

MODEL IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM MENCIPTAKAN INOVASI PADA INDUSTRI KREATIF DI KOTA BANDUNG

Oleh:
Sri Suwarsi
Dosen Tetap Program Studi Manajemen FEB Unisba
srisuwarsi@yahoo.com

ABSTRACT

Friction from economic based industry paradigm to knowledge and information based industry paradigm require knowledge management. Nowadays, an organization is not only depend on resource based competitive advantage but also how it can compete with its own knowledge based, with a good knowledge management, organization can create knowledge workers so it can create the creative and innovative output, because it has supported by the employee's competencies. In Bandung City, creative industry is very potential from the perspective of quantity and quality, but in the growth of the industry, there is still no system and deep discussion about what is the talent of Bandung for being further explore until it can outcome core competencies for us to rely on so it gives a competitive value creation and become a stand out characteristic from Bandung. The successful implementation indicators of knowledge management are Knowledge inventory and acquisition and Knowledge activity.

Keywords : *Knowledge Management, Innovative, Creative Industry, Competency*

I. PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia merupakan penopang perekonomian, namun dari sisi kesiapan wirausaha dalam menghadapi tantangan-tantangan bisnis ke depan atau jangka panjang belum menunjukkan ke arah yang mengembirakan. Beberapa hasil studi empiris menyimpulkan bahwa daya saing industri kecil menengah di negara berkembang jauh lebih rendah jika dibandingkan dengan negara maju. Rendahnya daya saing industri kecil menengah di negara berkembang disebabkan oleh sejumlah faktor, yang bisa dikelompokkan ke dalam dua kategori, yakni faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor internal diantaranya adalah

tingkat pendidikan atau keahlian pekerja dan pengusaha yang rendah, tingkat kewirausahaan yang rendah, kurangnya permodalan, rendahnya akses pemasaran, kualitas manajemen yang rendah, kurangnya penguasaan teknologi, aspek pemilihan lokasi yang tidak tepat, dan lainnya. Sedangkan faktor eksternal adalah kebijakan pemerintah yang kurang mendukung, struktur ekonomi, sistem birokrasi perbankan, dan sebagainya.

Adanya pergeseran paradigma persaingan dari industri berbasis ekonomi menjadi industri yang berbasis pengetahuan dan informasi membutuhkan pengelolaan pengetahuan yang dikenal dengan *Knowledge Management* atau manajemen pengetahuan. Oleh karena itu sebuah organisasi saat ini tidak hanya mengandalkan keunggulan bersaing yang berupa *resource based* saja, tetapi juga bagaimana dapat bersaing dengan *knowledge based* yang dimilikinya. Dengan demikian maka sumber daya ekonomi bukan lagi berupa modal finansial, sumber daya alam, dan atau pekerja, tetapi berupa ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi.

Menyadari akan adanya persaingan yang semakin kompetitif tersebut, maka perlu adanya perubahan paradigma lama dari semula mengandalkan *resource-based competitiveness* menjadi *knowledge-based competitiveness*, yang dapat diwujudkan dalam teknik produksi, metode pemasaran, pengelolaan SDM, serta peralatan atau mesin yang dipergunakan dalam suatu proses produksi. Dalam aplikasi secara konkrit maka organisasi harus memiliki penguasaan ilmu pengetahuan yang terdiri dari perangkat teknis (*technoware*), perangkat manusia (*humanware*), perangkat informasi (*infoware*) dan perangkat organisasi (*orgaware*).

Menurut Nonaka dan Takeuchi (2006) alasan fundamental mengapa perusahaan di Jepang menjadi sukses karena keterampilan dan pengalaman mereka terhadap pengelolaan dan penciptaan pengetahuan pada organisasi dengan melalui pengenalan hubungan yang sinergi antara *knowledge tacit* dan *explicit*.

Yang menjadi permasalahan adalah apakah usaha kecil menengah yang ada di Indonesia umumnya dan industri-industri kreatif yang tersebar di Kota Bandung telah menerapkan manajemen pengetahuan sebagai basis untuk meningkatkan kompetensi para

pekerjanya? Sebagaimana manajemen pengetahuan ini telah sukses diterapkan oleh organisasi-organisasi besar lainnya di Indonesia .

