



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

**PROSES PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT SEBAGAI SALAH
SATU KEUNGGULAN BERSAING
(Studi Kasus : Washe-Washe Laundry)**

SKRIPSI



MUSHENDRA PUTRA
06 152 147

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG 2011**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur ke-Hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya atas segala daya upaya dan segenap kemampuan, penulis dapat menyelesaikan penulisan dan penyusunan skripsi yang berjudul **“PROSES PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT SEBAGAI SALAH SATU KEUNGGULAN BERSAING (Studi Kasus : Washe-Washe Laundry)”**.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang. Penulis menyadari tanpa adanya dukungan dan bantuan berbagai pihak, skripsi ini mungkin tidak dapat terselesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua ku yang telah memberikan cinta kasih, do'a dan dukungan baik moril maupun materil yang tiada hentinya sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan dan penulisan skripsi ini.
2. Adek ku tercinta Muswina Eka Putri.
3. Prof. Dr. H. Syafruddin Karimi, SE,MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan sekaligus kepada Bapak Pembantu Dekan I, II, dan III Universitas Andalas Padang.
4. DR. Harif Amali Rivai, SE, M.Si selaku ketua jurusan Manajemen Fakultas ekonomi Universitas Andalas. Dr. Vera Pujani, SE, MM, Tech selaku sekretaris jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang. Hendra Lukito,SE,MM selaku ketua program studi.
5. Dr. Vera Pujani, SE, MM, Tech dan Alfitman, SE, M..Sc selaku pembimbing skripsi yang telah memberikan bantuan, arahan dan masukan dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini. Drs. Asmi Abbas, M.Si selaku penguji pada seminar hasil skripsi.

6. Bapak Syahrial Syarif selaku pembimbing akademik dan seluruh dosen serta staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
7. Karyawan dan karyawan Biro Manajemen, Buk Pau, Da Yal, Bang Frengki atas bantuan dan informasinya selama ini.
8. Rekan-rekanku M 06 Jimmy, Andre Bano n Andre Cino, Sule, Temon, Saik, Singo, Yosep, Helfi, Agus Jamban, Agus pespa, Ariang, Pandi Wicak, Pindo, Irpan, Pak Pres “Alka”, Vika, Icin, Ida wati, Randi gantuang dan seluruh dunsanak di M 06 yang telah melewati suka dan duka selama perjuangan di kampus
9. Semua anak manajemen senior 02, 03, 04, 05 serta rekan-rekan angkatan 07, 08, dan 09.
10. Seluruh dunsanak di “dermaga” Tunas Mandiri tempat ku awal bergerak dan pusat dimulainya kegiatan. Viki (Mandan sejak awal ku memulai hidup di Padang), Da Ju, Da Rici (terima kasih atas masukan dan motivasinya), Bg Haj, Rasti, Pak In X-Mild, Pa in Budi, Andri (Teman saling berbagi di saat penulisan skripsi), Adel, Da Wen Tevez, Jeki, Bagong, Ramon, Bador, Erick kiting, Ronal, Parid, Si Rid and si Pad, Bg Dud. Ijra Da emil, Da Andi Kopi, dan seluruh kerabat dan dunsanak TM yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.
11. Seluruh keluarga besar dan dunsanak di HMI Komisariat Ekonomi (Tempat belajar, mengeluh, beradu dan semuanya penuh keunikan dan keajaiban) Bg Andi, Bg Afu (Tak pernah bosan mengingatkan penulis untuk menyelesaikan TA ini), Diming “Jawa” (Orang Jawa berkepribadian Minang), Bg Men, Bg Ari , Vanka, Ilham(selalu memberikan cerita inspiratif kehidupan bagi penulis), Baron(Tempat penulis berbagi pendapat dalam kehidupan), Da Ul (Tempat bertanya penulis mengenai TA, soalnya kami smo megik), Bg Andi Cotok, Andes, (Alm) Bg Arif, Bang Nando, Bang Epal, Yana, Egi, Aji, Mail(Mksih bnyk is dek tlampau bnyk bana ndak

bisa den buek an doh), Riky, Yusuf, Yudi, Fia, Adek, Achi, Gita, Ichi, Iim, Mila, Mirfan, Yahya, Ela, Dwinda, Adek Rahmatika, Alev, Amin, Dio (Sanang madi kini yo), Rizal,, Putri, Wila, Fia, Nadia, Mengsri, Chelsy, Sigit, Rika, Gani, Diah, Wuri, Afri, Doli, Ziah, Okta, Fadli, Viki, Voni, Taufik, Alvin, Bayu, Dio Aliv, dan seluruh kader HMI Kom Eko tercinta.

12. Dincil (mksih din wawancara ptang), DEdet, Dina pu2, ajo dan seluruh kader di selingkungan HMI Cab Padang.

13. Kakak-kakak di Washe-washe Laundry, Bg Alid, Ni Zi2, Ni Rahmi seluruh pegawai Washe-washe Laundry terimakasih atas data dan informasinya.

14. Dan seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini. Kesempurnaan adalah tujuan dari sebuah pencapaian. Penulis sangat menyadari masih terdapat banyak kekurangan dalam skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran demi tercapainya kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat menambah wawasan bagi yang membacanya. Akhir kata penulis ucapkan terima kasih.

Padang, 30 Januari 2011

Penulis



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	ii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	3
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan teoritis <i>Knowledges</i>	6
2.1.1 Konversi <i>Knowledge</i>	8
2.1.2 Menentukan <i>knowledge</i> apa yang dibutuhkan oleh perusahaan.....	9
2.1.3 <i>Knowledge Management</i>	10
2.2 <i>Knowledge Management</i>	10
2.2.1 <i>Knowledge Stocks dan Knowledge Flows</i>	14
2.2.2 <i>Transfer Knowledge</i>	16
2.2.3 <i>Pembentukan Knowledge Management</i>	18
2.3 <i>Pengelolaan Pengetahuan</i>	21

2.4 Teknologi dan <i>Knowledge Management</i>	23
2.5 Tujuan program <i>Knowledge Management</i>	24
2.6 Generic Model <i>Knowledge Management</i>	25
2.6.1 Tahapan Penerapan <i>Knowledge Management</i>	27
2.6.2 Kajian Terdahulu tentang <i>knowledge management</i>	30
2.7 Keunggulan Bersaing.....	31

BAB. III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian	39
3.1.1 Unit Analisis Penelitian	39
3.1.2 Peranan Peneliti	40
3.1.3 Penetapan Informan.....	40
3.2 Metode Pengumpulan Data.....	41
3.2.1 Sumber Data	41
3.2.2 Teknik Pengumpulan Data	42
3.2.3 Teknik Pengolahan Data.....	43
3.3 Variabel Penelitian	44
3.4 Analisis Data.....	45

BAB. IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Washe-washe Laundry	47
4.2 Visi, Misi, dan Nilai-nilai Perusahaan	50
4.3 Personalia.....	51
4.4 Struktur Organisasi Perusahaan.....	53
4.5 Deskripsi Pekerjaan dan Posisi Jabatan.....	54

4.6 Operasional Produksi.....	56
4.7 Sarana Perusahaan (Perangkat IT).....	57

BAB. V PEMBAHASAN

5.1 Proses Penerapan <i>knowledge management</i> di Washe-washe Laundry	59
5.1.1 Permasalahan Kritis	59
5.1.2 Keinginan untuk maju dan menjadi penguasa di pasar.....	62
5.2 Elemen <i>Knowledge Management</i>	63
5.2.1 Orang (People).....	63
5.2.2 Budaya (Culture)	65
5.2.3 Teknologi.....	67
5.3 Strategi dan tujuan pengelolaan pengetahuan.....	65
5.4 Proses Penerapan <i>Knowledge Management</i>	71
5.5 Pencapaian Penerapan <i>Knowledge Management</i>	74
5.5.1 <i>Knowledge Sources</i> bagi keunggulan kompetitif perusahaan.....	77
5.5.2 Implikasi penelitian yang dilakukan.....	80

BAB. V PENUTUP

6.1 Kesimpulan.....	83
6.2 Saran	84

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1 : Penciptaan Pengetahuan (Alhashmi, Siddiqi, dan Akhgar 2005).....	7
Gambar II-2 : Model Konversi <i>Knowledge</i> Menurut Nonaka.....	8
Gambar II-3 : Diagram analisis kesenjangan <i>strategic knowledge</i> berbasis framework tingkat tinggi Zack.....	9
Gambar II-4 : Pemetaan hubungan Komponen dan Dimensi KM	14
Gambar II-5 : <i>Handy's Learning Wheel</i>	18
Gambar II-6 Fase proses <i>knowledge management</i>	20
Gambar II-7 : Diagram siklus penerapan <i>I-R-S-A Approach</i>	20
Gambar II-8 : Elemen Dasar <i>Knowledge Management</i>	25
Gambar II-9 : Piramida <i>Knowledge Management</i>	27
Gambar II-10 : Kerangka Tahapan Proses Penerapan <i>Knowledge Management</i>	29
Gambar II-11 : <i>Elements of competitive advantage</i>	36
Gambar IV-1 : Struktur Organisasi Washe-washe Laundry	54
Gambar V.1 : Proses Penerapan KM di Washe-washe Laundry	73

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 : Daftar Pertanyaan Wawancara

LAMPIRAN 2 : Kumpulan Transkrip Wawancara

LAMPIRAN 3 : Tabel Kesimpulan Wawancara

LAMPIRAN 4 : Grafik Pendapatan Washe-washe Laundry



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan industri jasa khususnya dalam bisnis laundry¹ sangat berkembang pesat, ditambah lagi dengan perkembangan sistem teknologi informasi yang sangat akseleratif. Keadaan ini menyebabkan perlunya para pelaku usaha laundry untuk menyikapinya agar tetap dapat bertahan di tengah kondisi persaingan yang sangat kompetitif seperti saat ini, baik dalam memberikan informasi di lingkungan internal perusahaan atau lingkungan eksternal perusahaan. Penekanan akan pentingnya kualitas SDM perusahaan yang memadai diiringi dengan sistem informasi perusahaan yang memadai merupakan salah satu respon dalam menyikapi perubahan tersebut.

Pengembangan strategi untuk meraih keunggulan kompetitif adalah inti dari strategi perusahaan. Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan dan sangat mempengaruhi dalam penentu kesuksesan suatu perusahaan. Sehingga sangat diperlukan perbaikan, pengelolaan dan pemanfaatan organisasi demi peningkatan dan maksimalisasi kinerja organisasi.

Langkah ini dipandang sebagai sesuatu yang sangat strategis dalam menghadapi persaingan yang kompetitif, sehingga pengabaianya akan merupakan suatu bencana bagi dunia bisnis, oleh sebab itu diperlukan cara yang dapat

¹Sebuah koleksi barang-barang seperti pakaian atau barang dari tempat tidur linen yang perlu dicuci, atau baru saja dicuci, seperti, masukkan cucian kotor. (www.wikipedia.com)

mengintegrasikan pengetahuan dalam kerangka pengembangan SDM dalam organisasi. Dari hal inilah istilah manajemen pengetahuan berkembang sebagai suatu pengelolaan aset intelektual agar terwujudnya organisasi atau perusahaan yang lebih efektif serta mengeksploitasinya untuk meraih dan mempertahankan pangsa pasar, yang mana merupakan upaya dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Pengelolaan aset intelektual² akan bermuara pada kualitas layanan untuk memuaskan para konsumen. Program kualitas layanan hampir dimiliki oleh semua perusahaan yang bergerak di bisnis jasa dengan tawaran dan ciri khas layanan yang berbeda. Washe-washe laundry sebagai salah satu perusahaan jasa terus belajar dan berbenah untuk dapat terus mempertahankan dan mengembangkan bisnis.

Selama ini penerapan *Knowledge Management* lebih difokuskan pada perusahaan besar, tetapi dalam prakteknya *Knowledge Management* sangat dibutuhkan oleh perusahaan manapun. Baik oleh perusahaan besar ataupun perusahaan kecil, karena pengelolaan *Knowledge Managment* sangat berkaitan dengan pengelolaan aset intelektual yang akan bermuara pada kualitas layanan untuk memuaskan para konsumen.

Oleh sebab itu menarik sekali kiranya jika kita melihat proses penerapan *Knowledge Management* pada perusahaan kecil dalam meraih *competitive advantage*. Atas dasar ilustrasi diatas, maka penulis tertarik untuk menulis studi lebih lanjut dengan judul :

²cerdas, berakal, dan berpikiran jernih berdasarkan ilmu pengetahuan (www.kamusbahasaindonesia.org)

“PROSES PENERAPAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* SEBAGAI SALAH SATU STRATEGI BERSAING BERSAING (Studi Kasus : Washe-Washe Laundry).”

1.2. Perumusan Masalah

Peneliti akan menjawab permasalahan berikut :

1. Bagaimana proses penerapan manajemen pengetahuan di Washe-washe Laundry?
2. Bagaimana dengan *knowledge sources* yang mempengaruhi daya saing perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Proses penerapan manajemen pengetahuan sebagai keunggulan bersaing yang mampu meningkatkan daya saing perusahaan.
2. *Knowledge sources* yang mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang dilakukan adalah :

1. Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi perusahaan lain, dan institusi pemerintah dalam pengimplementasian manajemen pengetahuan.
2. Secara akademis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan dapat memperkaya khasanah dalam *Knowledge Management* pada khususnya.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Untuk mencegah terjadinya perluasan pembahasan dan kerancuan pembahasan, maka penulis membatasi permasalahan yang akan dibahas pada penerapan *Knowledge Management* terhadap strategi bersaing di Washe-washe seperti apa yang diterapkan agar mampu mencapai keunggulan bersaing. Disamping hal pokok tersebut, juga akan dianalisis kegiatan Washe-washe Laundry yang mendukung usaha diatas serta penerapan konsep *Knowledge Management* oleh perusahaan dalam menarik dan menentukan konsumen potensial.

1.6. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I

Pendahuluan, berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II

Tinjauan literatur, terdiri dari teori-teori para ahli tentang apa itu strategi, keunggulan bersaing, pengertian pengetahuan, dan *knowledge management*.

BAB III

Metode Penelitian, terdiri dari sifat penelitian, obyek penelitian, metode pengumpulan data, variabel penelitian, dan metode analisis data.

BAB IV

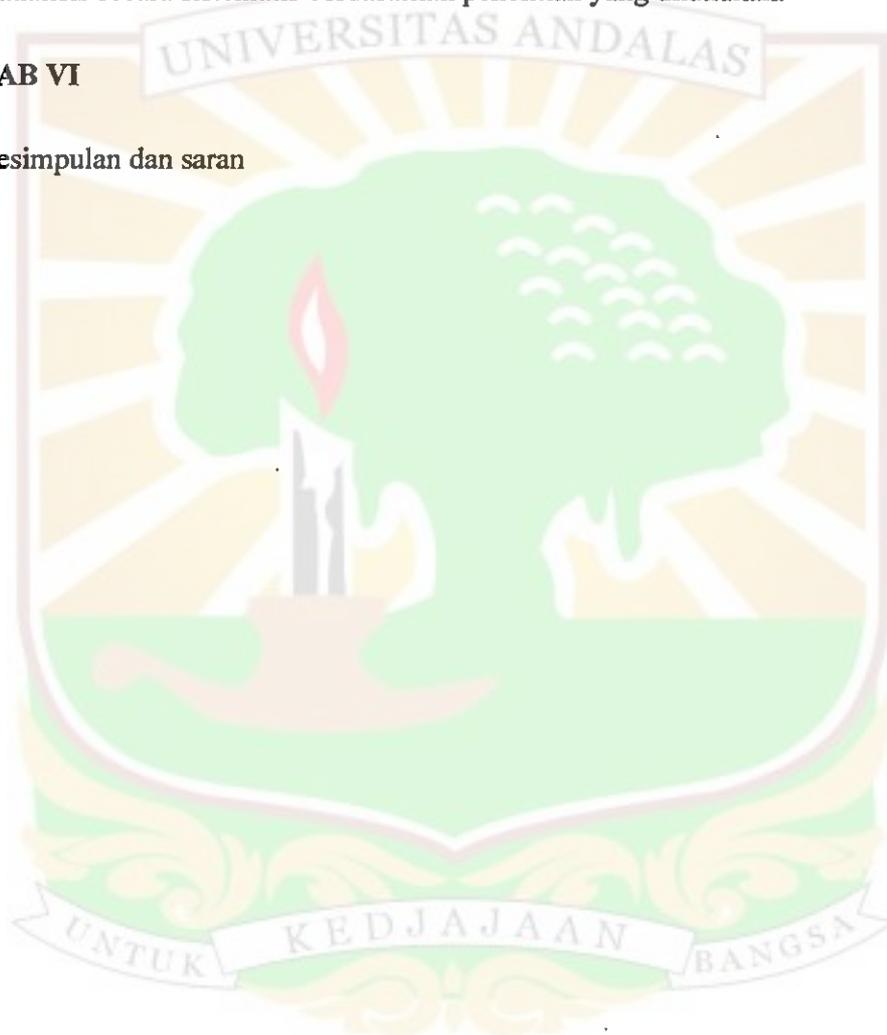
Sejarah perusahaan, Visi, Misi & Nilai-nilai perusahaan, Personalia, Deskripsi Jabatan, Operasional Produksi, Sarana perusahaan

BAB V

Pembahasan dan penyajian data, pada bab ini data dan informasi disajikan dan dianalisis secara sistematis berdasarkan penelitian yang dilakukan.

BAB VI

Kesimpulan dan saran



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan teoritis *Knowledge*

Kalau diterjemahkan *knowledge* mengandung arti pengetahuan, tapi definisi *knowledge* sendiri sampai saat ini masih diperdebatkan. Menurut Thomas Davenport dan Laurence, "*Knowledge* merupakan campuran dari nilai, pengalaman, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi. Di perusahaan *Knowledge* sering terkait tidak saja pada dokumen atau tempat penyimpanan barang berharga tetapi juga pada rutinitas, proses, praktek dan norma perusahaan".

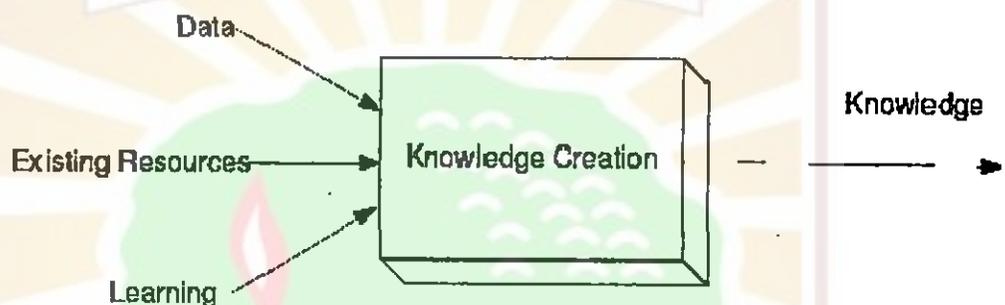
Penciptaan pengetahuan secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut. Apa yang dimaksud dengan konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan pengetahuan adalah ruang bersama yang dapat memicu hubungan-hubungan yang muncul. Dalam konteks organisasional, bisa berupa fisik, maya, mental, atau ketiganya. Pengetahuan bersifat dinamis, relasional, dan berdasarkan tindakan manusia, jadi pengetahuan berbeda dengan data dan informasi, bergantung pada konteksnya.

Penciptaan pengetahuan melibatkan lima langkah utama, menurut Von Krogh, Ichiyo serta Nonaka (2000) bahwa penciptaan pengetahuan organisasional terdiri dari lima langkah utama yaitu:

- berbagi pengetahuan terbatinkan

- menciptakan konsep
- membenarkan konsep
- membangun *prototype* dan
- melakukan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat di organisasi

Gambar II-1 : Penciptaan Pengetahuan (Alhashmi 2005)



Dalam situs www.km-forum.org, pembagian jenis pengetahuan dibedakan menjadi dua yakni pengetahuan tacit dan pengetahuan explicit

Pengetahuan = Pengetahuan explicit + Pengetahuan tacit

1. *Explicit knowledge* atau pengetahuan eksplisit, dapat diekspresikan dalam kata-kata dan angka, serta dapat disampaikan dalam bentuk formula ilmiah, spesifikasi, manual-manual, dan sebagainya. Pengetahuan jenis ini dapat segera diteruskan dari satu individu ke individu lain secara formal dan sistematis.

2. *Tacit knowledge* atau pengetahuan terbatinkan, bersifat sangat personal dan sulit dirumuskan, sehingga membuatnya sulit untuk dikomunikasikan atau disampaikan pada orang lain. Perasaan pribadi, intuisi, bahasa tubuh, pengalaman

fisik, dan petunjuk praktis (*rule of thumb*) termasuk dalam jenis pengetahuan terbatinkan.

2.2. Konversi Knowledge

Nonaka dan Takeuchi mengemukakan bahwa alasan fundamental mengapa perusahaan Jepang sukses, kerana ketrampilan dan pengalaman mereka terdapat pada penciptaan *knowledge* organisasi. Penciptaan *knowledge* dicapai melalui pengenalan hubungan sinergik antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* [NONA 1995]. Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi pada tahun 1991 dan 1995, membedakan antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, dan membagi model konversi *knowledge* menjadi 4 cara sebagai berikut:

- a. *Tacit knowledge* ke *Explicit knowledge*; disebut proses *Externalization*.
- b. *Tacit knowledge* ke *Tacit knowledge*; disebut proses *Socialization*.
- c. *Explicit knowledge* ke *Explicit knowledge*; disebut proses *Combination*.
- d. *Explicit knowledge* ke *Tacit knowledge*; disebut proses *Interlization*.

Gambar II-2 : Model Konversi Knowledge [Nonaka 2002]

	TACIT	EXPLICIT
TACIT	(SOCIALIZATION) TEAM MEETINGS AND DISCUSSIONS	(EXTERNALIZATION) DIALOG WITHIN TEAM ANSWER QUESTION
EXPLIC	(INTERNALIZATION) LEARN FROM A REPORT	(COMBINATION) E MAIL A REPORT

2.3. Menentukan *knowledge* apa yang dibutuhkan oleh perusahaan

Perusahaan dapat menggunakan kerangka berpikir Zack sebagai alat bantu dalam usaha untuk mengetahui *knowledge* apa yang harus dimiliki dan yang sudah dimiliki. Kerangka berpikir Zack digambarkan sebagai berikut [TIWA 2000]:

Gambar II-3 : Diagram analisis kesenjangan *strategic knowledge* berbasis frame work tingkat tinggi [TIWA 2000]



Gambar diagram diatas memperlihatkan bahwa analisis kesenjangan *knowledge* pada dasarnya merupakan kegiatan yang sulit sekali dipisahkan dari kegiatan penyusunan strategi perusahaan. Kegiatan pengkajian posisi saat ini dari *knowledge* perusahaan memerlukan suatu pendokumentasian aset *knowledge* yang ada.

