (*penyatuan*), *acquisition* (*pengambilalihan*), *network computerized* (jaringan komputer) dan *empowerment* (pemberdayaan).

Guna menghadapi tekanan terhadap upaya mempertahankan kelangsungan hidup organisasi masih dibutuhkan adanya kekuatan dan keunggulan tertentu yang mampu menciptakan (*creation*) dan memelihara (*maintenance*) kompetensi inti organisasi. Di era sekarang ini, banyak faktor produksi yang menjadi unggulan perusahaan dibandingkan pesaing, namun berdasarkan kajian yang dilakukan oleh para ahli strategi, bahwa sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang paling sulit untuk ditiru oleh pesaing dan menjadi sumber keunggulan yang mampu melaksanakan tugas untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Karena di dalam diri manusialah, semuanya disempurnakan oleh yang Maha Pencipta sebagaimana disebutkan dalam Al-Qur'an (95:4) "*Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya*". Dalam diri manusia terdapat banyak aset (*capital*) yang berpotensi menjadi keunggulan yang tidak ternilai harganya, meliputi *human capital*, *intellectual capital* dan *social capital*.

Kekuatan organisasi untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis mengharuskan organisasi mampu mengamati, memberikan reaksi dan beradaptasi dengan lingkungan. Aktifitas tersebut hanya bisa dilakukan jika setiap saat manusia sebagai pelaku (*doers*) sekaligus pengamat (*analyst*) dalam organisasi selalu mengikuti perkembangan pengetahuan. Pengetahuan adalah aset abstrak yang tersimpan dalam benak orang-orang dalam organisasi. Orang-orang yang berpengetahuanlah yang mampu membuat pintar organisasi. Hanya sumber daya manusia yang memiliki kekuatan dan keunggulan berbasis pada pengetahuanlah yang bisa menjadikan organisasi menjadi unggul.

## PENGETAHUAN TACIT SEBAGAI KEUNGGULAN BERSAING

Esensi manajemen yang sebenarnya menurut Drucker (1993), adalah bagaimana pengetahuan-pengetahuan yang ada diterapkan untuk menghasilkan pengetahuan-pengetahuan baru. Organisasi berbasis pengetahuan (*knowing organization*), adalah organisasi yang memiliki, mampu mengelola dan memelihara informasi dan pengetahuan sehingga organisasi berpengetahuan luas, cerdas dan lebih mampu menghadapi permasalahan. Dengan demikian diperlukan adanya kemampuan untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), kepemilikan pengetahuan organisasi merupakan aktifitas penciptaan pengetahuan yang diperoleh karena adanya aktifitas perubahan pengetahuan (*knowledge conversion*) dan pendistribusian informasi (*information sharing*).

Ada sebuah paradoks, bahwa untuk menjadi organisasi berbasis pengetahuan yang unggul, pengetahuan harus siap didistribusikan, disebarkan ke seluruh organisasi, tetapi

jangan disebarakan kepada pesaing. Pengetahuan yang tidak bisa disebarakan, diimplementasikan ke seluruh organisasi akan bersifat "mubazir" karena hanya menjadi properti sebagian kecil anggota organisasi dan memiliki pengaruh rendah terhadap peningkatan nilai organisasi. Sebaliknya pengetahuan yang secara mudah bisa disebarluaskan ke seluruh organisasi, kemungkinan besar juga dapat digeneralisasi oleh pihak lain dan mudah ditiru untuk dijadikan *best practice*, sehingga pengetahuan tersebut tidak memiliki daya keunggulan bersaing yang berdaya tahan lama. Beberapa contoh aktifitas berbasis pengetahuan yang menjadi *best practice* antara lain *just in time*, *total quality management* dan *reengineering*. Untuk menghindari paradoks tersebut, pengetahuan yang menyediakan sumber keunggulan bersaing berdaya tahan haruslah relatif bisa didistribusikan ke seluruh organisasi, namun juga sulit untuk ditiru dan dikembangkan oleh pihak lain. Menurut Lubit (2001) pengetahuan mampu menjadi kunci keberhasilan mendapatkan keunggulan berdaya tahan adalah pengetahuan tacit (*tacit knowledge*).

