

MANAJEMEN PENGETAHUAN

Pendekatan Konsep dan Aplikasi Riset

NINIK PROBOSARI



Ardifmengajar pada Prodi Manajemen, FEB UPNVV dengan konsentrasi MSDM, fokus pada tema MSDM Strategik, Penilaku Organisasi, dan Kepemimpinan. Menyelesaikan studi S1 Manajemen dari FE UPNVV dan gelar Magister Sains diraih pada tahun 2005 dari Program Magister Sales dan Doktor UGM. Aktif melakukan penelitian dan pengabdian baik yang didanai dan UPNVV maupun dari luar UPNVV (Dinas, Kemenaker, dan Bekraf). Aktif mengikuti kegiatan seminar nasional maupun internasional. Beberapa hasil riset dan pengabdianya dipublikasikan pada jurnal nasional dan internasional.

YUNI SISWANTI



Pengajar pada Prodi Manajemen FEB UPNVV, konsentrasi MSDM. Menyelesaikan studi S1 Manajemen dari FE UPNVV dan gelar Magister Sains diraih pada tahun 2004 dari Program Magister Sains dan Doktor UGM. Saat ini penulis sedang menempuh S3 (Manajemen) di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Sejak 2004, penulis berpengalaman dalam melakukan riset riset keperluan (Kepemimpinan, MSDM Strategik, Penilaku Organisasi, dan sebagainya) aktif melakukan kegiatan pengabdian masyarakat dengan dana dari UPNVV maupun. Diberi beasiswa besar. Hasil riset dan pengabdianya dipublikasikan pada jurnal nasional dan internasional. Penulis juga aktif sebagai instruktur dan motivator bidang SDM, Komunikasi Bisnis, Kepemimpinan, Change Management, dan Penilaku Organisasi. Pada Februari (2017) lulus dalam ujian kompetensi bidang People Development dengan gelar CPNCD (Certified Professional Human Capital Management). Ilmu yang pernah ditulis diantaranya: (1) Meraih Kepemimpinan Manajerial yang smart Dengan Pendekatan Riset empiris (edisi ke-3); (2) Mengungkap Daya Tarik Karawitan Jawa; (3) Memulai dan Mempersiapkan Bisnis Gaya Yogyakarta. Buku ke-2 dan ke-3 merupakan hasil dari pengabdian masyarakat.

MANAJEMEN PENGETAHUAN Pendekatan Konsep dan Aplikasi Riset

Ninik Probosari | Yuni Siswanti



MANAJEMEN PENGETAHUAN

Pendekatan Konsep
dan Aplikasi Riset
(Edisi Revisi)

MANAJEMEN PEGETAHUAN:
Pendekatan Konsep dan
Aplikasi Riset

Ninik Probosari
Yuni Siswanti

MANAJEMEN PEGETAHUAN: Pendekatan Konsep dan Aplikasi Riset

Penulis:

Ninik Probosari
Yuni Siswanti

Cover Desain:

Tim Media Mandala

Lay Out:

Tim Media Mandala

Diterbitkan oleh:

Cetakan Pertama:

2017, xii + 118 hlm, 15 x 23 cm

ISBN:

Hak Cipta pada Penulis.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang :

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, Yang Maha Pengasih dan Maha Pemurah, Shalawat dan Salam semoga terlimpah kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, pada kesempatan ini kami dapat menyelesaikan penulisan buku yang berjudul “Manajemen Pengetahuan: Pendekatan Konsep Dan Aplikasi Riset”.

Buku ini berisi tentang konsep dan aplikasi riset manajemen pengetahuan pada dalam rangka mewujudkan daya saing organisasi. Sistematika buku ini terbagi menjadi 7 (tujuh) bab yakni bab pertama, membahas tentang Konsep dasar manajemen pengetahuan. Bab kedua, membahas tentang siklus hidup sistem manajemen pengetahuan. Bab ketiga, membahas mengenai bagaimana menciptakan pengetahuan dan arsitektur manajemen pengetahuan. Bab keempat, membahas tentang memahami pengetahuan tacit. Bab kelima, membahas tentang proses manajemen pengetahuan. Bab keenam, membahas tentang transfer pengetahuan dan berbagi pengetahuan. Serta Bab ketujuh, berisi tentang aplikasi/implementasi riset mengenai *knowledge sharing* yang merupakan bagian dari manajemen pengetahuan.

Dalam perjalanan pembuatan buku ini ditemukan kendala pemilihan kata yang seimbang dan tepat untuk menyampaikan gagasan yang sinambung dan solid. Untuk itu kritik dan saran yang konstruktif terkait pilihan kata, kerangka fikir, maupun materi tulisan dari berbagai pihak sangat kami harapkan untuk

perbaikan di masa datang, dan pada akhirnya hanya kepada Allah SWT sajalah kami mengharapakan hidayah dan taufik-Nya.

Dalam kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Kepada Kemenristekdikti yang telah memberikan dukungan dana dan dukungan riil untuk pembuatan buku ini.
2. Tim Teaching Mata Kuliah Manajemen Pengetahuan Prodi Manajemen FEB UPNVY (Dr. Winarno, MM dan Drs. Agus Haryadi, M.Si).
3. Mahasiswa Mata Kuliah Manajemen Pengetahuan Kelas EM-A Semester Genap T.A 2015/2016.
4. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah membantu selsainya buku ini.

Yogyakarta, Juli 2017

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB 1 KONSEP DASAR MANAJEMEN PENGETAHUAN	1
- Pengertian Pengetahuan	2
- Jenis-jenis Pengetahuan	2
- Sifat Ilmu Pengetahuan	4
- Sumber Pengetahuan	5
- Konsep Pengetahuan	7
- Tingkatan Pengetahuan dalam Domain Kognitif	8
- Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengetahuan	9
- Konsep Manajemen.....	10
- Konsep Dasar Manajemen.....	11
- Fungsi-Fungsi Manajemen	13
- Pengertian Manajemen Pengetahuan	15
- Tujuan Penerapan Manajemen Pengetahuan.....	16
- Tipe Kegiatan Manajemen Pengetahuan.....	17
- Pentingnya Manajemen Pengetahuan	18
- Manfaat Manajemen Pengetahuan	19
- Ruang Lingkup Manajemen Pengetahuan	20
- Dukungan dalam Mewujudkan Realitas Manajemen Pengetahuan.....	22

BAB 2	SIKLUS HIDUP MANAJEMEN PENGETAHUAN ..	29
-	Sistem Manajemen Pengetahuan.....	30
-	Tantangan Dalam Sistem Manajemen Pengetahuan	31
-	Persamaan Utama CSLC dan KMSLC	33
-	Pengguna Versus Experts	34
BAB 3	MENCIPTAKAN PENGETAHUAN DAN ARSITEKTUR MANAJEMEN PENGETAHUAN	37
-	Menciptakan Pengetahuan	38
-	Model Nonaka Dalam Penciptaan Pengetahuan dan Transformasi	38
-	Kunci Penciptaan Pengetahuan	40
-	Pengertian Arsitektur Manajemen Pengetahuan .	40
-	Model Arsitektur Manajemen Pengetahuan.....	42
-	Keputusan Menciptakan dan Membeli Pengetahuan	47
-	Komponen Penting Dalam Hal Pengembangan Sistem Manajemen Pengetahuan.....	48
BAB 4	MEMAHAMI PENGETAHUAN TACIT	55
-	Definisi Tacit Knowledge.....	55
-	Ciri Khas Tacit Knowledge.....	56
-	Proses Memahami Pengetahuan	56
-	Knowledge Engineer	57
-	Wawancara Sebagai Alat Memahami Pengetahuan	
-	Akuisisi Pengetahuan.....	58
-	Sumber Kesalahan dan Permasalahan Wawancara	62
BAB 5	PROSES MANAJEMEN PENGETAHUAN	65
-	Proses Dasar Manajemen Pengetahuan.....	66
-	Elemen Penerapan Manajemen Pengetahuan	70

BAB 6 TRANSFER PENGETAHUAN DAN BERBAGI

PENGETAHUAN	73
- Dasar-Dasar Transfer Pengetahuan.....	76
- Syarat Untuk Transfer Pengetahuan	77
- Model Transfer Pengetahuan	79
- Media Komunikasi	80
- Media Komunikasi Via Internet	81
- Strategi Transfer Pengetahuan	87
- Hambatan Dan Solusi Transfer Pengetahuan	91

BAB 7 APLIKASI RISET MANAJEMEN PENGETAHUAN 99

- Pendahuluan	100
- Diskusi Dan Analisis	105
- Kesimpulan.....	108

DAFTAR PUSTAKA..... 117

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Pihak-Pihak yang Berkepentingan terhadap Manajemen Pengetahuan	26
Tabel 2.1.	Perbedaan SDLC dan KMSLC	31
Tabel 2.2.	Perbandingan Antara CSLC dan KMSLC	32
Tabel 2.3.	Perbedaan Utama CSLC dan KMSLC	33
Tabel 2.4.	Perbedaan Pengguna Dan <i>Experts</i>	34
Tabel 3.1.	Model Nonaka Untuk Penciptaan dan Transfer Pengetahuan	39
Tabel 3.2.	Membangun Vs Pembelian	50
Tabel 5.1.	Kebutuhan Pengetahuan dalam Proses Perubahan.....	69
Tabel 6.1.	Kultur Transfer Pengetahuan.....	92
Tabel 6.2.	Penghambat Proses Transfer Pengetahuan dan Cara Mengatasinya	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Infrastruktur Arsitektur Manajemen.....	41
Gambar 3.2. <i>Collaborative Intelligence and Filtering</i>	44
Gambar 5.1. Menuju Organisasi Efektif dan Efisien.....	67
Gambar 5.2. Kerangka Kerja Manajemen Pengetahuan dalam Reformasi Birokrasi.....	68
Gambar 6.1. Sistem KM Dalam Praktek	91
Gambar 6.2. Hubungan Pembelajaran dan Sukses Masa Depan	95

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN PENGETAHUAN

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan dapat memahami:

1. Pengertian Pengetahuan
2. Jenis-jenis Pengetahuan
3. Sifat-sifat Ilmu Pengetahuan
4. Konsep Pengetahuan dan Tingkatan Pengetahuan dalam Domain Kognitif
5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengetahuan
6. Keterkaitan Ilmu Manajemen dengan Manajemen Pengetahuan
7. Pengertian Manajemen Pengetahuan
8. Tujuan Diterapkannya Manajemen Pengetahuan
9. Tipe Kegiatan Manajemen Pengetahuan
10. Peran penting Manajemen Pengetahuan
11. Manfaat dan Ruang Lingkup Manajemen Pengetahuan
12. Pihak-pihak yang Berkepentingan terhadap Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan (Knowledge Management) adalah seperangkat proses menciptakan dan berbagi pengetahuan ke seluruh organisasi untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan

tujuan organisasi. Jadi, manajemen pengetahuan adalah mengenai meningkatkan penggunaan pengetahuan organisasional melalui praktik-praktik manajemen informasi dan pembelajaran organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam pengambilan keputusan. Manajemen Pengetahuan dipandang penting, karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan knowledge dan inovasi serta pengembangan produk.

Pengertian Pengetahuan

Menurut Kuntjoroningrat (1997) yang dikutip oleh Nursalam dan Pariana (2000:133) semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang semakin mudah pula menerima informasinya sehingga semakin banyak pengetahuan yang dimiliki. Menurut Notoatmodjo (2003 : 121) pengetahuan merupakan suatu hasil dari tahu dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu obyek tertentu. Sebagian besar pengetahuan diperoleh melalui indera mata dan indera telinga.

Jenis-jenis Pengetahuan

I Made Wiryana dan Ernianti Hasibuan (2002) memiliki pandangan tentang pengetahuan. Mereka mengelompokkan knowledge (pengetahuan) menjadi 3 jenis yaitu :

1. Tacit knowledge

Pada dasarnya suatu informasi akan menjadi tacit knowledge ketika diproses oleh pikiran seseorang. Knowledge jenis ini biasanya belum dikodifikasikan atau disusun dalam bentuk tertulis. Dalam knowledge ini termasuk intuisi dan cognitive knowledge. Tacit knowledge seperti intuisi, dan pandangan biasanya sangat sulit untuk dikodifikasikan. Biasanya

pengetahuan ini terkumpul melalui pengalaman sehari-hari pada pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengetahuan jenis ini akan menjadi explicit knowledge ketika dikomunikasikan kepada pihak lain dengan format yang tepat (tertulis, grafik dan lain sebagainya)

2. *Explicit Knowledge*

Pengetahuan yang telah dikodifikasi atau dieksplicitkan. Jadi biasanya telah direpresentasikan dalam suatu bentuk yang tertulis dan terstruktur. Pengetahuan jenis ini jelas lebih mudah direkam, dikelola dan dimanfaatkan serta ditransfer ke pihak lain.

3. *Shared Knowledge*

Explicit knowledge yang digunakan bersama-sama pada suatu komunitas disebut dengan Shared Knowledge. Dalam suatu komunitas, agar terjadi akselerasi dalam wilayah pembahasan pengetahuan itu sendiri, maka biasanya tacit knowledge akan ditransformasikan menjadi explicit knowledge. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat tulisan, laporan dan lain sebagainya. Memang tidak semua tacit knowledge dapat diubah menjadi explicit knowledge. Pada tahapan berikutnya agar dapat dimanfaatkan oleh komunitas, ataupun agar dapat dilakukannya peer-review untuk perbaikan, pengetahuan itu sendiri akan dicoba ditransformasikan sebagai suatu bentuk shared knowledge yang dapat digunakan bersama-sama oleh anggota komunitas. Hal ini misal dilakukan melalui media publikasi. Proses penciptaan pengetahuan adalah proses spiral yang merupakan interaksi antara pengetahuan tacit dan eksplisit. Interaksi dari pengetahuan ini menghasilkan pengetahuan baru. Ada empat langkah penciptaan pengetahuan.

Sifat Ilmu Pengetahuan

1. Sifat Ilmu Pengetahuan (secara umum)

a. Rasional

Ilmu pengetahuan harus bersifat rasional artinya ilmu tersebut harus mempunyai sifat kegiatan berpikir yang ditundukan pada logika atau penalaran. Berpikir rasional berarti berpikir secara sistematis yang kompleks dan konseptual dengan kemampuan menggunakan lambang untuk dapat memberi arti yang hampir tidak terbatas kepada suatu objek material, seperti pada suara, gerak, warna dan rasa.

b. Empiris

Ilmu pengetahuan harus bersifat empiris artinya kesimpulan atau konklusi ilmu pengetahuan yang diambil harus tunduk kepada pemeriksaan atau verifikasi indera manusia, maka kaidah logika formal dan hukum sebab-akibat harus menjadi dasar kebenaran yang bersifat relitas objektif dan netral.

c. Fakta dan Teori

Ilmu pengetahuan terdiri atas dua unsur besar, yaitu fakta dan teori. Teori mendefinisikan fakta sebagai observasi empiris yang bisa diverifikasi dan mempunyai tugas menempatkan hubungan yang terdapat diantara fakta-fakta itu. Ilmu tidak dapat disusun hanya berdasarkan fakta saja, tetapi untuk menjadi ilmu pengetahuan fakta harus disusun dalam suatu sistem dan diinterpretasikan sehingga tanpa metode tersebut suatu fakta tidak akan bisa menjadi ilmu.

d. Universal

Ilmu pengetahuan harus bersifat umum artinya kebenaran yang dihasilkan ilmu pengetahuan dapat

diperiksa oleh para peninjau ilmiah dan dapat dipelajari atau diikuti secara umum serta dapat diajarkan secara umum pula. Kebenaran ilmu tidak bersifat rahasia tetapi memiliki nilai sosial sehingga kewibawaan ilmiah didapat setelah hasil itu diketahui, diselidiki dan dibenarkan validitasnya oleh sebanyak mungkin ahli dalam bidang ilmu tersebut.

e. Akumulatif

Ilmu pengetahuan harus bersifat akumulatif atau saling berkaitan artinya ilmu pengetahuan tersebut harus diketengahkan hubungan antara ilmu dan kebudayaan sebab ilmu merupakan salah satu unsur kebudayaan manusia. Misalnya, untuk dapat belajar manusia mempunyai kemampuan berbicara dan berbahasa. Selain itu, ilmu pengetahuan yang dikenal dewasa ini, merupakan kelanjutan dari ilmu yang ada sebelumnya.

2. Sifat Pengetahuan (Pribadi atau Personal)

Pengetahuan Seseorang Bersifat, antara lain :

- a. Personal, hanya orang tersebut memiliki pengetahuan
- b. Unik, pengalaman seseorang berbeda dengan pengalaman orang lain
- c. Terbatas, peristiwa pengalaman dibatasi oleh ruang, waktu dan tempat tertentu

Sumber Pengetahuan

Pengetahuan yang kita bahas sekarang itu memiliki sumber (source) diantara nya adalah :

1. Intuisi

Ketika kita berbicara mengenai intuisi sebuah mainstream yang terbangun dibenak kita adalah sebuah eksperimen, coba-coba, yang berawal dari sebuah pertanyaan dan

keraguan maka lahirlah insting.

2. Rasional

Pengetahuan rasional atau pengetahuan yang bersumber dari akal adalah suatu pengetahuan yang dihasilkan dari proses belajar dan mengajar, diskusi ilmiah, pengkajian buku, pengajaran seorang guru, dan sekolah. Hal ini berbeda dengan pengetahuan intuitif atau pengetahuan yang berasal dari hati. Pengetahuan ini tidak akan didapatkan dari suatu proses pengajaran dan pembelajaran resmi, akan tetapi, jenis pengetahuan ini akan terwujud dalam bentuk-bentuk “kehadiran” dan “penyingkapan” langsung terhadap hakikat-hakikat yang dicapai melalui penapakan mistikal, penititan jalan-jalan keagamaan, dan penelusuran tahapan-tahapan spiritual. Pengetahuan rasional merupakan sejenis pengetahuan konsepsional atau hushuli, sementara pengetahuan intuisi atau hati adalah semacam pengetahuan dengan “kehadiran” langsung objek-objeknya atau hudhuri

3. Indra

Tak diragukan bahwa indra-indra lahiriah manusia merupakan alat dan sumber pengetahuan, dan manusia mengenal objek-objek fisik dengan perantaraanya. Setiap orang yang kehilangan salah satu dari indranya akan sirna kemampuannya dalam mengetahui suatu realitas secara partikular. Misalnya seorang yang kehilangan indra penglihatannya maka dia tidak akan dapat menggambarkan warna dan bentuk sesuatu yang fisik, dan lebih jauh lagi orang itu tidak akan mempunyai suatu konsepsi universal tentang warna dan bentuk. Begitu pula orang yang tidak memiliki kekuatan mendengar maka dapat dipastikan bahwa dia tidak mampu mengkonstruksi suatu pemahaman tentang suara dan bunyi dalam pikirannya. Atas dasar inilah, Ibn Sina dengan mengutip ungkapan filosof terkenal

Aristoteles menyatakan bahwa barang siapa yang kehilangan indra-indranya maka dia tidak mempunyai makrifat dan pengetahuan. Dengan demikian bahwa indra merupakan sumber dan alat makrifat dan pengetahuan ialah hal yang sama sekali tidak disangsikan. Hal ini bertolak belakang dengan perspektif Plato yang berkeyakinan bahwa sumber pengetahuan hanyalah akal dan rasionalitas, indra-indra lahiriah dan objek-objek fisik sama sekali tidak bernilai dalam konteks pengetahuan.

4. Wahyu

Sebagai manusia yang beragama pasti meyakini bahwa wahyu merupakan sumber ilmu, Karena diyakini bahwa wakyu itu bukanlah buatan manusia tetapi buatan Tuhan Yang Maha Esa

Konsep Pengetahuan

Menurut kamus Microsoft Encarta (2009), Pengetahuan merupakan

1. *Information in mind*: kesadaran tentang informasi, fakta, ide, kebenaran dan prinsip tertentu.
2. *Specific information*: kesadaran tentang informasi khusus yang eksplisit.
3. *All that can be known*: semua ide, fakta, kebenaran dan prinsip yang bisa dipelajari sepanjang waktu.
4. *Learning through experience or study*: pengenalan/ pemahaman yang diperoleh dari pengalaman/studi
5. *Communication context*: sebagai transmisi informasi, pelayanan, dan penyimpanan

Tingkatan Pengetahuan dalam Domain Kognitif

Pengetahuan dalam domain kognitif memiliki beberapa tingkatan meliputi (Notoatmodjo : 2003 : 122) yaitu:

1. Tahu (*Know*)

Tahu diartikan sebagai mengingat suatu materi yang telah dipelajari sebelumnya. Pada tingkatan ini adalah recall (mengingat kembali) terhadap suatu yang spesifik dan seluruh badan yang dipelajari atau rangsangan yang telah diterima. Oleh sebab itu, tahu merupakan tingkat pengetahuan yang paling rendah, kata kerja untuk mengukur bahwa orang tahu tentang apa yang dipelajari antara lain : menyebutkan, menguraikan, mendefinisikan, menyatakan dan sebagainya.

2. Memahami (*Comprehension*)

Memahami diartikan sebagai suatu kemampuan untuk menjelaskan secara benar tentang obyek yang diketahui dan dapat menginterpretasi materi tersebut secara benar. Orang yang telah paham terhadap obyek atau materi harus dapat menjelaskan, menyebutkan contoh, menyimpulkan, meramalkan, dan sebagainya terhadap obyek yang dipelajari.

3. Aplikasi (*Application*)

Aplikasi diartikan sebagai suatu kemampuan untuk menggunakan materi yang telah dipelajari pada situasi atau kondisi penggunaan hukum-hukum, rumus, metode, prinsip dan sebagainya dalam konteks dan situasi yang lain.

4. Analisis (*Analysis*)

Analisis adalah suatu kemampuan untuk menjabarkan suatu materi atau suatu obyek ke dalam komponen – komponen tetapi masih dalam suatu struktur organisasi tersebut dan masih ada kaitannya satu sama lain.

5. Sintesis (*Syntesis*)

Sintesis menunjukkan kepada suatu kemampuan untuk meletakkan atau menghubungkan bagian-bagian didalam suatu bentuk keseluruhan yang baru. Dengan kata lain sintesis adalah suatu kemampuan untuk menyusun formasi baru dari formulasi-formulasi yang ada.

6. Evaluasi (*Evaluation*)

Evaluasi ini berkaitan dengan kemampuan untuk melakukan justifikasi penelitian terhadap suatu materi atau obyek. Penilaian-penilaian itu berdasarkan suatu kriteria yang ditentukan sendiri, atau menggunakan kriteria-kriteria yang telah ada. Evaluasi meliputi kata kerja membandingkan menanggapi penafsiran. Pengukuran pengetahuan dapat dilakukan dengan wawancara atau angket yang menanyakan tentang isi materi yang ingin diukur dari subyek penelitian atau responden ke dalam pengetahuan yang ingin kita ketahui atau kita ukur dan dapat kita sesuaikan dengan tingkat-tingkat tersebut diatas.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengetahuan

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengetahuan antara lain faktor internal (pendidikan dan umur) dan faktor eksternal yaitu pekerjaan dan pengalaman.

1. Pendidikan

Secara luas pendidikan mencakupseluruh proses kehidupan individu sejak dalam ayunan hingga ke liang lahat, berupa interaksi individu dengan lingkungannya, baik secara formal maupun informal. bahwa semakin tinggi pendidikan seseorang maka tinggi pula pengetahuan yang didapat oleh orang tersebut, yang artinya dapat mempengaruhi terhadap pola pikir dan daya nalar seseorang (Sunaryo, 2002:11).

Bahwa terbentuknya pengetahuan dapat dipengaruhi oleh faktor predisposisi (pendidikan, pekerjaan, nilai atau kepercayaan) faktor pendukung (sarana atau fasilitas yang ada) dan faktor pendorong (sikap dan perilaku dari perawat atau petugas kesehatan lainnya) (Notoatmodjo, 2003 : 12).

2. Umur

Umur adalah lama waktu hidup atau sejak kelahiran atau diadakan (Purwodarminto, 1985) sikap tradisional mengenai jalannya perkembangan selama hidup ada 2 sikap antara lain :

- a. Semakin tua semakin bijaksana, semakin banyak informasi yang dijumpai, semakin banyak hal yang dikerjakan.
- b. Tidak dapat mengerjakan kepandaian baru kepada orang yang sudah tua karena mengalami kemunduran baik fisik maupun mental.

