

# PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM MENDUKUNG KEBERHASILAN IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS

Oleh : Christin

## **Abstract:**

*The rapid change of business environment has made organizational knowledge as something crucial. The use of information technology as a media in transferring and distributing knowledge in an organization has become more common and wide spread. One of the strategies to improve the access to the requirement of realtime and reliable information is through development of knowledge management system (KMS). However, supporting sophisticated information technology is not guarantee to the successful of KMS implementation. The development of supporting organizational culture could be the key factor to achieve effective Knowledge Management (KM).*

**Keywords:** Budaya Organisasi, Knowledge Management (KM), Knowledge Management System (KMS)

## **Pendahuluan**

Sadarkah kita bahwa di era informasi seperti saat ini perusahaan bukan lagi memperebutkan produknya, tetapi juga bersaing dalam informasi dan teknologi informasi. Investasi yang dikeluarkan perusahaan di masa lalu dapat mengurangi kompetensi untuk bersaing di masa mendatang, jika perusahaan mampu dengan cepat merespon setiap perubahan teknologi informasi yang mendukung bisnisnya. Investasi dalam teknologi informasi yang dilakukan perusahaan juga dapat memberikan kontribusi besar terhadap produktivitas perusahaan.

Ketika perusahaan mulai memberikan perhatian lebih pada nilai dan makna informasi, maka perlu dipertimbangkan arah perkembangan perusahaan menjadi *learning organization*. Berdasarkan pengetahuan yang merupakan hasil pembelajaran, perusahaan dapat memperoleh manfaat seperti kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang serba cepat, menjadikan inovasi sebagai salah satu keunggulan bersaing, dan dapat meningkatkan kinerja anggota organisasi. Dengan demikian kemampuan menciptakan *business knowledge* yang relevan dan menyebarkan pengetahuan itu secara tepat kepada semua anggota organisasi yang memerlukan, merupakan salah satu kunci sukses bagi suatu perusahaan dalam lingkungan yang dinamis seperti sekarang ini (Bowman, 2002).

Semakin disadari arti penting mengelola *organizational knowledge* secara efektif, Bowman juga menyatakan terdapat beberapa alasan mengapa *organizational knowledge* menjadi suatu hal yang penting. Pertama adalah perubahan tantangan yang dihadapi perusahaan saat ini. Perubahan dalam lingkungan bisnis saat ini menuntut perusahaan untuk terus beradaptasi dan menyesuaikan dirinya baik dalam struktur maupun proses agar dapat bertahan dalam persaingan. Teknologi informasi dan komunikasi mempermudah perusahaan dalam menangkap dan mendistribusikan informasi pada kecepatan yang semakin tinggi. Hal ini menimbulkan cara baru dalam praktek bisnis dan membuat pesaing dapat dengan cepat mengungguli perusahaan.

Tantangan kedua adalah munculnya pasar global. Perusahaan dapat membangun kantor di berbagai lokasi di penjuru dunia. Dengan demikian kebutuhan informasi untuk mengelola produksi barang dan jasa menjadi tantangan yang lebih besar, mengingat sulitnya koordinasi karena perbedaan jarak dan waktu.

Alasan lain adalah munculnya produk dan jasa yang sifatnya *knowledge-intensive*. Hal ini meningkatkan pertukaran informasi dalam dan antar organisasi. Pekerjaan-pekerjaan mekanikal sudah banyak digantikan oleh *microprocessor* dan *software* sehingga nampaknya tidak ada lagi manajer dan profesional yang tidak menggunakan teknologi informasi dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Melihat perkembangan lingkungan bisnis dan semakin luasnya penggunaan teknologi informasi sebagai media untuk mentransfer dan mendistribusikan pengetahuan dalam organisasi, maka salah satu strategi untuk meningkatkan akses terhadap kebutuhan informasi yang dapat diandalkan dan dapat diperoleh secara tepat waktu adalah dengan pengembangan *knowledge management system* (Stromquist dan Samoff, 2000).

Saat ini banyak tersedia teknologi canggih yang mendukung pengembangan *knowledge management systems* (KMS), namun pada kenyataannya masih banyak organisasi yang belum berhasil menggunakan dan memanfaatkan pengetahuan untuk mencapai keunggulan bersaing. Banyak faktor yang mempengaruhi kegagalan KMS dalam organisasi. Salah satunya bukan berasal dari teknologi yang diterapkan, melainkan dari sisi organisasional. Berkaitan dengan hal tersebut, artikel ini akan membahas peran organisasi sendiri, khususnya budaya organisasi dalam mendukung implementasi dan penggunaan KMS.

