

IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT PADA USAHA KECIL MENENGAH: PERSPEKTIF CRITICAL SUCCES FACTOR (CSF)

Oleh:

Partiwi Dwi Astuti¹⁾, Ida Ketut Kusumawijaya²⁾

Email: partiwi_astuti@yahoo.co.uk

¹⁾Fakultas Ekonomi Universitas Warmadewa Bali

²⁾STIE Triatma Mulya Bali

ABSTRACT

That knowledge management implementation at SME works well, need to understand critical success factor (CSF) of knowledge management implementation according to SME's characteristic. CSF viewed as action and practice to ensure the success of knowledge management implementation. Knowledge management is process to create, obtain, understand, divide, and apply knowledge, it doesn't matter where knowledge is, to increase organization learning and performance, include identify, create, acquisition, transfer, sharing, and knowledge exploitation. Knowledge management implementation have challenges to SME because there are very basic differences of knowledge management implementation between SME with business organization, either evaluated from management side, structure, culture, and HRM also. Knowledge management implementation success at SME determined by CSF, like leadership and management support, culture, information technology, strategy and goals, measurement, organization infrastructure, process and activity, motivation, resource, training and education, HRM and HRM participation. CSF understanding assists SME to identify important problem that must be faced when designing and applying knowledge management. No understanding of CSF causes SME will not obtain benefit from knowledge management implementation.

Keywords: *Critical success factor (CSF), knowledge management, SME.*

PENDAHULUAN

Keberhasilan Usaha Kecil Menengah (UKM) berkaitan dengan bagaimana UKM mengelola pengetahuannya (Brush and Vanderwerf, 1992). Ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*) telah menuntut UKM untuk dapat menggunakan pengetahuan secara efisien dan meningkatkan potensi inovasi, lebih cepat dibanding pesaingnya (Grant, 1996; Prusak, 2001). Oleh karenanya, penting bagi UKM untuk dapat mengimplementasikan *knowledge management* guna menciptakan, mendukung, dan memperbaiki keunggulan bersaingnya.

Agar pengimplementasian *knowledge management* berjalan dengan baik, merupakan hal yang krusial bagi UKM untuk memahami berbagai faktor yang mempengaruhi

keberhasilan implementasi *knowledge management* yang disebut sebagai *critical success factor (CSF)*. CSF ini merupakan suatu area perencanaan dan tindakan manajerial yang harus dilakukan untuk mencapai efektivitas (Saraph et al, 1989). Pemahaman mengenai CSF ini akan membantu UKM mengidentifikasi masalah penting yang harus dihadapi ketika merancang dan menerapkan *knowledge management* (Wong, 2005). Ketiadaan pemahaman mengenai CSF menyebabkan UKM tidak akan memperoleh manfaat penuh dari implementasi *knowledge management*.

PEMBAHASAN

Knowledge Management

Knowledge management merupakan proses menciptakan, memperoleh, memahami, membagi, dan menggunakan *knowledge*, dimanapun *knowledge* tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarbrough et al, 1999), meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, *transfer*, *sharing*, dan eksploitasi pengetahuan (Chyntia et al, 2005). *Knowledge management* merupakan komponen penting dalam strategi bisnis (Iyer and Ravindran, 2009), karena nilai SDM menjadi semakin penting untuk keunggulan bersaing organisasi. Dengan *knowledge management* kompetensi inti dan organisasi dapat dipusatkan dan dikembangkan (Choong and Wong, 2010), yang melingkupi aspek proses bisnis inti organisasi dalam meningkatkan keefektifan organisasi (Chen and Hatzakis, 2008).

Knowledge Management: UKM Vs Organisasi Besar

Implikasi pengambilan keputusan pada UKM tersentralisasi dan memiliki lebih sedikit jenjang manajemen. Hal ini berarti pengambilan keputusan dapat lebih cepat dibanding organisasi besar (Ghobadian and Galler, 1997). Di samping itu, pemilik UKM juga akan menjadi penggerak utama implementasi *knowledge management*. Pada UKM, manajemen harus memperhatikan setiap aspek bisnis, yang hal tersebut akan berdampak pada terbatasnya waktu untuk lebih berfokus pada permasalahan strategis yang berhubungan dengan *knowledge management*. Hal tersebut berbeda dengan manajemen pada organisasi besar, yang memiliki kekuatan untuk mendelegasikan beberapa tanggungjawab kepada karyawan, sehingga lebih banyak memiliki waktu untuk berfokus pada strategi *knowledge management*.

