MANAJEMEN PENGETAHUAN DAN DAYA SAING ORGANISASI: SEBUAH REVIEW ERA PERSAINGAN BERBASIS PENGETAHUAN

Abstract

This article discusses the impact of knowledge management to improve organizational competitiveness. As business enter knowledge-based economy era, organizations have to cope with challenges of technological sophistication and global competition, and the importance of knowledge as source of organizational competitive advantage. Employee began to experience work differently with a new array of rules, expectation, and condition of employment predicted on uncertainty and chaos. In order to respond these challenges, organizations as business performer require the role of high quality and competence human resource to response the development and changes of business environment. The implementation of management and investment in human resource as one of competitive advantage sources are crucial. It may be due to human resource is subject or performer in the enterprise operational activity that use and manage other resources. To create knowledge for individual and to get more benefit from knowledge, knowledge has to be managed through knowledge management. Knowledge management defined as the process of managing knowledge. In other words, t is a structured coordination for managing knowledge effectively. Through knowledge management, organization will be able to implement organizational and self learning and to manage professional intellect.

Keywords: knowledge economy, knowledge management, organizational learning, professional intellect

Pendahuluan

Organisasi yang bersaing dalam lingkungan bisnis saat ini dihadapkan pada tantangan baru dengan munculnya perekonomian berbasis pengetahuan *(knowledge-based economy)*. Dalam kondisi ini, kelangsungan hidup dan daya saing organisasi untuk memenangkan pasar sangat ditentukan oleh aset intangible yang melekat dalam diri sumber daya manusia (SDM) baik ketrampilan maupun pengetahuan dan bukan lagi pada kemampuan untuk mendapatkan dan mengubah bahan mentah menjadi barang jadi. Kesuksesan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan mereka beroperasi dalam lingkungan bisnis global yang mengalami

perubahan cepat dan tidak dapat diprediksi dengan memfokuskan pada penciptaan dan penggunaan aset-aset intelektual.

Untuk tetap dapat bertahan dalam persaingan berbasis pengetahuan, setiap organisasi harus mampu menganalisa elemen-elemen lingkungan untuk mendeteksi, memonitor, menganalisa perubahan yang dapat menciptakan kesempatan maupun ancaman bagi perusahaan. Organisasi perlu mengembangkan cara yang efektif untuk mempelajari lingkungan dan mengimplementasikan keputusan strategis sehingga dapat memanfaatkan kesempatan yang ada dan menghadapi ancaman yang terjadi. Pengembangan cara yang efektif dapat dicapai dengan dukungan pemanfaatan teknologi informasi dan manajemen pengetahuan. Dengan perkataan lain, organisasi harus mempelajari kelemahan, kekuatan pesaing, dan mempelajari bagaimana keinginan dan kebutuhan konsumen dengan meningkatkan kemampuan inovasi, eksploitasi teknologi, dan melakukan investasi pada proses pengetahuan dan SDM berbasis pengetahuan.

Artikel ini membahas peran manajemen pengetahuan dalam menciptakan daya saing organisasi dalam kompetisi berbasis pengetahuan. Pembahasan diawali dengan perubahan paradigma persaingan kearah persaingan berbasis pengetahuan, pengelolaaan sumber daya manusia dalam era pengetahuan, dan peran manajemen pengetahuan sebagai fondasi dalam proses pembelajaran organisasi untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Pembahasan akan diakhiri dengan pentingnya *proffesional intellect* dalam meningkatkan kompetensi SDM.

Kompetisi Berbasis Pengetahuan: Paradigma Baru Persaingan Bisnis

Seiring perkembangan persaingan global yang makin kompetitif, pengetahuan memainkan peran penting dalam proses perekonomian global. Paradigma persaingan bisnis saat ini telah berubah kearah persaingan berbasis pengetahuan, yang membawa dampak pada perkembangan perokonimian global kearah ekonomi berbasis pengetahuan. Negara-negara yang mengembangkan dan mengatur aset-aset pengetahuan mereka secara efektif akan menjadi lebih unggul dibandingkan dengan negara-negara lain yang tidak menjadikan pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitifnya. Individu-individu dengan pengetahuan yang lebih baik akan mendapatkan pekerjaan dengan imbalan dan penghargaan yang lebih baik pula.

