

**USULAN PERANCANGAN STRATEGI DAN STRUKTUR  
*KNOWLEDGE MANAGEMENT* DI DIVISI *CONSULTING*  
MARKPLUS INC**



**SKRIPSI**

**Melati Astri Maharani  
0404070417**

**DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNIK  
UNIVERSITAS INDONESIA  
DEPOK  
JUNI 2008**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**Usulan Perancangan Strategi dan Struktur *Knowledge Management* di Divisi *Consulting* MarkPlus Inc**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana teknik**

**Melati Astri Maharani  
0404070417**

**Departemen Teknik Industri  
Fakultas Teknik  
Universitas Indonesia  
Depok, 2008**

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul:

### **USULAN PERANCANGAN STRATEGI DAN STRUKTUR *KNOWLEDGE MANAGEMENT* DI DIVISI *CONSULTING* MARKPLUS INC**

yang dibuat untuk melengkapi sebagian persyaratan sebagai Sarjana Teknik pada Program Studi Teknik Industri Departemen Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Indonesia, sejauh yang saya ketahui bukan merupakan tiruan atau duplikasi dari skripsi yang sudah dipublikasikan atau pernah dipakai untuk mendapat gelar kesarjanaan di lingkungan Universitas Indonesia maupun Perguruan Tinggi atau instansi manapun, kecuali bagian yang sumber informasinya dicantumkan sebagaimana mestinya.

Depok, 18 Juli 2008

**Melati Astri Maharani**  
**NPM 0404070417**

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Melati Astri Maharani  
NPM : 0404070417  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul Skripsi : Usulan Perancangan Strategi dan Struktur  
*Knowledge Management* di Divisi *Consulting*  
MarkPlus Inc

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Indonesia**

### PENGUJI

Pembimbing : Ir.M. Dachyar, M.Sc  
Penguji : Ir.Erlinda Muslim. MEE  
Penguji : Ir.Fauzia Dianawati, M.Si

Depok, 18 Juli 2008

Ir.M. Dachyar, M.Sc  
NIP 131 640 015

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT, karena hanya atas Rahmat dan hidayah-Nya skripsi ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Mama dan Papa, Mbak Rara, Bambu, dan Damar, serta Tante Tati yang telah memberikan dukungan, doa, dan saran yang sangat berarti bagi penulis
2. Bapak Ir. M. Dachyar, M.Sc, sebagai dosen pembimbing skripsi atas segala bantuan dan pengarahannya kepada penulis.
3. Ibu Betrianis, M.Si selaku pembimbing akademis selama masa studi penulis atas dukungan dan nasehatnya.
4. Seluruh dosen pengajar Departemen Teknik Industri yang telah mengajarkan berbagai ilmu kepada penulis selama masa kuliah.
5. Bapak Suryo Soekarno, selaku pembimbing skripsi di MarkPlus&Co, serta teman-teman di MarkPlus yang telah membimbing dan memberikan wawasan kepada penulis.
6. Amy, Diar, Dhanu, Fenny, Prasty, dan Vivi sebagai sahabat yang selalu memberikan motivasi dan masukan kepada penulis serta memberikan arti persahabatan selama masa perkuliahan.
7. Munjida, Alpha, Alex, Nifta, Hendry, Ricky, Markus, Rotua dan semua TIUI 04 atas kebersamaannya selama penulis menjalani perkuliahan.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna mengingat keterbatasan penulis. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Penulis berharap bahwa skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Depok, 18 Juli 2008

Penulis

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS  
(Hasil Karya Perorangan)**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Melati Astri Maharani  
NPM/NIP : 0404070417  
Program Studi : Teknik Industri  
Fakultas : Teknik  
Jenis karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Usulan Perancangan Strategi dan Struktur *Knowledge Management* di Divisi *Consulting* MarkPlus Inc

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

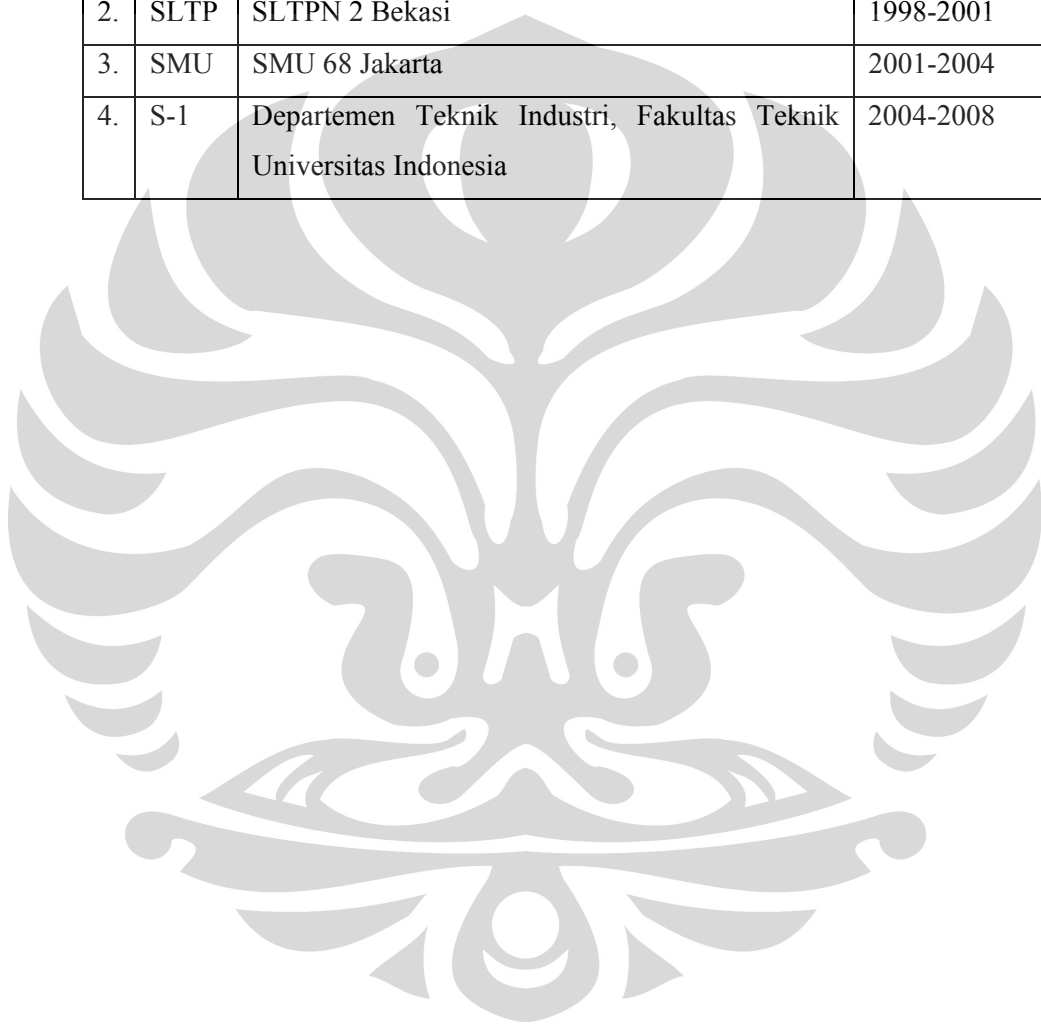
Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 18 Juli 2008  
Yang menyatakan

(Melati Astri Maharani)

## RIWAYAT HIDUP PENULIS

Nama : Melati Astri Maharani  
Tempat, Tanggal Lahir : Surakarta, 17 Oktober 1986  
Alamat : Jl. Babakan no.45 RT 005/01 Bekasi Timur  
Pendidikan :

1.	SD	SDI 03 Rawasari	1992-1998
2.	SLTP	SLTPN 2 Bekasi	1998-2001
3.	SMU	SMU 68 Jakarta	2001-2004
4.	S-1	Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Indonesia	2004-2008



## ABSTRAK

Nama : Melati Astri Maharani  
Program studi : Teknik Industri  
Judul : Usulan Perancangan Strategi dan Struktur *Knowledge Management* di Divisi *Consulting MarkPlus Inc*

Penelitian ini berfokus pada perencanaan dan struktur knowledge management di perusahaan konsultasi, saat ini perusahaan mulai memperluas cara pandangnya yang semula hanya mengandalkan aset-aset yang tangible, kini mulai memanfaatkan aset-aset intangible; dari perusahaan yang resource-based competitiveness menjadi knowledge-based competitiveness.

Penelitian ini menggunakan lima tahap dalam metode SMARTVision, namun dibatasi pada tahap strategize yang terdiri dari perencanaan strategis, analisis kebutuhan bisnis, dan analisis budaya kerja; serta tahap model, yang terdiri dari audit pengetahuan untuk menyusun model konseptual manajemen pengetahuan, dan penyusunan model fisik manajemen pengetahuan.

Didapatkan hasil bahwa pada perusahaan konsultasi yang menjadi objek penelitian, strategi yang sesuai adalah strategi personalisasi dengan memfokuskan pada penciptaan pengetahuan, serta inisiatif manajemen pengetahuan sesuai dengan model kolaboratif.