Mengingat bahwa sektor usaha industri kreatif Kota Bandung saat ini menjadi pusat perhatian dan pusat kunjungan wisata dari luar Kota Bandung bahkan mancanegara. Juga perkembangan terkini kota Bandung semakin pesat dan meluas bukan hanya sebagai kota pemerintahan, perdagangan, industri, kebudayaan, dan pariwisata, juga sebagai kota jasa. Tingkat kunjungan wisatawan akhir pekan, menjadi peluang usaha bagi masyarakat Kota Bandung yang terkenal sebagai industri kreatif, sehingga menyebabkan makin "menjamurnya" pertumbuhan tempat-tempat wisata belanja misalnya fashion dan kuliner di Bandung. Berbagai toko baju atau *factory outlet*, distro, *cafe*, resto dan tempat jajanan tradisional ataupun internasional semakin melengkapi pilihan untuk berwisata. Tentu saja fenomena ini sangat menguntungkan masyarakat Bandung, terutama dari sektor perekonomian. Bisnis industri kreatif Kota Bandung menjadi sesuatu yang menjanjikan. Dengan demikian pertumbuhan bisnis industri kreatif di Kota Bandung tersebut harus diikuti dengan pengelolaan pengetahuan yang benar agar terjadi proses integrasi yang berkelanjutan antara pengetahuan lama dengan pengetahuan yang baru untuk diaplikasikan bagi berkembangnya inovasi-inovasi tentunya dengan pemanfaatan teknologi yang mampu mendorong kompetensi dan kreativitas industri kreatif untuk menangkap peluang yang ada.

Penerapan manajemen pengetahuan di Indonesia seharusnya bukan hanya monopoli perusahaan besar, tetapi juga harus menjadi agenda dan akhirnya menjadi budaya organisasi, karena seiring dengan persaingan industri yang demikian pesat, maka menuntut perusahaan untuk selalu inovatif dan kreatif untuk memberikan *value added* yang berkelanjutan kepada para *customer* nya. Dan juga adanya kecenderungan perkembangan kebutuhan dan keinginan konsumen yang semakin tinggi, cepat, dan bervariasi akibat arus informasi yang demikian cepat, sehingga ekspektasi konsumen akan suatu produk dari waktu ke waktu mengalami perubahan yang semakin cepat. Oleh karenanya perusahaan yang tidak ingin ditinggalkan oleh konsumennya, maka harus mencari jalan untuk mengelola *knowledge* yang dimiliki para karyawannya untuk dapat diintegrasikan dalam suatu sistem yang terstruktur untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi untuk

menjawab perubahan dan tantangan persaingan. Untuk itu maka perusahaan perlu menerapkan manajemen pengetahuan, karena dengan penerapan manajemen pengetahuan, maka perusahaan akan selalu berupaya untuk selalu melakukan proses belajar untuk melakukan proses perubahan dan inovasi.

Manajemen pengetahuan adalah suatu upaya yang sistematis, tegas, dan sengaja untuk membangun, memperbaharui dan mengaplikasikan *knowledge* dalam rangka untuk menciptakan *creation* dan *innovation* (Wiig,1998). Dengan implementasi manajemen pengetahuan di suatu organisasi akan mencegah hilangnya *knowledge* yang dimiliki oleh organisasi yang disebabkan oleh karyawan yang hilang karena karyawan tersebut pensiun, pindah, maupun meninggal.

Mengingat bahwa perkembangan dan kelangsungan suatu perusahaan sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, maka diperlukan upaya yang optimal dari perusahaan dalam mengembangkan *knowledge* yang dimiliki oleh karyawan sebagai basis *competitive value* bagi perusahaan. Hal ini dapat terwujud apabila *knowledge* yang dimiliki individu tersebut dapat di *acquire, integrate, store, share* dan *apply*. Sehingga dalam perusahaan tersebut terjadi *knowledge integration* dari *knowledge* yang sudah ada dengan *knowledge* yang baru dengan berbagai bentuk inovasi-inovasi.

Makalah ini diarahkan untuk melakukan kajian teoritis dan analisis secara mendalam terhadap berbagai teori sehingga mampu menyajikan sebuah model yang tepat dalam implementasi *knowledge management* pada industri kreatif di Kota Bandung. Yang mana selama ini bahwa model-model pengembangan *knowledge management* yang ada baru cocok untuk diaplikasikan pada perusahaan-perusahaan besar dan sudah mapan.

