

ISBN : 978-602-97094-0-7

SEMINAR NASIONAL RiTekTri Riset & Teknologi Terapan

*"Teknologi Terapan Dalam Upaya Meningkatkan
Produktivitas dan Daya Saing Industri Nasional"*

Gedung Yustinus Lantai 15
Kampus Unika Atma Jaya Jakarta
Jln. Jendral Sudirman 51, Jakarta 12930

16 - 17 Juni 2010



**Fakultas Teknik
Unika Atma Jaya**



IKATAN SARJANA
TEKNIK INDUSTRI
DAN MANAJEMEN INDUSTRI
INDONESIA



TE-B-01	Implementasi Oracle In Memory Database Untuk Optimasi Waktu Proses dan High Availability System	112
	Kristoko Dwi Hartomo, Atik Setiyanti, Okta Ryan Kurniawan - Universitas Kristen Satya Wacana	
TE-B-02	Desain dan Implementasi Sistem Penerjemah Bahasa Berbasis Google AJAX Language API dan cURL Menggunakan Framework CodeIgniter	124
	Kristoko Dwi Hartomo, S.Kom, M.Kom, George Nikijuluw, S.Pd., Dicky Kurniawan, S.Kom - Universitas Kristen Satya Wacana	
TE-B-03	Perancangan Bagian Prosesor Sparc 32 Bit Untuk Mengolah Instruksi Arithmetic/Logic/Shift Menggunakan Modelsim	135
	Adjie Prasetyo, Karel Octavianus Bachri - Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	
TE-B-04	Sistem Perencana Jalur dengan Metode anytime dynamic a* (ad*) Pada kursi roda mandiri e-chair	149
	Lukas, Adrianus R. Hernando - Universitas Katolik Atma Jaya Jakarta	
TE-B-05	Perancangan Sistem Pengenalan Personal Terpadu menggunakan RFID	164
	Andi Adriansyah, Mukhlis Taher dan Abdul Halim - Universitas Mercu Buana	
TE-B-06	Aplikasi Penetaan Kawasan Universitas Katolik Atma Jaya Kampus Sernanggi	170
	Stefan Febri Santoso, Raymond Bahana - Universitas Katolik Atma Jaya Jakarta	
TE-B-07	Pembuatan Sistem Pakar untuk Diagnosa Penyakit pada Anjing	183
	Monica Widiasri, S. Kom., Susana Limanto, M.Si. - Universitas Surabaya	✓
TE-B-08	Aplikasi Penunjang Keputusan Pemilihan Calon Tenaga Kerja	190
	Susana Limanto - Universitas Surabaya	✓
TE-B-09	Aplikasi Kernel Dimensional Reduction Untuk Klasifikasi Laporan Penelitian	196
	Agus Widodo - BPPT	
TE-B-10	Pendeteksi Tingkat kepadatan Jalan melalui Canny Edge Detection	206
	Budi Hartanto, Sholeh Hadi Setiawan, Chandra Budi Wijoyo - Universitas Surabaya	✓
TE-B-11	Perancangan Aplikasi Terintegrasi Bidang Infrastruktur, Tata Ruang dan Lingkungan Hidup Maniah, Ir., M.T. - Universitas Widyatama Bandung	217
TE-B-12	Pengenalan Bahasa Isyarat Tangan Berbasis Deteksi Tepi dan Nilai Eigen	228
	Rahmadi Kurnia - Universitas Andalas, Padang	
TE-B-13	Knowledge Management dan Social Learning	234
	Liliana, S.T. - Universitas Surabaya	
TE-B-14	Representasi Database berbasis Ontologi dengan Resource Description Framework (RDF)	248
	Erna Kumalasari Nurnawati, Khabib Mustofa - Institut Sains & Teknologi AKPRIND dan Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta	

*PROSIDING SEMINAR NASIONAL
RISET DAN TEKNOLOGI TERAPAN
(RITEKTRA) 2010*

Hak Cipta @ 2010 pada penerbit

Tim Editor:

Yanto, ST. MSc.
Veronica Windha M. ST. MT
Catherine Olivia, ST. MT.
Harjadi Gunawan, ST. MEngsc.

Tim Reviewer:

Prof.Dr.Ir. Wegie Ruslan, MSMath., MBA., IPM
Prof. Ir. Hadi Sutanto, MMAE, PhD.
Dr. Ir. Maria A. Kartawidjaja, M.Kom
Dr. Ir. P. J. Prita Dewi Basoeki
Dr. Henry Kartarahardja
Dr. Lukas, ST., MAI.
Dr. A. Adya Pramudita, ST. MT.
Hotma A. Hutahaean ST. MT.

Penerbit:



Fakultas Teknik
Unika Atma Jaya Jakarta
Jalan Jendral Sudirman 51
Jakarta 12930

Knowledge Management and Social Learning

Liliana, S.T.*¹

Jurusan Teknik Informatika, Fakultas Teknik
Universitas Surabaya, Surabaya 60293, INDONESIA.
Email: liliana@if.ubaya.ac.id¹

Abstrak

Pengetahuan tidak pernah lepas dari kehidupan manusia. Terbukti dengan adanya berbagai cara yang dilakukan oleh manusia purba untuk menunjukkan eksistensinya di dunia, melalui gambar di dinding goa, tulisan di papyrus, arca, patung dan lain sebagainya. Pada era globalisasi ini, keberadaan pengetahuan kembali menjadi trend, dimana dengan adanya pengelolaan manajemen yang baik, kesuksesan menjadi semakin dekat. Manajemen pengetahuan tidak hanya dilakukan untuk mendatangkan keuntungan bagi perusahaan atau individu, namun juga untuk membentuk suatu kondisi yang nyaman dan mampu membuat semua yang terlibat merasakan manfaatnya, demi kemajuan bersama. Dalam paper ini, akan dibahas pendekatan manajemen pengetahuan yang ada pada dua perusahaan besar di Indonesia dan dunia, yaitu PT Unilever Indonesia, Tbk dan Siemens Medical Solution.

Kata kunci: knowledge management, social learning.

1. PENGANTAR

Berbagai pengetahuan telah terjadi sejak jaman purbakala. Sebelum abjad ditemukan, manusia purba berusaha membagikan pengetahuan yang dimilikinya, melalui gambar di dinding goa, artefak dan lain sebagainya. Kegiatan dilakukan dengan tujuan untuk mempertahankan pengetahuan yang dimilikinya, agar dapat diteruskan pada keturunannya dan tidak lekang oleh waktu.

