

PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DI BANKEKXIM

By Rahmat Broto Triaji

*Yesterday natural resources defined power. Today knowledge is power.
Yesterday value was extra. Today value is Everything.
Yesterday...*

(Denis Waitley, Empires of the Mind)

Dewasa ini *competition* dan *change* nampaknya sudah menjadi suatu kata yang baku dan kenyataan yang harus dihadapi oleh setiap perusahaan dalam mengelola aktivitas bisnisnya. Perkembangan teknologi informasi, kapitalisme global, dan perdagangan bebas yang akhir-akhir ini semakin menampakkan bentuk dan pengaruhnya tidak saja membuat persaingan menjadi sangat ketat (*hypercompetition*), tetapi juga membuat lingkungan bisnis dapat berubah secara cepat (*turbulent*) dengan pola atau arah yang *discontinuous*.

Krisis moneter yang terjadi di kawasan Asia dan Indonesia telah membuktikan hal itu. Secara garis besar ada 3 penjelasan penyebab krisis moneter di kawasan Asia, yaitu yang disebut oleh Paul Krugman (dikutip oleh Vanson YW Soo, 1998) sebagai *first generation*, *second generation*, dan *efisiensi & krisis perbankan (Krugman version)*. *The first* dan *second generation* secara umum mengatakan bahwa penyebab krisis moneter adalah akibat pemerintah mempertahankan defisit anggaran untuk mempertahankan nilai tukar tetap dalam menghadapi serangan spekulasi, sedangkan menurut Paul Krugman penyebab krisis moneter antara lain adalah sebagai akibat rendahnya efisiensi kegiatan ekonomi di sebagian besar negara Asia. Paul Krugman mengatakan bahwa negara-negara di kawasan Asia ternyata tidak memiliki apa yang disebutnya sebagai *total factor productivity*, yaitu total efisiensi dari penggunaan sumber daya manusia dan modal secara tepat dan benar. Pola kerja yang banyak menekankan kepada *working harder* (bekerja keras) dan bukan kepada *working smarter* (bekerja secara lebih cerdas) pada batas tertentu telah menyebabkan apa yang disebut sebagai *diminishing return to scale*, yaitu tambahan hasil yang semakin berkurang walaupun input terus ditambah. Output yang dihasilkan pada akhirnya hanya dapat diproduksi dengan biaya yang sangat tinggi (*high cost economy*) dengan *value added* yang rendah, sehingga daya saing berkurang dan nilai tukar melemah. *Value added* produk yang rendah disebabkan karena orang bekerja "*with perspiration not inspiration*".

Krisis moneter yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja industri perbankan Indonesia hendaknya dijadikan pelajaran dan momentum di dalam mengkaji ulang pengelolaan bisnis perbankan Indonesia dengan cara membangun *core competence*-nya secara lebih tepat. BankExim sebagai salah satu bank nasional terbesar di Indonesia, sudah saatnya melakukan reformulasi terhadap daya saing intinya. Perubahan faktor eksternal yang begitu cepat selama dekade terakhir telah membuat *voices of the customer* dan *voices of the company* dalam industri perbankan berubah secara radikal. Hal ini antara lain pernah dikemukakan oleh Stan Davis and Jim Botkin (1994) dalam artikelnya yang berjudul *The Coming of Knowledge-Based Business* dengan mengatakan bahwa:

"The next wave of economic growth is going to come from knowledge-based businesses. What will those businesses and their products look like? ... these products are smart because they filter and interpret information to enable the user to act more effectively. Smart products, created by knowledge based businesses, can be identified by a variety of characteristics: they are interactive, they become smarter the more you use them, and they can be customised".....the value of business will be

similarly determined: businesses that are based on providing information to customers will do better than those that are not, and businesses that know how to convert information into knowledge will be the most successful”.