Kata kunci: *Metode SMARTVision* , *Knowledge Management*, *perusahaan konsultasi*



## ABSTRACT

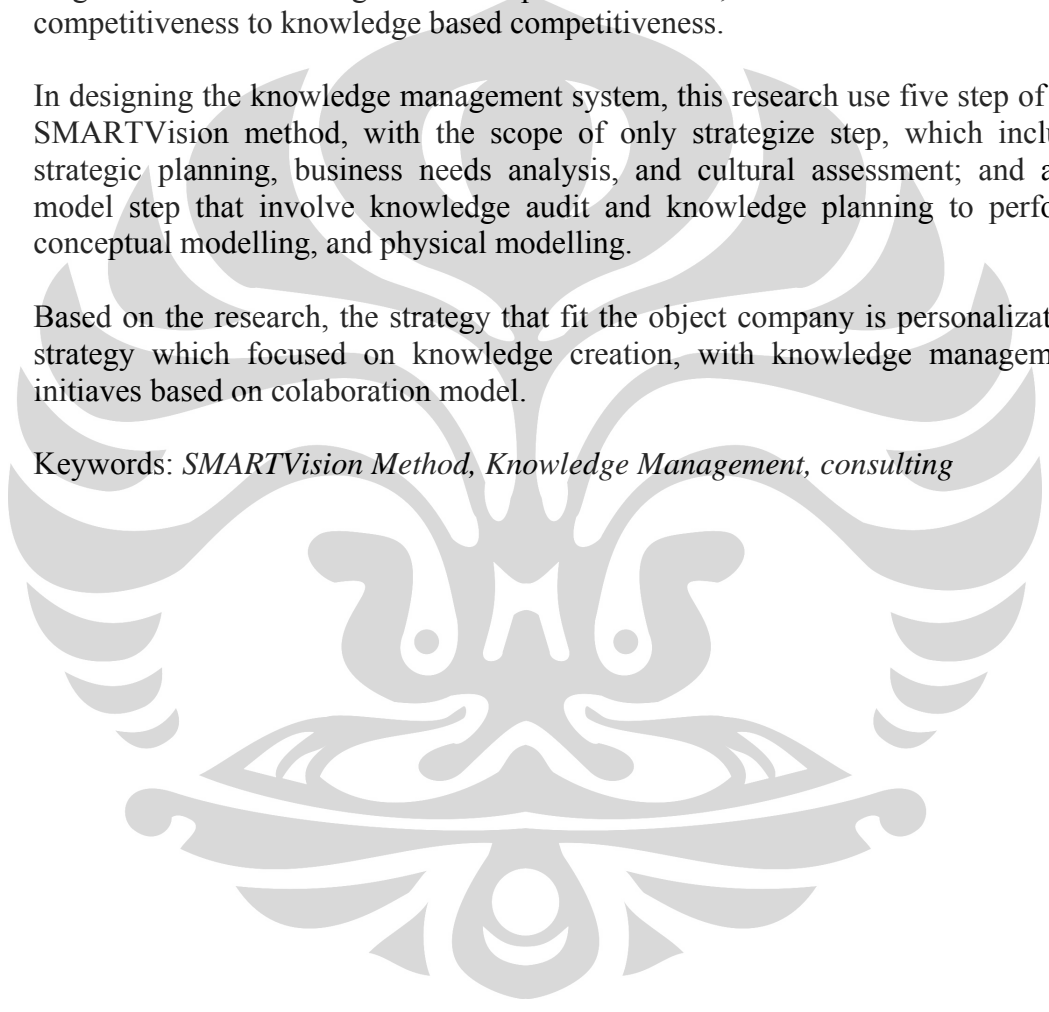
Name : Melati Astri Maharani  
Study Program : Industrial Engineering  
Title : Knowledge Management Strategy and Structure Planning at The Consulting Division of MarkPlus Inc

This research is focused on the knowledge management planning and structuring of a consultancy company, as now companies have broaden their view from tangible asset to intangible asset point of view; and from resource-based competitiveness to knowledge based competitiveness.

In designing the knowledge management system, this research use five step of the SMARTVision method, with the scope of only strategize step, which include strategic planning, business needs analysis, and cultural assessment; and also model step that involve knowledge audit and knowledge planning to perform conceptual modelling, and physical modelling.

Based on the research, the strategy that fit the object company is personalization strategy which focused on knowledge creation, with knowledge management initiatives based on colaboration model.

Keywords: *SMARTVision Method, Knowledge Management, consulting*



## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>UCAPAN TERIMAKASIH .....</b>	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI .....</b>	<b>v</b>
<b>RIWAYAT HIDUP PENULIS.....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>1. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah.....	4
1.3 Perumusan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Batasan Masalah.....	5
1.6 Metodologi Penelitian .....	5
1.7 Sistematika Penulisan.....	9
<b>2. LANDASAN TEORI .....</b>	<b>11</b>
2.1 Sekilas Mengenai Pengetahuan.....	11
2.1.1 Perbedaan Data, Informasi, dan Pengetahuan .....	12
2.1.2 Tipe-tipe pengetahuan .....	15
2.1.2.1 Berdasarkan Bentuk: Pengetahuan Tacit dan Eksplisit.....	15
2.1.2.2 Berdasarkan Peran dalam Organisasi: Kernel and Ephemeral Knowledge .....	16
2.1.2.3 Berdasarkan Hasil Interaksi Pengetahuan Tacit dan Eksplisit.....	16
2.1.2.4 Berdasarkan Tingkatan.....	17
2.1.3 Model Pengetahuan .....	17
2.1.3.1 Model SECI.....	17
2.1.3.2 Model Siklus Hidup Pengetahuan (Knowledge Life Cycle).....	19
2.1.3.3 Model Chestra .....	21
2.1.4 Proses Pengetahuan .....	21
2.1.4.1 Knowledge Generation.....	21

2.1.4.2 Knowledge Codification .....	22
2.1.4.3 Knowledge Transfer .....	23
2.2 Pengantar Manajemen Pengetahuan .....	25
2.2.1 Ruang Lingkup KM: Perbedaan DM, IM, dan KM .....	25
2.2.2 Manfaat Manajemen Pengetahuan .....	27
2.2.3 Hambatan Penerapan Manajemen Pengetahuan .....	28
2.2.4 Pendukung Keberhasilan Manajemen Pengetahuan .....	30
2.2.5 Aktivitas Manajemen Pengetahuan .....	31
2.2.5.1 Komponen Manajemen Pengetahuan .....	31
2.2.5.2 Proses Manajemen Pengetahuan .....	32
2.3 Implementasi Manajemen Pengetahuan .....	33
2.3.1 Strategi Manajemen Pengetahuan .....	33
2.3.1.1 Perbandingan Penelitian dan Strategi Manajemen Pengetahuan ...	33
2.3.1.2 Strategi Kodifikasi dan Personalisasi .....	38
2.3.2 Metode Implementasi Manajemen Pengetahuan .....	39
2.3.2.1 SmartVision .....	39
2.3.2.2 Amrit Tiwana .....	43
2.3.2.3 KM-Beat-It .....	43
2.3.2.4 Steve Morrisey .....	45
2.3.2.5 P <sub>2</sub> -KSP .....	45
2.3.2.6 Siemens' Knowledge Strategy Process .....	46
2.3.2.7 Dataware .....	47
2.3.2.8 Xerox X5 .....	48
2.3.2.9 Wiig .....	48
2.4 Peta Pengetahuan ( <i>Knowledge Map</i> ) .....	49
2.4.1 Definisi Peta Pengetahuan .....	49
2.4.2 Prosedur Penyusunan Peta Pengetahuan .....	50
2.5 Manajemen Pengetahuan pada Industri Konsultansi .....	52
2.6 Metode Pengambilan Data .....	53
2.6.1 Kuesioner .....	53
2.6.2 Skala Likert .....	54
2.6.3 Wawancara .....	55
<b>3. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>	<b>57</b>
3.1 Metodologi <i>Knowledge Management</i> .....	57
3.1.1 Perencanaan Strategis .....	57
3.1.2 Analisis Kebutuhan Bisnis .....	58

3.1.3	Penilaian Budaya Kerja .....	59
3.1.4	Penyusunan Model Sistem Manajemen Pengetahuan .....	60
3.2	Pengumpulan Data .....	61
3.2.1	Pengumpulan Data Identifikasi Strategi Manajemen Pengetahuan.....	61
3.2.2	Pengumpulan Data Infrastruktur dan Media Manajemen Pengetahuan	63
3.2.3	Pengumpulan Data Aset Pengetahuan .....	63
3.2.4	Pengumpulan Data Proses Bisnis .....	64
3.2.5	Pengumpulan Data Budaya Kerja dan Pengetahuan.....	65
3.3	Pengolahan Data .....	66
3.3.1	Pengolahan Data Identifikasi Strategi Manajemen Pengetahuan .....	66
3.3.1.1	Pengolahan Data Kondisi Umum Manajemen Pengetahuan dan Pengetahuan Perusahaan .....	66
3.3.1.2	Pengolahan Data Strategi Manajemen Pengetahuan.....	71
3.3.2	Pengolahan Data Infrastruktur dan Media Manajemen Pengetahuan..	73
3.3.3	Pengolahan Data Aset Pengetahuan .....	76
3.3.4	Pengolahan Data Proses Bisnis.....	76
3.3.5	Pengolahan Data Budaya Pengetahuan.....	79
<b>4.</b>	<b>ANALISIS .....</b>	<b>82</b>
4.1	Analisis Perencanaan Strategis.....	82
4.1.1	Analisis Pengetahuan Kritis.....	82
4.1.2	Analisis Prioritas Pengetahuan .....	84
4.2	Analisis Kebutuhan Bisnis .....	86
4.3	Analisis Terhadap Budaya Kerja.....	86
4.4	Penyusunan Model Konseptual Manajemen Pengetahuan .....	87
4.4.1	Analisis Audit Pengetahuan.....	87
4.4.1.1	Identifikasi Tipe dan Sumber Pengetahuan.....	87
4.4.1.2	Kekuatan dan Kelemahan Pengetahuan .....	88
4.4.1.3	Pemetaan Pengetahuan.....	89
4.4.1.4	Analisis dan Rekomendasi .....	91
4.4.2	Perencanaan Manajemen Pengetahuan.....	92
4.4.2.1	Perencanaan Strategi Manajemen Pengetahuan.....	92
4.4.2.2	Membangun Budaya Kerja yang Suportif.....	93
4.4.2.3	Menyusun Inisiatif Manajemen Pengetahuan .....	95
4.5	Penyusunan Model Fisik Manajemen Pengetahuan .....	96
4.5.1	Model Strategi Personalisasi Manajemen Pengetahuan .....	96
4.5.2	Model Strategi Kodifikasi Manajemen Pengetahuan .....	99