Pada era modern saat ini, era manual, dimana otot manusia menjadi kunci kesuksesan, dan era industri, dimana mesin dan ketrampilan manusia dalam menggunakan menjadi kunci utama, mulai ditinggalkan dan dunia telah memasuki era pengetahuan, dimana pengetahuan menjadi kunci utama yang harus dimiliki untuk mendapatkan kemajuan, baik untuk individu, organisasi, maupun masyarakat luas. Kondisi ini mendukung laju era globalisasi, dimana komunikasi antar negara menjadi semakin mudah, didukung dengan teknologi di berbagai bidang yang memudahkan kinerja manusia, serta menjadikan jarak antar negara semakin ‘dekat’, dan aliran tenaga kerja semakin mudah. Hal ini

mengakibatkan kepemilikan akan teknologi, ketrampilan dan uang bukan lagi menjadi faktor kunci dalam kesuksesan yang ingin diraih, melainkan sumber daya yang berkualitaslah yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas, ditentukan bukan dari tingkat kecerdasan intelektual yang dimilikinya, namun lebih pada tingkat kecerdasan emosionalnya. Penelitian menunjukkan, kualitas manusia ditentukan dari 80% tingkat emosionalnya (Tjakraatmadja, 2006). Kecerdasan emosional ini menentukan kemauan seseorang untuk mempelajari lebih dalam tentang sebuah masalah, sehingga ia dapat memperoleh pengetahuan baru yang membuatnya maju.

Alasan utama yang membuat pengetahuan menjadi begitu penting adalah kecepatan perubahan yang terjadi dan arah perubahan yang tidak dapat dipastikan. Jika individu / organisasi / masyarakat tertentu tidak mampu atau tidak mau mengikuti perubahan ini, maka ia akan tersingkirkan dan tertinggal.

Pengetahuan dimiliki oleh semua pihak, yang membedakan adalah bagaimana cara seseorang / organisasi mempelajari

pengetahuan ini dan mengolahnya menjadi sesuatu yang berguna bagi mereka, dengan menciptakan suasana yang mendukung pembelajaran tersebut. Dapat disimpulkan bahwa, untuk menciptakan knowledge management yang baik, dibutuhkan tiga unsur utama, yaitu pengetahuan yang mendukung, individu yang mau belajar dan berbagi, dan suasana belajar yang kondusif.

Kecenderungan yang muncul dalam diri manusia pada umumnya adalah mereka akan belajar ketika membutuhkan ilmu tertentu, mau berbagi pengetahuan dengan orang tertentu dan menggunakan ilmu tersebut dalam konteks permasalahan tertentu pula. Dalam paper ini dibahas hubungan yang erat antara knowledge management dan pembelajaran yang dilakukan, tidak hanya untuk mendapatkan keuntungan bagi organisasi, namun juga bagi semua yang terlibat di dalamnya.

2. LANDASAN TEORI

Pengetahuan sangat erat hubungannya dengan pembelajaran. Berikut ini akan dibahas teori-teori yang berkaitan dengan knowledge management dan pembelajaran yang terjadi, meliputi teori tentang pengetahuan, knowledge management, pembelajaran dalam organisasi, dan pembelajaran social itu sendiri.

2.1 Knowledge Management

Konsep Knowledge Management (KM) merupakan konsep lama yang kembali booming pada era ini. Tidak ada definisi KM yang digunakan paten oleh semua pihak, namun secara umum, KM merupakan konsep mengolah tacit dan explicit knowledge dengan tujuan menambah nilai dalam organisasi (Dalkir, 2005). Definisi ini dapat berubah dalam setiap organisasi, tergantung pada tujuan dan keinginan organisasi tersebut.

Inti dari KM adalah knowledge / pengetahuan itu sendiri. Dasar pengetahuan adalah informasi, dimana

informasi merupakan suatu data. Data adalah fakta objektif mengenai kejadian atau objek tertentu. Sedangkan informasi merupakan data yang memiliki value tertentu karena telah diolah dan disampaikan pada waktu yang tepat (Tjakraatmadja, 2006). Sedangkan pengetahuan merupakan sesuatu yang lebih kompleks dari data dan informasi, dimana pengetahuan merupakan gabungan dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, dan pandangan para ahli yang menciptakan kerangka untuk mengevaluasi suatu kondisi dan menghubungkannya dengan pengalaman dan informasi baru (Dalkir, 2005). Oleh karena itu, pada umumnya pengetahuan bersifat subjektif. Lebih jauh lagi, ketika pengetahuan diolah dengan baik, ia dapat berubah menjadi wisdom/kebijaksanaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan norma yang ada dalam organisasi.

Kenyataan yang muncul di lapangan, sebagian besar pengetahuan yang ada dalam organisasi berupa tacit knowledge, yang sebagian besar melekat pada individu yang mengoperasikannya. Tacit knowledge inilah yang membuat sebuah organisasi, berbeda dari organisasi lainnya. Alasan mengapa tacit knowledge menjadi pembeda utama dalam organisasi adalah setiap organisasi dapat mengaplikasikan teknologi paling canggih atau paling terbaru di perusahaannya, namun sumber daya manusia yang menjalankannya merupakan asset perusahaan yang tidak dapat diduplikasi oleh perusahaan manapun. Oleh karena itu, ketika personil yang memiliki tacit knowledge tersebut keluar dari perusahaan, maka penggantinya harus memperlajari kembali dari awal untuk memperoleh tacit knowledge yang sama, dan hal ini membutuhkan waktu yang tidak sedikit dan dapat menimbulkan berbagai kerugian bagi perusahaan.

Untuk menghindari menghilangnya tacit knowledge dalam suatu organisasi, perlu diadakan suatu kegiatan knowledge

sharing, dimana semua pihak dalam organisasi memiliki kewajiban untuk membagikan pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya pada orang lain, demi kemajuan bersama.

Masalah yang seringkali menghambat dalam penerapan KM di organisasi antara lain adalah

- Perubahan kultur yang tidak dapat diterima oleh staf.
- Pandangan bahwa KM berkaitan sangat erat dengan teknologi yang paling canggih, menyebabkan penerapan KM yang tidak didasari dengan analisa yang tepat.
- Penyusunan rancangan KM yang terisolasi, sehingga tidak/kurang memperhatikan tujuan bisnis utama organisasi.
- Pengabaian sisi dinamis dari KM, sehingga KM yang diterapkan tidak dapat berkembang.
- Penekanan pada kuantitas knowledge, tanpa memperhatikan kualitasnya, sehingga knowledge yang ada kurang terarah dan pada akhirnya menjadi useless.