Ekonomi berbasis pengetahuan menunjukkan suatu trend bahwa perekonomian lebih banyak tergantung pada pengetahuan, informasi, dan ketrampilan yang tinggi, serta menjamin ketersediaan aset-aset intangible tersebut (Kimpeler, 2001). Dalam era pengetahuan, pengetahuan memainkan peranan yang penting dalam perekonomian, oleh karena itu harus dikembangkan dan dikelola secara efektif agar perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus meningkatkan investasi dalam *research and development*

(R&D), pendidikan dan pelatihan, serta investasi yang bersifat *intangible* lainnya yang semuanya harus diutamakan dan dikembangkan melebihi *aset tangible.*

Era ekonomi pengetahuan memiliki beberapa karakteristik penting antara lain (Kimpeler, 2001): makin pentingnya pengetahuan sebagai faktor produksi intangible, pembentukan kerjasama dan kemitraan strategik, dan adanya perubahan strategi yang cepat dalam suatu jaringan kerja, yaitu ekonomi berbasis pengetahuan. Perubahan dari era ekonomi industri ke era ekonomi pengetahuan dijelaskan dalam Table 1.
Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis, pengetahuan telah diakui sebagai sumber daya yang penting dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi (Karl, 2003). Perubahan dari era industri kepada era ekonomi pengetahuan ini menuntut organisasi-organisasi yang ada untuk berubah dalam pengaturan aktivitas internal organisasi, misalnya dengan melakukan pendelegasian tanggung jawab manajer, merekrut tenaga kerja yang lebih fleksibel dan memiliki keterampilan, adanya outsourcing, serta meningkatkan jaringan kerjasama baik di dalam maupun di luar organisasi untuk mentransformasikan pengetahuan pada nilai-nilai bisnis yang menguntungkan (Drake, 1998).

Tabel 1. Perubahan dari Era Industri menuju Era Ekonomi Pengetahuan

Aset *Tangible*	→	Aset *Intangible*
Tugas yang terpecah-pecah	→	Tugas yang menyeluruh
Pemasaran Masal	→	Produk *Just-In-Time*
Operasional yang efisien	→	Inovasi
Kontrol Manajemen	→	Sasaran
Pelatihan berkelanjutan	→	Pembelajaran yang

Sumber: Kimpeler (2001)

Era pengetahuan menuntut adanya perubahan pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Hal ini disebabkan pengaruh besar yang diberikan oleh SDM sangat diperlukan untuk memberikan kontribusi bagi tercapainya organisasi lebih efektif. SDM harus mampu memperkenalkan pemikiran baru dalam mengelola organisasi melalui pengetahuan yang dimilikinya (Karl, 2003). SDM diharapkan dapat meningkatkan aktivitas-aktivitasnya, tidak hanya bertanggung jawab terhadap aktivitas-aktivitas seperti rekruitmen, seleksi, kompensasi, serikat pekerja dan lainnya, tapi juga perlu melaksanakan aktivitas-aktivitas baru seperti mengembangkan keterampilan kepemimpinan, mengembangkan kreativitas dan inovasi, melakukan menajemen perubahan dan transformasi, menjadikan organisasi pembelajar, dan lainya (Raich, 2002). Aktivitas dan tanggung jawab dari sumber daya manusia di Era Pengetahuan dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Aktivitas dan Tanggungjawab yang Diharapkan dari professional

Aktivitas Lama (Classic)	Aktivitas Baru
Rekruitmen dan Seleksi	SDM yang Strategik dan Peraturan-peraturan
Disain Pekerjaan dan Evaluasi	Manajemen Perubahan dan Transformasi
Penghargaan dan Tunjangan	Manajemen Pengetahuan
Kompensasi	Keberagaman
Tunjangan Sosial	Budaya Organisasi
Manajemen Kinerja	*Benchmarking* dan praktik-praktik terbaik
Pensiun	Konsultan Internal
Staf Internasional	Memfasilitasi
Serikat Pekerja	Organisasi Pembelajar
Komunikasi Karyawan	Pengembangan Keterampilan Kepemimpinan
Moral Karyawan/Kepuasan	Pengembangan Potensi-Potensi yang Tinggi
Penempatan keluar	Kreativitas dan Inovasi
Pengembangan SDM: Pelatihan & Pengembangan	SDM yang Global
	Kompetensi – kompetensi Utama
Perencanaan Karir	Keberhasilan dalam Manajemen Kinerja