UKM memiliki struktur organisasi sederhana, bersifat *flat* serta tidak kompleks, yang akan memfasilitasi perubahan inisiatif diantara anggota organisasi karena integrasi fungsional baik secara horizontal maupun vertikal menjadi lebih mudah dicapai dan mengurangi hambatan yang ditemui (Wong and Aspinwall, 2004). Sedangkan organisasi besar memiliki struktur organisasi yang bersifat birokratis, sehingga lambat dan kurang fleksibel dalam memfasilitasi perubahan. Namun demikian, tingkat spesialisasi pada peran masing-masing yang lebih baik pada organisasi besar dibanding pada UKM, membuat organisasi besar akan lebih baik dalam implementasi *knowledge management*.

UKM cenderung memiliki budaya yang natural dan mengalir apa adanya dibanding organisasi besar (Ghobadian and Galler, 1997). Sumber daya manusia UKM biasanya disatukan oleh keyakinan dan nilai umum, sehingga UKM lebih mudah dalam melakukan perubahan dan mengimplementasikan *knowledge management*. Hal tersebut juga akan mempermudah UKM menciptakan budaya berbagi pengetahuan dibanding organisasi besar (Wong and Aspinwall, 2004). Keyakinan dan nilai budaya SDM pada UKM dapat

dipengaruhi oleh pemilik. Hal ini akan menjadi masalah ketika pemilik tidak memercayai SDM atau tidak mendorong munculnya budaya *sharing* dan *transfer* pengetahuan. Jika ini terjadi, maka pemilik dapat menghambat pengembangan pengetahuan (Wong and Aspinwall, 2004).

UKM dihadapkan pada permasalahan dalam perolehan SDM yang memiliki kualifikasi baik dan berpengalaman. SDM berpengalaman cenderung memilih untuk bekerja di organisasi besar yang menjanjikan gaji dan bonus lebih tinggi dibanding UKM. UKM juga menghadapi masalah dalam mempertahankan SDM dengan keahlian khusus, karena terbatasnya kesempatan karir. Hal tersebut berbeda dengan organisasi besar yang lebih menjanjikan kesempatan lebih baik dalam hal karir. UKM seringkali hanya digunakan sebagai batu loncatan untuk dapat berpindah ke organisasi besar. Munculnya SDM berpengalaman memberikan ancaman tersendiri bagi UKM, kecuali UKM dapat menangkap, mengodifikasikan, dan mentransfer pengetahuan ke seluruh organisasi (Ionela et al, 2011).

Critical Success Factors (CSF) Implementasi Knowledge Management di UKM

Manajemen memiliki peran penting dalam mempengaruhi keberhasilan *knowledge management* (Ribiere and Sitar, 2003). Penting bagi pemimpin UKM untuk dapat bertindak sebagai *role model* perilaku yang diinginkan dalam *knowledge management*, kesediaannya berbagi pengetahuan dengan karyawan, secara terus menerus belajar, dan mencari pengetahuan serta ide-ide baru, meningkatkan partisipasi karyawan dalam *knowledge management*, menyampaikan upaya perubahan, pentingnya *knowledge management* kepada karyawan, memelihara moral karyawan, dan menciptakan budaya yang memungkinkan untuk berbagi dan menciptakan pengetahuan (Sharp, 2003; Davenport et al, 1998). Dengan demikian, pemimpin memiliki peran penting dalam menentukan kondisi yang diperlukan untuk keefektifan *knowledge management* (Holsapple and Joshi, 2000).

Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat mendesak untuk keberhasilan *knowledge management* (Davenport et al, 1998). Budaya organisasi merupakan keyakinan inti, nilai, norma dan kebiasaan yang mengarahkan cara individu bertindak dalam suatu organisasi. Budaya yang mendukung *knowledge management* adalah nilai-nilai pengetahuan yang tinggi dan dorongan untuk menciptakan, berbagi, dan mengaplikasikan pengetahuan. Budaya organisasi yang membuat SDM tidak bersedia berbagi pengetahuan harus segera diubah. Budaya kerjasama merupakan kondisi penting bagi transfer pengetahuan diantara individu dan kelompok (Lee and Choi, 2003). Kepercayaan juga merupakan aspek mendasar dari budaya yang mendukung keberhasilan *knowledge management* di UKM. Perkembangan budaya inovasi dengan mendorong SDM UKM menghasilkan ide, pengetahuan, dan pemecahan masalah baru untuk mendukung implementasi *knowledge management* (Goh, 2002).