4.5.2.1 Detail Arsitektur ‘Pusat Pengetahuan’ .....	99
4.5.2.2 Alur Penggunaan ‘Pusat Pengetahuan’ .....	109
<b>5. KESIMPULAN.....</b>	<b>113</b>
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>116</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah.....	4
Gambar 1.2 Metodologi Penelitian .....	8
Gambar 2.1 Piramida Data, Informasi, Pengetahuan, dan Kebijakan.....	14
Gambar 2.2 Proses Konversi Pengetahuan (Nonaka) .....	18
Gambar 2.3 Siklus Pengetahuan .....	19
Gambar 2.4 Model Pengetahuan Chestra.....	21
Gambar 2.5 Model Manajemen Pengetahuan Nortel.....	32
Gambar 2.6 Posisi Knowledge Management Process dalam Bisnis .....	33
Gambar 2.7 Metodologi SMARTVision.....	39
Gambar 2.8 Tahap Metode Siemens' Knowledge Strategy Process .....	47
Gambar 2.9 Model Peta Pengetahuan .....	50
Gambar 2.10 Proses Penyusunan Peta Pengetahuan.....	52
Gambar 3.1 Hasil Kuesioner Mengenai Pandangan terhadap Manajemen Pengetahuan .....	67
Gambar 3.2 Hasil Kuesioner untuk Masalah Utama yang Dihadapi .....	68
Gambar 3.3 Hasil Kuesioner untuk Strategi Pengetahuan .....	69
Gambar 3.4 Hasil Kuesioner untuk Hambatan dalam Proses Pertukaran Pengetahuan .....	69
Gambar 3.5 Hasil Kuesioner untuk Kendala dalam Penggunaan IT untuk Manajemen Pengetahuan .....	70
Gambar 3.6 Hasil Kuesioner Strategi Kodifikasi vs Personalisasi .....	72
Gambar 3.7 Pengelompokkan Infrastruktur dan Media Manajemen Pengetahuan dalam SECI.....	74
Gambar 3.8 Hasil Kuesioner Penilaian Media Personalisasi Pengetahuan .....	75
Gambar 3.9 Diagram Pareto Frekuensi Proyek berdasarkan Jenis Konsultasi .....	77
Gambar 3.10 Diagram Pareto Nilai Proyek berdasarkan Jenis Konsultasi.....	78
Gambar 3.11 Diagram Pareto Frekuensi Proyek berdasarkan Tipe Industri .....	78
Gambar 3.12 Diagram Pareto Nilai Proyek Berdasarkan Tipe Industri.....	78
Gambar 3.13 Hasil Kuesioner Mengenai Tempat Pengetahuan Tersimpan .....	79
Gambar 3.14 Hasil Kuesioner Mengenai Asal Pengetahuan yang Dimiliki Responden.....	79
Gambar 3.15 Hasil Kuesioner Mengenai Hambatan dalam Proses Penyimpanan dan Pertukaran Pengetahuan .....	79
Gambar 3.16 Hasil Kuesioner Mengenai Hambatan dalam Pertukaran Informasi Antar Divisi.....	80
Gambar 4.1 Pembagian Tanggung Jawab Konsultan dalam Proyek .....	85
Gambar 4.2 Model Implementasi Manajemen Pengetahuan .....	91
Gambar 4.3 Contoh Model <i>Checklist</i> Pelatihan Konsultan Baru.....	98
Gambar 4.4 Rancangan Tampilan Menu Proyek .....	101
Gambar 4.5 Rancangan Tampilan untuk <i>Data Industri</i> .....	106
Gambar 4.6 Rancangan Gambaran Besar Informasi dalam <i>Data Industri</i> .....	106
Gambar 4.7 Rancangan Isi Informasi dalam <i>Data Industri</i> .....	107
Gambar 4.8 Rancangan Struktur Isi <i>Pusat Pengetahuan</i> .....	108
Gambar 4.9 Alur Proses Input Informasi Baru .....	110
Gambar 4.10 Alur Proses Pencarian Informasi.....	111

Gambar 4.11 Alur Proses Perbaikan Informasi yang Telah Ada..... 112



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan Pengetahuan Tacit dan Pengetahuan Eksplisit .....	15
Tabel 2.2 Perbedaan Pengetahuan Kernel dan Pengetahuan Ephemeral .....	16
Tabel 2.3 Hambatan dalam Proses Distribusi Pengetahuan (menurut Davenport & Prusak) .....	24
Tabel 2.4 Perbedaan Fokus Perhatian Manajemen Informasi dan Manajemen Pengetahuan .....	26
Tabel 2.5 Perbandingan Strategi Manajemen Pengetahuan Berdasarkan Dimensi Fokus dan Sumber Pengetahuan .....	35
Tabel 2.6 Perbandingan Strategi Manajemen Pengetahuan .....	36
Tabel 2.7 Perbedaan Strategi Kodifikasi dan Personalisasi .....	38
Tabel 2.8 Metodologi SMARTVision .....	40
Tabel 2.9 Tahap Metodologi Amrit Tiwana .....	43
Tabel 2.10 Tahap, Prosedur, dan Tujuan Metodologi KM-Beat-It .....	44
Tabel 2.11 Fase, Prosedur, dan Tujuan dalam Metodologi P <sub>2</sub> -KSP .....	45
Tabel 2.12 Metode, Kasus, dan Pengalaman .....	53
Tabel 3.1 Proses Bisnis Perusahaan .....	90
Tabel 4.1 Matriks TOWS Manajemen Pengetahuan .....	90
Tabel 4.2 Contoh Gambaran Isi <i>Pusat Pengetahuan</i> .....	100
Tabel 4.3 Keterangan untuk Jenis Proyek <i>Consulting</i> .....	102
Tabel 4.4 Keterangan untuk Jenis Proyek Penelitian .....	102
Tabel 4.5 Keterangan untuk <i>In-House Company Education</i> .....	104
Tabel 4.6 Keterangan untuk <i>Public Education</i> .....	104
Tabel 4.7 Keterangan untuk <i>Workshop dan Forum</i> .....	104
Tabel 4.8 Keterangan untuk <i>Data Industri</i> .....	107



# 1. PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Setelah melewati era efisiensi sekitar 1950-1960, kemudian era kualitas pada tahun 1970-1980an, serta era fleksibilitas pada tahun 1980-1990<sup>1</sup>, saat ini, dunia usaha sudah memasuki era ekonomi pengetahuan, yaitu era dimana pengetahuan telah menggeser aset modal dan sumber daya fisik sebagai sumber ekonomi terpenting. Pada masa yang lalu kekayaan dan daya saing perusahaan senantiasa dikaitkan dengan kepemilikan sumber daya yang bersifat fisik. Dan pengetahuan hanya sebatas aktivitas yang terkait dengan faktor produksi. Namun sebaliknya, saat ini kesadaran terhadap pentingnya sumber daya pengetahuan sebagai sumber kekayaan perusahaan semakin tinggi seiring dengan semakin meningkatnya persaingan diantara para pelaku bisnis.

Era pengetahuan ini muncul karena situasi bisnis saat ini dipenuhi dengan perubahan yang berjalan sangat cepat dan serba tidak pasti. Perubahan-perubahan dan situasi yang tidak pasti ini menuntut setiap usaha untuk dapat beradaptasi dengan cepat. Perubahan tersebut dapat berupa peluang untuk mendapatkan keuntungan atau memperluas usaha, namun juga dapat berupa ancaman dari kompetitor. Untuk dapat bertahan pada situasi seperti ini perusahaan harus senantiasa meningkatkan pelayanan, meningkatkan kualitas, mengurangi biaya, mempercepat respon kepada pelanggan, dan berbagai inovasi lain untuk memenuhi permintaan konsumen yang selalu berkembang. Hal tersebut dapat dilakukan apabila perusahaan dapat memanfaatkan pengetahuan yang telah mereka miliki dengan baik. Menurut Davenport dan Prusak (1998), perusahaan yang berhasil harus memiliki kemampuan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan khusus mereka untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan<sup>2</sup>.

---

1 Bambang Setiarso, "Manajemen Pengetahuan dan Proses Penciptaan Pengetahuan", Bidang Pengembangan Sistem Pengelolaan Dokumentasi dan Informasi Pusat Dokumentasi dan Informasi Ilmiah – Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2003, hal. 1

2 Thomas H. Davenport dan Laurence Prusak, *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

Melihat perkembangan peran pengetahuan dalam perusahaan, sebagai aset dan sumber daya untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, perusahaan kini mulai pula berusaha mengimplementasikan manajemen pengetahuan untuk mempertahankan dan mengembangkan pengetahuan organisasi mereka. Beberapa perusahaan berani mengeluarkan investasi yang cukup besar untuk implementasi teknologi untuk manajemen pengetahuan, namun keberhasilan manajemen pengetahuan bukan hanya terletak pada investasi teknologi, tapi juga pada komponen manusia (budaya) dan pengetahuan itu sendiri.

Selain itu, perlu diingat bahwa pengetahuan tidak dapat ditiru, karena itu sistem dan strategi manajemen perusahaan bersifat unik, situasi yang berbeda menuntut strategi manajemen pengetahuan yang berbeda pula. Manajemen pengetahuan yang berhasil adalah manajemen pengetahuan yang sejalan dengan strategi bisnis perusahaan, yang tidak hanya merubah proses bisnis, namun juga menyentuh strategi dan perencanaan. Selain itu, keberhasilan manajemen pengetahuan juga dipengaruhi oleh bagaimana budaya pengetahuan dalam organisasi. Manajemen pengetahuan dapat berhasil dalam budaya berbagi pengetahuan, karena itu dalam implementasi manajemen pengetahuan harus pula mempertimbangkan bagaimana penerimaan individu dalam organisasi, sebagai pemilik dan pengguna pengetahuan, terhadap sistem dan strategi manajemen pengetahuan.