Sumber: Raich (2002)

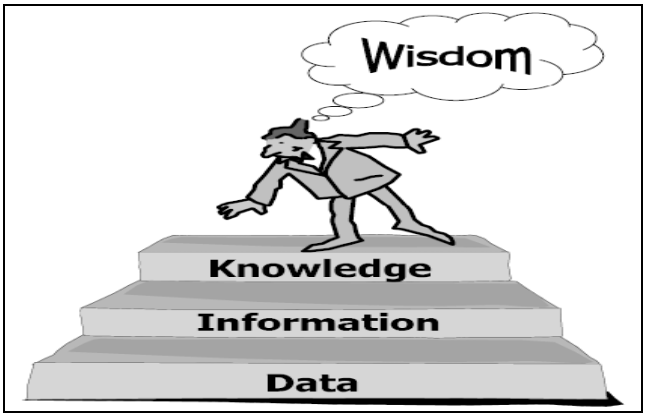
Manajemen Pengetahuan dan Daya Saing Perusahaan

Dalam era pengetahuan, manajemen pengetahuan (*knowledge management*) mendapat perhatian khusus. Konsep ini mulai banyak dikenal didunia bisnis sejak tahun 2000-an. Para pemimpin organisasi mulai memahami proses kreasi pengetahuan sebagai keunggulan daya saing perusahaan dengan memobilisasi pengetahuan karyawan dan menumbuhkan lingkungan belajar yang dapat mengakomodasi *the new economics of information* yang mulai merebak (Rachmany & Akib, 2002). Tujuan penerapkan konsep manajemen pengetahuan ini adalah untuk meningkatkan serta memperbaiki operasional perusahaan dalam mencapai keuntungan kompetitif. Selain itu, manajemen pengetahuan juga diterapkan untuk memperbaiki komunikasi diantara manajemen puncak dan pekerja untuk mempertahankan proses kerja serta menanamkan budaya berbagai pengetahuan dan mengimplementasikan sistem penghargaan berbasis kinerja (Muttaqien, 2006). Melihat pentingnya pengetahuan dalam mencapai keunggulan kompetitif suatu organisasi, maka organisasi harus mampu mengelola pengetahuan yang melekat dalam diri SDM, pendekatan dalam proses pengelolaan pengetahuan tersebut lebih dikenal dengan nama *Knowledge Management* (manajemen pengetahuan).

Definisi Manajemen Pengetahuan

Dalam definisi www.worldIQ.com (2007), manajemen pengetahuan berasal dari kata manajemen (*management*) dan pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan merupakan keyakinan yang diakui kebenarannya serta mencakup apa yang tersurat dan yang tersirat (Rachmany & Akib, 2002). Sedangkan manajemen adalah proses perencanaan dan pengendalian atas kinerja berbagai aktivitas. Berdasarkan pemahaman akan arti kata manajemen dan pengetahuan, secara terminologi, manajemen pengetahuan berarti sebuah proses perencanaan dan

pengontrolan kinerja aktivitas tentang pembentukan proses pengetahuan. Sykrme (2003) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai suatu proses yang dapat menolong organisasi menemukan, memilih, menyebarkan, dan memindahkan informasi yang penting dan diperlukan untuk berbagai aktivitas seperti penyelesaian masalah, proses pembelajaran yang dinamis, serta strategi perencaaan dan pengambilan keputusan. Secara umum, manajemen pengetahuan adalah sebuah proses yang mengkoordinasikan penggunaan informasi, pengetahuan dan pengalaman. Dengan demikian, terdapat perbedaan arti untuk data, informasi dan pengetahuan. Berdasarkan hierarkinya, informasi berasal dari data yang telah diproses sehingga dapat diinterpretasikan, pengetahuan adalah hasil dari pengolahan informasi secara lebih lanjut dengan menggunakan metode tertentu. Kebijaksanaan (*wisdom*) lebih kearah pengambilan keputusan dari pengguna pengetahuan. Hierarki data-informasi dan pengetahuan dapat dilihat pada gambar 1.