3. Pekerjaan

Pekerjaan adalah suatu yang dilakukan untuk mencari nafkah, adanya pekerjaan memerlukan waktu dan tenaga untuk menyelesaikan berbagai jenis pekerjaan masing-masing dianggap penting dan memerlukan perhatian, masyarakat yang sibuk hanya memiliki sedikit waktu untuk memperoleh informasi (Notoatmodjo, 2003 : 30).

4. Pengalaman

Seseorang yang memiliki pengalaman yang luas akan berpengaruh terhadap tingkat pengetahuannya (Notoatmodjo, 2003 : 164).

Konsep Manajemen

1. Menurut Drs. Oey Liang Lee

Manajemen adalah ilmu dalam perencanaan, pengorga-

nisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan dari manusia untuk menentukan capaian tujuan sebagaimana yang telah ditetapkan.

2. Menurut James A.F. Stoner

Manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan terhadap sumberdaya organisasi lainnya supaya tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang ditetapkan.

3. Menurut R. Terry

Manajemen adalah suatu proses khas terdiri tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengontrolan yang dilakukan dalam menentukan serta mencapai target yang sudah ditetapkan lewat pemanfaatan sumberdaya manusia dan lainnya.

Konsep Dasar Manajemen

1. Manajemen Sebagai Suatu Ilmu

Manajemen sebagai suatu science atau ilmu pengetahuan yang berupaya secara sistematis dalam memahami dan mempelajari bagaimana masing masing manusia bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan dan membuat sistem ini bisa memberikan manfaat untuk kemanusiaan. Lebih lanjut Luther Gullich seorang ahli manajemen mengemukakan bahwa manajemen merupakan suatu bidang pengarahan yang berupaya untuk bisa memahami bagaimana dan mengapa orang bekerja secara bersama sama untuk mencapai sebuah tujuan. Manajemen sebagai sebuah ilmu pengetahuan telah lama dipelajari dan telah menjadi sebuah teori. Gejala gejala dalam manajemen telah diteliti menggunakan metode metode penelitian ilmiah yang bisa dirumuskan dalam prinsip prinsip yang diwadahi

dalam sebuah teori. Manajemen sebagai ilmu digunakan untuk menjelaskan dan menerangkan berbagai fenomena fenomena yang ada sehingga bisa memberi arahan kepada manajer terhadap apa yang seharusnya mereka kerjakan

2. Manajemen Sebagai Seni

Manajemen sebagai seni merupakan sebuah upaya nyata untuk mendatangkan hasil maupun manfaat yang maksimal dengan usaha yang seminimal mungkin yang bisa dilakukan. Pun dengan pencapaian kesejahteraan serta kebahagiaan yang maksimal bagi para pimpinan organisasi maupun bawahan dan memberikan bentuk pelayanan yang terbaik kepada masyarakat, pasar, ataupun pihak yang dibutuhkan Henry M Boettinger mengemukakan manajemen merupakan sebuah seni dalam suatu pengambilan keputusan, yang artinya manajemen adalah suatu kemampuan, keterampilan atau kemahiran dalam menerapkan prinsip prinsip dan teknik dalam memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki secara bernilai guna dalam rangka merealisasikan tujuan tujuan yang diinginkan. Konsep manajemen sebagai seni memandang perlunya kerja sama dengan pihak lain, bagaimana mengatur dan memerintahkan orang lain supaya bisa bekerja sama dengan baik dan menguntungkan, karena pada dasarnya manusia umumnya adalah “managing” atau mengatur. dan mengatur manusia ada seninya tersendiri agar memperoleh hasil yang maksimal.

3. Manajemen sebagai Profesi

Manajemen sebagai sebuah profesi adalah suatu bidang pekerjaan yang dijalankan orang orang yang mempunyai keahlian serta keterampilan sebagai kader, manajer atau pimpinan didalam sebuah organisasi tertentu. manajemen diartikan sebuah profesi dikarenakan manajemen memerlukan keahlian, keterampilan, kemahiran dan skill tertentu

untuk menjalankan aktivitas dalam merealisasikan tujuan yang diinginkan. Dalam manajemen, semua pekerjaan dijalankan dengan cara yang sangat efektif dan juga efisien sehingga bisa memaksimalkan segala yang ada. Untuk menjalankannya perlu sebuah kemampuan yang ahli, dan skill ini bisa merupakan suatu profesi tersendiri bagi seorang ahli. Para ahli profesional mendapatkan status dengan cara mencapai sebuah standar prestasi kerja dan bukan berdasarkan kepada faktor diluar itu seperti suku, keturunan, agama serta kriteria kriteria yang tidak bersangkutan lainnya.

4. Manajemen sebagai Proses

Dalam upayanya mencapai tujuan, manajemen mempergunakan berbagai aktivitas yang tidak bisa dipisahkan antara satu kegiatan dengan kegiatan yang lain. Prinsip manajemen sebagai proses lebih mengarah kepada proses dalam mengelola serta mengatur pelaksanaan sebuah pekerjaan ataupun serangkaian kegiatan yang tujuannya untuk merealisasikan tujuan. Proses manajemen sendiri terdiri atas beberapa tindakan seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengendalian yang juga merupakan fungsi dari manajemen itu sendiri

Fungsi - Fungsi Manajemen

1. Perencanaan (*Planning*)

Ini adalah fungsi paling awal dari semua fungsi manajemen, para ahli juga menyutujui hal tersebut. Perencanaan adalah proses kegiatan untuk menyajikan secara sistematis segala kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu. Perencanaan dapat diartikan sebagai penetapan tujuan, budget, policy prosedur, dan program suatu organisasi. Dengan adanya perencanaan, fungsi

manajemen berguna untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai, menetapkan biaya, menetapkan segala peraturan-peraturan dan pedoman-pedoman yang harus dilaksanakan. Perencanaan meliputi beberapa aspek, diantaranya apa yang akan dilakukan, siapa yang akan melakukan, kapan dilakukan, di mana akan dilakukan, bagaimana cara melakukannya, apa saja yang dibutuhkan agar tercapai tujuan dengan maksimal. Hadari Nawawi menjelaskan arti perencanaan yaitu suatu langkah untuk menyelesaikan masalah ketika melaksanakan suatu kegiatan dengan tetap terarah terhadap pencapaian target (tujuan tertentu)

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Di dalam sistem manajemen, pengorganisasian adalah lanjutan dari fungsi perencanaan. Bagi suatu lembaga atau organisasi, pengorganisasian merupakan urat nadi organisasi. Oleh sebab itu keberlangsungan organisasi atau lembaga sangat dipengaruhi oleh pengorganisasian. Pengorganisasian menurut Heidjarachman Ranupandojo adalah kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu, pelaksanaannya dengan membagi tugas, tanggung jawab, serta wewenang di antara kelompoknya, ditentukan juga yang akan menjadi pemimpin dan saling berintegrasi dengan aktif.

3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Pelaksanaan berfungsi untuk merealisasikan hasil perencanaan dan pengorganisasian. *Actuating* merupakan usaha untuk mengarahkan atau menggerakkan tenaga kerja atau man power dan mendayagunakan fasilitas yang tersedia guna melaksanakan pekerjaan secara bersamaan. Fungsi ini memotivasi bawahan atau pekerja untuk bekerja dengan sungguh-sungguh supaya tujuan dari organisasi dapat tercapai dengan efektif. Fungsi ini sangat penting

untuk merealisasikan tujuan organisasi.

4. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan kegiatan untuk mengamati dan mengukur segala kegiatan operasi dan pencapaian hasil dengan membandingkan standar yang terlihat dalam rencana sebelumnya. Fungsi pengawasan menjamin segala kegiatan berjalan sesuai dengan kebijaksanaan, strategi, rencana, keputusan dalam program kerja yang telah dianalisis, dirumuskan serta ditetapkan sebelumnya.

Pengertian Manajemen Pengetahuan

1. Menurut Dimttia dan Oder (2001)

Manajemen pengetahuan adalah mengenai penggalian dan pengorganisasian pengetahuan untuk mengembangkan organisasi yang menguntungkan dan lebih efisien. Secara terperinci Dimttia dan Oder memaparkan bahwa manajemen pengetahuan merupakan proses menangkap keahlian kolektif organisasional, di mana pun pengetahuan tersebut berada, baik di dalam database, pada paper-paper, atau di kepala orang, dan kemudian mendistribusikan pengetahuan tersebut ke mana pun agar dapat menghasilkan pencapaian yang terbesar.

2. Menurut Wiig (1999)

Manajemen pengetahuan adalah bangunan sistematis, eksplisit dan disengaja, pembaharuan, dan aplikasi pengetahuan untuk memaksimalkan efektivitas yang berkenaan dengan pengetahuan organisasi dan pengembalian kembali aset pengetahuan organisasi.

3. Menurut Townley (2001)

Manajemen pengetahuan adalah seperangkat proses menciptakan dan berbagi pengetahuan ke seluruh organisasi

untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi. Jadi, manajemen pengetahuan adalah mengenai meningkatkan penggunaan pengetahuan organisasional melalui praktik-praktik manajemen informasi dan pembelajaran organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam pengambilan keputusan.

Tujuan Penerapan Manajemen Pengetahuan

1. Penghematan waktu dan biaya.

Dengan adanya sumber pengetahuan yang terstruktur dengan baik, maka perusahaan akan mudah untuk menggunakan pengetahuan tersebut untuk konteks yang lainnya, sehingga perusahaan akan dapat menghemat waktu dan biaya.

2. Peningkatan aset pengetahuan.

Sumber pengetahuan akan memberikan kemudahan kepada setiap karyawan untuk memanfaatkannya, sehingga proses pemanfaatan pengetahuan di lingkungan perusahaan akan meningkat, yang akhirnya proses kreatifitas dan inovasi akan terdorong lebih luas dan setiap karyawan dapat meningkatkan kompetensinya.

3. Kemampuan beradaptasi

Perusahaan akan dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi dalam jangka panjang dan pendek.

4. Peningkatan Produktifitas

Pengetahuan yang sudah ada dapat digunakan ulang untuk proses atau produk yang akan dikembangkan, sehingga produktifitas dari perusahaan akan meningkat.

Tipe Kegiatan Manajemen Pengetahuan

Kegiatan manajemen pengetahuan dapat diklasifikasikan dalam beberapa tipe yaitu:

1. Mengumpulkan dan menggunakan ulang pengetahuan terstruktur.

Pengetahuan sering tersimpan dalam beberapa bagian dari output yang dihasilkan organisasi, seperti disain produk, proposal dan laporan kegiatan, prosedur-prosedur yang sudah dimplementasikan dan terdokumentasikan dan kode-kode software yang semuanya dapat dipergunakan ulang untuk mengurangi waktu dan sumber yang diperlukan untuk membuatnya kembali.

2. Mengumpulkan dan berbagi pelajaran yang sudah dipelajari (lessons learned) dari praktek-praktek.

Tipe kegiatan ini mengumpulkan pengetahuan yang berasal dari pengalaman, yang harus diinterpretasikan dan diadopsi oleh user dalam konteks yang baru.

3. Mengidentifikasi sumber dan jaringan kepakaran.

Kegiatan ini bermaksud untuk menjadikan kepakaran lebih mudah terlihat dan mudah diakses bagi setiap karyawan. Dalam hal ini adalah untuk membuat fasilitas koneksi antara orang yang mengetahui pengetahuan dan orang yang membutuhkan pengetahuan.

4. Membuat struktur dan memetakan pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan performansi.

Kegiatan ini memberikan pengaruh seperti pada proses pengembangan produk baru atau disain ulang proses bisnis dengan menjadikan lebih eksplisit atau terbuka dari pengetahuan yang diperlukan pada tahap-tahap tertentu.

5. Mengukur dan mengelola nilai ekonomis dari pengetahuan. Banyak organisasi mempunyai aset intelektual yang

terstruktur, seperti hak paten, copyright, software licenses dan database pelanggan. Dengan mengetahui semua aset-aset ini memungkinkan organisasi untuk membuat revenue dan biaya untuk organisasi.

6. Menyusun dan menyebarkan pengetahuan dari sumber-sumber eksternal. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak menentu telah meningkatkan kepentingan dan kesungguhan pada business intelligence system. Dalam kegiatan ini organisasi berusaha mengumpulkan semua laporan dari luar yang berhubungan dengan bisnis.

Pentingnya Manajemen Pengetahuan

Manajemen Pengetahuan (KM) dipandang penting, karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan knowledge dan inovasi serta pengembangan produk. Sebuah contoh betapa pentingnya peran KM adalah apabila perusahaan menghadapi kasus pengunduran diri dari karyawan yang memiliki knowledge menonjol, sementara pada saat itu belum ada transfer knowledge bagi penggantinya. Bisa terjadi kepindahan karyawan itu diikuti dengan kepindahan pelanggan. Bagi organisasi yang ingin menerapkan manajemen pengetahuan dalam organisasinya perlu menyadari pertama, bahwa pengetahuan ada pada orang dan bukan pada sistem, meskipun sistem punya data dan informasi yang dapat membantu proses pengetahuan. Kedua, penciptaan pengetahuan merupakan proses sosial, tercipta melalui interaksi antara individu-individu dalam kehidupan sehari-hari mereka. Manajemen pengetahuan berhubungan erat dengan memori organisasi sebagai gudang pengetahuan.

Berdasarkan kepentingan tersebut maka pemanfaatan media secara inovatif akan menjadi jembatan komunikasi yang

sanggup mengajak masyarakat menyampaikan aspirasinya dan merasakan nikmatnya berdemokrasi. E-Government diharapkan tidak menjadi produk pemerintah dengan pemerintah dengan persepsi minus di mata masyarakat, untuk itu maka dibutuhkan pembentukan media pendukung lainnya agar tercipta rangkaian media yang dapat membangun iklim keterbukaan yang sebenarnya. Untuk itu maka departemen-departemen yang ada di pemerintahan perlu menerapkan Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) dalam Upaya Implementasi Konsep E-Government, sehingga dapat terwujud transparansi terhadap masyarakat, layanan yang cepat, (faster), baik (better), dan murah (cheaper).

Manfaat Manajemen Pengetahuan

Menurut Chase International Survey (Widayana, 2005:21) ada beberapa manfaat knowledge management dalam perusahaan, diantaranya adalah :

1. Meningkatkan pengambilan keputusan

Artinya dengan jelas bahwa setiap keputusan yang diambil atas dasar informasi dan pengalaman yang ditinjau dari berbagai aspek. Misal: Knowledge sharing yang selalu membahas dinamika pasar dan tuntutan kebutuhan pelanggan, membuat perusahaan selalu berorientasi untuk menjual apa yang benar-benar disukai dan di butuhkan oleh pasar.

2. Meningkatkan respon terhadap pelanggan

Selanjutnya, orientasi dan respon terhadap pelanggan tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab pemasaran dan customer service, namun menjadi bagian dari seluruh organisasi.

3. Meningkatkan efisiensi cara kerja dan proses

Efisiensi cara kerja dan proses yang selalu dievaluasi akan

membuat organisasi dapat bekerja lebih cerdas dalam memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada dari waktu ke waktu. Meningkatkan jumlah produk atau jasa, dan meningkatkan kemampuan dalam berinovasi

Ruang Lingkup Manajemen Pengetahuan

1. Aliran Pengetahuan dan Interaksinya

Mengatur suatu pengetahuan adalah suatu kebiasaan atau habit. Ketika suatu proses, keadaan dan aktivitas suatu bisnis para pelaku KM cenderung menggunakan suatu metode dalam menganalisisnya. Dalam proses analisa terdapat sesuatu yang dinamakan siklus/aliran pengetahuan (Knowledge flow). Diantaranya adalah :

2. Penciptaan pengetahuan (creation)

Tahap memasukkan segala pengetahuan yang baru kedalam juga pengembangan pengetahuan dan penemuan pengetahuan. Penyimpanan pengetahuan (retention) Ini adalah tahap penyimpanan pengetahuan kedalam sistem selalu awet. Proses ini juga menjaga hubungan antara sistem

3. Pemindehan pengetahuan (transfer)

Menyangkut dengan aktifitas pemindehan pengetahuan dari lain. Termasuk juga dengan komunikasi, penerjemahan, konversi, dan pengubahan.

4. Penggunaan pengetahuan (utilization)

Kegiatan yang berhubungan dengan aplikasi pengetahuan bisnis, termasuk dalam tahap penggunaan pengetahuan.

5. Research and Development (R&D)

R&D atau Research and Development merupakan suatu divisi dalam suatu perusahaan yang bertugas dan bertanggung jawab untuk melakukan kegiatan riset (mencari inovasi-inovasi baru) dalam rangka mengembangkan perusahaan.

Kegiatan riset yang dilaksanakan dapat menyangkut semua aspek yang ada dalam perusahaan, misalnya keuangan, pemasaran, kinerja karyawan, dan lain-lain. Semua riset tersebut dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan. Pelaksana riset yang dimaksudkan di atas adalah karyawan (manager atau staf) yang ada di Divisi R&D, yang idealnya memahami segala hal yang terkait dengan pelaksanaan riset. Dengan demikian, dalam rangka memperoleh hasil riset yang valid dan dapat diandalkan, maka sebaiknya karyawan tersebut memiliki basis keilmuan tentang riset, atau pernah mempelajari teknik melakukan riset, atau paling minimal mau menerapkan metodologi penelitian yang memenuhi kriteria suatu penelitian yang baik. Bagi perusahaan yang tidak memiliki staf R&D dengan kualifikasi di atas, tampaknya perlu menyadari pentingnya pemenuhan kualifikasi di atas. Hal ini dalam rangka menghindari kesalahan teknis penelitian, yang ujung-ujungnya melahirkan suatu kesimpulan yang keliru dan akibatnya dapat membahayakan perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan yang terkait dengan pembekalan metodologi penelitian (untuk bisnis) perlu diikuti.

6. Inovasi

Dapat diartikan sebagai “proses” dan/atau “hasil” pengembangan dan/atau pemanfaatan/mobilisasi pengetahuan, keterampilan (termasuk keterampilan teknologis) dan pengalaman untuk menciptakan atau memperbaiki produk (barang dan/atau jasa), proses, dan/atau sistem yang baru, yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan (terutama ekonomi dan sosial).

Dukungan dalam Mewujudkan Realitas Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan harus mampu memotret peta pengetahuan yang dimiliki dan dibutuhkan oleh organisasi, baik public maupun organisasi bisnis. Peta pengetahuan dikembangkan oleh Zack (1999) memberikan kerangka kondisi internal organisasi yaitu profil pengetahuan yang dimiliki saat ini *vis-à-vis*, profil pengetahuan yang dibutuhkan, juga gambaran kondisi eksternal yaitu pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi saat ini *vis-a-vis*.

Bila organisasi hanya memiliki pengetahuan inti, sementara para pesaing memiliki pengetahuan lanjut, maka organisasi berada pada posisi sesat, terbelakang atau *straggler*. Keadaan akan lebih parah dalam masalah (*at risk*) bagi organisasi/perusahaan yang pesaingnya mempunyai pengetahuan inovatif. Sebaliknya, bila pesaing memiliki pengetahuan inti, sementara perusahaan memiliki pengetahuan lanjut, maka perusahaan dalam posisi pemimpin pasar (*market leader*).

Dalam suatu organisasi, baik bisnis maupun organisasi public, implementasi manajemen pengetahuan didukung berbagai faktor, sebagai pendukung keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Faktor-faktor pendukung manajemen pengetahuan tersebut yaitu seperti berikut:

- a. Faktor manusia, karena pengetahuan itu berada pada pikiran manusia. Semakin cerdas dan profesionalnya manusia semakin banyak pengaruhnya pada organisasi.
- b. Kepemimpinan. Peran yang sangat kritis yang harus dijalankan adalah membangun visi yang kuat yaitu visi yang dapat menggerakkan seluruh anggota dan sumber daya organisasi.
- c. Teknologi. Perkembangan teknologi dan informasi yang sudah meembudaya kesuemua aspek kehidupan manusia

membuat penggunaan teknologi informasi menjadi salah satu enabler manajemen pengetahuan. Di samping itu, menjadi media pendistribusian pengetahuan dalam mengeksekusi berbagai proses manajemen pengetahuan, yaitu akuisisi pengetahuan, kondifikasi pengetahuan dan validasi, serta pemeliharaan pengetahuan.

- d. Organisasi. Yang dikaitkan dengan penggunaan aspek operasional dari asset pengetahuan termasuk fungsi proses struktur organisasi formal, informal, ukuran dan indikator pengendalian, proses penyempurnaan dan rekayasa proses bisnis serta pelayanan public.
- e. Pembelajaran organisasi. Yang mempunyai aktivitas, yaitu penyelesaian masalah secara sistematis, pengujian pendekatan baru, belajar dari pengalaman masa lalu, belajar dari praktik yang terbaik dan transfer pengetahuan secara cepat dan efisien ke seluruh organisasi.

Menurut Setiarso (2009), kemajuan daya saing organisasi banyak ditentukan oleh manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang dapat merespons lingkungan dan perubahan sistem pasar. Penerapan *knowledge management* pada suatu organisasi merupakan proses panjang, yang mencakup perubahan perilaku semua karyawan dan manajer serta pihak-pihak yang berkaitan dengan organisasi. Upaya mengubah perilaku ini bukanlah kegiatan masa kini saja, tapi persoalannya sekarang adalah mensinkronkan upaya perubahan ini dengan keseluruhan strategi pelaksanaan organisasi. Beberapa teknik *knowledge management* sudah dilakukan sejak dulu. Misalnya, pengaktifan komunitas praktisi sudah sejak lama menjadi perhatian dari hubungan masyarakat internal (*internal public relations*), di samping itu pangkalan data *knowledge* harus memperhatikan ciri-ciri yang sama dengan pangkalan data dalam sistem informasi. Persoalannya sekarang adalah bagaimana

teknik *knowledge management* ini mirip dengan teknik “tradisional” yang kemudian menjadi relevan dengan perubahan organisasi. Selain ketiga hal tersebut di atas, Birkinshaw (2001) juga menekankan tiga kenyataan yang sangat mempengaruhi berhasil tidaknya *knowledge management*, yaitu seperti berikut :

- a. Penerapannya tidak hanya menghasilkan *knowledge* baru, tetapi juga mendaur ulang *knowledge* yang sudah ada.
- b. Teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi jaringan social antar anggota organisasi.
- c. Sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya mereka ketahui. Banyak *knowledge* penting yang harus ditemukan lewat upaya khusus, padahal *knowledge* itu sudah dimiliki sebuah organisasi sejak lama.

Pada organisasi modern saat ini, pandangan tentang manajemen perubahan bersinggungan pula dengan cara mereka memberlakukan *knowledge* sebagai modal intelektual. Manajemen perubahan mencakup prinsip, alat analisis, ICT, teori perubahan strategis, peningkatan fungsi individu, system, struktur dan proses kerja yang di dahului dengan desain organisasi, perbaikan kinerja karyawan, hubungan antar bidang/bagian/kelompok dalam suatu organisasi.

Organisasi yang mencoba menerapkan system organisasi manajemen pengetahuan (*Organizational Knowledge Management Systems /OKMS*) merupakan organisasi yang bertindak sebagai katalis dan pengelola *knowledge* yang akan mengidentifikasi, memahami, dan menguasai *knowledge* di bidang tertentu. Dengan begitu, organisasi tersebut akan menjadi suatu organisasi yang profesional dalam perannya sebagai pengelola *knowledge* bidang tertentu. Untuk itu, diperlukan upaya untuk mendorong terjadinya dan dihargainya suatu *knowledge sharing* dan *knowledge re-use* (penggunaan kembali *knowledge*), misalnya bidang tertentu melalui kontak pribadi atau jaringan yang dihasilkan

dari dua hal, yaitu dari tacit *knowledge* para pakar bidang tertentu yang berasal dari *knowledge* individu atau kelompok mengenai pengalaman mereka, sedangkan *explicit knowledge* dapat berupa proses, metode, cara, pola, dan pengalaman. Penguasaan terhadap kedua *knowledge* tersebut dipahami dan dikuasai oleh organisasi, *knowledge* akan menjadi asset dari organisasi tersebut.

Dengan demikian, akan terjadi siklus *knowledge* yaitu dari suatu pengalaman menjadi *asset knowledge*. Apabila *knowledge* tertentu sudah menjadi asset organisasi, akan tersusun suatu struktur dan isi *knowledge* bidang tertentu (*knowledge management*). Kedua hal ini merupakan pekerjaan siapapun yang bekerja di organisasi. Kegiatan tersebut dapat berupa *knowledge transfer*, *knowledge generation and harvesting*, dan *knowledge mapping* serta *codification* dan *coordination*.