### **Knowledge Management System**

Knowledge Management System (KMS) merupakan sistem yang memungkinkan individu dan organisasi memperbanyak pembelajaran, meningkatkan kinerja dan diharapkan dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan (Martin et al, 2005).

Suatu KMS dirancang untuk mendukung kerja suatu komunitas yang memiliki fokus pada *key knowledge area* yang berbeda. Dalam hal ini KMS memungkinkan adanya hubungan dari orang ke orang, orang ke pengetahuan, dan orang ke peralatan. KMS juga merupakan sistem informasi yang diterima oleh anggota organisasi sebagai sarana untuk mempermudah pembelajaran organisasional dengan cara menangkap pengetahuan yang penting, baik dari sisi muatan maupun proses, dan membuat pengetahuan tersebut selalu tersedia bagi karyawan yang memerlukan (Damodaran dan Olphert, 2000).

Pada dasarnya KMS dibangun untuk mendukung dan mempermudah Knowledge Management (KM). Adapun KM itu sendiri merupakan serangkaian proses yang dikembangkan dalam suatu organisasi untuk menciptakan, mengumpulkan, menyimpan, memelihara, dan menyebarkan *organizational knowledge* (O'Brien, 2003). Tujuan utama KMS adalah untuk membantu *knowledge worker* menciptakan, mengorganisir, dan membuat tersedianya pengetahuan yang sifatnya penting, kapanpun dan di manapun pengetahuan tersebut diperlukan dalam suatu organisasi (O'Brien, 2003; Bowman, 2002). Diharapkan KM dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mempelajari lingkungan dan untuk menggabungkan berbagai pengetahuan ke dalam proses bisnisnya.

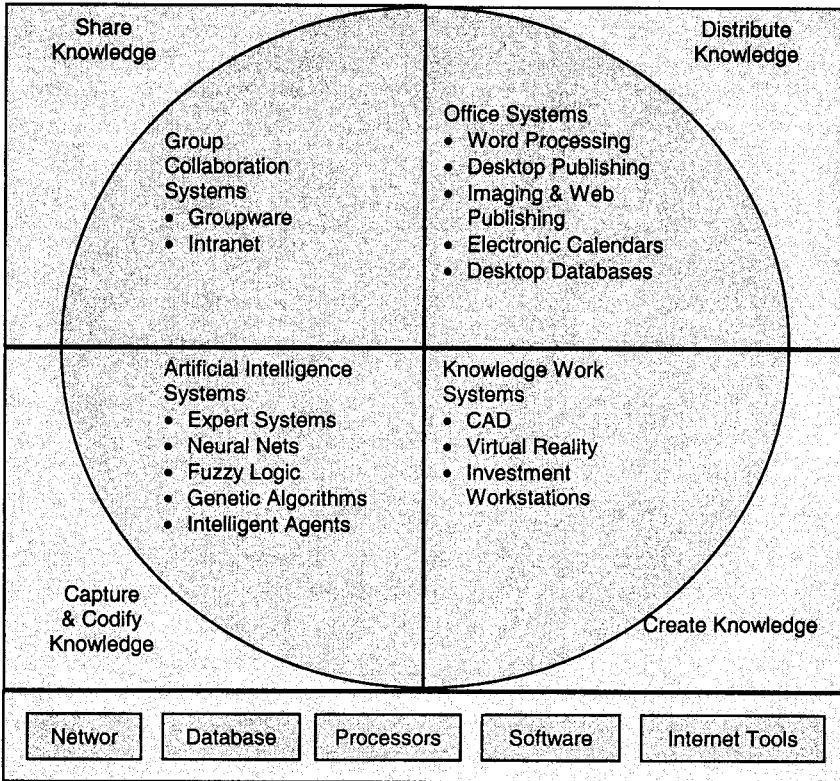
### **Sistem Informasi dan Teknologi Pendukung KMS**

Terdapat banyak sistem informasi dan teknologi dengan keunikannya masing-masing yang sesuai untuk mendukung KMS. Semua sistem informasi dan teknologi tersebut pada dasarnya dapat berfungsi untuk menyusun pengetahuan dan menyimpannya, sehingga ketika suatu informasi telah dikumpulkan dan diorganisir oleh suatu sistem tertentu, informasi tersebut dapat selalu tersedia bagi karyawan dan dapat digunakan kembali kapan pun ketika diperlukan (Laudon dan Laudon, 2002).