Munculnya produk-produk perbankan seperti *smart card, phonebanking, homebanking, debit card* dan sebagainya merupakan indikasi bahwa *knowledge-based businesses* sudah terjadi dan nampaknya akan semakin mewarnai kehidupan manusia yang semakin modern. Bahkan Stan Davis and Jim Botkin lebih lanjut mengatakan bahwa 2 dekade mendatang pola bisnis justru akan menjadikan *customer* sebagai *learners* dan perusahaan akan menjadi seorang *educator*. Hal ini semakin jelas bahwa perusahaan sebagai seorang pendidik harus lebih cerdas (*smart*) dibandingkan yang dididik. Perusahaan yang lebih mampu menterjemahkan *voices of the customer & beyond voices of the customer* dan disertai kemampuan mengubah *information* menjadi *knowledge* dalam bentuk produk dan jasa yang lebih bernilai di mata customer, akan menjadi perusahaan yang sukses.

BankExim yang dikenal memiliki teknologi informasi yang cukup beragam dan jumlah SDM berpendidikan cukup tinggi, harus mengantisipasi fenomena *knowledge-based businesses* perbankan di masa mendatang. Oleh karena itu, *operation management* BankExim juga harus dikembangkan menjadi apa yang disebut sebagai *knowledge management*. Penyebab krisis moneter (*Krugman version*) dan kecenderungan yang terjadi khususnya dalam bisnis perbankan semakin memperkuat perlunya penerapan *knowledge management* di BankExim.

Knowledge Management

Istilah *knowledge management* pertama kali diperkenalkan kira-kira pada awal tahun 1990-an. Namun studi awal tentang *knowledge management* telah dilakukan pada pertengahan tahun 1980-an antara lain oleh Karl Erik Sveiby dan Tom Iloyd (1987) dengan bukunya yang berjudul *Managing Knowhow: Add Value...by Valuing Creativity*. Sedangkan istilah *intellectual capital* yang merupakan unsur dari *knowledge management* pertama kali diperkenalkan secara populer oleh Thomas A. Stewart pada tahun 1991 di majalah *Fortune* yang mendefinisikan *intellectual capital* sebagai berikut:

“Intellectual capital is the sum of everything the people of the company know which gives a competitive advantage in the market”.

Knowledge management kemudian berkembang menjadi ilmu yang banyak diterapkan di berbagai perusahaan. Sampai saat ini sudah ada beberapa pakar yang secara serius mengembangkan *knowledge management*. Beberapa diantaranya mendefinisikan *knowledge management* sebagai berikut:

Yogesh Malhotra:

“Knowledge management caters to the critical issues of organizational adaption, survival and competence in face of increasingly discontinuous environmental change. Essentially, it embodies organizational processes that seek synergistic combination of data and information processing capacity of information technologies, and the creative and innovative capacity of human beings”.

Denham Grey:

“Knowledge management is an audit of -intellectual capital- that highlights unique sources, critical functions and potential bottlenecks which hinder knowledge flows to the point of use. It protects intellectual assets from decay, seeks opportunities to enhance decisions, services and product through adding intelligence, increasing value and providing flexibility”

Brian Newman:

"Knowledge management is the collection of processes that govern the creation, dissemination, and utilization of knowledge".

Karl Erik Sveiby:

"The art of creating value from an organization's intangible assets".

Dalam hal ini antara *information* dan *knowledge* mempunyai arti yang berbeda. Jika informasi dihasilkan oleh sistem komputer yang tidak memiliki potensi untuk melakukan tindakan, maka *knowledge* terkandung dalam tindakan subyektif dari *user* berdasarkan informasi yang diperolehnya. Jadi *knowledge management* sebenarnya adalah bagaimana memanfaatkan input berupa data, informasi, sumber daya manusia yang kreatif (yang terkandung *knowledge* di dalamnya) untuk menghasilkan output berupa barang dan jasa dengan "*Big Q philosophy*" yang tidak terbatas hanya pada *voices of the customer* tetapi juga *beyond voices of the customer*. Hal ini dimungkinkan karena produk dan jasa yang dihasilkan dapat berupa sesuatu yang belum pernah terpikirkan dan terbayangkan oleh customer karena sifatnya yang *reinventing the product and market*. Dalam hal ini customer mulai berfungsi sebagai *learner* dan perusahaan sebagai *educator*. Fenomena ini yang kemudian banyak disebut telah beralihnya era informasi atau *information value chain* menuju kepada *knowledge era* atau *knowledge value chain*. *Information value chain* adalah suatu pendekatan proses bisnis yang lebih menekankan kepada teknologi informasi sebagai unsur terpenting dalam menunjang keberhasilan perusahaan, sementara SDM hanya berfungsi secara pasif dalam mengoperasikan sistem informasi. Sebaliknya *knowledge value chain* lebih menekankan dan memperlakukan SDM sebagai unsur utama dengan memanfaatkan teknologi informasi.