Tantangan utama dalam manajemen pengetahuan adalah bagaimana perusahaan mengumpulkan, mengintegrasikan, serta mendistribusikan pengetahuan ke seluruh bagian perusahaan. Sehingga proses implementasi manajemen pengetahuan harus dapat menjawab pengetahuan apa yang akan memberikan perubahan dan manfaat yang terbesar bagi kelangsungan perusahaan, dimana pengetahuan tersebut, bagaimana pengetahuan dapat diakses, bagaimana pengetahuan tersebut dapat digunakan oleh pihak lain dalam organisasi.

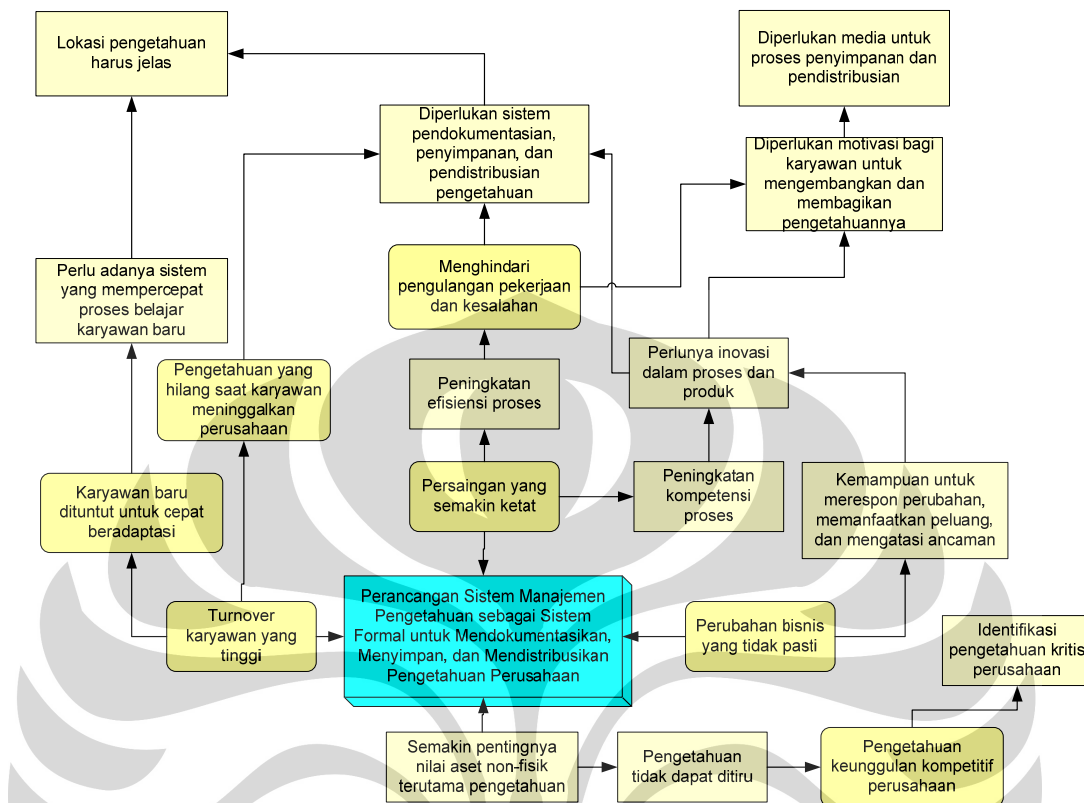
Hal-hal tersebut pun berlaku di perusahaan konsultansi yang merupakan perusahaan yang menggunakan pengetahuan secara intensif; dapat dikatakan bahwa perusahaan konsultansi merupakan perusahaan yang berbasis pengetahuan karena jasa yang ditawarkan perusahaan ini sendiri merupakan pengetahuan. Manajemen pengetahuan dalam perusahaan konsultansi sangat penting, karena

industri konsultansi (1) dikendalikan oleh pemikiran-pemikiran kreatif dan pengalaman dari konsultan; (2) sangat kompetitif dan menawarkan keuntungan yang sangat besar bagi perusahaan yang dapat memberikan strategi dan solusi yang tepat bagi klien, bila proses pengambilan keputusan dan solusi dapat dipercepat maka perusahaan konsultansi akan memiliki peluang untuk mengembangkan pelanggannya; (3) perusahaan konsultansi umumnya memiliki jaringan yang luas yang beroperasi lintas geografi dan antar unit bisnis; (4) memiliki persentase pekerjaan ulang yang sebenarnya dapat digunakan kembali; (5) memiliki perputaran pekerja yang tinggi.

Di MarkPlus Inc, peran manajemen pengetahuan menjadi semakin penting dengan besarnya tingkat *turnover* karyawan. Karena *turnover* yang tinggi, maka perusahaan menghadapi dua masalah yang sulit untuk dihindari. Masalah yang pertama adalah *knowledge walkouts*, yaitu hilangnya pengetahuan perusahaan karena pengetahuan masih tersimpan dalam karyawan yang keluar sehingga pengetahuan ikut keluar. Dan masalah lain adalah tuntutan untuk mengajarkan secara cepat pengetahuan perusahaan kepada karyawan baru. Bila kedua masalah ini, terutama masalah proses belajar karyawan baru, gagal untuk diatasi, maka bukan tidak mungkin dapat mempengaruhi performa kerja, padahal persaingan dalam industri konsultansi menuntut perusahaan untuk dapat bereaksi terhadap kebutuhan klien dan perubahan dengan cepat.

Berdasarkan uraian tersebut, maka untuk mendukung kelangsungan dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, diperlukan adanya prosedur dan proses manajemen pengetahuan untuk mendukung proses pengumpulan, pengembangan, penyimpanan, pendistribusian, dan penggunaan pengetahuan, yang sesuai dengan strategi bisnis dan budaya perusahaan.

## 1.2 Diagram Keterkaitan Masalah



Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah

## 1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan berbagai hubungan sebab-akibat yang digambarkan dalam gambar 1.1 maka pokok permasalahan yang akan dibahas adalah perancangan struktur sistem manajemen pengetahuan untuk mengelola dan mendokumentasikan pengetahuan pada divisi *consulting* MarkPlus Inc, terutama untuk tujuan mempercepat proses belajar karyawan baru. Dalam perancangan sistem manajemen pengetahuan ini akan dibuat desain sistem dengan menggabungkan komponen-komponen manajemen pengetahuan yaitu, isi (pengetahuan), pengguna (manusia), dan teknologi yang dapat mendukung berjalannya sistem ini.

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, yaitu perancangan struktur sistem manajemen pengetahuan, tujuan penelitian ini adalah untuk membuat usulan perancangan struktur sistem manajemen pengetahuan yang tepat pada divisi *consulting* MarkPlus Inc (MarkPlus&Co), yang diharapkan dapat mendukung terjadinya peningkatan kualitas pengetahuan dan proses pembelajaran yang cepat serta pengintegrasian *knowledge management system* di MarkPlus&Co. Hasil dari penelitian ini, antara lain:

1. Identifikasi pengetahuan yang diperlukan dalam perusahaan dan prioritas pengetahuan dalam manajemen pengetahuan.
2. Audit pengetahuan
3. Rancangan struktur sistem manajemen pengetahuan perusahaan.

#### 1.5 Batasan Masalah

Agar penelitian yang dilakukan sesuai dengan tujuan pelaksanaannya, maka dilakukan pembatasan masalah sebagaimana tercantum di bawah ini:

1. Penelitian hanya dilakukan sampai pada tahap perancangan struktur sistem manajemen pengetahuan pada metodologi yang dipilih, yaitu hanya sampai pada tahap *Model* dari metodologi SMARTVission.
2. Penelitian hanya dilakukan di divisi *consulting* MarkPlus Inc (MarkPlus&Co)
3. Pengambilan data untuk perancangan sistem manajemen pengetahuan ini diperoleh dari MarkPlus&Co.

#### 1.6 Metodologi Penelitian

Metodologi yang dilakukan untuk melakukan penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Studi pendahuluan

Pada tahap ini, penulis melakukan beberapa hal, yakni:

- o Identifikasi masalah dan perumusan masalah untuk mendapatkan batasan penelitian yang jelas.

- o Menentukan tujuan penelitian yang dapat memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi perusahaan.

## 2. Studi literatur

Tahap selanjutnya adalah studi literatur untuk mendapatkan landasan teori yang berhubungan dengan topik sebagai dasar dalam pelaksanaan penelitian. Adapun landasan teori yang terkait antara lain definisi pengetahuan, model pengetahuan, dan manajemen pengetahuan, terutama metode-metode implementasi manajemen pengetahuan.

Studi literatur dilakukan melalui berbagai sumber seperti buku, jurnal, artikel, maupun informasi yang didapat dari media lainnya.

## 3. Pengumpulan dan Pengolahan Data

- Mengidentifikasi dan menentukan data yang diperlukan.

Identifikasi data yang diperlukan untuk merancang struktur sistem manajemen pengetahuan disesuaikan dengan metodologi yang telah didapat dan dipilih dari studi literatur.

- Identifikasi strategi manajemen pengetahuan

Menurut Hansen, Nohria, dan Tierney, strategi manajemen pengetahuan dibedakan menjadi dua, yaitu personalisasi dan kodifikasi. Manajemen pengetahuan dapat berhasil dengan pemilihan strategi yang tepat sesuai dengan sifat bisnis, produk yang dihasilkan, dan beberapa karakter perusahaan.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang didapat dari *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, yang ditulis oleh Hansen, Nohria, dan Tierney (1999).