II. KAJIAN PUSTAKA

2.1. Industri Kreatif

Setelah tema industri kreatif bergulir di Indonesia sejak beberapa tahun terakhir ini, maka banyak sekali kajian-kajian yang membahas peranan industri ini dalam peningkatan perekonomian di

Indonesia. Industri ini telah mampu menyerap tenaga kerja rata-rata per tahun sebesar 5,4 juta dengan tingkat partisipasi sebesar 5,8%. (Mayang Setya : 2006).

Terdapat lima permasalahan utama dalam pengembangan industri kreatif, yaitu antara lain: kualitas dan kuantitas sumber daya manusia sebagai pelaku dalam industri kreatif; iklim yang kondusif untuk memulai dan menjalankan usaha di industri kreatif; penghargaan atau apresiasi terhadap insan kreatif yang telah menghasilkan karya kreatif; percepatan pertumbuhan teknologi informasi dan komunikasi; dan sistem pembiayaan yang berpihak kepada pelaku industri kreatif.

Departemen Perdagangan RI telah mencatat terdapat 15 cakupan kelompok ekonomi kreatif, yang meliputi (1) jasa periklanan; (2) arsitektur; (3) seni rupa; (4) kerajinan; (5) desain; (6) mode (*fashion*); (7) film; (8) musik; (9) seni pertunjukkan; (10) penerbitan; (11) riset dan pengembangan; (12) piranti lunak; (13) televisi dan radio; (14) mainan; dan (15) *video game*.

Cakupan kelompok industri kreatif tersebut perlu diidentifikasi untuk melakukan pemetaan yang lebih komprehensif untuk dapat memberikan gambaran yang detail mengenai dampak atau kontribusi dari masing-masing industri kreatif ini pada perekonomian.

Sumber daya pendukung industri kreatif ini perlu menjadi pusat perhatian dalam pengembangannya lebih lanjut. Di Kota Bandung industri kreatif dari segi jumlah dan kualitas sudah sangat baik, namun dalam perkembangannya belum adanya sistem dan kajian yang mendalam apa sebenarnya *Talent* yang dimiliki Kota Bandung untuk dieksplor lebih lanjut sehingga mampu menyajikan sebuah *core competencies* yang mampu diandalkan sehingga memberikan *competitive value creation* yang mumpuni dan menjadi ciri khas yang menonjol dari Kota Bandung. Oleh karena itu maka perlu adanya proses identifikasi lebih lanjut dari para pelaku industri kreatif itu sendiri dan juga perlu dukungan pemerintah untuk mengembangkan sumber daya yang sudah ada untuk menciptakan kreativitas dan inovasi terus-menerus agar tetap eksis dalam persaingan industri kreatif yang lain

2.2. Knowledge Management (Manajemen Pengetahuan)

2.2.1. Pengertian *Knowledge* (Pengetahuan)

Sebelum mendefinisikan *knowledge management* maka perlu didefinisikan dulu apa itu *knowledge* atau pengetahuan.

Davenport dan Prusak (1998) mendefinisikan pengetahuan sebagai : *Knowledge is a fluid of mix framed experience, values, contextual information, expert insight and grounded institution that provides an environment and framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms.*

Dalam buku yang ditulis oleh Von Krogh, Ichiyo, serta Nonaka (2000), dan Chun Wei Choo (1998), diambil dalam Proceedings Seminar Nasional oleh Bambang Setiarso, bahwa ringkasan gagasan yang mendasari pengertian *Knowledge* adalah :

- a. *Knowledge* merupakan kepercayaan yang dapat dipertanggungjawabkan (*justified true believe*)
- b. Pengetahuan merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus terpikirkan (*tacit*)
- c. Penciptaan inovasi secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut.
- d. Penciptaan inovasi

Kesimpulan secara umum pengertian pengetahuan adalah bahwa pengetahuan lebih dari sekedar informasi karena pengetahuan mencakup komponen yang lebih luas yang meliputi pengalaman, nilai-nilai, wawasan, dll, dan harus dapat diaplikasikan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

2.2.2. Jenis Pengetahuan

Terdapat dua jenis pengetahuan :
Knowledge divided into two types, namely Tacit Knowledge and Knowledge explicit, this is supported by Duffy [1999], Nonaka [1998], Tiwana [2000], and Zack [1999].