Namun untuk analisis ini *knowledge* dapat diklasifikasikan dalam 3 kerangka: *Core knowledge*, *advanced knowledge* dan *innovative knowledge* [TIWA 2000].

a. *Core knowledge*

Merupakan *knowledge* yang dibutuhkan untuk melaksanakan bisnis perusahaan. Pada dasarnya tidak menghasilkan suatu yang membedakan perusahaan dengan kompetitor.

b. *Advanced knowledge*

Merupakan *knowledge* yang membuat suatu perusahaan mungkin untuk bersaing (*competitively viable*), dimana *knowledge* ini memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan sesuatu yang membedakan dengan kompetitor.

c. *Innovative knowledge*

Merupakan *knowledge* yang memungkinkan perusahaan untuk memimpin industrinya dan yang membedakannya dengan kompetitor. Menurut Michael Zack *Innovative knowledge* dapat memungkinkan sebuah perusahaan untuk merubah aturan main bisnis. Sedangkan komponen teknologi untuk meningkatkan nilai tambah suatu organisasi adalah:

- a. Fasilitas fisik – *technoware*
- b. Kemampuan manusia – *humanware*
- c. Fakta terdokumentasi – *infoware*
- d. Kerangka kerja organisasi – *orgaware*

2.4 Knowledge Management

Manajemen Pengetahuan adalah cabang baru dari manajemen untuk mencapai kinerja terobosan bisnis melalui sinergi orang, proses, dan teknologi. Fokusnya adalah pada manajemen perubahan, ketidakpastian, dan kompleksitas. Kita dapat melihat beberapa definisi *knowledge management* dari beberapa sumber baik dari para ahli

1. Menurut situs www.km-forum.org, *Knowledge Management* (Manajemen Pengetahuan) didefinisikan sebagai suatu disiplin ilmu yang digunakan untuk meningkatkan performa seseorang ataupun organisasi dengan mengatur dan menyediakan sumber ilmu yang ada saat ini maupun di masa yang akan datang.

2. Menurut Koina Siregar (2005) manajemen pengetahuan adalah suatu disiplin yang mempromosikan suatu pendekatan terintegrasi terhadap pengidentifikasian, pengelolaan dan pendistribusian semua aset informasi suatu organisasi.
3. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, manajemen pengetahuan adalah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi.
4. Menurut Mc Inerney (2002), manajemen pengetahuan adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi, diantaranya membiasakan budaya berkomunikasi antar personil, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakkan saling berbagi knowledge.

Jadi dapat penulis simpulkan, Inti dari Manajemen Pengetahuan adalah peningkatan informasi dan pengetahuan organisasi secara sistematis untuk meningkatkan efektivitas perusahaan. Dengan didukung oleh SDM yang berkualitas (*Knowledge, Idea, Experience, Skill*) serta teknologi yang tepat guna ditambah dengan Budaya (*Culture*) yang baik, maka peningkatan produktifitas (*productivity*), dan kecakapan/kemampuan (*competence*) akan tercapai sehingga tercipta perusahaan yang baik yang dapat memenangkan persaingan bisnis.

Knowledge Management memiliki fungsi penting yang terbagi dalam 4 (empat) hal sebagai berikut (Davi 2003) :

- a. Identifikasi aset kunci dari *Knowledge* yang ada di perusahaan.

- b. Merefleksikan apa yang organisasi ketahui.
- c. Saling berbagi (*sharing*) segala *knowledge* kepada siapapun yang membutuhkannya.
- d. Menerapkan penggunaan *knowledge* untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Komponen kritis *knowledge* yang dibutuhkan dalam pelaksanaan strategi KM yang berhasil adalah sebagai berikut :

- a. Sumber dan aliran *knowledge* yang tepat
- b. Teknologi yang tepat untuk menyimpan dan mengkomunikasikan *knowledge* tersebut.
- c. Budaya kerja yang tepat sehingga pekerja termotivasi untuk memanfaatkan *knowledge* tersebut.

Tabel II-1 : Penjabaran komponen kritis KM yang berhasil (DAVI 2003)

Komponen	Tujuan	Fokus
Informasi dan <i>knowledge</i>	Input bagi KM. Sumber dan aliran <i>knowledge</i>	Apa yang kita perlu ketahui?
Teknologi	Mekanisme untuk penyimpanan dan komunikasi dari <i>knowledge</i>	Bagaimana mempertahankan apa yang kita ketahui
Budaya	Struktur yang memotivasi staff untuk berbagi <i>knowledge</i> , dan untuk	Bagaimana memotivasi staff untuk saling

	<p>mengintegrasikan <i>knowledge</i> yang ada dengan pekerjaan mereka.</p>	<p>membagi apa yang mereka tahu dan menggunakan apa yang telah diketahui semua pihak.</p>
--	--	---

Cara untuk memahami komponen Knowledge Management diatas adalah dengan knowledge stocks dan knowledge flows. Dimensi ini muncul dari pendekatan stock and flow terhadap KM yang memberikan karakteristik sebagai berikut [DAVI 2003]:

a. *Knowledge Stocks*

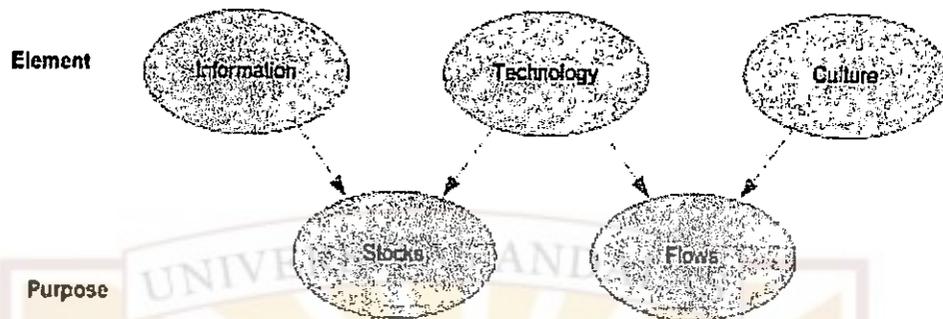
Dimensi ini dapat berada dalam database atau pustaka perusahaan, tersebar diseluruh organisasi dalam berbagai bentuk, atau dalam masing-masing individu pegawai. Fokus dari pendekatan ini adalah pada elemen/komponen dari strategi KM.

b. *Knowledge Flows*

Dalam tujuan membuat *knowledge* bermanfaat, sangat penting untuk meyakinkan bahwa *knowledge* apapun yang ada dalam organisasi dapat mengalir di dalamnya. Dengan kata lain harus dipastikan bahwa *knowledge* yang ada dimanapun dalam sebuah organisasi dapat tersedia kemanapun ia diperlukan. Fokus pendekatan pada tujuan KM.

Gambar II-4 : Pemetaan hubungan Komponen dan Dimensi KM

[DAVI 2003]



2.2.1 *Knowledge Stocks dan Knowledge Flows*

Hal yang diperlukan untuk meningkatkan persediaan knowledge adalah dengan melakukan 6 cara pembentukan *knowledge* dalam perusahaan, sebagai berikut (DAVE 1998) :

- a. *Acquisition*, mendapatkan *knowledge* yang pada dasarnya tidak terlalu penting tapi sangat bermanfaat. Diperoleh dengan cara membeli atau meniru ide.
- b. *Renting*, menyewa konsultan maupun menjadi sponsor bagi proyek riset di perguruan tinggi.
- c. *Dedicated Resources*, menciptakan *knowledge* dengan cara menyediakan sumber daya yang diperuntukkan khusus untuk tujuan tersebut.
- d. *Fusion*, membentuk *knowledge* dengan menggabungkan keahlian, ide dan nilai yang berbeda dari berbagai unsur perusahaan untuk menciptakan solusi inovatif.

- e. *Adaptation*, melakukan adaptasi terhadap perubahan yang terjadi dimana perubahan tersebut memicu pembentukan *knowledge*. Beberapa perusahaan membutuhkan serangkaian ancaman eksternal untuk menyadari potensi yang mereka miliki.
- f. *Networks*, jaringan bentukan dan jaringan informal dalam organisasi seringkali menjadi sumber kekuatan pembentuka *knowledge*. *Knowledge* tidak hanya terbentuk pada batasan disiplin ilmu, namun juga pada batasan struktur formal organisasi.

Organisasi perlu mendukung pembentukan *knowledge* seperti diatas dengan memberikan pelatihan dan kesempatan belajar bagi pegawai atau karyawan di perusahaan. Yaitu belajar mempelajari keahlian yang memang mereka butuhkan dalam efektifitas kerja serta dalam peningkatan karir. Agar pelatihan tepat guna dibutuhkan peta kompetensi (*competency map*) untuk membantu staff dalam mengatasi kesenjangan yang ada.

Competency map sendiri memiliki karakteristik sebagai berikut (Davi 2003) :

- a. Menunjukkan kapabilitas *knowledge* dan tingkat keahlian yang dimiliki pegawai.
- b. Mengidentifikasi kebutuhan *knowledge*, keahlian dan sifat personal yang harus dikuasai.

Penggunaan *Competency Map* akan memperlihatkan kesenjangan keahlian antara dua karakteristik, hal ini memudahkan dalam penyusunan program pelatihan karyawan. Pemetaan ini juga membentuk mekanisme

untuk menghubungkan profil keahlian individu dengan tujuan perusahaan. Sehingga dari hubungan tersebut memastikan pembelajaran yang tepat diberikan pada individu yang tepat.

Untuk memaksimalkan penggunaan *knowledge stocks* yang ada, diperlukan *knowledge flows* untuk menyebarkan *knowledge* dalam organisasi. Membentuk *knowledge flows* adalah *knowledge transfer*, yaitu memungkinkan pegawai untuk menemukan dengan mudah informasi yang berguna, mengambilnya dan memberikan kepada yang lain. Dengan kata lain cara terbaik adalah membentuk sistem yang memungkinkan dan megijinkan pegawai untuk saling berbicara dan mendengarkan.

2.2.2 Transfer *Knowledge*

Kecendrungan yang muncul dalam perusahaan adalah bahwa kegiatan berbagi *knowledge* yang terjadi bersifat lokal dan terpisah. Umumnya seseorang akan bertanya seseorang akan bertanya kepada orang yang mudah ditemui dan merasa nyaman untuk berbagi pengetahuan dari pada menemui orang yang tepat. Maka dibutuhkan pembentukan hal-hal berikut untuk memperbaiki kegiatan saling berbagi dan *transfer knowledge* :

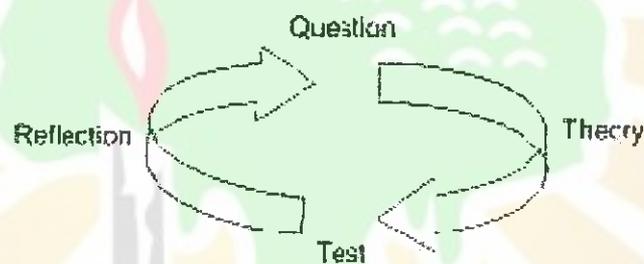
1. *Knowledge map*, memetakan dimana *knowledge* berada dalam perusahaan, rincian tentang siapa mengetahui apa dan berada dimana.
2. *Talk Space*, menyediakan tempat yang bertujuan untuk memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berbicara dengan yang lain dalam suasana informal.

3. *Smart Office Layout*, menciptakan ruang kerja yang bisa memberikan kenyamanan dan lingkungan yang efektif dalam pembelajaran.
4. *Dedicated Knowledge-Sharing event*, mengadakan kegiatan berbentuk forum untuk saling berbagi *knowledge*. Dalam hal ini struktur yang tidak terlalu ketat paling baik dalam konteks *knowledge sharing*, sehingga pegawai dapat menentukan keinginan dan kebutuhannya masing-masing.
5. *Common Language*, Faktor utama keberhasilan kegiatan transfer *knowledge* adalah memiliki “bahasa umum” dalam berkomunikasi dengan seluruh pegawai.
6. *Knowledge Leader*, menentukan pihak yang dapat menggunakan sumber daya, menguasai logika dari *knowledge sharing*, memonitor partisipasi pegawai dan menjadi contoh dari sikap saling berbagi.
7. *A change in culture*, menciptakan budaya dimana pegawai sangat ingin membagi *knowledge* yang mereka miliki. Hal ini merupakan tantangan mengingat sifat dasar dari saling berbagi adalah suka rela. Cara termudah adalah dengan menghilangkan penghalang dari kegiatan penyebaran *knowledge*.
8. *Room for tension*, menyatukan pegawai dari bagian dan latar belakang yang berbeda untuk bersama-sama menyelesaikan suatu permasalahan. Hal ini dibutuhkan karena pembelajaran dan solusi inovatif kerap terjadi saat dikondisikan untuk meluaskan pemikiran mereka dalam cara baru.

2.2.3 Pembentukan Knowledge Management

Model pembelajaran yang disebut “*life’s special treadmill*” digambarkan oleh Charles Handy berdasarkan ide sebuah roda. Sekumpulan pertanyaan akan terjawab bila ada rasa keingintahuan dan keinginan untuk mencari hal yang baru sehingga bisa direfleksikan untuk memicu pertanyaan lainnya. Pembelajaran adalah usaha penemuan (*discovery*) dan usaha ini hanya berhasil bila dilakukan pencarian. Kunci dari pembelajaran ini adalah rasa ingin tahu (*curiosity*), disinilah peran penting dari *Knowledge sharing*. (Davi 2003).

Gambar II-5 : *Handy’s Learning Wheel* [DAVI 2003]



Pembentukan budaya *Knowledge management* yang efektif tergantung hal-hal berikut (Davi 2003) :

- a. Mengakui peran dari struktur “informal” pada pembelajaran di tempat kerja.
- b. Pemberian *reward* bagi pegawai yang melakukan pembelajaran, saling berbagi *knowledge* atau menciptakan *knowledge*.
- c. Memiliki pegawai senior yang memimpin dan menjadi contoh dari tingkah laku *knowledge creating* dan *knowledge sharing*.

- d. Mengenalkan sejumlah tekanan yang bersifat kreatif (*creative tension*) untuk memberikan tantangan bagi pegawai untuk berfikir dalam cara-cara yang baru.
- e. Memperbolehkan seseorang membuat kesalahan.

Fase pembentukan *knowledge management* dapat dibagi menjadi 4 fase dengan menggunakan pendekatan I-R-S-A (Davi 2003) yaitu :

1. Identify

Mengidentifikasi apa yang telah diketahui untuk memulai *knowledge management*. Ini termasuk *knowledge* yang ada pada

1. Pikiran atau benak setiap pegawai
2. Laporan dalam pustaka/arsip perusahaan
3. Kumpulan data dalam organisasi
4. *Supplier* atau pelanggan perusahaan

2. Reflect

Membuat simpanan/persediaan dari *knowledge* yang sudah dimiliki. Kegiatan ini memberikan kesempatan untuk :

- a. Mengubah tacit *knowledge* menjadi explicit *knowledge*
- b. Menyimpulkan *knowledge* yang sudah ada ke dalam bentuk yang mudah untuk dibagikan

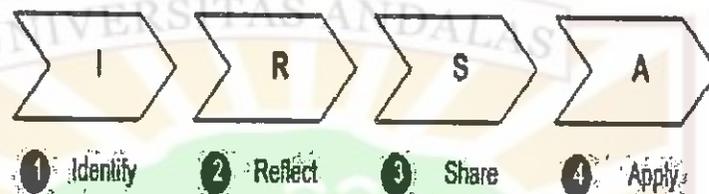
3. Share

Membuat system yang bertujuan membuat *knowledge* yang ada dimanapun dalam organisasi tersedia kemanapun *knowledge* tersebut dibutuhkan.

4. Apply

Saat *knowledge* menawarkan perbaikan kinerja organisasi maka organisasi akan menerapkannya dan menciptakan system yang menyertakan *knowledge* tersebut kedalam prosedur kerja sehari-hari. Hal ini pada akhirnya akan mengubah *knowledge* menjadi modal structural.

Gambar II-6 Fase proses *knowledge management*



Keempat fase tersebut dikenal sebagai pendekatan I-R-S-A (*I-R-S-A Approach*), merefleksikan sebuah urutan logic bagaimana sebuah organisasi dapat mengembangkan strategi KM perusahaan. Urutan logic ini menekankan bahwa sebuah fase baru dapat dimulai setelah fase sebelumnya tercapai.

Gambar II-7 : Diagram siklus penerapan I-R-S-A Approach (DAVI 2003)



Siklus dari model I-R-S-A pada gambar II-7 menggaris bawahi bahwa *Knowledge Management* adalah sebuah proses. Dimana setelah satu siklus tercapai, organisasi akan mempelajari hal yang baru. Siklus ini seharusnya dilakukan secara utuh, namun terdapat kemungkinan terjadi pergeseran akibat banyaknya hal yang dipelajari selama proses dilaksanakan. Bila hal demikian

terjadi, titik berat proses bergeser dari keuntungan strategis yang dapat diperoleh menjadi perolehan operasional jangka pendek.

Faktor indikasi yang dapat digunakan untuk mengetahui apakah sebuah perusahaan siap melaksanakan penerapan KM antara lain sebagai berikut :

a. Scanning imperative.

Menemukan hal terpenting yang harus ada dalam perusahaan

b. Corporate Culture

Budaya perusahaan yang mendukung kegiatan *knowledge sharing*.

c. Begin with what you know

Melakukan evaluasi atas apa yang sudah dimiliki perusahaan dan kemudian meningkatkannya sebelum melakukan sesuatu yang baru.

2.3 Pengelolaan pengetahuan

Pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) menjadi salah satu metode peningkatan produktifitas suatu organisasi, perusahaan atau instansi. Pemanfaatan sumber daya manusia melalui potensi kreativitas dan inovasi, agar dapat meningkatkan produktivitas suatu organisasi. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu metode dalam *knowledge management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya.

Masalah pokok yang kemudian timbul dalam mengelola pengetahuan adalah perilaku. Perilaku berkaitan dengan disiplin atau kebiasaan. Masih banyak orang yang tidak mempraktekkan disiplin secara baik. Jadi, manajemen pengetahuan mungkin dapat juga di mulai dari *Self Management* atau Manajemen Diri. Jika setiap orang dapat mengatur dengan baik manajemen diri itu maka lama-lama kesadaran disiplin itu sendiri akan tumbuh dan membudaya. Hansen, Nohria, dan Tierney (1999) mengemukakan pada dasarnya bagaimana strategi organisasi mengelola pengetahuan terbagi atas dua strategi ekstrim yaitu strategi kodifikasi (*codification strategy*) dan strategi personalisasi (*personalization strategy*).

Bila pengetahuan diterjemahkan dalam bentuk eksplisit secara berhati-hati (*codified*) dan disimpan dalam basis data sehingga para pencari pengetahuan yang membutuhkannya dapat mengakses pengetahuan tersebut, maka cara mengelola seperti ini dikatakan menganut strategi kodifikasi. Namun pengetahuan tidak terdiri dari hanya eksplisit saja, melainkan juga pengetahuan terbatinkan. Pengetahuan terbatinkan amat sangat sulit diterjemahkan ke dalam bentuk eksplisit. Oleh sebab itu pengetahuan-pengetahuan dialihkan dari satu pihak ke pihak lain melalui hubungan personal yang intensif, jadi disini fungsi utama jaringan komputer (intranet atau internet) disini bukan saja untuk menyimpan pengetahuan melainkan juga untuk memfasilitasi lalu lintas atau komunikasi di antara individu atau peneliti dalam organisasi yang sedang melakukan kegiatan penelitian baik mencari informasi atau memanfaatkan pengetahuan-pengetahuan baru untuk menunjang kegiatan penelitiannya.

Para ahli manajemen pengetahuan selalu menegaskan bahwa sebuah organisasi seharusnya tidak berhenti pada "memiliki pengetahuan" dalam arti menimbun tumpukan dokumen yang dilengkapi dengan alat temu-kembali. Persoalan terpenting yang dihadapi organisasi-organisasi moderen saat ini adalah: bagaimana mengintegrasikan timbunan pengetahuan eksplisit itu ke dalam keseluruhan kemampuan dan kegiatan organisasi. Organisasi dituntut fleksibel, tetapi sekaligus konsisten, dan juga punya "akar" yang kokoh dalam bentuk kompetensi inti (*core competency*). Di dalam aktivitas setiap organisasi, maka tidak dapat dihindari bahwa pengetahuan yang diperlukan adalah pengetahuan yang tertanam di dalam diri masing-masing pribadi dan juga yang tercakup dalam kerjasama antar pribadi.

2.4 Teknologi dan *Knowledge Management*

Seperti kita ketahui, teknologi adalah hasil rekayasa manusia terhadap suatu proses. Dalam dunia informasipun, teknologi berkaitan erat sebagai bagian dari sebuah sistem. Dalam Manajemen pengetahuan, teknologi disebut juga sebagai Agent. Dalam situs ini agent disebutkan sebagai sebuah program kecil yang mempunyai kecerdasan buatan untuk mengambil suatu keputusan dan aksi tertentu. Agent disini terbagi menjadi 3:

1. *Individual Agent*

Dalam hal ini manusia sebagai *individual agent*. Agen ini merupakan pusat dari ilmu pengetahuan, yang mempunyai jangkauan luas dalam aliran pengetahuan, namun mempunyai keterbatasan dalam *life-time*, dan tumpulnya ingatan.

2. *Automated Agent*

Disebut agen yang mempunyai kecerdasan buatan, dimana kecerdasan yang dimiliki dibuat mirip dengan *individual agent* (manusia).

3. *Organizational Agent*

Agen ini bermain dengan pengetahuan tacit/implisit, aturan lisan, dan budaya suatu lokasi, sehingga mampu melengkapi kekurangan dua agent diatas.

2.5 Tujuan program *Knowledge Management*

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah sebuah konsep baru di dunia bisnis. Konsep ini berkembang pesat terutama sejak tahun 2000-an. Tujuan penerapan konsep ini adalah untuk meningkatkan dan memperbaiki operasional perusahaan dalam mencari keuntungan kompetitif. Manajemen pengetahuan digunakan untuk memperbaiki komunikasi diantara manajemen puncak dan pekerja untuk mempertahankan proses kerja, menanamkan budaya berbagai pengetahuan dan mengimplementasikan sistem penghargaan berbasis kinerja.

Pencapaian tujuan dari program manajemen pengetahuan tergantung pada kemampuan dan kecakapan kita untuk mengumpulkan input-input informasi dan intelijen yang tepat. Kemampuan dan kecakapan kita dalam merawat dan membuatnya terus segar, dan kecakapan kita dalam memanfaatkan dan mengaplikasikan pengetahuan yang telah terkumpul untuk membuat keputusan bisnis akan sangat menentukan. Tujuan akhir dari pengelolaan pengetahuan adalah untuk mendapatkan dan mempertahankan pelanggan dengan cara mengaplikasikan *knowledge management* yang mengurus agar manusia di

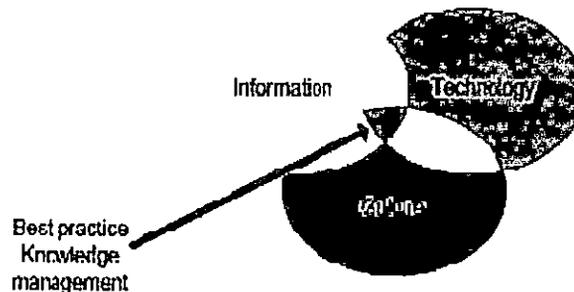
dalamnya terus produktif belajar dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang dimiliki.