Setelah organisasi menjadi profesional dalam perannya sebagai pengelola *knowledge*, maka organisasi itu akan dapat mengembangkan dan membangun *knowledge* dasar bidang tertentu. Terpolanya *knowledge sharing* berupa susunan lengkap lingkaran konversi *knowledge* untuk dikembangkan menjadi *knowledge management* terus dilakukan sehingga *knowledge* menjadi asset di suatu organisasi, baik di lembaga penelitian maupun di perusahaan.

Aplikasi dari *knowledge management* dan *knowledge sharing* harus diupayakan agar menjadi *knowledge culture* di suatu organisasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan *knowledge sharing* yang didasarkan kepercayaan. Kepercayaan itu berupa *knowledge sharing and trust*, *culture of teamwork and collaboration* yang dapat menyusun *road maps* dan tujuan *knowledge management*, jaringan, *communities of practice*, *KM interactive systems*. Selanjutnya, apabila organisasi tersebut akan diarahkan ke bisnis, perlu diupayakan terbentuknya suatu *knowledge business strategy* sehingga *knowledge* yang dikelola menjadi asset organisasi.

Dalam lingkungan pasar global, *knowledge* menjadi senjata yang ampuh untuk bersaing. Kegiatan mengelola *knowledge* secara efektif menjadi sangat penting sehingga akhirnya akan menjadi kompetensi inti (*coore competence*). Pengetahuan (*knowledge*) dalam suatu organisasi merupakan kebutuhan karena *knowledge* dapat mengarahkan organisasi tersebut menjadi handal, tetap exist/berkesinambungan dan berdaya saing; karena *knowledge* adalah informasi yang konstektuaal, relevant, dan dapat ditindaklanjuti (Turban, Mclean dan Wetherbe, 2002).

Dengan demikian, *knowledge* adalah informasi yang dijaring oleh organisasi dan diinterpretasikan yang berarti ditambahkan “maksud” ke informasi untuk ditransformasikan ke *knowledge*. *Intellectual Capital* (IC) merupakan istilah lain dari *knowledge* dan termasuk dalam nilai *financial knowledge* tersebut. Meskipun IC sulit diukur, beberapa organisasi mencoba menghitung. Misalnya nilai IC dari industry asuransi kepemilikan (*property*) diperkirakan antara \$270 miliar sampai dengan \$330 miliar (Money, 2000). Sedangkan pihak pihak yang berkepentingan dengan manajemen pengetahuan seperti dalam table 1.2

Tabel 1.1
Pihak Pihak yang Berkepentingan Terhadap Manajemen Pengetahuan

Pihak Pihak Terkait Dengan Manajemen Pengetahuan	Tingkat Pengaruh Terhadap Keberhasilan Manajemen Pengetahuan	Pemahaman Terhadap Manajemen Pengetahuan	Sikap Terhadap Manajemen Pengetahuan	Harapan Atas Pihak Berkepentingan	Isu Yang Dijual Pada Pihak Berkepentingan
Direktur Utama	Sangat Tinggi	Baik Sekali	Positif	Menunjukkan kaitan antara visi dan strategi usaha dengan manajemen pengetahuan	Inovasi; Fleksibilitas

DirekturSDM	Sangat Tinggi	Kurang	Negatif; Tidak Peduli	Mengembangkan profil kualitas pengetahuan di organisasi. Mengembangkan system akuisisi pengetahuan yang sistematis. Menambahkan system reward dan punishment yang mendukung	Kecepatan peningkatan dan pemerataan kompetensi melalui berbagai kegiatan dan proses yang sistematis dalam manajemen pengetahuan
Manajer Pemasaran	Tinggi	Kurang Sekali	Negatif; Menentang	Mendukung kegiatan mengidentifikasi pengetahuan, sumber pengetahuan dan system akuisisi pengetahuan.	Meningkatkan pemahaman atas pasar, meningkatkan keragaman produk baru, meningkatkan kecepatan pengembangan produk baru.

Sumber: Ismail Nawawi, 2012

Di samping adanya dukungan terhadap manajemen pengetahuan secara organisasional, juga menghadapi tantangan berkaitan dengan tuntutan menghubungkan manajemen pengetahuan dengan kinerja organisasi. Pendekatan yang paling praktis adalah dengan mengaitkan manajemen pengetahuan dengan kinerja organisasi dan inovasi. Manajemen pengetahuan adalah pemungkin (*enabler*) dari proses menuju kinerja yang optimal dan inovasi itu.

Dalam mengomunikasikan manajemen pengetahuan pada segenap pihak yang berkaitan dan pihak yang berkepentingan, perlu juga diketahui pemahaman pandangan atau sikap dan kepentingan mereka terhadap keberadaan manajemen pengetahuan.

Pertanyaan untuk didiskusikan:

1. Jelaskan pemahaman Saudara mengenai konsep pengetahuan!
2. Jelaskan hubungan pengetahuan dengan ilmu manajemen!
3. Mengapa ilmu manajemen dipandang sangat penting dalam membentuk konsep manajemen pengetahuan?
4. Jelaskan mekanisme / alur proses, dari pengetahuan menjadi manajemen pengetahuan!
5. Jelaskan pihak-pihak yang berkepentingan dalam hal manajemen pengetahuan!
6. Jelaskan manfaat penting apa saja yang Saudara peroleh setelah mempelajari bab 1 ini!



Pengetahuan manusia sangat terbatas. Oleh karena itu, manusia harus mau mengakui bahwa “Tidak ada manusia yang sanggup memahami karya Sang Pencipta sampai sedetail-detailnya”. Tetapi manusia punya kewajiban untuk terus belajar, membuka tabir karya Sang Khalik sekuat jiwa dan raganya, agar semakin mendekati diri pada-NYA dan merendahkan diri di hadapan-NYA, setiap saat.



BAB 2

SIKLUS HIDUP SISTEM MANAJEMEN PENGETAHUAN

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan dapat memahami:

1. Sistem Manajemen Pengetahuan
2. Tantangan dalam Sistem Manajemen Pengetahuan
3. Perbedaan *Conventional Life Cycle* dengan *Knowledge Management System LifeCycle*
4. Persamaan utama (*Key Similarities*) CSLC dan KMSLC
5. Perbedaan Pengguna dengan experts dalam Manajemen Pengetahuan

Di dalam suatu organisasi, terutama di dalam dunia kerja, seringkali terjadi regenerasi. Dari tiap-tiap generasi akan mengalami kejadian-kejadian dan akan memiliki pengalaman yang berbeda-beda. Regenerasi dari tiap organisasi selalu terjadi. Oleh karena itu generasi yang baru perlu mengetahui apa-apa saja yang telah dilakukan, dialami, dan pernah terjadi di organisasi agar perkembangan organisasi dapat lebih baik dan kesalahan yang terjadi dapat lebih kecil, dengan berbekal pengalaman, pengetahuan, data, dan dokumentasi-dokumentasi lainnya mengenai organisasi tersebut pada generasi-generasi

sebelumnya. Bila tidak ada *knowledge management*, maka pengalaman-pengalaman, dari ilmu-ilmu yang telah didapat oleh orang-orang sebelumnya, maka akan terbawa dan hilang begitu saja, seiring menghilangnya orang yang tergantikan tersebut. Karena itulah tercipta sebuah sistem yang sering dikenal dengan ‘manajemen pengetahuan’, atau terkenal dengan istilah *Knowledge Management System Life Cycle*.

Sistem Manajemen Pengetahuan

Knowledge Management System (KMS) atau sistem manajemen pengetahuan adalah suatu sistem TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) dalam pengertian sebuah sistem aplikasi yang mengkombinasikan dan mengintegrasikan fungsi untuk sebuah perlakuan kontekstual terhadap masing – masing pengetahuan eksplisit dan tacit, selama sebuah organisasi atau bagian organisasi tersebut menjadi target dari tindakan manajemen pengetahuan. Tujuan utama dari KMS adalah untuk mendukung dinamika pembelajaran organisasional dan keefektifan organisasi tersebut.

Sebuah perusahaan mempunyai seorang pegawai yang sudah lama bekerja bertahun-tahun, mulai ketika ia menjadi pegawai junior, hingga menjadi kepala staff (pegawai senior). Jenjang waktu yang ditempuh pastinya tidak sebentar, oleh karena itu pengalaman yang didapat dan kemampuan yang dimiliki di bidangnyaapun tidak sedikit, katakanlah telah mengalami berbagai proses pembelajaran (seminar, training, sertifikasi, dll) kemudian apabila pengetahuan yang dimiliki oleh satu orang pegawai ini tidak didokumentasikan, maka ketika pegawai tersebut telah habis masa jabatannya, maka penggantinya harus mengalami proses dari 0 (nol) lagi. Misalnya, mengumpulkan pengalaman-pengalaman dari nol, atau harus mengalami training yang sama dengan seniornya terdahulu, yang mana pasti memakan biaya dan dari segi waktu kurang efisien. Karena itulah tercipta sebuah

sistem yang sering dikenal manajemen pengetahuan, atau terkenal dengan istilah *Knowledge Management System Life Cycle*. *Knowledge Management System Life Cycle* mempunyai fungsi yang hampir sama dengan SDLC (*System Development Life Cycle*) yakni sebuah siklus sistem dalam membangun suatu proyek yang membedakan antara SDLC dan KMSLC adalah pendekatan yang dipakai.

Tabel 2.1
Perbedaan SDLC dan KMSLC

SDLC	KMSLC
System analystmendapatkan informasi dari User	Knowledge Developer mendapat pengetahuan dari pakar
User tahu permasalahannya, tetapi tidak mengetahui solusinya	Pakar mengetahui keduanya, baik permasalahan dan juga solusinya
Pembuatan sistem dilakukan secara berurut	Pembuatan sistem dilakukan dengan melakukan peningkatan-peningkatan juga secara interaktif
Pengujian dilakukan pada akhir setelah sistem terbentuk	Pengujian dilakukan di awal sistem, mengacu pada pengetahuan pakar

Sumber: Elias et.al, 2004

Tantangan dalam Sistem Manajemen Pengetahuan

1. Budaya, budaya yang kuat dalam perusahaan membuat orang merasa agak berat untuk berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan merupakan proses dimana sebuah perubahan itu harus selalu terjadi. Budaya dan perubahan merupakan dua sisi mata uang. Jika budaya kuat, biasanya akan meksulitan untuk melakukan perubahan.

2. Evaluasi pengetahuan, evaluasi terhadap pengetahuan masih jarang dilakukan sehingga sukar untuk diketahui apakah pengetahuan tersebut layak untuk seluruh organisasi atau tidak.
3. Pengolahan pengetahuan, pengolahan pengetahuan yang belum tepat termasuk pendokumentasian yang belum baik menjadi tantangan tersendiri dalam proses sistem manajemen pengetahuan.
4. Pelaksanaan pengetahuan, kesulitan dalam pengorganisasian dan mengintegrasikan pengetahuan dengan strategi pengolahan untuk penyebaran akhir pengetahuan.

Tabel 2.2
Perbandingan Antara CSLC dan KMSLC

CONVENTIONAL SYSTEM LIFE CYCLE (CSLC)	KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM LIFE CYCLE (KMSLC)
Recognition of Need and Feasibility Study (Pengenalan kebutuhan dan studi kelayakan)	Evaluate Existing Infrastructure (Mengevaluasi infrastruktur yang sudah ada)
Functional Requirements Specifications (Spesifikasi Permintaan Fungsional)	Form the KM Team (Membentuk Tim KM)
Logical Design (master design plan) (Desain logika)	Knowledge Capture (Menangkap pengetahuan)
Physical Design (coding) (Desain Fisik/Pengkodean)	Design KMS Blueprint (Mendesain Cetak biru KMS)
Testing (Pengujian)	Verify and validate the KM System (Verifikasi dan validasi KMS)
Implementation (file conversion, user training) (Implementasi/konversi data, pelatihan pengguna)	Implement the KM System (Implementasi KMS)

Operations and Maintenance (Pengoperasian dan pemeliharaan)	Manage Change and Rewards Structure (Mengatur perubahan dan struktur penghargaan)
	Post-system evaluation (Evaluasi pasca sistem)

Sumber: Elias et.el (2004)

Tabel 2.3
Perbedaan utama (*key differences*) CSLC dan KMSLC

CONVENTIONAL SYSTEM LIFE CYCLE (CSLC)	KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM LIFE CYCLE (KMSLC)
Sistem analis menangani informasi dari pengguna	Pengembang pengetahuan berurusan dengan pengetahuan dari para ahli domain
Pengguna mengetahui masalah tetapi bukans olusi;	Ahli domain tahu baik masalah dan solusinya.
Konvensional CSLC terutama berurutan	KMSLC adalah tambahan dan interaktif.
Pengujian sistem biasanya pada akhir siklus hidup sistem konvensional	Pengujian sistem KM berkembang dari awal siklus.
Siklus hidup sistem konvensional adalah proses-driven	KM siklus hidup sistem adalah berorientasi hasil.

Sumber: Elias et.el (2004)

Persamaan utama (*Key Similarities*) CSLC dan KMSLC

1. Keduanya dimulai dengan masalah dan diakhiri dengan solusi
2. Keduanya dimulai dengan pengumpulan informasi atau menangkap pengetahuan
3. Pengujian pada dasarnya sama untuk memastikan “sistem yang benar” dan sistem yang tepat.
4. Keduanya harus memilih alat yang tepat untuk merancang sistem masing-masing.

Pengguna versus Experts (Para Ahli)

Tabel 2.4
Perbedaan Pengguna dengan Experts

CIRI-CIRI	PENGGUNA	AHLI
Ketergantungan pada sistem	Tinggi	Rendah
Kerjasama	Biasanya koperasi	Tidak dibutuhkan kerjasama
Toleransi untuk ambiguitas	Rendah	Tinggi
Pengetahuan dalam masalah	Tinggi	Rata-rata / rendah
Sistem kontribusi	Informasi	Pengetahuan / keahlian
Pengguna sistem	Ya	Tidak
Tersedia untuk sistem builder	Tersedia	Tidak tersedia

Sumber: Elias et.al., 2004

Pertanyaan untuk didiskusikan:

1. Apakah yang dimaksud dengan Sistem Manajemen Pengetahuan?
2. Jelaskan tantangan-tantangan dalam Sistem Manajemen Pengetahuan!
3. Jelaskan perbedaan Conventional Life Cycle dengan Knowledge Management System Life Cycle !
4. Jelaskan persamaan utama (Key Similarities) CSLC dan KMSLC!
5. Jelaskan perbedaan Pengguna dengan experts dalam Manajemen Pengetahuan!
6. Jelaskan manfaat penting apa saja yang Saudara peroleh setelah mempelajari bab 2 ini!



*Memfaatkan pengetahuan dengan sebaik-baiknya untuk kepentingan dan kemaslahatan umat manusia, itu perilaku yang mulia. **P**engetahuan sekecil apapun, bila dibagi kepada sesama, sejatinya orang yang berbagi itu laksana mengisi bak mandi yang kosong, kemudian orang lain akan menggunakan air di bak itu untuk membersihkan diri. Ketika dia menjadi bersih, sang pengisi bak mandi itu menjadi berbahagia, karena telah membuat orang lain menjadi bersih. Bukan hanya bersih tubuhnya, melainkan bersih hati dan pikirannya.*



BAB 3

MENCIPTAKAN PENGETAHUAN DAN ARSITEKTUR MANAJEMEN PENGETAHUAN

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan dapat memahami:

1. Bagaimana menciptakan pengetahuan
2. Model Nonaka dalam Penciptaan Pengetahuan dan Transformasi
3. Kunci penciptaan pengetahuan
4. Pengertian arsitektur manajemen pengetahuan
5. Model arsitektur manajemen pengetahuan
6. Keputusan menciptakan dan membeli pengetahuan
7. Perbedaan menciptakan pengetahuan dengan membeli pengetahuan
8. Peran organisasi belajar dan konteks Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan merupakan suatu disiplin ilmu yang digunakan untuk meningkatkan performa seseorang atau organisasi, dengan cara mengatur dan menyediakan sumber-sumber ilmu dari mana saja dengan penciptaan pengetahuan, nah dalam tahap ini segala pengetahuan yang baru kedalam sistem termasuk juga pengembangan pengetahuan, dan penemuan pengetahuan.

Di era modern ini semakin banyak informasi yang beredar dan mudah didapat dimasyarakat, dengan kemajuan teknologi yang pesat kita harus tau bagaimana cara menguasai dan mengatasi banyaknya informasi dan pengetahuan yang masuk dari seluruh dunia. Dengan adanya Manajemen Pengetahuan maka akan terjamin kinerja yang baik dalam suatu organisasi.

Menciptakan Pengetahuan

Pengetahuan ini dapat dipindahkan dalam format yang lain dan dapat digunakan kembali, tidak ada faktor yang mendorong untuk mentransfer pengetahuan, kepribadian merupakan salah satu faktor dalam kasus berbagi pengetahuan.

Berikut merupakan hal yang harus dilakukan oleh seorang pencipta pengetahuan:

- 1 Melakukan aktifitas dinamis yang dapat meningkatkan keberhasilan organisasi dan kesejahteraan ekonomi
- 2 Sopir atau penyetir inovasi (yang artinya kita sebagai seorang calon pemimpin yang harus membuat dan melaksanakan segala ide untuk inovasi kedepan).
- 3 Melibatkan akuisisi pengetahuan, seleksi, generasi dan berbagi.
- 4 Pematangan menerjemahkan pengalaman menjadi pengetahuan

Model Nonaka dalam Penciptaan Pengetahuan dan Transformasi

Di tahun 1995 nonaka menciptakan istilah yang pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit sebagai dua jenis pengetahuan utama manusia. Kunci untuk penciptaan pengetahuan itu adalah dimobilisasi dan dikonversi melalui teknologi.

Tabel 3.1**Model Nonaka Untuk Penciptaan dan Transfer Pengetahuan**

TACIT UNTUK TACIT (SOCIALIZATION)	TACIT UNTUK EKSPLISIT (EXTERNALIZATION)
Individu dan atau tim diskusi	Mendokumentasikan pertemuan tim
EKSPLISIT UNTUK TACIT (INTERNALIZATION)	EKSPLISIT UNTUK EKSPLISIT (COMBINATION)
Belajar dari laporan dan menyimpulkan ide-ide baru	Menciptakan sebuah situs web dari beberapa bentuk eksplisit pengetahuan; Laporan Email

Sumber: Elias et.al., 2004

Penjelasan Tabel:

1. *Sosialisasi*: transfer pengetahuan tacit di antara individu melalui observasi, peniruan, persepsi komunikasi dan praktik.
2. *Eksternalisasi*: proses mengartikulasi *tacit knowledge* menjadi konsep yang jelas.
 - a. Notulen Rapat/diskusi
 - b. Mendatangkan pakar (expert)
 - c. Notulendankonsepdaripakarkemudiandipublikasikan
3. *Internalisasi*: Semua dokumen data, informasi dan pengetahuan yang sudah didokumentasi dapat dibaca orang lain. Sumber berupa internet, surat edaran, papan pengumuman, media massa dll.
4. *Kombinasi*: Merekonfigurasi pengetahuan eksplisit dengan menyortir, mengklasifikasikan dan mengembangkan semuanya melalui organisasi

5. *Explicit komunikasi explicit* (Komunikasi): Fase Transformasi ini dapat terbaik didukung oleh teknologi. Pengetahuan eksplisit dapat dengan mudah ditangkap dan kemudian didistribusikan/ditransmisikan ke pemirsa di seluruh dunia.
6. *Explicit komunikasi tacit* (Internalisasi): Ini berarti mengambil eksplisit pengetahuan (misalnya: laporan) dan menyimpulkan ide-ide baru atau mengambil tindakan konstruktif. Tujuan manajemen pengetahuan adalah untuk menciptakan teknologi untuk membantu pengguna untuk memperoleh pengetahuan tacit dari pengetahuan eksplisit.

Kunci Penciptaan Pengetahuan

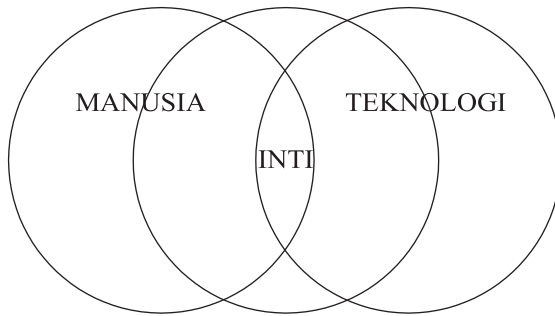
Model berfokus pada tacit pengetahuan dan penggunaan teknologi untuk menghasilkan atau mengirim, seperti pengetahuan untuk orang lain. Kunci untuk penciptaan pengetahuan terletak pada pengetahuan yang sedang dimobilisasi dan dikonversi melalui teknologi.

Pengertian Arsitektur Manajemen Pengetahuan

Arsitektur Knowledge Management atau Arsitektur Manajemen Pengetahuan adalah deskripsi tentang komponen dan kapabilitas serta keterkaitan atau interrelationship antar komponen dalam merealisasikan keuntungan dan manfaat Knowledge Management terhadap perusahaan. “Elemen elemen arsitektur Knowledge Management adalah Strategi Knowledge Management Visi, Misi dan Objective strategis dari Knowledge Management yang selaras dengan visi, misi dan objective strategis perusahaan.

Pengetahuan Arsitektur adalah Arsitektur Pengetahuan dapat dianggap sebagai prasyarat untuk berbagi pengetahuan. Infrastruktur dapat dilihat sebagai kombinasi dari orang, konten,

dan teknologi. Komponen-komponen ini tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung.



Gambar 3.1

Infrastruktur Arsitektur Manajemen Pengetahuan

Keterangan gambar:

1. Manusia

Peran manusia dalam sistem KM arsitektur adalah pengetahuan, manajer, pelanggan, dan pemasok. Sebagai langkah pertama dalam arsitektur pengetahuan, tujuan kami adalah untuk mengevaluasi informasi/dokumen yang ada yang digunakan oleh orang-orang, aplikasi yang dibutuhkan oleh mereka, orang mereka biasanya menghubungi untuk solusi, asosiasi mereka berkolaborasi dengan, email resmi mereka mengirim/menerima, dan database yang biasa mereka akses. Semua sumber bantuan tersebut di atas untuk membuat profil karyawan, yang kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk merancang sistem manajemen pengetahuan. Ide di balik menilai inti orang adalah untuk melakukan pekerjaan yang layak dalam kasus menugaskan konten pekerjaan kepada orang yang tepat dan memastikan bahwa aliran informasi yang sekali terhalang oleh departemen

sekarang mengalir ke orang yang tepat pada waktu yang tepat. Untuk mempercepat berbagi pengetahuan, jaringan pengetahuan harus dirancang dengan cara seperti untuk menetapkan otoritas orang dan tanggung jawab untuk jenis tertentu

2. Inti

Tujuan dari inti teknis untuk meningkatkan komunikasi serta memastikan berbagi pengetahuan yang efektif.

3. Teknologi

Teknologi memberikan banyak peluang untuk mengelola pengetahuan tacit di daerah komunikasi. Jaringan komunikasi membuat link antara database yang diperlukan. Berikut inti teknis jangka dimaksudkan untuk merujuk pada totalitas hardware yang dibutuhkan, software dan sumber daya khusus manusia.

- Proses :
 - a. Identifikasi langkah untuk penerapan Knowledge Management
 - b. Memastikan bahwa strategi Knowledge Management selaras dengan strategis perusahaan.
- Faktor yang mendukung keberhasilan:
 - a. Kejelasan arah.
 - b. Komitmen dan disiplin yang tinggi bagi seluruh stakeholder.
 - c. Pemimpin yang visioner.

Model Arsitektur Manajemen Pengetahuan

Model Arsitektur Manajemen pengetahuan menurut Elias et.al. (2004) terbagi menjadi beberapa lapis sebagai berikut:

1. User Interface (Layer 1)

Antarmuka pengguna merupakan bentuk tampilan grafis yang berhubungan langsung dengan pengguna (user). Antarmuka pengguna berfungsi untuk menghubungkan antara pengguna dengan sistem operasi, sehingga komputer tersebut bisa digunakan. Antarmuka pengguna untuk industri gula dengan menggunakan pushbotton. Antarmuka pengguna, dalam bidang desain industri interaksi manusia-mesin, adalah sebuah tempat di mana interaksi antara manusia dan mesin terjadi. Tujuan dari interaksi antara manusia dan mesin pada antarmuka pengguna adalah pengoperasian dan kontrol mesin yang efektif, dan umpan balik dari mesin yang membantu operator dalam membuat keputusan operasional. Contoh-contoh dari konsep luas antarmuka pengguna ini termasuk aspek-aspek interaktif dari sistem operasi komputer, alat-alat, kontrol operator mesin berat, dan kontrol proses. Pertimbangan desain berlaku ketika membuat antarmuka pengguna yang berkaitan atau melibatkan disiplin-disiplin ilmu seperti ergonomi dan psikologi.

