

Knowledge Management: Manajemen Fad Terbaru?

PAUL LUMBANTOBING *)

Dalam *Inspire* edisi Mei 2009 sudah dipaparkan beberapa gelombang ekonomi, mulai dari ekonomi pertanian sampai kepada *knowledge economy*. Menurut OECD (1996), *knowledge economy* merupakan perekonomian yang secara langsung didasarkan atas produksi, distribusi, serta penggunaan *knowledge*. Jadi, *knowledge economy* merupakan wadah di mana *knowledge enterprise* beroperasi dan berkembang. *Knowledge society* dan *knowledge economy* dapat dianalogikan sebagai lahan dan hutannya, sedangkan *knowledge enterprise* merupakan pohonnya.

Saya lebih senang menggunakan istilah *knowledge* daripada pengetahuan. *Knowledge* merupakan sumber daya utama yang dikelola dalam organisasi yang menerapkan *knowledge management* (KM). Untuk itu, *knowledge* perlu lebih tegas didefinisikan, khususnya tentang perbedaannya dengan data dan informasi.

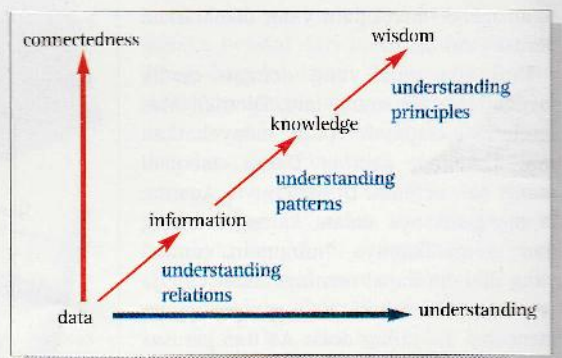
Data, Informasi, dan *Knowledge*

Sebelum munculnya KM, perbedaan antara data, informasi, *knowledge*, dan *wisdom* tidak begitu menyita perhatian para praktisi bisnis, walaupun sebenarnya proses distilasi data menjadi informasi, dan informasi menjadi *knowledge*, sudah menjadi bagian dari rutinitas mereka. Perbedaan data, informasi, *knowledge*, dan *wisdom* menjadi penting dalam KM, sebab ketidakjelasan perbedaan berpotensi menimbulkan inefisiensi dan kesalahan dalam penerapan KM. Ada kemungkinan suatu organisasi menyatakan telah menerapkan KM, tapi pada kenyataannya yang terjadi baru sampai kepada tahap manajemen data atau informasi.

Menurut Russell Ackoff (1989), seorang pakar systems dan guru besar bidang perubahan organisasi, isi

atau kandungan intelektualitas dan mentalitas manusia dapat diklasifikasikan dalam lima kategori, yaitu:

1. **Data**: berupa simbol-simbol.
2. **Informasi**: data yang diproses agar dapat dimanfaatkan; informasi menjawab pertanyaan tentang "who", "what", "where", dan "when".
3. **Knowledge**: merupakan aplikasi dari data dan informasi, dan menjawab pertanyaan "how".
4. **Understanding**: mengapresiasi pertanyaan "why".
5. **Wisdom**: evaluasi dari *understanding*.



Gambar 1 Hirarki DIKW: Dari Data ke *Wisdom* (Bellinger, et al.)

Ackoff mengindikasikan bahwa empat kategori konten yang pertama berhubungan dengan masa lalu; keempat kategori tersebut berurusan dengan apa yang telah terjadi dan apa yang telah diketahui. Sedangkan kategori konten yang kelima, *wisdom*, berkaitan dan berurusan dengan masa depan, dimana visi dan rancangan dimasukkan sebagai bagian dari *wisdom*. De-

ngan *wisdom*, manusia tidak hanya memahami masa kini dan masa lalu, tetapi manusia akan mampu merencanakan masa depannya. Transisi dari data ke *wisdom* digambarkan dalam bentuk hirarki seperti Gambar 1. *Understanding* mendukung transisi tersebut namun tidak merupakan level tersendiri dalam hirarki DIKW.