- Identifikasi media transfer pengetahuan

Media transfer pengetahuan dapat berupa transfer pengetahuan tertulis/ eksplisit maupun *tacit*. Proses identifikasi media transfer pengetahuan ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana proses transfer pengetahuan terjadi, media apa saja yang tersedia, bagaimana penggunaannya, dan media apa yang perlu ditambahkan.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan pengamatan langsung.

- Identifikasi aset pengetahuan

Aset pengetahuan yang dimaksud dapat berupa dokumen maupun jenis pengetahuan yang diperlukan dalam proses bisnis. Data mengenai aset pengetahuan ini akan digunakan untuk menyusun taksonomi pengetahuan.

Pengumpulan data aset pengetahuan dilakukan melalui wawancara dan pengamatan langsung.

- Pengamatan proses bisnis.

Untuk memastikan bahwa proses perancangan struktur sistem manajemen pengetahuan tepat sasaran, maka penulis perlu mengetahui bagaimana proses bisnis terjadi didalam perusahaan. Dari proses bisnis ini akan terlihat pengetahuan yang terkait dengan setiap proses serta dokumen dan pengetahuan apa saja yang dihasilkan.

- Identifikasi budaya kerja

Dalam perancangan sistem manajemen pengetahuan, sangat penting untuk mengetahui bagaimana budaya kerja perusahaan, terutama budaya yang berkaitan dengan pertukaran pengetahuan.

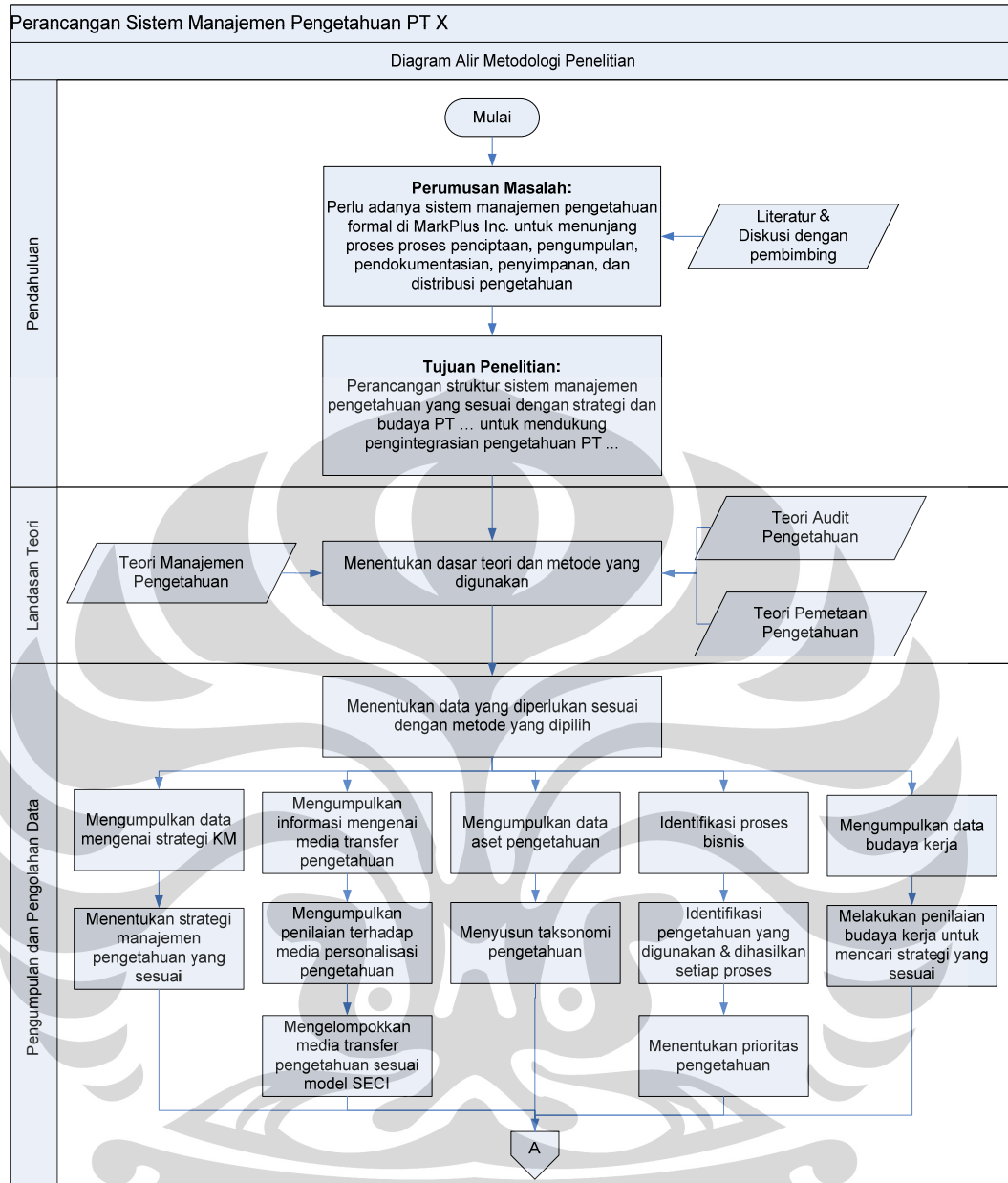
Informasi mengenai budaya kerja perusahaan diperoleh melalui kuesioner dan wawancara.

4. Analisis dan perancangan sistem manajemen pengetahuan

Pada tahap ini, penulis melakukan analisis seluruh data yang telah diolah untuk kemudian dibuat perancangan sistem manajemen pengetahuan yang sesuai berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan, serta dengan menggunakan urutan metode yang dipilih.

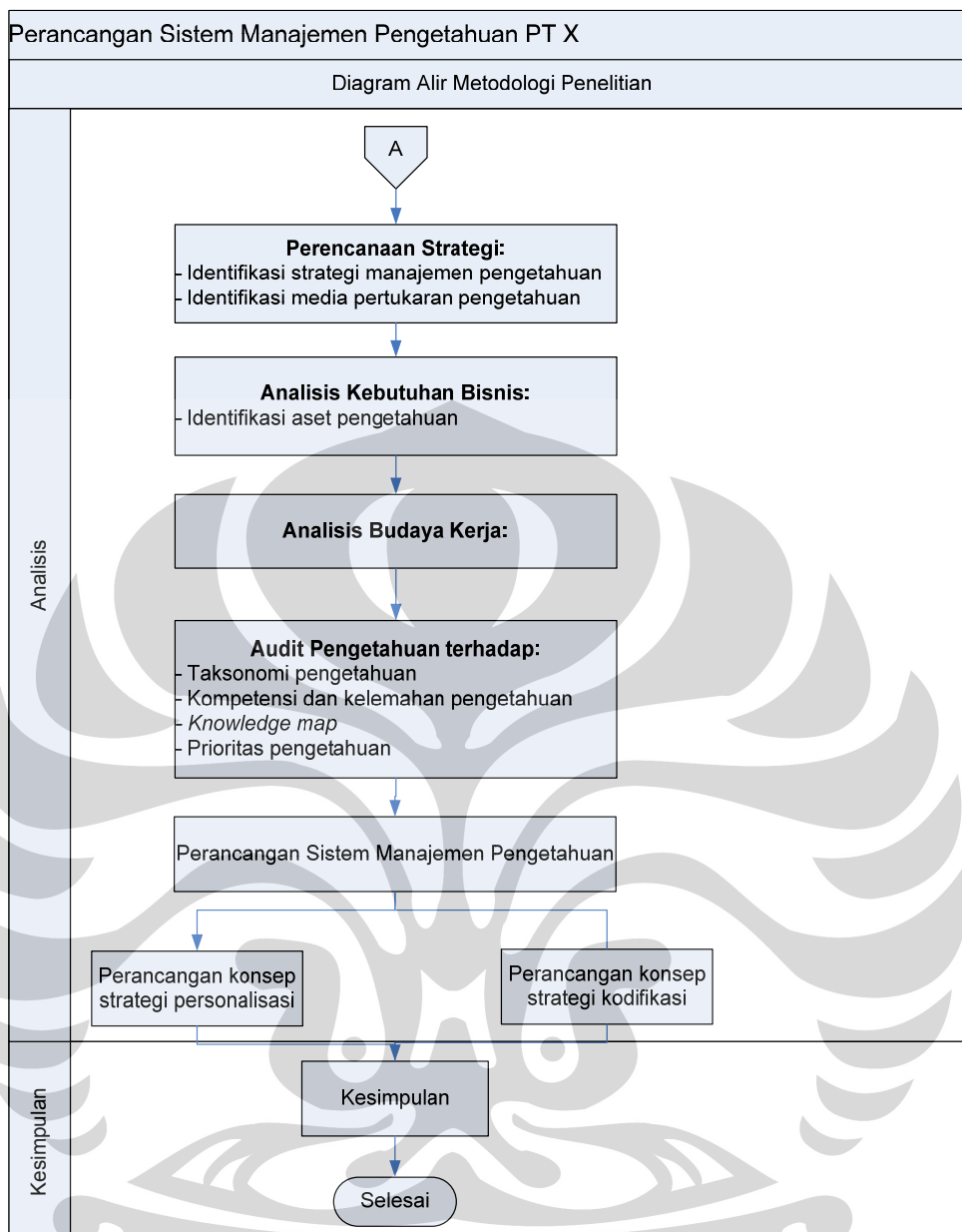
5. Kesimpulan

Pada tahap terakhir ini, dirangkumkan seluruh hasil pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan sebelumnya.