Dari beberapa pendapat tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengetahuan *tacit (tacit knowledge)*: yaitu sifatnya sangat personal dan tidak terlihat sehingga sulit diformulasikan dan sulit dikomunikasikan kepada orang lain. Pengetahuan *tacit* ini terdapat pada masing-masing orang, pribadi-pribadi, bersifat unik, tidak tertulis, tapi diketahui; dan dapat juga terdapat pada sekelompok orang namun sifatnya masih tidak terlihat sehingga sulit untuk diformulasikan dan sulit untuk dikomunikasikan kepada orang lain. *Tacit knowledge* berbentuk pengetahuan yang masih tersimpan dalam pikiran manusia, misalnya: gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan keahlian, dsb.

Nonaka & Takeuchi menyebutkan bahwa *tacit knowledge* memiliki 2 dimensi, yaitu dimensi teknis dan dimensi kognitif.

- Dimensi teknis, bersifat informal dan *know-how* dalam melakukan sesuatu. Dimensi ini relatif sulit didefinisikan karena pengetahuan ini diperoleh karena pengalaman seseorang.
- Dimensi kognitif, terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealisme, *values*, emosi, dan mental yang sulit dijelaskan. Dimensi ini akan membentuk bagaimana cara pandang seseorang menerima segala sesuatu yang terdapat dalam lingkungannya.

2. Pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*): berbentuk pengetahuan yang sudah terdokumentasi/terformulasi, mudah disimpan, diperbanyak, disebarluaskan dan dipelajari. Misalnya: manual, buku, laporan, dokumen, surat dan sebagainya.

Berdasarkan hal tersebut agar pengetahuan dapat tersebar luas pada kelompok tertentu maka: a) pengetahuan yang ada perlu dibuat aksesibel terhadap masyarakat pakar; b) pengetahuan yang ada perlu dibuat terbuka terhadap ulasan kritis (*critical review*); c) mudah diperoleh untuk digunakan secara berulang-ulang.

Potensi *knowledge* yaitu pengetahuan dan pengalaman yang tersembunyi yang dimiliki oleh karyawan berdasarkan Riset *Delphi Group* menunjukkan bahwa *knowledge* dalam organisasi tersimpan dengan struktur sebagai berikut :

- a. 42 % terdapat dalam pikiran (otak) karyawan
- b. 26 % terdapat pada dokumen kertas
- c. 20 % terdapat pada dokumen elektronik
- d. 12 % terdapat pada *knowledge base elektronik*

Karena aset *knowledge* sebagian besar tersimpan dalam pikiran kita yang disebut *tacit knowledge*. Oleh karena itu *tacit knowledge* sangat sulit ditransfer kepada orang lain karena pengetahuan tersebut

disimpan pada pikiran masing-masing individu (karyawan) dalam organisasi. Untuk menjawab persoalan ini maka *knowledge management* perlu diimplementasikan oleh perusahaan untuk mengubah *tacit knowledge* menjadi *knowledge* yang mudah dipahami dan dimengerti dengan cara mengkomunikasikan dan mendokumentasikannya, yang disebut *explicit knowledge*. Hasil *knowledge management* ini adalah dokumentasi, karena tanpa dokumentasi semuanya akan tetap menjadi *tacit knowledge* dan *knowledge* ini akan sulit diakses oleh siapapun dan kapanpun dalam organisasi.

2.2.3. Knowledge Management

Istilah *Knowledge Management* dalam jargon manajemen mulai dikenal pada dekade tahun 90-an dan jargon ini masih tetap bertahan bahkan berkembang dengan pesat dan mulai diimplementasikan di berbagai organisasi dan perusahaan dan telah memberikan kontribusi yang signifikan kepada peningkatan kinerja dan daya saing perusahaan.

Secara ilmu, *Knowledge Management* dikembangkan oleh Karl-Erick Svelby yang menekankan adanya sikap keterbukaan dan siap terhadap informasi-informasi baru. Setiap pengetahuan dimulai dari individu, ketika pengetahuan individu itu dapat ditransfer menjadi pengetahuan organisasi, maka pengetahuan itu akan sangat berharga untuk meningkatkan produktivitas perusahaan atau organisasi. Untuk dapat mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi, maka harus dilakukan upaya-upaya secara terus-menerus pada semua tingkatan dalam organisasi.