Knowledge

Dalam piramida pengetahuan seperti ditunjukkan pada Gambar 1 digambarkan bahwa *knowledge* lebih dalam, lebih luas, dan lebih kaya daripada data dan informasi. Proses transformasi informasi menjadi *knowledge*, menurut Davenport dan Prusak (1996), juga melalui empat tahap yang dimulai dengan huruf C, yaitu :

- **Comparison:** membandingkan informasi pada situasi tertentu dengan situasi-situasi lain yang telah diketahui.
- **Consequences:** menemukan implikasi-implikasi dari informasi yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan dan tindakan.
- **Connections:** menemukan hubungan-hubungan bagian-bagian kecil dari informasi dengan hal-hal lainnya.
- **Conversations:** membicarakan pandangan, pendapat, serta tindakan orang lain terkait informasi tersebut.

Knowledge dihasilkan dan berkembang di dalam pikiran para *knowledge worker*. Dalam organisasi, *knowledge* tidak hanya melekat pada dokumen-dokumen, tetapi juga ada di dalam rutinitas, proses-proses, praktek-praktek, dan norma-norma organisasi.

Siklus Knowledge

Polanyi, seorang ahli kimia, merupakan orang pertama yang memperkenalkan bahwa *knowledge* terdiri dari dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, *judgement*, *skill*, *values*, dan *belief* yang sangat sulit diformalisasikan dan di *share* dengan orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau sudah terdokifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media.

Kedua jenis *knowledge* tersebut, oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), dapat dikonversi melalui empat jenis proses konversi, yaitu Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi. Keempat jenis proses konversi ini disebut *SECI Process* (S: *Socialization*, E: *Externalization*, C: *Combination*, dan I: *Internalization*) seperti yang dilukiskan pada Gambar 1.2. Empat model konversi *knowledge*, yaitu :



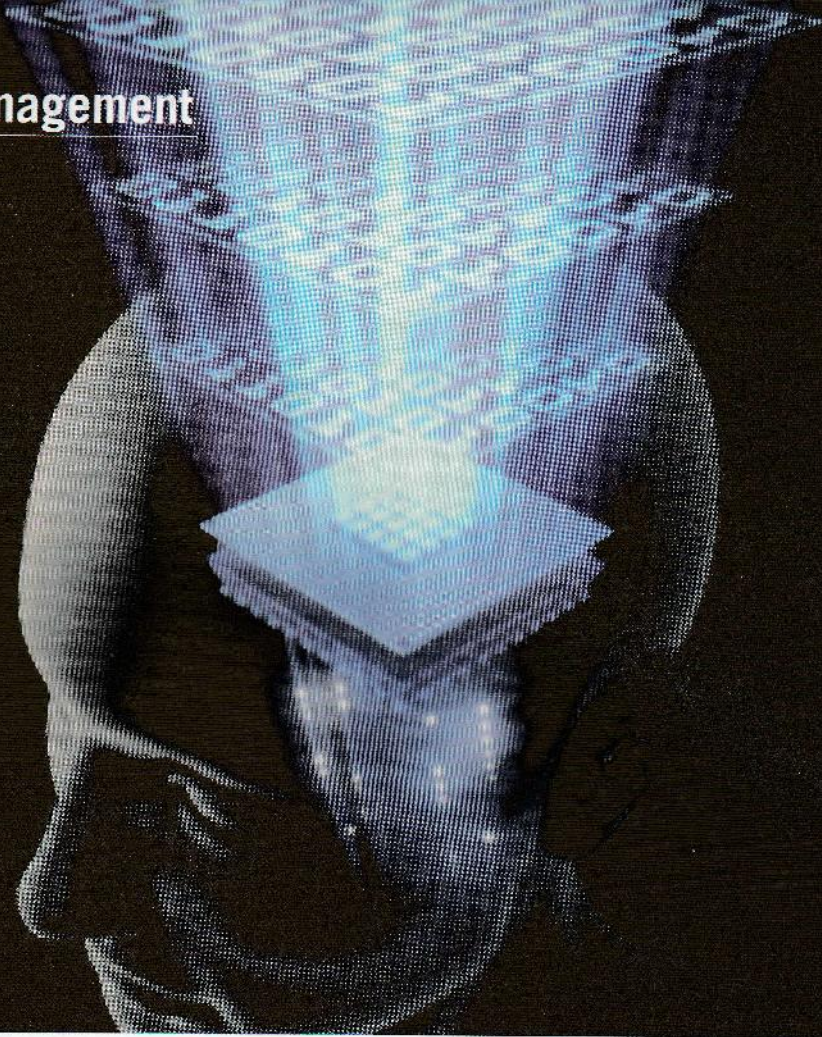
Gambar 2. Empat model konversi *knowledge* (*SECI Process*, Nonaka & Takeuchi, 1995)