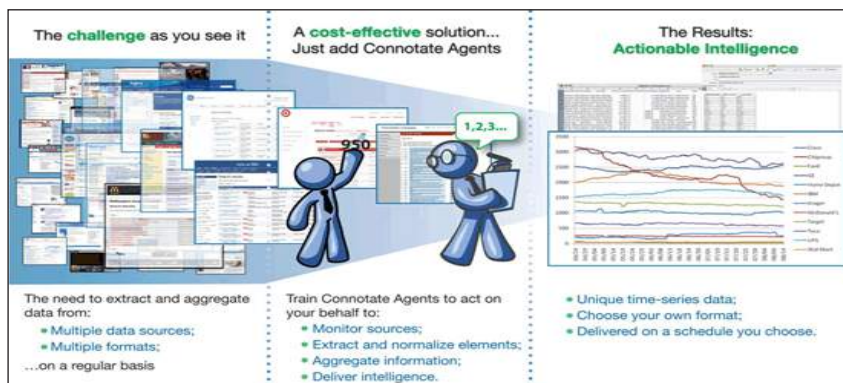
Biasanya web browser merupakan antarmuka antara pengguna dan sistem KM. Ini adalah lapisan atas dalam arsitektur sistem KM. Cara teks, grafik, tabel dll ditampilkan pada layar cenderung untuk menyederhanakan teknologi bagi pengguna. Lapisan antarmuka pengguna harus memberikan jalan bagi aliran yang tepat dari tacit dan eksplisit pengetahuan. Transfer pengetahuan yang diperlukan antara manusia dan teknologi melibatkan menangkap pengetahuan tacit dari para ahli, menyimpannya dalam basis pengetahuan, dan membuatnya tersedia kepada orang-orang untuk memecahkan masalah yang kompleks. User interface harus konsisten, relevan, visual yang jelas, mudah

dinavigasi, dan mudah digunakan. Kegunaan pengujian oleh pengguna yang sebenarnya adalah ujian akhir penerimaan

2. Access Control Resmi (Layer 2)

Fungsi dari resmi access control adalah memelihara keamanan dan menjamin akses berwenang untuk pengetahuan yang tersimpan dalam repositori perusahaan seperti jalur akses dapat intranet, internet, dan extranet yang mendukung fasilitas keamanan pengetahuan atau data dalam suatu perusahaan. Lapisan ini menjaga keamanan serta menjamin akses yang berwenang untuk pengetahuan ditangkap dan disimpan dalam repositori organisasi

3. Collaborative Intelligence and Filtering (Layer 3)



Sumber: Elias et.al., 2004

Gambar 3.2 Collaborative Intelligence and Filtering

4. Mengaktifkan Aplikasi Pengetahuan (Layer 4)

Pengetahuan ini biasanya ditangkap dengan menggunakan internet, intranet dari extranet .Intranet Sebuah organisasi merupakan jaringan internal dari sistem komunikasi. Extranet adalah jenis intranet dengan ekstensi yang memungkinkan orang-orang tertentu (pelanggan,pemasok, dll) untuk mengakses beberapa informasi organisasi . Isu

yang terkait dengan lapisan akses : hak akses, backup. Lapisan akses sebagian besar difokuskan pada keamanan, penggunaan protokol (seperti password), dan perangkat lunak seperti firewall .

Firewall dapat melindungi terhadap :

- a. E-mail yang dapat menyebabkan masalah.
- b. Akses tidak sah dari dunia luar.
- c. Bahan yang tidak diinginkan (film, gambar, musik dll).
- d. Informasi sensitif tidak sah meninggalkan organisasi .

Firewall tidak dapat melindungi terhadap :

- a. Serangan tidak akan melalui firewall.
- b. Virus pada disket.
- c. Kebijakan keamanan yang lemah.

Mengaktifkan Application Layer (Value-Added)

Disebut sebagai lapisan nilai tambah karena menciptakan keunggulan kompetitif. Tujuan utamanya adalah menunjukkan bagaimana kinerja karyawan di berbagai tingkatkan pengetahuan. Sehingga sebagian besar pengguna menggunakan aplikasi untuk membantu melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang lebih baik. Didalamnya yaitu berupa basis pengetahuan, database diskusi, pendukung keputusan , alat otomatis, dll.

5. Transport Layer atau Lapisan Transport (Layer 5)

Ini adalah lapisan yang paling teknis. Tujuannya untuk memastikan dan membuat hubungan jaringan organisasi di mana elektronik transfer pengetahuan dapat dianggap sebagai rutinitas. Lapisan ini terdiri dari (Local Area Network) LAN, WAN (Wide Area Network), intranet, extranet, dan internet. Dalam lapisan ini kita mempertimbangkan multimedia, URL, kecepatan konektivitas / bandwidth, perangkat pencarian, dan mempertimbangkan pengelolaan jaringan traffic. Lapisan transpor bertanggung jawab untuk

menyediakan layanan-layanan yang dapat diandalkan kepada protokol-protokol yang terletak di atasnya. Layanan yang dimaksud antara lain:

- a. Mengatur alur (flow control) untuk menjamin bahwa perangkat yang mentransmisikan data tidak mengirimkan lebih banyak data daripada yang dapat ditangani oleh perangkat yang menerimanya.
- b. Mengurutkan paket (packet sequencing), yang dilakukan untuk mengubah data yang hendak dikirimkan menjadi segmen-segmen data (proses ini disebut dengan proses segmentasi/segmentation), dan tentunya memiliki fitur untuk menyusunnya kembali.
- c. Penanganan kesalahan dan fitur acknowledgment untuk menjamin bahwa data telah dikirimkan dengan benar dan akan dikirimkan lagi ketika memang data tidak sampai ke tujuan.
- d. Multiplexing, yang dapat digunakan untuk menggabungkan data dari beberapa sumber untuk mengirimkannya melalui satu jalur data saja.
- e. Pembentukan sirkuit virtual, yang dilakukan dalam rangka membuat sesi koneksi antara dua node yang hendak berkomunikasi.

6. Lapisan Middleware (Layer 6)

Lapisan aplikasi Middleware didefinisikan seperti software yang menghubungkan komponen perangkat lunak atau aplikasi yang berisi sekumpulan layanan yang memungkinkan agar beberapa proses dapat berjalan untuk satu atau beberapa mesin computer untuk saling berinteraksi dalam sebuah jaringan. Lapisan middleware berfokus pada interfacing dengan sistem warisan dan program yang berada pada platformlain. Berisi berbagai program untuk melakukan pekerjaan. Dimana desainer harus tau alamat

database dan aplikasinya dengan sistem pengetahuan antar muka. Sehingga lapisan ini memungkinkan untuk menghubungkan antara format data lama dan baru. Penggunaan middleware ini sangat dibutuhkan untuk bermigrasi dari aplikasi mainframe ke aplikasi client/server dan juga untuk menyediakan komunikasi antar platform yang berbeda termasuk server web, server aplikasi, dan alat-alat serupa yang mendukung pengembangan aplikasi dan pengiriman.

7. Lapisan Repositori atau Repositori Fisik (Layer 7)

Ini adalah lapisan bawah arsitektur KM yang merupakan lapisan fisik di mana repositori diinstal. Yang termasuk didalam lapisan fisik adalah aplikasi warisan, gudang data yang cerdas, database operasional, aplikasi khusus untuk keamanan dan manajemen lalu lintas. Namun setelah mendirikan repositori, mereka akan terkait untuk membentuk repositori terintegrasi.

Keputusan Menciptakan dan Membeli Pengetahuan

1. Membangun In-house

Membangun atau menciptakan in-house adalah setiap kegiatan mendirikan, membongkar, memperbaharui, merubah, mengganti seluruh atau sebagian, memperluas bangunan atau bangun bangunan. Dengan cara menciptakan sendiri sesuatu yang baru belum pernah ada sehingga luar biasa dan beda dari yang lain. Tetapi dalam menciptakan in-house sendiri terdapat beberapa kekurangan, yaitu :

- Membutuhkan kesiapan profesional.
- Biaya pengembangan yang tinggi.
- Risiko tinggi.
- Main benefit adalah kustomisasi.

2. Pembelian

Pembelian merupakan suatu tindakan untuk mendapatkan sesuatu yang kemudian akan dipergunakan sendiri atau di jual kembali, pembelian biasanya dilakukan minimal dua pihak atau lebih atau yang sering disebut sebagai penjual dan pembelian. Terdapat kelebihan dalam pembelian, yaitu Instalasi cepat dan biaya rendah. Tetapi juga terdapat kelemahan seperti kustomisasi mungkin tidak benar.

3. Outsourcing

Ini adalah tren yang memungkinkan organisasi untuk berkonsentrasi pada kekuatan mereka sementara desain teknologi dan daerah khusus lainnya yang rilis ke luar. Tren ini berupa paket software siap digunakan, umum. Keuntungan dari paket perangkat lunak KM terpercaya:

- Waktu pelaksanaan yang lebih pendek.
- Biaya pengembangan relatif rendah.
- Ada ada penurunan kebutuhan sumber daya.
- Offer lebih besar fleksibilitas.
- Pendek track record.
- Kurangnya kompetisi.
- Aplikasi ketidakcocokan.

Komponen Penting dalam Hal Pengembangan Sistem Manajemen Pengetahuan

Komponen tersebut terdiri dari:

1. *Keandalan*: Suatu penerapan perancangan pada komponen sehingga komponen dapat melaksanakan fungsinya dengan baik, tanpa kegagalan, sesuai rancangan atau proses yang dibuat. Keandalan merupakan probabilitas bahwa suatu sistem mempunyai performansi sesuai dengan fungsi yang

diharapkan dalam selang waktu dan kondisi operasi tertentu. Secara umum keandalan merupakan ukuran kemampuan suatu komponen beroperasi secara terus menerus tanpa adanya kerusakan, tindakan perawatan pencegahan yang dilakukan dapat meningkatkan keandalan sistem.

2. *Tekanan pasar*: Tekanan pasar yang dihasilkan oleh ekonomi global dan persaingan yang kuat, perubahan sifat tenaga kerja, dan pelanggan yang kuat.
3. *Kegunaan*: Hasil kerja dalam memanfaatkan sesuatu yang berguna.
4. *Modularitas*: Mengatur kompleksitas dengan memecah sesuatu yang besar atau kompleks ke dalam kelompok bagian-bagian kecil yang lebih mudah diatur. Bagian-bagian kecil tersebut kemudian dapat dibangun atau dibuat secara tersendiri dan tidak tergantung pada bagian lainnya. Modularitas merupakan kunci untuk penulisan program yang bagus (modular). Dengan modularitas, kesalahan di satu bagian program dapat dikoreksi tanpa perlu mempertimbangkan bagian-bagian lainnya, serta bagian program dapat dipahami tanpa harus memahami keseluruhannya.
5. *Kinerja*: Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
6. *Layanan*: Yaitu proses pemenuhan kebutuhan melalui aktivitas orang lain secara langsung, menolong menyediakan segala apa yang diperlukan orang lain. Atau bisa disebut sebagai aktivitas atau hasil yang dapat ditawarkan oleh sebuah lembaga kepada pihak lain yang biasanya tidak kasat mata, dan hasilnya tidak dapat dimiliki oleh pihak lain tersebut.

7. *Profitabilitas*: Profitabilitas merupakan kemampuan yang dicapai oleh perusahaan dalam satu periode tertentu. Dasar penilaian profitabilitas adalah laporan keuangan perusahaan. Profitabilitas bertujuan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba. Hasil profitabilitas dapat dijadikan sebagai tolak ukur ataupun gambaran tentang efektivitas kinerja manajemen ditinjau dari keuntungan yang diperoleh dibandingkan dengan hasil penjualan dan investasi perusahaan.

Membeli atau outsourcing sistem KM menimbulkan pertanyaan penting kepemilikan. Isu-isu yang perlu dipertimbangkan dalam kasus kepemilikan:

- Membayar pengguna untuk apa?
- Pembatasan apa yang ada dalam kasus menyalin perangkat lunak untuk subdivisi organisasi?
- Siapa yang dapat memodifikasi perangkat lunak dan apa biaya yang terkait?
- Bagaimana kation modifi dapat dilakukan jika pada tahap tertentu vendor kebetulan keluar dari bisnis?

Tabel 3.2
Membangun VS Pembelian

	Biaya	Waktu	Faktor Kustomisasi
Pilihan Pengembangan In-House	Biasanya tinggi	Jauh lebih pendek dari pembangunan	Tinggi, tergantung dari kualitas staff si pengguna
Pembangunan Pengguna Oleh Pengguna	Biasanya rendah	Tergantung pada keterampilan akhir yang ditetapkan, prioritas sistem dan seterusnya	Keterampilan tinggi kepada spesifikasi

Outsourcing	Sedang - Tinggi	Lebih cepat dibandingkan dirumah	Tinggi
Off -the-rak solusi	Rendah hingga Menengah	Nil	Biasanya hingga 80% digunakan

Sumber: Elias et.al., 2004

Ketika sebuah organisasi bertumbuh, banyak tuntutan yang harus dilakukan, seperti bagaimana organisasi tersebut menjadi organisasi yang selalu siap melakukan pembelajaran (*organizational learning*). Karen Watkins dan Victorria Marsick (dalam Yuni Siswanti, 2015) mengatakan bahwa kunci kekuatan sebuah organisasi belajar adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kapasitasnya untuk melakukan perubahan. Organisasi belajar memberikan kesempatan kepada para anggotanya untuk menggabungkan inisiatif yang berkualitas dengan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*), mencipta ruang - ruang yang bebas untuk pembelajaran, mendorong kerjasama dan pembagian laba, mengembangkan pengawasan, dan menciptakan kesempatan-kesempatan pembelajran secara terus menerus. Kesempatan-kesempatan seperti tersebut di atas merupakan kondisi untuk mempercepat organisasi belajar mencapai hasil-hasil yang diinginkan melalui pembelajaran individu dan kelompok. Sehubungan dengan uraian-uraian di atas Michael J. Marguardt dan Angus Reynolds (1994) (dalam Yuni siswanti, 2015) menggambarkan Tugas Utama Organisasi Belajar dalam diagram berikut ini.



Sumber : Yuni, Siswanti. 2015. *“Meraih Kepemimpinan Manajerial yang Smart”*. Dengan pendekatan Riset empiris. Yogyakarta, Citra Pustaka.

Pertanyaan untuk didiskusikan:

1. Bagaimana menciptakan pengetahuan?
2. Jelaskan model Nonaka dalam penciptaan pengetahuan dan transformasi!
3. Jelaskan kunci penciptaan pengetahuan!
4. Jelaskan pengertian arsitektur manajemen pengetahuan!
5. Bagaimana model arsitektur manajemen pengetahuan?
6. Jelaskan apa saja yang harus dipertimbangkan dalam keputusan menciptakan dan membeli pengetahuan?
7. Jelaskan perbedaan menciptakan pengetahuan dengan membeli pengetahuan
8. Jelaskan peran organisasi belajar dalam konteks Manajemen Pengetahuan!

9. Pelajaran penting apa yang Saudara peroleh setelah mempelajari materi di bab ini?



Banyak orang memiliki pengetahuan dengan belajar. Belajar dari segala hal yang pernah dia lalui dalam menjalani kehidupan. Ketika dia mengalami masa-masa sulit, dituntut mencari solusinya. Oleh karenanya, bila dia sukses menjalani masa sulit itu tanpa mengeluh dan selalu tegar, yakin akan kebesaran Yang Maha Kuasa pasti akan selalu membantunya, inilah saat dimana dia menemukan pengetahuan hidup yang sejati, yang tidak bisa dibeli di toko manapun.



BAB 4

MEMAHAMI PENGETAHUAN *TACIT*

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan dapat memahami:

1. Pengertian *tacit knowledge*
2. Ciri-ciri *tacit knowledge*
3. Proses memahami pengetahuan
4. Knowledge engineer dan perannya dalam manajemen pengetahuan
5. Perbedaan keahlian tunggal dengan keahlian ganda
6. Fungsi wawancara dalam memahami pengetahuan
7. Akuisisi pengetahuan
8. Sumber kesalahan dan hambatan wawancara

Definisi Tacit Knowledge

Tacit Knowledge adalah pengetahuan yang terdapat di dalam otak/pikiran kita sesuai dengan pemahaman, keahlian dan pengalaman seseorang biasanya pengetahuan ini tidak terstruktur, susah untuk didefinisikan dengan bahasa formal dan isinya mencakup pemahaman pribadi. Pengetahuan ini umumnya belum terdokumentasi karena pengetahuan ini masih ada pada keahlian atau pengalaman seseorang.

Ciri Khas *Tacit Knowledge*

Tacit Knowledge dapat dicirikan sebagai berikut:

1. *Diperoleh dari pengalaman*, pengalaman yang kita pernah lihat, rasakan dan lakukan akan kita memahami pengalaman tersebut melalui percakapan yang kemudian kita cerna di dalam otak kita.
2. *Tidak mudah dikomunikasikan* / diberikan kepada orang lain karena sulit untuk diekspresikan, karena minimal kita harus menggunakan media dalam penyampaian kepada orang lain.
3. *Dapat ditransfer secara efektif melalui person to person basis*, yaitu pengetahuan yang didapat oleh kita akan mudah untuk ditransfer melalui percakapan dari kita ke orang lain.

Proses Memahami Pengetahuan

Pelaksanaan penerapan manajemen pengetahuan terjadi menurut fase tertentu dari proses perolehan pengetahuan hingga penerapan dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Beckham (1997) dalam Liebowitz (1999:1-8), menyatakan bahwa tahapan proses manajemen pengetahuan terdiri dari delapan tahap yaitu;

1. Identifikasi pengetahuan dasar perusahaan
2. Mengformalkan pengetahuan yang ada
3. Menyeleksi pengetahuan yang relevan
4. Menyimpan pengetahuan
5. Menyebarkan pengetahuan
6. Menerapkan pengetahuan
7. Menciptakan pengetahuan
8. Mengomersilkan pengetahuan

Knowledge Engineer

Knowledge Engineer memiliki peran sebagai berikut:

1. Menganalisis alur informasi dan pengetahuan
2. Bekerja dengan pakar untuk mendapat informasi
3. Merancang dan mengimplementasi sistem KM atau knowledge repository

Keahlian Tunggal dan Keahlian Ganda

Expert Tunggal

Kelebihan:

1. Ideal ketika membangun sistem KM sederhana
2. Masalah dalam domain dibatasi
3. Mudah untuk mengkoordinasikan pertemuan
4. Konflik lebih mudah untuk menyelesaikan
5. Saham lebih kerahasiaan daripada beberapa ahli

Kelemahan:

1. Pengetahuan Kadang-kadang ahli tidak mudah untuk menangkap
2. Ahli Tunggal hanya menyediakan satu baris penalaran
3. Pengetahuan Ahli kadang-kadang ditiadakan
4. Ahli tunggal lebih mungkin untuk mengubah jadwal pertemuan dari para ahli dalam tim

Expert Ganda

Kelebihan:

1. Masalah domain Complex mendapatkan keuntungan dari keahlian lebih dari satu ahli
2. Bekerja dengan beberapa ahli merangsang interaksi
3. Biarkan cara-cara alternatif yang mewakili pengetahuan

4. Pertemuan formal sering lingkungan yang lebih baik untuk menghasilkan kontribusi pemikiran

Kelemahan:

1. Kesulitan Penjadwalan
2. Perbedaan pendapat sering terjadi di antara para ahli
3. Masalah kerahasiaan
4. Membutuhkan lebih dari satu pengembang pengetahuan
5. Proses mental Tumpang dapat menyebabkan “kerugian proses”

Wawancara Sebagai Alat Memahami Pengetahuan

Parsave (1988), mengemukakan 3 pendekatan utama untuk akuisisi pengetahuan dari individu dan kelompok :

1. Mewawancarai para ahli (*interviewing experts*).

Dua teknik yang paling populer untuk mengoptimisasi wawancara dengan ahli yaitu wawancara terstruktur (*structured interviewing*) dan cerita (*stories*).

Dua tipe pertanyaan yang digunakan dalam wawancara yaitu pertanyaan terbuka dan tertutup. Pertanyaan terbuka kecenderungan menjadi meluas dan menempatkan sedikit batasan-batasan pada ahli. Pertanyaan terbuka tidak diikuti pilihan-pilihan karena pertanyaan tersebut dirancang untuk mendorong jawaban bebas (Oppenheim, 1996). Tipe pertanyaan ini memperbolehkan pewawancara untuk mengobservasi penggunaan ahli dalam kosa kata kunci, konsep dan kerangka acuan. Ahli dapat juga memberikan informasi yang tidak secara khusus ditanyakan. Contoh- contohnya sebagai berikut : 1. “*How does that work?*” 2. “*What do you need to know before you decide?*” 3. “*Why did you choose this one rather than that one?*” 4. “*What do you know about...*” 5. “*How could...be improved?*” 6. “*What is your general reaction to...*”

?” Pertanyaan tertutup menetapkan batasan-batasan pada tipe, level, dan jumlah informasi yang harus diberikan oleh ahli. Alternatif pilihan selalu diberikan. Contoh pertanyaan tertutup yang bersifat moderate (sedang): “*which symptom led you to conclude that... ?*” Pertanyaan tertutup yang kuat hanya dapat dijawab seseorang dengan jawaban ya atau tidak.

Stories (Cerita) adalah sarana lain yang sangat baik untuk menangkap maupun mengkodekan pengetahuan tacit. Cerita organisasi adalah naratif detil dari tindakan manajemen, interaksi karyawan dan kejadian intraorganisasi lainnya yang dikomunikasikan secara informal di dalam organisasi. Suatu cerita dapat didefinisikan sebagai menceritakan apa yang sedang terjadi atau rangkaian terhubung kejadian yang sedang terjadi, baik fakta maupun fiksi (Dennis 2001). Snowden (2001) mendefinisikan suatu naratif sebagai: “tidak hanya sekedar menceritakan, menkonstruksikan atau bahkan memunculkan cerita, hal ini mengenai memunculkan pola budaya, kebiasaan dan pemahaman yang diperoleh dari cerita. Suatu cerita organisasi dapat didefinisikan sebagai naratif detil dari tindakan manajemen di masa lalu, interaksi karyawan atau kejadian-kejadian penting lainnya yang telah terjadi dan telah dikomunikasikan secara informal (Swap et al., 2001).

2. **Pembelajaran dengan diberi tahu (*learning by being told*).**

Di dalam pembelajaran dengan diberi tahu, yang diwawancarai mengungkapkan dan menyaring pengetahuannya dan pada saat yang sama, manajer pengetahuan mengklarifikasi dan menvalidasi artifak pengetahuan yang diterjemahkan dalam bentuk eksplisit. Bentuk akuisisi pengetahuan ini melibatkan analisis tugas (*task*) dan domain, pentelusuran proses dan analisis protokol serta simulasi.

3. Pembelajaran melalui observasi (*learning by observation*).

Ada paling sedikit dua jenis keahlian yang dapat dilihat yaitu keterampilan atau berdasarkan gerakan (sebagai contoh: mengoperasikan potongan mesin, mengendarai sepeda) dan keahlian kognitif (sebagai contoh membuat diagnosis medis). Keahlian (*expertise*) adalah demonstrasi dari aplikasi pengetahuan. Pendekatan pembelajaran dengan observasi memuat penyajian ahli dengan masalah sampel, skenario atau studi kasus yang kemudian diselesaikan oleh ahli. Walaupun kita tidak dapat mengobservasi pengetahuan seseorang tetapi kita dapat mengamati dan mengidentifikasi keahlian (*expertise*). Kuncinya adalah menggunakan audio atau video untuk merekam apa yang para ahli ketahui.

Ketiga pendekatan tersebut di atas diterapkan pada penangkapan pengetahuan tacit, tetapi tidak ada pendekatan yang harus digunakan secara total dengan mengesampingkan yang lain. Pada banyak kasus, kombinasi dari pendekatan-pendekatan ini akan diperlukan untuk menangkap pengetahuan tacit.