Yang harus diperhatikan adalah KM merupakan suatu sistem yang tidak memiliki akhir, karena KM akan selalu dikembangkan oleh people dalam organisasi, dan tidak dapat dibuat dengan cara yang instan. Keputusan penyusunan KM dalam perusahaan harus didasari dengan pertanyaan sebagai berikut (Dalkir, 2005):

- a) **Who**, berkaitan dengan people yang akan menjalankan KM tersebut. Ketika resource manusia yang ada tidak memadai atau tidak siap, maka KM dapat dipastikan tidak dapat berjalan dengan baik. Pertanyaan ini merupakan prioritas utama yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam pengambilan keputusan untuk penerapan KM.
- b) **What**, berkaitan dengan knowledge apa yang akan disimpan, dan harus disesuaikan dengan core business

perusahaan. Ketika penentuan core business ini tidak tepat sasaran, dapat dipastikan KM tidak dapat berjalan dengan baik.

- c) **Why**, berkaitan dengan alasan dibalik keputusan penerapan KM, yang harus disesuaikan dengan tujuan bisnis organisasi.
- d) **How**, berkaitan dengan teknologi apa yang akan digunakan. Banyak organisasi memilih untuk menggunakan aplikasi KM sesederhana mungkin pada awalnya, dengan harapan mereka akan mengganti sistem ini dengan yang lebih kompleks ketika kultur sudah terbentuk sesuai harapan organisasi. Pemikiran ini sangat salah, karena dapat menimbulkan rasa frustasi pada diri staf.

2.2. Pentingnya KM

Terdapat empat alasan utama mengapa KM menjadi sangat penting dalam menjalankan organisasi (Dalkir, 2005) :

- a. *Globalization of business*, yang menyebabkan organisasi harus menerapkan segala sesuatu yang bersifat global dalam lingkungan kerjanya, seperti multisite, multilanguage dan multicultural.
- b. *Learner organizations*. Globalisasi menuntut organisasi untuk bergerak lebih cepat, namun juga membutuhkan pekerja yang cerdas, yang mau belajar untuk maju dan memperbaiki diri.
- c. *“Corporate amnesia”*. Pada masa dimana segalanya menjadi lebih mudah dan dekat, membuat seseorang dapat hidup dalam berbagai macam komunitas, dalam jangka waktu yang berbeda. Keadaaan ini menyebabkan menurunnya kemampuan pembelajaran dalam organisasi, jika pengetahuan tersebut tidak diolah dengan baik.
- d. *Technological advanced*. Teknologi membuat komunikasi menjadi

semakin mudah, menyebabkan ekspektasi seseorang terhadap sesuatu berubah, misalnya laporan yang dulu diterbitkan setiap bulan, dituntut untuk diterbitkan setiap minggu, atau setiap hari dengan adanya kemudahan yang ditawarkan oleh teknologi. Hal ini menyebabkan seseorang dituntut untuk terus belajar.

Selain itu, KM juga memiliki manfaat bagi setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut, antara lain:

- [1] Meningkatkan kinerja individu tersebut, karena dengan adanya KM, banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan tanpa menunggu pihak lain.
- [2] Meningkatnya *sense of belonging* terhadap organisasi, karena dengan adanya kegiatan *knowledge sharing*, pemberian penghargaan dan lain sebagainya, menjadikan hubungan antar karyawan dan karyawan dengan organisasi menjadi lebih baik.
- [3] Dengan adanya ‘paksaan’ untuk belajar, membuat seseorang memiliki pengetahuan yang *up-to-date*.

Dengan terbentuknya individu yang mau belajar dan berbagi, secara otomatis akan terbentuk suasana kerja yang nyaman dan produktif, yang berdampak positif bagi kelangsungan hidup organisasi tersebut.

2.3. Organisasi Pembelajar

Organisasi pembelajar merupakan organisasi yang mampu mengembangkan keunggulannya secara berkelanjutan, dari kegiatannya yang berbasis pada pengetahuan dan pelayanan, dengan mengandalkan kekayaan intelektualnya (Tjakraatmadja, 2006). Organisasi pembelajar dapat dibentuk ketika tiga modal utamanya ada, yaitu personil yang memiliki tekad untuk belajar, pengetahuan yang dipelajari dan suasana yang mendukung pembelajaran tersebut.

Yang cukup sering terjadi pada organisasi pada umumnya, top

management tidak menyadari pentingnya personel dalam organisasinya, seperti telah dijabarkan pada bagian 2.1. Anggapan bahwa perusahaan memberi gaji dan karyawan seharusnya memberikan apa yang terbaik yang mereka bisa lakukan, merupakan pemikiran yang dapat merugikan organisasi itu sendiri. Ketika staf tidak dilibatkan sejak awal dalam proses perancangan KM dalam organisasi, maka staf tidak dapat melihat nilai penting dari KM tersebut. Selain itu, penjelasan yang tidak tepat akan membuat staf merasa KM hanyalah sebagai penambahan beban kerja. Seharusnya, organisasi melibatkan karyawan dalam setiap proses, sehingga setiap personel dalam organisasi merasa dilibatkan dan rasa memiliki terhadap perusahaan akan tumbuh dengan sendirinya. Hal ini dapat dilakukan salah satunya dengan program reward, sehingga dapat membentuk gairah berkompetisi dalam diri setiap staf, dan ketika mereka sudah merasakan manfaat dari KM tersebut, dengan sendirinya KM akan berkembang dengan baik.

Dengan adanya rasa memiliki dari personel dalam organisasi, maka semangat untuk maju dan belajar sesuatu yang baru akan muncul dan *knowledge sharing* akan terjadi dengan baik. Situasi semacam ini akan membentuk suatu kondisi pembelajaran yang kondusif. Secara bagan, organisasi pembelajar dapat digambarkan seperti pada Gambar 1 (Tjakraatmadja, 2006).