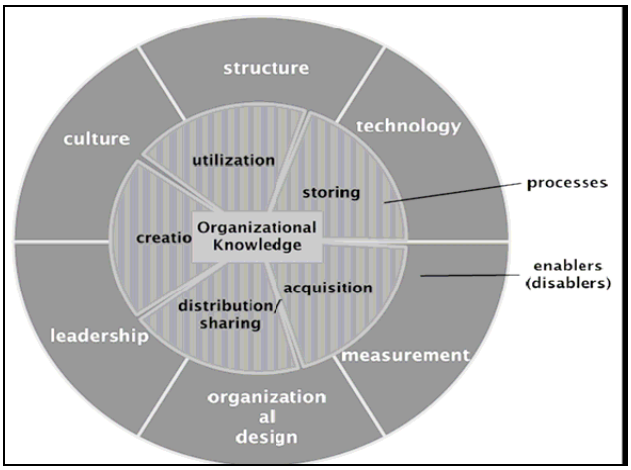


Gambar 1. Hierarki Data-Informasi dan *Knowledge*
(Sumber : Akhmad Hidayatno, 2006)

Ruang lingkup Manajemen Pengetahuan

Menurut Finerty (1997), manajemen pengetahuan memiliki ruang ringkup dua lapisan. Lapisan pertama adalah proses (*process*) meliputi *utilization*, *storing*, *acquisition*, *distribution*/*sharing* dan *creation*. Lapisan kedua meliputi *structure*, *technology*, *measurement*, *organizational desig*n, *leadership* dan *culture*. Kedua lapisan tersebut terintegrasi membentuk ruang lingkup *knowledge management*.

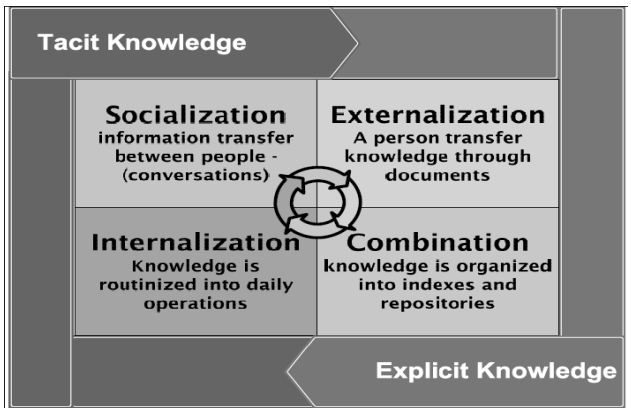
Pengetahuan yang menjadi obyek dalam manajemen pengetahuan terbagi menjadi dua, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang ada dalam kepala manusia. *Tacit knowledge* bersifat personal, prosedural, *soft* (lunak), tersimpan di otak, informal dan biasanya tentang kecakapan atau ketrampilan. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan manusia yang berada diluar kepala. Bentuk *explicit knowledge*, antara lain dokumen, buku, jurnal dan lain-lain. Sifat dari *explicit knowledge* adalah tercetak dalam kode-kode, deklaratif, formal dan *hard* (keras). (Nonaka dan Takeuchi ,1995)



Gambar 2. Ruang Lingkup Manajemen Pengetahuan
(Sumber : Akhmad Hidayatno, 2006)

Dalam pengembangan pengetahuan, terjadi proses transfer pengetahuan. Proses ini terangkum dalam sebuah model yaitu model SECI (*Socialization*, *Externalization*, *Combination* dan *Internalization*). *Socialization* adalah proses transfer informasi diantara individu dalam suatu organisasi dengan cara melalui proses percakapan. Dalam proses ini terjadi transfer dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*. Proses selanjutnya adalah *Externalization*, yaitu transfer dari *tacit knowledge* kedalam *explicit knowledge*. Misalnya, penulisan buku, jurnal, majalah dan lain-lain. *Combination* adalah transfer dari explicit knowledge ke explicit knowledge. Misalnya, merangkum buku. *Internalization* adalah transfer dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*. Misalnya, guru mengajar didalam kelas.

Proses transfer pengetahuan berlangsung berulang-ulang membentuk suatu siklus. Hal inilah yang menyebabkan pengetahuan terus berkembang dari waktu ke waktu. Jadi menurut konsep SECI, siklus transfer pengetahuan akan terus berputar dan berkembang.