1. Sosialisasi merupakan proses *sharing* dan penciptaan *tacit knowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung.
2. Eksternalisasi merupakan pengartikulasian *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui proses dialog dan refleksi.
3. Kombinasi merupakan proses konversi *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru melalui sistemisasi dan pengaplikasian *explicit knowledge* dan informasi.
4. Internalisasi merupakan proses pembelajaran dan akuisisi *knowledge* yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap *explicit knowledge* yang disebarkan ke seluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacit knowledge* anggota organisasi.

Knowledge Management

Definisi tentang KM sangat beragam. Sekali lagi saya mencoba meng-*google* "*knowledge management definition*" di Internet, dan hasilnya 99 juta lebih. Biasanya, dalam perancangan KM suatu perusahaan, faktor subyektif para perancangnya turut mempengaruhi pemilihan definisi yang akan diadopsi, di samping kesesuaian dengan strategi dan kerangka yang digunakan dalam implementasi KM.

Repsol YPF (2007) mendefinisikan KM sebagai "*the active management of the intellectual assets of the Company including the identification, creation, and optimization of them. These assets are in the form of explicit knowledge (captured in documents or processes) as well as tacit knowledge (those that individuals possess)*". Artinya, mengelola pengetahuan mengimplikasikan suatu konteks (manusia, proses, konten, teknologi, dan semantik) yang mengcambahkan dan memfasilitasi proses kreasi, pertukaran, belajar, akses, pengorganisasian dan pemanfaatan pengetahuan untuk keuntungan dari organisasi dan *stakeholder*-nya (pekerja, pemegang saham, klien, pemasok, dan masyarakat).



www.eset.com

Robert Buckman (2004), salah seorang CEO yang terjun langsung dalam memimpin implementasi KM di perusahaan Buckman Labs, memilih definisi KM dari *American Productivity and Quality Centre (APQC)*. Definisi KM menurut APQC yang digunakan untuk Buckman Labs adalah "systemic approaches to help information and knowledge emerge and flow to the right people at the right time to create value". Alasan pemilihan definisi tersebut adalah karena definisi KM dari APQC ini lebih tegas menyebutkan manusia sebagai bagian dari konsep KM yang diyakini merupakan unsur utama dari keberhasilan implementasi KM di Buckman Labs. Bandingkan, misalnya, dengan definisi KM dari IBM Consulting Group dan *pioneer* KM Karl-Erik Sveiby. IBM Consulting Group mendefinisikan KM sebagai "a set of practices that allows/enables organizations to better create, understand, and utilize what they know". Sedangkan Sveiby mendefinisikan KM sebagai "the art of creating commercial value from intangible assets".

Manfaat Implementasi KM

Knowledge merupakan aset kunci agar suatu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang kontinyu. Saat ini, keunggulan sebuah perusahaan bukan lagi disebabkan mesin dan fasilitas fisik produksi yang dimilikinya, tetapi oleh aset *knowledge*-nya. Aset *knowledge* dapat berupa keterampilan dan talenta karyawan, strategi dan paket-paket produk dan layanan, proses bisnis dan jaringan. Aset *knowledge* inilah yang memberikan

kontribusi utama dalam menciptakan kekayaan dan daya saing perusahaan. Untuk mengelola aset *knowledge* inilah KM lahir dan perlu diterapkan.

Keunggulan kompetitif diperoleh dari dampak implementasi KM terhadap berbagai bidang berikut:

a. Bidang operasi dan pelayanan

Saat ini telah terjadi perubahan dari industri manufaktur ke industri jasa yang berimplikasi terhadap karakteristik pekerjaan. Dalam industri manufaktur, pekerja melakukan aktivitas yang sifatnya berulang sesuai dengan instruksi kerja yang ketat dan menghasilkan sesuatu barang yang berwujud atau *tangible*. Sedangkan dalam industri jasa, tindakan-tindakan yang dilakukan pekerja bersifat unik, yang membutuhkan proses pengambilan keputusan yang kompleks berdasarkan pengertian dan pengetahuan dimiliki oleh pekerja. Pekerjaan ini disebut *knowledge work* dan pekerjanya disebut *knowledge worker*, istilah yang pertama kali disebutkan oleh pemikir manajemen terkemuka Peter F. Drucker.