Di bawah ini disajikan beberapa definisi KM yang telah diterjemahkan oleh penulis sebagai berikut :

1. Menurut Beijerise (1999): KM adalah upaya pencapaian tujuan organisasi, melalui strategi memotivasi dan memfasilitasi *knowledge-worker* untuk berkembang, serta meningkatkan kemampuan mereka dalam menginterpretasikan data dan informasi dengan menggunakan sumber informasi yang tersedia, pengalaman, keahlian, budaya, karakter, personalitas, perasaan dan sebagainya sehingga dapat memberikan arti kepada yang lain.
2. Wiig (1998): KM adalah suatu upaya yang sistematis, tegas dan sengaja untuk membangun, memperbaharui dan mengaplikasikan

knowledge dalam rangka memaksimalkan efektifitas keterkaitan *knowledge* di perusahaan dan menyimpannya sebagai *knowledge assets* untuk diperbaharui secara berkelanjutan untuk menciptakan *creation* dan *innovation*.

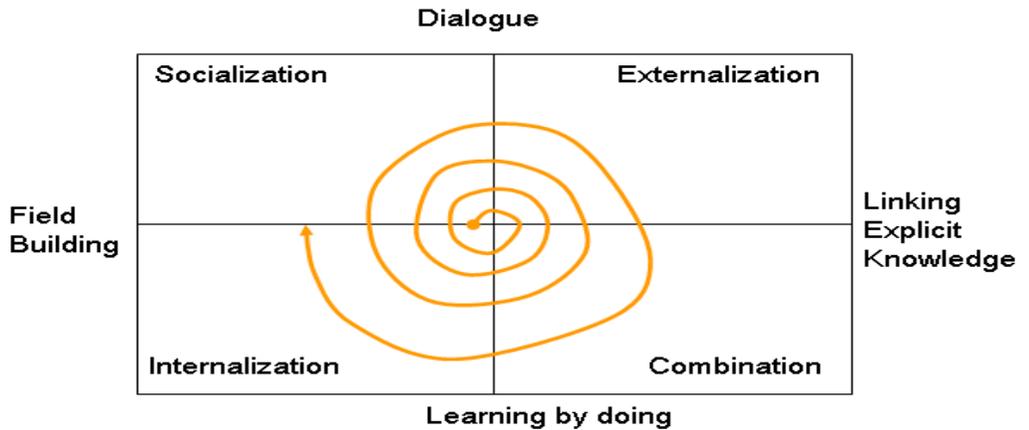
3. Bassi (1997): KM adalah proses dari *creating, capturing*, dan penggunaan pengetahuan untuk meningkatkan performansi organisasi. KM sering diasosiasikan dengan dua jenis aktivitas. Aktivitas pertama adalah mendokumentasikan dan menentukan *individual knowledge* yang sesuai, dan kemudian disebarakan melalui *database* perusahaan. KM juga meliputi aktivitas untuk mempermudah pertukaran *knowledge* manusia melalui *groupware, e-mail* dan internet.

Dari berbagai pendapat di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa *knowledge management*:

- Strategi untuk memfasilitasi *knowledge worker* untuk *transfer knowledge*.
- Upaya sistematis untuk membangun, memperbaharui, dan mengaplikasikan *knowledge* untuk mencapai efektifitas organisasi.
- Dengan perkembangan teknologi saat ini untuk mencapai efektifitas *transfer knowledge* perlu membangun *database* perusahaan.
- KM harus dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan.

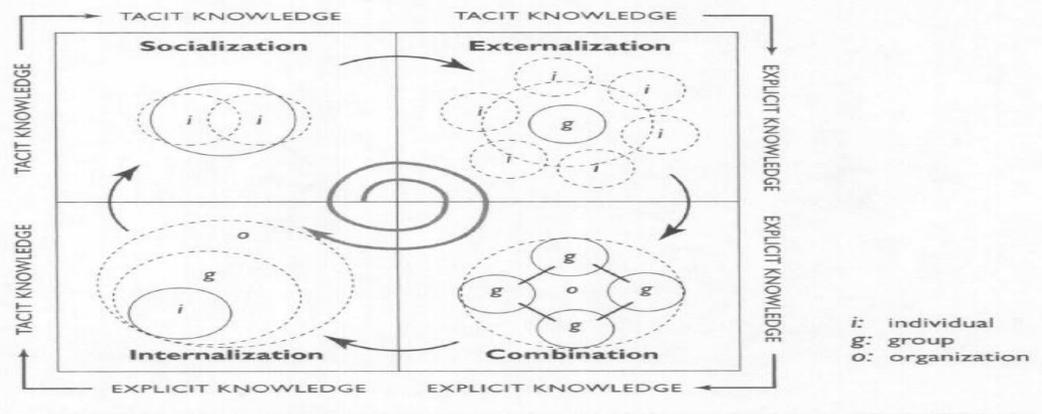
Nonaka memperkenalkan empat bentuk proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi, yaitu: seperti terlihat dalam gambar sebagai berikut :