Gambar 1: Bangunan Organisasi Pembelajar

Keterangan Gambar 1:

1. Fondasi belajar, merupakan dasar utama berupa rasa saling percaya dan adanya budaya belajar dalam organisasi. Rasa saling percaya dapat digambarkan sebagai perilaku dan kemampuan untuk membiarkan pikirannya terbuka atas semua fakta, meyakini akan pentingnya komunikasi dan dialog secara etikal. Indicator yang menunjukkan adanya rasa percaya dalam sebuah organisasi antara lain adalah sebagai berikut:

- ✓ Kuatnya rasa saling pengertian, yang tumbuh sebagai akibat adanya rasa percaya diri dan empati
- ✓ Kuatnya rasa akrab dan hangat dalam berkomunikasi, yang tumbuh sebagai akibat adanya rasa saling percaya dan rasa mampu untuk saling memposisikan diri
- ✓ Mampu menyelesaikan konflik, yang tumbuh sebagai akibat adanya rasa mampu untuk saling menyesuaikan keyakinan dan cara berpikir
- ✓ Kuatnya semangat keterbukaan yang etikal, yang tumbuh sebagai akibat adanya sikap terbuka untuk menerima saran atau kritik yang etikal

2. Struktur pilar “Ketrampilan Belajar”, dapat berupa:

- Ketrampilan memecahkan permasalahan secara sistematis, dengan mengumpulkan data, menganalisisnya dengan berbagai metode saintifik atau alat statistika untuk mengidentifikasi pokok permasalahannya dan mencari solusi terbaik. Selain itu, setiap personel diharapkan mampu memahami hasil dan dampak dari solusi yang dilakukan.
- Ketrampilan bereksperimen dengan menggunakan pedekatan baru. Ketrampilan ini dibutuhkan, karena sering kali ide baru muncul dari eksperimen. Hal ini membutuhkan dukungan dari pihak manajemen, karena tidak semua eksperimen berhasil. Kegagalan yang terjadi dalam eksperimen seharusnya dianggap sebagai suatu proses belajar untuk menemukan proses kerja yang lebih baik.
- Kemampuan belajar dari pengalaman dan/atau sejarah masa lalu, baik keberhasilan maupun kegagalan yang terjadi. Hal ini menjadi penting karena sejarah keberhasilan sebaiknya dijadikan tolak ukur untuk meraih keberhasilan yang lebih tinggi, dan sejarah kegagalan digunakan sebagai acuan untuk menyusun rancangan masa depan agar tidak mengulangi kesalahan yang sama.
- Kemampuan belajar dari praktisi / organisasi lain yang berhasil. Pada umumnya, ketika melihat keberhasilan orang lain, seseorang akan sibuk mencari alasan untuk membela diri, padahal sebaliknya, seseorang seharusnya melakukan introspeksi diri, menilai kelebihan dan kekurangan dalam dirinya, untuk memperbaiki dirinya sendiri.
- Kemampuan mentransfer pengetahuan dengan cepat dan

efisien. Hal ini perlu dilakukan untuk membentuk knowledge sharing yang baik dengan tujuan meningkatkan kinerja kelompok tersebut.

3. Struktur pilar “Fasilitas Belajar”, berupa:
 - o Informasi sistemik, sebagai material utama untuk mengembangkan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap personel dalam organisasi. Indicator yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas adanya informasi sistemik antara lain:
 - ✓ Adanya sumber informasi yang handal dan dapat diakses.
 - ✓ Adanya sistem yang dapat menjangkau dan terhubung langsung pada sumber informasi / pengetahuan yang dibutuhkan.
 - ✓ Adanya sistem yang mampu menerima informasi penting dengan baik, tahu siapa yang membutuhkan, sehingga dapat didistribusikan dengan efektif.
 - ✓ Adanya kemampuan untuk mendapatkan respon dari sumber pengetahuan secepat mungkin dan berkomunikasi dengannya.
 - o Struktur organisasi, yang dapat digambarkan sebagai infrastruktur jalan raya yang menghubungkan unit-unit yang ada dalam organisasi, serta mengalirkan pengetahuan antara unit-unit tersebut.
 - o Struktur penghargaan, yang berfungsi untuk memberikan pengakuan formal maupun informal atas prestasi kerja karyawan, untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawannya. Indicator yang menunjukkan adanya struktur penghargaan ini antara lain adalah:
 - ✓ Adanya sistem penghargaan atas prestasi yang adil dan transparan
 - ✓ Adanya sistem penghargaan yang dapat memotivasi semangat kerja kelompok.

✓ Adanya sistem pengembangan karyawan yang adil dan berkelanjutan.

4. Atap “disiplin belajar / habitat belajar / jalur transformasi pengetahuan”, yang digambarkan sebagai atap yang melindungi apa yang ada dibawahnya, dalam artian sebagai pelindung organisasi dari pengaruh negative lingkungan internal maupun eksternal. Namun atap ini tidak dapat berdiri kokoh, jika fondasi dan pilar yang mendukungnya tidak berdiri dengan kokoh. Disiplin belajar dapat terdiri dari:
 - o Disiplin *personal mastery*
 - o Disiplin berbagi visi
 - o Disiplin model mental
 - o Disiplin berpikir sistemik
 - o Disiplin tim pembelajar
5. Enabler organisasi pembelajar, sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan, dimana komponen ini harus dapat menjadi penguatan pada semua komponen lain dalam organisasi pembelajar. Kepemimpinan dalam organisasi memiliki empat fungsi utama, yaitu:
 - o Sosialisasi, yang memberikan penjelasan tentang apa yang terjadi dalam organisasi, untuk meminimalisir salah persepsi yang mungkin muncul.
 - o Visioner, yang memberikan arahan sehubungan dengan arah yang akan dituju di masa mendatang, sehingga tiap personel dalam perusahaan memiliki arah dan tujuan yang sama.
 - o Pelatih, yang memberikan contoh pada karyawan, agar mereka dapat menjalankan tugas dengan sebaik-baiknya.
 - o Agen perubahan, yang memotivasi dan memberikan semangat dalam menghadapi rintangan, dalam setiap proses perubahan yang terjadi.Konsep pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan, dibutuhkan pertumbuhan yang kontinu dari tiga komponen dalam

organisasi, yaitu karyawan, konsumen dan pemilik. Hubungan antara ketiga komponen tersebut dapat dilihat pada Gambar 2 (Tjakraatmadja, 2006).



Gambar 2: Konsep Pertumbuhan Organisasi yang Berkelanjutan

Pertumbuhan bisnis dalam organisasi akan memberikan nilai tambah bagi karyawannya, berupa peningkatan kesejahteraan, sebagai wujud penghargaan perusahaan atas prestasi kerja karyawannya. Peningkatan dan jaminan kesejahteraan karyawan akan memberikan kepuasan batin, yang akan berdampak pada peningkatan semangat kerja yang berujung pada peningkatan prestasi.

Prestasi kerja yang baik dari karyawan akan berdampak pada kualitas produk dan pelayanan yang baik dari organisasi untuk konsumennya. Hal ini tentu saja dapat meningkatkan loyalitas konsumen pada perusahaan dan peningkatan *revenue* perusahaan. Dengan adanya peningkatan *revenue*, maka kekayaan perusahaan akan meningkat dan kesejahteraan karyawan pun akan meningkat.