Teknologi informasi memiliki berbagai peran dalam mendukung proses *knowledge management* organisasi (Alavi and Leidner, 2001; Lee and Hong, 2002). Teknologi informasi memungkinkan pencarian, akses dan perolehan kembali informasi dengan lebih cepat, serta dapat mendukung kerjasama dan komunikasi diantara SDM UKM dan membantu UKM menciptakan kesempatan bisnis dan menekan persaingan (Christine, 2011). Penggunaan teknologi informasi tidak dapat diabaikan dapat membantu meningkatkan efisiensi organisasi secara keseluruhan (Dutton et al, 2005). Oleh karenanya, maka teknologi informasi tidak dapat dibantah lagi merupakan kunci yang memungkinkan untuk mengimplementasikan *knowledge management* (Wong, 2005).

Keberhasilan implementasi *knowledge management* juga ditentukan oleh strategi yang jelas dan terencana dengan baik (Liebowitz, 1999). Bagi UKM, ini akan menjadi dasar bagaimana UKM dapat menggunakan kapabilitas dan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan *knowledge management*-nya. Strategi untuk pengimplementasian *knowledge management* hendaknya disesuaikan dengan situasi dan konteks organisasi itu sendiri. Strategi tersebut hendaknya terintegrasi dengan strategi bisnis organisasi (Maier and Remus, 2002).

Pengukuran *knowledge management* diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan yang diinginkan dapat tercapai (Arora, 2002; Ahmed et al, 1999). Pengukuran memungkinkan organisasi untuk menelusuri kemajuan *knowledge management* dan menentukan manfaat serta keefektifannya. Pengukuran menyediakan dasar bagi organisasi untuk mengevaluasi, membandingkan, mengendalikan dan meningkatkan kinerja *knowledge management* (Ahmed et al, 1999). Pengukuran juga diperlukan untuk menunjukkan nilai dan kesesuaian implementasi *knowledge management* kepada manajemen dan *stakeholder*. Untuk mengukur *knowledge management* penting bagi organisasi menggunakan ukuran tradisional yang didukung dengan ukuran nonfinansial untuk menyediakan pendekatan yang lebih holistik (Ahmed et al, 1999).

Mengembangkan infrastruktur organisasi yang sesuai berimplikasi bagi organisasi untuk menetapkan serangkaian aturan dan tim untuk melaksanakan tugas-tugas yang berkaitan dengan pengetahuan (Davenport et al, 1998). Tim ini berperan melakukan koordinasi, mengelola dan menyusun pelatihan untuk *knowledge management* (Herscel and Nemati , 2000; Davenport and Volpel, 2001).

Proses *knowledge management* didefinisikan sebagai sesuatu yang dapat dilakukan dengan pengetahuan dalam organisasi (Johannsen, 2000), sebagai koordinasi yang direncanakan untuk mengendalikan pengetahuan dengan cara yang efektif (Gold et al, 2001). Proses *knowledge management* akan menciptakan keberhasilan bagi organisasi berbasis pengetahuan. Koordinasi dari tiap proses *knowledge management* merupakan hal yang krusial (Holsapple and Joshi, 2000).

Untuk membangun organisasi berbasis pengetahuan, sistem insentif seharusnya difokuskan pada kriteria seperti *sharing* dan kontribusi pengetahuan, kerjasama kelompok, kreativitas dan solusi inovatif. *Reward* yang diberikan dengan memfokuskan pada kinerja kelompok akan menunjukkan tingginya tingkat pertukaran pengetahuan diantara SDM. SDM dengan demikian akan lebih mudah untuk diarahkan mencari dan menyumbangkan pengetahuan, jika insentif mereka didasarkan pada tujuan yang mereka dapat pengaruhi, namun tidak dapat dicapai oleh mereka sendiri. Menghubungkan *reward* semata-mata dengan kinerja individu dapat menghasilkan kompetisi yang merugikan bagi budaya berbagi pengetahuan. Perlakuan terhadap praktik *knowledge management* merupakan kriteria penting dalam evaluasi kinerja dan sistem penilaian SDM (Trussler, 1998; Buckman, 1998).

Keberhasilan implementasi *knowledge management* tergantung pada sumber daya. Dikarenakan ketersediaan sumber daya menjadi perhatian tersendiri dalam UKM, maka hal tersebut hendaknya menjadi pertimbangan sebelum mengimplementasikan *knowledge management*. Salah satu hal penting bagi UKM dalam mencapai efektivitas *knowledge management* adalah berhubungan dengan sumber daya yang dimilikinya. Oleh karenanya, penting bagi UKM memahami bagaimana UKM memperoleh, mengalokasikan dan mengelola sumber daya untuk keberhasilan *knowledge management*.