Perusahaan yang memiliki *knowledge worker* adalah perusahaan yang memiliki basis *customer knowledge* yang terkelola dengan baik. *Customer knowledge* ini dapat diakses oleh pekerjanya serta dapat membantu mereka untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggannya.

Akibat logis dari kondisi tersebut adalah, *knowledge worker* dapat memberikan respon yang lebih cepat, pe-

nan
yan
an m
saya
bihi
hitu
peny
men
untu
naan
dapa
dah

b. Bi
Kn
utam
scmp
angge
tensin
bahan
lam m
minat
faktor
denga
pekerja
meman

Unt
pertan
amati
denga
ge yan
Unt
kerja p
yang s
pembel
diguna
wan ad
bentuk
ini perl
Misalny
karyaw
profesio
untuk m
sertifika

c. Bidan
Skill
dalam s
an untu
itu suat
knowled
sebut se
kan oleh
jadi ketik
ik karen
lain, sem
but belu

nanganan klaim pelanggan yang lebih baik, serta pelayanan yang lebih proaktif. Saya mempunyai pengalaman menarik: suatu hari saya menggunakan kartu kredit saya untuk membeli barang dengan harga yang melebihi rata-rata penggunaan saya per bulan; hanya dalam hitungan menit, petugas dari unit *Customer Care* dari penyedia kartu kredit langsung menelepon saya untuk mengklarifikasi penggunaan kartu kredit tersebut dan untuk melindungi saya dari kemungkinan penyalahgunaan kartu kredit tersebut. Mengapa petugas tersebut dapat berespon cepat, karena perusahaan tersebut sudah mengetahui perilaku dan kebiasaan belanja saya.

b. Bidang pengembangan kompetensi personil

Knowledge transfer/sharing sebagai salah satu proses utama dalam KM, pada hakikatnya adalah penciptaan kesempatan yang luas untuk belajar (*learning*) bagi seluruh anggota organisasi sehingga dapat meningkatkan kompetensinya secara mandiri. Namun demikian, tersedianya bahan ajar atau *knowledge* dalam KM yang disimpan dalam *memory* perusahaan belum tentu akan mendorong minat belajar karyawan. Hal ini dapat terjadi karena dua faktor. Pertama, *knowledge* yang tersedia kurang relevan dengan tugas sehari-hari dari para pekerja. Kedua, para pekerja memang tidak memiliki motivasi dan daya yang memadai untuk belajar secara mandiri.

Untuk mengatasi faktor penghambat belajar yang pertama, perusahaan perlu secara terus-menerus mengamati perkembangan kebutuhan *knowledge* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan memperbarui *knowledge* yang tersimpan di dalam *memory* perusahaan.

Untuk mengatasi faktor penghambat yang kedua, pekerja perlu didorong untuk memanfaatkan *knowledge* yang sudah tersedia di *memory* perusahaan melalui pembelajaran mandiri. Berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi belajar karyawan adalah dengan memfasilitasi proses belajar dalam bentuk tatap muka. Kemudian, proses belajar mandiri ini perlu dievaluasi sekaligus dihargai melalui asesmen. Misalnya, Telkom telah mensyaratkan bahwa setiap karyawan yang ingin mengikuti program sertifikasi profesional harus memanfaatkan fasilitas *e-learning* untuk mempelajari materi-materi yang terkait dengan sertifikasi tersebut.

c. Bidang pemeliharaan ketersediaan *knowledge*

Skill dan *knowledge* yang dimiliki oleh para pekerja dalam sebuah perusahaan perlu dikelola oleh perusahaan untuk menjamin tidak terjadinya *knowledge loss*, yaitu suatu kondisi di mana perusahaan kehilangan *knowledge* yang dibutuhkannya, walau *knowledge* tersebut sebenarnya sudah pernah dimiliki dan dipergunakan oleh perusahaan tersebut. *Knowledge loss* dapat terjadi ketika seorang pekerja keluar dari perusahaan, baik karena alasan pensiun atau pindah ke perusahaan lain, sementara *knowledge* yang dimiliki pekerja tersebut belum ditransfer kepada *memory* perusahaan atau

pekerja lainnya di dalam perusahaan. *Knowledge loss* dapat mengakibatkan terganggunya operasi perusahaan, bahkan dapat mengakibatkan gangguan yang lebih serius jika perpindahan atau keluarnya pekerja tersebut diikuti dengan berpindahnya beberapa pelanggan.