Laudon dan Laudon (2002) juga memberikan gambaran mengenai sistem informasi dan infrastruktur teknologi informasi untuk mendukung KM. Infrastruktur teknologi informasi tersebut akan memudahkan pengumpulan dan distribusi informasi serta membuat informasi menjadi lebih berarti bagi seluruh karyawan yang memerlukan informasi tersebut di berbagai level organisasi. Sistem informasi dan infrastruktur teknologi yang tersaji dalam gambar 1 memberikan dukungan secara unik sesuai dengan fitur yang dimilikinya, seperti:

- *Office systems*, membantu menyebarkan dan mengkoordinir arus informasi dalam organisasi.
- *Knowledge work systems*, mendukung aktivitas *knowledge worker* dan profesional untuk menciptakan pengetahuan baru dan mencoba mengintegrasikannya ke dalam perusahaan.

## Bagan 1 Sistem Informasi dan Teknologi Informasi yang Mendukung Knowledge Management



IT Infrastructure for Knowledge Management

Sumber: Laudon dan Laudon, 2002.

- *Group collaboration dan support system*, mendukung penciptaan dan pembagian pengetahuan di antara orang-orang yang bekerja dalam kelompok.
- *Artificial intelligent system*, menangkap pengetahuan baru dan menyediakan pengetahuan yang telah tersusun bagi manajer sehingga pengetahuan itu dapat digunakan lagi oleh pihak lain dalam organisasi.

Semua sistem tersebut memerlukan suatu IT infrastruktur yang memungkinkan penggunaan cukup besar dalam *network*, *database*, *processor*, *software* dan *internet tool*.

## **Manfaat Knowledge Management System**

Dengan investasi pada teknologi dan sistem informasi yang dapat mendukung implementasi KMS, diharapkan organisasi memperoleh manfaat dari keberhasilan pengembangan KMS tersebut. Beberapa manfaat yang dapat diperoleh perusahaan adalah sebagai berikut (Martin et al, 2005):

- Dengan berorientasi pada pengetahuan, maka perusahaan dapat mendiferensiasikan dirinya dari perusahaan lain dan dapat bersaing secara efektif di pasar.
- Perusahaan memperoleh manfaat tambahan yang berasal dari kemajuan operasional, yang fokusnya pada aktivitas internal. Manfaat ini meliputi penghematan biaya, efisiensi proses, perubahan dalam proses manajemen misalnya perubahan perilaku, dan manfaat dari penggunaan kembali pengetahuan oleh anggota lain sehingga dapat diperoleh standar kualitas yang tinggi.
- Perusahaan memperoleh manfaat tambahan yang berasal dari peningkatan pasar, yang fokusnya pada aktivitas eksternal seperti meningkatnya kinerja penjualan, penghematan biaya produk dan jasa, dan meningkatnya kepuasan konsumen.

## **Kegagalan dalam Implementasi KMS**

Dukungan teknologi informasi yang canggih tidak menjamin kesuksesan KMS. Beberapa faktor dapat menghambat proses pencapaian KM yang efektif sehingga perusahaan bisa tidak memperoleh manfaat seperti yang diharapkan. Kesalahan yang sering terjadi adalah perusahaan terlalu berfokus pada pengembangan teknologi pendukung dan cara mentransfer informasi yang telah tersusun. Selain itu kecenderungan yang juga sering muncul adalah implementasi KMS mengabaikan pentingnya filosofi perusahaan (Pfeffer & Sutton, 1999). Padahal ketika organisasi mempunyai rencana untuk mengembangkan sistem informasi baru, rencana strategik dari sistem informasi yang baru itu harus sejalan dengan strategi bisnis organisasi (Martin et. al, 2005).

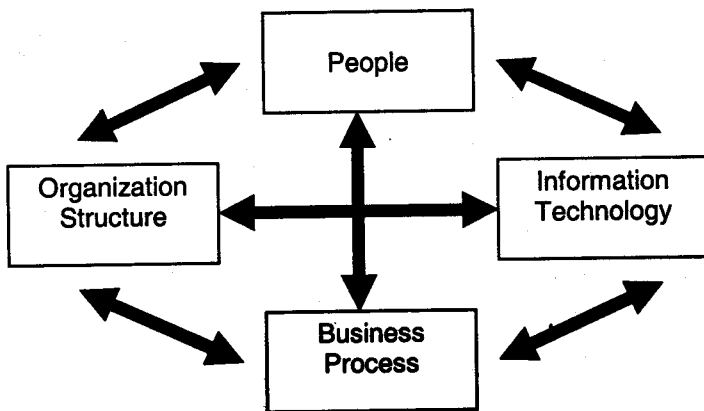
Filosofi perusahaan yang tercermin dalam rencana strategik bisnis tidak bisa diabaikan begitu saja. Bila rencana strategik sistem informasi tidak sejalan dengan rencana strategik bisnis maka pada akhirnya bisa terjadi pengejaran teknologi informasi semata yang nyatanya mengalami perkembangan yang cukup pesat, namun nilai yang ingin dicapai dari pengembangan sistem itu sendiri dilupakan. Sebagai akibatnya, investasi besar dalam teknologi informasi akan menjadi sia-sia.