Pertumbuhan ketiga komponen diatas, harus didukung dengan organisasi yang mau belajar, karena seperti telah disebutkan pada bagian sebelumnya, bahwa hanya organisasi yang mau belajar lah yang dapat bertahan dalam kompetisi yang tidak dapat dipastikan arah dan kecepatan perubahannya. Organisasi pembelajar dapat diwujudkan dengan

adanya karyawan yang memiliki semangat belajar tinggi dan mau berbagi satu sama lain. Semangat belajar dan berbagi dari setiap karyawan hanya akan terbentuk ketika kepercayaan telah tumbuh di dalam organisasi dan kenyamanan dalam bekerja telah tercapai, sehingga tidak ada lagi kata ‘saya’ dan ‘kamu’, melainkan hanya ada ‘kami’ dan ‘kita’.

Ketika suasana pembelajaran sudah terbentuk dalam suatu organisasi, maka hubungan antar anggota organisasi dan organisasi dengan mitra perusahaan juga akan terjalin dengan baik, dimana hal ini dapat dimanfaatkan sebagai sarana untuk meningkatkan *added value* dari organisasi tersebut. Mitra perusahaan yang dimaksudkan disini adalah konsumen atau mitra kerja, seperti pemerintah, masyarakat, supplier, serta lembaga penelitian yang ada. Yang harus diperhatikan dalam menjalin hubungan yang baik dengan mitra perusahaan antara lain adalah fokus harus tetap ditekankan pada misi perusahaan dan jalinan yang tercipta harus tetap berjalan dengan profesional, dengan tidak mencampur adukkan masalah pribadi di dalamnya yang dapat mengakibatkan kerugian pada kedua belah pihak.

Hubungan yang baik dengan konsumen dapat diwujudkan dengan menciptakan media yang memudahkan masyarakat mendapatkan informasi tentang organisasi atau produk/jasa yang disediakan. Selain itu, juga dapat diwujudkan dengan memberikan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi untuk masyarakat luas, dengan tujuan untuk membentuk *brand image* dari produk, sekaligus mendidik masyarakat. Cara ini dapat menjadi cara yang efektif bagi organisasi untuk menyampaikan pelayanan dan solusi bagi konsumen, dan untuk mendapatkan informasi, pengetahuan dan produk dari pihak lain. Oleh karena itu, jalinan kerja sama ini tidak dapat dibiarkan tumbuh dengan sendirinya, melainkan perlu adanya

rancangan yang terstruktur dan terarah.

3. KASUS

Banyak organisasi, di Indonesia khususnya, telah menerapkan knowledge management pada organisasinya, tanpa menyadari pentingnya hal tersebut. Seiring dengan era globalisasi yang terjadi, maka kesadaran itu pun meningkat dan manajemen pengetahuan dilakukan semakin baik dan terarah. Berikut ini akan dijabarkan kegiatan knowledge management yang dilakukan di salah satu organisasi di Indonesia, terkait dengan pembelajaran individu dan organisasinya.

3.1. PT Unilever Indonesia, TBK

PT Unilever Indonesia, Tbk berdiri pada tahun 1933, sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang consumer goods, seperti sabun, detergen, margarine, minyak sayur, susu, es krim, minuman dari teh dan produk kosmetik dengan misi "peningkatan vitalitas hidup". Menyadari persaingan yang semakin kompetitif, Unilever berusaha untuk menciptakan produk yang sesuai dengan kebutuhan konsumen dan secara kontinu mengembangkan kemampuan setiap karyawannya, dengan semangat sebagai perusahaan kecil, yang dapat memberikan fleksibilitas, ketangkasan dan imajinasi seluas-luasnya dalam operasionalnya.

Komitmen yang selalu diterapkan oleh Unilever adalah dengan membawa kekayaan ilmu pengetahuan dan keahlian internasional untuk melayani konsumen setempat dengan optimal (Fatwan, 2009). Dengan dasar pemikiran bahwa untuk berhasil, Unilever membutuhkan "standar tertinggi etika perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja di perusahaan kami, masyarakat sekitar & lingkungan tempat kami melakukan kegiatan usaha." (Unilever, 2007). Gagasan inilah yang membuat Unilever mau berusaha untuk selalu berkembang dan tidak terlena dengan posisi yang sudah dimilikinya.

Unilever juga menyadari bahwa mereka harus terbuka terhadap gagasan baru dan mau belajar secara kontinu untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Dari komitmen ini, dapat dilihat bahwa Unilever sangat menyadari akan pentingnya pengetahuan bagi organisasi, juga pengembangan pengetahuan itu sendiri, yang harus di-update dan di-share agar berguna bagi semua pihak. Unilever berpegang pada pandangan, bahwa untuk mewujudkan added value bagi perusahaan, berupa pengembangan knowledge yang dimilikinya, perusahaan harus memperhatikan empat komponen utama, yaitu *deliverables, people, operations* dan *leverage* (Pos, et al, 2005). Deliverables yang dimaksud mencakup *knowledge deliverables* seperti pengadaan program pelatihan dan implementasi best practice, dan *business deliverables* seperti percepatan implementasi business improvement, dan peningkatan segi keamanan. People mencakup berbagai kalangan dari dalam dan luar organisasi, yang dapat memberikan pengetahuan bagi organisasi. Sedangkan komponen operations berpusat pada komunitas yang memiliki karakteristik terbuka dan saling percaya, agar semua anggota merasa nyaman untuk berbagi dan berkembang. Pada komponen leverage, hasil dari proses setiap komunitas yang terbentuk harus disebarluaskan pada semua anggota organisasi, untuk membentuk aliran komunikasi yang lancar dan mencegah terjadinya blok-blok pada komunitas tertentu.

Untuk mewujudkannya tumbuh kembangnya pengetahuan itu, Unilever berusaha untuk membentuk setiap karyawannya menjadi pribadi yang mau belajar dan berkembang, tercermin dari slogan yang ditulis dalam situs resminya, "Dalam berbagai hal, kami lebih menganggap Unilever sebagai komunitas. Komunitas ini dibentuk dan dipimpin oleh karyawan sendiri, yang mengoperasikan

kreatifitas di dalam kerangka kerja dan tujuan usaha" (Unilever 2007).

Sebagai langkah nyata dalam usaha membangun organisasi yang berbasis pengetahuan, Unilever membangun sistem *Performance Development Plan* (PDP) untuk merancang pengembangan setiap karyawan yang disesuaikan dengan job description masing-masing posisi, termasuk memberikan kesempatan bagi karyawannya untuk memilih pelatihan yang mereka butuhkan. Pelaksanaan PDP ini dimonitor melalui *Continuous Improvement Discussion* (CID) yang dilakukan setiap pertengahan tahun, dengan membahas apa saja yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karyawan.