Perbedaan antara *knowledge management* dan *intellectual capital* sebenarnya hanya pada sifat katanya saja. Jika *knowledge management* itu aktif maka *intellectual capital* bersifat pasif. Oleh karena itu, pengertian *knowledge management* hampir sama dengan pengertian *managing intellectual capital*. Namun demikian, sebagai sebuah ilmu nampaknya *knowledge management* kemudian lebih berkembang dibandingkan *intellectual capital*.

Knowledge management pada dasarnya tidak menggantikan berbagai *operation strategy* yang ada tetapi justru melengkapi dan mengembangkan konsep-konsep manajemen operasi seperti *TQM*, *benchmarking*, dan *reengineering* untuk meningkatkan *core competence* perusahaan. *Knowledge management* sangat bermanfaat bagi perusahaan antara lain dalam mengurangi *cycle times processing*, minimum *fixed assets* dan *overhead* (SDM, persediaan, dan fasilitas), memperpendek waktu pengembangan produk, meningkatkan *customer service*, memberdayakan SDM, inovatif dan mampu menawarkan produk dengan kualitas yang tinggi, meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi, memanfaatkan informasi, dan kemampuan perusahaan untuk *share* dan *learn*. Oleh karena itu, jika *knowledge management* diterapkan maka perusahaan akan menjadi apa yang disebut sebagai *learning organization*, yaitu salah satu kompetensi yang sangat dibutuhkan dalam lingkungan pasar yang serba tidak pasti (*uncertainty*) seperti sekarang ini. Yogesh Malhotra (1996) secara sederhana mendefinisikan *learning organization* sebagai berikut:

"Organization with an ingrained philosophy for anticipating, reacting and responding to change, complexity and uncertainty".

Dengan *learning organization* maka *fast response organization* (FRO) dapat diwujudkan. *FRO-based strategies* tidak hanya reaktif tetapi proaktif dalam mengantisipasi perubahan dengan mengutamakan pada *flexibility, responsiveness, quality, dependability, service, dan cost*. Menurut Yogest Malhotra (1998) dalam salah satu artikelnya yang berjudul *Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View From the Front Lines* mengatakan bahwa *knowledge management* lebih memfokuskan pada *doing the right thing (effectiveness-based competition)* dan bukan pada *doing the thing right (efficiency-based competition)*. Hal ini disebabkan karena *knowledge management* adalah suatu kerangka berpikir yang memandang seluruh proses bisnis dalam perusahaan sebagai *knowledge processes*. Dalam hal ini seluruh proses bisnis melibatkan penciptaan (*creation*), penyebaran (*dissemination*), pembaharuan (*renewal*), dan penerapan (*application*) *knowledge* untuk pengembangan perusahaan.