Berdasarkan penelitian mengenai penggunaan Electronic Information Management System (EIM), yang merupakan langkah awal dalam rangka mencapai KM yang efektif, Damodaran dan Olphert (2000), menemukan beberapa hambatan utama yang dalam penggunaan KMS, yaitu:

- Kurangnya "user friendliness" dari sistem sehingga sistem baru tidak mempercepat kerja tetapi menghambat pengguna
- Banyaknya beban kerja sehingga kurangnya kapasitas dan kesempatan untuk mempelajari sistem baru
- Kurangnya pelatihan dan dukungan user, sehingga mereka yang bertanggung jawab untuk mentransfer dan mengimplementasikan KM sering tidak memahami pekerjaan sesungguhnya yang sedang dilakukan
- Kurangnya persiapan menghadapi perubahan dalam organisasi karena adanya sistem baru dan tidak ada pengembangan budaya yang mendukung perubahan itu.

Ketika KMS diimplementasikan, masalah teknologi tidak dapat dipisahkan dari manusia dan organisasi itu sendiri, karena organisasi merupakan suatu sistem. Martin (2005) menjelaskan hubungan tersebut melalui Leavitt diamond yang tersaji dalam Bagan 2.

Bagan 2  
Komponen Dasar Organisasi dalam Leavitt Diamond



Sumber: Martin (2005)

Pada dasarnya di dalam suatu organisasi terdapat empat komponen dasar yang saling berkaitan untuk mencapai efektifitas seluruh organisasi. Keempat komponen itu adalah: manusia, teknologi informasi, proses bisnis dan struktur organisasi. Prinsip penting dalam hubungan ini adalah jika terjadi perubahan pada salah satu atau lebih dari komponen tersebut, maka perlu dipertimbangkan perubahan pada komponen lainnya. Sebagai contoh jika organisasi memutuskan untuk mulai menerapkan KMS yang menggunakan teknologi informasi sebagai pendukung, maka perlu disiapkan juga perubahan komponen lain seperti:

- Perubahan dalam struktur organisasi  
Organisasi yang mengadopsi KMS, memerlukan struktur organisasi yang landai dan tidak berjenjang tinggi. Dengan berkurangnya hirarki dalam struktur organisasi diharapkan dapat meningkatkan komunikasi antar level dan bagian sehingga bisa menunjang proses pembelajaran.
- Perubahan dalam bisnis proses  
Teknologi informasi memainkan peran penting dalam KMS. Bahkan sistem informasi bisa menjadi pusat proses bisnis dalam suatu organisasi untuk memperoleh sinergi dari praktek bisnis, arus informasi dan sumber-sumber ilmu pengetahuan (Sambamurthy dan Subramani, 2005). Dengan demikian metoda kerja dalam suatu organisasi bukan lagi bersifat mekanikal atau manual, tetapi lebih berdasarkan teknologi. Perusahaan harus merancang ulang metoda kerja yang baru yang mendukung implementasi KMS.
- Perubahan dalam orang (karyawan)  
Implementasi KMS akan mengubah hampir seluruh kondisi organisasi. Menghadapi perubahan yang besar itu, organisasi juga harus merubah anggotanya, seperti perubahan dalam cara pandang dan perilaku. Karyawan sebagai anggota organisasi dituntut siap menghadapi perubahan itu dan mereka harus siap bekerja dengan pola sistem yang baru. Ketidaksiapan karyawan akan menjadi faktor kegagalan dalam implementasi KMS.

Mempertimbangkan hal-hal di atas, maka diperlukan pengelolaan yang menyeluruh ketika perusahaan memutuskan untuk mengimplementasikan suatu KMS. Manajemen perubahan menjadi penting dalam hal ini dan individu sebagai pusat pembelajaran memegang peran yang utama dalam keberhasilannya. Oleh karena itu kebutuhan perubahan dirasa perlu terutama dalam pengembangan budaya organisasi yang mendukung, yang dapat menjadi dasar dan kunci sukses untuk mencapai KM yang efektif.