2.6 Generic Model Knowledge Management

Menurut Collison dan Parcell yang dikutip Ghalib (2004) *knowledge management* adalah wilayah yang kompleks, yang menjangkau batas-batas pembelajaran dan perkembangan, teknologi informasi, dan sumberdaya manusia. Model yang dimiliki menggambarkan wilayah kegiatan dimana usaha *knowledge management* dapat menjadi kekuatan untuk memonitor dan mengkomunikasikan apa yang tercakup di dalam perusahaan. Model dari Collison dan Parcell menunjukkan kesuksesan *knowledge management* dalam berinteraksi di antara tiga elemen pokok yaitu:

- 1) *People*, yang berarti *knowledge* berasal dari orang. *People* termasuk di dalamnya budaya merupakan bentuk dasar untuk membentuk *knowledge* baru. Tidak ada orang dan budaya maka tidak akan ada *knowledge*,
- 2) *Technology*, merupakan infrastruktur teknologi yang standar, konsisten, dan dapat diandalkan dalam mendukung alat-alat perusahaan, dan
- 3) *Processes*, yang terdiri dari menangkap, menyaring, mengesyahkan, mentransformasikan, dan menyebarkan *knowledge* keseluruhan perusahaan dilengkapi dengan penerapan prosedur dan proses tertentu.

Gambar II-8 : Elemen Dasar Knowledge Management (Anshori Yusak 2005)



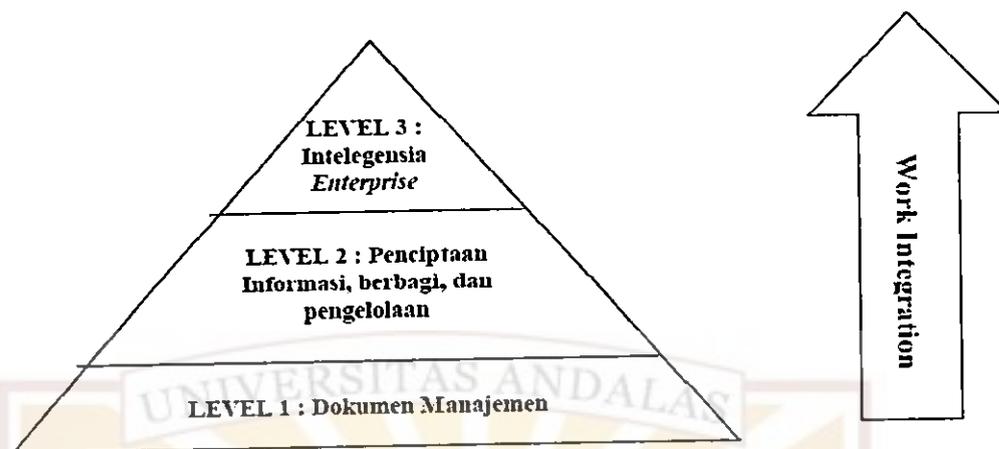
Dari gambar diatas, dapat kita lihat bahwa ketiga elemen tersebut tidak hanya perlu, tetapi juga saling melengkapi antara satu dengan lainnya, karena *knowledge management* adalah wilayah dimana tiga elemen tersebut *overlap*. Selanjutnya, Rosenberg (2001, p.70) mengidentifikasi luas lingkup aplikasi *knowledge management* yang dibagi ke dalam tiga tingkatan (*level*), yaitu:

Level 1: Dokumen Manajemen. Merupakan aplikasi *knowledge management* yang paling sederhana, karena *knowledge management* hanya digunakan untuk memfasilitasi distribusi informasi saja.

Level 2: Penciptaan Informasi, berbagi, dan pengelolaan. Aplikasi *knowledge management* pada level ini antara lain: *new content of information creation, communication and collaboration, real-time information management, capturing and distributing expert stories.*

Level 3: Inteligencia Enterprise. Pada level ini *knowledge management* mencerminkan "*the truly know-how of the organization*". Pelaksanaan aktivitas primer organisasi sepenuhnya tergantung pada keahlian berbasis pengetahuan yang melekat pada keseluruhan sistem yang terdapat dalam perusahaan. Beberapa aktivitas KM pada level ini adalah: *building expert network, interacting with operational databases, performance support, leveraging organizational "know-how.*

Gambar II-9 : Piramida *Knowledge Management* (Rosenberg 2001)



2.6.1 Tahapan Penerapan *Knowledge Management*

Konsep manajemen pengetahuan ini meliputi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan teknologi informasi (TI) dalam tujuannya untuk mencapai organisasi perusahaan yang semakin baik sehingga mampu memenangkan persaingan bisnis. Perkembangan teknologi informasi memang memainkan peranan yang penting dalam konsep manajemen pengetahuan. Hampir semua aktivitas kehidupan manusia akan diwarnai oleh penguasaan teknologi informasi, sehingga jika berbicara mengenai manajemen pengetahuan tidak lepas dari pengelolaan.

Dalam rangka mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya SDM yang memiliki Pengetahuan (*Knowledge*), Gagasan (*Idea*), Keahlian (*Skill*) serta Pengalaman (*Experience*) untuk dapat membentuk SDM yang superior yang menjadi aset penting bagi perusahaan. Keempat unsur tersebut di atas merupakan modal yang tidak akan habis/hilang begitu saja. Berbeda dengan unsur finansial yang akan habis jika tidak dikelola baik dengan menggunakan keempat unsur tersebut. Kemauan untuk belajar, bertanya, mencoba, mengemukakan ide dan

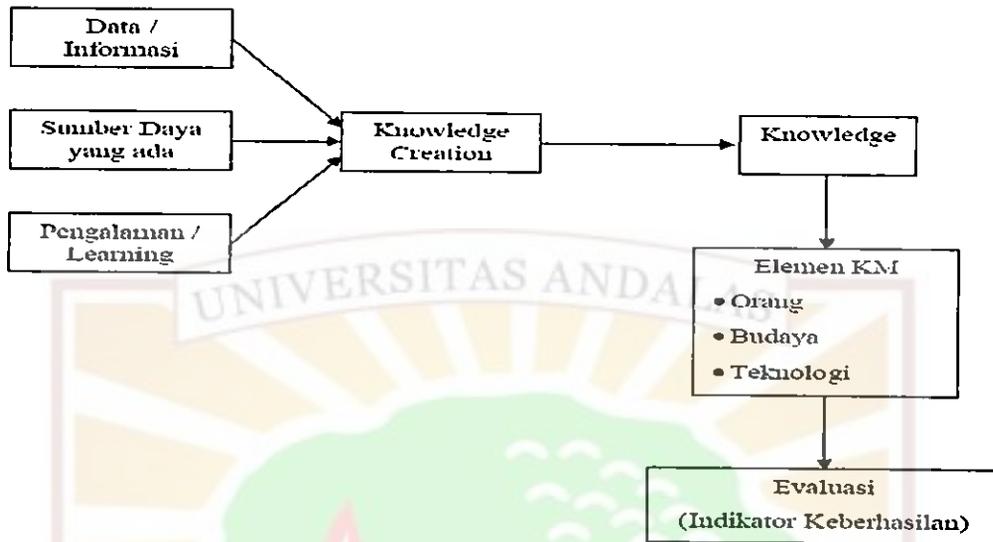
menumbuhkan rasa percaya diri kita. Jadi, keempat unsur tersebut pada dasarnya saling berhubungan satu sama lain dimana intinya adalah peningkatan informasi.

Proses penerapan manajemen pengetahuan memakan waktu yang tidak sedikit. Butuh waktu yang lama untuk menerapkannya. Proses penerapan manajemen pengetahuan dimulai dari bagaimana kita mengumpulkan dan mengklasifikasi, dan mengorganisir data, sumber daya, dan pengalaman yang dimiliki seorang pekerja. Tidak semua informasi yang kita punya merupakan informasi yang penting. Disinilah peran orang yang ditunjuk oleh perusahaan untuk mengklasifikasi dan mengolah data mana yang dibutuhkan perusahaan sehingga perusahaan mempunyai suatu pengetahuan yang disimpan untuk menghindari data yang telah diolah menjadi suatu pengetahuan tersebut tidak dicuri dan disalahgunakan oleh pihak lain.

Anggota perusahaan harus mau berbagi informasi yang mereka miliki. Disini dituntut peran dari budaya perusahaan dan orang yang mampu mendorong mereka untuk berbagi. Perusahaan harus mempunyai akses yang kuat untuk masuk ke dalam pikiran anggotanya dan menggunakannya untuk kepentingan perusahaan. Perusahaan tidak berhenti dalam memiliki pengetahuan saja, akan tetapi perusahaan dituntut untuk mempergunakan, memperbaharui, dan membuat suatu pengetahuan baru, serta menjadikannya suatu kekuatan untuk memenangi persaingan.

Gambar II-10 : Kerangka Tahapan Proses Penerapan *Knowledge*

Management



Perusahaan wajib untuk mengevaluasi pengetahuan yang dimilikinya, karena pengetahuan berkembang setiap hari dan perusahaan juga wajib untuk “menyegarkan” pengetahuan yang mereka miliki. Hal ini menuntut perusahaan untuk terus belajar dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Semua ini menciptakan arus internal yang mencegah modal pengetahuan didistribusikan secara lancar, tanpa friksi, di dalam organisasi. Belum lagi friksi yang dihasilkan oleh konflik perebutan kekuasaan, perselisihan, dan konflik-konflik lain, dimana cara tercepat untuk melemahkan pesaing internal adalah dengan mencegah mereka melihat informasi penting.

Semua ini menciptakan arus internal yang mencegah modal pengetahuan didistribusikan secara lancar, tanpa friksi, di dalam organisasi. Belum lagi friksi yang dihasilkan oleh konflik perebutan kekuasaan, perselisihan, dan konflik-konflik lain, dimana cara tercepat untuk melemahkan pesaing internal adalah

dengan mencegah mereka melihat informasi penting. Eksekutif yang bisa dengan efektif mendistribusikan pengetahuan ke para stakeholder kunci memiliki keunggulan besar dibanding mereka yang kesulitan menyebarkan pesan mereka.

2.6.2 Kajian Terdahulu tentang Knowledge Management

Tabel II-2 : Kajian terdahulu Knowledge Management

No	Nama (Peneliti Tahun)	Judul Peneliti	Metode Penelitian	Hasil
1	Yusak Anshori (2005)	Analisis keunggulan bersaing melalui penerapan Knowledge management dan knowledge-based strategy Di surabaya plaza hotel	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosa <i>Knowledge Management</i> • Identifikasi <i>Knowledge Sources</i> 	perpaduan antara <i>knowledge</i> yang dimiliki, kapabilitas dan <i>resources</i> yang ada, digabungkan dengan strategi bisnis yang dimiliki telah menghasilkan <i>competitive advantage</i> yang menjadikan SPH memiliki <i>performance</i> lebih bagus dibandingkan kompetitornya
2	Yuliazmi (2005)	Penerapan Knowledge Management pada perusahaan Reasuransi	Identifikasi Knowledge Management pada perusahaan reasuransi	Knowledge Management berbasis web bisa diterapkan di Perusahaan nasional Reasuransi
3	Bambang Setiarso (2004)	Penerapan <i>Knowledge Management</i> pada Organisasi: Studi Kasus di Salah Satu Unit Organisasi LIPI	Diagnosa <i>Knowledge Management</i>	Knowledge Management berbasis web bisa diterapkan di LIPI

2.8 Keunggulan Bersaing

Beberapa waktu yang lalu penguasaan faktor produksi seperti tanah, tenaga kerja, alam dan modal (*comparative advantage*) diakui menjadi tameng sekaligus menjadi senjata bagi perusahaan untuk memenangkan persaingan. Namun saat ini *comparative advantage* bukan lagi merupakan basis yang cukup kuat bagi perusahaan. Globalisasi telah mengubah segala sesuatu yang membatasi menjadi lepas tak terbandung. Setiap perusahaan akan dengan mudah memperoleh sumberdaya yang diinginkan kapan dan dimanapun sumberdaya tersebut tersedia.

Pada perkembangan selanjutnya perusahaan yang bersaing pada kompetisi global harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dibanding pesaingnya. Ada beberapa pendapat dari para ahli tentang keunggulan bersaing:

1. Swierz dan Spencer (1992) memberikan pengertian bahwa keunggulan bersaing adalah suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing.
2. Wright dan McMahan (1992) membedakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut pandangan tradisional dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) menurut pandangan yang berbasis sumberdaya. Menurut pandangan tradisional, sumberdaya yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sama bersifat homogen dan dapat dibeli atau diadopsi dengan mudah oleh perusahaan lain. Sedangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan menurut pandangan yang berbasis sumberdaya dapat dicapai jika sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan bersifat homogen,

berbeda dengan perusahaan lain atau pesaing, dan perusahaan lain atau pesaing tidak memiliki kemampuan untuk memperoleh sumberdaya sejenis.

3. Walker (1990) menyebutkan terdapat empat karakteristik utama yang harus dipenuhi oleh fungsi SDM agar bias mendukung keunggulan bersaing, yaitu:

- a. Mengintegrasikan kegiatan SDM dengan strategi bisnis,
- b. Mengintegrasikan proses SDM dengan proses SDM manajemen,
- c. Mengintegrasikan fungsi SDM dengan bisnis, dan
- d. Mengintegrasikan cara pengukuran SDM dengan cara pengukuran organisasi keseluruhan.

4. Coulter (2003) keunggulan kompetitif adalah strategi bersaing terhadap sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi.

Dalam menghadapi berbagai tantangan, perusahaan berusaha menciptakan keunggulan melalui efisiensi, kualitas, inovasi, atau respon terhadap konsumen untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Hill dan Jones, 1998). Menurut Ulrich (1998), keunggulan tersebut yang membedakan dengan pesaing. Dalam menghadapi globalisasi, perusahaan harus mempertimbangkan keseimbangan antara kesempatan dan konsekuensi. Keseimbangan ini diperlukan untuk mengidentifikasi peluang mengembangkan pasar baru atau produk baru. Menurut pendapat para pakar manajemen strategik, ada tiga cara dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan:

1. Model Organisasi Industri (*Industrial Organisation* atau I/O)

Menurut model I/O, *above-average returns* bagi perusahaan sangat ditentukan oleh karakteristik di luar perusahaan. Model ini memfokuskan pada struktur industri atau daya tarik lingkungan eksternal dan bukan karakteristik internal perusahaan. Pendukung model ini yang terkenal adalah Porter yang memberikan deskripsi yang menyeluruh mengenai mengapa dan bagaimana sebuah organisasi mengembangkan strategi bersaing dan keunggulan kompetitif. Pendekatannya menekankan pemilihan industri yang sesuai dan posisi yang paling menguntungkan atau paling kompetitif. Jadi dapat kita simpulkan bahwa ide dasar Porter adalah bagaimana memperoleh dan mempertahankan keunggulan bersaing yang berarti menganalisis kekuatan eksternal dan menggunakannya kembali sebagai dasar keputusan dan tindakan strategik.

2. Model Berbasis Sumber Daya (*Resource Based View* atau RBV)

Menurut model RBV, *above-average returns* bagi suatu perusahaan ditentukan oleh karakteristik di dalam perusahaan. Model ini fokus pada pengembangan atau perolehan sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*), yang mana sulit atau tak mungkin ditiru oleh para pesaing tanpa mengabaikan faktor-faktor eksternal yang penting seperti bagaimana perusahaan mengelola pengetahuan yang mungkin sulit untuk ditiru oleh para pesaing. Pandangan RBV berpendapat bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan jauh lebih penting dari pada struktur industri dalam memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

3. Model Gerilya (*Guerilla*)

Dasar pemikiran pendekatan ini adalah keunggulan kompetitif perusahaan hanyalah sementara. Hal ini disebabkan akaraena berubahnya lingkungan perusahaan yang terus menerus dan radikal, serta sering kali revolusioner. Model gerilya memandang perlunya para pembuat kebijakan menyadari betapa kacaunya lingkungan eksternal sehingga dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan dan berapa lama keunggulan kompetitif dapat berlangsung. Ini dapat ditemui dalam industri dengan iklim persaingan yang intensif, siklus hidup produk yang cepat, dan banyaknya gangguan yang tidak dapat diprediksi. Industri berada dalam arena hiperkompetisi yaitu lingkungan bisnis yang diwarnai dengan perubahan yang terus menerus. Menurut D'Aveny (1995), dalam *hypercompetitive rivalries*, menyarankan adanya 'seni berperang' modern. Untuk memenangkan persaingan dalam lingkungan yang *hypercompetitive* diperlukan tiga hal :

- a. Visi³ terhadap perubahan dan gangguan,
- b. Kapabilitas, dengan mempertahankan dan mengembangkan kapasitas yang fleksible dan cepat dalam merespon perubahan,
- c. Taktik, yang mempengaruhi arah dan gerakan para pesaing.

Di dalam menghadapi permasalahan berkaitan dengan modal intelektual, perusahaan mengantisipasi melalui pengembangan pengetahuan (*knowledge*). Melalui modal intelektual, perusahaan dapat menemukan gagasan baru,

³ Fred R. David, Manajemen Strategik Konsep-Konsep; penerjemah Kresno Saroso, Jakarta : PT INDEKS, Gramedia 2004. Hlm 89

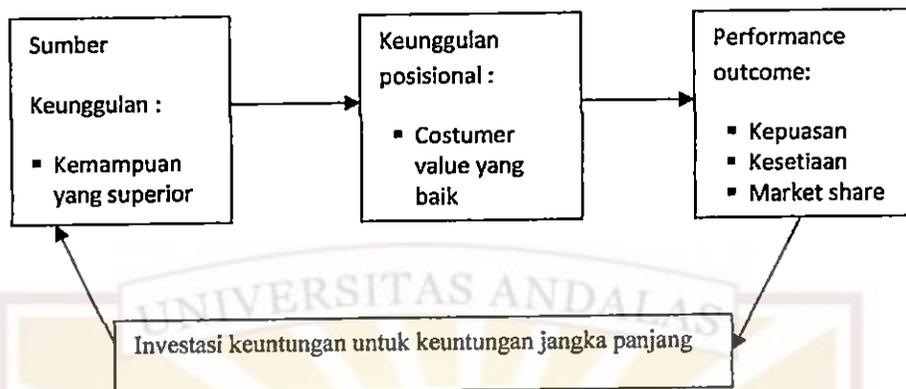
mengembangkan, dan menawarkan kepada konsumen. Perusahaan melakukan proses ini secara berkelanjutan sehingga dalam jangka panjang dapat menciptakan kepuasan konsumen. Perusahaan dalam menghadapi perkembangan teknologi mencari alternatif teknologi yang memberi nilai tambah bagi perkembangan bisnis. Tindakan ini dilakukan untuk mengimbangi tindakan pesaing dalam memanfaatkan kesempatan melalui teknologi. Sebagai konsekuensi keputusan ini, perusahaan mengalokasikan sebagian kapital untuk mengakses teknologi.

Sumber keunggulan bersaing tidak lain keterampilan sumber daya, dan pengendalian. Keterampilan yang superior mendorong perusahaan memilih dan melaksanakan strategi yang berbeda dengan pesaing. Keterampilan mencakup kemampuan manajerial, teknis dan operasional.

Sementara keterampilan berjalan, sumber daya superior ada membentuk dimensi keunggulan yang kuat, kemampuan produksi, serta kekuatan pemasaran. Sedangkan didalam pengendalian yang *superior* terganggu kemampuan memantau, kinerja patok duga, analisis proses plus output bisnis. Bersumber dari keterampilan, sumber daya, dan pengendalian superior maka tercipta nilai atau biaya superior yang kemudian melahirkan prestasi kepuasan, kesetiaan, market share, dan rentabilitas. Sehingga laba dari prestasi akhir pun sebagian direinvestasikan ke dalam sumber-sumber keunggulan telah dikemukakan sebagai upaya pembenahan yang berkesinambungan.

Elemen-elemen keunggulann bersaing menurut Day dan Wensley, seperti yang dikutip oleh Guiltinan dan Paul (1994) adalah sebagai berikut:

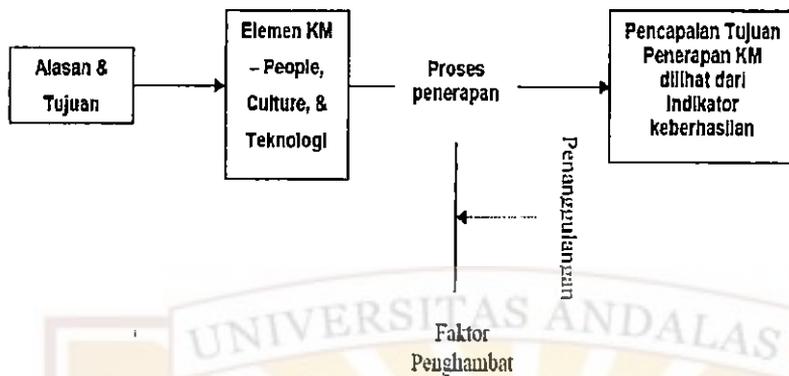
GambarII-11 Elements of competitive advantage (Guiltinan dan Paul 1994)



Konsep keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut Day dan Wensley (1988) diartikan sebagai kompetisi yang berbeda dalam keunggulan keahlian dan sumber daya. Secara luas menunjukkan apa yang diteliti di pasar yaitu keunggulan posisional berdasarkan adanya *customer value* yang unggul atau pencapaian biaya relatif yang lebih rendah dan menghasilkan anggapasar dan kinerja yang menguntungkan.

Kemudian konsep keunggulan bersaing menurut Hunt dan Morgan (1995) merupakan perubahan dari keunggulan komparatif dalam sumber daya dan keunggulan bersaing tersebut mengenai pasar dan kinerja keuangan yang superior. Menguatkan pendapat Day dan Wensley, Hunt dan Morgan menyebutkan sumber daya potensial dapat dikategorikan sebagai finansial, fisik, hukum, manusia, organisasi, informasi dari konsumen, pemasok dan pelanggan (1995).

2.9 Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian



2.10 Indikator Keberhasilan

Konsep manajemen pengetahuan seringkali disalah tafsirkan sebagai suatu bentuk teknologi informasi, padahal sesungguhnya tidak demikian, meski harus diakui banyak konsep dan strategi manajemen pengetahuan berasal dari kalangan industri teknologi informasi. Memang teknologi informasi berperan besar dalam menentukan tingkat keberhasilan inisiatif manajemen pengetahuan. Inisiatif manajemen pengetahuan bukan hanya penting bagi dunia bisnis untuk menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat, akan tetapi juga relevan bagi lembaga publik karena kecenderungan meningkatnya tuntutan stakeholders terhadap kinerjanya dalam era demokrasi.

Perlu digarisbawahi bahwa inti utama dari implementasi suatu strategi manajemen pengetahuan adalah manusia, dengan fokus mengelola mindset (pola pikir) dan perilaku manusia dalam suatu organisasi. Sistem informasi yang didukung oleh teknologi informasi hanyalah pendukung. Hal yang sangat penting adalah bagaimana mendorong agar terjadi suatu perubahan (*change*) dalam cara

memimpin, cara bekerja, dan cara berfikir yang dilakukan secara terus menerus sehingga menjadi suatu kebiasaan atau budaya baru.