Akuisisi Pengetahuan

Akuisisi pengetahuan organisasi adalah proses berbeda secara kualitatif yang berasal dari apa yang terjadi pada level individu dan kelompok. Sedangkan pada level kelompok, kita lebih cenderung tertuju dengan mengidentifikasi dan mengkodekan pengetahuan berharga, yang sebagian besar adalah tacit, penangkapan pengetahuan organisasi berlangsung pada level yang lebih makro. Pendekatan yang baik dikemukakan oleh Malhotra (2000), yaitu ada 4 proses akuisisi pengetahuan organisasi utama :

1. *Grafting (penyambungan)*. Grafting memuat perpindahan pengetahuan antara perusahaan. Ini adalah proses

pembelajaran dimana perusahaan memperoleh akses untuk menugasi-atau-memproses-pengetahuan tertentu yang sebelumnya belum tersedia di dalam perusahaan. Hal ini biasanya diperoleh melalui penggabungan, akuisisi atau aliansi yang di dalamnya langsung lewat antara perusahaan-perusahaan (Huber 1991). Sebagai contoh : transfer teknologi atau bentuk lain dari pengetahuan eksplisit.

2. *Vicarious learning (pembelajaran yang menggantikan. Vicarious learning*: proses-proses terjadi melalui suatu perusahaan mengamati demonstrasi teknik atau prosedur perusahaan lain. Contoh: studi benchmarking dimana perusahaan dapat mengadopsi best practice dari perusahaan pemimpin industri lainnya.
3. *Experiential learning (pembelajaran yang berpengalaman).* Akuisisi experiential knowledge melibatkan akuisisi pengetahuan di dalam perusahaan-yaitu pengetahuan diciptakan dengan melaksanakan dan mempraktikkan. Pengulangan berdasarkan pengalaman bergantung pada kurva pembelajaran untuk membangun rutinitas dan prosedur. Tipe pengetahuan ini pada mulanya tacit tetapi dapat dengan mudah dikodifikasi dan ditransfer (Pennings, Barkema dan Douma, 1994; Starbuck, 1992).
4. *Inferential processes (proses yang dapat disimpulkan).* Di dalam inferential process (sebagai contoh: Mintzberg, 1990), pembelajaran di dalam perusahaan dan terjadi dengan melakukan/mengerjakan. Namun akuisisi pengetahuan terjadi terutama melalui interpretasi kejadian, keadaan, perubahan dan hasil-hasil yang relatif terhadap aktivitas yang dikerjakan dan keputusan yang dibuat. Pembelajaran bersifat eksperimen, pembelajaran deduktif berusaha untuk membuat sense dari kejadian dan membangun hubungan kausal antara tindakan dan hasil. Tipe pembelajaran ini

kadang-kadang disebut double-loop learning karena hal ini melibatkan perubahan yang berdasarkan asumsi dan kerangka kerja (adaptivitas untuk keefektifan).

Hasil dari keempat jenis penangkapan pengetahuan organisasi akan akhirnya berada pada suatu jenis repositori pengetahuan. Repositori ini adalah penerima memori organisasi dan kontainer biasanya suatu bentuk database pada intranet atau ekstranet.

Sumber Kesalahan dan Permasalahan Wawancara

Ada berbagai penyebab kesalahan atau perangkap dalam proses wawancara. Kegagalan untuk mengatasi penyebab-penyebab kesalahan wawancara akan menurunkan efektivitas wawancara. Berbagai bentuk kesalahan wawancara secara terinci dapat dijelaskan sebagai berikut (Hani Handoko, 2008):

1. *Halo Effect*. Kesalahan ini terjadi bila pewawancara menggunakan informasi terbatas tentang pelamar untuk berprasangka dalam evaluasi terhadap karakteristik-karakteristik lain pelamar. Contoh, seorang pelamar yang mempunyai senyuman menarik (apalagi kalau cantik atau ganteng) dan simpatik diperlakukan sebagai calon unggul sebelum wawancara dimulai.
2. *Leading Questions*. Kesalahan ini akibat pewawancara mengirimkan “telegram” jawaban yang diinginkan dengan cara memberi arah pertanyaan-pertanyaan wawancara. Contoh, “apakah saudara setuju bahwa laba adalah penting?”; “apakah saudara akan menyenangi pekerjaan ini?”.

3. *Personal Biases*. Kesalahan ini merupakan hasil prasangka pribadi pewawancara terhadap kelompok-kelompok tertentu. Contoh, “saya lebih menyukai personalia penjualan yang berbadan tinggi”; “ada pekerjaan yang hanya pantas untuk pria dan ada pekerjaan yang hanya pantas untuk wanita”.
4. *Dominasi Pewawancara*. Kesalahan ini akibat pewawancara menggunakan waktu wawancara untuk “membual” kepada pelamar, menyombongkan keberhasilan, atau melakukan percakapan sosial. Contoh, penggunaan waktu wawancara untuk menceritakan rencana-rencana perusahaan, penggunaan waktu wawancara untuk memberitahukan bagaimana pentingnya pekerjaan pewawancara.

Pertanyaan untuk didiskusikan:

1. Jelaskan yang Saudara pahami mengenai tacit knowledge dan ciri-cirinya!
2. Bagaimana proses memahami pengetahuan?
3. Jelaskan peran knowledge engineer dalam manajemen pengetahuan!
4. Jelaskan perbedaan keahlian tunggal dengan keahlian ganda, dalam mempelajari manajemen pengetahuan!
5. Apakah fungsi wawancara dalam memahami pengetahuan?
6. Jelaskan apa yang dimaksud akuisisi pengetahuan? dan mengapa hal ini bisa dilakukan?
7. Jelaskan sumber kesalahan dan hambatan dalam wawancara!
8. Pelajaran berharga apa yang Saudara dapat pikirkan mengenai diri Anda dan hubungannya dengan tacit knowledge?



Seseorang yang mengalami banyak hal dalam kehidupan, baik yang menyenangkan maupun sebaliknya, kemudian dia mengambil hikmah dari semua kejadian itu, dan tidak menyalahkan keadaan (orang lain) atas kondisi buruk yang saat itu menimpanya, maka bersamaan dengan itu, tacit knowledge dapat ditumbuhkan dan dimunculkan secara alami.

Seseorang dapat meraih kesuksesan dengan memanfaatkan tacit knowledge yang dimiliki secara tepat



BAB 5

PROSES MANAJEMEN PENGETAHUAN

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan dapat memahami:

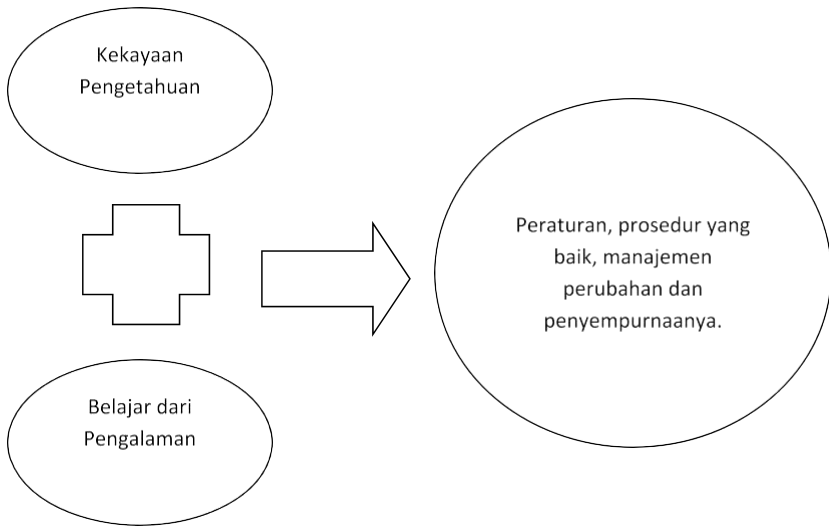
1. Proses dasar manajemen pengetahuan
2. Kerangka kerja manajemen pengetahuan dalam reformasi birokrasi
3. Peran pengetahuan dalam proses perubahan
4. Elemen penerapan manajemen pengetahuan

Setelah melihat berbagai definisi tentang manajemen pengetahuan, maka sebagai acuan final digunakan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management). Untuk pembahasan lebih lanjut ditulis PermenPAN & RB No. 14 Tahun 2011 (Dyah Sulistyorini, 2015). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN dan RB) No 14 Tahun 2011 menyebutkan bahwa ada tiga proses dasar Manajemen Pengetahuann yakni 1) perolehan/Akuisisi Pengetahuan, 2) Berbagi Pengetahuan dan 3) Pemanfaatan Pengetahuan.

Proses Dasar Manajemen Pengetahuan

Perolehan/Akuisisi Pengetahuan adalah proses perolehan ataupun pengembangan asset intelektual, termasuk pemahaman personal, keahlian, pengalaman dan relasi antar data. Dalam proses ini terjadi perekaman data atau penyimpanannya ke dalam data base pengetahuan organisasi atau *knowledge repository*. Sedangkan berbagi pengetahuan yaitu proses menyebarkan dan membuat pengetahuan tersedia untuk berbagai kalangan yang membutuhkan di dalam organisasi penggunaannya. Proses berbagi dapat terbentuk melalui proses social pada kultur organisasi yang menghargai aktivitas berbagi pengetahuan. Proses tersebut dapat berlangsung secara tradisional melalui diskusi dan kolokium, maupun melalui medium modern dengan berbasiskan teknologi. Sementara memanfaatkan pengetahuan, adalah proses penggunaan pengetahuan di dalam organisasi. Termasuk di dalamnya adalah penerapannya dalam pembentukan panduan panduan kerja berdasarkan pengalaman dan pengetahuan di masa lampau. Dalam proses ini juga terjadi aktivitas pengembangan dan penyempurnaan lebih lanjut dari pengetahuan yang telah didapatkan.

Pada bagian latar belakang PermenPAN tersebut diuraikan bahwa Reformasi Birokrasi (RB) dimaksudkan antara lain untuk menjadikan kementerian/lembaga/Pemerintah Daerah agar menjadi organisasi yang efektif dan efisien. Untuk mencapai organisasi yang efektif dan efisien itu maka mereka harus siap memanfaatkan kekayaan pengetahuan dan belajar dari pengalaman masa lalu yang terwujud lewat peraturan, prosedur yang baik, manajemen perubahan dan penyempurnaannya. Nah, kendala yang dihadapi adalah acap kali kekayaan pengetahuan itu tersebar, tidak terdokumentasi dan masih berada dalam benak anggota organisasi. Disinilah diperlukan kehadiran manajemen pengetahuan untuk membantu semua hal itu.

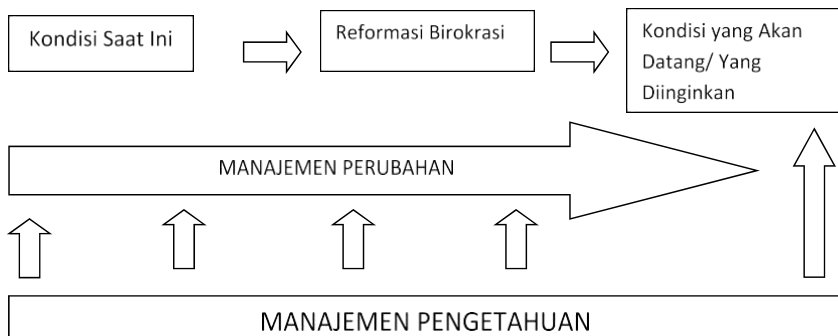


Sumber: Dyah Sulistyorini, 2015

Gambar 5.1
Menuju Organisasi Efektif dan Efisien

Manajemen Pengetahuan atau *Knowledge Management* merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektualnya: pengetahuan dan pengalamanyangada. Tujuannyatentusajaadalahmemanfaatkan aset tersebut untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik untuk mempercepat pencapaian tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi. Definisi Manajemen Pengetahuan menurut PermenPAN & RB No 14 Tahun 2011 adalah upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi. Sedangkan aktivitas dalam manajemen pengetahuan meliputi upaya perolehan, penyimpanan, pengolahan, dan pengambilan kembali, penggunaan dan penyebaran, serta evaluasi dan penyempurnaan terhadap pengetahuan sebagai aset intelektual organisasi.

Dalam beberapa kajian disebutkan bahwa pengetahuan akan makin bernilai ketika diaplikasikan atau digunakan secara efektif sehingga peran penting manajemen pengetahuan member dukungan terhadap kelangsungan manajemen perubahan agar terciptaa kondisi dimasa datang yang diinginkan. Pengetahuan yang dikelola dengan baik kan mendukung proses manajemen perubahan yang mencakup ketepatan strategi terhadap struktur, proses dan kultur organisasi. Bila struktur organisasi meliputi kerangka organisasi yang ingin dibuat, maka system adalah mencakup proses, percepatan, dan arah perubahan. Sementara kultur menyangkut orang-orang di dalam organisasi. Tentu saja peran komunikasi sangat dominan dalam menggerakkan individu-individu dalam organisasi.



Sumber : PermenPAN dan RB No: 14 Tahun 2011(dalam Dyah Sulistyorini, 2015)

Gambar 5.2
Kerangka Kerja Manajemen Pengetahuan dalam Reformasi Birokrasi

Untuk menggerakkan individu dalam tubuh organisasi maaka muutlak diperlukan komunikasi yang tepat yang dilakukan secara terus menerus untuk menciptakan kultur sesuai dengan cita cita. Dan PermenPAN no 14 Tahun 2011 juga telah

memetakan dengan jelas hal tersebut serta menyebutkan grand design reformasi birokrasi 2010-2015 yang memuat 8 (delapan) area perubahan dan kondisi yang diinginkan seperti terlihat pada tabel. Harapannya adalah penerapan manajemen pengetahuan itu akan membantu organisasi mewujudkan 8 area perubahan.

Tabel 5.1
Kebutuhan Pengetahuan dalam Proses Perubahan

No	Area Perubahan	Hasil Yang Diharapkan	Kebutuhan Pengetahuan
1	Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran (<i>right sizing</i>)	Fungsi yang merupakan jabatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi perlu dikembangkan kapabilitasnya. Pengetahuan ini perlu dipadukan dan disempurnakan terus menerus sejalan dengan dinamika perubahan dan dengan perkembangan/tuntutan kebutuhan jaman.
2	Tata Laksana	Sistem, proses, prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good GOVERNANCE</i>	Indicator kinerja, cara mengukur dan mengevaluasi hasil maupun pelaksanaan proses.
3	Peraturan perundang undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih, dan kondusif	Peta perundangan yang relevan, yang menghambat, jenis hambatan, kondisi kondisi tertentu yang membuat regulasi sulit diterapkan, faktor penyimpangan yang bisa ditoleransi/deviasi.
4	SDM aparatur	SDM aparatur yang berintegritas, netral, kompeten, capable, profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera.	Indicator kinerja SDM, cara pengukuran dan evaluasinya, cara pengembangannya.
5	Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN	Potensi fraud, cara deteksi fraud, system deteksi diri, system restorasi, pembedaan fraud dan deviasi.
6	Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi	Indicator akuntabilitas, cara mengukur dan evaluasinya.

7	Pelayanan Publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat	Indicator pemenuhan kebutuhan, persepsi masyarakat, cara mengukur dan mengevaluasinya
8	Pola Pikir (<i>mind set</i>) dan budaya (<i>culture set</i>) aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi	Tersedianya berbagai pengetahuan pada butir 1-7, dan praktik untuk penyebaran dan pemanfaatan pengetahuan lainnya yang relevan dalam organisasi.

Sumber : PermenPAN dan RB No 14 Tahun 2011 (dalam Dyah Sulistyorini, 2015)

Elemen Penerapan Manajemen Pengetahuan

Elemen penting dalam penerapan manajemen pengetahuan adalah kejelasan posisi data dan kejelasan tata kelola. Yang dimaksud dengan kejelasan posisi data menurut PermenPAN & RB adalah kejelasan bahwa semua data dan informasi adalah milik institusi, meskipun setiap unit kerja bisa saja menjadi produsen, pengelola ataupun penanggungjawab validitas data namun bukan berarti memiliki hak untuk memiliki dan membatasi kepemilikan dan akses data. Kejelasan tata kelola adalah tentang kejelasan pengaturan otoritas tentang akses, merubah dan menyebarkan data dan informasi tersebut. Termasuk harus ada penanggungjawaban terhadap validitas data dan informasi. Karena sifatnya sangat luas yakni mencakup seluruh lini organisasi maka aturan tata kelola harus dikeluarkan oleh pucuk pimpinan organisasi. Kejelasan tata kelola manajemen data dan pengetahuan akan mengatur mekanisme yang transparan dan akuntabel untuk mengakuisisi data, penyebaran pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan untuk kepentingan lembaga.

Pertanyaan untuk didiskusikan:

1. Jelaskan proses dasar manajemen pengetahuan !
2. Jelaskan kerangka kerja manajemen pengetahuan dalam reformasi birokrasi!
3. Apa saja peran pengetahuan dalam proses perubahan?
4. Apa saja elemen penerapan manajemen pengetahuan?
5. Bila Saudara menjadi pimpinan di salah satu instansi pemerintah, apa yang akan Saudara lakukan dalam upaya mengoptimalkan manajemen pengetahuan?
6. Pelajaran penting apa yang Saudara bisa petik dari topik ini, khususnya bagi pengembangan diri Anda dalam upaya memaksimalkan pengetahuan yang Anda miliki?



Siapkanlah diri Saudara untuk menjadi pribadi yang memahami dengan benar dan tepat, dimana posisi dirinya dalam setiap keadaan.

Pahami juga bagaimana menjadi pengelola data yang bijak, bukan sekedar meng”copy paste” data yang Anda peroleh. Dengan demikian, Saudara sudah belajar menerapkan manajemen pengetahuan dan belajar tata kelola dengan baik, sejak sekarang.



BAB 6

TRANSFER PENGETAHUAN DAN BERBAGI PENGETAHUAN

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan dapat memahami:

1. Pengertian knowledge sharing (KS)
2. Pengertian Transfer Pengetahuan (knowledgetransfer) (KT)
3. Dasar-dasar Transfer Pengetahuan
4. Syarat-syarat Transfer Pengetahuan
5. Metode-metode Transfer Pengetahuan
6. Strategi Transfer Pengetahuan
7. Sistem Manajemen dalam Transfer Pengetahuan
8. Hambatan dalam Transfer Pengetahuan
9. Kultur Transfer Pengetahuan
10. Solusi dalam Transfer Pengetahuan
11. Hubungan Manajemen Pengetahuan dengan Leadership dan Perubahan

Knowledge Sharing (KS) didefinisikan sebagai sebuah pertukaran pengetahuan antar dua individu; satu orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, sedangkan seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut (Jacobson, 2006). Fokus utama dari *knowledge sharing* dari masing-masing individu yaitu mampu menjelaskan, mengkodekan dan mengkomunikasikan

pengetahuan kepada orang lain, kelompok, dan khususnya kepada organisasi. *Knowledge sharing* dapat terjadi diantara individu, di dalam dan diantara tim, antara unit organisasi, dan antara organisasi (Glassop, 2002). Definisi diatas diperluas lagi dengan pernyataan bahwa *knowledge sharing* merupakan proses dimana individu secara kolektif dan iteratif memperbaiki sebuah pemikiran, gagasan, atau saran sesuai dengan petunjuk dari pengalaman individu (West dan Mayer, 1997). Yang paling menarik di berbagi pengetahuan, yaitu bahwa penelitian ini lebih memfokuskan pada masalah sisi penawaran, yaitu bagaimana memotivasi seseorang untuk mau membagi pengetahuannya. Namun, beberapapenelitianlainjugaberfokus padasisipermintaan, yaitu dimana individu mencari pengetahuan dan mengakuisisi perilaku pengetahuan tersebut.

Beberapa penelitian lain mengartikan *knowledge sharing* sebagai gasasan yang awalnya dapat dimodifikasi secara progresif atau ditolak secara terus-menerus sampai muncul sebuah perspektif bersama. Sedangkan Ireland, Hitt dan Vaidyanath (2002) mendefinisikannya sebagai proses mengembangkan, mentransfer, mengintegrasikan dan menggunakan pengetahuan secara efektif dan efisien. Hooff dan Ridder (2004) memberikan pemahaman mengenai *knowledge sharing* sebagai proses dimana para individu secara mutual mempertukarkan pengetahuan mereka (baik pengetahuan *tacit dan explicit*), dan akhirnya secara terpadu dapat menciptakan pengetahuan baru. Sehingga dalam hal ini dapat diambil kesimpulan bahwa *knowledge sharing* merupakan suatu proses saling berbagi pengetahuan baik antar individu, maupun kepada organisasi, untuk menciptakan tujuan bersama bagi organisasi yang ingin menggunakan aset pengetahuan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif. *Knowledge sharing* bisa berupa pengetahuan tacit dan eksplisit. Tacit merupakan pengetahuan yang masih tersembunyi, yang masih belum dibagikan kepada orang lain, yang diperoleh

dari sensemaking, pengalaman, dan sebagainya. Sedangkan pengetahuan eksplisit merupakan pengetahuan dimana pengetahuan tersebut sudah dibagi, dikomunikasikan, dan diketahui oleh orang lain.

Knowledge Transfer (KT) merupakan proses untuk memindahkan pengetahuan dari individu yang disebut sebagai sumber pengetahuan (kontributor pengetahuan) ke penerima pengetahuan, yang nantinya pengetahuan tersebut akan digunakan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh penerima pengetahuan. Fokus dan tujuan utama mencari komunikasi pengetahuan antara individu, kelompok, atau organisasi dengan sedemikian rupa, yaitu diharapkan agar penerima pengetahuan (a) memiliki pemahaman kognitif, dalam arti memperoleh pengetahuan melalui aktivitas mengingat, menganalisis, memahami, menilai, maupun mengkomunikasikan pengetahuan tersebut, (b) memiliki kemampuan untuk menerapkan pengetahuan, atau (c) menerapkan pengetahuan. Transfer pengetahuan berfokus pada modal struktural dan transformasi pengetahuan individu kepada suatu organisasi, yang dibangun ke dalam proses, produk, dan jasa. Sebenarnya, pengetahuan tidak dapat dibagi. Karena pengetahuan memiliki konteks tersendiri, dimana penerima menafsirkannya dalam latar belakang masing-masing yang berbeda-beda pula. Dan juga didasari oleh adanya beberapa kelemahan dalam transfer pengetahuan, yaitu misalnya kesalahan pada berbagai faktor eksternal, seperti diantaranya mengenai masalah dalam berkomunikasi, bahasa, salah penafsiran, teknologi dan teknik yang digunakan. Transfer pengetahuan sangat penting. Karena setiap pendekatan yang dilakukan untuk memecahkan masalah atau keterampilan operasi akan diciptakan kembali, dan membutuhkan pengetahuan yang diperlukan. Memang, tidak berlebihan untuk mengatakan bahwa transfer pengetahuan adalah proses yang paling mendasar dari sebuah peradaban. Tentu saja, karena transfer pengetahuan

merupakan fokus utama dari sebuah pembelajaran, yang sangat penting untuk kemajuan bersama suatu organisasi. Transfer pengetahuan adalah komunikasi pengetahuan dari sumber sehingga dipelajari dan diterapkan oleh penerima (Argote, 1999; Darr & Kurtzberg, 2000). Sumber dan penerima dapat berupa individu, kelompok, tim, unit organisasi, atau seluruh organisasi yang berada dalam kombinasi apapun. Beberapa faktor dalam *transfer knowledge*, yaitu: dari mana knowledge di transfer, media apa yang digunakan dalam *transfer knowledge*, dan dimana proses *transfer knowledge* dilakukan. Beberapa contoh, yaitu misalnya di dalam dunia pendidikan *knowledge transfer* sangat berarti dan bermanfaat, yang dilakukan dalam rangka untuk mencapai tujuan dari pendidikan yaitu untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pelajar. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa individu di dalam suatu organisasi memberitahu suatu informasi tertentu yang bersifat lebih bersifat ilmiah kepada individu lain di dalam organisasi itu atau dengan organisasi lain berdasarkan keadaan, kondisi, atau aturan tertentu.