## Peran Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sesuatu yang dirasakan oleh karyawan dan yang dipersepsikan sehingga tercipta pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan. Karena mencakup harapan, nilai dan sikap bersama, maka budaya organisasi mempengaruhi individu, kelompok dan proses organisasional (Gibson et al, 2003). Budaya organisasi juga merupakan proses pembelajaran sosial yang bisa menjadi fondasi dalam suatu perubahan, baik itu mempermudah atau menghambat proses perubahan organisasi. Secara tidak langsung, budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja melalui pengaruhnya terhadap kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan perubahan (Cummings dan Worley, 2005).

Banyak organisasi merespon KM dengan fokus pada usaha dan investasi pengembangan sistem berdasarkan teknologi. Upaya ini dilakukan guna meningkatkan kemampuan mendapatkan pengetahuan dan mendistribusikannya secara cepat.

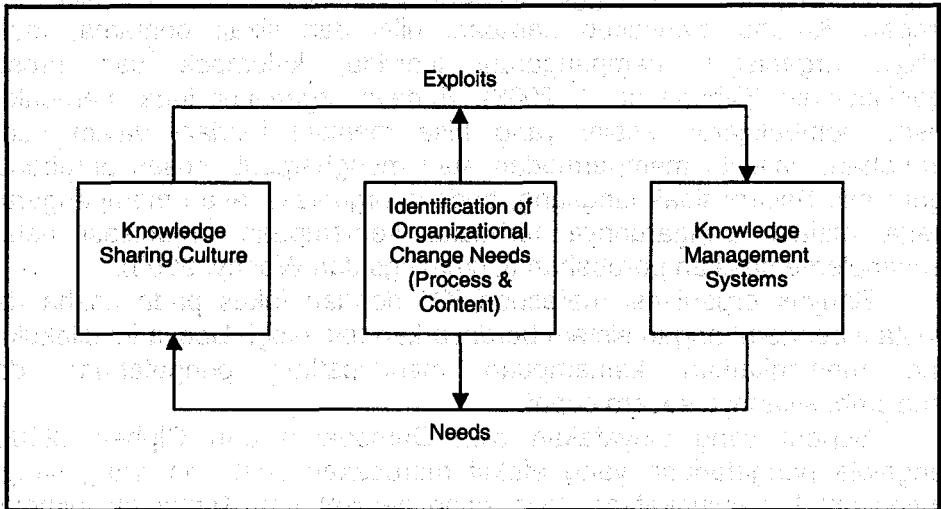
Seperti yang dinyatakan oleh Damodaran dan Olphert (2000), mengelola pengetahuan yang efektif merupakan suatu hal yang sangat penting untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Kemajuan teknologi yang sangat cepat telah membuat *knowledge based system* menjadi bagian dari setiap usaha organisasi untuk mengelola *knowledge asset* secara efektif (Dutta, 1997).

Walaupun demikian, hanya mengandalkan teknologi tidak menjamin tercapainya tujuan KM, yaitu organisasi dapat memanfaatkan seluruh pengetahuan yang ada guna mencapai keunggulan bersaing. Pendekatan 'technology push' tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan akan budaya dan keadaan organisasi yang mendukung pengembangan pembelajaran organisasional (Lester, 1996; dikutip dari Damodaran dan Olphert, 2000). Diperlukan pemahaman hubungan antara budaya organisasi dan implementasi KMS. Pemahaman hubungan tersebut akan mempermudah organisasi dalam mengembangkan strategi implementasi yang sesuai, yaitu strategi yang mencakup juga kebutuhan akan perubahan dan pengembangan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Grote dan Baitsch (1991) mengenai pengaruh timbal balik antara budaya organisasi dan implementasi suatu *office management system*, menemukan bahwa teknologi tidak mempengaruhi suatu perubahan dalam budaya, tetapi teknologi sendirilah yang terintegrasi ke dalam pola budaya (Damodaran dan Olphert, 2000). Jika mengharapkan KMS berjalan secara efektif, maka budaya organisasi yang sesuai dengan kondisi yang baru harus sudah ada atau harus dikembangkan secara paralel sejalan dengan pengenalan implementasi teknologi. Gambaran mengenai hubungan budaya organisasi dengan implementasi KMS tersaji dalam Bagan 3.