Gambar 3. Model SECI
(*Sumber* : Akhmad Hidayatno, 2006)

Tantangan Dalam Implementasi Manajemen Pengetahuan

Tantangan utama yang banyak dihadapi oleh praktisi-praktisi yang terlibat dalam suatu organisasi yang menerapkan manajemen pengetahuan adalah perubahan budaya dari "*knowledge is power* (Pengetahuan adalah sumber kekuatan)" berubah menjadi "*knowledge sharing is power* (Berbagi pengetahuan adalah sumber kekuatan)" (Sykrme ,2003). Tantangan yang lainnya adalah:

- Waktu
  Waktu yang dibutuhkan dalam menerapkan konsep manajemen pengetahuan
- Pengakuan organisasi dan sistem penghargaan kadangkala tidak cukup dalam memberikan pengakuan terhadap pengetahuan. Organisasi terbentur dengan kondisi financial
- Terlalu berfokus pada proses yang detail daripada gambaran secara keseluruhan
- Ketakutan untuk belajar dari pihak luar organisasi
- Ketidakdisiplinan individu, sedangkan manajemen pengetahuan sangat menuntun adanya kedisiplinan dari individu yang menerapkan manajemen pengetahuan.

Alasan Pentingnya Penerapan Manajemen Pengetahuan

Dalam kondisi persaingan bisnis saat ini telah banyak organisasi yang inovatif dan menghargai nilai sebuah pengetahuan untuk memperbaiki produk dan pelayanan mereka. Terdapat beberapa alasan mengapa konsep manajemen pengetahuan mulai banyak diterapkan (Sykrme (2003):

- Globalisasi dan Persaingan
  Banyak organisasi mulai bergantung pada pengetahuan untuk menciptakan keuntungan strategis mereka. Dengan pengetahuan yang tersedia tetapi sifatnya tersebar atau terpecah membuat organisasi sering menghabiskan waktu dan daya mereka atau bahkan gagal untuk dapat mencapai kualitas pengetahuan tertinggi dan berpengalaman yang tersedia diorganisasi.
- Restrukturisasi dan Perampingan (*downsizing*)
  Tanpa sistem mekanisme yang efektif dalam menggunakan pengetahuan yang dimiliki karyawan yang telah, berpengalaman organisasi akan mengalami kerugian atau harus membayar lagi untuk pengetahuan yang sebenarnya telah dimiliki.
- Berbagi praktik-praktik terbaik yang telah dilakukan
  Organisasi-organisasi akan menghemat pengeluaran mereka dalam setahun dengan mengambil pengetahuan dari karyawan-karyawan terbaik mereka serta kemudian diterapkan ditempat lain pada situasi yang sama.
- Inovasi yang berhasil
  Organisasi-organisasi yang menerapkan manajemen pengetahuan telah menemukan bahwa melalui jaringan pengetahuan, organisasi dapat menciptakan produk dan layanan baru yang lebih baik serta lebih cepat.

Manajemen Pengetahuan Sebagai Fondasi *Learning Organization*

Bisnis modern diindikasikan oleh adanya perubahan paradigma dalam sejarah peradaban manusia dari era industri ke dalam era pengetahuan. Tjakaraatmadja dan Lantu (2006) mendefinisikan era pengetahuan sebagai suatu zaman dimana faktor dominan yang dimiliki manusia dan dibutuhkan untuk mengelola sistem kerja adalah kualitas pikiran *(knowledge content)* yang digunakan dan dinternalisasikan pada setiap proses produksi yang pada akhirnya diwujudkan dalam bentuk barang dan jasa. Dalam era pengetahuan, sumber keunggulan kompetitif perusahaan tidak lagi berada pada kepemilikan fasilitas fisik tetapi lebih ditentukan oleh tingkat kualitas pengetahuan baik dalam bentuk kreativitas, inovasi, maupun pengetahuan. Drucker (1992) mengemukakan bahwa kunci sukses untuk meningkatkan kesejahteraan serta kualitas individu dan kelompok kerja dalam organisasi adalah penemuan dan pendalaman atas ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh tiap individu.