Pelatihan dan pendidikan merupakan salah satu faktor yang memengaruhi keberhasilan *knowledge management*. Diperlukan kesadaran anggota organisasi akan kebutuhan mengelola pengetahuan dan mengakui bahwa pengetahuan merupakan sumber daya kunci kelangsungan hidup organisasi. Melalui pelatihan, SDM UKM akan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai konsep *knowledge management*. Pelatihan juga membantu bagaimana SDM UKM mendefinisikan dan memikirkan pengetahuan, memahami dan melaksanakan tugas-tugas yang berorientasi pengetahuan.

Mengelola pengetahuan adalah mengelola orang, mengelola orang adalah mengelola pengetahuan (Davenport and Volpel, 2001). Perekrutan SDM secara efektif merupakan hal krusial, karena dalam proses ini pengetahuan dan kompetensi dibawa ke dalam organisasi. Pengembangan SDM nampaknya merupakan cara untuk memperbaiki dan meningkatkan nilai personal SDM. *Skill* dan kompetensi SDM berpengetahuan perlu secara terus menerus dikembangkan untuk menghasilkan kontribusi yang bernilai bagi organisasi.

Partisipasi SDM secara efektif berdampak pada kepuasan SDM, perbaikan kualitas dan peningkatan produktivitas UKM (Pun et al, 2001). Tidak diragukan lagi bahwa partisipasi SDM UKM akan memberikan peran penting dalam implementasi *knowledge management*. Sesuai dengan fungsinya dalam organisasi intensif pengetahuan SDM mampu mengaplikasikan *skill* dan pengalaman yang berbeda dalam proses pekerjaan dan berbagai pemecahan masalah (Mc Adam and Reid, 2001). Dengan demikian, maka mendorong partisipasi SDM merupakan hal penting dalam mengembangkan spirit kerjasama kelompok diantara SDM yang pada akhirnya mendukung implementasi *knowledge management* pada UKM.

KESIMPULAN

Perkembangan *knowledge management* yang dengan cepat menjadi bagian integral aktivitas bisnis untuk mewujudkan keunggulan bersaing, telah menuntut UKM untuk dapat mengimplementasikan *knowledge management*. Namun demikian, dikarenakan UKM memiliki karakteristik khusus yang berbeda dengan organisasi besar, maka implementasi *knowledge management* pada UKM hendaknya memperhatikan *CSF* yang sesuai dengan situasi dan kebutuhan UKM. Implementasi *knowledge management* memberikan tantangan tersendiri bagi UKM karena memerlukan waktu dan usaha sebelum diperoleh *return* atas investasi yang dilakukan, padahal di sisi lain UKM memiliki keterbatasan sumber daya, baik sumber daya waktu, keuangan, maupun SDM. Tantangan lainnya bagi UKM yang mengimplementasikan *knowledge management* adalah kebanyakan pengetahuan yang ada pada UKM bersifat *tacit* dan tidak akan pernah menjadi *explicit*. Pengetahuan tersebut akan tetap menjadi *tacit knowledge* karena ketiadaan waktu untuk mengubahnya menjadi *explicit knowledge*. Untuk mengatasinya, UKM dapat mengembangkan budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan selalu memiliki pemahaman bahwa aset utama organisasi adalah SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, P.K., Lim, K.K. and Zairi, M. 1999. Measurement Practice for Knowledge Management. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, Vol. 11, No. 8, pp. 304-11.
- Alavi, M. and Leidner, D.E. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-36.
- Arora, R. 2002. Implementing KM-A Balanced Scorecard Approach. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No.3, pp. 240-9.
- Brush, C. and Vanderwerf, P.A. 1992. A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Methods Estimates of New Venture Performance, *Journal of Business Venturing*, 7, 157-70.
- Buckman, R.H. (1998), Knowledge sharing at Buckman Labs, *Journal of Business Strategy*, Vol. 19 No. 1, pp. 11-15.
- Chen, W. and T. Hatzakis. 2008. Knowledge Management, Absorptive Capacity and Organizational Culture: A Case Study from Chinese SMEs. *International Journal of Knowledge Management Study*, 2, pp. 371-381.
- Christine, N.L,TAN. 2011. Knowledge Management Acceptance: Success Factors Amongst Small and Medium-Size Enterprises. *American Journal of Economics and Business Administration* 3 (1), pp. 73-80.
- Choong, K.F. and S.K.E. Wong. 2010. The Social Technical View of Knowledge Management in Services Industries. *Journal of Social Science*, 6, pp. 256-264.
- Cynthia, CTL., Charles, E., David, B., Hong, X., & Ezekiel, C. 2005. *Knowledge Management for Small Medium Enterprise: Capturing and Communicating Learning and Experiences*. CIB W99 Working Commission 4th Triennial International Conference Rethinking and Revitalizing Construction Safety, Health, Environment and Quality. Port Elizabeth, South Africa, 17-20 May.
- Davenport, T.H., De Long, D.W. and Beers, M.C. 1998. Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 4, pp. 43-57.
- Davenport, T.H. and Volpel, S.C. 2001. The Rise of Knowledge Towards Attention Management. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 3, pp. 212-21.
- Dutton, W.H. B. Kahin, R. O'Callaghan and A.W. Wyckoff. 2005. *Transforming Enterprises: The Economic and Social Implications of Information Technology*. 1st Edn, MIT Press, MA, Cambridge.