### Bagan 3 Organizational Change Framework untuk Knowledge Management Systems



Sumber: Damodaran & Olphert, 2000

Berdasarkan Bagan 3, budaya organisasi yang diperlukan untuk mendukung implementasi KMS adalah budaya berbagi pengetahuan (Knowledge Sharing Culture). Belum tentu budaya organisasi yang telah tertanam dalam suatu organisasi merefleksikan budaya berbagi pengetahuan, yang juga mempunyai arah perkembangan ke pembelajaran organisasi. Budaya organisasi yang sudah sekian lama tertanam dapat mencakup budaya yang menghambat dan ada juga yang mendukung pembelajaran. Perusahaan harus mampu menciptakan budaya organisasi yang mendukung proses pembelajaran. Berikut ini merupakan karakteristik budaya organisasi yang bersifat mendorong dan menghambat proses pembelajaran menurut Schein (1994).

<b>Budaya Pendorong Pembelajaran</b>	<b>Budaya Penghambat Pembelajaran</b>
<p><b>1. Menyeimbangkan kepentingan semua stakeholders</b>            Pemimpin mampu menyeimbangkan kepentingan semua stakeholder seperti konsumen, karyawan, masyarakat dan pemegang saham. Tidak ada satu kelompok yang bisa mendominasi pemikiran manajemen karena masing-masing kelompok ini dapat menghambat organisasi</p>	<p><b>1. Perbedaan antara “hard” dan “soft” issue</b>            Hal-hal yang berhubungan dengan tugas biasanya lebih didahulukan daripada hal-hal yang berhubungan dengan relasi. Pengelolaan pun diseleksi berdasarkan hard issue dan soft issue, dimana hard issue dianggap lebih penting daripada soft issue. Sementara yang menjadi perhatian pemimpin hanyalah hard issue seperti data, uang, persaingan, struktur dan lain-lain. Akibatnya karyawan dianggap sebagai asset yang dimanfaatkan bukan sebagai partner.</p>
<p><b>2. Menjadikan manusia sebagai fokus daripada system</b>            Pemimpin dan manajer harus mempunyai keyakinan bahwa bawahannya dapat mempunyai keinginan untuk belajar dan berubah.</p>	<p><b>2. Menjadikan system sebagai fokus daripada manusia</b>            Pemimpin dan manajer bertugas menciptakan dan memelihara sistem yang bebas dari kesalahan manusia. Dengan demikian anggota organisasi dituntut untuk tidak pernah berbuat kesalahan.</p>

Budaya Pendorong Pembelajaran	Budaya Penghambat Pembelajaran
<p><b>3. Meyakinkan karyawan bahwa mereka dapat merubah lingkungan</b> Karyawan harus mempunyai keyakinan bahwa mereka mempunyai kapasitas untuk merubah lingkungannya dan juga nasibnya. Apabila mereka tidak mempunyai keyakinan ini, proses pembelajaran akan sia-sia.</p>	<p><b>3. Memperbolehkan karyawan berubah hanya jika harus berubah</b> Kondisi ini membentuk karyawan bersikap reaktif daripada proaktif, sehingga perubahan terjadi hanya jika ada perubahan dari luar yang dilihat sebagai ancaman. Akibatnya karyawan hanya berfokus pada problem solving, bukan pada penciptaan sesuatu yang sifatnya baru.</p>
<p><b>4. Menciptakan iklim belajar</b> Tersedianya waktu untuk belajar bukan karena sisa waktu yang ada melainkan waktu itu benar-benar diinginkan untuk digunakan dalam proses belajar.</p>	<p><b>4. Lean dan mean</b> Fokus organisasi hanya menyalin dan mengadopsi sehingga hal ini pun mendominasi pemikiran pemimpin.</p>
<p><b>5. Pendekatan holistic untuk pemecahan masalah</b> Karyawan harus mempunyai pandangan bahwa lingkungan di luar perusahaan saling berhubungan, sehingga ada komitmen bersama untuk belajar dan berpikir secara sistematis serta mau memahami bagaimana suatu hal terjadi dan bagaimana memperbaikinya.</p>	<p><b>5. Pengelompokan dalam pemecahan masalah</b> Penyelesaian masalah yang terbaik adalah dengan membagi masalah menjadi beberapa komponen dan mengisolasinya, sehingga tidak ada pandangan lain dalam melihat suatu masalah.</p>