Change management dengan rambu etika yang ketat sesungguhnya merupakan inti pokok implementasi manajemen pengetahuan. Penyebarluasan etika manajemen pengetahuan membutuhkan perjalanan panjang, tidak ada jalan pintas, dan oleh karena itu harus segera dimulai. Kalau tidak, perusahaan yang tidak melakukan perubahan dalam konsep manajemen pengetahuan tidak akan mampu bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Ringkasnya, inti dari Manajemen pengetahuan adalah peningkatan informasi dan pengetahuan organisasi secara sistematis untuk meningkatkan efektivitas perusahaan. Manajemen pengetahuan dikatakan sukses bila mendapatkan dan mempertahankan pelanggan dengan cara mengaplikasikan *knowledge management* yang mengurus agar manusia di dalamnya terus produktif belajar (*learning organization*) dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang dimiliki. (Stapleton, 2003)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (case studies) dengan pendekatan kualitatif dalam proses penerapan manajemen pengetahuan untuk dapat meningkatkan dan memperbaiki kondisi perusahaan dan mempertahankan posisi perusahaan di dalam industri yang dimaksudkan. Hal ini dimaksudkan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau unit analisis penelitian (seorang, lembaga, masyarakat, dan lain-lain).

Pada saat sekarang ini berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Untuk mendeskripsikan fakta-fakta itu pada tahap permulaan tertuju pada usaha untuk mengemukakan gejala-gejala secara lengkap di dalam aspek yang diselidiki, agar jelas keadaan dan kondisinya (Nawawi, 1995). Kemudian dianalisis secara kualitatif untuk mendapatkan gambaran mengenai keadaan subyek atau obyek penelitian yang sesungguhnya di lapangan.

3.1.1 Unit Analisis Penelitian

Unit Analisis Penelitian adalah Washe-Washe Laundry yang merupakan salah satu perusahaan laundry di Kota Padang. Kantor pusat perusahaan ini beralamat di Jalan Rohana Kudus Padang, Sumatera Barat. Alasan pemilihan unit ini adalah karena Washe-washe adalah perusahaan kecil yang bergerak di industry laundry yang merupakan salah satu industry jasa yang sedang potensial

dan memiliki daya saing tinggi sehingga membutuhkan strategi untuk dapat tetap bertahan salah satunya dengan penerapan *Knowledge Management*.

3.1.2 Peranan Peneliti

Dalam penelitian ini, peneliti merupakan instrument utama dalam pengumpulan data. Peneliti mengolah informasi-informasi hasil wawancara dan sumber data lainnya untuk mendeskripsikan proses penerapan *Knowledge Management* dalam strategi bersaing di Washe – Washe Laundry.

3.1.3 Penetapan Informan

Dalam penelitian kualitatif tidak dikenal konsep keterwakilan, yang dikenal adalah keluasan dan kecukupan rentangan informasi yang diperlukan sesuai focus penelitian, oleh karenanya sampel berkembang mengikuti karakteristik elemen-elemen yang ditemukan di lapangan, sehingga tidak dapat dipastikan sebelumnya. Hanya sampel awal yang dapat disebutkan sebelumnya, yang darinya akan menyebar sesuai keperluan menuntaskan pencarian data.

Maksud sampel dalam hal ini menjaring sebanyak mungkin informasi dari berbagai sumber yang mantap dan terpercaya mengenai elemen-elemen yang ada. Metode pengambilan sampel dilakukan secara *purposive*, yaitu jumlah sampel ditentukan dengan pertimbangan-pertimbangan informasi yang diperlukan, jika tidak ada lagi informasi yang dapat dijaring, maka penarikan sampel sudah bisa diakhiri (Meleong, 2001:166). Namun jika belum cukup, maka untuk memperluas informasi dipilih teknik bola salju (*snow ball*) yang bermanfaat dalam hal ini, yaitu mulai dari satu menjadi makin lama makin banyak (Meleong, 2004:244).

Informan yang ditentukan dalam penelitian ini berasal dari para pemimpin perusahaan yaitu direktur Washe-Washe laundry yang bertindak sebagai penentu kebijakan dan strategi perusahaan serta para manager yang bertindak sebagai *agent of improvement* dalam perusahaan yakni *general manager* dan *branch manager*.

Dalam penelitian ini sumber informan, adalah :

Tabel III-1 : Identitas responden

No	Nama	TTL	Jabatan
1	Alimul Fajri	Padang,	Direktur/ <i>owner</i>
2	Rahmawati	Padang, 31 Desember 1984	General Manager
3	Fauziah Amniati	Padang, 23 Maret 1985	Branch Manager
4	Eka Putra	Bukittinggi, 14 September 1985	Branch Manager
5	Yoga Herdian	Jakarta, 23 April 1983	Branch Manager

3.2 Metode Pengumpulan Data

3.2.1 Sumber Data

Untuk pembahasan, penulis mengumpulkan data-data melalui :

1. Data Primer

Data primer yaitu, data yang berkaitan langsung dengan obyek penelitian. Data primer ini diperoleh dari wawancara dengan informan dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Pencatatan sumber data primer

melalui wawancara, serta pengamatan merupakan hasil gabungan dari kegiatan melihat, mendengar dan bertanya.

Data primer ini didapat melalui :

- Observasi

Penelitian ini dilakukan dengan jalan observasi langsung ke objek penelitian yaitu Washe-washe Laundry, kemudian data tersebut dibandingkan dengan teori-teori yang ada dan dicari pemecahan masalahnya serta menarik kesimpulan dari permasalahan yang terjadi. Observasi dilakukan dengan mengamati secara langsung kegiatan-kegiatan yang berlangsung pada Washe-washe Laundry.

- Wawancara

Wawancara dilakukan kepada pihak-pihak yang terkait dengan objek penelitian, dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan Direktur, General manager dan Branch manager

2. Data Sekunder

Yaitu pengumpulan data-data yang diperoleh dari sumber kedua literatur dan laporan-laporan. Dalam hal teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti seperti buku-buku, artikel-artikel dan jurnal-jurnal yang memuat tentang manajemen pengetahuan serta data-data yang diberikan perusahaan yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan untuk penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *indept interview*, yaitu metode wawancara

mendalam yang dilakukan secara personal dengan responden, guna memperoleh data dan informasi yang lebih lengkap, detail dan jelas.

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan, penulis melakukan wawancara dengan metode *indept interview*, yaitu metode wawancara mendalam yang dilakukan secara personal dengan responden, guna memperoleh data dan informasi yang lebih lengkap, detail dan jelas. Dalam wawancara, penulis melontarkan beberapa pertanyaan yang digunakan dalam wawancara terstruktur sesuai urutan daftar pertanyaan (*Interview Guide*) dengan responden, yang bisa dilihat pada lampiran. Selain itu, dalam proses wawancara tidak tertutup kemungkinan muncul pertanyaan-pertanyaan baru yang ditujukan untuk memperoleh informasi dan data yang lebih jelas dan lengkap.

3.2.3 Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Editing

Editing artinya kegiatan meneliti kembali hasil pengumpulan data yang masuk sehingga kekurangan dan kesalahan dapat dihindari. Editing ini bertujuan untuk mengecek kesempurnaan, keseragaman, dan ketepatan data-data yang terkumpul untuk menghilangkan keragu-raguan.

2. Kodefikasi Data

Kodefikasi data maksudnya disini yaitu data yang dikumpulkan dalam bentuk jawaban – jawaban pertanyaan diberi kode terlebih dahulu untuk dikategorikan, dikelompokkan, lebih dahulu sehingga tiap kelompok-kelompok berisi jawaban yang lebih kurang sejenis.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah proses penerapan *knowledge management*. Jika kita membicarakan sebuah proses, itu berarti kita juga membicarakan sebuah siklus yang tidak akan berhenti begitu saja. Proses penerapan manajemen pengetahuan merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam meningkatkan daya saing perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan sehingga mencapai suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Proses penerapan manajemen pengetahuan itu antara lain mengidentifikasi :

1) Alasan dan tujuan penerapan manajemen pengetahuan

Yaitu apa yang menjadi alasan dilakukannya penerapan manajemen pengetahuan yang dibagi menjadi dua kategori yakni internal dan eksternal serta apa yang menjadi tujuan penerapannya dari wawancara yang dilaksanakan.

2) Elemen manajemen pengetahuan

Yaitu siapa yang mengumpulkan, menciptakan, mengelola, dan menyebarkan pengetahuan yang ada. (yang menurut teori sebaiknya dimulai dari diri sendiri untuk kepentingan organisasi). Secara khusus, maka pengelolaan pengetahuan memerlukan kompetensi sumberdaya manusia yang tepat agar bisa mengelola dan mendistribusikan pengetahuan yang di dapat dan juga budaya yang fleksibel serta pemakaian teknologi yang tepat guna untuk keefektifan kegiatan perusahaan.

3) Strategi pengelolaan pengetahuan

Menyelaraskan pengelolaan strategi dari pengelolaan pengetahuan di Washi-washi Laundry serta menganalisa tujuan dari perusahaan dalam menerapkan manajemen pengetahuan.

4) Proses penerapan manajemen pengetahuan yakni:

Llangkah-langkah yang ditempuh perusahaan dalam proses penerapan manajemen pengetahuan dan melihat kemampuan perusahaan dalam mengaplikasikan konsep dari manajemen pengetahuan serta melihat faktor penghambat dan penanggulangannya.

5) *Evaluasi*

Yaitu membahas *knowledge sources* yang penting bagi daya saing perusahaan dan harus dikembangkan. Hal ini dapat dikembangkan secara terus menerus oleh perusahaan sehingga menjadi suatu keunggulan bersaing yang sulit untuk ditiru oleh pesaingnya

3.5 Analisis Data

Proses analisis dan penafsiran menuntun suatu kajian yang terdisiplin, wawasan kreatif, dan perhatian yang teliti terhadap tujuan evaluasi. Analisis dan penafsiran secara konseptual adalah proses yang terpisah. Analisis adalah proses yang membawa bagaimana data diatur, mengorganisasikan apa yang ada kedalam sebuah pola, kategori, dan unit deskripsi dasar. Penafsiran melibatkan upaya penyertaan makna dan signifikansi ke analisa, melakukan penjelasan pola deskriptif, dan mencari hubungan dan keterkaitan diantara dimensi deskriptif.

Metode analisa yang digunakan adalah analisa kualitatif dengan intepretasi data yaitu melakukan pengolahan data dengan membandingkan fakta

yang terjadi dengan teori-teori yang ditemui atau yang berhubungan dengan pokok masalah. Membandingkan apa yang dilakukan perusahaan, dalam hal ini sesuai dengan teori yang relevan dalam penerapan manajemen pengetahuan dalam perusahaan. Analisis dilakukan dengan menggunakan data-data dari hasil dokumentasi, dan wawancara yang terekam dalam rekaman wawancara, dan diseleksi serta diklarifikasi sesuai dengan kebutuhan data.



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Kehadiran Washe-washe Laundry sejalan dengan perkembangan zaman yang menuntut manusia untuk tidak memiliki waktu melakukan pekerjaan yang memang menjadi kebutuhan sehari-hari seperti mencuci baju. Hal inilah yang dilihat oleh Bapak Alimul Fajri sebagai peluang usaha baru, melihat banyaknya masyarakat khususnya warga kota Padang yang sibuk dan tidak memiliki waktu untuk mencuci baju.

Untuk menjawab kebutuhan warga kota Padang tersebut pada tanggal 1 Oktober 2007 Bapak Alimul Fajri berinisiatif mendirikan perusahaan yang bergerak di bidang jasa khususnya dalam usaha Laundry yang diberi nama Washe-washe Laundry. Hal ini ditandai dengan dibukanya cabang pertama di Jalan Dr Sutomo Marapalam Padang.

Melihat sambutan bagus dari warga kota Padang serta melihat prospek omset penjualan yang tinggi dan ingin memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik, maka Washe-washe Laundry membuka kembali cabang/outlet yang ke 2 di Bulan Juni 2008 di Jalan S. Parman Ulak Karang Padang, disusul cabang ke 3 di Jalan Rohana Kudus Padang pada Maret 2009 dan cabang ke 4 di Bandar Buat Padang.

Pada awal-awal kemunculannya Washe-washe Laundry melakukan promosi besar-besaran dengan memasang iklan di radio ataupun di media massa. Washe-washe laundry pun juga intens berpartisipasi dalam mensponsori beberapa event-event. Hal tersebut dilakukan agar washe-washe laundry dapat dikenal oleh masyarakat kota Padang sebagai usaha laundry kiloan yang berkualitas dengan pelayanan terbaik dan dapat dijangkau dengan harga yang relative bersaing.

Menurut direktur sekaligus pendiri Washe-washe Laundry, Alimul Fajri, dalam membangun bisnisnya Washe-washe Laundry memiliki tiga strategi. Strategi pertama yaitu menawarkan kualitas dan pelayanan terbaik, termasuk memastikan barang cucian kotor yang masuk laundry ketika diambil konsumen telah bersih, rapi dan wangi ketika keluar atau dijemput kembali oleh pelanggan. Untuk mempersingkat waktu pengerjaan dan memberikan pelayanan terbaik, ada dua cara yang di upayakan Washe-washe Laundry. Cara pertama, berinvestasi di mesin-mesin produksi yang tepat. Cara kedua, menyingkat waktu penyajian adalah dengan merekrut lebih banyak karyawan.

Strategi kedua untuk merespons industri yang kompetitif, Washe-washe Laundry memperluas sebaran penetrasi secara geografis. Dengan cara membangun lebih banyak gerai, dengan cara menerapkan system franchise⁴. Washe-washe Laundry menawarkan tiga paket franchise yaitu :

⁴suatu pemberian sebuah lisensi oleh suatu pihak (perorangan atau perusahaan) sebagai pemberi Franchise kepada pihak lain sebagai penerima franchise untuk berusaha dengan menggunakan merek dagang atau nama dagangnya dengan menggunakan keseluruhan system bisnisnya. (id.shvoong.com)

Tabel IV-1

Paket Penawaran Franchise Washi-washi Laundry

NO	Paket Washe-Washe Laundry	Harga	Fasilitas yang didapat
1	Paket WWL 1	Rp. 15.000.000	Sistim, Merk
2	Paket WWL 2	Rp. 40.000.000	Sistim, Merk, Training
3	Paket WWL 3	Rp. 80.000.000	Sistim, Merk, Training, Peralatan, Karyawan

Sumber : Arsip Washe-washe Laundry

Strategi ketiga adalah dengan menawarkan berbagai produk jasa laundry dengan harga terjangkau dengan tujuan membuat konsumen merasa senang dan ingin datang lagi. Agar ketiga strategi tersebut dapat berjalan dengan baik management Washe-washe Laundry juga membenahi dari segi people dengan terus melakukan training terhadap karyawan agar dapat memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, dan menciptakan *Team Work* yang baik antar karyawan dan terus menjalin hubungan kekeluargaan dan kedekatan emosional baik antar karyawan maupun dengan pihak pimpinan perusahaan. Hal ini dilakukan agar para karyawan juga merasa memiliki perusahaan dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan.

4.2 Visi, Misi dan Nilai-nilai Perusahaan

a) Visi dan Misi Perusahaan

Dalam proses perencanaan strategis perusahaan pertama kali telah menetapkan visi dan misi secara menyeluruh. Visi dan misi mempunyai makna yang berbeda, tetapi mempunyai hubungan satu sama lainnya.

Visi Washe-washe Laundry

“Menjadi Laundry terbaik khususnya di kota Padang dan Sumatera Barat pada umumnya”

Misi Washe-washe Laundry

- Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan
- Melaksanakan program penawaran terbaru kepada pelanggan sesuai dengan kemajuan zaman dan teknologi
- Menghasilkan produk jasa yang berkualitas

a) Nilai-nilai Perusahaan

Washe-washe Laundry menjadikan 4 nilai berikut sebagai dasar dalam menjalankan organisasi, juga dalam membangun relasi dengan pelanggan, dan mitra usaha.

1. Integritas

Kita jujur dalam berpikir dan bekerja, dapat dipercaya, tulus dan bersikap profesional saat berhubungan dengan rekan kerja, pelanggan dan para supplier.

2. Keunggulan

Melakukan pekerjaan yang lebih dari sekedar panggilan tugas, melakukan lebih dari apa yang diharapkan orang lain. Melakukan perbaikan dan teliti dalam segala hal.

3. Pertumbuhan

Terus mengembangkan diri dan memperoleh keuntungan dengan cara memberikan kualitas dan layanan terbaik. Meningkatkan kemampuan dan pengetahuan, berbagi keterampilan dan belajar bersama, dan berkembang bersama, baik secara individu maupun organisasi.

4. Kebersamaan dan kekeluargaan

Menciptakan suasana kebersamaan dan kekeluargaan di lingkungan perusahaan baik sesama karyawan, pimpinan ataupun dengan konsumen atau pelanggan serta menjalin hubungan emosional yang baik.

4.3 Personalia

a. Jumlah Karyawan

Pada Washi-washi Laundry jumlah karyawan atau pegawai adalah berjumlah 23 orang termasuk manager.

b. Hak Karyawan

- 1). Menggunakan fasilitas yang telah disediakan
- 2). Mendapatkan imbalan kompensasi atau gaji sesuai kewajiban tugasnya
- 3). Memperoleh perlakuan yang sama

4). Mengajukan saran dan kritik

c. Kewajiban Karyawan

1). Menjalankan tugas dan kewajiban

2). Menjaga kesopanan dan ketertiban

3).Memelihara tempat dan fasilitas

4). Membersihkan lingkungan

d. Tugas Karyawan

1) Tugas pekerjaan sesuai jabatan atau posisi

2) Tugas menjaga outlet agar tetap bersih antara satu sama lain adalah sama.

e. Wewenang Karyawan

1) Melakukan pekerjaan sesuai kebutuhan dan jabatan atau posisi

2) Mengadakan barang sesuai kebutuhan kerja

f. Fasilitas Pegawai

1). Pakaian beserta perlengkapan

2). Kamar mandi beserta perlengkapan

3). Transport untuk keperluan pekerjaan.

4). Tempat penyimpanan barang-barang karyawan.

4.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi merupakan suatu wadah atau sarana bagi individu-individu yang terlibat di dalamnya untuk menyalurkan hasrat dan pengetahuan yang mereka miliki pada perusahaan mereka. Bagi perusahaan organisasi merupakan suatu alat untuk memonitor dan mengontrol suatu pekerjaan yang dibebankan pada individu agar pekerjaan tersebut tidak tumpang tindih dan waktu pekerjaan lebih efisien dengan adanya pembagian tugas.

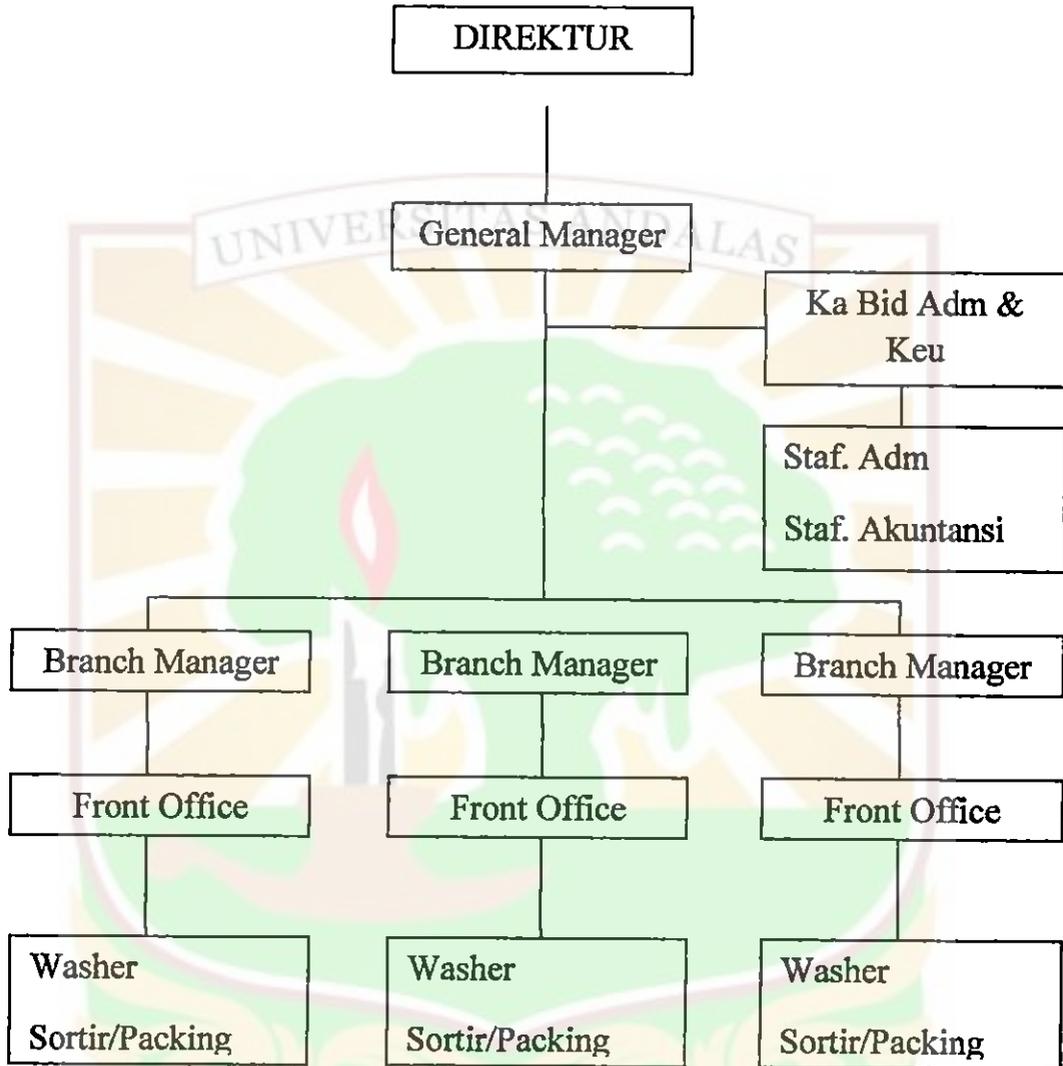
Struktur organisasi mempunyai peranan yang penting dalam perusahaan. Hal ini menggambarkan adanya pembagian pekerjaan sebagai penjabaran tugas sehingga setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan dan bukan melaksanakan keseluruhan tugas yang dilaksanakan secara logis dan serentak.

Untuk mencapai efektifitas dan efisiensi operasional, perusahaan telah membagi tugas/pekerjaan dan tanggungjawab berdasarkan fungsinya, dimana tugas-tugas yang terkait satu sama lain dikelompokkan pada satu bagian tertentu, sehingga menciptakan jalur koordinasi yang berjalan dengan baik.