Untuk mencapai kesuksesan, organisasi perlu merubah nilai-nilai organisasi dan menetapkan fokus baru dengan menciptakan dan menggunakan aset intelektual melalui manajemen pengetahuan untuk dapat bersaing secara efektif dalam lingkungan bisnis dan persaingan berbasis pengetahuan. Hal ini dikarenakan, pengetahuan merupakan sumber daya utama dan memiliki peran penting untuk pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan. Malhotra (1997) mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan akan membantu proses organisasi untuk mencapai kombinasi sinergis dalam data dan informasi untuk memproses kapasitas teknologi informasi dengan kapasitas inovatif dan kreativitas individu. Kesuksesan kemajuan teknologi organisasi akan dicapai melalui keunggulan-keunggulan yang terkait dengan sumber daya manusia (SDM) yaitu baik pengetahuan maupun ketrampilan. Sedangkan Monasco (1996) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan ini merupakan strategi proses yang mengidentifikasi pengetahuan untuk mengembangkan sumber-sumber kompetitif.

Pengetahuan yang dimiliki organisasi harus diimplementasikan dengan dukungan penggunaan teknologi informasi. Teknologi informasi memainkan peranan penting dalam proses pendistribusian informasi antar perusahaan dengan menggunakan media intranet. Organisasi harus mampu merancang teknologi-teknologi untuk membuat perubahan revolusioner dalam penciptaan pengetahuan pekerja, komunikasi, dan pengelolaan pengetahuan. Tanpa teknologi baru untuk menciptakan perubahan revolusioner, komunikasi dan pengelolaan informasi melalui sistem manajemen pengetahuan akan memiliki kesempatan kecil dalam memperbaiki proses pendistribusian pengetahuan sehingga dapat menghambat proses kapitalisasi pengetahuan dalam organisasi. Melalui adopsi teknologi informasi, organisasi dapat meningkatkan kemampuan dan kekuatan untuk mengembangkan pengetahuan, ide-ide baru sehingga dapat menghasilkan temuan baru yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan melalui informasi yang didapat dari konsumen.

Dalam era pengetahuan, manajemen pengetahuan menuntut pentingnya pembelajaran dalam organisasi. Untuk mencapai keberhasilan dalam pelaksanaan proses pembelajaran organisasi. *Learning organization* memiliki makna kemampuan organisasi dalam menciptakan, memperoleh, dan menstransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilaku untuk merefleksikan pengetahuan dan pandangan baru. Beberapa penulis memberikan definisi berbeda-beda tentang organisasi pembelajaran. Huber (1991) menyatakan bahwa suatu entitas atau organisasi dikatakan dalam proses pembelajaran jika melalui proses informasi, tingkat perubahan perilaku potensial berubah lebih baik. Fiol dan Lyles (1985) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai suatu proses perbaikan melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik. Argyris (1977) mengemukakan bahwa pembelajaran organisasional *(learning organizational)* merupakan suatu proses dalam mendeteksi dan mengoreksi suatu kesalahan. Sedangkan Stata (1989) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional terjadi melalui pembagian *(shared)* wawasan dan pengetahuan, serta pengembangan pengetahuan dan pengalaman organisasi.

Learning organization mencakup lima aktivitas penting yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam membangun dan mengembangkan sumber daya berbasis pengetahuan yaitu pemecahan masalah secara sistematis, penggunaan pendekatan dalam proses pembelajaran organisasional, belajar dari pengalaman masa lalu, pembelajaran dari pengalaman dan praktek-praktek dari pihak lain, dan transfer pengetahuan secara tepat dan efisien melalui organisasi (Garvin, 1998). Masing-masing aktivitas memiliki pemikiran dan pola perilaku yang berbeda-beda. Dengan menciptakan sistem dan proses yang mendukung aktivitas dan mengintegrasikan kegiatan operasional sehari-hari, kesuksesan pembelajaran organisasional dapat dicapai. Selain itu untuk mencapai kesuksesan dalam pembelajaran, *learning organization* menuntut SDM yang memiliki kompetensi global (baik dalam hal kompetensi manajerial, kompetensi fungsional, kompetensi intelektual, kompetensi profesi, dan kompetensi perilaku), tetapi juga SDM yang etis dan kreatif yang memiliki basis pengetahuan. SDM dituntut tidak hanya sekedar sebagai pelaku perubahan dalam proses perkembangan organisasi, tetapi individu harus bisa beradaptasi, mempelajari, menguasai perkembangan yang ada, serta mengembangkan pengetahuan dan ketrampilannya untuk tercapainya tujuan organisasi.