<b>Budaya Pendorong Pembelajaran</b>	<b>Budaya Penghambat Pembelajaran</b>
<p><b>6. Mendorong komunikasi yang terbuka</b> Manajer dan karyawan mempunyai komitmen bersama untuk berkomunikasi secara luas dan terbuka, juga untuk selalu mengungkapkan kebenaran.</p>	<p><b>6. Membatasi arus informasi</b> Kesempatan untuk mengakses informasi diberikan berdasarkan status dan kekuasaan. Karyawan juga cenderung untuk menyimpan informasi bagi dirinya sendiri untuk melindungi posisi dan statusnya.</p>
<p><b>7. Keyakinan pada kelompok kerja</b> Ada keyakinan bersama bahwa kepercayaan, kelompok kerja, koordinasi dan kerja sama merupakan kunci untuk mencapai sukses</p>	<p><b>7. Keyakinan akan persaingan yang sifatnya individu</b> Persaingan yang sifatnya individual dianggap sebagai suatu hal yang alami dan merupakan jalur yang tepat untuk memperoleh kekuasaan dan status. Kerja tim dipandang sebagai kebutuhan yang sifatnya sewaktu-waktu.</p>
<p><b>8. Adanya pemimpin yang approachable</b> Pemimpin harus mengakui kelemahannya dan bertindak sebagai guru juga pelayan daripada bertindak sebagai seseorang yang disegani.</p>	<p><b>8. Adanya <i>controlling leader</i></b> Pemimpin dianggap sebagai seseorang yang dominan, bertindak tegas dan pasti serta tidak diperbolehkan mengakui kelemahannya.</p>

### **Memelihara Kelangsungan Pengembangan Budaya Pembelajaran**

Membangun dan mengembangkan suatu budaya memerlukan waktu yang tidak singkat dan bukan suatu hal yang mudah. Pada umumnya setiap terjadi perubahan dalam organisasi, akan menimbulkan juga penolakan atas perubahan tersebut, di mana biasanya penolakan terutama datang dari karyawan. Penolakan mungkin muncul karena munculnya budaya baru juga karena adanya sistem baru. Penolakan yang mungkin muncul ketika perusahaan mencoba menerapkan KMS bisa disebabkan karena adanya rasa takut akan kehilangan privacy, takut akan hilangnya keamanan kerja (job security) dan takut akan kehilangan kekuasaan serta status.

Secara psikologi, ketakutan semacam itu adalah wajar karena kepemilikan informasi dan pengetahuan berkaitan erat dengan kekuasaan, kontrol dan imbalan. Dengan demikian wajar bagi mereka pemilik informasi jika karena ingin menyimpan informasi, mereka melupakan relasi dengan rekan kerja dalam hal bekerja sama, berbagi pengetahuan.

Perubahan sikap yang menuju ke arah budaya *knowledge sharing* dapat dibentuk melalui perlakuan atasan terhadap karyawan bawahannya. Jika karyawan merasa tidak diperlakukan dengan dasar kepercayaan (*trust*) dan atasan juga tidak memegang janji atau komitmen akan apa yang mereka katakan, maka usaha untuk membentuk budaya *knowledge sharing* akan menjadi sia-sia. Karyawan pun harus diyakinkan bahwa berbagi pengetahuan kepada pihak lain tidak akan mengurangi kinerjanya dan tidak akan dijatuhkan dalam persaingan dengan rekan kerja.

Untuk mendukung budaya *knowledge sharing*, harus dibangun juga budaya kepercayaan (*culture of trust*) yang juga merupakan kunci sukses KMS dalam organisasi. Budaya kepercayaan ini akan banyak dipengaruhi oleh pandangan karyawan mengenai *job security*, terutama jika *sharing information* dilihat sebagai faktor yang dapat menjatuhkan individu dalam organisasi. Setiap karyawan harus diyakinkan bahwa orang lain akan menilai, menghargai dan menggunakan secara bijak pengetahuan pribadi yang dia bagikan ke organisasi. Adanya budaya percaya ini akan menentukan seberapa besar kemauan individu melepaskan informasi yang sekarang ini disimpan dalam dokumen pribadinya.

Strategi pendukung untuk upaya ini adalah pemberian kebebasan bagi setiap individu untuk mengembangkan cara baru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kesalahan yang dibuat karyawan tidak dibalas dengan hukuman melainkan karyawan diberikan dorongan untuk terus mencoba agar mencapai keberhasilan. Kondisi ini akan membangun sikap *risk taking* dalam diri karyawan. Dengan kata lain, sikap mau memahami pengalaman orang lain, mengakui, menghargai dan tidak menyalahkan ataupun menyangkalnya selama proses pembelajaran perlu dikembangkan, sehingga terwujud juga kondisi yang mendukung inovasi.