Untuk lebih jelasnya struktur organisasi Washi-washi Laundry dapat dilihat sebagai berikut :

Gambar IV-1

Struktur Organisasi Washe-washe Laundry



Sumber : Arsip Washe-washe Laundry

4.5 Deskripsi Pekerjaan/Posisi Jabatan

Secara garis besar, tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian yang ada pada Washe-washe Laundry adalah sebagai berikut :

- a. Direktur

Direktur (*owner*) adalah pimpinan tertinggi dalam perusahaan yang menentukan garis kebijakan perusahaan dan berwenang dalam mengambil keputusan-keputusan yang bersifat strategis.

b. General Manager

General Manager adalah pimpinan perusahaan yang bertanggung jawab kepada direktur dalam seluruh kegiatan bisnis perusahaan. Tugas General manager sendiri adalah: perencana dan pembuat keputusan, pengorganisasian dan penyusunan personalia, pengarahan dan pengembangan, pengawasan.

c. Kepala Bidang Administrasi & Keuangan

Bertanggung jawab kepada General Manager dan menangani administrasi manajemen sesuai dengan kebijakan dan aturan main perusahaan mengelola keuangan perusahaan, mengkoordinir, membimbing dan melaksanakan supervisi atas bagian-bagian yang ada dibawahnya :

- Staf Adm : bertanggung jawab kepada kepala bidang administrasi dan keuangan dalam hal kelancaran surat menyurat, dan pengarsipan.
- Staf Akuntansi, bertanggung jawab kepada kepala bidang administrasi dan keuangan dalam hal pencatatan dan pelaporan kegiatan yang berhubungan dengan keuangan perusahaan.

d. Branch Manager

Branch manajer adalah pimpinan dari beberapa kantor cabang, bertanggung jawab kepada General manager dan membuat kebijakan yang berorientasi pada peningkatan laba dan pelayanan cabang/outlet.

e. Front Office

Front Office bertanggung jawab kepada General Manager bertugas melayani pelanggan yang mau mengantar dan mengambil barang serta mencatat dan melayani transaksi pembayaran.

f. Washer

Washer bertugas memisahkan pakaian/barang sesuai barang pelanggan dan sesuai jenis agar tidak bau dan tidak luntur dan sekaligus menjalankan mesin cuci.

g. Sortir/Packing

Bertugas memisahkan pakaian yang telah dicuci, menyetrika dan memberikan pengharum dan sekaligus *mpacking* barang/pakaian.

4.6 Operasional Produksi

Wash-washe laundry telah memiliki standar yang jelas dalam proses operasional produksi hal ini dapat terlihat pada pemeriksaan secara detail sebelum dilakukan pengerjaan cucian dan kualitas akhir pengerjaan cucian adalah sangat penting di Wash-washe Laundry. Langkah pertama dalam setiap proses kami adalah memisahkan cucian Anda untuk selanjutnya akan dilakukan 10 langkah proses yang dilakukan oleh staf terlatih kami yang diarahkan untuk dapat memberikan cucian Anda akan kembali bersih seolah olah seperti pakaian baru.

10 Langkah Pencucian di Wash-washe Laundry adalah :

1. Kantung setiap saku akan dicek agar tidak ada barang yang tertinggal.

2. Setiap pakaian akan dicek terlebih dahulu apakah ada bagian tertentu yang sebenarnya tidak boleh dicuci.
3. Pakaian akan dikelompokkan berdasarkan warna, jenis material cucian, dan jenis tertentu yang memungkinkan terjadi kelunturan.
4. Setiap ada noda atau kotoran membandel, akan dibersihkan dulu sebelum dilakukan pencucian.
5. Perendaman dan pencucian dengan tangan terlebih dahulu akan dilakukan bila dibutuhkan tergantung dari jenis material cucian.
6. Pencucian dan penyetrikaan dengan menggunakan premium detergent dan softener.
7. Pakaian yang telah dicuci akan segera dipindahkan ke bagian pengeringan untuk mencegah adanya pengerutan.
8. Penyetrikaan dengan memanfaatkan peralatan setrika professional dengan diatur pada kehangatan yang pas untuk membuat semua pakaian kembali rapi.
9. Pengecekan terakhir untuk menjamin bahwa pencucian telah dilakukan sesuai standard
10. Semua pakaian bersih akan segera dikemas dengan rapi dan terlindungi

4.7 Sarana perusahaan (Perangkat IT)

Pada saat ini Washi-washi Laundry baru menggunakan beberapa aplikasi dan perangkat IT untuk memudahkan perusahaan dalam pekerjaannya, tetapi masih terbatas hanya untuk penyimpanan data base pelanggan, perkembangan volume penjualan, dan laporan keuangan perusahaan dalam bentuk *Microsoft word*, *excel*, dan *access*. Sedangkan untuk

komunikasi pemanfaatan teknologi internet masih sebatas memanfaatkan situs jejaring social *facebook* tetapi di awal tahun 2011 ini washe-washe laundry akan mengupayakan system Oracle agar kantor pusat dapat memantau kantor cabang.



BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Proses Penerapan dan Identifikasi *knowledge management* di Washe-washe Laundry

5.1.1 Permasalahan Kritis

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara yang dengan Owner/Direktur Washe-washe Laundry, Bapak Alimul Fajri diketahui bahwa ada dua macam sumber permasalahan kritis yang memicu perusahaan untuk menerapkan manajemen pengetahuan, seperti hasil wawancara dengan Bapak Alimul Fajri berikut ini :

“Ya seperti hal-hal yang banyak dihadapi oleh perusahaan pada umumnya, setiap perusahaan memiliki banyak permasalahan seperti itu juga dengan Washe-washe, baik di internal ataupun eksternal perusahaan”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, menunjukkan ada dua permasalahan yaitu sumber internal perusahaan dan sumber eksternal perusahaan. Berikut penjelasan kedua faktor sumber permasalahan kritis tersebut yang memicu perusahaan untuk menerapkan manajemen pengetahuan.

A. Faktor internal perusahaan

Adapun faktor internal yang memicu perusahaan dalam menerapkan manajemen pengetahuan :

1. Tingginya pergantian karyawan pada perusahaan sehingga membutuhkan pola training baru dan sosialisasi baru pada karyawan.

Dikarenakan karyawan yang dimiliki oleh Washe-washe Laundry kebanyakan adalah para mahasiswa yang bekerja dengan sistim *part time* sehingga dengan kesibukan mahasiswa itu sendiri baik di kampus atau kegiatan lainnya sehingga menyebabkan mereka tidak bisa bekerja tetap di perusahaan, sehingga menyebabkan seringnya pergantian karyawan dan perlunya diterapkan pentrainingan baru kepada karyawan.

Hal ini sesuai dengan wawancara peneliti dengan Eka Putra selaku *Branch Manager* Washe-washe Laundry sebagai berikut :

“Permasalahannya hampir sama dengan perusahaan lain yaitu masalah pekerja. Yang mana adanya pekerja yang keluar masuk sehingga membuat kami kerepotan. Karena dengan adanya pekerja baru maka kami akan melakukan pentrainingan lagi”.

Dari hasil wawancara diatas dapat penulis simpulkan bahwa seringnya pergantian karyawan menyebabkan perlunya diadakan pentrainingan kembali kepada karyawan baru tersebut sehingga membutuhkan waktu dan tenaga dari para manager.

2. Perusahaan memiliki banyak pesaing dalam usaha laundry sehingga dibutuhkan daya kreasi dan inovasi baru

Dikarenakan perusahaan bergerak dalam industri yang bersifat *high competition*, sehingga sangat dibutuhkan inovasi dan daya kreativitas yang mumpuni agar tetap mampu bersaing dalam bisnis jasa. Sehingga perusahaan harus memiliki data yang akurat tentang selera konsumen, hal – hal yang membuat konsumen nyaman, serta pelayanan yang memuaskan sehingga konsumen dapat kembali ke Washe-washe Laundry untuk membawa baju kotor dan menjemput kembali baju yang bersih, rapi dan wangi.

3. Perusahaan dapat menjaga keunggulan kompetitifnya melalui inovasi dan

pengalaman pribadi karyawannya yang dapat dibagi dengan organisasi.

Dalam lingkungan yang sarat dengan teknologi, pengetahuan dapat mempresentasikan keunggulan kompetitif dan sebuah kekuatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Berdasarkan hasil wawancara dengan Alimul Fajri (Direktur Washe-Washe Laundry) sebagai berikut :

“Persaingan harga yang sangat ketat dari pesaing dengan persaingan harga rendah, tapi hal ini kami sikapi dengan harga yang pantas dibuktikan dengan jaminan kualitas kepada konsumen”.

Sangat sulit untuk mengumpulkan pengetahuan yang ada dalam kehidupan sehari-hari, ide yang ada dalam pikiran karyawan, dan proses untuk perencanaan sebuah proyek. perusahaan memerlukan orang-orang yang bersikap kreatif dan berinisiatif agar pengetahuan dan pengalaman pribadinya tersebut tidak hilang begitu saja.

B. Faktor eksternal perusahaan

Adapun faktor-faktor eksternal yang menjadi sumber pemicu perusahaan dalam menerapkan manajemen pengetahuan :

1. Kondisi perekonomian, perubahan kebutuhan, dan pola konsumsi masyarakat kota Padang.

Meskipun kota Padang diguncang gempa bumi pada 30 September 2009, inflasi tinggi tidak terjadi. Dilaporkan bahwa tingkat inflasi kota Padang pada Oktober 2009 sebesar 1,78%, dengan laju inflasi tahunan kota Padang tercatat sebesar 4,36% dan laju inflasi tahun kalender sebesar 3,27%⁵. Setelah pemulihan

⁵ www.id.wikipedia.org. Perekonomian Kota Padang

ekonomi pasca gempa, inflasi tahunan kota Padang pada akhir triwulan-I 2010 masih rendah dan berada pada kisaran 3,05%. Secara ekonomis kota Padang masih memiliki potensi untuk berkembang di bidang ekonomi, meskipun dilanda gempa 30 September 2010, tapi hal ini harus disikapi oleh pelaku usaha dengan cermat untuk mencari cara memenangkan persaingan.

Globalisasi dan perkembangan zaman membawa dampak yang sangat besar bagi perekonomian dan bisnis. Hal-hal tersebut mau tidak mau memunculkan berbagai ketentuan dan tren baru bagi dunia bisnis seperti tingkat suku bunga, harga BBM, dan pola kehidupan masyarakat.

2. Perkembangan teknologi.

Respon terhadap permasalahan ini diimplementasikan dalam wujud penggunaan teknologi canggih dalam kegiatan operasional perusahaan sehari-hari untuk menggantikan cara-cara manual yang lama. Serta untuk ke depannya berencana menggunakan system Oracle⁶ untuk memudahkan proses komunikasi antar cabang dan pusat, dan memanfaatkan jaringan internet.

5.1.2 Keinginan untuk maju dan menjadi penguasa di pasar

Seiring semakin maju dan berkembangnya industri di Indonesia khususnya bisnis laundry, menyebabkan perusahaan yang ada di dalam industri ini harus berusaha ekstra keras agar dapat bertahan (*survive*) dalam industri ini. Ditambah lagi dengan adanya berbagai permasalahan kritis yang dihadapi perusahaan seperti

⁶Relational database management *system* (RDBMS) untuk mengelola informasi secara terbuka, komprehensif dan sistematis (www.wikipedia.com)

yang telah dijabarkan sebelumnya di atas. Kemampuan perusahaan untuk bertahan hidup dan berkembang sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk berubah, menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi atau menyesuaikan diri dengan perubahan potensial yang akan terjadi di masa mendatang yang dicerminkan lewat visi dan misi perusahaan tersebut.

5.2 Elemen *knowledge management*

Pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) menjadi salah satu metode peningkatan produktifitas kerja di Washe-washe. Pemanfaatan sumber daya manusia melalui potensi kreativitas dan inovasi agar dapat meningkatkan produktivitas dan profitabilitas suatu organisasi Di Washi-washi Laundry keberhasilan dari penerapan manajemen pengetahuan tergantung dari interaksi tiga elemen pokok, yakni :

5.2.1 Orang (*People*)

Seperti dengan yang diungkapkan oleh Stapeleton (2007) bahwa inti utama dari implementasi suatu strategi manajemen pengetahuan adalah manusia, dengan fokus mengelola mindset (pola pikir) dan perilaku manusia dalam suatu organisasi. Sistem informasi yang didukung oleh teknologi informasi hanyalah pendukung. Hal yang sangat penting adalah bagaimana mendorong agar terjadi suatu perubahan (*change*) dalam cara memimpin, cara bekerja, dan cara berfikir yang dilakukan secara terus menerus sehingga menjadi suatu kebiasaan atau budaya baru. Hal inilah yang sangat dipahami oleh Washe-washe laundry dengan memaksimalkan unsure people pada perusahaan.

Pada Washe-washe, yang bertindak sebagai *Agent*/penggeraknya adalah *Branch Manager*. Seorang penggerak haruslah mengerti betul dengan yang akan dikelola dan ditingkatkan. Selain itu, seorang *Agent* harus mampu berkomunikasi dengan baik, serta membangun kedekatan hubungan emosional dengan para karyawan. Para agen pun juga berperan dalam memberikan training bagi karyawan baru, berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Fauziah selaku *Branch Manager*

Washe-washe Laundry sebagai berikut :

“Dengan memaksimaalkan unsur people, dengan direktur dan manager sebagai agent sekaligus bertindak sebagai motivator. Dimana pimpinan menerapkan gaya demokratis dengan sistem “ bebas tapi bertanggung jawab”. Sehingga akan memicu munculnya suasana kekeluargaan dan didukung dengan investasi di teknologi yang tepat di peralatan produksi pengerjaannya”.

Dari hasil wawancara diatas dapat kita simpulkan bahwa agent perusahaan sebagai motivator menerapkan gaya demokratis dengan keterbukaan. Sehingga komunikasi antar unsur perusahaan menjadi lancar. Agar para karyawan tersebut dapat mengeluarkan ide-ide yang mereka miliki dan keberhasilan dari penerapan manajemen pengetahuan itu tergantung pada keahlian seorang *Agent*.

Seperti yang diungkapkan berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Fauziah selaku *Branch Manager* Washe-washe Laundry sebagai berikut :

“Menerapkan suasana kekeluargaan dengan cara membangun kedekatan emosional baik antar sesama pekerja atau pekerja dengan manager. Dengan menghilangkan gap antara pekerja dengan manager, sehingga nantinya para karyawan dapat merasakan bahwa para karyawan merasa memiliki Washe-washe Laundry dan berujung pada kinerja yang baik.

Hal ini juga terbukti berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Santi (Front Office sebagai berikut :

“Nyaman, dimana suasana kerja sangat kekeluargaan dan gaya pemimpin nya yang tidak pernah menekan para karyawan. Tapi tidak adanya ketakutan atau gap antar atasan dan bawahan sehingga tidak ada hal yang ditutupi”.

Pengetahuan (*knowledge asset*) yang terpatri di dalam *human capital* menjadi kunci keberhasilan untuk menjadi pemimpin (*leader*), jadi bukan sekedar efisiensi proses bisnis semata. Dari analisis yang dilakukan, orang yang terlibat dalam penerapan manajemen pengetahuan mempunyai keahlian dalam:

- a. Membangun komitmen terhadap nilai perusahaan, visi, dan misi, melalui sosialisasi, pernyataan sikap, dan pemantauan perilaku dimana perusahaan memantau dan mengarahkan karyawannya untuk bekerja dengan prosedur yang benar dari awal dan karyawan mengerti akan posisinya di perusahaan.
- b. Berkomunikasi dan saling berbagi dengan baik antar anggota organisasi dan menularkannya ke anggota organisasi yang lain.
- c. Mengakomodasi suatu *teamwork* yang mana melalui *teamwork* dapat dicapai tujuan perusahaan melalui kerjasama dan saling menghargai.
- d. Semangat integritas yang mencerminkan citra positif perusahaan.
- e. Menerapkan semangat perbaikan organisasi secara terus menerus melalui suatu sistem evaluasi dimana perusahaan belajar dari kesalahan yang dilakukan di masa lalu (*Improvement*).
- f. Saling memotivasi dalam bertindak karena telah tercipta lingkungan kekeluargaan dalam organisasi.

5.2.2 Budaya (*Culture*)

Pada perusahaan saat ini, pandangan tentang manajemen perubahan ini bersinggungan pula dengan cara mereka memberlakukan pengetahuan sebagai modal intelektual. Manajemen pengetahuan mencakup prinsip, alat analisis, teori perubahan strategis, peningkatan fungsi individu, sistem, struktur dan proses kerja yang di dahului dengan desain organisasi, perbaikan kinerja pegawai, hubungan

antar bidang/bagian/kelompok dalam suatu organisasi. Dengan demikian, manajemen pengetahuan akan membuat berbagi informasi (*shared information*) tersebut menjadi bermanfaat.

Budaya yang flexible dapat memperlakukan semua anggota organisasi. Hal ini terlaksana sejak awal masuk pegawai sudah ditanamkan etika kerja dan etika bisnis melalui pelatihan-pelatihan dan juga terdapat dalam buku pedoman karyawan yang disosialisasikan bersama-sama. Berbagi pengetahuan merupakan salah satu metode dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan jika setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya.

Budaya perusahaan Washe-washe laundry terlihat dalam nilai-nilai yang dipercaya perusahaan dan sangat mendukung terciptanya suatu penerapan manajemen pengetahuan yang mampu mendukung terciptanya perusahaan yang “mengetahui apa yang semestinya dilakukan”, yakni:

- *Integrity*

Mencerminkan citra positif perusahaan yang dinilai dari kejujuran, loyalitas, tanggung jawab, keadilan, dan rasa memiliki. Integritas yang baik di Washe-washe di contohkan oleh para manager perusahaan itu sendiri sehingga menimbulkan kepercayaan dalam organisasi atau perusahaan.

- *Team work*

Mencapai tujuan perusahaan melalui kerja sama yang baik dan saling menghargai ditunjang dengan lancarnya komunikasi informal di perusahaan dalam balutan suasana kekeluargaan. Sesuai dengan hasil wawancara dengan Rahmawati (General Manager WWL) yaitu :

“Dengan prinsip keterbukaan dan demokratis sehingga tidak ada lagi pemisah dalam bentuk ketakutan dan kecemasan. antar atasan dan bawahan”.

- *Costumer Satisfaction*

Semua aktifitas harus menuju kepada kepuasan pelanggan, karena Washe-washe bergerak pada industry jasa yang sangat mengutamakan kepuasan pelanggan

- *Quality*

Semua proses harus benar dari awal sampai akhir agar kualitas pelayanan jasa tetap terjaga. Karena kualitas adalah kekuatan (*strength*) bagi washe-washe sendiri karena bergerak dalam bidang jasa yang sangat mengutamakan kualitas. Hal ini sesuai berdasarkan hasil wawancara dengan Rahmawati (General Manager WWL) yaitu :

“Persaingan harga yang sangat ketat dari pesaing dengan persaingan harga rendah, tapi hal ini kami sikapi dengan harga yang pantas dibuktikan dengan jaminan kualitas kepada konsumen”.

5.2.3 Teknologi

Pada saat ini Washe-washe Laundry baru menggunakan beberapa aplikasi dan perangkat IT untuk memudahkan perusahaan dalam pekerjaannya, tetapi masih terbatas hanya untuk penyimpanan data base pelanggan dan laporan keuangan perusahaan, tetapi mulai awal tahun 2010 ini washe-washe laundry akan mengupayakan system Oracle agar kantor pusat dapat memantau kantor cabang.

Sistem informasi yang diterapkan di Washe-washe laundry baru terbatas dalam bentuk *knowledge stocks* seperti :

1. Microsoft Word,

Washe-washe laundry menggunakan pencatatan di Microsoft words untuk menyimpan asset perusahaan, grafik perkembangan pendapatan, job desk pekerjaan, data identitas pegawai dan arsip perusahaan lainnya.

2. Microsoft excel

Digunakan untuk pencatatan pemasukan dan transaksi harian diinput secara berkala oleh front office perusahaan yang bertugas dalam administrasi di cabang.

3. Microsoft Access

Merupakan aplikasi technoware pada database washe-washe laundry yang berfungsi dalam menyimpan kumpulan informasi yang dapat diatur dan diakses berdasarkan struktur logik dari informasi pelanggan khususnya bagi para *member*.

5.3 Strategi dan tujuan pengelolaan pengetahuan

Pengelolaan pengetahuan sangatlah penting. Perusahaan begitu berhati-hati dalam menangani hal yang berhubungan dengan pengetahuan. Dari analisis yang dilakukan, ada beberapa alasan kenapa perusahaan mengelola pengetahuan mereka sedemikian rupa, yakni pertama, pengetahuan mencerminkan suatu kekuatan dan keistimewaan. Perusahaan yang mampu mengelola dan menjadikannya suatu keunggulan kompetitif dan berkelanjutan maka dapat kita pastikan bahwa perusahaan tersebut akan memenangi persaingan yang ketat.

Salah dalam menangani pengetahuan, berarti perusahaan akan menghadapi suatu bencana dalam dunia bisnis yang tidak dapat dielakkan. Kedua, pengetahuan dapat menyebar kemana-mana. Dengan pemakaian teknologi tepat guna yang membangun jaringan komunikasi yang efektif akan menyatukan pengetahuan yang dimiliki perusahaan. Setiap cabang akan saling memahami kondisi bisnis di masing-masing lokasi sehingga masing-masing cabang akan memanfaatkan informasi internal perusahaan secara efektif.

Terakhir, pengetahuan dapat diibaratkan seperti sebuah cairan dimana pengetahuan itu dapat tumpah dan bahkan menguap. Pada saat ada karyawan yang keluar dari perusahaan atau lupa, perusahaan akan kehilangan pengetahuan yang seharusnya sudah dimiliki. Adalah sangat penting untuk membangun suatu sistem pengelolaan pengetahuan agar pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan perusahaan tidak terlewatkan (hilang) begitu saja., sesuai berdasarkan hasil wawancara dengan Alimul Fajri (Direktur WWL) sebagai berikut :

“Untuk pencapaian kinerja seluruh elemen perusahaan yang nantinya akan bermuara pada peningkatan omset dan profit perusahaan itu sendiri”.

Dari penjabaran sebelumnya, penulis dapat memberi suatu kesimpulan berdasarkan teori dan hasil wawancara bahwa Washe-washe laundry dalam mengelola yaitu:

1. Pengetahuan diterjemahkan dalam bentuk eksplisit secara berhati-hati dan disimpan dalam basis data, dimana pengetahuan disebar dari kantor pusat lewat *General Manager* kepada para *agent* yaitu *Branch Manager*.

2. Perusahaan khususnya para *agent*, mendorong karyawan untuk mengeluarkan pemikiran/ide dan mengenali faktor penyebab kesuksesan dan kegagalan dalam pencapaian kinerja mengenai berbagai hal seperti pengetahuan tentang pelanggan, hubungan dengan *shareholder*, dan pengetahuan dalam mengelola sumberdaya yang dimiliki.