- Ghobadian, A. and Gallear, D. 1997. TQM and Organisation Size, *International Journal of Operations and Production Management*, 17(2), pp. 121-163.
- Goh, S.C. 2002. Managing Effective Knowledge Transfer: an Integrative Framework and Some Practice Implications. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 23-30.
- Gold, A.H., A. Malhotra and A.H. Segars. 2001. Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal Management Information Systems*, 18, pp. 185-214.
- Grant, R.M. 1996. Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.
- Herschel, R.T. and Nemati, H.R. 2000. Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management. *Information Strategy: The Executive's Journal*, Vol. 16, Vol. 4, pp. 37-45.
- Holsapple, C.W. and Joshi, K.D. 2000. An Investigation of Factors that Influence the Management of Knowledge in Organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, Nos. 2/3, pp. 235-61.
- Ionela, C.R., Denisa, E.P., Alexandra, E.C., and Andreea, L.R. 2011. Current Approaches Regarding the Knowledge Management Impact on SMEs Performance, *Economia Seria Management*, Vol. 14, Issue 2, pp. 563-568.
- Iyer, G.S. and S. Ravindran. 2009. Usefulness, Incentives and Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 13, pp. 410-430.
- Johannsen, C.G. (2000), Total quality management in a knowledge management perspective, *Journal of Documentation*, Vol. 56 No. 1, pp. 42-54.
- Lee, H. and Choi, B. 2003. Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: an Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 20, No. 1, pp. 179-228.
- Lee, S.M. and Hong, S. 2002. An Enterprise-Wide Knowledge Management Systems Infrastructure. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102, No. 1, pp. 17-25.
- Liebowitz, J. 1999. Key Ingredients to the Success of an Organization's Knowledge Management Strategy. *Knowledge and Process Management*, Vol. 6, No. 1, pp. 54-67.
- Maier, R. and Remus, U. 2002. Defining Process-Oriented Knowledge Management Strategies. *Knowlwdge and Process Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 103-18.

- McAdam, R. and R. Reid. 2001. SME and Large Organization Perceptions of Knowledge Management: Comparison and Contracts. *Journal of Knowledge Management*, 5, pp. 231-241.
- Prusak, L. 2001. Where did Knowledge Management Come From? *IBM Syst Journal*, 40(4), pp. 1002-1007.
- Pun, K.F., K.S. Chin and R. Gill. 2001. Determinants of Employee Involvement Practices in Manufacturing Enterprises. *Total Quality Management*, 12, pp. 95-110.
- Ribiere, V.M. and Sitar, A.S. 2003. Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge-Supporting Culture. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 1, No. 1, pp. 39-48.
- Saraph, J.V., Benson, P.G., and Schroeder, R.G. 1989. An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management, *Decision Sciences*, Vol. 20, No. 4, pp. 810-29.
- Scarbrough, H., Swan, J., & Preston, J. 1999. *Knowledge Management: A Literature Review*. Institute of Personnel and Development. London.
- Sharp, D. 2003. Knowledge Management Today: Challenges and Opportunities. *Information Systems Management*, Vol. 20, No. 2, pp. 27-37.
- Trussler, S. (1998), The rules of the game, *Journal of Business Strategy*, Vol. 19 No. 1, pp. 16-19.
- Wong, K.Y. 2005. Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, *Ind. Manage. Data Sys.*, 105(3): 261-279.
- Wong, K.Y., & Aspinwall, E. 2004. Characterizing Knowledge Management in the Small Business Environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), pp. 44-61.