Gambar 1.2 Metodologi Penelitian





Gambar 1.2 (Sambungan)

### 1.7 Sistematika Penulisan

Secara umum, pembahasan penelitian ini terdiri dari beberapa bab dengan sistematika sebagai berikut:

Bab 1 merupakan Bab pendahuluan yang menjelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian ini, diagram keterkaitan masalah, perumusan permasalahan, tujuan penelitian, batasan masalah, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2 merupakan landasan teori yang berhubungan dengan penelitian ini. Landasan teori yang dibahas meliputi definisi pengetahuan, perbedaannya dengan data dan informasi, definisi manajemen pengetahuan, strategi manajemen pengetahuan, metode implementasi manajemen pengetahuan, serta dasar teori mengenai pengambilan data dengan menggunakan kuesioner.

Bab 3 berisi tentang pelaksanaan pengumpulan dan pengolahan data. Pada bab 3 ini akan dibahas hasil pengolahan data kuesioner, wawancara, dan pengamatan langsung yang telah dilakukan penulis untuk identifikasi strategi manajemen pengetahuan, identifikasi media transfer pengetahuan, identifikasi aset pengetahuan, identifikasi proses bisnis, dan identifikasi budaya kerja.

Bab 4 akan berisi analisis dari hasil penelitian di bab sebelumnya dan merupakan inti dari hasil penelitian. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahap-tahap perancangan struktur dan strategi manajemen pengetahuan sesuai dengan metode yang dipilih yaitu SMARTVision, namun hanya tahap *strategize* dan *model*, sesuai dengan ruang lingkup penelitian.

Bab 5 merupakan kesimpulan dari keseluruhan penelitian ini.

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Sekilas Mengenai Pengetahuan

Berikut ini beberapa definisi *knowledge* (pengetahuan):

- Nonaka dan Takeuchi: “*Justified true believe*, pengetahuan dapat dibuktikan secara fakta<sup>3</sup>. Pengetahuan merupakan konstruksi dari kenyataan, dibandingkan sesuatu yang benar secara abstrak. Penciptaan pengetahuan melibatkan perasaan dan sistem kepercayaan (*belief systems*) dimana perasaan atau sistem kepercayaan itu bisa tidak disadari.
- Berdasarkan definisi rasionalis Cartesian, pengetahuan adalah informasi dalam konteks; pengetahuan dianggap sah apabila pengetahuan tersebut koheren dan tidak berkontradiksi dengan pengetahuan lainnya yang ruang lingkungannya lebih besar<sup>4</sup>.
- Pengetahuan adalah pengalaman atau informasi yang dapat dikomunikasikan dan dibagikan<sup>5</sup>.
- Pengetahuan, yang terdiri dari data dan informasi, dapat diartikan sebagai pemahaman yang mendalam mengenai situasi, hubungan, fenomena sebab akibat dan teori serta peraturan (baik eksplisit maupun implisit) dalam suatu masalah ataupun area ilmu tertentu<sup>6</sup>.
- Sedangkan menurut Karl Popper, pengetahuan dibedakan menjadi tiga yaitu<sup>7</sup>:
  - World 1 “knowledge” – struktur kode dalam suatu sistem fisik yang memungkinkan suatu objek beradaptasi terhadap lingkungan.
  - World 2 “knowledge” – suatu kepercayaan mengenai dunia, keindahan, dan kebenaran.
  - World 3 “knowledge” – formulasi linguistik mengenai dunia, keindahan, dan kebenaran.

---

<sup>3</sup> Bambang Setiarso, *Op. Cit.*, hal. 3.

<sup>4</sup> Joseph M. Firestone, Ph.D, “Key issues of KM”, *Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI*, vol.1, no.3, 2005, hal. 9

<sup>5</sup> Verna Allee, “The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence”, MA: Butterworth-Heinemann, Boston, 1997.

<sup>6</sup> Alex Bennet dan David Bennet, “Characterizing the Next Generation Knowledge Organization”, *Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI*, vol. 1,no.1, 2000, hal. 8-42.

<sup>7</sup> Joseph M. Firestone, Ph.D, *Op. Cit.*, hal 10

- Thomas Davenport dan Laurence Prusak: Pengetahuan adalah gabungan antara pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan ahli, dan intuisi dasar, yang menjadi kerangka dan dasar untuk mengevaluasi pengalaman dan informasi baru lainnya<sup>8</sup>.

### 2.1.1 Perbedaan Data, Informasi, dan Pengetahuan

Orang sering menyamakan arti data, informasi, dan pengetahuan meskipun sebenarnya ketiga kata tersebut memiliki arti yang berbeda. Davenport dan Prusak membedakan pengertian data, informasi, dan pengetahuan: pengetahuan bukan merupakan data maupun informasi, meskipun pengetahuan berhubungan dengan keduanya. Perbedaan antara ketiganya adalah pada tingkatannya<sup>9</sup>.

Data adalah kumpulan fakta yang objektif dan khusus mengenai suatu kejadian atau objek. Data terdiri dari fakta yang merupakan hasil dari observasi, eksplorasi, dan eksperimen. Data hanya menyajikan angka-angka sehingga data saja tidak dapat memberikan arti dan penjelasan apapun. Namun demikian, data dalam suatu organisasi tetap penting untuk menciptakan suatu informasi. Meski data tidak mempunyai tujuan, data mudah disimpan, didistribusikan, and dikomunikasikan dengan media elektronik ataupun media lainnya (Davenport & Prusak, 1998).<sup>10</sup>

Sedangkan informasi adalah data-data yang relevan dan memiliki tujuan. Informasi merupakan bagian dari data, yang diperoleh dengan mentransformasikan, menyeleksi, dan mengatur data untuk mendapat pola tertentu dari data tersebut (Becerra-Fernandez et. Al, 2004). Pola data dan informasi ini mempengaruhi dan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan.<sup>11</sup>

Dengan kata lain, informasi adalah data yang membawa perubahan. Informasi ditujukan untuk membentuk orang yang mendapatkannya, membuat agar pandangan atau wawasan orang tersebut berbeda (dibandingkan sebelum memperoleh informasi). Davenport dan Prusak memberikan metode mengubah

<sup>8</sup> Thomas H. Davenport dan Laurence Prusak, *Op. Cit.*, hal. 1-2

<sup>9</sup> *Ibid.*, hal. 6

<sup>10</sup> Joseph M. Firestone, Ph.D, *Op. Cit.*, hal. 13-16

<sup>11</sup> Amrit Tiwana, *Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building A Knowledge Management System*, Prentice Hall, 2000, hal. 57

data menjadi informasi melalui: *contextualized*, *categorized*, *calculated*, *corrected*, dan *condensed*.<sup>12</sup>

- *Contextualized*: mengetahui tujuan pengumpulan data
- *Categorized*: mengetahui unit analisis atau komponen kunci dari data
- *Calculated*: menganalisa data secara matematis atau statistik
- *Corrected*: memilih dan membuang data-data yang salah
- *Condensed*: meringkas dan merangkum data.

Dan pengetahuan didefinisikan sebagai informasi yang relevan yang tersedia pada waktu yang tepat, dalam konteks yang tepat, dan dengan cara yang tepat sehingga dapat digunakan dalam pengambilan keputusan. Menurut Becerra-Fernandez et al. (2004)<sup>13</sup>, menyatakan bahwa pengetahuan berada dalam level tertinggi pada hierarki, sedangkan informasi berada pada level menengah, dan data berada pada level terendah. Berdasarkan pandangan tersebut, pengetahuan adalah informasi yang memicu aksi dan keputusan, atau dapat pula disebut sebagai informasi yang memiliki arah dan nilai.

Nonaka dan Takeuchi mengungkapkan tiga pandangan mengenai persamaan dan perbedaan pengetahuan dan informasi<sup>14</sup>:

1. Berbeda dengan informasi, pengetahuan merupakan kepercayaan dan komitmen. Pengetahuan merupakan suatu fungsi yang memiliki pendirian, perspektif, dan tujuan. Informasi adalah aliran data dan pengetahuan adalah aliran informasi, yang berlandaskan kepercayaan dan komitmen pemegang informasi tersebut.
2. Kepercayaan dan komitmen yang terdapat dalam pengetahuan tersebut melandasi aksi pemilik pengetahuan, sehingga pengetahuan pada dasarnya berkaitan dengan aksi.
3. Seperti informasi, pengetahuan memiliki arti. Baik pengetahuan maupun informasi spesifik terhadap konteks tertentu dan saling berhubungan, sehingga informasi dan pengetahuan tergantung pada situasi serta tercipta melalui suatu interaksi sosial. Misalnya orang-orang saling berinteraksi

<sup>12</sup> Thomas H. Davenport dan Laurence Prusak, *Op. Cit.*

<sup>13</sup> Joseph M. Firestone, Ph.D, *Op. Cit.*, hal.13-16

<sup>14</sup> Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi, "Theory of Organizational Knowledge Creation", in *Hitotsubashi on Knowledge Management*, John Wiley & Sons, 2004, hal. 49-50

dan bertukar informasi yang pada akhirnya membangun pengetahuan sosial dan membentuk penilaian, perilaku, dan sikap sosial.

Metode mengubah informasi menjadi pengetahuan, oleh Davenport dan Prusak dinamakan: *comparison, consequences, connections, dan conversation*<sup>15</sup>.

- *Comparison*: bagaimana informasi antara suatu kondisi dibandingkan dengan kondisi lain?
- *Consequences*: apa pengaruh informasi tersebut terhadap pengambilan keputusan dan aktivitas organisasi?
- *Connections*: bagaimana informasi tersebut berhubungan dengan informasi yang lain?
- *Conversations*: apa pendapat orang lain mengenai informasi ini?

Dari definisi data, informasi, dan pengetahuan, dapat disimpulkan bahwa perbedaan utama antara ketiganya adalah dari nilai yang diberikan oleh data, informasi, dan pengetahuan.