Sejalan dengan pemikiran itu, maka sistem informasi manajemen adalah suatu sistem yang dirancang secara terintegrasi untuk menyajikan informasi guna mendukung area kunci dalam fungsi dan struktur dengan menggunakan perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*) komputer, prosedur pedoman, model manajemen dan keputusan dan sebuah "data base". Dengan struktur organisasi yang fleksibel dan mudah dikontrol, maka sistem informasi manajemen dengan informasi yang mudah diakses memberikan ruang gerak bagi setiap individu dalam organisasi untuk berpartisipasi dalam menyesuaikan perubahan sikap dan perilaku dalam menghadapi tantangan perubahan lingkungan

Konsep pemberdayaan pengetahuan (*knowledge enabler*) pada hakikatnya merupakan praktek pada konsep manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Perusahaan dan anggota perusahaan juga menyadari bahwa manajemen pengetahuan termasuk strategi dari tanggung jawab dan tindak lanjut (*commitment*), baik untuk meningkatkan efektifitas organisasi maupun untuk meningkatkan peluang/kesempatan. Dapat penulis simpulkan bahwa, tujuan dari manajemen pengetahuan melalui berbagi pengetahuan dan memanfaatkan ulang pengetahuan adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan proses inti lebih efisien dan perusahaan menjadi lebih kompetitif

didalam industri yang berujung kepada kemampu-laba-an perusahaan (*profitability*),

mempertahankan/mendapatkan pelanggan, dan kenyamanan karyawan dalam bekerja sehingga menimbulkan motivasi yang lebih baik.

Tujuan perusahaan dalam penerapan manajemen pengetahuan ini didasari oleh beberapa asumsi, yakni:

1. meningkatkan dan mengembangkan kemampuan organisasi yang mampu bersaing di dalam industri dan menyikapi segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan serta untuk memperbaiki komunikasi diantara manajer dan diantara para pekerja untuk memperbaiki proses kerja.
2. Pemakaian teknologi tepat guna yang menghadirkan efisiensi dan efektifitas bagi perusahaan yang juga mampu menghadirkan pelayanan yang cepat dan tepat demi kenyamanan pelanggan.
3. Berbagi pengalaman/pengetahuan dimana pengetahuan tersebut disimpan dalam suatu database yang mudah diakses oleh para karyawan.

5.4 Proses Penerapan *Knowledge Management*

Saat kita berbicara proses maka kita juga akan berbicara mengenai siklus karena siklus akan terus mengalami perputaran dan tidak berhenti pada suatu tempat, di Washe-washe Laundry para pimpinan perusahaan mulai dari direktur, *General manager, branch manager bertindak sebagai Agent of improvement* pada perusahaan, langkah utama dalam penerapan *Knowledge Management* yaitu

1. Menumbuhkan komitmen bersama untuk pencapaian target perusahaan dengan menerangkan tujuan pengumpulan informasi yang kita lakukan dan melalui praktik kepemimpinan yang baik (kepemimpinan yang

mampu merangkul bawahannya dan menumbuhkan semangat kebersamaan).

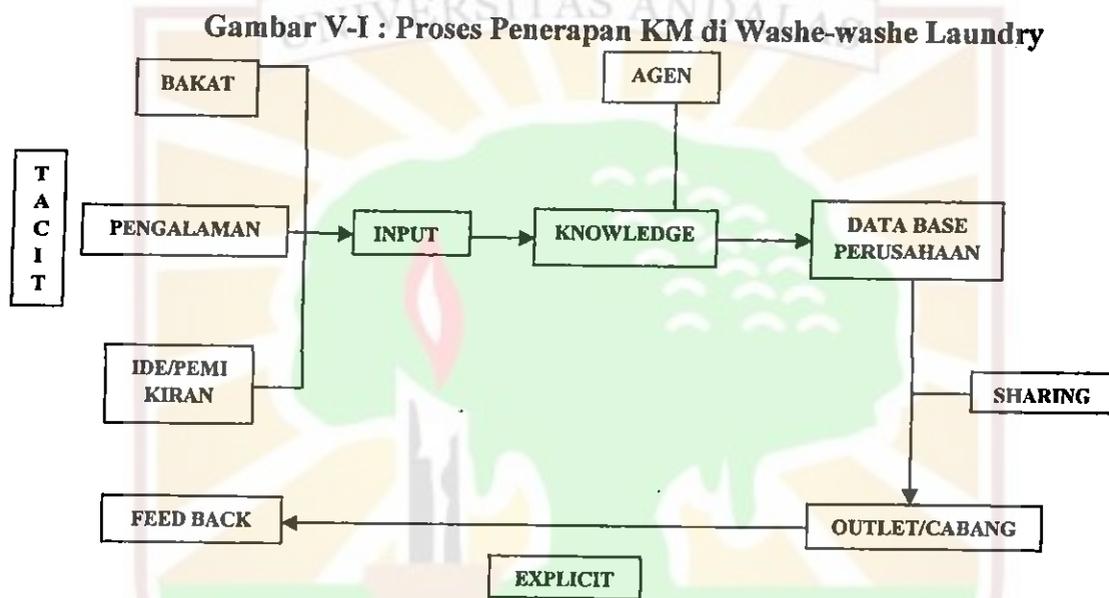
2. Membangun suatu kelompok kerja yang dapat dibangun dengan anggota yang mempunyai kesamaan visi, misi, dan tujuan yang dalam hal ini dikelola oleh suatu agen (*Agent of Improvement*) yang diharuskan untuk mengerti akan keseluruhan strategi, struktur, dan sumberdaya manusia perusahaan.
3. Pemetaan pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
4. Kesepakatan bersama para anggota perusahaan untuk kerelaan seluruh anggota organisasi untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki.

Karyawan washe-washe Landry telah ditanamkan budaya kebersamaan dan kekeluargaan dan komitmen dalam melakukan suatu pekerjaan. Para manager selaku *Agent Of Improvement* harus bisa merangkul dan memotivasi karyawan. Informasi, data, dan ide yang telah dihimpun oleh para *Agent* yaitu para manager perusahaan, berikut proses penghimpunan data, info dan ide perusahaan

1. Mengumpulkan pengetahuan/dokumentasi yang berbentuk data, ide, informasi dan pengalaman baik dari karyawan atau dari para konsumen
2. Mengidentifikasi dokumentasi tersebut baik berbentuk data, ide, informasi dan pengalaman
3. Menyimpan dalam suatu database yang merupakan sumber daya *intangible* atau dikenal sebagai keunggulan kompetitif

4. Menyebarkan/mengirimkan dan mengkomunikasikan pengetahuan yang sudah disaring kepada para karyawan sehingga bisa dicari solusi permasalahan sebelumnya.

Berikut adalah gambaran proses penerapan manajemen pengetahuan di Washe-washe Laundry.



Setelah kita melihat bagaimana proses penerapan manajemen pengetahuan di Washe-washe Laundry, penulis berdasarkan wawancara dengan pimpinan washe-washe laundry tidak ditemukan kendala yang berarti dalam penerapan *Knowledge Management*. Faktor penghambat yang mungkin berpengaruh adalah tingginya perputaran pergantian karyawan atau turnover pada washe-washe Laundry sehingga diperlukan lagi sosialisasi bagaimana penggunaan alat dan proses produksi sehingga dibutuhkan pelatihan baru bagi karyawan baru. Hal ini disebabkan karena ada beberapa karyawan yang memang diambil dengan system kerja part time.

Tapi para agent/manager telah melakukan upaya-upaya untuk mengantisipasi hal ini yaitu dengan :

1. Memberi penghargaan (*reward*)/bonus kepada anggota perusahaan yang berhasil melampaui target kerja.
2. Menciptakan kepuasan kerja pada anggota perusahaan dimana karyawan dapat berimprovisasi dalam pencapaian hasil dalam suatu pekerjaan
3. Membentuk suatu sistem kekeluargaan dalam bekerja
4. Penanaman nilai-nilai yang dianut perusahaan
5. Merekrut mahasiswa sebagai tenaga kerja *part time* sebagai back up karena mahasiswa yang sambil kuliah memiliki kualitas dan kinerja yang lebih baik.

Secara operasional kita dapat melihat aliran proses penerapan knowledge management pada perusahaan washe-washe laundry tersebut pada gambar di bawah ini.

5.5 Pencapaian Penerapan *Knowledge Management*

Sebenarnya hampir semua perusahaan menerapkan *Knowledge Management* baik secara mereka sadari atau tidak mereka sadari, tetapi keberhasilan penerapan Knowledge Management dapat dilihat dari seberapa maksimal perusahaan mendayagunakan data, informasi dan pengetahuan yang dimiliki untuk dijadikan asset intelektual perusahaan untuk terjalinnya hubungan komunikasi yang baik antar unsur dalam perusahaan.

Dimana hal ini sangat ditentukan oleh People atau Agent dalam perusahaan sebagai motor penggerak dan didukung oleh proses yang berbentuk budaya dalam perusahaan dan dibantu oleh fasilitas teknologi untuk memudahkan sosialisasi Knowledge Management itu sendiri.

Melalui hasil observasi dan pengamatan penulis, manfaat dari penerapan *knowledge management* di washe-washe laundry dapat dilihat dari beberapa sisi :

1. Secara personal, karyawan dapat saling berbagi informasi, pengetahuan dan mencari solusi secara mandiri didalam suatu wadah pengetahuan.
2. Proses, dari segi proses di bedakan memberikan kontribusi pada 3 hal, diantaranya :
 - Membantu perusahaan dalam menjalankan standarisasi peraturan dan kebijakan.
 - Efisiensi ; proses lebih efisien dengan cara meningkatkan produktifitas dan menghemat biaya diantaranya training, sosialisasi yang sebagian besar sudah dapat dilakukan didalam sistem knowledge management.
 - Inovasi ; meningkatkan kebiasaan saling berbagi dan berdiskusi interaktif untuk mencari ide kreatif serta menangani suatu isu.

Knowledge Management alangkah baiknya dilakukan disaat perusahaan sedang berkembang, sehingga semua yang ingin dikelola didalamnya masih belum terlalu kompleks dan lebih mudah dalam mengkategorisasikannya. Bagi perusahaan yang sudah besar dan berkembang, alangkah baiknya sebelum

terlambat berpikir jauh kedepan akan manfaat dari KM bagi perusahaan itu sendiri.

Knowledge management merupakan cara untuk mempertahankan konsistensi keragaman ide, cara pandang dan pikiran individu. Secara global knowledge management merupakan memori sekunder yang menyimpan seluruh ide pemikiran individu karyawan suatu perusahaan.

Ditinjau dari alasan dan tujuan penerapan Knowledge Management pada Washe-washe Laundry dapat kita lihat bahwa penerapan yang dilakukan perusahaan tersebut cukup sukses dan terorganisir dengan baik tingkat penjualan dan kepuasan pelanggan menjadi tolak ukur yang sangat nyata. Hal ini bisa dibuktikan dengan beberapa hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan setelah melakukan penerapan yang ternyata memenuhi tujuan penerapan manajemen pengetahuan, antara lain:

- a. Mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat dan kemudahan bagi pelanggan dengan menghasilkan produk berkualitas.
- b. Dengan pengelolaan data, memungkinkan pelanggan mendapatkan fasilitas lebih dari Washe-washe Laundry
- c. meningkatkan dan mengembangkan kemampuan organisasi (anggota perusahaan) yang mampu bersaing di dalam industri dan menyikapi segala sesuatu yang terjadi di dalam perusahaan.
- d. Merangsang pola pemikiran dan inovasi karyawan dimana karyawan dengan kesamaan pengalaman dapat menggabungkan pengetahuan dan ide/pemikiran mereka

- e. Fleksibilitas yang lebih karena ketika perusahaan menghadapi tantangan yang baru, perusahaan akan lebih mudah dalam merespon dan menanggulangnya.
- f. Berbagi pengalaman/pengetahuan dimana pengetahuan tersebut disimpan dalam suatu *database* yang mudah diakses oleh para karyawan.

Keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan juga dapat dilihat dari tiadanya *knowledge gap* antara atasan dengan bawahan dalam pencapaian kinerja organisasi. Setiap anggota perusahaan Washe-washe Laundry mempunyai pola pikir yang hampir sama dan selaras dengan pencapaian tujuan perusahaan dikarenakan seringnya terjadi dialog dua arah.

Luas lingkup penerapan manajemen pengetahuan dilihat dari cara perusahaan mengetahui dan mengumpulkan suatu pengetahuan, baik itu *tacit* maupun *explicit*, yang ada dalam pikiran anggota perusahaan (*knowledge sources*) dan cara perusahaan mengembangkan pemikiran tersebut. Pemikiran tersebut membuat perusahaan menjadi tahu bagaimana bertindak dalam suatu permasalahan dan bagaimana mengantisipasi permasalahan tersebut.

5.5.1. Knowledge sources yang penting bagi keunggulan kompetitif perusahaan

Berdasarkan teori *Knowledge Management Pyramid* yang dikembangkan oleh Rosenberg, penulis dapat merangkum sumber pengetahuan yang mempengaruhi posisi kompetitif Washe-washe Laundry untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah:

1. *Knowledge people*

Washewashe Laundry adalah perusahaan yang tidak tergantung pada satu individu dalam pencapaian tujuan perusahaan, akan tetapi Washewashe Laundry membentuk suatu tim kerja (*work group*) dimana masingmasing tim kerja akan berbagi pengalaman dan pengetahuan yang mereka miliki dan menyimpannya dalam suatu *database* yang mudah diakses oleh para karyawan. (*interacting with operational databases*). Menerapkan metoda pengenalan karyawan baru kepada lingkungan bisnis perusahaan melalui *personal mentoring*. Disini karyawan senior bisa mentransfer pengetahuan dan pengalaman mereka kepada para juniornya.

2. Costumer

Dimana pendekatan yang secara sistimatis dan terus menerus membangun dan mengembangkan secara proaktif menciptakan suatu organisasi yang sadar pelanggan dalam arti luas artinya pelanggan mencakup bukan saja pelanggan murni (sebagai pembeli / eksternal) tetapi juga pelanggan tidak murni (sebagai orang dalam dan perantara) dalam usaha untuk memenangkan dan memelihara pelanggan.

Dapat penulis artikan bahwa apa yang dilakukan oleh perusahaan seperti penjabaran diatas merupakan aktivitas sumberdaya perusahaan yang berbasis *culture* dimana people sebagai penggeraknya dan teknologi data base yang mampu menyokong dan memnghimpun ide dari para karyawan. Upaya memanfaatkan pengetahuan untuk kelancaran operasional perusahaan sudah berjalan dengan baik didukung oleh pemakaian teknologi yang terintegrasi dalam satu sistem yang terpusat.

Melalui penerapan manajemen pengetahuan yang tepat, perusahaan bertindak sesuai dengan pengetahuan yang dimiliki dan perusahaan juga diajarkan

oleh pengalaman di masa lampau. Penerapan manajemen pengetahuan di Washe-washe Laundry mempunyai dampak yang sangat luas bagi pihak yang terlibat di dalamnya dan perusahaan yang menerapkannya.

Melalui analisa dari hasil penelitian yang telah dilakukan dampaknya antara lain:

- a. menciptakan budaya perusahaan yang didorong oleh pengetahuan untuk terus berbenah dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.
- b. mengembangkan pengetahuan karyawan dimana melalui interaksi antar anggota organisasi dan pemanfaatan seluruh elemen perusahaan untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan karyawan
- c. menyajikan jasa dan solusi yang berbasis pengetahuan dimana setiap pelanggan akan merasakan pelayanan yang cepat, tepat dan nyaman dalam bertransaksi serta transparansi,.
- d. menciptakan suatu organisasi pembelajaran yaitu perusahaan akan belajar dari kesalahan yang telah dilakukan dan juga dilakukan perbaikan performa perusahaan berbasiskan pengetahuan,
- e. memberikan nilai tambah berdasarkan pengetahuan pelanggan yang berarti setiap masukan yang diterima dari pelanggan akan diupayakan untuk dipenuhi sebatas kemampuan perusahaan untuk memenuhi nilai tambah yang dimaksud.

Beberapa poin yang menjadi kunci dalam penerapan management pengetahuan di Washe – washe Laundry

1. Menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggan sehingga pelanggan mau terbuka dengan Washe-washe Laundry dan memberikan masukan untuk kinerja yang lebih baik ke depannya.

2. *Improvement*, yang terdiri dari:

- ✓ Mendorong karyawan dalam mencari faktor apa yang menjadi penghambat kesuksesannya dan faktor yang menjadi kunci keberhasilannya
- ✓ Membahas persoalan secara bersama-sama untuk ditanggulangi
- ✓ Meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengatasi suatu permasalahan
- ✓ Menganalisa *feed back* dari karyawan
- ✓ Mengingatkan kembali standar prosedur perusahaan dan batas waktu pelaksanaan kinerja karyawan
- ✓ Menerapkan semangat perbaikan organisasi secara terus menerus melalui suatu sistem evaluasi dimana perusahaan belajar dari kesalahan yang dilakukan di masa lalu (*Learning Organization*).

5.5.2. Implikasi penelitian yang dilakukan

Perkembangan bisnis yang terus berkembang pesat dan tantangan masa depan merupakan tugas dari para agent penggerak dan pimpinan dalam perusahaan untuk tetap terus menjaga dan mengelola asset intelektual perusahaan agar dapat dijadikan senjata ampuh dalam meraih keunggulan kompetitif dalam industry usaha laundry yang terus berkembang dan menawarkan hal yang baru dan inovatif agar tetap mampu bertahan dalam persaingan. Sukses meraih peluang masa depan sangat ditentukan adanya kemampuan untuk menumbuhkan kebiasaan produktivitas secara berkesinambungan yang ditopang adanya sumber daya yang mumpuni.

Terdapat suatu pandangan yang muncul dari pelaksanaan manajemen pengetahuan yaitu :

1. Untuk kedepannya diharapkan Washe-washe menggunakan aplikasi berbasis pada database sehingga mempermudah dalam pencarian dan pemanfaatan informasi yang dipunyai sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan teknologi.
2. Agar Washe-washe menggunakan DBMS (Database Management System), pencarian informasi akan dapat dilakukan dengan mudah. Database Management System adalah aplikasi yang digunakan untuk membuat organisasi logik dari database dan bagaimana cara mengaksesnya.
3. Membuat data base yang lebih mumpuni dan bisa dikelola dengan mudah dan lebih efektif, dengan langkah – langkah sebagai berikut :
 - a. Membuat standarisasi pada seluruh data-data yang ada, yaitu
 1. Identifier
 2. Naming,
 3. Definition,
 4. Integrity Rule, dan
 5. Usage Right
 - b. Menentukan jenis aplikasi DBMS apa yang sesuai untuk dipakai dalam membantu penyusunan dan pemanfaatan data-data tersebut.
 - c. Mengelola informasi secara baik, sistematis dan profesional meliputi siapa yang bisa melihat dan menggunakan, bagaimana mem-backup, berapa lama harus disimpan, teknologi penyimpanan yang tepat dan lain-lain

4. Melaksanakan kegiatan bisnis yang identik dengan penciptaan nilai tambah. Penciptaan nilai tambah akan menjadi keunikan tersendiri bagi perusahaan yang dapat membedakan perusahaan dengan pesaing seperti kecepatan dan ketepatan pelayanan.
5. Melaksanakan kegiatan bisnis yang mencerminkan kecepatan, kesederhanaan, dan keluwesan operasional dimana hal ini dapat tercapai melalui budaya perusahaan yang fleksibel dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya.
6. Menerima kenyataan bahwa penghargaan kepada karyawan berbasis kompetensi dan performa bukan lagi berdasarkan senioritas.

Kapabilitas dan *resources* perusahaan memiliki potensi untuk membentuk dan meningkatkan keunggulan bersaing secara terus menerus (*sustaining competitive advantage*) dengan mengintegrasikan *knowledge* yang ada di dalam perusahaan dengan strategi bisnis perusahaan. Keunggulan bersaing secara terus menerus pada kondisi persaingan yang dinamis memerlukan inovasi dimana perlu adanya penggabungan, baik melalui perluasan kapabilitas yang ada sekarang untuk membentuk *knowledge* baru, atau menyusun ulang *knowledge* yang ada sekarang dalam pola penggabungan yang baru.

BAB VI

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Setelah melakukan identifikasi dan analisis terhadap penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Elemen Knowledge Management yang sangat dominan di Washe-washe Laundry yaitu elemen *people*, didukung dengan *process/culture* yang dibantu dengan penerapan IT yang terbatas.
2. Penerapan *Knowledge Management* kalau pada tingkatan *The Knowledge Management Pyramid* di Washe-washe Laundry berada pada level 1 yaitu *Document Management* yaitu aplikasi *Knowledge Management* yang paling sederhana karena hanya digunakan untuk distribusi informasi saja.
3. *Knowledge management* adalah teknik membangun suatu lingkungan pembelajaran (*learning environment*), sehingga orang-orang di dalamnya terus termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi yang ada, serta pada akhirnya mau berbagi pengetahuan baru yang didapat.
4. Perusahaan terus berbenah diri dan mengkoreksi diri dan menerima masukan dan saran baik dari karyawan sendiri atau dari pelanggan. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan telah menjadi perusahaan pembelajar (*learning organization*) dengan fleksibilitas yang tinggi dalam menyikapi persaingan.
5. Manager selaku *Agent of Improvement* juga memiliki tugas untuk mendorong karyawan untuk mengeluarkan suatu ide/pemikiran dan mengumpulkan ide-ide yang ada dalam pemikiran karyawan.

6. Konsep *improvement* yang dipadukan dengan hubungan kedekatan emosional dan suasana kekeluargaan yang menjadi kekuatan di Washe-washe Laundry.
7. Keberhasilan penerapan *knowledge management* juga dapat dilihat dari tidak adanya *knowledge gap* antara atasan dengan bawahan dalam pencapaian kinerja organisasi dan bagaimana perusahaan mendapatkan dan mempertahankan pelanggan
8. Menerapkan semangat perbaikan organisasi secara terus menerus melalui suatu sistem evaluasi dimana perusahaan belajar dari kesalahan yang dilakukan di masa lalu sebagai bukti dari penerapan (*Learning Organization*) sebagai salah satu keunggulan bersaing.

6.2 Saran.

Adapun saran yang dapat diberikan penulis, setelah melakukan penelitian ini adalah :

1. Mengingat Washe-washe Laundry adalah perusahaan yang kecil yang baru menerapkan sistem informasi secara sederhana maka Washe-washe Laundry harus bergerak cepat dalam pengembangan teknologi informasi agar dapat bersaing dengan para kompetitornya
2. Washe-washe harus tetap terus meng *upgrade* teknologi informasi yang dimiliki dan terus berbenah dalam peningkatan SDM dan peningkatan dalam pengelolaan aset intelektual yang dimiliki perusahaan
3. Washe-washe harus tetap terus melakukan ekspansi pasar dan daya jangkauan dengan lebih intens mengkomunikasikan paket franchise yang ditawarkan, dengan tawaran yang lebih menarik

4. Untuk penelitian selanjutnya agar lebih fokus pembahasannya dengan variable lain yang mempengaruhi knowledge management pada perusahaan dalam sektor industri yang berbeda dan bervariasi.



DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Anshori, Yusak. (2005). "*Analisa Keunggulan Bersaing Melalui Penerapan Knowledge Management Dan Knowledge-Based Strategy*", Jurnal Manajemen Perhotelan, Vol. 1, No. 2, September 2005: 39-53.
- Bray, David A. (2007). "*Literature Review - Knowledge Management Research at the Organizational Level*". SSRN-ID991169
- Ciptono, Fandy. (1996). *Strategi Bisnis dan Manajemen*. Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Davidson, Carl and Philip Voss. Knowledge Management, An Introduction to creating competitive advantage from intellectual capital. Vision Book. New Delhi. 2003.
- Dirgantoro, Crown. (2000). *Keunggulan Bersaing Melalui Proses Bisnis*. Jakarta. Grafindo.
- Din, Rosseni dan Aidah Abdul Karim. (2005). "*Development Of Human Potential Through Knowledge Management: The Hybrid Strategy*".
- Elias M. Awad & Hassan M. Ghaziri. Knowledge Management, Prentice Hall, Inc., A Pearson Education Company. 2003. Harper, W Boyd. Orville C Walker and Jean Claude Larrece *Marketing Strategy: Planning and Implementation*, Third McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ghalib, A.K. (2004). "Systemic knowledge management: Developing a model for managing organisational assets for strategic and sustainable competitive advantage", Journal of Knowledge Management Practice.
- Kasali, Rhenald. (1999). *Membidik Pasar Indonesia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kotler Philip. 2000. *Marketing Management: The Millenium Edition*, New Jersey USA, Prentice Hall inc.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi H. *The Knowledge Creating Company: How Japanesse Companies Create the Dynamics In Innovation*. Oxford University Press. 1995.

Porter, Michael. (1993). *Keunggulan Bersaing*. Jakarta : Erlangga.

Rangkuti, Freddy, (1999). *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka
Utama : Jakarta.

Siagian, Sondang. P. (2003). *Manajemen Strategik*. Jakarta : Bumi Aksara.

Sugiyono, (2004). *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.



Situs-situs Web :

www.aflynn@ism.ws Judul : *Knowledge Management Process: The Care and Feeding of Knowledge Workers*, April 2004.

www.inf.vtt.fi/pdf/ Timo Kucza, Judul : *Knowledge Management Process Model*, 2001

www.km.it.co.id Connie Moore, Judul : *Process Knowledge*, 2005

www.atvli.com, Judul : *ATVLI terbentuk. 200*www.wikipedia.com, 2008.

www.WordPress.com, oleh Aji Setiakarya, Judul : *Menyambut Strategi Bersaing*

www.WordPress.com, oleh Vinsensius, Judul : *Menakar bisnis di Medan. 2007*



Perumusan Masalah

- a. Bagaimana proses penerapan manajemen pengetahuan sebagai salah satu keunggulan bersaing

Daftar Pertanyaan Wawancara

1. Bagaimana perusahaan berbagi pengetahuan, menciptakan konsep pengetahuan, mengkomunikasikan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat di organisasi?
2. Bagaimana KM diaplikasikan dalam perusahaan dengan 3 unsur elemen (People, culture, technology)?
3. Elemen apakah yang mendominasi penerapan KM?
4. Apakah perusahaan memiliki sistem informasi berbasis IT dan bagaimana sistem penerapannya?
5. Apa tujuan penerapan KM di perusahaan?
6. Implementasi KM pada perusahaan?
7. Dalam penerapan KM, Bagaimana perusahaan mengkombinasikan antara SDM dengan IT?
8. Bagaimana keefektifan KM dalam penerapannya di perusahaan?
9. Bagaimana perusahaan mengkomunikasikan KM pada unsur-unsur dalam perusahaan?
10. Management System yang dipakai oleh perusahaan?

b. Bagaimana dengan *knowledge management* yang mempengaruhi daya saing perusahaan?

Daftar Pertanyaan Wawancara

1. Bagaimana perusahaan memaksimalkan KM dalam daya saing perusahaan?
2. Bagaimana pengaruh KM terhadap strategi bersaing?
3. Apa langkah-langkah yang diterapkan oleh perusahaan dalam penerapan KM untuk mencapai keunggulan kompetitif?
4. Bagaimana perusahaan dalam menyelaraskan nilai – nilai perusahaan sehingga selaras dengan KM?



Transkrip Wawancara Dengan Eka (Branch Manager)

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan berbagi pengetahuan, menciptakan konsep pengetahuan, mengkomunikasikan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat di organisasi?

Jadi kami menampung seluruh ide apapun itu yang membangun bagi perusahaan. Dan dirangkum oleh para pemimpin untuk dilakukan koreksi dan perbaikan sehingga memunculkan pengetahuan atau informasi baru.

Pertanyaan : Bagaimana maksudnya dengan berbagi pengetahuan?

Kami saling bertukar pikiran, tentang kendala yang dihadapi oleh perusahaan dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pertanyaan : Bagaimana KM diaplikasikan dalam perusahaan dengan 3 unsur elemen (People, culture, technology)?

Info perusahaan kami beritahukan dengan cara saling diskusi dan membicarakan permasalahan dalam perusahaan. Biasanya di waktu makan dan waktu senggang kami akan selalu bercerita. Dalam jangka waktu sebulan sekali biasanya kami akan melakukan *briefing* untuk mendengarkan informasi dan keluhan dari para karyawan. Baik itu yang berasal dari para pelanggan kami, para pelanggan kami biasanya akan menyampaikan lewat karyawan dan akan kami evaluasi dalam *briefing* sebulan sekali dengan para karyawan. Bahan informasi dari karyawan tersebut akan kami jadikan bahan acuan untuk kami koreksi di kemudian harinya.

Pertanyaan : Elemen apakah yang mendominasi penerapan KM?

Dari 3 unsur tersebut hal yang paling mendominasi yaitu *people* atau orang dalam perusahaan kami yang akan menciptakan suasana kekeluargaan yang hangat dan akrab dengan didukung komunikasi yang lancar antara atasan dan bawahan.

Pertanyaan : Apakah perusahaan memiliki sistim informasi berbasis IT dan bagaimana sistim penerapannya?

Masih belum karena kami masih menggunakan pencatatan secara manual, tetapi untuk data base pelanggan dan laporan keuangan telah menggunakan *word* dan *excel*.

Pertanyaan : Apa tujuan penerapan KM di perusahaan?

Penerapannya untuk mengetahui informasi baik berbentuk keluhan, saran atau kritik dari para karyawan dan pelanggan kami yang nantinya akan berujung untuk terciptanya kenyamanan karyawan kami dalam bekerja dan para pelanggan kami untuk tetap setia memakai jasa kami. Yang nantinya akan berujung pada peningkatan kinerja dan omset pada Washe-washe Laundry sendiri.

Pertanyaan : Implementasi KM pada perusahaan?

Agar kami mengetahui apa yang dibutuhkan oleh para konsumen kami mengetahui apa yang dibutuhkan karyawan dan para pelanggan, sehingga kami tahu cara apa yang terbaik dan yang dibutuhkan oleh para karyawan kami.

Jawaban : Dengan prinsip keterbukaan dan demokratis sehingga tidak ada lagi pemisah dalam bentuk ketakutan dan kecemasan. antar atasan dan bawahan

Pertanyaan : Apa saja masalah yang dihadapi oleh Washe-washe Laundry seiring berkembangnya industri laundry di kota Padang?

Jawaban : Persaingan harga yang sangat ketat dari pesaing dengan persaingan harga rendah, tapi hal ini kami sikapi dengan harga yang pantas dibuktikan dengan jaminan kualitas kepada konsumen.

Pertanyaan : Bagaimana dengan *knowledge management* yang mempengaruhi daya saing perusahaan?

Jawaban : Dengan memaksimalkan unsur people dan terciptalah *culture* yang mendukung untuk terjadinya kenyamanan kerja sehingga otomatis kinerja meningkat dan omset pun meningkat.

Pertanyaan : Bagaimana pengaruh KM terhadap strategi bersaing?

Jawaban : Hal tersebut dapat terlihat dari kinerja para karyawan yang terus membaik karena mereka merasa memiliki perusahaan sehingga sistem pengawasannya pun lebih berbentu "bebas tapi bertanggung jawab" yang menyebabkan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Pertanyaan : Apa langkah-langkah yang diterapkan oleh perusahaan dalam penerapan KM utk mencapai keunggulan kompetitif?

Jawaban : Pengetahuan diterjemahkan dalam bentuk eksplisit secara berhati-hati dan disimpan dalam basis data, dimana pengetahuan disebar dari kantor pusat lewat *General Manager* kepada para *agent* yaitu *Branch Manager*,

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan dalam menyelaraskan nilai – nilai perusahaan sehingga selaras dengan KM?

Jawaban : Dengan memunculkan perasaan memiliki perusahaan pada setiap karyawan, baik itu dari sistem penggajian. Dimana gaji karyawan akan meningkat seiring dengan meningkatnya pendapatan.



Transkrip Wawancara Dengan Rahmawati (General Manager WWL)

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan berbagi pengetahuan, menciptakan konsep pengetahuan, mengkomunikasikan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat di organisasi?

Jawaban : Cara berbagi informasi yaitu dengan koordinasi yang baik antara satu dengan yang lain, misalnya antara bagian depan komunikasi dengan belakang atau pencucian, begitu juga pencucian komunikasi dengan bagian penyetrikan atau packing. Karena tanpa komunikasi akan sulit untuk berjalannya pekerjaan karena semuanya saling berhubungan.

Pertanyaan : Bagaimana kalau berbagi pengetahuan dengan pelanggan?

Jawaban : Melalui informasi secara tertulis dan lisan, misalnya kapan diambil cucian, diucapkan dan tertulis.

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan menyikapi jika ada keluhan dan complain dari pelanggan?

Jawaban : Kalau memang kesalahan dari Washe-washe maka kita akan bertanggung jawab tapi kalau memang bukan kesalahan dari kita maka kita akan menjelaskan bagaimana cara kerja di Washe-washe.

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan mengkomunikasikan pengetahuan dalam menghadapi permasalahan internal perusahaan?

Jawaban : Perusahaan kami bersifat transparan dan terbuka dalam menyikapi permasalahan yang terjadi, misalnya saja dalam menginformasikan omset penjualan, kami menginformasikan kepada seluruh elemen perusahaan etika omset naik bonus bagi karyawan naik begitu punb sebaliknya sehingga dengan sendirinya karyawan akan berusaha keras agar omsetnya meningkat.

Pertanyaan : Apakah keluhan pelanggan disimpan dalam databes perusahaan?

Jawaban : Seandainya keluhan pelanggan maka bagian fromn office akan mencatat dan akan mencoba untuk menyelesaikannya terlebih dahulu tapi jika tidak bisa akan di laporkan kepada menejer cabang masing-masing.

Pertanyaan : Bagaimana bentuk databes pelanggan washe-washe?

Jawaban : Kami membagi dalam dua bentuk yaitu nmember dan pelanggan bisa dalam bentuk eksedimana member mendapat harga yang lebih murah dibandingkan dengan pelanggan biasa.

Pertanyaan : Bagaimana KM diaplikasikan dalam perusahaan dengan 3 unsur elemen (People, culture, technology)?

Jawaban : Budaya dalam organisasi diselaraskan dengan orang-orang sehingga people yang ada terbiasa dengan budaya yang telah tercipta di wosi-wosi dan teknologi digunakan digunakan untuk memebantu karyawan perusahaan.

Pertanyaan : Dalam penerapan KM, Bagaimana perusahaan mengkombinasikan antara SDM dengan IT?

Jawaban : Penerapan IT di perusahaan masih terbatas, tetapi untuk ke depannya akan dilakukan penerapan sistem jaringan seperti sistem oracle.

Pertanyaan : Bagaimana keefektifan KM dalam penerapannya di perusahaan?

Jawaban : Cukup efektif, karena hal ini dapat dilihat dari omset penjualan yang terus menunjukkan grafik peningkatan yang cukup bagus.

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan mengkomunikasikan KM pada unsur-unsur dalam perusahaan?

Jawaban : Dengan prinsip keterbukaan dan demokratis sehingga tidak ada lagi pemisah dalam bentuk ketakutan dan kecemasan. antar atasan dan bawahan

Pertanyaan : Apa saja masalah yang dihadapi oleh Washe-washe Laundry seiring berkembangnya industri laundry di kota Padang?

Jawaban : Persaingan harga yang sangat ketat dari pesaing dengan persaingan harga rendah, tapi hal ini kami sikapi dengan harga yang pantas dibuktikan dengan jaminan kualitas kepada konsumen.

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan memaksimalkan KM dalam daya saing perusahaan?

Jawaban : Dengan memaksimalkan unsur people dan terciptalah *culture* yang mendukung untuk terjadinya kenyamanan kerja sehingga otomatis kinerja meningkat dan omset pun meningkat.

Pertanyaan : Bagaimana pengaruh KM terhadap strategi bersaing?

Jawaban : Hal tersebut dapat terlihat dari kinerja para karyawan yang terus membaik karena mereka merasa memiliki perusahaan sehingga sistem pengawasannya pun lebih berbentu "bebas tapi bertanggung jawab" yang menyebabkan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Pertanyaan : Apa langkah-langkah yang diterapkan oleh perusahaan dalam penerapan KM utk mencapai keunggulan kompetitif?

Jawaban : Pengetahuan diterjemahkan dalam bentuk eksplisit secara berhati-hati dan disimpan dalam basis data, dimana pengetahuan disebar dari kantor pusat lewat *General Manager* kepada para *agent* yaitu *Branch Manager*,

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan dalam menyelaraskan nilai – nilai perusahaan sehingga selaras dengan KM?

Jawaban : Dengan memunculkan perasaan memiliki perusahaan pada setiap karyawan, baik itu dari sistem penggajian. Dimana gaji karyawan akan meningkat seiring dengan meningkatnya pendapatan.

Transkrip Wawancara Dengan Alimul Fajri (Direktur WWL)

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan berbagi pengetahuan, menciptakan konsep pengetahuan, mengkomunikasikan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat di organisasi?

Jawaban :

Menampung seluruh ide membangun apapun itu dari seluruh elemen dari tingkatan manapun dalam perusahaan. Dan merangkumnya oleh para pemimpin untuk dilakukan koreksi dan perbaikan sehingga memunculkan pengetahuan baru untuk membangun perusahaan selanjutnya.

Pertanyaan : Bagaimana KM diaplikasikan dalam perusahaan dengan 3 unsur elemen (People, culture, technology)?

Jawaban :

Dengan memaksimalkan unsur people, dengan direktur dan manager sebagai agent sekaligus bertindak sebagai motivator. Dimana para pimpinan menerapkan gaya demokratis dengan sistem “ bebas tapi bertanggung jawab”. Sehingga akan memicu munculnya suasana kekeluargaan dan didukung dengan investasi di teknologi yang tepat di peralatan produksi pengerjaannya. Sedangkan teknologi informasi baru sebatas manual, dengan baru penggunaan word dan excel.

Pertanyaan : Elemen apakah yang mendominasi penerapan KM?

Jawaban :

Elemen yang sangat mendominasi yaitu elemen people dan budaya dalam organisasi dengan orientasi pada suasana kekeluargaan dan kedekatan hubungan emosional.

Pertanyaan : Apakah perusahaan memiliki sistim informasi berbasis IT dan bagaimana sistim penerapannya?

Jawaban :

Masih belum, tapi rencananya untuk ke depan akan diterapkan. Mengingat kedepannya sangat dibutuhkan sistem informasi tersebut.

Pertanyaan : Apa tujuan penerapan KM di perusahaan?

Jawaban :

Untuk pencapaian kinerja seluruh elemen perusahaan yang nantinya akan bermuara pada peningkatan omset dan profit perusahaan itu sendiri.

Pertanyaan : Implementasi KM pada perusahaan?

Jawaban :

Orientasi kebutuhan pelanggan di masa depan serta menganalisa cara yang efektif akan kebutuhan IT yang akan diterapkan oleh perusahaan dalam waktu dekat.

Pertanyaan : Bagaimana cara untuk mengkondisikan budaya agar dapat dilakukan karyawan?

Jawaban : Hal ini terlaksana dengan sendirinya ketika komunikasi lancar maka secara otomatis para karyawan juga akan memahami budaya perusahaan itu sendiri. Dengan komunikasi yang lancar dalam perusahaan, misalnya dengan melakukan *briefing* satu kali perbulan membahas tentang semua keluhan-keluhan karyawan, dan masalah yang terjadi sesama karyawan sehingga tercipta keadaan yang harmonis.

Pertanyaan : Apa saja hal yang telah membudaya dalam perusahaan washe-washe laundry?

Jawaban : Yang sangat dominan adalah budaya kekeluargaan sehingga tidak terdapat perbedaan atau pembatas antara pimpinan dan bawahan akan tercipta komunikasi yang lancar, semua masalah akan teratasi dengan mudah.

Pertanyaan : Elemen apakah yang mendominasi penerapan KM?

Jawaban : Elemen yang sangat mendominasi yaitu elemen people dan budaya dalam organisasi dengan orientasi pada suasana kekeluargaan dan kedekatan hubungan emosional.

Pertanyaan : Apakah perusahaan memiliki sistim informasi berbasis IT dan bagaimana sistim penerapannya?

Jawaban : Masih belum, tapi rencananya untuk ke depan akan diterapkan. Mengingat kedepannya sangat dibutuhkan sistem informasi tersebut.

Pertanyaan : Apa tujuan penerapan KM di perusahaan?

Jawaban : Untuk pencapaian kinerja seluruh elemen perusahaan yang nantinya akan bermuara pada peningkatan omset dan profit perusahaan itu sendiri.

Pertanyaan : Implementasi KM pada perusahaan?

Jawaban : Orientasi kebutuhan pelanggan di masa depan serta menganalisa cara yang efektif akan kebutuhan IT yang akan diterapkan oleh perusahaan dalam waktu dekat.

Pertanyaan : Dalam penerapan KM, Bagaimana perusahaan mengkombinasikan antara SDM dengan IT?

Jawaban : Penerapan IT di perusahaan masih terbatas, tetapi untuk ke depannya akan dilakukan penerapan sistem jaringan seperti sistem oracle.

Pertanyaan : Bagaimana keefektifan KM dalam penerapannya di perusahaan?

Jawaban : Cukup efektif, karena hal ini dapat dilihat dari omset penjualan yang terus menunjukkan grafik peningkatan yang cukup bagus.

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan mengkomunikasikan KM pada unsur-unsur dalam perusahaan?

Pertanyaan : Dalam penerapan KM, Bagaimana perusahaan mengkombinasikan antara SDM dengan IT?

Karena IT masih belum dominan diterapkan di perusahaan kami hanya baru terbatas pada data base pelanggan dan laporan keuangan. Maka IT hanya sebagai sarana pembantu dalam perusahaan kami.

Pertanyaan : Bagaimana keefektifan KM dalam penerapannya di perusahaan?

Cukup efektif dengan memaksimalkan orang-orang yang ada pada perusahaan dan menciptakan suasana yang memicu untuk kami sesama karyawan dalam berbagi informasi

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan mengkomunikasikan KM pada unsur-unsur dalam perusahaan?

Dengan menciptakan hubungan yang akrab antar karyawan dan sesama karyawan, karyawan dan atasan, serta karyawan dan para pelanggan. Sehingga adanya pertukaran informasi yang saling dikomunikasikan.

Pertanyaan : Management System yang dipakai oleh perusahaan?

Perusahaan kami belum memakai management system, karena masih menerapkan metode secara manual.

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan memaksimalkan KM dalam daya saing perusahaan?

Setelah informasi dan komunikasi tersebar dengan baik di perusahaan maka secara otomatis kinerja para karyawan akan meningkat serta informasi pelanggan akan kami dapatkan.

Pertanyaan : Bagaimana pengaruh KM terhadap strategi bersaing?

KM sangat berpengaruh khususnya untuk internal perusahaan dan berpengaruh terhadap kinerja dan pekerjaan para karyawan. Setelah adanya kinerja yang baik dari karyawan maka akan memunculkan pelayanan yang baik pada konsumen.

Pertanyaan : Apa langkah-langkah yang diterapkan oleh perusahaan dalam penerapan KM untuk mencapai keunggulan kompetitif?

Pengetahuan diterjemahkan dalam bentuk diskusi dan disampaikan dalam suasana yang transparan dan keterbukaan, dimana pengetahuan disebar dari para atasan kepada para karyawan.

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan dalam menyelaraskan nilai – nilai perusahaan sehingga selaras dengan KM?

Dengan berbagi informasi antar unsur-unsur dalam perusahaan sehingga terciptanya komunikasi yang lancar antar unsur-unsur di perusahaan sehingga akan selaras dengan nilai-nilai perusahaan

Transkrip Wawancara Dengan Fauziah (Branch Manager)

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan berbagi pengetahuan, menciptakan konsep pengetahuan, mengkomunikasikan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat di organisasi?

Perusahaan berbagi informasi dengan didukung oleh terciptanya suasana kekeluargaan dan keterbukaan antara atasan dan karyawan. Sehingga informasi yang ada dapat diketahui baik itu keluhan dari karyawan, pelanggan karena adanya komunikasi yang lancar.

Pertanyaan : Data yang ada, apakah memang sudah disimpan?

Data mengenai pelanggan yang memang masih disimpan secara manual di buku, dan baru terbatas dalam bentuk word dan excel.

Pertanyaan : Bagaimana KM diaplikasikan dalam perusahaan dengan 3 unsur elemen (People, culture, technology)?

Info perusahaan kami beritahukan dengan cara saling diskusi dan membicarakan permasalahan dalam perusahaan. Biasanya di waktu makan dan waktu senggang kami akan selalu bercerita. Dalam jangka waktu sebulan sekali biasanya kami akan melakukan *briefing* untuk mendengarkan informasi dan keluhan dari para karyawan. Baik itu yang berasal dari para pelanggan kami, para pelanggan kami biasanya akan menyampaikan lewat karyawan dan akan kami evaluasi dalam *briefing* sebulan sekali dengan para karyawan. Bahan informasi dari karyawan tersebut akan kami jadikan bahan acuan untuk kami koreksi di kemudian harinya.

Pertanyaan : Elemen apakah yang mendominasi penerapan KM?

Dari 3 unsur tersebut hal yang paling mendominasi yaitu people atau orang dalam perusahaan kami yang akan menciptakan suasana kekeluargaan yang hangat dan akrab dengan didukung komunikasi yang lancar antara atasan dan bawahan.

Pertanyaan : Apakah perusahaan memiliki sistem informasi berbasis IT dan bagaimana sistem penerapannya?

Masih belum karena kami masih menggunakan pencatatan secara manual, tetapi untuk data base pelanggan dan laporan keuangan telah menggunakan *word* dan *excel*.

Pertanyaan : Apa tujuan penerapan KM di perusahaan?

Penerapannya untuk mengetahui informasi baik berbentuk keluhan, saran atau kritik dari para karyawan dan pelanggan kami yang nantinya akan berujung untuk terciptanya kenyamanan karyawan kami dalam bekerja dan para pelanggan kami untuk tetap setia memakai jasa kami. Yang nantinya akan berujung pada peningkatan kinerja dan omset pada Washe-washe Laundry sendiri.

Pertanyaan : Implementasi KM pada perusahaan?

Agar kami mengetahui apa yang dibutuhkan oleh para konsumen kami mengetahui apa yang dibutuhkan karyawan dan para pelanggan, sehingga kami tahu cara apa yang terbaik dan yang dibutuhkan oleh para karyawan kami.

Pertanyaan : Dalam penerapan KM, Bagaimana perusahaan mengkombinasikan antara SDM dengan IT?