Dasar-Dasar Transfer Pengetahuan

Transfer pengetahuan merupakan bagian integral dari kehidupan organisasi. Ini merupakan transmisi pengetahuan (menyampaikan pengetahuan dari satu sumber pengetahuan ke sumber lain) dan penggunaan yang tepat dari pengetahuan yang ditransmisi. Tujuannya adalah untuk mempromosikan / memfasilitasi berbagi pengetahuan, meningkatkan kolaborasi dan jejaring. Hal ini dapat melibatkan mengakses sumber daya berharga / langka, keahlian baru, wawasan baru, dan dapat menciptakan lingkungan organisasi keunggulan. Kolaborasi berarti kemampuan untuk menghubungkan aset beragam dalam kemampuan unik dalam mengejar peluang baru terutama untuk pertumbuhan organisasi. Transfer pengetahuan dapat dilakukan

dengan bekerja sama, berkomunikasi, belajar dengan melakukan, menggunakan diskusi tatap muka, atau *embedding* pengetahuan melalui prosedur, mentoring, atau pertukaran dokumen.

Faktor yang mempengaruhi transfer pengetahuan :

1. Sumber pengetahuan, seperti basis pengetahuan, apa ahli, dan lain-lain
2. Media yang digunakan, seperti *Local Area Networking*, transmisi nirkabel, dan lain-lain
3. Konsumen, seperti manajer, pelanggan, dan aplikasi komputer lain.

Syarat Untuk Transfer Pengetahuan

Knowing-doing Gap adalah sebuah situasi di mana sebuah organisasi tahu apa yang harus dilakukan, tetapi mengabaikan informasi yang tersedia dan melakukan dengan berbeda. Mengetahui tentang masalah ini akan membantu organisasi dalam melakukan koreksi dan mengatur lingkungan transfer pengetahuan (KT) dan berbagi untuk menguntungkan semua karyawan.

Pedoman suksesnya proses transfer dan berbagi pengetahuan adalah

1. Membangun Suasana Percaya dalam Organisasi. Kepercayaan adalah dasar untuk transfer pengetahuan dan dapat dianggap sebagai psikologis organisasi di mana orang merasa yakin tentang berbagi ide, pengalaman, dan hubungan dengan organisasi.
2. Kolaborasi / Kerjasama, bukan Rivalitas / Kompetisi. Kolaborasi sering diartikan sebagai hasil dari persaingan internal antar karyawan dan karyawan menjadi lebih suka penimbun pengetahuan atau tidak mau membagi pengetahuan daripada berbagi pengetahuan. Pada kenyataannya, keber-

hasilan setiap karyawan tergantung pada kerjasama dan berbagi pengetahuan di antara anggota kelompok. Jadi, tujuan harus dirubah dari persaingan internal dan bergerak menuju kolaborasi dan kerjasama yang dapat membantu untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Menciptakan Budaya untuk Mengakomodasi Perubahan. Biasanya budaya tertanam dalam misi organisasi, nilai-nilai inti, kebijakan, dan tradisi. Nilai-nilai budaya positif meliputi: kepemimpinan, kekuatan budaya didorong, budaya yang diinternalisasi dari praktek operasional dan budaya yang diinternalisasi dari praktik manajemen.
4. Penalaran (mengapa melakukan). Sebelum Pengolahan (bagaimana melakukannya). Kadang-kadang karyawan yang menjalani pelatihan menunjukkan minat yang lebih besar dalam proses itu sendiri (bagaimana melakukan) dari pada alasan di balik proses (mengapa untuk melakukan).. Ketika orang-orang baru yang direkrut ke dalam sebuah organisasi, maka hal pertama yang supervisor/manajer harus lakukan (sebelum pendaatang baru diperlihatkan bagaimana melakukan pekerjaan) adalah untuk memperkenalkan diri, dan menyajikan pendaatang baru dengan ide singkat tentang filosofi organisasi dan apa yang organisasi harapkan dari pencapaian mereka nantinya.
5. Mengetahui Bagaimana Organisasi Menangani Kesalahan. Kesalahan dibuat dan bisa ada biaya yang terkait dengan itu. Toleransi untuk kesalahan biasanya memungkinkan ruang untuk belajar berlangsung atau sebagai pembelajaran. Beberapa pembelajaran terbaik dalam bisnis dapat berlangsung dengan metode percobaan dan kesalahan. Organisasi yang sukses dalam mengubah pengetahuan menjadi tindakan biasanya ditemukan untuk menginspirasi, bukannya untuk intimidasi.

6. Melakukan Lebih Baik Daripada Berbicara. Bertindak melakukan menjadi lebih efektif daripada konsep/ teori tidak diuji oleh pengalaman. Filosofi di sini adalah Setelah Anda melakukannya, Anda akan tahu apa yang terlibat. Terlibat dalam proses yang sebenarnya adalah cara terbaik untuk mempelajarinya.
7. Bagaimana Pandangan Manajemen dan Reward Transfer Pengetahuan. Dalam rangka praktek manajemen pengetahuan, manajer biasanya diharapkan untuk menciptakan budaya organisasi yang dapat mengatur norma-norma kerja dan dapat menilai transfer pengetahuan untuk menimbulkan bernilai tambah produk dan jasa.
8. Menentukan Kepuasan Kerja Karyawan. Keberhasilan transfer pengetahuan dan berbagi pengetahuan bergantung pada kepuasan kerja karyawan dan stabilitas tempat kerja. Beberapa kebutuhan kejuruan kunci yaitu tingkat prestasi, pemanfaatan kemampuan, tingkat kegiatan, wewenang, tingkat kreativitas, kompensasi, kemerdekaan, authority (supervisi), tingkat tanggung jawab, pengakuan, status, keamanan kerja, ragam dan kondisi kerja.

Metode Transfer Pengetahuan

Setelah pengetahuan ditangkap dan dikodifikasi, itu harus ditransfer sehingga anggota organisasi dapat menggunakannya. Para penerima dapat berupa individu, kelompok atau tim. Transfer pengetahuan memungkinkan untuk mengkonversi pengalaman menjadi pengetahuan. Pengetahuan dapat ditransfer melalui berbagai medium komunikasi diantaranya dokumen, internet / intranet, groupware, database, basis pengetahuan dan tatap muka komunikasi. Di bawah ini adalah uraian singkat tentang medium komunikasi untuk audiens baik eksternal maupun internal. Khusus untuk audiens internal akan dibahas

lebih detail, terutama medium komunikasi internal melalui internet.

Media Komunikasi

Melengkapi uraian tentang aktivitas hubungan organisasi ke dalam dan keluar maka kita dituntut pula untuk memahami media untuk penyampaian pesan. Berikut ini adalah medium komunikasi untuk eksternal yang dikutip dari pendapat Cutlip M. Scott; 2000 (dalam Dyah Sulistyorini, 2015).

1. Koran
2. *Wire Services and news syndicates*, bisa diartikan sebagai organisasi pengumpul berita yang mendistribusikan salinan sindikasi elektronik seperti teletype atau internet untuk pelanggannya.
3. Majalah
4. Radio
5. Televisi
6. Televisi berbayar

Sedangkan medium komunikasi internal ada banyak ragamnya. Secara garis besar Cutlip M Scott (2000, hal 283) membaginya ke dalam :

1. *Printed words* seperti a) publikasi publikasi milik perusahaan, b) surat-surat, c) *inserts/sisipan and endcloures/lampiran*, d) pidato dalam bentuk hard copy, e) papan bulletin
2. *Spoken words* seperti a) seletingan-selentingan atau rumors, b) rapat rapat, c) pidato (*speeches and speaker bureau*)
3. *Images and words* seperti a) konferensi jarak jauh (*teleconferencing*) *Closed Circuit Television* (CCTV), c) rekaman video, flim dan slide presentasi, d) display dan pameran.

Media Komunikasi via Internet

Internet sesungguhnya hanya dapat menjadi komunikasi satu arah saja bila fungsinya hanya untuk diseminasi informasi, namun bisa juga menjadi alat yang ampuh untuk komunikasi interaktif yang mengedepankan dialog. Pada hakekatnya komunikasi menggunakan internet bukanlah komunikasi *marketing* yang masal namun lebih kepada pendekatan tentang manusia sebagai individu. Individu yang unik yang memiliki aspirasi dan kebutuhan, kepentingan dan latar belakang yang berbeda-beda. Jadi komunikasi menggunakan internet adalah komunikasi *one-on one relationship*.

Internet kerap didefinisikan sebagai sistem jaringan yang saling terhubung di seluruh belahan bumi, yang memungkinkan pengguna dengan *hardware* dan *software* yang *compatible* melakukan kegiatan komunikasi lewat berbagi, bertukar informasi satu sama lain. Utamanya internet digunakan untuk berkirim *E-mail*, transfer data, memonitor berita, dan opini-opini, melakukan pencarian dan *browsing*, melakukan *posting*, menjadi *host* dan update informasi terkini (Keeler, 1995).

Komunikasi strategik bisa dilakukan melalui banyak medium, salah satunya adalah medium berbasis internet yakni website internal yang dikelola untuk mencapai tujuan organisasi dan tidak terlepas dari upaya terstruktur untuk perbaikan kinerjanya. Sementara itu dalam konteks komunikasi strategis, tercatat ada 6 (enam) bentuk komunikasi korporat di dunia maya yakni :

1. *A Corporate Website*. Ini adalah pintu pertama yang menghubungkan audiense eksternal, sehingga merk dan pesan harus konsisten dengan bahan-bahan yang digunakan oleh *offline marketing* dan *Public Relations*.
2. *A Media Room*. Seluruh informasi tentang perusahaan yang diinginkan oleh audiense yang selalu diupdate denga

- konsisten. Terhubung langsung dengan *website* perusahaan dan dibawah kendali langsung *Public Relations*. Sehingga pesan, desain dan arahnya sejalan dengan *website korporat*.
3. *A Blog*. Bagi perusahaan kecil atau penulis individu, blog bisa menggantikan peran *website*. Namun dalam kasus yang lebih luas blog haruslah digunakan sebagai suplemen untuk mendukung *website*. Tenaga profesional *Public Relations* harusnya bukan hanya mem-posting konten- konten ke dalam blog namun juga melakukan *monitoring web blog* yang relevan untuk kepentingan *clients*.
 4. *A Crisis Site*. Ini dibuka hanya saat krisis, karena ini adalah komponen online yang akan diaktifkan jika perusahaan dalam keadaan krisis dan dibawah kendali langsung pejabat *Public Relations*. Pesan-pesannya telah disiapkan dan hanya akan disiarkan saat krisis berlangsung. Ketika krisis berlangsung, situs ini hidup dan digunakan sebagai satu-satunya sumber lengkap untuk audiense internal dan eksternal.
 5. *A Corporate Intranet*. Ini adalah alat yang penting untuk komunikasi internal, baik ketika keadaan normal maupun saat krisis. Karyawan harus mengkomunikasikan gagasan yang dimiliki selain itu corporate intranet juga difungsikan sebagai wahana untuk proses belajar yang dinamis, menyimpan dan menemukan kembali file-file pelatihan dan presentasi-presentasi.
 6. *A Client Extranet*. Perusahaan member akses yang aman untuk *clients* dan *customers* dan diproteksi dengan password. Situs ini berbeda dengan corporate website. Situs ini bisa digunakan untuk berkolaborasi diantara anggota, bisa digunakan untuk billing dan perdagangan elektronik jika diperlukan.

Bertitik tolak pada website internal maka sebuah website internal haruslah dirancang dengan sekumpulan harapan untuk menciptakan kinerja ekselen daan meningkatkan daya saing. Sebuah website internal bisa berbentuk intranet haruslah memenuhi standard an terhindar dari kesalahan-kesalahan yang menyebabkan penggunaanya tidak nyaman. Ada sejumlah litelatur tentang ketidaknyamanan sebuah website internal. Berikut ini kesalahan yang dibuat dalam pembuatan situs website internal versi Frank Roche yang dipublikasikan di <http://www.knowhr.com/blog/2006/09/06/top-ten-internal-website-goofs/>

Menurut Frank Roche, website internal perusahaan bisa sangat berguna, namun sering kali membuat sakit kepala. Di satu sisi karyawan diwajibkan untuk menggunakannya, namun sering kali mereka tidak dapat menemukan apa yang mereka butuhkan. Kerap kali hal yang mengganggu tersebut bersifat remeh temeh namun sangat mengganggu, berikut 10 kesalahan dalam situs internal.

1. *Poorly scaled.* Skala yang buruk. Website internal seharusnya dirancang secara teknis untuk mendukung kebutuhan karyawan yang akan mengakses dan seharusnya dibuat sederhana. Pada banyak kasus pengguna harus meng klik next, next berulang kali untuk memperoleh informasi yang penting. Hal ini tentu menyulitkan pemakainya, hal ini bisa disebut sebagai skala pemakaian yang buruk.
2. *Inability to navigate without a mouse.* Sebaiknya web internal juga dirancang untuk digunakan tanpa mouse. Hal ini untuk memudahkan pengguna yang terbiasa dengan keyboard atau untuk mengantisipasi karyawan yang memiliki keterbatasan (misalkan orang tuna netra).
3. *Not cros browser complaint.* Sebaiknya web internal dirancang dengan beberapa pilihan browser. Ada perusahaan menggunakan *Internet Explorer*, ada yang menggunakan

browser lain. Ada keluhan browser Firefox dan Opera memiliki perangkat tools yang tidak mudah digunakan bagi pengguna yang memiliki “keterbatasan” untuk mengakses internet. Maka sarannya adalah jangan mempersulit mereka mengakses web internal karena minimnya pilihan browser. Makin banyak pilihan browser akan lebih baik.

4. *Inconsistent look and feel*. Seringkali ketidak konsistenan mewarnai tampilan dan nuansa website internal. Misalkan pengguna mengklik link pada situs perusahaan anda namun tiba tiba muncul halaman yang tidak diinginkan. Logo yang muncul, namun menunya yang berubah. Atau judul halaman itu mengatakan departemen internal namun ada nuansa tidak konsisten sehingga membuat Anda berpikir bahwa itu bukan bagian dari perusahaan. Kondisi ini bisa dibilang tiddak baik, karena pengguna perlu merasakan “dimana mereka berda”. Nah bila tampilan dan nuansa situs tiba tiba tentu hal itu akan membingungkan pengguna.
5. *Multiplenavigation schemes*. Pengguna tidak mau dipusingkan dengan letak info yang sulit dicari. Sarannya adalah jangan terlalu banyak navigasi yang justru membingungkan pemakai mencari info.
6. *Too much information on thee front page*. Terlalu banyak informasi di halaman depan. Terlalu banyak link. Pilihan huruf (font) . Terlalu ini dan itu, terlalu sibuk. Portal perusahaan harus dibuat scannable. Tidak semua orang memiliki waktu atau minat terhadap bacaan yang tersedia. Semua orang hanya mencari link pertama yyang memikat mata mereka yang mungkin bisa menjadi hal yang mereka cari. Tentu saja, terdapat banyak informasi untuk perusahaan Anda, dan banyak orang yang harus dipenuhi keinginannya. Tapi patut diketahui bahwa portal bukan untuk memberikan segalanya, mungkin Anda dapat member “penekanan”.

Intinya adalah membuat “titik focus” yang memudahkan karyawan menavigasikan diri untuk segalanya.

7. *Poorroleawareness*. Website internal harusnya dirancang agar pengguna nyaman, tidak seperti ilustrasi berikut: pengguna melihat link yang tampak seolah seperti yang dicari, namun setelah di klik ternyata terdapat halaman bertuliskan “maaf, anda tidak memiliki akses ke fitur ini” atau “error message”. Kejadian ini tentu mengganggu. Jadi jika mereka tidak memiliki akses, maka sebaiknya jangan member mereka sesuatu untuk di klik.
8. *Missing information*. Ini relevan dengan penjelasan nomor 6. Seorang pengguna dapat menghabiskan lebih dari setengah jam mencoba memburu informasi yang seharusnya ada, namun ternyata tidak ada. Sebagai contoh jika perusahaan anda menawarkan layanan antar jemput, karyawan harus menemukan jadwal antar jemput tersebut. Jika anda memiliki kafetaria, maka jam buka kafetaria harus mudah tersedia. Jika anda memberikan nomor darurat telepon, maka itu harus benar benar ada di situs perusahaan anda.
9. *No clear way to tell where I am*. Sebuah situs portal yang kompleks harus memiliki cara yang jelas dan mudah untuk mengidentifikasi lokasi pengguna dalam portal. Jangan membuat bingung pengguna, setiap kali anda membuat bingung atau memperlambat pengguna, berarti menyebabkan keterbatasan waktu mereka untuk menyelesaikan tugas tugasnya.
10. *No clear way to find what I want*. Pengguna menginginkan apa yang mereka perlukan mudah ditemukan di website internal. Bisa dianalogiikan sebagai berikut: ketika anda pergi ke mall dan anda tidak tahu dimana toko ini anda memeriksa peta mal. Ketika anda pergi ke sebuah portal dan tidak tahu di mana letak informasi yang anda butuhkan

maka anda membutuhkan cara yang sama mudah untuk menavigasikan ke info itu.

Pada prinsipnya, portal harus mempercepat pengguna, ia harus bergerak dengan cepat ke informasi yang mereka inginkan. Lebih dari itu semua, website internal harus bersikap ramah kepada orang-orang penyandang cacat. Termasuk harus fleksibel untuk melakukan berbagai hal. Situs web internal seharusnya terdiri dari banyak cara bagi pengguna untuk melakukan banyak hal, bukan memperlambat, atau membingungkan mereka. Setelah setengah jam berjuang dengan sebuah portal tidak kooperatif, pengguna anda akan menjadi lelah, rewel, dan tidak tertarik pada apa pun itu mereka awalnya lakukan. Dan itu tidak baik untuk bisnis.

Lebih jauh dari semua itu, kita harus tetap berpegang pada prinsip-prinsip komunikasi otentik dalam komunikasi korporat sering disebut sebagai "*set of communication principle*" yakni: *Truthfull, accurate, core issues, full story, consistent, made relevant to audience, clear, showed care, accessible, feedback dan timely.* (Bishop, Bojinka. E.W. tahun 2006)

Secara garis besar uraian tentang komunikasi internal menggunakan website bisa diuraikan sebagai berikut:

1. Apakah ada kesesuaian antara teori-teori komunikasi dengan implementasi yang diterapkan pada rancangan website internal.
2. Konten yang ditulis harus mengarah pada prinsip-prinsip persuasi
3. Apakah website dalam kondisi mudah digunakan dan menghindari 10 kesalahan pembuatan website seperti diuraikan di atas.
4. Konten yang digunakan harus berpegang pada 10 prinsip komunikasi korporat sebagaimana yang diuraikan oleh Bishop, Bojinka, E.W

5. Website internal harus memberlakukan upaya persuasive yang terstruktur, sinambung dan solid yang relevan dengan tujuan utama organisasi.
6. Apakah website ini mendukung terciptanya penerapan manajemen pengetahuan bagi organisasi.

Jadi seluruh medium komunikasi harus diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, termasuk medium internal untuk mendukung proses pembelajaran kelompok sebagai upaya memecahkan masalahnya. Hasil hasil kegiatan komunikasi organisasi dalam bentuk pemecahan masalah seperti rapat pimpinan, rapat pleno, rapat terbatas yang membahas hal tertentu, pendidikan, pelatihan, dan sebagainya, semua itu adalah pengetahuan organisasi. Hasil hasil dan proses interaksi sosial tersebut adalah pengetahuan yang memerlukan manajemen tersendiri, kita menyebutnya manajemen pengetahuan atau knowledge management. Pembahasan berikutnya bagaimana melaksanakan implementasi manajemen pengetahuan (MP) serta bagaimana menilai efektivitas penerapan MP dalam kerangka penilaian kinerja organisasi.

Strategi Transfer Pengetahuan

Dalam realitas di organisasi, karyawan pada dasarnya menggunakan kemampuannya untuk menciptakan nilai dalam dua bentuk, yaitu dengan melakukan transfer pengetahuan dan mengubah pengetahuan, baik yang bersumber dari dalam maupun dari luar organisasi untuk dimiliki selanjutnya oleh organisasi. Formulasi strategi yang dibangun oleh organisasi hendaknya berkonsentrasi pada upaya bagaimana menghindari rintangan yang akan mencegah terjadi berbagi dan menciptakan pengetahuan baru. Pentransferan dan perubahan pengetahuan merupakan inti aktivitas pengelolaan pengetahuan. Transfer pengetahuan antar dua orang karyawan merupakan proses dua

arah, di mana cenderung mampu memperbaiki kompetensi, baik diri pribadi karyawan maupun tim kerjanya. Transfer kompetensi tergantung kepada bagaimana mengubah tacit knowledge ke explicit knowledge dan sebaliknya, yang akan dijelaskan lebih jauh dalam uraian berikutnya.

Karl Erick Sveiby (2001) mengusulkan sepuluh strategi yang dapat dilakukan dalam upaya organisasi mendorong penciptaan nilai melalui aktivitas pentransferan dan pengubahaan pengetahuan. Strategi transfer adalah meningkatkan kapasitas bertindak dari orang orang dalam organisasi, baik ke dalam maupun ke luar organisasi. Strategi-strategi tersebut, yaitu seperti berikut :

1. Transfer/konversi pengetahuan antar individu
2. Transfer/ konversi pengetahuan dari individu ke struktur eksternal
3. Transfer/ konversi pengetahuan dari struktur eksternal ke individu
4. Transfer/ konversi pengetahuan dari kompetensi individual ke dalam struktur internal
5. Transfer/ konversi pengetahuan dari struktur internal ke kompetensi individual
6. Transfer/ konversi pengetahuan di struktur eksternal
7. Transfer/ konversi pengetahuan dari struktur eksternal ke struktur internal
8. Transfer/ konversi pengetahuan dari struktur internal ke struktur eksternal
9. Transfer/ konversi pengetahuan di struktur internal
10. Memaksimalkan penciptaan nilai. Transfer/konversi pengetahuan antara individu berfokus pada upaya bagaimana agar meemungkinkan terjadi komunikasi antara karyawan di dalam organisasi dan menetapkan lingkungan yang

paling kondusif untuk kreatif. Pertanyaan strategiknya, yaitu bagaimanakah kita dapat memperbaiki transfer kompetensi antara karyawan di dalam organisasi?

Dalam mengaplikasikan strategi, karyawan hendaknya banyak belajar dari umpan balik para pelanggan, pemasok dan masyarakat, seperti ide-ide, pengalaman baru, pengetahuan teknis baru. Transfer dan konversi pengetahuan dari struktur eksternal kepada individu berfokus pada bagaimana anggota organisasi bisa belajar dari struktur eksternal. Secara strategik, para karyawan merespons tuntutan pelanggan, pemasok, dan stakeholder lain dari organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang mengarah kepada aktivitas yang berfokus pada penciptaan dan pemeliharaan hubungan pribadi yang baik antara orang-orang yang ada di dalam organisasi dengan orang-orang yang ada di luar organisasi. Hubungan anggota organisasi dengan lingkungan luarnya ditunjukkan dalam *Sepuluh Strategi Konversi Pengetahuan*. Sepuluh strategi konversi tersebut terdiri dari:

1. *Knowledge transfer/conversation between individual*
2. *Knowledge transfer conservations from individual to external structure*
3. *Knowledge transfer/conservations from the external structure to individual*
4. *Knowledge transfer/conversation from individual dual competence to internal structure*
5. *Knowledge transfer/conversation from internal structure to individual competence*
6. *Knowledge transfer/conversation within external structure*
7. *Knowledge transfer/conversation from external to internal structure*
8. *Knowledge transfer/conversation from internal to external*

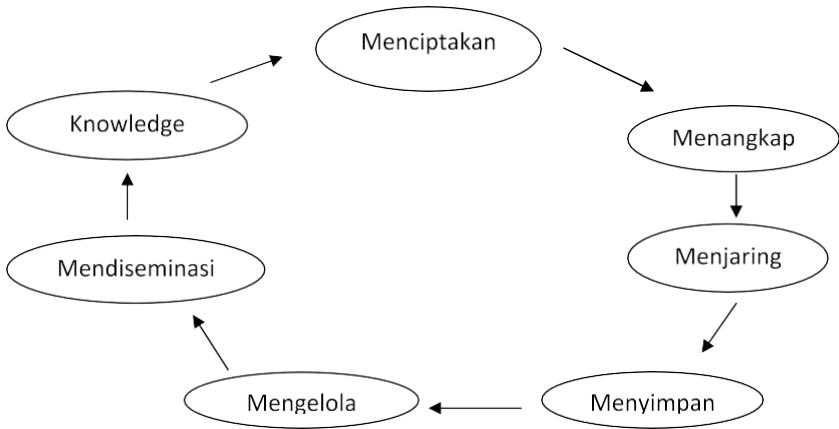
structure

9. *Knowledge transfer conversations within internal structure*
10. *Maximize the value creation*

Dalam system perubahan atau transfer pengetahuan, Davenport, et.al (1998) ,menjelaskan sasaran umum dari system knowledge management dalam praktik adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan knowledge. Knowledge diciptakan begitu manusia menentukan cara baaru untuk melakukan sesuatu atau menciptakan know-how. Kadang-kadang knowledge eksternal dibawa ke dalam organisasi.
2. Menangkap knowledge. Knowledge baru diidentifikasi sebagai bernilai dan dipresentasikan dalam suatu cara yang masuk akal.
3. Menjaring knowledge. Knowledge baru harus ditempatkan dalam konteks agar dapat ditindaklanjuti. Hal ini menunjukkan kedalaman manusia (kualitas tacit) yang harus dtangkap bersamaan dengan fakta eksplisit.
4. Menyimpan knowledge. Knowledge yang bermanfaat harus disimpan dalam format yang baik dalam penyimpanan knowledge sehingga orang lain dalam organisasi dapat mengaksesnya.
5. Mengolah knowledge. Seperti perpustakaan, knowledge harus dibuat up to date. Hal tersebut harus di review untuk menjelaskan apakah relevan atau akurat.
6. Menyebarkan knowledge. Knowledge harus tersedia dalam format yang bermanfaat untuk semua orang dalam organisasi yang memerlukan, dimana pun dan kapan pun.