Menurut para filosof Barat (dimotori oleh Plato), istilah pengetahuan difahami sebagai *justified true belief*, segala sesuatu yang diyakini sebagai kebenaran yang rasional adalah pengetahuan. Nonaka dan Takeuchi (1995), mengkritik anggapan tersebut, karena menurutnya konsep tersebut terlalu rasional dan berasal dari proses mental yang mengesampingkan hasil pengalaman indrawi. Konsep Barat gagal dalam menyentuh dimensi pengetahuan yang bersifat relatif, dinamis dan humanistik (Muluk, 2003). Konsep Barat hanya mengakui pengetahuan yang bersifat eksplisit, sementara pada saat yang bersamaan juga mencakup pengetahuan yang bersifat tacit.

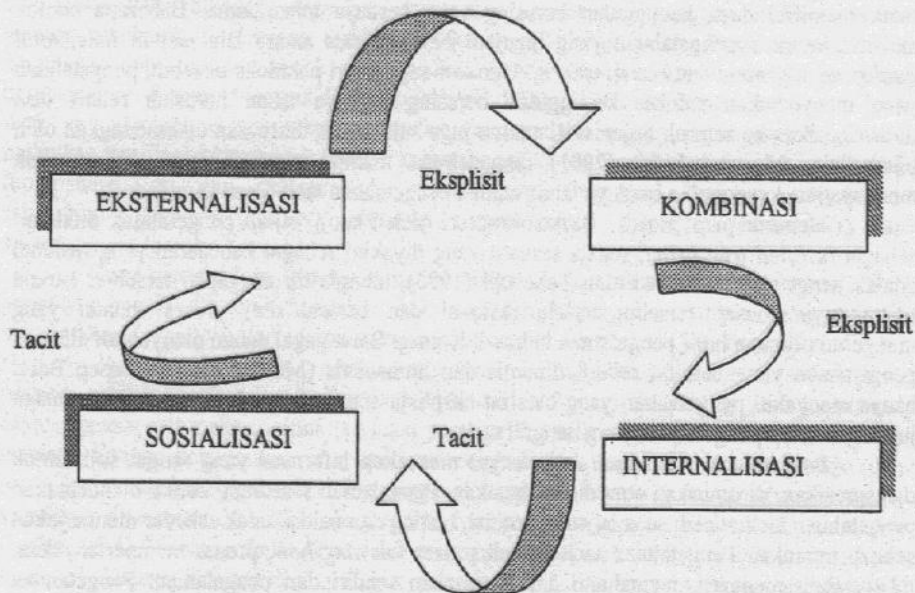
Pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) mencakup informasi yang sangat sulit untuk diekspresikan, dirumuskan atau didistribusikan. Pengalaman seseorang ketika mendapatkan pengetahuan tacit adalah sebagai suatu intuisi, insting dan naluri, tidak sekedar mengerjakan sebuah instruksi. Pengetahuan tacit adalah proses *knowing-how*, proses mempertanyakan, mengetahui, mengerti, memahami dan merasakan sendiri dari pengalaman. Pengetahuan tacit diperoleh dari pengalaman dan kesan yang sangat dalam menjalani aktifitas pekerjaan. Pengetahuan ini berkembang ketika ada ketidaksadaran, proses mental yang muncul menciptakan sebuah representasi dari struktur lingkungan yang memperlihatkan hubungan antar variabel-variabel penting. Dengan kata lain, seseorang mempelajari struktur yang kompleks dari suatu sistem tanpa ia menyadari bahwa aktifitas kerjanya dapat membuatnya merangkai pemahamannya tentang sistem tersebut. Pengetahuan tacit akan berkembang terutama jika karyawan bekerja dengan orang yang ahli di bidangnya. Pengamatan ketika ahli tersebut menyelesaikan masalah, diikuti dengan praktek secara langsung menangani masalah, mendapatkan masukan dan revisi (*feed back*) akan semakin memperluas pengetahuan tacit. Kebalikannya dari pengetahuan tacit adalah pengetahuan eksplisit, yang mudah diekspresikan, diformulasikan, didokumentasikan dan disebarakan. Pengetahuan jenis ini mudah ditiru, karena sifatnya yang mudah dijadikan *best practice*.

