

# Formulasi Hubungan Implementasi *Knowledge Management*, Daya Saing dan Performansi Finansial Organisasi

(Review paper: “**Does Knowledge Management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance**” oleh Tatiana Andreeva dan Aino Kianto, dimuat dalam *Journal of Knowledge Management*, Vol. 16 Iss: 4 pp. 617 – 636, 2012)

**DEDY RISTANTO**, Telkom University – TEBS MMBiztel10 - 213301007

## 1. Latar Belakang

*Knowledge management* (KM) didefinisikan oleh Von Krogh sebagai proses mengidentifikasi dan meningkatkan pengetahuan kolektif dalam organisasi untuk membantu organisasi bersaing (Andreeva, 2012). Asumsi umum meyakini bahwa *knowledge management* (KM) berpengaruh positif terhadap *bottom line* organisasi. Hanya saja, secara empiris tidak mudah membuktikan atau mengukur keterkaitan aktual antara KM dan performansi organisasi. Sehingga, tanpa benefit yang jelas terlihat, sudah selayaknya mengemuka pertanyaan untuk apa organisasi menginvestasikan dana besar untuk mengimplementasikan KM. Demares seperti dikutip oleh Andreeva (2012) menyatakan bahwa “jika tidak mendukung tujuan dalam peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja pasar, implementasi KM hanya berguna dalam memperbaiki budaya perusahaan, bukan praktek perusahaan yang penting atau hanya masuk dalam kategori “*nice-to-have*” saja”.

Berbagai riset berusaha mempertemukan hubungan antara KM dengan performansi perusahaan, namun masih terdapat ruang pertanyaan yang disebabkan hal-hal sebagai berikut: (1) performansi diinterpretasi dan diukur dengan cara yang berbeda-beda, mulai dari tingkat inovasi, keterlibatan karyawan, *customer intimacy*, kepemimpinan produk, *operation excellence* sampai posisi daya saing, (2) *study* banyak berfokus pada proses *knowledge* dan bukan pada praktek pengelolaan KM serta (3) masih kurangnya *study* dalam menguji hubungan antara praktek KM dengan performansi organisasi.

Sehingga diperlukan *study* yang dapat menjawab sisa ruang pertanyaan di atas serta mengaitkannya dengan performansi dan daya saing organisasi.

## 2. Formulasi Masalah

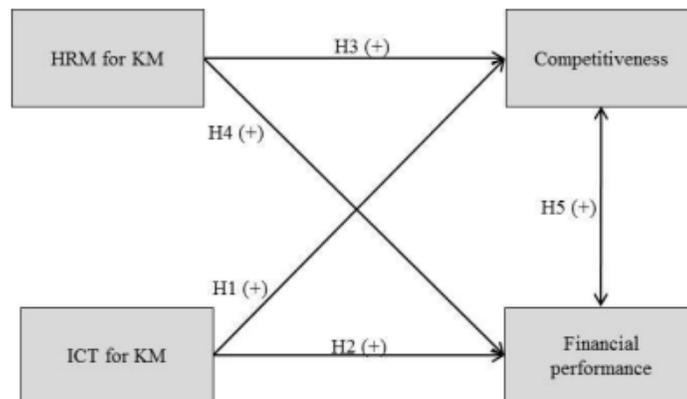
Pertanyaan mendasar yang perlu dijawab terkait eksistensi KM di organisasi adalah **sejauh mana model hubungan antara praktek pengelolaan KM dengan peningkatan daya saing serta performansi perusahaan** guna memastikan bahwa inisiatif ini memang perlu dan krusial bagi keberlangsungan perusahaan.

### 3. Metode Penelitian:

Paper ini mengusulkan *framework* praktek *knowledge management* dikaitkan dengan manajemen sumber daya manusia (HRM) dan ICT. Kedua hal tersebut dihipotesiskan memiliki pengaruh terhadap daya saing dan performansi finansial dari organisasi dan dilakukan pengujian menggunakan SEM (*structural equation modeling*) melalui survey ke 234 perusahaan di Finlandia, Rusia dan China.

### 4. Analisis Alternatif Solusi

Riset ini berupaya memformulasikan *framework model* hubungan antara 4 (empat) dimensi: (1) Praktek KM dalam HRM (*human resource management*), (2) Praktek KM dalam ICT (*information & communication technology*), (3) daya saing organisasi dan (4) performansi finansial, dengan diagram keterkaitan sebagai berikut:



Gambar 1. Model hubungan dimensi praktek KM

Dua faktor yang selalu disitir dalam banyak literatur yang membahas pengelolaan *knowledge* adalah (1) teknologi dan (2) sosial. Penggunaan ICT dikaitkan dengan aspek teknologi dalam KM, sedangkan HRM sendiri sebagai amanat dari dimensi sosial.

Relevansi *knowledge* terhadap upaya mengelola organisasi secara efektif dan efisien menjadi asumsi yang telah diterima umum. Riset-riset terdahulu banyak menyimpulkan hal tersebut, seperti hasil penelitian Penrose (1959), Kogut & Zander (1992), Grant (1996) dan Spender (1996) dimana daya saing organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor internal organisasi dan tidak terlalu tergantung pada posisi produk di pasar terkait kompetitor eksternal (dikutip dari Andreeva, 2012). Sehingga 4 (empat) faktor di atas cukup sebagai kontributor utama *framework model* praktek KM.