Keenam system tersebut diilustrasikan dalam Gambar 6.1 berikut ini :



Sumber: Ismail Nawawi, 2012

Gambar 6.1
Sistem KM dalam praktek

Hambatan dan Solusi Transfer Pengetahuan

Dalam implementasi transfer pengetahuan pada organisasi akan menghadapi berbagai kendala dan hambatan yang harus dicarikan solusinya. Hambatan terbesar di dalam upaya organisasi melakukan transfer pengetahuan yakni adanya kultur penghambat yang dinamakan dengan pertentangan (*frictions*). Hal tersebut secara terperinci lihat pada Tabel 6.1. Proses transfer pengetahuan merupakan kegiatan yang tidak mudah dilakukan, terutama bila dilakukan dengan pengetahuan yang bersifat pemikiran (*tacit*). Pengetahuan *tacit* mengandung unsur-unsur seperti ambisi dan sangat sulit ditransfer ke pihak lain. Oleh karena itu, berbagai strategi dan solusi dapat dirancang oleh organisasi dalam mentransfer pengetahuan.

Tabel 6.1
Kultur Transfer Pengetahuan

Rintangangan	Kultur Transfer
Rendahnya rasa saling percaya	Membaangun hubungan dan kepercayaan melalui pertemuan dengan taatap muka
Perbedaan kultur kosa kata kerangka pilihan	Menciptakan pemahaman yang sama melalui pendidikan, diskusi, publikasi, berkelompok rotasi pekerjaan
Kurangnya waktu dan tempaat pertemuan	Menetapkan waktu dan tempat transfer pengetahuan: pecan, ruangan percakapan, laporan konferensi
Status dan penghargaan terhadap pemilik pengetahuan	Evaluasi kinerja dan menyediakan insentif berdasarkan atas beberapa yang dibagi
Kurangnya kapasitas menyerap dan penerima	Mendidik karyawan agar lebih fleksibel, menyediakan waktu untuk belajar, menggaji atas keterbukaan ide-ide
Kepercayaan bahwa pengetahuan merupakan hak hak istimewa kelompok tertentu	Mendorong pendekatan non hierarki terhadap pengetahuan, kualitas ide lebih penting dari pada status sumber
Tidak toleran kesalahan atau kebutuhan membantu	Menerima dan menghargai kesalahan kreatif dan kolaborasi tidak kehilangan status karena tidak mengetahui segalanya.

Sumber: Nawawi Ismail, 2012

Berbagai pertentangan akan memperlambat dan bahkan dapat mencegah berlangsungnya proses transfer pengetahuan dan kemungkinan mengikis pengetahuan yang sudah ada. Beberapa bentuk pertentangan dan cara mengatasinya dapat dilihat tabel 6.2

Tabel 6.2
Penghambat Proses Transfer Pengetahuan dan Cara Mengatasinya

Pertentangan	Kemungkinan dan Jalan keluarnya
Kurangnya kepercayaan	Membangun hubungan dan kepercayaan melalui pertemuan dengan tatap muka
Perbedaan kultur, bahasa, referensi	Menciptakan pemahaman yang sama melalui pendidikan, diskusi, publikasi, berkelompok, rotasi pekerjaan.
Tiada waktu dan tempat pertemuan; ide sampai mengenai bekerja produktif	Menetapkan waktu dan tempat transfer pengetahuan: pecan, ruangan percakapan, laporan konferensi
Status dan penghargaan terhadap pemilik pengetahuan	Evaluasi kinerja dan menyediakan insentif berdasarkan atas beberapa yang dibagi
Kurangnya kapasitas menyerap dan penerima	Mendidik karyawan agar lebih fleksibel: menyediakan waktu untuk belajar, menggaji atas keterbukaan ide ide
Kepercayaan bahwa pengetahuan merupakan hak hak istimewa kelompok tertentu	Mendorong pendekatan nonhierarki terhadap pengetahuan, kualitas ide lebih penting daripada status sumber.
Tidak toleran kesalahan ataaau kebutuhan membantu	Menerima dan menghargai kesalahan kreatif dan kolaborasi; tidak kehilangan status karena tidak mengetahui segalanya

Sumber: Ismail Nawawi, 2012

Transfer pengetahuan pada dasarnya mencakup dua tindakan yaitu pengiriman atau memberikan pengetahuan kepada penerima yang potensial (tranmisi) dan penyerapan oleh seseorang atau kelompok (absorpsi). Jika pengetahuan tidak diserap, berarti belum ditransfer. Hal ini semata mata hanya membuat pengetahuan tersedia, bukanlah transfer. Akses kepada pengetahuan diperlukan, tetapi tidak berarti cukup untuk

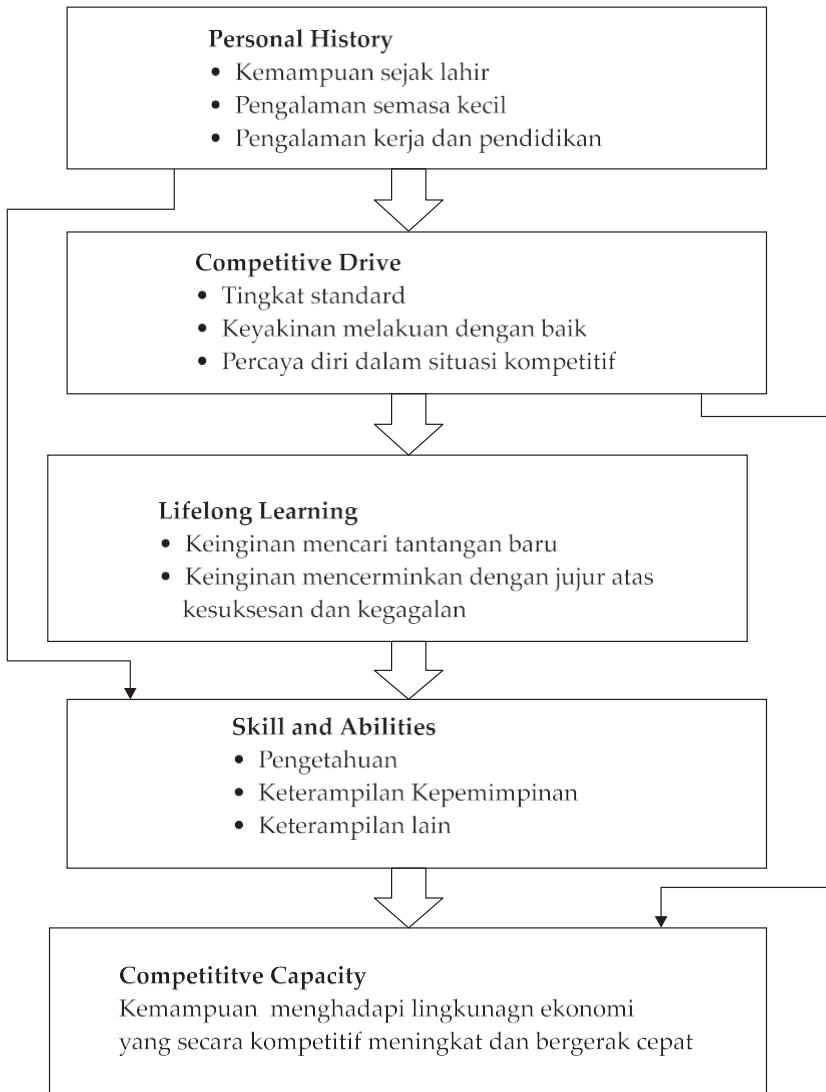
memastikan bahwa pengetahuan akan digunakan. Meskipun proses transisi dan penyerapan pengetahuan berlangsung, tidak akan mempunyai nilai jika pengetahuan baru yang diserap tersebut tidak diarahkan kepada perubahan perilaku atau kepada pengembangan ide-ide baru yang mengarah kepada perilaku baru. Oleh karena itu, tujuan transfer pengetahuan tidak sekadar mentransmisi dan menyerap pengetahuan dan satu pihak kepada pihak lain, tetapi lebih kepada terjadinya peningkatan kemampuan organisasi untuk melakukan sesuatu, yang berarti berguna pada peningkatan nilai organisasi.

Sementara menurut Elias et.al (2004), ada sejumlah faktor organisasi dan budaya yang menghambat transfer pengetahuan. Gesekan/hambatan tersebut dapat terjadi karena kurangnya kepercayaan, kekurangan waktu, perbedaan status, kecepatan / kualitas transfer.

Hubungan Manajemen Pengetahuan dengan *Leadership* dan Perubahan

Manajemen pengetahuan tidak dapat dilepaskan dari pembelajaran. Organisasi yang ingin sukses dalam jangka panjang, dituntut mampu, siap dan mau bergerak melakukan perubahan. Yuni (2016) menyatakan, ada 2 aspek penting dalam proses perubahan, yakni dorongan kompetitif dan pembelajaran sepanjang masa. Dorongan kompetitif membantu menciptakan pembelajaran sepanjang masa, yang menjaga tingkat keterampilan dan pengetahuan meningkat, terutama keterampilan kepemimpinan. Selanjutnya menghasilkan kemampuan berhadapan dengan ekonomi global yang semakin sulit dan bergerak cepat. Hubungan antara dorongan kompetitif dan pembelajaran sepanjang masa dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 6.2
Hubungan Pembelajaran dan Sukses Masa Depan



Sumber: Yuni Siswanti. 2015. *“Meraih Kepemimpinan Manajerial yang Smart”*. Dengan pendekatan Riset empiris.. Yogyakarta, Citra Pustaka.

Soal-soal untuk didiskusikan:

1. Jelaskan pemahaman Saudara mengenai pengertian *knowledge sharing* (KS)!
2. Jelaskan pengertian Transfer Pengetahuan (*knowledge transfer*) (KT)!
3. Jelaskan yang Saudara pahami mengenai dasar-dasar Transfer Pengetahuan!
4. Apa saja syarat-syarat Transfer Pengetahuan?
5. Apa saja metode-metode Transfer Pengetahuan?
6. Jelaskan strategi Transfer Pengetahuan yang Anda pahami!
7. Jelaskan sistem manajemen dalam Transfer Pengetahuan!
8. Apakah hambatan-hambatan dalam Transfer Pengetahuan?
9. Jelaskan pemahaman Saudara mengenai kultur Transfer Pengetahuan!
10. Bagaimana Saudara mengatasi masalah dalam Transfer Pengetahuan?
11. Jelaskan hubungan Manajemen Pengetahuan dengan *Leadership* dan Perubahan
12. Jelaskan manfaat penting apa saja yang Saudara peroleh setelah mempelajari bab ini, khususnya berkaitan dengan transfer pengetahuan!



Setiap kali seseorang belajar memahami sesuatu, banyak rintangan dan hambatan yang pasti ditemui. Ketika hambatan datang, namun ia tetap semangat menghadapi dan menyelesaikannya, maka saat itu juga ia telah belajar menjadi diri sendiri dan berpotensi mampu mentransfer pengetahuan yang dimilikinya untuk umat manusia yang lain. Berbahagialah kita, manakala kita dipilih oleh Tuhan Yang Maha Bijaksana menjadi agen perubahan melalui transfer knowledge.

Perubahan ke arah yang lebih baik dari kemarin dan saat ini.



BAB 7

APLIKASI RISET MANAJEMEN PENGETAHUAN

TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari bab ini, pembaca diharapkan dapat memahami:

1. Dapat melihat hasil riset berhubungan dengan manajemen pengetahuan, khususnya Knowledge Sharing
2. Dapat melihat faktor-faktor penyebab (anteseden) Knowledge Sharing dalam sebuah riset empiris
3. Dapat mengetahui konsekuensi Knowledge Sharing dalam sebuah riset empiris
4. Dapat mengambil keputusan dari hasil riset empiris tersebut, khususnya tentang peran Knowledge Sharing untuk kesuksesan organisasi

Aplikasi riset untuk beberapa variabel dari manajemen Pengetahuan telah banyak dilakukan. Salah satu contoh aplikasi risetnya adalah riset di bawah ini. Riset ini memiliki fokus tujuan pada variabel knowledge sharing dengan beberapa faktor yang menyebabkannya maupun yang menjadi antesedennya.

Judul Riset: POLA KETERKAITAN FAKTOR LINGKUNGAN, FAKTOR MOTIVASIONAL DAN KEPERIBADIAN INDIVIDUAL DALAM KERANGKA MODEL HUBUNGAN PERILAKU *KNOWLEDGE SHARING**

(Ninik Probosari, Yuni Siswanti dan Herlina Dyah Kuswanti)

Pendahuluan

Kegiatan mengelola pengetahuan (*Knowledge Management*) menjadi salah satu proses penting bagi perusahaan untuk berinovasi. Knowledge adalah salah satu faktor terpenting dalam perspektif ekonomi dunia saat ini yang merupakan tantangan utama bagi perusahaan. Beberapa organisasi menyatakan bahwa untuk berkompetisi dalam persaingan global perlu mengembangkan kompetensi dan pengetahuan yang ada di dalam organisasi (Orr dan Perssin, 2003). Salah satu manfaat *knowledge management* adalah untuk mendukung proses pembelajaran yang dapat memberi dampak untuk pengembangan kapabilitas inovasi melalui penciptaan *knowledge* baru (Tobing, 2007).

Bagian terpenting dari *knowledge management* adalah bagaimana mendukung individu dalam organisasi untuk melakukan *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) mengenai apa yang mereka ketahui (Orr dan Perssin, 2003). Secara konsep, perilaku *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) didefinisikan sebagai tingkatan sejauhmana seseorang secara aktual melakukan *knowledge sharing* (Bock dan Kim, 2002). *Knowledge Sharing* dapat pula dipahami sebagai sikap dimana seseorang bersedia untuk menyediakan akses kepada yang lain mengenai pengetahuan dan pengalamannya (Hansen & Avital, 2005).

Telah banyak riset yang berusaha membahas anteseden perilaku *knowledge sharing* dan konsekuensinya, tetapi hanya sedikit yang mengkaji faktor organisasional dan motivasionalnya. Hasil-hasil riset dan kajian teori belum cukup untuk mengem-

bangkan kompleksitas hubungan perilaku *knowledge sharing*, sehingga belum banyak memberikan kontribusi praktis dan teoritis bagi para pelaku usaha maupun akademisi. Menurut Yoo & Torrey (2002) perilaku *knowledge sharing* dipengaruhi bukan hanya oleh Faktor Motivasional namun juga Faktor Lingkungan. Faktor lingkungan dalam hal ini meliputi dua variabel. Dua variabel tersebut adalah (1) iklim organisasional dan (2) *Organizational Citizenships Behavior (OCB)*. Masih terjadi perdebatan hasil penelitian mengenai iklim organisasional. Persepsi individu terhadap iklim organisasional mempunyai pengaruh krusial pada perilaku *knowledge sharing* dalam organisasi. Jika suatu organisasi memiliki iklim organisasional yang buruk untuk perilaku *knowledge sharing* maka akan sulit bagi organisasi tersebut untuk berubah. Sehingga diperlukan suatu iklim organisasional yang kondusif untuk dapat terjadinya perilaku *knowledge sharing* dalam suatu organisasi (Wang&Noe, 2010; Yang Jing et.al, 2008; Ninik&Herlina, 2013). Namun hasil riset De Long&Fahey (2000); Kankanhalli,Tan&Wei, (2005) menyatakan bahwa iklim organisasional dalam hal infrastuktur teknologi yang terbatas tidak akan mendukung terjadinya perilaku *knowledge sharing*.

Untuk terwujudnya *knowledge sharing* dalam organisasi tentunya harus dibangun dari kemauan yang kuat dari karyawan dan tentu saja harus didukung oleh organisasi. *Organizational Citizenships Behavior (OCB)* merupakan bagian dari lingkungan organisasi yang mampu mendorong perilaku *knowledge sharing* (Wasko&Faraj, 2005; Chiu et.al. 2006; Yang & Farn, 2010). Ninik&Herlina(2013) menyatakan bahwa OCB akan memfasilitasi pengembangan hubungan antara karyawan, yang selanjutnya akan mengarah pada perilaku *altruistic* (mementikan kepentingan orang lain). OCB merupakan perilaku dan sikap karyawan yang melebihi perintah formal deskripsi pekerjaan yang ditetapkan organisasi, yang dilakukan secara sukarela, yang tidak berkaitan

dengan sistem reward dan dapat memberikan keuntungan lebih pada organisasi. Hasil negatif diperoleh dari riset Perry Smith (2006) yang menyatakan bahwa perilaku altruistic yang berlebihan memberi efek negatif terhadap kemampuan individu mencari informasi. Sehingga ditemukan ketidakkonsistenan hasil penelitian berkaitan dengan OCB dan knowledge sharing.

Penelitian tentang proses knowledge sharing yang berbasis pada faktor motivasional masih jarang diteliti maupun dikaji. Dalam penelitian ini akan dimasukkan variabel baru yang selama ini belum pernah diteliti, namun sudah dikaji dan menjadi directions for future research dari kajian Wang & Noe, 2010. Menurut kajian Wang & Noe (2010) salah satu hal yang menyebabkan seseorang melakukan kegiatan berbagi pengetahuan diantaranya adalah *kepuasan kerja*. Apakah benar atau tidak pernyataan ini, memang masih harus diuji dengan riset. Maka penelitian ini mencoba memasukkan unsur *Kepuasan kerja* sebagai salah satu variabel dari faktor motivasional. Namun demikian bukan berarti belum ada teori yang memprediksi keterhubungan knowledge sharing dengan faktor motivasional tersebut. Faktor motivasional dalam penelitian ini terbedakan dalam tiga dimensi yakni (1) modal sosial yang diukur dengan menggunakan instrumen Chua (2002), (2) trust, yang diukur dengan instrumen dari Zeits et.al (1997) dan Mayer et.al (1995), Kharabsheh (2007), (3) kepuasan kerja diukur dengan Minnesota Satisfaction Quotionaire dan berpedoman pada hasil kajian Wang & Noe (2010). Efektivitas proses *knowledge sharing* harus dilandasi dengan hubungan yang baik antar karyawan yang berbasis pada modal sosial, *trust dan kepuasan kerja*. Modal sosial merupakan seringkali diartikan secara berbeda. Modal sosial sebagai norma dan jaringan yang melancarkan interaksi dan transaksi sosial sehingga segala urusan bersama masyarakat dapat diselenggarakan dengan mudah. Modal sosial membuat pendelegasian menjadi baik dan juga membuat komunikasi dan implementasi *knowledge sharing*

menjadi lancar dan optimal (Collins & Smith, 2006; Chiu et.al, 2006). Namun hasil sebaliknya diperoleh dari hasil penelitian Wasko dan Faraj (2005) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif antara modal sosial (dalam hal ini *reciprocity*) dengan perilaku knowledge sharing. Ketidakkonsistenan ini membutuhkan kajian secara empiris pada latar organisasi yang berbeda.

Trust membuat segalanya menjadi mudah (Francis Fukuyama, 2003). Hubungan antara karyawan yang berbasis trust merupakan prasyarat bagi efektivitas proses *knowledge sharing* (Pasaribu, 2009; Collins & Smith, 2006). Meskipun penelitian secara parsial menunjukkan hubungan positif antara trust dengan perilaku knowledge sharing (Sondergaard, 2007; Wu et.al, 2007), namun beberapa peneliti memperdebatkan keterhubungan tersebut (Mooradian et.al, 2006; Renzl, 2008). Hal ini didasarkan pada hasil sebaliknya yang ditemukan oleh Bakker et.al (2006). Bakker et.al (2006) menyatakan bahwa trust tidak secara signifikan memiliki keterkaitan dengan perilaku knowledge sharing. Masih terjadi ketidakkonsistenan hasil yang menyebabkan keterhubungan antara trust dan perilaku knowledge sharing tidak berkembang baik, baik secara empiris maupun teoritis. Hal ini dikarenakan riset-riset tentang trust sebagai salah satu faktor motivasional masih jarang diteliti.

Keterkaitan *kepuasan kerja* terhadap *knowledge sharing*, bahkan belum pernah diteliti. Namun demikian sudah ada yang melakukan kajian yakni Wang dan Noe (2010). Menurut Wang&Noe (2010) *kepuasan kerja* diprediksi akan mampu mendorong perilaku knowledge sharing. Berdasar dari prediksi tersebut, maka dari itu Wang dan Noe menyarankan untuk memasukkan variabel tersebut dalam penelitian-penelitian selanjutnya. Berangkat dari hal tersebut, maka peneliti akan menguji secara empiris pengaruh kepuasan kerja terhadap knowledge sharing.

Keterkaitan antara faktor organisasional dan motivasional terhadap perilaku knowledge sharing diperkuat/dimoderasi oleh kepribadian individual. Kajian terhadap hubungan ini telah dilakukan oleh Wang&Noe (2010). Namun hanya sedikit studi yang menjelaskan hubungan diantara keduanya, termasuk didalamnya adalah riset yang dilakukan oleh Lin (2007a). Ada ketidakkonsistenan hasil antara riset yang dilakukan Constant et.al, (1996); Cabrera et.al (2006), dan Lin (2007) yang menyatakan bahwa individu yang memiliki sifat openness cenderung memiliki kemampuan knowledge sharing lebih baik dibanding individu dengan sifat tertutup, dengan riset Wasko&Faraj, 2005; dan Bordia et.al, 2006. Maka dari itu, dalam penelitian akan dimasukkan variabel kepribadian individu sebagai variabel pemoderasi.

Sementara itu organisasi yang banyak menerapkan perilaku knowledge sharing dengan baik akan mempengaruhi kemampuan individual dalam bekerja (Lin, 2007; Plessis, 2007; Ussahawanitchakit, 2007; Hilmi A, *et al.*; 2009, Ninik&Herlina, 2013). Hasil yang sama juga berlaku dalam hubungan *Knowledge sharing* dengan *absorptive capacity* para karyawan (Zahra dan George (2002); ; Liao et al, 2007; Ninik&Titik, 2012). Melalui *knowledge sharring* akan membentuk potensi besar terhadap *stock knowledge* yang dimiliki oleh karyawan untuk bersinergi membentuk pemahaman baru. Proses *knowledge sharring* dianalogikan dengan transmisi pengiriman pesan pada proses komunikasi, yaitu dari pengirim kepada penerima.

Atas dasar pemaparan di atas, riset ini akan dilaksanakan di dunia perbankan. Sebagai organisasi publik, keberadaan bank dalam hal kinerja belum nampak (dalam Pasaribu, 2009). Salah satu faktor penyebabnya adalah minimnya pelaksanaan *knowledge sharing* dalam organisasi publik. Munculnya *knowledge sharing* di dunia perbankan juga dipicu oleh adanya tuntutan pelanggan akan adanya layanan terbaik. Riset ini akan dilakukan

di Bank Syariah di Propinsi DIY. Berdasarkan hasil riset yang telah dilakukan ditemukan bahwa indek kepuasan layanan nasabah yang diberikan bank syariah di DIY berada pada skala 3 (cukup) dari skala tertinggi 5. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan bank syariah belum memuaskan Padahal *market share* dan pertumbuhan bank syariah cukup tinggi mencapai 19,04 persen. Angka ini melebihi bank pertumbuhan bank konvensional yang hanya mencapai 7,88% dan Bank Perkreditan Rakyat yang mencapai 13,13% (Adimas, 2009 dan Cahyani, 2011).