Budaya sharing knowledge diterapkan di Unilever, dengan cara mewajibkan setiap karyawan untuk berbagi pengetahuan, melalui program *Learning Champion*. Dalam program ini, setiap karyawan yang memiliki keahlian tertentu diminta untuk membagi pengetahuannya secara sukarela bagi rekan-rekan kerja yang lain. Sharing knowledge ini juga diikuti dengan berbagai award bagi karyawannya (Fatwan, 2009), seperti:

- *Learning Award*, yang diberikan pada karyawan dan manajemen yang berkontribusi aktif dalam sharing knowledge.
- *Retrospect*, berupa kesempatan bagi karyawan untuk membuat tulisan yang berhubungan dengan tacit knowledge yang mereka miliki, dan memilih tulisan terbaik untuk dipublikasikan dalam organisasi. Hal ini mendorong pengubahan pengetahuan yang dimiliki individu, menjadi pengetahuan organisasi.
- *Share of Learning and Discussion* (SOLAR), dengan mendatangkan para narasumber dari luar Unilever, untuk berbagi pengetahuan.
- *Good Idea*, dimana setiap karyawan dari semua level diberi kesempatan untuk menyampaikan ide apapun pada

organisasi, untuk memicu kreativitas karyawannya.

Dalam keseharian operasionalnya, Unilever membentuk program yang diberi nama *Building Leaders as Generative Coaches*, dimana senior manajer ditempatkan pada departemen tertentu untuk memberikan masukan dan bimbingan yang dibutuhkan departemen tersebut. Sebelum pelaksanaannya, para senior manajer ini diberi pelatihan untuk menjadi coach yang baik dan bijaksana. Tidak hanya senior manajer yang dapat menjadi coach, namun Unilever juga memberi kesempatan bagi karyawan lain yang mau menjadi coach, atau yang membutuhkan bimbingan. Cara ini dapat mengurangi jurang antara karyawan biasa dengan pada seniornya, dan membentuk suasana kerja yang nyaman.

Untuk mendukung sharing knowledge dalam organisasi, Unilever menyediakan beberapa media yang dapat diakses oleh setiap personel (Fatwan, 2009), seperti:

- Learning Center di Mega Mendung, Puncak, yang digunakan untuk berbagai pelatihan.
- E-learning yang dapat digunakan secara mandiri menggunakan modul yang disediakan.
- *Knowledge Club Online* dan *Online Library*, untuk menyimpan pengetahuan yang dimiliki organisasi, dan dapat diakses dengan mudah.
- *Intranet*, yang berisi aktivitas organisasi, termasuk scoreboard yang berisi pencapaian kinerja organisasi dan hanya dapat diakses oleh orang yang berhak. Salah satu knowledge sharing yang dijalankan di dalamnya adalah program *Brand Stewardship*, yang dijalankan dengan cara memberikan informasi terbaru bagi para marketernya tentang segala sesuatu yang berhubungan produk, pengembangan, dan best practice yang dijalankan, serta memberikan kesempatan bagi marketer untuk menyampaikan ide dan pertanyaan.

Selain membentuk budaya yang baik melalui operasional sehari-harinya yang berbasis pengetahuan, Unilever juga menjunjung tinggi kesejahteraan karyawan, sebagai asset utama perusahaan, berikut dengan keluarganya, melalui berbagai tunjangan dan program kesejahteraan karyawan, seperti fasilitas kantin yang nyaman, daycare untuk anak karyawan berusia tertentu pada masa lebaran, misalnya dengan tema memasak pada tahun 2009 (RitelOnline.com, 2009), untuk memberikan rasa nyaman bagi karyawan saat bekerja karena mendapat kepastian anak mereka berada di tempat yang aman, selain itu juga untuk memberikan edukasi non formal bagi anak-anak karyawannya; program cek kesehatan bagi karyawannya, seperti penyediaan mobil klinik mammografi untuk pemeriksaan kesehatan payudara pada karyawan dan keluarganya (Hendry, 2009).

Unilever menyadari bahwa organisasi sebaik apapun tidak akan dapat tumbuh dan berkembang tanpa dukungan dari pihak lain, seperti konsumen, mitra kerja, pemilik saham dan pemerintah. Oleh karena itu, Unilever juga membuat program-program edukasi untuk konsumennya. Cara ini dilakukan, bekerja sama dengan agen retail dan perusahaan marketing research, dengan melakukan sejumlah survei, yang akan digunakan sebagai acuan dalam pengembangan produknya, mempelajari perilaku konsumen, dan melakukan program pembangunan brand image dan edukasi konsumen (Unilever, 2007) seperti:

- Pepsodent Night Brushing, untuk membentuk kebiasaan menggosok gigi pada pagi dan malam hari, agar masyarakat menyadari pentingnya kesehatan gigi bagi keluarga.
- Lifebuoy Berbagi Sehat, untuk memperkenalkan pentingnya mencuci tangan dan mandi bersih setelah melakukan aktivitas, untuk menjaga kesehatan tubuh.
- Pencapaian Prestasi dan Kepercayaan Diri Bersama Rexona, untuk membantu membangun tingkat kepercayaan diri dengan cara mengatasi masalah bau badan, karena tingkat kepercayaan diri adalah salah satu kunci dari tercapainya keberhasilan seseorang.
- Dove Sisterhood, dengan tujuan membangun rasa percaya diri pada wanita dan menggalang solidaritas antar sesama wanita.
- Bekalmu Untuk Bekali Sekolahku (BlueBand), sebagai bentuk kerjasama Unilever Indonesia dan PBB, untuk meningkatkan kesadaran dan perhatian masyarakat internasional akan pentingnya penanganan masalah pangan baik di tingkat global, regional dan nasional serta memperkokoh solidaritas antar bangsa dalam usaha memberantas kekurangan pangan dan gizi yang masih dialami oleh sebagian penduduk dunia terutama di negara berkembang.
- SariWangi Mari Bicara dan SariWangi Mobil Mudik, yang diselenggarakan dan digalakkan dengan tujuan membangun komunikasi yang baik dalam keluarga, mengingat kesibukan yang semakin tinggi pada masa sekarang, yang berakibat komunikasi antar anggota keluarga menjadi semakin renggang.
- Kampanye "Brani Ngomong Brani Buktiin", "Speak UP" yang didukung oleh brand Close Up, Program "Surabaya Stop AIDS", dan "Jakarta Stop AIDS", yang diselenggarakan untuk pencegahan pemakaian narkoba dan penyebaran HIV dan AIDS
- Unilever Green&Clean, sebagai salah satu program penyelamatan lingkungan dari pengaruh buruk global warming.
- Yayasan Unilever Indonesia Peduli, dengan misi menggali dan memberdayakan potensi masyarakat, memberikan nilai tambah bagi masyarakat, memadukan kekuatan para mitra dan menjadi katalisator bagi

pembentukan kemitraan. program ini dilaksanakan sebagai bagian dari program CSR, sebagai salah satu bagian dalam KM. Kegiatan yang termasuk di dalamnya adalah memberikan pelatihan ketrampilan tertentu untuk masyarakat, yang dapat digunakan untuk sumber penghasilan (Maulidin, 2009). Selain itu, juga disediakan program bantuan untuk pengembangan usaha kecil menengah yang terkait dengan kegiatan utama Unilever.