Dalam organisasi pengetahuan seringkali melekat tidak hanya dalam dokumen, tetapi juga proses, rutinitas dan praktek (Muluk, 2003; Lubit, 2001). Rutinitas mengacu pada pola-pola perilaku yang bisa diprediksi dan bersifat rutin/reguler. Aktifitas rutinitas dalam organisasi diperkuat oleh adanya prosedur operasional yang standar (SOP), aturan dan kebijakan yang diperkuat dengan sistem *reward* dan *punishment*. Dalam organisasi proses-proses rutin meliputi proses produksi, cara merekrut dan memberhentikan karyawan, cara-cara mengelola persediaan, prosedur membuat keputusan, kebijakan periklanan dan lain sebagainya.

Menurut Lubit (2001), ada beberapa cara yang bisa dilakukan organisasi menjadikan pengetahuan tacit menjadi kompetensi inti, antara lain :

- Bekerja sama dengan pihak yang ahli dibidangnya dengan metode *coaching* atau *mentoring*

- Bekerja dalam suatu jaringan kerja (*networks*) dan kelompok kerja (*work group*)
  - Mencatat, merekam, mendokumentasi pengetahuan tacit.
- Proses transformasi dari pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit dijelaskan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), melalui empat proses yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi seperti dijelaskan pada gambar di bawah ini:



**Gambar 1 : Transformasi pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit**

#### MANAJEMEN PENGETAHUAN

Menurut Gates (1999) dalam Ribhan (2001), untuk mengumpulkan, mengorganisasikan dan membagikan data, informasi dan pengetahuan kepada orang-orang yang membutuhkan dilakukan dengan cara menghaluskan informasi melalui analisis dan kolaborasi secara terus menerus. Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) diawali dengan tujuan bisnis dan proses-proses serta pengakuan tentang perlunya informasi. Fungsi *knowledge management* mengelola aliran informasi, menyampaikan informasi yang benar kepada orang yang membutuhkan sehingga mereka bisa bertindak sesegera mungkin. *Knowledge management* dapat membantu perusahaan dalam empat aspek pokok (Gates, 1999 dalam Ribhan, 2001) : perencanaan, pelayanan pelanggan, pelatihan dan kolaborasi proyek. Sebagai contoh, Coca cola sebagai salah satu perusahaan pertama yang menyelenggarakan komunikasi mendunia dengan sistem digital. Semua informasi yang diperoleh memungkinkan Coca cola mengembangkan perencanaan, pelayanan pelanggan, pelatihan dan kolaborasi antar negara tanpa batas.

#### BUDAYA ORGANISASI DIARAHKAN PENGETAHUAN

Bagaimana dengan budaya organisasi ? Budaya organisasi seperti apakah yang mampu membuat perusahaan terus berjaya di era globalisasi yang semakin sarat dengan pengetahuan ? Jawabannya tidak lain hanyalah dengan mengandalkan pada budaya yang berbasis pengetahuan. Tetapi praktek budaya organisasi untuk setiap perusahaan akan berbeda antara perusahaan satu dengan lainnya. Setiap organisasi mempunyai budayanya



masing-masing. Setiap organisasi mempunyai sekumpulan aturan, kepercayaan, nilai-nilai bersama yang diyakini kebenarannya dan disepakati untuk dijalankan bersama.

Budaya organisasi yang diarahkan pengetahuan bergantung pada kemauan para pekerja untuk mengangkat pengetahuan dari dalam maupun luar organisasi, menciptakan pengetahuan baru, dan berbagi serta menyumbangkan apa yang mereka ketahui. Biasanya budaya semacam ini memerlukan keterbukaan, saling percaya, dan pemberdayaan karyawan yang besar.

Penghalang budaya terhadap manajemen pengetahuan perlu dipahami sebelum perubahan budaya dimulai. Banyak perusahaan ingin inovasi, mengadakan pembelajaran, membagi, dan menciptakan pengetahuan. Akan tetapi, dalam kenyataan, perilaku individual dan organisasional mereka dituntun oleh penghalang budaya terhadap manajemen pengetahuan. Hasilnya, banyak upaya berakhir pada basis data yang besar, mahal, tetapi jarang diakses. Pekerja tidak siap, tidak mempunyai kemauan, atau tidak berpartisipasi dalam manajemen pengetahuan, bahkan kadang-kadang struktur organisasi mencegah mereka melakukannya.