Sesuai dengan definisi *knowledge management*, yaitu sebuah seni dalam menghasilkan *value* dari asset tidak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki perusahaan, maka Karl Erik Sveiby (1996) mengelompokkan *intangible asset* sebagai berikut:

1. *External structure*, yaitu asset yang berasal dari luar perusahaan (customer, supplier). Aset ini dapat dibangun dengan cara menggali *knowledge* dari *customer (gain knowledge from customer)* dan menawarkan pelayanan (*knowledge*) ekstra kepada customer (*offer customers additional knowledge*). Misalnya menciptakan hotline (bebas pulsa) untuk menampung keluhan atau *customer complaints* dengan bantuan *database system* untuk kemudian dicarikan solusinya.
2. *Internal structure*, yaitu asset yang berasal dari dalam perusahaan seperti patent, merk, sistem, dan strong culture. Aset ini dapat dibangun dengan cara menciptakan budaya yang menekankan pada peningkatan pengetahuan (*build knowledge sharing culture*), memanfaatkan *knowledge* yang ada untuk menghasilkan pendapatan, (*create new revenues from existing knowledge*), menyimpan, memanfaatkan, dan menyebarluaskan kembali *knowledge* yang berbentuk *'best practice' database-* dari pengalaman masa lalu (*capture individual's tacit knowledge, store it, spread it and re-use it*), mengukur kinerja *intangible asset (measures knowledge creating processes and intangible assets)*. Misalnya menciptakan teamwork atau unit kerja khusus yang bertanggung jawab terhadap *sharing knowledge* dalam perusahaan, menjual *knowledge/best practice* kepada perusahaan lain, menerbitkan laporan tahunan perusahaan yang memuat *intangible assets (invisible balance sheet)*.
3. *Competence of people*, yaitu asset yang berasal dari *knowledge* yang dimiliki SDM baik yang menyangkut potensi kemampuan (*tacit*), kemampuan implementasi (*explicit*), kemampuan saling mendistribusi pengetahuan (*sharing*), dan kemauan belajar untuk meningkatkan pengetahuannya (*learning*). Hal ini bisa diperoleh dengan cara membuat sistem SDM berdasarkan *knowledge management (create careers based on knowledge management)*, menciptakan iklim kerja yang mendorong adanya *transfer knowledge* kepada pegawai yang berpotensi (*create micro environments for tacit knowledge transfer*), dan mendukung program pendidikan dengan teknologi komunikasi (*support education with communication technology*), dan belajar dari berbagai uji coba dan simulasi program/kebijaksanaan perusahaan (*learn from simulations and pilot installations*). Misalnya menciptakan sistem penggajian yang memberikan *reward* material dan

atau jabatan kepada pegawai yang berhasil dalam melakukan *sharing knowledge* dan menerbitkan majalah/bisnis jurnal untuk mendorong proses learning dari pegawai yang berpotensi dengan cara menulis baik sendiri maupun secara *teamwork*.

Knowledge Management Initiatives by Karl Erik Sveiby

Intangible Assets		
External Structure	Internal Structure	Competence of People
Gain Knowledge From Customers	Build Knowledge Sharing Culture	Create Careers Based on Knowledge Management
Offer Customers Additional Knowledge	Create New Revenues from Existing Knowledge	Create Micro Environments for Tacit Knowledge Transfer
	Capture Individual's Tacit Knowledge, Store it, Spread it and Re-use it	Support Education with Communication Technology
	Measure Knowledge Creating Processes and Intangible Assets	Learn from Simulations and Pilot Installations
Companies	Companies	Companies
Benetton, GE, National Bicycle, Netscape, Ritz Carlton, Agro Corp, FritoLay, Dow Chemical, Outokumpu, Skandia Switzerland, Steelcase.	3M, Analog Devices, Boieng, Buckman Labs, Chaparral Steel, Ford Motor Co, Hewlett-Packard, Oticon, WM-data, McKinsey, Bain & Co., Chevron, Skandia.	Buckman Labs, IBM, Pfizer, WM-data, AffaersvaerIden, Hewlett-Packard, Honda, Xerox, Matsushita, National Technological University.

Disamping itu strategi *knowledge management* mencakup 3 aspek:

1. *People aspects*, yaitu terdiri dari pendidikan, pengembangan, rekrutmen, motivasi, retensi, organisasi, uraian pekerjaan, perubahan budaya perusahaan, dan mendorong adanya pengembangan pemikiran, kerjasama dan partisipasi seluruh pegawai (*share knowledge to creating value through social interaction*).
2. *Process aspects*, yaitu terdiri dari proses inovasi, continuous improvement, dan perubahan radikal seperti reengineering.
3. *Technology aspects*, informasi dan *decision support system*, *knowledge-based system*, dan *data mining system*.