Peran *Proffesional Intellect* Dalam Meningkatkan Kompetensi SDM

Argyris (1998) mengemukakan bahwa untuk menjadi sebuah organisasi pembelajar, perusahaan harus mampu mengatasi adanya dilema bahwa kesuksesan pencapaian keunggulan kompetitif sangat tergantung pada proses pembelajaran, tetapi kebanyakan karyawan tidak tahu bagaimana belajar *(how to learn).* Dilema lain adalah, bahwa anggota organisasi yang diasumsikan dapat memanfaatkan proses pembelajaran dengan baik, misalnya para profesional yang bekerja pada posisi kepemimpinan, sebenarnya tidak memiliki potensi yang baik. Untuk itu

perusahaan perlu membuat solusi untuk memotivasi para profesional baik karyawan maupun manajer, khususnya, untuk terlibat dalam proses pembelajaran baik *self learning* maupun *organizational learning*.

Melalui proses pembelajaran individual *(self learning)* dan *organizational learning* akan membawa dampak bagi tercapainya *knowledge worker* yang sangat diperlukan dalam organisasi abad 21 yang menghadapi tantangan kompetisi berbasis pengetahuan. Penguasaan pengetahuan akan memberikan manfaat bagi individu dalam beradaptasi dengan lingkungan dan merespon setiap hambatan yang muncul, dan bahkan individu dapat memanfaatkan hambatan yang muncul sebagai suatu tantangan untuk membangun pengetahuan dan mengembangkan ketrampilan yang dimilikinya. Penguasaan pengetahuan saja tidaklah cukup dan memerlukan penguasaan ketrampilan bahkan lebih dari satu ketrampilan *(multiskill).* Individu dituntut untuk dapat memelihara dan mengelola pengetahuan, ketrampilannya, dan bahkan mengembangkan ketrampilan baru. Individual tidak hanya memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan melainkan juga karir mereka sehingga diperlukan pelatian secara kontinu *(continuous training)* dan proses pembelajaran terus menerus.

Mengelola intelektualitas SDM dan mengubahnya dalam produk dan jasa yang berguna merupakan faktor penting dalam kompetisi berbasis pengetahuan. Pandangan ini menunjukkan bahwa *proffessional intellec*t berperan penting dalam menciptakan nilai bagi organisasi atau industri jasa dan industri manufaktur. *Proffesional intellect* menciptakan nilai-nilai dan keuntungan bagi industri jasa seperti *software*, *health care*, jasa finansial, komunikasi, dan konsultan. Sedangkan dalam sektor manufaktur, *proffesional intellect* akan mendukung aktivitas seperti penelitian dan pengembangan (R&D), desain produk, desain proses, logistik, pemasaran, dan manajemen sistem.

Proffessional intellect suatu perusahaan dilaksanakan dalam empat level perusahaan meliputi pengetahuan kognitif *(cognitive knowledge),* peningkatan ketrampilan *(advanced skill),* pemahaman sistem *(system understanding),* dan kreativitas yang dimotivasi oleh diri sendiri*/self-motivated creativity (Quinn 1998) Cognitive knowledge* merupakan keunggulan mendasar dari suatu disiplin yang dicapai oleh profesional melalui pelatihan yang ekstensif dan sertifikasi. *Advanced skill* menterjemahkan pembelajaran dari buku kedalam suatu aplikasi yang efektif. Kemampuan untuk mengaplikasikan peraturan disiplin dalam masalah dunia nyata yang kompleks merupakan proses penciptaan nilai profesional yang tersebar dalam semua level. *System understanding* memungkinkan para profesional untuk menyelesaikan masalah yang besar dan kompleks dan untuk menciptakan nilai lebih. Pengetahuan para profesional tentang *"know why"* dapat mengantisipasi *subtle interaction* dan konsekuensi yang tidak diharapkan. *Self motivated creativity* terdiri atas kemauan, motivasi, dan kemampuan adaptasi untuk mencapai kesuksesan.