Hal lain yang juga mempengaruhi terwujudnya budaya pembelajaran adalah sistem imbalan yang merupakan motivator bagi karyawan. Sistem imbalan yang sebelumnya tidak terlalu menghargai hasil temuan dan proses pembelajaran sebaiknya diubah menjadi sistem imbalan yang memotivasi karyawan agar terlibat dalam proses pembelajaran. Sistem imbalan yang mendukung harus memasukkan penghargaan atas hasil kerja kelompok sebagai ganti persaingan individual, dan menghargai setiap inovasi yang dihasilkan oleh karyawan. Pemberian insentif terhadap hasil pembelajaran dapat mendorong keberhasilan implementasi KMS.

## **Kesimpulan**

Keberhasilan implementasi KMS dapat meningkatkan produktivitas organisasi di berbagai bidang. Saat ini perusahaan cenderung menjadi global dan beroperasi tersebar di berbagai wilayah di dunia. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk memiliki sistem baru dalam rangka pengelolaan dan koordinasi. Perubahan lingkungan juga menyebabkan pengetahuan menjadi suatu aset yang penting dalam kesuksesan perusahaan. KMS menjadi salah satu alat yang dapat membantu mencapai tujuan tersebut.

KMS mendorong organisasi untuk terus belajar dan mendiferensiasikan dirinya dari perusahaan lain sehingga perusahaan dapat bersaing secara efektif di pasar. Dalam mengimplementasikan KMS, kebanyakan organisasi berfokus pada hal-hal yang sifatnya teknis, seperti pengembangan teknologi dan sistem informasi pendukung KMS, di mana teknologi informasi saat ini berkembang dengan sangat cepat. Perusahaan melupakan kondisi perusahaan yang sebenarnya juga merupakan kunci sukses implementasi KMS. Kegagalan untuk mengidentifikasi kondisi perusahaan menjadi penghambat pencapaian KM yang efektif.

Sebelum KMS diimplementasikan, akan lebih baik jika perusahaan mempersiapkan budaya organisasi yang mendukung KMS. Budaya yang baru meliputi struktur, dan proses yang baru juga kesiapan karyawan menghadapi pola kerja yang baru. KMS nampaknya baru dapat dikatakan sukses jika anggota organisasi yang mempunyai pengetahuan mau menyimpannya, mau menjelaskan pada yang lain dan mau membimbing, serta mengajarkan orang lain seperti mereka menerapkan pengetahuannya. Dengan demikian, keberhasilan implementasi KMS akan tercapai jika ada keseimbangan perhatian pada teknologi, strategi dan budaya perusahaan dan bagaimana mengintegrasikan ketiganya ke dalam proses perubahan organisasi.

## Daftar Pustaka :

- Bowman, B. J. (2002). Building Knowledge Management Systems. *Information Systems Management*, 32-40.
- Bukowitz, W. R. (1998). At the Core of a Knowledge Base. *Journal of Knowledge Management*, 1 (3), 215-224.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change*. Thomson Southwestern.
- Damodaran, L. & Olphert, W. (2000). Barriers and Facilitators to the Use of Knowledge Management Systems. *Behaviour & Information Technology*, 19 (6), 405-413.
- Dutta, S. (1997). Strategies for Implementing Knowledge-based Systems. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44, 79-90.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H Jr., & Konopaske R. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. McGraw-Hill Irwin.
- Pfeffer, J. & Sutton, R. I. (1999). Knowing "What" to Do is not enough: Turning Knowledge into Action. *California Management Review*, 42 (1).
- Laudon, K. C., Laudon, J. P. (2002). *Management Information Systems: Managing The Digital Firm*. United States: Prentice-Hall.
- Martin, E. W., Brown, C. V., DeHayes, D. W., Hoffer, J. A., & Perkins, W. C. (2005). *Managing Information Technology*. Prentice-Hall.
- Mullich, J. (2001). Growing a Knowledge Management System. *Knowledge Management Handbook*, 2001
- O'Brien, J. A. (2003). *Introduction to Information Systems*. McGraw-Hill Irwin.
- Sambamurthy, V. & Subramani, M. (2005). Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management. *MIS Quarterly*, 29 (1), 1-7.
- Schein, E. (1994). Organizational and Managerial Culture as Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning. *MIT Organizational Learning Network Working Paper 10.004*.
- Stromquist, N. & Samoff, J. (2000). Knowledge Management Systems: on the Promise and Actual Forms of Information Technologies. *Compare-British Association for International and Comparative Education*, 30(3), 323-331.