Sedangkan Thomas H. Davenport and Laurence Prusak (1998) menawarkan 5 metode bagaimana menciptakan *knowledge* dalam perusahaan (*five modes of knowledge generation*) sebagai berikut:

1. *Acquisition*, yaitu menyewa, membeli, atau merekrut orang atau perusahaan yang telah memiliki *intangible assets* sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Intangible assets* tersebut diharapkan dapat memberikan *skill* dan pengalaman mereka untuk dikembangkan dalam perusahaan. Menyewa konsultan termasuk salah satunya.
2. *Dedicated Resources*, yaitu menciptakan suatu unit kerja tertentu yang bertanggung jawab terhadap pengembangan pemikiran/ide-ide baru. Pembentukan atau pengembangan divisi R&D adalah salah satu contoh.
3. *Fusion*, yaitu membangun kerjasama tim (*teamwork*) yang terdiri dari berbagai orang dari latar belakang/perspektif keahlian yang berbeda-beda untuk menciptakan sinergi.

4. *Adaptation*, yaitu melakukan penyesuaian terhadap perkembangan pasar. Hal ini terutama sangat dibutuhkan SDM yang mampu menyerap dan memanfaatkan *new knowledge* dan *skill* secara cepat.
5. *Networks*, yaitu *knowledge* yang dihasilkan dari pembentukan tim non struktural dan tim informal yang dibentuk sendiri oleh pegawai berdasarkan minat tertentu. Jika tim-tim ini semakin meluas dalam perusahaan maka *network* akan terbentuk. *Networks* dapat pula dibentuk melalui pembicaraan langsung, lewat telpon, lewat Email, dan *groupware* untuk saling *share expertise* dan *solve problem* bersama-sama.

Identifikasi Knowledge-Based Business di BankExim

Banyak perusahaan yang tidak mengenal *knowledge management*, namun secara tidak sadar telah melaksanakannya. BankExim sebagai perusahaan di bisnis perbankan yang ingin memperoleh *core competence*-nya lewat teknologi dan melakukan pendidikan pegawainya ke jenjang S2, sebenarnya sudah mengarah kepada pola penerapan *knowledge management*. Untuk meneliti sejauh mana penerapan *knowledge management* di BankExim ada baiknya disimak apa yang dikatakan oleh Thomas H. Davenport and Laurence Prusak (1998), salah satu pakar *knowledge management*, sebagai berikut:

"If you've got a good library, a textual database system, or even effective education programs, your company is probably already doing something that might be called knowledge management".

Jadi minimal ada 3 hal yang merupakan awal penerapan *knowledge management* di suatu perusahaan, yaitu jika perpustakaan dikelola dengan baik dalam arti lengkap sesuai kebutuhan, sistem informasi terpadu yang memuat informasi yang dibutuhkan, atau program pendidikan yang efektif.

Jika melihat tiga indikator tersebut sebenarnya BankExim sudah memilikinya. Walaupun belum sepenuhnya memenuhi syarat dalam *knowledge management*. Perpustakaan di BankExim saat ini sudah cukup memadai yaitu adanya ruangan yang luas, buku terdata dengan baik, dan jumlah buku dan majalah cukup banyak dan beragam. Saat ini jumlah buku di perpustakaan BankExim sebesar 7.300 buah yang terdiri dari buku-buku antara lain di bidang manajemen, keuangan, teknologi, *internal control*, hukum, *international banking*, *marketing*, dan sebagainya.