- Kegiatan lainnya.

Selain kegiatan diatas, Unilever juga menyediakan website di www.unilever.co.id yang dapat diakses oleh siapapun, dimanapun dan kapanpun, yang berisi banyak informasi terkait dengan kesehatan, kecantikan, kebugaran dan kegiatan rumah tangga, seperti resep, tips sehat, gaya hidup dan lain sebagainya.

Semua kegiatan yang ditujuan untuk konsumen ini, dilakukan Unilever selain untuk meningkatkan brand image dan kepercayaan konsumen, juga untuk mengedukasi masyarakat, agar tercipta lingkungan sosial yang baik, nyaman dan sehat. Dalam kegiatan edukasi yang dilaksanakan Unilever, topik yang diangkat seharusnya sudah menjadi pengetahuan umum yang telah ada sejak lama. Namun Unilever mengangkat kembali topik-topik tersebut untuk membangkitkan kesadaran masyarakat bahwa pengetahuan tersebut ada dan baik untuk kehidupan manusia.

Keberhasilan Unilever dalam menerapkan pengetahuan sebagai dasar organisasi terbukti dengan terpilihnya Unilever menjadi perusahaan pertama dari Indonesia yang mendapatkan *Asian Make Study Award* pada tahun 2005, 2005 dan 2008, dan *Indonesian MAKE Awards* pada tahun 2005 hingga 2007, serta menjadi nominator dari Indonesia yang mewakili dalam ajang yang sama di tingkat Asia untuk tahun 2009. *MAKE Awards* adalah *Most Admired Knowledge Enterprise*,

sebagai ajang pengakuan atas kematangan organisasi dan konsistensi komitmen top management dalam menjalankan KM.

Selain melalui ajang awards diatas, keberhasilan Unilever dalam penerapan KM ini juga terbukti melalui terpilihnya Unilever sebagai salah satu dari sepuluh perusahaan idaman karyawan, selama beberapa tahun secara berturut-turut, berdasarkan survey yang dilakukan oleh majalah Warta Ekonomi (Tempo Interaktif, 2008). Perusahaan idaman ini pada umumnya terpilih karena standar gaji yang relative lebih tinggi dari perusahaan lain, fasilitas bagi karyawan, lingkungan kerja, program pelatihan, dan pengembangan karyawan yang mendukung.

3.2. Siemens Medical Solution

Siemens merupakan suatu perusahaan multinasional yang bergerak di bidang industry, energy, kesehatan dan beberapa bidang lainnya (Siemens, 2009). Pada bidang kesehatan, Siemens memproduksi beberapa alat kesehatan, seperti alat pendengaran, alat untuk dianosa di laboratorium, layanan kesehatan, serta menyediakan jasa pembuatan portfolio infrastuktur bangunan, yang mengutamakan kemanan dan kesehatan penggunanya, meliputi keamanan jaringan listrik, dan efisiensi penggunaan energi.

Siemens memiliki karyawan dengan jumlah yang tidak sedikit, kurang lebih 427 ribu karyawan di 190 negara, termasuk orang-orang cacat fisik yang memiliki kemampuan di bidang tertentu, dan memiliki bisnis proses yang kompleks, membuatnya menjadi sebuah perusahaan yang mengutamakan *diversity* (keragaman) dalam perpaduan kemampuan, pengalaman dan kualifikasi di seluruh perusahaan. Hal ini membuat Siemens memiliki banyak *competitive advantage*, namun sebaliknya, diversity ini akan menjadi boomerang jika tidak diarahkan dengan tepat. Oleh karena itu, Siemens membentuk kultur dimana

perusahaan harus menghargai karyawannya sebagai individu, serta merekrut dan mempromosikan mereka sesuai dengan jasa profesionalnya, dan pada saat yang sama memanfaatkan cara berpikir dan latar belakang yang berbeda, dan menggunakar mereka untuk keuntungan perusahaan.

Pada awal penerapan KM pada organisasi ini, slogan yang digunakan adalah "Knowledge is power" (Dalkir, 2005), dengan tujuan agar karyawan dapat dengan mudah mengakses info yang mereka butuhkan dan menjadi ahli dalam berbagai hal sehingga dapat bekerja dengan lebih baik dan lebih cepat.

Pada pelaksanaannya, slogan ini tidak tepat sasaran, karena untuk berbagi informasi atau melatih seseorang dengan keahlian baru membutuhkan waktu dan tenaga lebih dari orang-orang yang sudah memiliki kesibukan dengan tugas masing-masing. Akibat yang muncul adalah proyek tersebut dianggap hanya menyusahkan dan tidak ada gunanya.

Pada akhirnya, slogan tersebut diubah menjadi "Knowledge Sharing", dengan membangun sistem baru yang bersifat web-based, yang terbagi menjadi tiga kelompok utama, yaitu:

- a. People of Med, berisi data tiap karyawan dengan keahliannya masing-masing.
- b. Communities of Practices, berbentuk forum group discussion dimana setiap karyawan dapat menyalurkan aspirasinya, membuat topic baru untuk dibahas bersama atau memberikan tanggapan pada topic yang sudah ada.
- c. Knowledge Square, berisi presentasi, website, paper dan lain sebagainya, yang berhubungan dengan perusahaan.

Pelaksanaan ini didukung dengan adanya sistem reward, dimana setiap mengakses salah satu dari tiga tools diatas, karyawan tersebut akan mendapatkan poin. Poin yang terkumpul dapat ditukarkan dengan berbagai macam hadiah

yang terdapat pada bagian gift catalog, seperti kaos, tas hingga berlibur gratis.

Kegiatan lain yang dilakukan untuk mendukung pelaksanaan implementasi KM ini adalah adanya community dimana semua karyawan diberi kesempatan untuk membagikan kisah sukses mereka dalam penggunaan tools KM, yang disebarluaskan melalui newsletter, bahan marketing perusahaan dan broadcast email.