The Knowledge Spiral



SPIRAL EVOLUTION OF KNOWLEDGE CONVERSION

FIGURE 1. Spiral Evolution of Knowledge Conversion and Self-transcending Process



Gambar 1. Knowledge Spiral & Spiral Evolution of Knowledge Conversion

1. Dari gambar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: *Socialization (tacit to tacit)*, yaitu merupakan suatu proses *transfer* pengetahuan *tacit* individu ke individu lain melalui pengamatan, pengulangan, dan praktek secara langsung. Pengetahuan yang disosialisasikan adalah berupa keterampilan (*skill*) yang diperoleh dari pengalaman, dan pengetahuan ini tidak akan pernah menjadi

explicit sehingga tidak mudah bagi seseorang untuk mentrasfer pengetahuan tersebut secara luas ke dalam organisasi.

2. *Externalization (from tacit to explicit)*, yaitu merupakan proses artikulasi pengetahuan *tacit* kedalam *explicit*, sehingga pengetahuan tersebut dapat dibagi dan ditransfer kepada individu lain dalam suatu organisasi.
3. *Combination (explicit to explicit)*, yaitu merupakan proses yang menggabungkan berbagai pengetahuan *explicit* dalam suatu organisasi kemudian diolah menjadi suatu pengalaman baru yang *explicit* sehingga mudah dipahami dan ditransfer kepada individu lain dalam organisasi.
4. *Internalization (from explicit to tacit)*, yaitu merupakan penyerapan pengetahuan yang bersifat *explicit* yang baru yang kemudian ditransfer secara luas dalam organisasi melalui proses belajar sehingga menjadi *tacit* dari individu-individu dalam organisasi, dengan catatan bahwa setiap individu mau belajar pengetahuan baru dan mau menginternalisasikan didalam dirinya akan memperluas dan memperkaya pengetahuan *tacit* yang bersangkutan.

III. PEMBAHASAN

3.1. Implementasi *Knowledge Management*

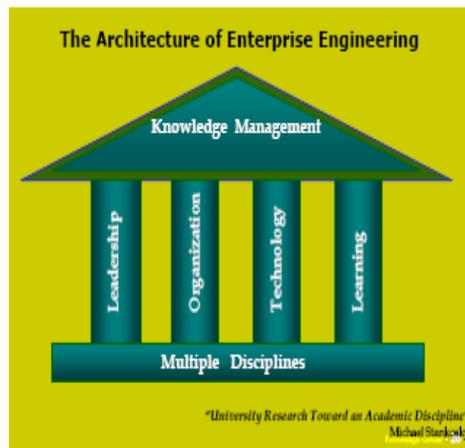
Implementasi *Knowledge Management* adalah suatu proses untuk menciptakan, mendokumentasikan, berbagi, serta memperbaharui pengetahuan dalam organisasi yang didukung oleh pilar-pilar utama perusahaan yang meliputi *leadership*, dan teknologi, sehingga menjadi suatu budaya *sharing knowledge* di perusahaan. Nonaka (1991); Alavi & Leidner, 2001), Newman & Conrad (2000).