Sementara itu, sistem informasi di BankExim juga telah dibangun secara permanen dengan dibentuknya Biro Sistem dan Teknologi. Fungsi Biro Sistem dan Teknologi dimaksudkan untuk menetapkan kebijakan, mengembangkan, mengoperasikan, dan memelihara sistem informasi manajemen BankExim serta memberikan bantuan teknis kepada pemakai sistem. Sampai saat ini, implementasi sistem informasi di BankExim terdiri dari:

1. Sistem-sistem cabang, yang meliputi Sistem Online Cabang (BEST atau BankExim Sistem Terpadu), Sistem Exim Tabanas, EximSave, dan International Banking System (IBIS) untuk cabang luar negeri.
2. Sistem-sistem Kantor Pusat, meliputi Executive Information System (EIS), Customer Product Information System (CPIS), Assets and Liabilities Management System (ALM), Head Office Accounting System, Financial Database, Personnel, dan Treasury System, Sistem Informasi Nasabah dan Produk (SNAP), Jaringan Internet BankExim.

3. Sistem-sistem cabang/Kantor Pusat, yang meliputi sistem yang digunakan kantor cabang dan Kantor Pusat yang dikelola secara terpusat di Kantor Pusat, melalui SWIFT, dan sebagian produk-produk BankExim seperti EximCash, EximPhone, EximSmart, dan EximBanking.

Untuk mengintegrasikan seluruh sistem tersebut BankExim menggunakan sarana komunikasi berupa VSAT, DOV, maupun leased line yang keseluruhannya tergabung di dalam jaringan EximNet dan dikelola secara terpusat melalui NCC (Network Control Center). Sistem informasi tersebut akhirnya dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan berbagai produk yang bersifat knowledge-based (ATM, EximPhone, EximBanking, EximTransfer) dan mampu menyediakan data dan informasi bagi pengambilan keputusan manajemen BankExim.

Program pendidikan mulai dari yang bersifat *technical skill*, *human relation skill*, *conceptual skill*, dan berbagai pendidikan non program lainnya telah dilaksanakan secara berkelanjutan di BankExim. Disamping itu, untuk pendidikan yang bersifat formal, seperti misalnya program pendidikan untuk strata dua (S2) BankExim telah menghasilkan sekitar 100 orang sarjana lulusan universitas dalam dan luar negeri.

Namun demikian, ketiga hal tersebut belum cukup untuk menyebut BankExim sebagai *knowledge enterprise* atau *intelligent enterprise*. Nilai *intangibile asset* BankExim (*internal structure*, *external structure*, dan *competence of people*) masih harus ditingkatkan baik yang menyangkut aspek *people* yaitu berupa perubahan *human behavior*, aspek proses, dan aspek teknologi.

Penerapan Knowledge Management di BankExim

Ada dua pandangan yang sedikit berbeda dalam penerapan *knowledge management* di suatu perusahaan. Kedua pendapat tersebut dikemukakan Brian Arthur seperti dikutip oleh Yogesh Malhotra (1997) dan Thomas H. Davenport and Laurence Prusak (1998) dengan mengemukakan sebagai berikut:

Brian Arthur:

"...the new world of knowledge-based business is characterized by -reeverything- involving continuous redefinition of organizational goals, purposes, and its -way of doing thing-".

Thomas H. Davenport and Laurence Prusak:

"In deciding where to start your knowledge management program, try to use existing management approaches and tactics as levers to jump-start the knowledge effort. It's also imperative to lead with a style that's consistent with your firm's culture. For example, if your firm is technology-based, build on technology initiatives and plans. If there is a big quality, reengineering, best practices or organizational learning initiative afoot, use those programs as your anchor".

Dari kedua pendapat tersebut sebenarnya terkandung pengertian bahwa jika memang visi, strategi, teknologi, proses, dan *culture* perusahaan dapat mendukung penerapan *knowledge management* maka perusahaan dapat langsung menerapkannya melalui infrastruktur perusahaan yang telah ada. Namun apabila sebaliknya, maka visi, strategi, dan *culture* harus diubah sesuai dengan karakteristik *knowledge-based business*. Hal ini disebabkan karena pendekatan manajemen operasi dari *knowledge management* sangat bertentangan dengan proses bisnis pada umumnya yang lebih menekankan kepada *tangible assets*. Proses bisnis yang menekankan kepada pengelolaan input yang berbentuk *intangibile assets* (terkandung

knowledge di dalamnya), membutuhkan perhatian yang lebih besar kepada SDM, culture (kreatif dan inovatif, *sharing, learning, networking*), dan teknologi.