d. Bidang inovasi dan pengembangan produk

Salah satu produk KM adalah proses pembelajaran yang berimplikasi terhadap peningkatan kemampuan inovasi, yaitu terciptanya *knowledge* baru. Inovasi yang dikombinasikan dengan kebutuhan pelanggan akan menjadi solusi atau produk yang efektif dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi pelanggan. Flexi Combo merupakan salah satu solusi yang dihasilkan Telkom melalui proses pembelajaran yang diikuti dengan inovasi. Telkom mempelajari bahwa keluhan utama pelanggan Flexi adalah layanan flexi tidak dapat digunakan ketika pelanggan bepergian ke luar kota. Akhirnya Telkom mengembangkan Flexi Combo yang memungkinkan pelanggan Flexi menggunakan Flexinya ketika berada di luar kota. Ide ini kemudian diikuti operator CDMA yang lain.

Proses pengembangan produk merupakan proses yang bersifat kolaboratif dan lintas fungsi. Artinya, produk baru tidak dihasilkan oleh unit atau fungsi tertentu dalam perusahaan, tetapi melibatkan berbagai unit untuk menjamin bahwa produk yang dihasilkan tidak sekedar baru, tetapi juga harus laku dan dapat diproduksi dengan semestinya. Rancangan produk baru biasanya dihasilkan oleh unit riset dan pengembangan, lalu unit *marketing* melakukan pengujian apakah rancangan produk tersebut dapat diterima pasar, kemudian baru dievaluasi bagaimana cara memproduksinya oleh unit rekayasa atau operasi. KM dapat mengakselerasi proses pengembangan produk baru, karena KM mempromosikan dan menyediakan media untuk kolaborasi *knowledge sharing*.

Semua manfaat KM yang dijelaskan pada butir a sampai d di atas akan bermuara pada peningkatan produktivitas dan *value* perusahaan.

Komponen-Komponen Penting dalam Implementasi KM

KM adalah inisiatif korporasi, bukan inisiatif unit atau sekumpulan orang tertentu pada suatu perusahaan. Sebagai inisiatif korporasi, penerapan KM harus melibatkan komponen-komponen strategis organisasi. Komponen-komponen itu adalah: manusia, *leadership*, teknologi, organisasi, dan proses *learning*.

a. Manusia

Sebagian besar *knowledge* yang ada dalam pikiran manusia berupa *tacit knowledge*. Carla O'Dell mengatakan, 80% *knowledge* berupa *tacit knowledge* dan hanya 20% berupa *explicit knowledge* (Girard, 2006). Di samping sebagai sumber *knowledge*, manusia juga merupakan pelaku dalam proses-proses yang ada di KM. Jika proses *knowledge sharing* dan *knowledge creation* tidak dapat

berjalan, maka persoalan utamanya adalah karena rendahnya kemauan dan kemampuan manusia untuk melakukannya. Semua proses tersebut dapat berjalan selama manusia memang terdorong untuk melakukannya, walaupun dengan bantuan teknologi yang minimal.

Meningkatkan motivasi dan membangkitkan partisipasi anggota organisasi dalam implementasi KM memerlukan pendekatan manajemen modal manusia. Berbagai penelitian, tulisan, dan praktek implementasi KM membuktikan bahwa pemberian *reward* merupakan salah satu faktor yang signifikan dalam menentukan keberhasilan implementasi KM. PT. Unilever Indonesia (salah satu pemenang *MAKE Award Asia* tahun 2008) menerapkan *reward* dalam implementasi KM di perusahaan tersebut. Perusahaan ini merekam semua keterlibatan karyawannya dalam implementasi KM. Karyawan yang melakukan *sharing*, yang mengikuti forum dan yang melakukan inovasi memperoleh poin-poin tertentu yang jika diakumulasikan akan menjadi dasar pemberian *reward* yang dilakukan secara periodik.