Tahap implementasi *Knowledge Management* pada Industri Kreatif

1. Membuat Peta “*knowledge*” dalam organisasi

Agar potensi *knowledge* setiap karyawan dapat dimanfaatkan dan dikembangkan, tentu perusahaan memerlukan informasi secara lengkap mengenai aset berharga ini. Berbagai ahli di dunia juga mulai aktif melakukan pengembangan dan penelitian mengenai berbagai potensi *knowledge* ini serta belajar dari kesuksesan berbagai organisasi dan perusahaan yang telah mengimplementasikan KM ini. Salah satu konsep yang dikembangkan oleh Universitas di Amerika yaitu University of George Washington mempublikasikan judul

University Research the Architecture of Enterprise Engineering yang digambarkan pada gambar Sebagai berikut :



Gambar 1. *The Architecture of Enterprise Engineering*

Multi disiplin adalah merupakan fondasi dari sebuah bangunan yang mana dalam setiap perusahaan bisa terdiri dari berbagai multi disiplin, dimana antar perusahaan kadang memiliki multi disiplin yang berbeda.

Sementara empat pilar utama yang mendukung implementasi konsep dan sistem KM adalah:

1. **Leadership/Management** terdiri dari *strategy, values, decision-making process, prioritization, resource allocation promote system thinking, integrative management roles*
2. **Organization** terdiri dari *operational aspects: functions, processes, structures, control & measurements support system technology, utilization*
3. **Technology** terdiri dari *various IT product support the collaboration and codification*
4. **Learning** terdiri dari *various learning forums, principles and behaviors promote collaborative learning environment .*

2. Membuat perencanaan penerapan knowledge management

Perencanaan penerapan *knowledge management* merupakan strategi jangka panjang yang meliputi tiga komponen dalam *value creation* yang meliputi *quality, efficiency, dan growth*, dengan *strategy objective* intern.

3. Menyusun Strategy Map Knowledge Management Industri Kreatif.

Strategy Map Knowledge Management pada Industri Kreatif meliputi :

- a. *Knowledge Management* adalah merupakan strategi untuk mengelola *intangible asset* perusahaan, yang meliputi *human capital (knowledge, skill, dan training)* dan *Organization capital (culture, leadership, teamwork)*.
 - b. *Human capital* dan *organization capital* harus diterjemahkan ke dalam operasional kegiatan perusahaan yang meliputi manajemen operasi, manajemen pemasaran, manajemen SDM, manajemen efisiensi, pengelolaan bahan baku dan sebagainya.
 - c. Semua komponen dalam organisasi tersebut harus selaras (*alignment*) untuk pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan.
 - d. Untuk melihat keberhasilan penerapan *knowledge management*, perlu melakukan pengukuran kinerja organisasi dengan pengukuran *balance score card* (aspek *financial*, aspek *customer*, aspek *internal process*, dan *learning & growth perspective*)
4. Implementasi Knowledge Management pada Industri Kreatif yang meliputi lima level :

Tabel 3.1. Level Implementasi *Knowledge Management*

Level Implementasi KM	Keterangan
Level 1 <i>Initiate</i>	Implementasi KM harus dimulai dari pelaku industri kreatif yang didukung oleh pihak-pihak terkait, dan kemudian menyebarkan inisiatif ini kepada seluruh komunitas yang ada di industri.
Level 2. <i>Develop</i>	Tahap pengembangan dimulai kelompok-kelompok anggota industri untuk memelopori munculnya <i>groupware-groupware</i> untuk saling berbagi pengetahuan.
Level 3. <i>Standardize</i>	Tahap dimana mulai dikembangkan berbagai proses dan pendekatan yang diperlukan untuk pengembangan pengetahuan.
Level 4. <i>Optimize</i>	Tahap dimana keberhasilan penerapan KM diukur efektivitasnya.
Level 5. <i>Innovate</i>	Tahap dimana organisasi telah mampu memanfaatkan penerapan KM dan telah menjadi budaya dan cara bertindak setiap anggotanya, yaitu ditandai dengan banyaknya produk-produk hasil inovasi.

5. Mengukur Aktivitas KM

Parameter yang dijadikan indikator keberhasilan implementasi KM adalah :

- a. *Knowledge inventory & acquisition*, yang meliputi : *knowledge capturing*, perpustakaan, *E-Library*, *Knowledge center*.
- b. *Knowledge activity*, yang meliputi : forum industri kreatif, forum inovasi, forum diskusi *sharing-problem solving-kolaborasi*.