Penerapan *knowledge management* di BankExim masih memerlukan penyempurnaan khususnya dalam hal strategi, *culture*, sistem SDM, dan *utilization of technology*. Sedangkan yang menyangkut proses tetap dapat mengikuti operasional BankExim saat ini baik di kantor cabang maupun Kantor Pusat. *Branch Process Reengineering* yang telah dilaksanakan di beberapa kantor cabang BankExim tetap dapat dijalankan. Bahkan dengan diterapkannya *knowledge management* diharapkan proses bisnis BankExim akan lebih cepat dan efektif.

Strategi BankExim khususnya yang menyangkut hubungan BankExim dengan nasabah harus disempurnakan. Salah satu unsur *intangible assets*, yaitu *external structure* harus lebih digali dan dikembangkan sebagai *feedback* untuk meningkatkan pelayanan kepada nasabah (*excellent services atau big service quality*). Hal ini antara lain bisa dilaksanakan dengan *pertama*, mengadakan *Hotline Service* BankExim (*customer care, call center*, dan sebagainya) yang intinya berusaha menggali permasalahan nasabah, mengetahui kebutuhan dan keinginan nasabah yang dicatat melalui sistem informasi/database (*gain knowledge from customer*). Setelah informasi diperoleh kemudian dikembangkan (informasi diubah menjadi *knowledge*) untuk meningkatkan mutu produk dan jasa BankExim. *Kedua*, BankExim selain memberikan kredit juga berfungsi sebagai financial adviser bagi debitur (*offer customers additional knowledge*). BankExim dapat memanfaatkan *knowledge*-nya untuk diberikan kepada debitur secara gratis, misalnya mengenai kondisi dan trend industri perusahaan debitur.

Budaya perusahaan BankExim harus dikembangkan menjadi budaya yang menekankan kepada perilaku yang inovatif, kreatif, *sharing knowledge*, dan *learning*. Selain itu juga harus didukung oleh sistem SDM yang mendukung munculnya budaya tersebut. Hal tersebut digunakan untuk menciptakan iklim bekerja di BankExim yang memungkinkan munculnya *internal structure* dan *competence of people*. Hal ini misalnya dapat dilakukan dengan cara mendorong pegawai BankExim untuk gemar membaca dan menulis di majalah dan jurnal-jurnal bisnis (*learning dan tacit knowledge*), mendorong *sharing knowledge* di antara pegawai, dan mendorong pegawai untuk melakukan *risk taking* (misalnya berani mengemukakan pendapat) sesuai *knowledge* yang dimiliki, dan mendorong adanya kerja tim baik formal maupun informal. Kegiatan tersebut harus didukung oleh sistem SDM yang lebih bersifat *knowledge-based*, yaitu menekankan kepada investasi SDM dan memberi *reward* pegawai yang telah melakukan *sharing knowledge*.

Peran teknologi informasi sangat penting di dalam menggali *intangible asset*. Teknologi informasi di BankExim diharapkan tersedia secara lebih luas (*available*), *user friendly*, dan berorientasi pasar, agar informasi yang ada dapat digunakan oleh seluruh pegawai dan dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan pengetahuan (*knowledge creation*) yang memacu timbulnya kreatifitas dan inovasi di BankExim. Sistem-sistem yang ada yang secara langsung dapat digunakan oleh hampir seluruh pegawai, misalnya SNAP dan jaringan internet, hendaknya disempurnakan dan dimanfaatkan secara optimal. Hal ini akan meningkatkan *knowledge* pegawai BankExim.