b. Leadership

Peran kritis yang harus dijalankan oleh pemimpin adalah membangun visi yang kuat, yaitu visi yang dapat menggerakkan semua anggota organisasi untuk mencapai visi tersebut. Visi tidak hanya sekedar *statement* yang bersifat retorik, tetapi harus diikuti oleh tindakan nyata dari pemimpin itu sendiri dalam memberikan teladan dan keyakinan kepada seluruh anggota organisasi, bahwa organisasi sungguh-sungguh digerakkan menuju visi yang ditetapkan. Sebaik-baiknya visi, jika tidak ditindaklanjuti, akan segera kehilangan efektivitasnya dan akan menjadi ilusi yang berbahaya bagi sebuah organisasi.

Untuk suksesnya implementasi KM, para pemimpin harus mengerahkan kapasitas intelektual dan sumber daya yang di berada bawah kendalinya dalam menginspirasi dan terjun langsung mengkonduktori implementasi KM untuk mewujudkan visinya. Pada hakikatnya pemimpin memiliki kapabilitas untuk memulai pembentukan budaya atau tradisi baru dengan menggalang dan mengarahkan partisipasi semua anggota organisasi dalam mewujudkan visinya. Untuk melengkapi kapabilitas itu seorang *leader* perlu memiliki intensi dan determinasi yang kuat.

Selain hal-hal yang terkait dengan visi dan keterlibatan pemimpin dalam implementasi KM, kepemimpinan juga berkaitan dengan proses pengambilan keputusan strategis, termasuk keputusan yang menyangkut nilai-nilai, objektif, persyaratan *knowledge*, sumber *knowledge*, prioritas, dan alokasi aset *knowledge* organisasi. Para pemimpin juga sangat berperan dalam menerapkan prinsip dan teknik manajemen yang integratif berbasis *knowledge*.

c. Teknologi

Perkembangan teknologi informasi (TI) yang sudah merasuk ke semua aspek kegiatan manusia membuat penggunaan teknologi informasi menjadi salah satu *enabler* dari KM. Perkembangan TI berdampak pada semakin banyaknya proses yang diotomasi dan juga semakin banyaknya pekerja yang menghabiskan waktu di depan komputer, baik untuk melakukan pekerjaan analisis, mengeksekusi proses bisnis, maupun untuk berkomunikasi. Internet saat ini sudah menjadi *interface* dan sekaligus *integrator* antara manusia dan manusia lainnya.

Perkembangan teknologi Internet dengan berbagai aplikasi di dalamnya membuat teknologi ini menjadi basis utama pengembangan *KM Tool*. Tujuan utama penggunaan teknologi internet dalam KM adalah untuk mendistribusikan *knowledge* melalui internet/intranet yang memungkinkan *knowledge* yang dimiliki perusahaan dan karyawannya tersebar secara *corporate wide* dan menjadi milik kolektif perusahaan atau organisasi.

Selain berfungsi sebagai media utama pendistribusian *knowledge*, penggunaan teknologi TI dalam KM juga sangat berperan dalam menyediakan media untuk berkolaborasi secara virtual. Kolaborasi virtual akhir-akhir ini marak dengan berkembangnya teknologi *social networking*, seperti Myspace, Facebook dan lain-lain.

d. Organisasi

Organisasi berkaitan dengan penanganan aspek operasional dari aset-aset *knowledge*, termasuk fungsi-fungsi, proses-proses, struktur organisasi formal dan informal, ukuran dan indikator pengendalian, proses penyempurnaan, dan rekayasa proses bisnis.

Organisasi yang supportif terhadap KM adalah organisasi yang menghargai *knowledge* dan yang memilikinya. Organisasi ini sangat fleksibel dan sangat mudah menyesuaikan diri dengan perubahan. Galbraith et al, (2002) menyatakan bahwa *reconfigurable organization* adalah organisasi yang mampu mengombinasikan dan mengombinasikan-ulang *skill*, kompetensi, dan sumber daya organisasi untuk merespon perubahan lingkungan.