ICT adalah *enabler* utama dalam pengelolaan *knowledge* organisasi, dimana banyak literatur mengindikasikan bahwa membangun sistem ICT yang tepat merupakan bagian integral dari kesuksesan organisasi dalam mengelola *knowledge*. Davenport seperti disitir oleh Andreeva (2012) mencatat 2 (dua) fungsi ICT dalam KM yaitu (1) dalam membangun *knowledge repository* baik eksternal *knowledge* seperti *competitive intelligence* dan *knowledge internal* yang terstruktur (contoh: laporan riset, material pemasaran) maupun (2) *knowledge internal* yang informal (contoh: *benchmark internal* organisasi dan *lesson learned*).

HRM memiliki keterkaitan yang sangat kuat dengan KM karena subjek utama KM adalah karyawan. Secara praktis, HRM dan KM bekerja sama dalam praktek membentuk unit kerja, tim, kerjasama lintas fungsi baik itu di dalam maupun di luar organisasi.

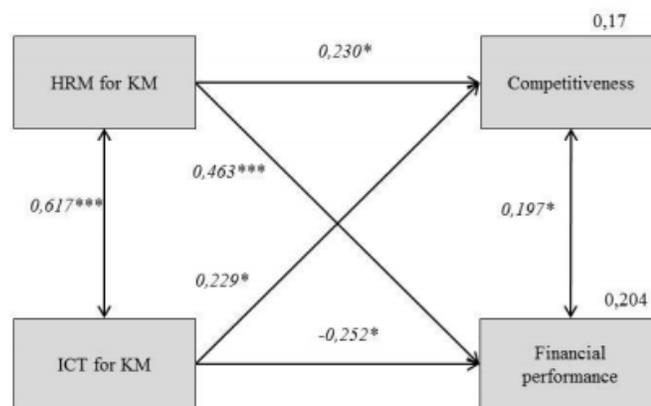
Dengan kata lain, praktek HRM sangat *powerful* dalam mendorong *knowledge behavior* yang diinginkan organisasi yang bermuara pada kontribusi mereka dalam membangun keunggulan kompetitif dan performansi yang tinggi.

Sehingga dari model usulan di atas, dikembangkan 5 hipotesis yang akan di ujin oleh riset yaitu:

- **H1.** Peningkatan penggunaan ICT dalam mengelola *knowledge*, daya saing organisasi akan meningkat.
- **H2.** Penggunaan ICT dalam mendukung KM akan berdampak positif terhadap performansi financial organisasi.
- **H3.** Peningkatan penggunaan praktek HRM dalam mengelola *knowledge*, daya saing organisasi akan meningkat.
- **H4.** Penggunaan praktek HRM dalam mendukung KM akan berdampak positif terhadap performansi financial organisasi.
- **H5.** Daya saing berhubungan dengan performansi finansial organisasi.

### 5. Solusi yang ditawarkan:

Penelitian berhasil membuktikan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara praktek ICT dan HRM dengan KM serta pengaruh signifikan keduanya terhadap daya saing dan performansi financial organisasi, sehingga ditambahkan keterkaitan kedua dimensi tersebut secara bolak-balik.



\*\*\* p= 0,000

\* p≤0,05

Gambar 2. Proposed Model hubungan dimensi praktek KM

<i>Path</i>	<i>Total effect</i>	<i>Direct effect</i>	<i>Indirect effect</i>
ICT → Competitiveness	0,370	0,229	0,142
ICT → Financial performance	0,107	-0,252	0,358
HRM → Competitiveness	0,230	0,230	0,000
HRM → Financial performance	0,508	0,463	0,050
Competitiveness → Financial performance	0,197	0,197	n/e <sup>a</sup>

<sup>a</sup>n/e – no effect

**Tabel 1 Pengaruh *Direct & indirect* dari *proposed model***

Sehingga model di atas dapat diimplementasikan sebagai *proposed model* guna mengukur seberapa besar hubungan keterkaitan antara praktek manajemen SDM dalam mendukung KM, implementasi ICT dalam KM, daya saing serta pengaruh finansial terhadap organisasi. Dengan model tersebut, organisasi dapat memperkirakan berapa *outcome* yang akan di dapatkan terkait finansial dan daya saing organisasi dengan melakukan *treatment* tertentu pada kebijakan HRM dan ICT terkait KM.

## 6. Kontribusi Penelitian:

Paper ini berkontribusi terhadap ilmu manajemen berbasis pengetahuan (*knowledge based*) yang secara empiris menganalisis dampak kinerja dalam berbagai area *knowledge management*. Riset ini juga menguji proposisi teoritis dalam beberapa kasus penelitian sebelumnya, dikaitkan dengan peningkatan kinerja organisasi dan daya saing.

Secara praktis, penelitian ini sangat berguna dalam konteks penggunaan aspek sosial dan aspek teknis dalam mengimplementasikan KM, dimana keduanya berpengaruh penting kepada pencapaian kinerja keuangan/*bottom line* perusahaan.

## 7. Daftar Pustaka:

- a. Tatiana Andreeva, Aino Kianto, (2012), "Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance", Journal of Knowledge Management, Vol. 16 Iss: 4 pp. 617 – 636.
- b. Davenport, T., De Long, D. and Beers, M. (1998), "Successful knowledge management projects", Sloan Management Review, Vol. 39 No. 2, pp. 43-57.