Tiga level pertama berada dalam sistem organisasi, *database*, atau teknologi operasi, sedangkan level keempat ditemukan dalam budaya organisasi. Nilai intelektualitas mengalami peningkatan skala intelektual dari *cognitive knowledge* ke *self-motivated creativity*. Pentingnya peran *proffesional intellect* dalam pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan menuntut perusahaan untuk mampu mengembangkan dan mengelola aset intelektual. Beberapa praktek untuk mengembangkan *proffessional intellect* meliputi merekrut orang-orang terbaik, kemampuan pengembangan dini secara intensif, peningkatan tantangan bagi para profesional, dan evaluasi. Melalui proses rekrutmen dan seleksi orang-orang terbaik, organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan *"know how"* dari para intelektual yang dikembangkan untuk menyelesaikan permasalahan riil yang kompleks.

Penutup

Aset intelektual merupakan faktor kunci kesuksesan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan bisnis dan kemajuan teknologi yang pesat dan membawa dampak pada munculnya *knowledge society* dan ekonomi berbasis pengetahuan. Ekonomi berbasis pengetahuan menunjukkan suatu trend bahwa perekonomian lebih banyak tergantung pada pengetahuan, informasi, dan ketrampilan yang tinggi, serta menjamin ketersediaan aset-aset intangible tersebut. Dalam kondisi ini, peran SDM yang kompeten sangat diperlukan untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan, yaitu SDM yang berbasis pengetahuan dan memiliki ketrampilan-ketrampilan sehingga dapat menguasai perkembangan teknologi yang ada. Pengembangan SDM berbasis pengetahuan memerlukan proses pembelajaran yang mendukung baik proses pembelajaran pada diri sendiri maupun proses pembelajaran dalam organisasi. Untuk meraih keunggulan kompetitif, organisasi perlu memperhatikan pentingnya pengelolaan *proffessional intellect* yang dapat dikelola melalui manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan menitikberat-kan pada akuisisi dan komunikasi pengetahuan yang menjadi fondasi proses pembelajaran dalam organisasi

Referensi

Argyris, C., 1998. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, 81-108.

Drake, K. (2003). Firms, knowledge and competitiveness. *The OECD Observer*.

Drucker, P.F., 1992. Managing for the future. Buttrworth Heinemann Ltd, New York.

Fiol, C.M. dan Lyles, A.M., 1985. Organizational learning. *Academy of Management Review*, October

Garvin, D.A., 1998. Building a learning organization. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, 47-78

Hidayanto, A. (2006). Bahan kuliah knowledge management departemen Teknik Industri Universitas Indonesia.

Karl, A. K. (2003). Human resource management in the knowledge economy. *The Academy of Management Executive*. Vol. 17, Iss. 2, p.137-139

Kimpeler, S. (2002). What is "knowledge management" in theory and practice. *Paper for the Baltic-Net Conference on Knowledge Management in Networks and Innovation Systems in Regions In Transition*. Denmark

Malhotra, Y. (1997), "Knowledge Management", *Knowledge Organizations and Knowledge Workers: A View from the Front Lines.*

Manasco, B., 1996. Leading Firms Develop Knowledge Strategies. *Knowledge Inc*., 1 (6), 26-29

Muttaqien, A. (2006). Membangun perpustakaan berbasis konsep knowledge management: transformasi menuju research college dan perguruan tinggi.berbasis internasional

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press

Rachmany, H. & Akib, H. (2002). Rekonstruksi manajemen pengetahuan. *Majalah Manajemen*.

Raich, M. (2002). HRM in the knowledge-based economy: is there an afterlife? *Journal of European Industrial Training*. Vol.6, Iss.7, p.269

Setiarso, B. (2003). *Manajemen pengetahuan (knowledge management) dan proses penciptaan pengetahuan*. LIPI

Skyrme, D.J. (2003) *Knowledge management: making sense of an oxymoron*.

Stata, R., 1989. Organizational learning-the key to management innovation. *Sloan Management Review*, Spring.

Tuomi, I. (2002). The future of knowledge management. Lifelong Learning in Europe (LLinE). Vol.7, Iss. 2, p.69-79

Tjakraatmadja, J.H., & Lantu, D.C., 2006. *Knowledge Management Dalam Konteks Organisasi Pembelajar. Sekolah Bisnis dan Manajemen*, Institut Teknologi Bandung.

Quinn, J.B., Anderson, P., dan Pinkelstein, 1998. Managing proffesional intellect. *Harvard Business Review on Knowledge Management*, pp. 181-205