Agar lebih kondusif terhadap implementasi KM, fungsi-fungsi pengelolaan *knowledge*, seperti fungsi pengelola *expert*, pengelola *KM Tool*, fungsi komunikasi dan lainnya, sebaiknya dimunculkan. Fungsi-fungsi KM tersebut akan menjadi integrator dari fungsi-fungsi lainnya, seperti fungsi pengelola SDM, pengelola produk, pengelola operasi atau alat produksi dan pengelola pelanggan, serta fungsi-fungsi pendukung lainnya di dalam suatu organisasi.

Organisasi tradisional tidak mengenal posisi baru yang bernama CKO (*Chief of Knowledge Officer*) atau Officer KM. Posisi-posisi ini berkaitan dengan KM, dan cakupan tugasnya bersifat lintas fungsi, lintas unit, dan lintas disiplin, bahkan lintas hirarki. Perusahaan yang berkeinginan untuk menerapkan KM harus mempersi-

apkan
sebut,
strukt
teraksi
but.
Hal l
nya im
peruba
mempe
komper
Knowle
dari ses
pada or
arning
nguasai

c. Learn
Garvi
sebagai
utama, y
• Penye
gota
menye
lebih l
• Pengu
menja
insent
risiko.



apkan diri agar familiar dengan posisi-posisi baru tersebut, dan merancang fungsi-fungsi, proses-proses, struktur serta menata ulang mekanisme koordinasi, interaksi dan aliran informasi dengan posisi-posisi tersebut.

Hal lain yang juga penting diperhatikan dengan adanya implementasi KM dalam suatu organisasi adalah perubahan sistem kompensasi. Galbraith et al. (2002) memperkenalkan adanya pergeseran dalam sistem kompensasi dari *pay for a job* ke *knowledge-based pay*. *Knowledge-based pay* menghargai *skill* dan *knowledge* dari seseorang yang mampu memberikan kontribusi kepada organisasi. Sistem kompensasi ini menghargai *learning* dan kemampuan seseorang untuk dapat menguasai *knowledge* baru.

c. Learning

Garvin (1998) mendefinisikan *learning organization* sebagai keterampilan organisasi dalam lima aktivitas utama, yaitu:

- Penyelesaian masalah secara sistematis, di mana anggota organisasi selalu berpikir secara sistem dalam menyelesaikan masalah; dalam mengambil keputusan lebih bersandar kepada data dari pada asumsi.
- Pengujian pendekatan baru, dimana organisasi menjamin mengalirnya ide-ide baru, dan memberi insentif kepada anggota organisasi dalam mengambil risiko.

- Belajar dari pengalaman masa lalu: lebih menghargai nilai-nilai kegagalan dari pada keberhasilan yang tidak produktif.
- Belajar dari praktek terbaik: proaktif dan antusias dalam mempelajari dan mengadopsi praktek-praktek terbaik dari manapun.
- Transfer/sharing *knowledge* secara cepat dan efisien ke seluruh organisasi: mendistribusikan laporan dan melakukan program rotasi personil.

Learning merupakan kekuatan yang dibutuhkan setiap perusahaan sebagai prasyarat untuk mampu beradaptasi dan bertahan dalam lingkungan bisnis yang senantiasa berubah. De Geus menyatakan bahwa karakteristik perusahaan yang berumur panjang sebagai *the living company* adalah memiliki kualitas yang dimiliki makhluk hidup seperti inteligensi dan karakter. De Geus menjelaskan, ada korelasi antara perusahaan yang berumur panjang dengan kemampuannya sebagai sebuah *learning organization*.

Tulisan ini sudah menjelaskan bahwa KM bukan hanya sekedar *management tool* yang baru atau sekedar mode manajemen terbaru. Tetapi, organisasi yang ingin mencrapkan KM harus memperlakukannya sebagai inisiatif korporasi yang melibatkan semua komponen strategis di dalam sebuah perusahaan, seperti manusia, *leadership*, teknologi, organisasi dan budaya *learning*. Komponen-komponen strategis inilah yang menggerakkan proses-proses yang terjadi dalam KM, seperti proses kreasi, akuisisi, sharing, retensi, dan pemanfaatan *knowledge*. Terbaikannya salah satu faktor tersebut akan membuat penerapan KM tidak efektif. ●

*) Praktisi *knowledge management*, paul.lumbantobing@gmail.com dan <http://onknowledge.wordpress.com>