Gambar 2.1 Piramida Data, Informasi, Pengetahuan, dan Kebijakan<sup>16</sup>

Pengetahuan sendiri dapat diukur melalui tiga dimensi<sup>17</sup>, yaitu:

1. *Proficiency* (Keahlian), yaitu pengetahuan sebagai kemampuan, keahlian, pengalaman, yang terikat pada individu tertentu.

<sup>15</sup> Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, *Op. Cit.*

<sup>16</sup> Joseph M. Firestone, Ph.D., *Op. Cit.*, hal. 15

<sup>17</sup> Josef Hofer-Alfeis dan Rob van der Spek, "The Knowledge Strategy Process – an instrument for business owner", in *Knowledge Management Case Book, Siemens Best Practice*, John Wiley & Sons, Berlin, hal. 27

2. *Diffusion*, yaitu tingkat distribusi keahlian dan kemampuan, dan bagaimana proses distribusi tersebut berjalan.
3. *Codification*, yaitu seberapa jauh dan bagaimana pengetahuan diekspresikan dan didokumentasikan.

## 2.1.2 Tipe-tipe pengetahuan

### 2.1.2.1 Berdasarkan Bentuk: Pengetahuan Tacit dan Eksplisit

Gagasan mengenai *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* diperkenalkan oleh Polanyi; dan Nonaka menggunakan konsep tersebut untuk menyusun teori proses pembelajaran organisasi yang fokus pada proses transformasi antara pengetahuan tacit dan eksplisit<sup>18</sup>. Menurut Nonaka, kunci dari penciptaan pengetahuan terletak pada mobilisasi dan konversi dari pengetahuan tacit.

Pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang bersifat personal dan sulit untuk diformalkan, didokumentasikan, maupun dibicarakan; pengetahuan tacit tersimpan dalam ingatan dan pengalaman individu.

Pengetahuan tacit memiliki dua dimensi yaitu dimensi teknis dan kognitif<sup>19</sup>. Dimensi teknis pengetahuan tacit meliputi ketrampilan dan kemampuan informal yang sering disebut *know-how*, yaitu segala pandangan pribadi, intuisi, dugaan, dan inspirasi, yang berasal dari pengalaman teknis. Sedangkan dimensi kognitif adalah persepsi dan pandangan individu mengenai suatu hal, yang meliputi kepercayaan, persepsi, nilai, emosi, dan mental model.

Dan pengetahuan eksplisit adalah komponen pengetahuan yang dapat didokumentasikan dan ditransmisikan melalui bahasa sistematis dan formal, seperti dokumen, database, web, email, grafik, dll.

Tabel 2.1 Perbedaan Pengetahuan Tacit dan Pengetahuan Eksplisit<sup>20</sup>

Pengetahuan Tacit (Subjektif)	Pengetahuan Eksplisit (Objektif)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan yang berasal dari pengalaman (fisik)</li> <li>• Bersifat serentak (di sini dan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan yang berasal dari rasionalitas (pikiran)</li> <li>• Bersifat rangkaian/ berurutan</li> </ul>

<sup>18</sup> A. D. Marwick, "Knowledge Management Technology", *IBM Systems Journal*, vol. 40, no. 4, 2001, hal. 1

<sup>19</sup> Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi, "Knowledge Creation and Dialectics", *Hitotsubashi on Knowledge Management*, John Wiley & Sons, 2004

<sup>20</sup> Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi, "Theory of Organizational Knowledge Creation", *Op. Cit.*

sekarang) • Pengetahuan analog (latihan)	(disana dan nanti) • Pengetahuan digital (teori)
---	---

### 2.1.2.2 Berdasarkan Peran dalam Organisasi: Kernel and Ephemeral Knowledge

Selain konsep pengetahuan tacit dan eksplisit, dalam konsep pengetahuan organisasi, dikenal pula dua tipe pengetahuan, yaitu pengetahuan Kernel dan pengetahuan Ephemeral<sup>21</sup>. Perbedaan antara kedua tipe pengetahuan tersebut adalah pengetahuan kernel merupakan pengetahuan yang telah menjadi kompetensi dasar dari perusahaan, sedangkan pengetahuan ephemeral merupakan pengetahuan yang spesifik terhadap proyek tertentu.

Tabel 2.2 Perbedaan Pengetahuan Kernel dan Pengetahuan Ephemeral

Pengetahuan Kernel	Pengetahuan Ephemeral
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan yang berhubungan dengan kompetensi dasar perusahaan</li> <li>• Pengetahuan yang perlu dipertahankan dan dipelihara dalam suatu perusahaan untuk mempertahankan performa perusahaan dalam jangka panjang</li> <li>• Suatu bentuk pengetahuan umum dalam perusahaan/ proyek</li> <li>• Dapat dikategorikan sebagai <i>intangible asset</i></li> <li>• Pengetahuan kernel tidak hanya dipergunakan, namun juga secara konstan dikembangkan atau diubah menjadi bentuk lain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan yang spesifik terhadap suatu proyek, yaitu pengetahuan yang penting dalam suatu proyek namun kecil kemungkinan untuk digunakan lagi pada proyek lain.</li> <li>• Karena sifatnya sementara, pengetahuan ephemeral sulit untuk dikategorikan menjadi aset.</li> <li>• Pengetahuan ephemeral jarang sekali diciptakan atau dimodifikasi.</li> </ul>

### 2.1.2.3 Berdasarkan Hasil Interaksi Pengetahuan Tacit dan Eksplisit

Amrit Tiwana, pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit berinteraksi dan menghasilkan<sup>22</sup>:

1. *Externalized knowledge*, yaitu pengetahuan tacit yang telah dieksternalisasi dan didokumentasikan dalam produk dan proses perusahaan
2. *Multilocational knowledge*, yaitu pengetahuan yang berasal dari luar maupun dalam organisasi.

<sup>21</sup> Michel J. Leseure dan Naomi J. Brookes, "Knowledge management benchmarks for project management", *Journal of Knowledge Management*, vol.8, no.1, 2004, hal. 106-108

<sup>22</sup> Amrit Tiwana, Op. Cit., hal. 67



3. *Migratory knowledge*, adalah pengetahuan yang sudah terlepas dan tidak bergantung pada pemiliknya ataupun penciptanya. Pengetahuan yang sudah dikodifikasikan dan didokumentasikan memiliki kemampuan untuk berpindah dengan mudah.

#### 2.1.2.4 Berdasarkan Tingkatan

Pengetahuan juga dapat diklasifikasikan berdasarkan fungsi dan penggunaannya, dalam *Knowledge Management Case Book, Siemens Best Practices*, pengetahuan dibagi menjadi empat tingkatan<sup>23</sup>:

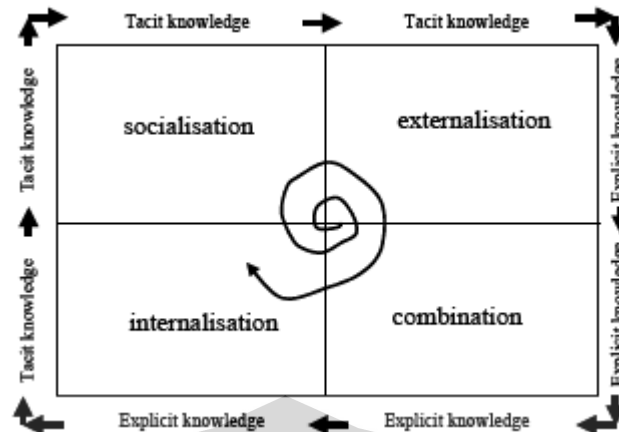
1. *Know-what*. Pengetahuan kognitif yang didefinisikan sebagai pengetahuan dasar teknis dan diperoleh melalui pelatihan dan sertifikasi.
2. *Know-how*. Keahlian dalam melaksanakan dan mengaplikasikan peraturan, metode, dan pendekatan tertentu dalam dunia nyata.
3. *Know-why*. Pemahaman sistem mengenai hubungan sebab-akibat yang terjadi dalam pengalaman.
4. *Care-why*. Kreativitas pribadi, yaitu keikutsertaan aktif dalam suatu kondisi tertentu.

#### 2.1.3 Model Pengetahuan

##### 2.1.3.1 Model SECI

Ikujiro Nonaka memperkenalkan model pengetahuan SECI yang menggambarkan proses mobilisasi dan konversi pengetahuan tacit dan eksplisit. Berikut ini merupakan gambar model SECI yang dikemukakan oleh Nonaka:

<sup>23</sup> Michael Gibbert, Stefan Jenzowsky, Claudia Jonczyk, Michael Thiel & Sven Volpel, "ShareNet-the next generation knowledge management", in *Knowledge Management Case Book, Siemens Best Practice*, John Wiley & Sons, Berlin, hal. 52-53



Gambar 2.2 Proses Konversi Pengetahuan (Nonaka)<sup>24</sup>

Proses pendistribusian dan pengkomunikasian pengetahuan tacit disebut dengan proses sosialisasi. Menurut Davenport dan Prusak, pendistribusian pengetahuan dapat dilakukan tanpa penciptaan/ perubahan menjadi pengetahuan eksplisit, dan untuk menjadi lebih efektif, proses ini sebaiknya terjadi antara individu yang memiliki budaya yang sama dan dapat bekerja bersama. Proses sosialisasi umumnya terjadi dalam pertemuan kelompok dimana setiap partisipan menceritakan pengalamannya dan mendiskusikannya.

Sedangkan eksternalisasi adalah proses transformasi pengetahuan tacit menjadi eksplisit, agar dapat dikomunikasikan dan didistribusikan dalam organisasi -meskipun sebenarnya sangat sulit untuk merubah pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit. Contoh proses eksternalisasi adalah melalui dialog antar anggota kelompok, tanya jawab, konseptualisasi, atau melalui cerita.