Kesimpulan

Krisis moneter dan munculnya *knowledge-based business* dalam industri perbankan Indonesia, telah semakin memperkuat perlunya mengelola bisnis secara lebih *smart*. *Knowledge management* yang menekankan kepada kreativitas dari *intangible assets* dalam menciptakan produk dan jasa, sangat bermanfaat di dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Jika *tangible assets* mengalami *diminishing return* maka *intangible asset* justru sebaliknya, semakin digali akan menghasilkan return yang lebih besar.

Dalam menghadapi perkembangan tersebut BankExim sudah saatnya terus mengembangkan *knowledge-based product*-nya (*EximBanking, SmartExim, Personal Banking*, dan sebagainya) dengan menerapkan *knowledge management* secara lebih terarah dan menyeluruh. Penerapan *knowledge management* di BankExim memerlukan adanya penyempurnaan dalam 4 hal, yaitu masalah strategi, culture, sistem SDM, dan teknologi. Strategi BankExim harus fokus kepada customer dan memberdayakan customer sebagai basis pengembangan *knowledge* untuk menciptakan produk dan jasa BankExim sesuai dengan *voices of the customer*. Budaya perusahaan BankExim dikembangkan kepada norms and share value yang lebih menghargai dan menekankan kepada perilaku inovatif (misal pegawai pada batas tertentu diperbolehkan melakukan kesalahan), kreatif, *sharing knowledge*, dan *learning*. Jika perilaku ini telah menjadi kepribadian dan gaya hidup seluruh pegawai BankExim dalam bekerja niscaya di BankExim akan muncul produk dan jasa yang unggul, SDM yang berorientasi bisnis, dan suasana "tidak ada hari tanpa belajar". Sistem SDM (*performance evaluation, compensation, promotion, recruiting, and hiring system*) harus diarahkan kepada penghargaan yang lebih besar kepada pegawai yang mampu menggali, mengembangkan, dan *sharing knowledge*. Teknologi informasi BankExim harus lebih *friendly, available*, dan berorientasi pasar, sehingga informasi yang ada dapat digunakan oleh seluruh pegawai dan dapat dimanfaatkan untuk menghasilkan pengetahuan (*knowledge creation*) yang mendukung timbulnya kreativitas dan inovasi di BankExim.

Referensi

1. Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak (1998), *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*, USA: Harvard Business School Press, <http://www.brint.com> (book review).
2. Davis, Stan and Jim Botkin (1994), "The Coming of Knowledge-Based Business", *Harvard Business Review*, September-October.
3. Hamel, Gary and CK Prahalad (1994), *Competing For The Future*, USA: Harvard Business School Press.
4. Krajewski, Lee J. and Larry P. Ritzman (1996), USA: *Operation Management: Strategy and Analysis*, Addison-Wesley Publishing Company.
5. Malhotra, Yogesh (1996), "Organizational Learning and Learning Organization: An Overview", <http://www.brint.com>
6. Malhotra, Yogesh (1997), "Knowledge Management for the New World of Business", <http://www.brint.com>
7. Malhotra, Yogesh (1998), "Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines", <http://www.brint.com>
8. Quinn, James Brian (1992), *Intelligent Enterprise*, New York: The Free Press.
9. Stewart, Thomas A. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organnizations*, London: Nicholas Brealey Publishing Limited.
10. Soo, Vanson YW (1998), *Asian Currency Crisis-Krugman's Miracle?*
11. Sveiby, Karl Erik (1996), "What is Knowledge Management ?", <http://www.sveiby.com>
12. Sveiby, Karl Erik (1989), *Invisible Balance Sheet*, Sweden: Konrad Group.
13. Sveiby, Karl Erik and Tom Lloyd (1987), *Managing Know How: Add Value..by Valuing Creativity*, London: St Edmundsbury Press Ltd
14. Taylor, Robert M. (1996), "Knowledge Management", <http://ourworld.compuserve.com>
15. The Knowledge Management Forum (1996), "What is Knowledge Management", March 31 <http://www.3.cities.com>
16. Waitley, Denis (1995), *Empires of the Mind: Lessons to Lead and Succeed in A Knowledge-Based World*, London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.