IV. KESIMPULAN

1. Keberhasilan implementasi *knowledge management* pada industri kreatif perlu didukung oleh empat komponen yang meliputi: *technoware*, *humanware*, *infoware*, dan *orgaware*.
2. Terdapat lima tahap implementasi *Knowledge Management*, yaitu: (1) membuat peta *knowledge* dalam organisasi; (2) membuat perencanaan penerapan *knowledge management*; (3) menyusun peta strategi *knowledge management*; (4) implementasi *knowledge management*; dan (5) Mengukur aktivitas *knowledge management*.
3. Indikator keberhasilan implementasi KM adalah :
 - a. *Knowledge inventory and acquisition*, yang meliputi: *knowledge capturing*, perpustakaan, *E-Library*, *Knowledge center*.
 - b. *Knowledge activity*, yang meliputi: forum industri kreatif, forum inovasi, forum diskusi *sharing-problem solving-kolaborasi*.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Buchari Alma. 2003. *Kewirausahaan*. Bandung: Alfabeta.
- Dalkir, Kamiz. 2005. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Butterworth-Heinemann.
- Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Desouza, Kevin C., and Yukika Awazu. 2004. *Engaged Knowledge Management: Engagement with New Realities*. Palgrave Macmillan.
- Frappaolo, Carl. *Knowledge Management*, 2nd ed. Capstone, 2006.
- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Andi Offset, Yogyakarta.
- Ichijo, Kazuo, and Ikujiro Nonaka. 2006. *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. Oxford University Press.
- Longenecker, Justin G., et al. 2000. *Kewirausahaan: Manajemen Usaha Kecil*. Jakarta : Salemba Empat.
- Meredith, Geoffrey G. 2002. *Kewirausahaan: Teori dan Praktek*. Jakarta:PPM.
- Moh. Nazir. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Sekaran Uma. 2006. *Research Methods For Business. Edisi 4 (Edisi Bahasa Indonesia). Buku 1 dan buku 2.* Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Suryana. 2003. *Kewirausahaan: Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses.* Jakarta: Salemba Empat.

Stewart, Thomas A. 1997. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations.* Currency/Doubleday.

Tulus T.H. Tambunan. 2009. *UMKM di Indonesia,* Ghalia Indonesia.

Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek, edisi ke-2,* Rajawali Pers.

Jurnal

Cheng Nan Chen. 2007. The Relationship Among Social Capital, Entrepreneurial Orientation, Organizational Resources and Entrepreneurial Performance for New Venture. *Journal of Contemporary Management Research.* (3), 3 September.

Ikujiro Nonaka, Noboru Konno. 1998. The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* (40), No.3.

Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, 2006, *The Dynamics of Entrepreneurs Success Factor in Influencing Venture Growth.*

Zingheim K. Patricia. 1996. Competencies and competency models : does one size fit all ? *ACA Journal*, vol 5 no. 1, page 56 -65.

Makalah seminar, lokakarya, penataran:

Dave Ulrich and Wayne Brockbank, 1990. *Core Competency Corporation.*

- Faltin, Gunter. 1999. Competencies for innovative entrepreneurship. *Unesco meeting on the future of work and adult learning. Hamburg.*
- Guido Capaldo, Luca Landoli. *Entrepreneurial Competencies and Training needs of Small Firms: 2004. A Methodological Approach*, University of Napoli Federico II, Italy, Juli.
- James C. Hayton, 2005, Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management practices : *A Review of Empirical Research*, College of Business Utah State University, Elsevier Inc
- Jose Celestino Dias Barreira. 2009, *The Influence of business knowledge and work experience, as antecedents to entrepreneurial success*, University of Pretoria.
- Martin Mulder, Thomas Lans, Jos Verstegen, Harm Biemans & Ypiemeijer. 2006. *Practical Learning for Entrepreneurial Competence A Study on Learning Activities and Competencies of Entrepreneurs in Innovative Horticulture*. Wageningen University- Sanfrancisco, April.
- Mitrani Alain & Dalziel Murray, *Competency Based Human Resource Management : Value Driven Strategies for Recruitment, Development and Reward*: Les Edition d'Organization, Paris, 1992.
- Robert J. Thierauf, James J. Hctor. 2006. Optimal Knowledge Management, Wisdom Management, System, Concept, and Application, *Published in the United States of America by Idea Group Publishing (an imprint of Idea Group Inc)*.
- Ruth Alas, 2007, *Features of Successful Entrepreneurs in Estonia and Organisational Learning Challenges*, Estonian Business School.
- Wu Wei-Wen, 2009. *A Competency-based model for the success of an entrepreneurial start-up*. Department of international trade