Penelitian ini dilakukan untuk menambah dan memperkaya teori tentang “perilaku knowledge sharing” disamping mengisi celah riset yang belum banyak dikaji oleh peneliti di luar negeri maupun di dalam negeri. Riset yang mengkaji model hubungan perilaku knowledge sharing masih jarang dijumpai, apalagi jika diimplementasikan pada organisasi publik. Dalam jangka panjang diharapkan akan memberikan pengaruh signifikan terhadap peran SDM dalam berperilaku knowledge sharing khususnya pada organisasi publik.

Diskusi dan Analisis

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan Hasil persamaan regresi mengenai pengaruh iklim organisasional terhadap perilaku *knowledge sharing* menunjukkan bahwa iklim organisasional berpengaruh terhadap perilaku *knowledge sharing*. Jadi, iklim organisasional berpengaruh positif terhadap perilaku *knowledge sharing*. Semakin baik iklim organisasional, semakin baik perilaku *knowledge sharing*. Dengan demikian, hipotesis 1 didukung. Hal ini sesuai dengan pernyataan Organ dan Ryan (1995) bahwa iklim organisasional dapat menjadi penyebab yang kuat berkembangnya *knowledge sharing*. Hal ini senada juga diungkapkan oleh Li et al (2010); Wang & Noe, 2010; Yang Jing et.al, 2008 dan Ninik&Herlina (2013). Ruggles (1998), untuk bisa

membuat perilaku *knowledge sharing* berjalan dengan baik dalam suatu organisasi diperlukan adanya iklim organisasional yang kondusif.

Sementara hasil penelitian tentang pengaruh OCB terhadap perilaku *knowledge sharing* menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan. Penelitian Bateman dan Organ (1983) menyebutkan bahwa individu yang memiliki tingkat OCB tinggi akan cenderung memberikan kontribusi *knowledge* ke rekan kerja lainnya di organisasi yang sama untuk kebaikan bersama. Kemudian orang-orang yang merasa bahwa dirinya bebas dan bukan korban akan lebih berkomitmen terhadap organisasi dan akan menampilkan banyak perilaku *extra role* atau OCB, yaitu salah satunya dengan menampilkan perilaku *knowledge sharing* secara sukarela kepada anggota organisasi lainnya (Wasko&Faraj, 2005; Rita Susanti, 2009; Yang&Farn, 2010; Ninik&Herlina, 2013).

Penelitian ini juga memberikan hasil bahwa modal sosial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Hasil ini mendukung penelitian Nonaka, 1991; (Collins & Smith, 2006; Chiu et.al, 2006; Ninik&Herlina, 2013). Hubungan antara karyawan yang berbasis Modal sosial merupakan prasyarat bagi efektivitas proses *knowledge sharing* (Nonaka, 1991), terutama bila kolaborasi dalam transfer *knowledge* mengandung pengetahuan yang rumit, misalnya transfer pengetahuan yang harus dilakukan dengan tatap muka. Di dalam *knowledge management*, tanpa *Modal sosial* tidak mungkin terjadi *knowledge sharing*, tidak ada keterbukaan dalam penyebaran pengetahuan (Collins & Smith, 2006; Chiu et.al, 2006; Ninik&Herlina, 2013).

Trust dapat menstimulir evolusi komitmen yang lebih kuat dalam hubungan antar mitra kerja, meningkatkan kolaborasi dan menciptakan minat mental *capacity building* diantara anggota organisasi (Francis Fukuyama, 2003). Di dalam *knowledge management*, tanpa *trust* tidak mungkin terjadi *knowledge*

sharing, tidak ada keterbukaan dalam penyebaran pengetahuan (Sondergaard, 2007; Wu et.al, 2007; Ninik&Titik, 2012). Hasil penelitian tersebut di atas didukung dengan hasil penelitian ini yang menyatakan bahwa Trust berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*.

Selanjutnya, penelitian ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Hasil ini mendukung kajian yang dilakukan oleh Wang&Noe (2010) dimana *kepuasan kerja* diprediksi akan mampu mendorong perilaku *knowledge sharing*. Penelitian ini juga memberikan hasil bahwa kepribadian individual memoderasi pengaruh faktor motivasional (iklim organisasional dan OCB) terhadap perilaku *knowledge sharing*. Kepribadian dalam hal ini mengacu pada sifat keterbukaan seseorang.

Keterkaitan antara faktor lingkungan terhadap perilaku *knowledge sharing* diperkuat/dimoderasi oleh kepribadian individual. Hasil ini mendukung kajian terhadap keterkaitan kepribadian individual terhadap perilaku *knowledge sharing* yang telah dilakukan oleh Wang&Noe (2010). Hasil ini juga mendukung riset yang dilakukan oleh Cabrera et.al (2006) dan Lin (2007) yang menyatakan bahwa individu yang memiliki sifat *openess* cenderung memiliki kemampuan *knowledge sharing* lebih baik dibanding individu dengan sifat tertutup. Namun hasil ini bertentangan dengan riset Wasko&Faraj, 2005; dan Bordia et.al, 2006.

Hasil penelitian ini juga memberi bukti bahwa perilaku *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan inovasi individual. Penelitian mendukung riset yang dilakukan oleh Hilmi A, et. al (2009). Perilaku *knowledge sharing* mampu meningkatkan kemampuan individu untuk memiliki kinerja lebih baik. Hasil penelitian ini juga memperkuat

riset yang telah dilakukan oleh Darroch & McNaughton (2002), Luciana et al (2008) dan Ninik&Herlina (2013) yang memberikan gambaran bahwa perilaku *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap peningkatan kemampuan inovasi individual. Perusahaan yang mampu mendorong karyawannya untuk berkontribusi *knowledge* yang dimiliki ke dalam kelompok atau organisasi, akan memiliki peluang yang lebih besar untuk meningkatkan kemampuan karyawannya untuk menciptakan ide baru dan mengembangkan peluang usaha baru, yang pada gilirannya aktivitas tersebut akan mendorong pengembangan *innovation capability* Sementara itu Plessis (2007) menyatakan bahwa *tacit knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap *individual innovation capability* (kemampuan inovasi individual).

Kesimpulan

Studi empirik ini memberikan gambaran bahwa perilaku *knowledge sharing* perlu didukung oleh beberapa hal, diantaranya adalah iklim organisasional yang mendukung, modal sosial, trust, OCB, kepribadian individual serta kepuasan kerja. Perilaku ini perlu didorong mengingat hal ini pada akhirnya bisa memberikan dampak yang positif bagi perusahaan, dengan ditandai meningkatnya kemampuan inovasi individual dari para karyawan.

Riset 2

Judul Riset: ANTESEDEN PERILAKU *KNOWLEDGE SHARING* DAN PENGARUHNYA TERHADAP *ABSORPTIVE CAPACITY* DENGAN MEKANISME FORMAL SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI

(Ninik Probosari dan Titik Kusmantini - 2012)

Pendahuluan

Saat ini kesadaran terhadap pentingnya sumber daya pengetahuan (*knowledge*) sebagai modal intelektual perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing semakin tinggi. Pengetahuan memegang peranan yang sangat penting dalam kemajuan perusahaan. Semakin unggul pengetahuan dan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, akan semakin tinggi daya saing perusahaan. Sedemikian pentingnya peran pengetahuan, Nonaka dan Takeuchi (1995) mengutarakan bahwa hanya perusahaan yang dapat memproduksi pengetahuan baru secara berkelanjutan saja yang mampu mencapai posisi lebih baik untuk memiliki *competitive advantage*. Zahra dan George (2002) mengutarakan bahwa hubungan antara *potential absorptive capacity* dan *realized absorptive capacity* dimoderasi oleh integrasi mekanisme social. Hal ini diutarakan Zahra dan George (2002) yang menyatakan bahwa model rekonseptualisasi yang menghubungkan antara sumber pengetahuan, *absorptive capacity* dan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keunggulan bersaing. *Absorptive capacity* terdiri dari dua susunan, yaitu: *potential absorptive capacity* (PAC) meliputi kemampuan mengakuisisi dan mengasimilasi dan *realized absorptive capacity* (RAC) meliputi kemampuan mentransformasi dan mengeksploitasi pengetahuan.

Penelitian mengenai hubungan *knowledge sharing*, *absorptive capacity* dan mekanisme formal sebelumnya pernah dilakukan oleh Luciana et. al (2008). Dalam penelitian yang dilakukan pada industri telekomunikasi dan informasi ini ditemukan bahwa terdapat hubungan antara perilaku *knowledge sharing* dan *absorptive capacity*. Kemampuan karyawan untuk *knowledge sharing* berpengaruh signifikan pada kemampuan perusahaan untuk mengakuisisi dan mengasimilasi pengetahuan. Kemampuan perusahaan untuk mengakuisisi dan mengasimilasi

berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan mentransformasi dan mengeskplotasi pengetahuan. Mekanisme formal sebagai struktur formal yang memfasilitasi pengidentifikasian dan pendistribusian informasi dalam perusahaan sebagai variabel yang memoderasi. Dari hasil penelitian sebelumnya diperoleh informasi bahwa para karyawan akan memberikan informasi apabila diminta, sehingga untuk kepentingan meningkatkan pengetahuan, perusahaan dapat mencari upaya meningkatkan efektivitas perilaku *knowledge sharing* yang sesuai. Sehingga dalam penelitian ini akan dikaji tentang upaya untuk meningkatkan perilaku *knowledge sharing* melalui iklim industri dan *trust* diantara para pelaku UKM eksportir handycraft, yang mana pada penelitian sebelumnya belum dikaji dan merupakan kelemahannya di samping kelemahan lain yaitu mengenai setting penelitian (karena lingkungan dan karakteristik yang berbeda).

Penelitian tentang *knowledge sharing* juga pernah dilakukan Ninik (2011). Dari penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa iklim organisasional, *trust* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *knowledge sharing*. Jika suatu organisasi memiliki iklim organisasi yang buruk untuk perilaku *knowledge sharing* maka akan sulit bagi organisasi tersebut untuk berubah. Sehingga diperlukan suatu iklim organisasi yang kondusif untuk dapat terjadinya perilaku *knowledge sharing* dalam suatu organisasi. Iklim organisasi yang positif membuat karyawan merasa lebih ringan membagi informasi dan melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah diisyaratkan dalam deskripsi pekerjaannya, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi.

Trust dapat menstimulir evolusi komitmen yang lebih kuat dalam hubungan antar mitra kerja, meningkatkan kolaborasi dan menciptakan minat mental *capacity building* diantara anggota

organisasi. Dengan demikian trust berperan dalam penciptaan sumber daya yang unggul melalui sharing pengetahuan atau *knowledge sharing*.

Penelitian tersebut di atas memiliki keterbatasan, diantaranya adalah bahwa penelitian ini dalam iklim organisasional hanya berkuat pada individu yang ada dalam satu organisasi saja sehingga belum bisa mengakomodasi iklim industri yang sifatnya lebih luas dan *uncontrolable*. Sehingga penelitian ini akan memasukkan variabel iklim industri sebagai pengganti iklim organisasional. Iklim industrial dalam hal ini termasuk mengenai pesaing dan persaingan, pemasok, kebijakan pemerintah dan serikat pekerja.

Keragaman industri mendorong terbentuknya asosiasi perusahaan yang beragam, di Yogyakarta terdapat beberapa asosiasi perusahaan yang telah sukses ekspor dan salah satunya adalah ASEPHI (Asosiasi Eksportir dan Produsen Handycraft Indonesia). Sejalan dengan program penguatan ekonomi lokal di DIY yang fokus pada pemberdayaan produk unggulan, maka segala upaya dan daya dukung untuk meningkatkan prospek komoditas unggulan dinilai sangat strategik. Komoditas handycraft sebagai satu icon produk unggulan yang memiliki kontribusi signifikan terhadap pendapatan ekonomi daerah DIY dan nilai ekspor komoditas tersebut paling dominan.

Keberhasilan tersebut perlu ditelusur, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi praktik manajemen pengetahuan yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan exportir yang telah berdampak pada kesuksesan ekspor mereka. Lebih spesifik akan mengidentifikasi faktor-faktor anteseden apa saja yang mendorong exportir handycraft mau berbagi pengetahuan bisnis (*knowledge sharing*), serta seberapa kuat dampak berbagi pengetahuan tersebut pada kapasitas penyerapan perusahaan (*absorptive capacity*)

atas pengetahuan-pengetahuan baru yang telah diperolehnya dan apakah mekanisme formal yang disepakati juga mampu memoderasi perusahaan dalam implementasikan pengetahuan baru yang telah diperolehnya.

Diskusi dan Analisis

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Iklim industri tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Hasil penelitian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Yang Jing et.al (2008) dan Organ & Ryan (1995) yang menyebutkan bahwa iklim organisasi/industri menjadi penyebab kuat untuk berkembangnya *knowledge sharing* dalam suatu organisasi/industri. Hasil ini menunjukkan bahwa iklim industri kerajinan selama ini tidak mendukung/buruk untuk melakukan *knowledge sharing*. Hal ini disebabkan karena iklim industri, terutama peranan pemerintah dianggap belum maksimal dan masih sangat jarang untuk membantu tumbuhnya UKM tersebut, sehingga kemampuan untuk berbagi pengetahuan menjadi sedikit terhambat. Pemerintah jarang memberikan pendampingan/pemberdayaan untuk peningkatan daya saing industri kerajinan. Selain itu dapat disimpulkan bahwa peranan asosiasi atau ASEPHI sendiri belum mampu memfasilitasi anggota untuk berbagi pengetahuan. Meskipun agenda pertemuan sudah rutin, namun hanya membahas informasi tentang fasilitasi pameran bersama dan program pelatihan yang akan diberikan ke perwakilan anggota. Untuk keberhasilan masing-masing anggota masih beragam, dan terjadi gap atau kesenjangan yang tinggi misalnya ada beberapa UKM nilai ekspornya stabil dan ada beberapa UKM sudah tidak pernah ekspor lagi, mereka lebih berorientasi ke pasar lokal.

Dari hasil analisis regresi juga didapat bahwa *trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*.

Hasil ini mendukung penelitian Nonaka (1991), Pasaribu (2009) dan (Collins & Smith, 2006) yang menyatakan bahwa *trust* berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Hubungan antara karyawan yang berbasis *trust* merupakan prasyarat bagi efektivitas proses *knowledge sharing*, terutama bila kolaborasi dalam transfer *knowledge* mengandung pengetahuan yang rumit, misalnya transfer pengetahuan yang harus dilakukan dengan tatap muka. *Trust* telah menghasilkan banyak pekerjaan, serta mengalihkan pengambilan keputusan dari sentralisasi menjadi desentralisasi. Di dalam *knowledge management*, tanpa *trust* tidak mungkin terjadi *knowledge sharing*, tidak ada keterbukaan dalam penyebaran pengetahuan. Dengan *trust*, berbagai *knowledge* yang dimiliki seseorang atau unit lain dapat disebarkan ke orang lain atau unit lainnya. *Trust* dapat menstimulir evolusi komitmen yang lebih kuat dalam hubungan antar mitra kerja, meningkatkan kolaborasi dan menciptakan minat mental *capacity building* diantara anggota organisasi. Dengan demikian *trust* berperan dalam penciptaan sumber daya yang unggul melalui *sharing* pengetahuan.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa kemampuan karyawan untuk melakukan *knowledge sharing* (KS) akan berpengaruh positif terhadap *potential absorptive capacity* (PAC). Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya seperti yang dikemukakan oleh Husman (2001), Liao et.al (2007) dan Luciana et.al (2008). Terdapat suatu anggapan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat apabila karyawan di dalamnya melakukan *knowledge sharing*, dalam arti berbagi informasi, praktek yang efektif, wawasan, pengalaman, preferensi, hal-hal yang dipelajari. Melalui *knowledge sharing* akan membentuk potensi besar terhadap *stock knowledge* yang dimiliki oleh karyawan untuk bersinergi membentuk pemahaman baru. Proses *knowledge sharing* dianalogikan dengan transmisi pengiriman pesan pada proses komunikasi, yaitu dari pengirim kepada penerima. Pada

proses *transfer knowledge* yang dimilikinya tanpa mengakibatkan berkurangnya *stock knowledge sender*. Pernyataan diatas memberikan gambaran bahwa penambahan *stock knowledge* untuk proses transfer akan bertambah terhadap pihak penerima. Maka disaat kedua belah pihak melakukan aktivitas aktif, penambahan *stock knowledge* akan didapat oleh kedua belah pihak baik pengirim maupun penerima, karena terjadi interaksi. Adanya aktivitas dalam *knowledge sharing* yakni mendonasikan pengetahuan (*donating knowledge*) dan mengumpulkan pengetahuan (*collecting knowledge*) dapat memunculkan pemahaman baru sebagai kemampuan perusahaan untuk mengakuisisi dan mengasimilasi pengetahuan.

Hasil analisis menunjukkan pula bahwa bahwa kemampuan perusahaan dalam mengakuisisi dan mengasimilasi pengetahuan (PAC) berpengaruh positif terhadap kemampuan perusahaan dalam mentransformasi dan mengeksploitasi pengetahuan (*realized absorptive capacity/RAC*). Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian sebelumnya seperti yang dikemukakan oleh Luciana et.al (2008). Perusahaan memiliki intensitas untuk mengidentifikasi dan mendapatkan pengetahuan dengan para konsumen mengenai produk/jasa yang dibutuhkan, melakukan komunikasi rutin dengan konsumen untuk mengukur kualitas produk/jasa yang diberikan, serta berkomunikasi rutin dengan berbagai pihak untuk mendapatkan pengetahuan yang baru. Perusahaan memiliki kemampuan untuk asimilasi yaitu perusahaan selalu belajar dari pengalaman sebelumnya untuk menyelesaikan masalah dan selalu menganalisis harapan dan keinginan konsumen. Kemampuan mengakuisisi dan mengasimilasi berpengaruh pada kemampuan perusahaan dalam mentransformasi pengetahuan yaitu mengembangkan dan memperbaiki rutinitas untuk memfasilitasi penggabungan pengetahuan yang ada dengan pengetahuan baru diperoleh dan mengeksploitasi pengetahuan, yaitu usaha memperbaiki

rutinitas kerja dan menciptakan peluang baru.

Dari hasil regresi yang diperoleh dapat diketahui bahwa mekanisme formal yang meliputi penelitian dan pengembangan serta aktivitas sumberdaya manusia tidak mampu memoderasi hubungan antara *PAC* dengan *RAC*. Hasil ini tidak konsisten dengan penelitian Cohen dan Levinthal (1990), Bosch et.al (1999), ZahradanGeorge (2002), Daghfous (2004), Minabaeva et.al (2003), Jansen, et.al (2005), serta Luciana et.al (2008) yang menyatakan bahwa hubungan antara *potential absorptive capacity* dengan *realized absorptive capacity* dimoderasi oleh mekanisme integrasi social. Mekanisme ini dapat berupa mekanisme informal dan mekanisme formal. Aktivitas yang difasilitasi oleh mekanisme formal, meliputi aktivitas program penelitian dan pengembangan serta aktivitas manajemen sumber daya manusia. Umumnya pola mekanisme koordinasi yang terbentuk dan berkembang di setting UKM adalah mekanisme informal yang belum terstruktur dengan baik. Hasil penelitian ini mencerminkan bahwa kemampuan SDM internal dan aktivitas penelitian dan pengembangan di UKM handycraft belum tumbuh optimal sehingga tidak mampu memperkuat hubungan kapasitas penyerapan pengetahuan dengan kemampuan menginternalisasikan pengetahuan dalam praktik-praktik internal perusahaan. Sejalan dengan hasil iklim industri yang tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan, maka di simpulkan sejauh ini peran asosiasi sebagai wadah atau media produsen dan eksportir handycraft di DIY belum efektif dalam berbagi dan penyerapan pengetahuan dari lingkungan eksternal.

Kesimpulan

Hasil menunjukkan iklim industri tidak berpengaruh terhadap *knowledge sharing*, sementara *trust* berpengaruh signifikan terhadap *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* sendiri

juga berpengaruh terhadap *potential absorptive capacity* dan *potential absorptive capacity* sendiri juga berpengaruh terhadap *realized absorptive capacity*. Dan yang terakhir dihasilkan bahwa mekanisme formal memoderasi hubungan antara *potential absorptive capacity* dengan *realized absorptive capacity*.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, hanya untuk UKM kerajinan di wilayah DIY, sehingga hasilnya mungkin berbeda dengan industri lainnya, dikarenakan perbedaan karakteristik dan lingkungannya. Dari hasil penelitian ini diperoleh informasi bahwa para pelaku UKM kerajinan akan memberikan informasi apabila diminta. Hal ini bisa menjadi informasi awal bagi asosiasi untuk mencari acar bagaimana meningkatkan stimulus agar para pelaku UKM kerajinan ini mau berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekannya. Mekanisme formal sebagai mekanisme yang memfasilitasi pendistribusian pengetahuan, sehingga perusahaan dapat mencari cara untuk meningkatkan efektivitas penelitian, pengembangan dan aktiviats sumberdaya manusia yang sesuai.

Penelitian ini menggunakan subyek penelitian yang terbatas sehingga perlu hati-hati dalam menggeneralisasi hasil penelitian. Untuk penelitian yang akan datang tentang topik ini diharapkan mengambil sampel yang lebih luas dan heterogen pada setting yang berbeda atau selain bidang industri kerajinan dan perusahaan komunikasi dan telekomunikasi, sehingga hasilnya dapat digeneralisasi dengan baik. Rekomendasi agenda riset yang akan datang adalah mengeksplorasi sejauh mana praktik perilaku berbagi pengetahuan antar anggota ASEPHI dan mengidentifikasi pola transfer pengetahuan yang efektif yang bisa diimplementasikan ASEPHI dalam mendukung kreatifitas UKM produsen handycraft, sehingga produk *handycraft* dapat diandalkan sebagai icon atau jargon DIY.

Daftar Pustaka

- Cohen, W.M., and Levinthal, D.A. 1990. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly*, Vol.35,p.128-152.
- Daghfous, A., 2004. "Absorptive Capacity and Implementation of Knowledge-Intensive Best Practise." *SAM Advance Management Journal*, Vol.69,No.2,p.21-27.
- Jansen, J.J.P., Bosch V.D, Bosch, F.A.J., and Volberda, H.W., 2005. "Managing Potential and Realized Absorptive Capacity: How do Organizational Antecedents matter?" *Academy of Management Journal*, Vol. 48,p. 999-1015.
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Bjorkman, I., Fey, C.F., and Park, H.J., 2003. "MNC Knowledge Transfer, Subsidiary Absorptive Capacity, and HRM." *Journal of International Business Studies*, Vol.34,p.586-99
- Ninik, P. 2011. *Iklim Organisasi, Organizational Citizenship Behavior dan Trust Sebagai Prediktor Perilaku Knowledge Sharing*.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H, 1995. *The Knowledge – Creating Company*, Oxford University Press, New York
- Zahra, S.A and George, G., 2002."Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension." *Academy of Management Review*, Vol.27.p.185-203

Soal-soal untuk didiskusikan:

1. Jelaskan pemahaman Saudara mengenai salah satu contoh hasil riset berhubungan dengan manajemen pengetahuan , khususnya *Knowledge Sharing!*
2. Jelaskan faktor-faktor penyebab (anteseden) *Knowledge Sharing* apa saja yang muncul dalam sebuah riset empiris!
3. Jelaskan konsekuensi *Knowledge Sharing* dalam sebuah riset empiris!

4. Jelaskan pengaruh *Knowledge sharing* terhadap *potential absorptive capacity*!
5. Bagaimana cara Saudara memanfaatkan hasil riset empiris mengenai manajemen pengetahuan dalam sebuah organisasi, baik ketika Saudara menjadi *leader* maupun sebagai anggota biasa?



Memahami manajemen pengetahuan dapat dilakukan dengan melakukan riset/penelitian. Ketika kita selalu mau belajar dan mencoba melakukan penelitian dengan niat untuk meningkatkan pemahaman dan /atau pengetahuan, kemudian dapat ditransfer bagi lebih banyak sesama, maka saat itu pula sesungguhnya kita mencoba mengungkap rahasia Ilahi atas segala karyaNYA yang tanpa batas. Anda akan menemukan kepuasan sejati sebagai personal yang bermanfaat dan ikut berkontribusi bagi kemaslahatan umat. Aamiin.....