Selain penerapan KM yang tepat, Siemens juga berusaha untuk membentuk kultur perusahaan yang mendukung penerapan KM tersebut. Siemens melakukan beberapa kegiatan yang bertujuan untuk membuat karyawan yang ada betah dan merasa nyaman, sehingga dapat bekerja dengan optimal. Kegiatan tersebut antara lain:

- *Siemens Professional Education*, yaitu program training untuk pegawai baru dan pegawai lama untuk menambah atau meningkatkan keahlian khusus, dengan tujuan menjaga masa depan Siemens.
- *Siemens Live Learning program*, yaitu kuliah online yang disediakan untuk siswa menengah atas di Jerman yang tertarik untuk mempelajari IT dan bidang teknik lainnya, namun tidak memiliki kesempatan untuk belajar di universitas. Mereka yang mengikuti program ini memiliki kesempatan untuk bekerja magang di Siemens, dengan tujuan untuk mendapatkan bibit unggul baru. Selain itu juga disediakan program training untuk orang-orang cacat, sehingga mereka dapat bekerja dan hidup mandiri.
- *Siemens Vocational Training Centers* di Beijing and Shanghai, yaitu bentuk Siemens Live Learning program yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat di China.
- *The Share Matching Plan*, yaitu kesempatan untuk semua karyawan, untuk memiliki saham Siemens. Hal ini akan menumbuhkan rasa kepemilikan yang kuat pada perusahaan, sehingga

karyawan akan bekerja dengan optimal, karena mereka akan ikut merasakan kesuksesan yang diraih perusahaan.

- *Siemens Arts Program*, sebagai wadah yang digunakan karyawan untuk mengembangkan hobi dan bakat seni yang dimiliki, dengan tujuan untuk memberikan kenyamanan bagi karyawan.
- Sistem gaji global yang terdiri dari dua bagian: satu set gaji pokok dan bonus variabel. Bonus berupa saham Siemens, bonus target yang disesuaikan dengan prosentase gaji tahunan, bervariasi antara 35% hingga 75%.
- Layanan kesehatan untuk karyawan dan keluarga, seperti asuransi kesehatan, check up berkala untuk karyawan di level manager keatas, tempat spa yang dapat digunakan untuk semua karyawan, *family day* untuk menjalin keakraban antar keluarga karyawan, tempat penitipan anak di berbagai lokasi yang dekat dengan kantor, sehingga karyawan (terutama karyawan wanita) merasa nyaman dalam bekerja. Siemens juga membantu karyawan dengan menyediakan layanan babysitter pribadi dengan bekerjasama dengan berbagai perusahaan terkemuka. Selain itu, disediakan pula layanan kesehatan untuk anggota keluarga yang berusia lanjut, dan waktu kerja yang relative fleksibel untuk karyawan yang baru bekerja kembali setelah cuti melahirkan.
- Dana pensiun, dengan skema yang menarik, sehingga banyak karyawan ikut bergabung dalam program ini, meskipun rata-rata usia karyawan Siemens adalah 32 tahun.

Keuangan yang kuat, motivasi karyawan, antusias pelanggan, dan efisiensi proses merupakan tujuan utama dari Siemens, dan Siemens menyadari bahwa semua itu dapat dicapai dengan adanya kepemimpinan yang baik dari top management, yang ditunjukkan melalui

full support terhadap kegiatan yang dilaksanakan.

4. KESIMPULAN

KM merupakan proyek dalam organisasi yang tidak memiliki akhir, karena sifat KM yang dinamis. Pandangan bahwa KM sebatas aplikasi yang diterapkan dalam organisasi merupakan pandangan yang amat salah, karena KM merupakan sesuatu yang sangat luas dan memiliki keunikan dalam setiap organisasi. Keunikan tersebut adalah kultur yang terbentuk dalam organisasi. Pengetahuan dapat dikumpulkan dalam suatu wadah, baik tertulis, tersimpan dalam memori, atau bentuk lainnya yang dapat hilang, namun kultur yang telah terbentuk tidak dapat hilang atau digantikan oleh kultur yang lain. Keunikan inilah yang menyebabkan KM dalam suatu organisasi tidak dapat ditiru oleh competitor atau organisasi lain.

Kultur yang baik dalam organisasi tidak dapat dibentuk secara instan, namun harus dilakukan secara hati-hati, tertencana dan terstruktur, serta mendapat dukungan dari semua pihak, dengan tujuan yang jelas dan dapat diukur, agar dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat sasaran.

Kesempatan untuk membentuk kultur dalam organisasi hanya dapat dilakukan sekali, oleh karena itu desainnya harus detail dan memperhitungkan semua resiko. Kegagalan implementasi akan menimbulkan rasa frustasi pada anggota organisasi dan merusak apa yang sudah ada.

Hal penting lainnya yang harus diperhatikan dalam membentuk organisasi pembelajar yang mendukung KM adalah dukungan dari top management yang konsisten dan pandangan bahwa KM adalah satu kesatuan dengan tujuan utama organisasi, bukan sesuatu yang berdiri sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

1. Dalkir, K. (2005) *Knowledge Management in Theory and Practice*. USA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
2. Fatwan, S., Denni, A. (2009) *Indonesian MAKE: Study & Lessons Learned from the Winners*. Indonesia: PT Gramedia Pustaka Utama.
3. Hendry, R.E. (2009) *Unilever motivasi ibu beri ASI eksklusif* (<http://web.bisnis.com/>) Diakses tanggal: 08 December 2009
4. Maulidin, M.A. (2009) *Knowledge Management Telah Jadi Bagian Dari CSR value* (<http://www.wartaekonomi.co.id/>) Diakses tanggal: 08 December 2009
5. Natarajan, G., Shekhar S. (2001) *Knowledge Management: Enabling Business Growth*. Singapore: McGraw-Hill.
6. Pos, A., Linse, K. and Aben, M. (2005) *Unilever: Leveraging community value* (<http://www.ikmagazine.com/>) Diakses tanggal: 08 December 2009
7. RitelOnline.Com (2009) *Unilever Daycare 2009* (<http://www.ritelonline.com/>) Diakses tanggal: 08 December 2009
8. Siemens (2009) *Siemens USA* (<http://www.usa.siemens.com/entry/en/?tab=healthcare>) Diakses tanggal: 06 January 2010
9. Tempo Interaktif (2008) *Sepuluh Perusahaan Dinobatkan Sebagai Perusahaan Idaman* (<http://www.tempointeraktif.com/>) Diakses tanggal: 09 December 2009
10. Tjakraatmadja, J.H., Lantu, D.C. (2006) *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar*. 1st edition. Indonesia: Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM) Institut Teknologi Bandung (ITB).
11. Unilever (2007) *Unilever Indonesia* (www.unilever.co.id) Diakses tanggal: 23 November 2009