Beberapa penghalang umum terhadap upaya menumbuhkembangkan budaya yang diarahkan pengetahuan adalah (Sengkey, 2005) :

1. Kecenderungan untuk menimbun pengetahuan
2. kekurangan insentif untuk membagikan pengetahuan
3. ketidakmauan untuk memperoleh pengetahuan atau belajar dari pihak lain
4. Prioritas dan sumber daya yang rendah untuk memperoleh pengetahuan.

Organisasi-organisasi yang mendukung penerapan manajemen pengetahuan melalui prakarsa perubahan struktural dan kultural tampaknya akan meraih keuntungan lebih besar dari investasi manajemen pengetahuan. Perubahan ini hendaknya fokus pada tidak hanya menghalau penghalang budaya, tetapi juga menciptakan lingkungan yang memadai. Beberapa hal kunci yang terkait dengan proses penciptaan budaya yang diarahkan oleh pengetahuan adalah (Sengkey) :

1. Mengembangkan visi dan strategi yang diarahkan oleh pengetahuan.
2. Menetapkan kompetensi inti.
3. Merancang struktur dan relasi antar-unit, yang diarahkan oleh pengetahuan
4. Mengembangkan dan mengelola nilai-nilai pengetahuan.
5. Mengembangkan dan mengelola perilaku pengetahuan.
6. Mengembangkan dan mengelola proses-proses/sistem-sistem pengetahuan.
7. Menciptakan dan mengelola strategi sumber daya manusia yang diarahkan oleh pengetahuan.

Berikut ini adalah Hewlett-Packard (HP) contoh perusahaan yang sukses mengandalkan pengetahuan sebagai keunggulan bersaing. S Hewlett-Packard (HP), perusahaan komputer dan solusi dan jasa pencitraan yang didirikan pada 1939, terkenal dengan budaya perusahaannya yang kuat dan himpunan nilai dan kepercayaan, yang dirujuk sebagai The HP Way. HP berkonsentrasi pada praktek-praktek bisnis yang mendorong inovasi dan berbagi pengetahuan. Sangat menarik bahwa perusahaan ini mengembangkan suatu budaya "dijinkan untuk bereksperimen dan diijinkan gagal" (Sengkey, 2005).

## KESIMPULAN

Keunggulan bersaing yang berdaya tahan di era informasi ini, mau tidak mau akan diarahkan pada kepemilikan pengetahuan, terutama pengetahuan yang sifatnya tacit, sekaligus didistribusikan kepada anggota organisasi lainnya. Pengetahuan tacit sulit diekspresikan, diformulasikan, diterjemahkan dan didokumentasikan, karena untuk memperoleh pengetahuan ini hanya bisa dilakukan melalui pengalaman kerja yang mendalam melalui proses *know-how*, emosi dan naluri. Namun sebagai keunggulan

bersaing, mau tidak mau pengetahuan tacit harus didistribusikan kepada seluruh anggota organisasi. Pengelolaan pengetahuan melalui manajemen pengetahuan merupakan salah satu wadah bagi organisasi untuk mengelola pengetahuan secara formal. Didukung oleh budaya organisasi yang selalu diarahkan pada pengetahuan, organisasi berbasis pengetahuan mampu mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- D'Aveni, R.A. 1994. *Hypercompetition*, The Free Press, MacMillan, Toronto
- Lubit, Roy. 2001. Tacit Knowledge and Knowledge Management : The Keys To Sustainable Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*. Vol 29, No.4, pp.164-178
- Muluk, M.R. Kairul. 2003. Manajemen Pengetahuan : Kebingungan Praktek dan Peta Kajian. *Usahawan*, April No.4 Th.XXXII, pp. 3-8
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company : How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*. New York, Oxford University Press
- Scout, M.C.2000. *Reinspiring The Corporation : The Seven Seminal Path to Corporate Greatness*. Chic Hester : John Wley & Sons, Ltd
- Sengkey, T.H. Mengembangkan knowledge worker. Februari 2005. [www.wartaekonomi.com](http://www.wartaekonomi.com).
- Sengkey, T.H. Menciptakan Budaya Perusahaan yang Diarahkan oleh PengetahuanMengembangkan. Januari 2005. [www.wartaekonomi.com](http://www.wartaekonomi.com).