Karena IT masih belum dominan diterapkan di perusahaan kami hanya baru terbatas pada data base pelanggan dan laporan keuangan. Maka IT hanya sebagai sarana pembantu dalam perusahaan kami.

Pertanyaan : Bagaimana keefektifan KM dalam penerapannya di perusahaan?

Cukup efektif dengan memaksimalkan orang-orang yang ada pada perusahaan dan menciptakan suasana yang memicu untuk kami sesama karyawan dalam berbagi informasi

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan mengkomunikasikan KM pada unsur-unsur dalam perusahaan?

Dengan menciptakan hubungan yang akrab antar karyawan dan sesama karyawan, karyawan dan atasan, serta karyawan dan para pelanggan. Sehingga adanya pertukaran informasi yang saling dikomunikasikan.

Pertanyaan : Management System yang dipakai oleh perusahaan?

Perusahaan kami belum memakai management system.

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan memaksimalkan KM dalam daya saing perusahaan?

Setelah informasi dan komunikasi tersebar dengan baik di perusahaan maka secara otomatis kinerja para karyawan akan meningkat serta informasi pelanggan akan kami dapatkan.

Pertanyaan : Bagaimana pengaruh KM terhadap strategi bersaing?

KM sangat berpengaruh khususnya untuk internal perusahaan dan berpengaruh terhadap kinerja dan pekerjaan para karyawan. Setelah adanya kinerja yang baik dari karyawan maka akan memunculkan pelayanan yang baik pada konsumen.

Pertanyaan : Apa langkah-langkah yang diterapkan oleh perusahaan dalam penerapan KM untuk mencapai keunggulan kompetitif?

Pengetahuan diterjemahkan dalam bentuk diskusi dan disampaikan dalam suasana yang transparan dan keterbukaan, dimana pengetahuan disebar dari para atasan kepada para karyawan.

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan dalam menyelaraskan nilai – nilai perusahaan sehingga selaras dengan KM?

Dengan berbagi informasi antar unsur-unsur dalam perusahaan sehingga terciptanya komunikasi yang lancar antar unsur-unsur di perusahaan sehingga akan selaras dengan nilai-nilai perusahaan

Hasil Wawancara Dengan Yoga Herdian (Branch Manager)

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan berbagi pengetahuan, menciptakan konsep pengetahuan, mengkomunikasikan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat di organisasi?

Kami menampung seluruh ide apapun itu yang membangun bagi perusahaan. Dan dirangkum oleh para pemimpin untuk dilakukan koreksi dan perbaikan sehingga memunculkan pengetahuan atau informasi baru.

Pertanyaan : Bagaimana maksudnya dengan berbagi pengetahuan?

Kami saling berbagi pengalaman, tentang kendala yang dihadapi oleh perusahaan dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pertanyaan : Bagaimana KM diaplikasikan dalam perusahaan dengan 3 unsur elemen (People, culture, technology)?

Info perusahaan kami beritahukan dengan cara saling diskusi dan membicarakan permasalahan dalam perusahaan. Biasanya di waktu makan dan waktu senggang kami akan selalu bercerita. Dalam jangka waktu sebulan sekali biasanya kami akan melakukan *briefing* untuk mendengarkan informasi dan keluhan dari para karyawan. Baik itu yang berasal dari para pelanggan kami, para pelanggan kami biasanya akan menyampaikan lewat karyawan dan akan kami evaluasi dalam *briefing* sebulan sekali dengan para karyawan. Bahan informasi dari karyawan tersebut akan kami jadikan bahan acuan untuk kami koreksi di kemudian harinya.

Pertanyaan : Elemen apakah yang mendominasi penerapan KM?

Dari 3 unsur tersebut hal yang paling mendominasi yaitu people atau orang dalam perusahaan kami yang akan menciptakan suasana kekeluargaan yang hangat dan akrab dengan didukung komunikasi yang lancar antara atasan dan bawahan.

Pertanyaan : Apakah perusahaan memiliki sistim informasi berbasis IT dan bagaimana sistim penerapannya?

Masih belum karena kami masih menggunakan pencatatan secara manual, tetapi untuk data base pelanggan dan laporan keuangan telah menggunakan *word* dan *excel*.

Pertanyaan : Apa tujuan penerapan KM di perusahaan?

Penerapannya untuk mengetahui informasi baik berbentuk keluhan, saran atau kritik dari para karyawan dan pelanggan kami yang nantinya akan berujung untuk terciptanya kenyamanan karyawan kami dalam bekerja dan para pelanggan kami untuk tetap setia memakai jasa kami. Yang nantinya akan berujung pada peningkatan kinerja dan omset pada Washe-washe Laundry sendiri.

Pertanyaan : Implementasi KM pada perusahaan?

Agar kami mengetahui apa yang dibutuhkan oleh para konsumen kami mengetahui apa yang dibutuhkan karyawan dan para pelanggan, sehingga kami tahu cara apa yang terbaik dan yang dibutuhkan oleh para karyawan kami.

Pertanyaan : Dalam penerapan KM, Bagaimana perusahaan mengkombinasikan antara SDM dengan IT?

Karena IT masih belum dominan diterapkan di perusahaan kami hanya baru terbatas pada data base pelanggan dan laporan keuangan. Maka IT hanya sebagai sarana pembantu dalam perusahaan kami.

Pertanyaan : Bagaimana keefektifan KM dalam penerapannya di perusahaan?

Cukup efektif dengan memaksimalkan orang-orang yang ada pada perusahaan dan menciptakan suasana yang memacu untuk kami sesama karyawan dalam berbagi informasi

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan mengkomunikasikan KM pada unsur-unsur dalam perusahaan?

Dengan menciptakan hubungan yang akrab antar karyawan dan sesama karyawan, karyawan dan atasan, serta karyawan dan para pelanggan. Sehingga adanya pertukaran informasi yang saling dikomunikasikan.

Pertanyaan : Management System yang dipakai oleh perusahaan?

Perusahaan kami belum memakai management system.

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan memaksimalkan KM dalam daya saing perusahaan?

Setelah informasi dan komunikasi tersebar dengan baik di perusahaan maka secara otomatis kinerja para karyawan akan meningkat serta informasi pelanggan akan kami dapatkan.

Pertanyaan : Bagaimana pengaruh KM terhadap strategi bersaing?

KM sangat berpengaruh khususnya untuk internal perusahaan dan berpengaruh terhadap kinerja dan pekerjaan para karyawan. Setelah adanya kinerja yang baik dari karyawan maka akan memunculkan pelayanan yang baik pada konsumen.

Pertanyaan : Apa langkah-langkah yang diterapkan oleh perusahaan dalam penerapan KM untuk mencapai keunggulan kompetitif?

Pengetahuan diterjemahkan dalam bentuk diskusi dan disampaikan dalam suasana yang transparan dan keterbukaan, dimana pengetahuan disebar dari para atasan kepada para karyawan.

Pertanyaan : Bagaimana perusahaan dalam menyelaraskan nilai – nilai perusahaan sehingga selaras dengan KM?

Dengan berbagi informasi antar unsur-unsur dalam perusahaan sehingga terciptanya komunikasi yang lancar antar unsur-unsur di perusahaan sehingga akan selaras dengan nilai-nilai perusahaan

Tabel Kesimpulan Wawancara

Kode	Nama	Jabatan	Pendidikan
R1	Fauziah	Branch Manager	S1
R2	Rahmawati	General Manager	D3
R3	Alimul Fajri	Direktur/owner	S1
R4	Eka Putra	Branch Manager	D3
R5	Yoga Herdian	Branch Manager	SMA

1.Pertanyaan	Bagaimana perusahaan berbagi pengetahuan, menciptakan konsep pengetahuan, mengkomunikasikan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat di organisasi?	
Jawaban	R1	Perusahaan berbagi informasi dengan didukung oleh terciptanya suasana kekeluargaan dan keterbukaan antara atasan dan karyawan. Sehingga informasi yang ada dapat diketahui baik itu keluhan dari karyawan, pelanggan karena adanya komunikasi yang lancar.
	R2	Cara berbagi informasi yaitu dengan koordinasi yang baik antara satu dengan yang lain
	R3	Menampung seluruh ide membangun apapun itu dari seluruh elemen dari tingkatan manapun dalam perusahaan. Dan merangkumnya oleh para pemimpin untuk dilakukan koreksi dan perbaikan
	R4	Kami saling bertukar pikiran, tentang kendala yang dihadapi oleh perusahaan dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.
	R5	Kami saling berbagi pengalaman, tentang kendala yang dihadapi oleh perusahaan dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.
Kesimpulan	Menjalin komunikasi yang baik untuk saling berbagi informasi.	

2.Pertanyaan	Bagaimana KM diaplikasikan dalam perusahaan dengan 3 unsur elemen (People, culture, technology)?	
Jawaban	R1	Info perusahaan kami beritahukan dengan cara saling diskusi dan membicarakan permasalahan dalam perusahaan. Baik itu yang berasal dari para pelanggan kami, para pelanggan kami biasanya akan menyampaikan lewat karyawan dan akan kami evaluasi dalam briefing sebulan sekali dengan para karyawan. Bahan informasi dari

		karyawan tersebut akan kami jadikan bahan acuan untuk kami koreksi di kemudian harinya.
	R2	Budaya dalam organisasi diselaraskan dengan orang-orang sehingga people yang ada terbiasa dengan budaya yang telah tercipta di wosi-wosi dan teknologi digunakan digunakan untuk memebantu karyawan perusahaan
	R3	Dengan memaksimalkan unsur people, dengan direktur dan manager sebagai agent sekaligus bertindak sebagai motivator
	R4	Biasanya di waktu makan dan waktu senggang kami akan selalu bercerita. Dalam jangka waktu sebulan sekali biasanya kami akan melakukan <i>briefing</i> untuk mendengarkan informasi dan keluhan dari para karyawan.
	R5	Dengan cara saling mensinergikan antara elemen people dan budaya yang telah ada perusahaan sehingga pertukaran informasi dapat berjalan dengan lancar
Kesimpulan		People sebagai ujung tombak diiringi budaya yang kondusif dan dibantu oleh IT

3.Pertanyaan	Elemen apakah yang mendominasi penerapan KM?	
Jawaban	R1	Dari 3 unsur tersebut hal yang paling mendominasi yaitu people atau orang dalam perusahaan kami yang akan menciptakan suasana kekeluargaan yang hangat dan akrab dengan didukung komunikasi yang lancar antara atasan dan bawahan.
	R2	Elemen yang sangat mendominasi yaitu elemen people dan budaya dalam organisasi dengan orientasi pada suasana kekeluargaan dan kedekatan hubungan emosional.
	R3	Yaitu <i>people</i> dan <i>culture</i> perusahaan kami itu sendiri
	R4	Dari 3 unsur tersebut hal yang paling mendominasi yaitu people atau orang dalam perusahaan kami yang akan menciptakan suasana kekeluargaan yang hangat dan akrab dengan didukung komunikasi yang lancar antara atasan dan bawahan.
	R5	Saya melihat bahwa elemen yang sangat mendominasi disini yaitu orang-orang yang selalu saling membantu dan memotivasi
Kesimpulan		<i>People</i> dan <i>Culture</i> yang mendominasi penerapam <i>knowledge management</i> .

4.Pertanyaan	Apakah perusahaan memiliki sistim informasi berbasis IT dan
--------------	---

	bagaimana sistim penerapannya?	
Jawaban	R1	Belum karena kami masih menggunakan pencatatan secara manual, tetapi untuk data base pelanggan dan laporan keuangan telah menggunakan <i>word</i> dan <i>excel</i> .
	R2	Masih belum, tapi rencananya untuk ke depan akan diterapkan. Mengingat kedepannya sangat dibutuhkan sistem informasi tersebut.
	R3	Masih dalam bentuk sederhana untuk mencatat laporan keuangan, data pelanggan, aset perusahaan, dan data karyawan
	R4	Masih belum karena kami masih menggunakan pencatatan secara manual, tetapi untuk data base pelanggan dan laporan keuangan telah menggunakan <i>word</i> dan <i>excel</i> .
	R5	Kami masih menggunakan penyimpanan data berbasis computer yang sederhana seperti <i>word</i> , <i>excel</i> , dan <i>access</i>
Kesimpulan		Belum, baru menggunakan <i>knowledge stocks</i> dalam bentuk <i>word</i> , <i>excel</i> , dan <i>access</i> .

5.Pertanyaan	Apa tujuan penerapan KM di perusahaan?	
Jawaban	R1	Penerapannya untuk mengetahui informasi baik berbentuk keluhan, saran atau kritik dari para karyawan dan pelanggan kami yang nantinya akan berujung untuk terciptanya kenyamanan karyawan kami dalam bekerja dan para pelanggan kami untuk tetap setia memakai jasa kami.
	R2	Untuk pencapaian kinerja seluruh elemen perusahaan yang nantinya akan bermuara pada peningkatan omset dan profit perusahaan itu sendiri
	R3	Agar aliran dalam informasi dapat lancar di perusahaan dan menghasilkan komunikasi yang baik sehingga apapun permasalahan dapat diselesaikan.
	R4	mengetahui informasi baik berbentuk keluhan, saran atau kritik dari para karyawan dan pelanggan kami
	R5	menghasilkan komunikasi yang baik sehingga apapun permasalahan dapat diselesaikan
Kesimpulan		Menciptakan hubungan yang baik dan komunikasi yang lancar

6.Pertanyaan	Implementasi KM pada perusahaan?	
Jawaban	R1	Mengetahui keinginan konsumen dan mengetahui apa yang dibutuhkan karyawan dan para pelanggan, sehingga kami bisa memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan kami.
	R2	Orientasi kebutuhan pelanggan di masa depan serta menganalisa cara yang efektif akan kebutuhan IT yang

		akan diterapkan oleh perusahaan dalam waktu dekat.
	R3	Dapat memecahkan kendala dan benturan yang terjadi di perusahaan itu sendiri.
	R4	Agar kami mengetahui apa yang dibutuhkan oleh para konsumen kami mengetahui apa yang dibutuhkan karyawan dan para pelanggan, sehingga kami tahu cara apa yang terbaik dan yang dibutuhkan oleh para karyawan kami.
	R5	Agar informasi yang ada dapat dimanfaatkan sehingga bias dijadikan nilai tambah bagi perusahaan kami
Kesimpulan		.Untuk mengetahui keinginan dan harapan pelanggan.

7.Pertanyaan	Dalam penerapan KM, Bagaimana perusahaan mengkombinasikan antara SDM dengan IT?	
Jawaban	R1	Karena IT masih belum dominan diterapkan di perusahaan kami hanya baru terbatas pada data base pelanggan dan laporan keuangan. Maka IT hanya sebagai sarana pembantu dalam perusahaan kami.
	R2	Penerapan IT di perusahaan masih terbatas, tetapi untuk kedepannya akan dilakukan penerapan sistem jaringan seperti sistem oracle.
	R3	Mengkombinasikan skill yang dimiliki karyawan dan membekali karyawan terlebih dahulu dengan standar kerja yang diterapkan di Washe-washe laundry
	R4	Masih belum dominan diterapkan di perusahaan kami hanya baru terbatas pada data base pelanggan dan laporan keuangan.
	R5	Menjadikan SDM sebagai pengerak untuk pendistribusian <i>knowledge management</i> itu sendiri.
Kesimpulan		Mengkombinasikan SDM yang dimiliki karyawan dengan IT yang tersedia

8.Pertanyaan	Bagaimana keefektifan KM dalam penerapannya di perusahaan?	
Jawaban	R1	Cukup efektif dengan memaksimalkan orang-orang yang ada pada perusahaan dan menciptakan suasana yang memicu kami sesama karyawan dalam berbagi informasi
	R2	Dari segi IT masih belum maksimal, tapi kalau dari segi kami berbagi informasi sudah cukup baik.
	R3	Cukup efektif, karena hal ini dapat dilihat dari omset penjualan yang terus menunjukkan grafik peningkatan yang cukup bagus.
	R4	Kami memaksimalkan orang-orang yang ada pada

		perusahaan dan menciptakan suasana yang memicu agar distribusi komunikasi dapat berjalan efektif.
	R5	Dirasakan cukup efektif dengan adanya aliran informasi yang cukup lancar antara unsure di perusahaan kami.
Kesimpulan		Cukup efektif melihat kebutuhan perusahaan saat ini

9.Pertanyaan	Bagaimana perusahaan mengkomunikasikan KM pada unsur-unsur dalam perusahaan?	
Jawaban	R1	Dengan menciptakan hubungan yang akrab antar karyawan dan sesama karyawan, karyawan dan atasan, serta karyawan dan para pelanggan. Sehingga adanya pertukaran informasi yang saling dikomunikasikan.
	R2	Dengan prinsip keterbukaan dan demokratis sehingga tidak ada lagi pemisah dalam bentuk ketakutan dan kecemasan. antar atasan dan bawahan
	R3	Menciptakan culture yang nyaman dan kondusif dan mendistribusikan informasi dengan komunikasi yang lancar dan adanya suasana yang hangat.
	R4	Menjalin hubungan yang akrab antar karyawan dan sesama karyawan, karyawan dan atasan, serta karyawan dan para pelanggan.
	R5	Menjadikan pertukaran informasi sebagai nilai untuk menjaga komunikasi antar karyawan dengan atasan, karyawan dengan karyawan atau dengan pelanggan
Kesimpulan		Mengkondisikan suasana yang nyaman dan kondusif

10.Pertanyaan	Apa saja masalah yang dihadapi oleh Washe-washe Laundry seiring berkembangnya industri laundry di kota Padang?	
Jawaban	R1	Persaingan harga yang sangat ketat dari pesaing dengan persaingan harga rendah, tapi hal ini kami sikapi dengan harga yang pantas dibuktikan dengan jaminan kualitas kepada konsumen.
	R2	Munculnya para pemain baru di usaha laundry dengan ciri khas dan penawaran produk serta promosi baru
	R3	Sejauh ini kami tidak mengalami permasalahan yang cukup serius. Kami tetap terus fokus pada pencapaian di internal perusahaan kami sendiri dan peningkatan layanan dan kualitas produksi.
	R4	Perusahaan kami belum memakai management system, masih menerapkan cara manual dengan pemakaian system penyimpanan data sederhana.
	R5	Pergantian karyawan yang cukup tinggi sehingga kami memerlukan perekrutan karyawan baru dan pelatihan baru untuk karyawan baru tersebut.

Kesimpulan	Persaingan harga yang sangat ketat dari pesaing, dan Pergantian karyawan yang cukup tinggi
------------	--

11.Pertanyaan	Bagaimana perusahaan memaksimalkan KM dalam daya saing perusahaan?	
Jawaban	R1	KM sangat berpengaruh khususnya untuk internal perusahaan dan berpengaruh terhadap kinerja dan pekerjaan para karyawan. Setelah adanya kinerja yang baik dari karyawan maka akan memunculkan pelayanan yang baik pada konsumen
	R2	Dengan memaksimalkan unsur <i>people</i> dan terciptalah <i>culture</i> yang mendukung untuk terjadinya kenyamanan kerja sehingga otomatis kinerja meningkat dan omset pun meningkat
	R3	Terus menerapkan KM di setiap unsur perusahaan dengan terus membina hubungan dan komunikasi yang baik
	R4	Setelah informasi dan komunikasi tersebar dengan baik di perusahaan maka secara otomatis kinerja para karyawan akan meningkat serta informasi pelanggan akan kami dapatkan
	R5	Tetap terus menjaga komunikasi yang lancar dengan didukung oleh suasana kekeluargaan di perusahaan kami.
Kesimpulan	Dengan adanya hubungan antar <i>people</i> dengan komunikasi yang lancar dan didukung oleh <i>culture</i> yang membuat <i>people</i> di perusahaan itu sendiri nyaman.	

12.Pertanyaan	Bagaimana pengaruh KM terhadap strategi bersaing?	
Jawaban	R1	KM sangat berpengaruh khususnya untuk internal perusahaan dan berpengaruh terhadap kinerja dan pekerjaan para karyawan. Setelah adanya kinerja yang baik dari karyawan maka akan memunculkan pelayanan yang baik pada konsumen.
	R2	Hal tersebut dapat terlihat dari kinerja para karyawan yang terus membaik karena mereka merasa memiliki perusahaan sehingga sistem pengawasannya pun lebih berbentuk "bebas tapi bertanggung jawab" yang menyebabkan kenyamanan karyawan dalam bekerja.
	R3	Setelah KM efektif diterapkan di perusahaan kami, hal itu dapat tercermin pada peningkatan kinerja para pegawai dan peningkatan kualitas layanan konsumen
	R4	KM sangat berpengaruh khususnya untuk internal perusahaan dan berpengaruh terhadap kinerja dan pekerjaan para karyawan.
	R5	Pengetahuan sangat berpengaruh dalam pengumpulan ide

Kesimpulan	Berpengaruh terhadap kinerja dan pekerjaan para karyawan
------------	--

13.Pertanyaan	Apa langkah-langkah yang diterapkan oleh perusahaan dalam penerapan KM untuk mencapai keunggulan kompetitif?	
Jawaban	R1	Pengetahuan diterjemahkan dalam bentuk diskusi dan disampaikan dalam suasana yang transparan dan keterbukaan, dimana pengetahuan disebar dari para atasan kepada para karyawan.
	R2	Informasi didistribusikan dalam bentuk eksplisit secara berhati-hati dan disimpan dalam basis data, dimana pengetahuan disebar dari kantor pusat lewat <i>General Manager</i> kepada para <i>agent</i> yaitu <i>Branch Manager</i> ,
	R3	Informasi didistribusikan dengan memanfaatkan budaya yang baik di perusahaan sehingga menghasilkan komunikasi yang lancar dan baik di perusahaan
	R4	Informasi diterapkan dalam bentuk diskusi dan disampaikan dalam suasana yang hangat dan terbuka, dimana pengetahuan disebar dari para atasan kepada para karyawan.
	R5	Berbagi informasi dengan adanya komunikasi yang lancar dan ditambah dengan budaya perusahaan yang mengutamakan kekeluargaan.
Kesimpulan	Pengetahuan diterjemahkan dalam bentuk diskusi dan disampaikan dalam suasana yang transparan dan keterbukaan	

14.Pertanyaan	Bagaimana perusahaan dalam menyelaraskan nilai – nilai perusahaan sehingga selaras dengan KM?	
Jawaban	R1	Dengan berbagi informasi antar unsur-unsur dalam perusahaan sehingga terciptanya komunikasi yang lancar antar unsur-unsur di perusahaan sehingga akan selaras dengan nilai-nilai perusahaan
	R2	Memunculkan perasaan memiliki perusahaan pada setiap karyawan, baik itu dari sistem penggajian. Dimana gaji karyawan akan meningkat seiring dengan meningkatnya pendapatan
	R3	Menciptakan kondisi bahwa seluruh elemen perusahaan adalah bagian penting yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri
	R4	Membiasakan para karyawan untuk memahami nilai-nilai yang ada pada perusahaan dengan terus melatih karyawan

		untuk saling berbagi informasi
	R5	Memberikan kebebasan pada karyawan untuk bebas mengeluarkan ide sehingga mereka merasa memiliki perusahaan
Kesimpulan		Memunculkan perasaan memiliki perusahaan pada setiap karyawan