Kombinasi adalah proses pendistribusian pengetahuan eksplisit, yang dapat dilakukan dalam rapat, melalui dokumen, laporan, e-mail, dll.

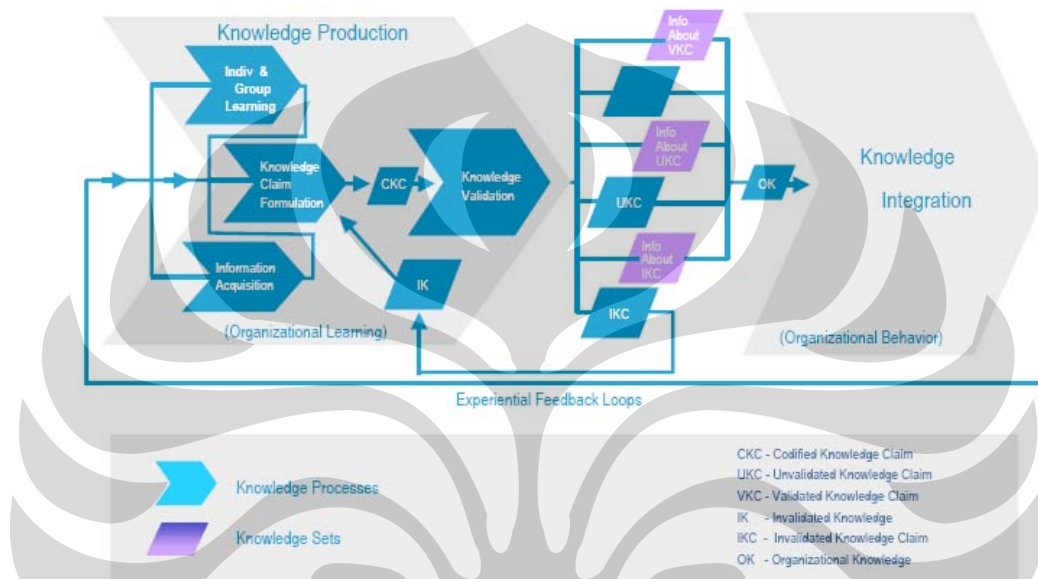
Internalisasi, perubahan pengetahuan dari eksplisit ke tacit, terjadi saat individu memahami suatu informasi atau pengetahuan yang telah didokumentasikan. Jadi, internalisasi adalah proses pembentukan pengetahuan tacit oleh individu dengan membaca berbagai dokumen dan bentuk pengetahuan eksplisit lain. Dengan membaca dokumen, mereka dapat memahami pengalaman orang lain dan berkesempatan menciptakan pengetahuan baru dengan mengkombinasikannya dengan pengetahuan tacit yang telah mereka miliki.

<sup>24</sup> Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi, *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, 1995, hal. 71

Tantangan dalam proses internalisasi ini adalah individu harus berhadapan dengan beragam dan banyak sekali informasi.

Proses-proses tersebut (sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi) bukan merupakan proses individu, namun berjalan bersama dan akan terus berulang selama pengetahuan tersebut masih digunakan.<sup>25</sup>

### 2.1.3.2 Model Siklus Hidup Pengetahuan (Knowledge Life Cycle)



Gambar 2.3 Siklus Pengetahuan<sup>26</sup>

Siklus pengetahuan terdiri dari dua proses yaitu proses penciptaan pengetahuan dan proses integrasi pengetahuan. Proses integrasi ini menjadi masukan dan umpan balik bagi terciptanya penciptaan pengetahuan baru.

Proses penciptaan organisasi melibatkan lima langkah utama yaitu<sup>27</sup>:

1. berbagi pengetahuan tacit;
2. menyusun konsep;
3. membenarkan konsep;
4. membangun prototype; dan

<sup>25</sup> A. D. Marwick, *Op. Cit.*, hal. 2

<sup>26</sup> Mark W. McElroy. "The Knowledge Life Cycle: An Executable Model For The Enterprise", *ICM Conference on Knowledge Management*, April 1999

<sup>27</sup> Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi, "Theory of Organizational Knowledge Creation", *Op. Cit.*, hal. 80-82

5. melakukan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat di organisasi.

Berdasarkan level pembentukannya proses pengembangan pengetahuan dibagi sebagai berikut; pada level individu dan kelompok proses penciptaan pengetahuan ini disebut dengan proses pembelajaran individu dan kelompok (*individual & groups learning*), sedangkan pada level organisasi disebut dengan *knowledge claim formulation*, dan pada level organisasi dan eksternal disebut dengan akuisisi informasi (*information acquisition*). Output dari ketiga proses ini adalah pengetahuan yang sudah terkodekan namun belum divalidasi oleh organisasi tersebut, yang disebut *codified knowledge claim*. Pengetahuan yang sudah terkodekan ini kemudian akan divalidasi dalam proses validasi pengetahuan (*knowledge validation*). Dalam proses validasi ini, pengetahuan akan disesuaikan dengan kriteria organisasi dan ditentukan nilai dan kebenarannya.

Output dari proses penciptaan pengetahuan ini dibagi menjadi tiga, yaitu pengetahuan yang tervalidasi (*validated knowledge claim*), pengetahuan yang tidak divalidasi (*invalid knowledge claim*)-yaitu pengetahuan yang tidak sesuai atau salah, dan pengetahuan yang belum divalidasi (*unvalidated knowledge claim*) –pengetahuan yang tidak memenuhi criteria organisasi namun tidak salah.

Pengetahuan yang tidak tervalidasi ini akan menjadi umpan balik dalam proses penciptaan lagi, sedangkan pengetahuan yang divalidasi dan pengetahuan yang belum divalidasi akan masuk ke proses integrasi. Hasil dari proses integrasi akan menjadi input lagi dalam proses penciptaan pengetahuan yang baru.

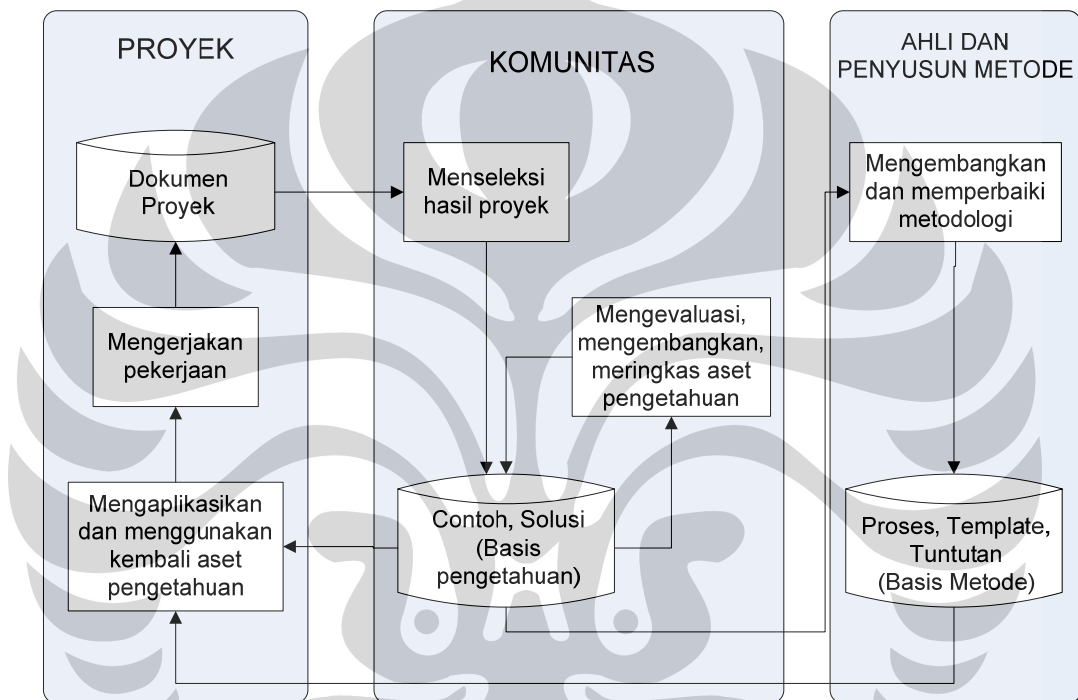
Proses penciptaan dan integrasi pengetahuan tersebut akan terus berulang karena pengetahuan akan selalu berkembang. Di sinilah manajemen pengetahuan berperan untuk memastikan bahwa proses penciptaan pengetahuan tidak menghasilkan pengetahuan yang sama dengan yang pernah ada.

### 2.1.3.3 Model Chestra<sup>28</sup>

Model Chestra adalah model pengetahuan yang disusun oleh *Siemens Business Services*. Chestra melihat masalah bisnis secara keseluruhan dan memperhitungkan seluruh aspek dalam bisnis.

Dalam model Chestra, pengetahuan dibagi dalam tiga loop, yaitu:

1. Penggunaan kembali proyek dan penciptaan pengetahuan
2. Komunitas mengambil asset pengetahuan
3. Arsitektur metode mengambil metode dari pendekatan terbaik.



Gambar 2.4 Model Pengetahuan Chestra

### 2.1.4 Proses Pengetahuan

#### 2.1.4.1 Knowledge Generation

Davenport dan Prusak, mengemukakan lima cara untuk mengembangkan pengetahuan, yaitu: *acquisition*, *dedicated resources*, *fusion*, *adaptation*, dan *knowledge networking*<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> Albert Goller, Birgit Kleiber, & Stefan Schoen, "Knowledge Management for the e-business transformation", in *Knowledge Management Case Book, Siemens Best Practice*, John Wiley & Sons, Berlin, hal. 298.

<sup>29</sup> Paween Pusaksrikit, "How does Knowledge Management improve the Service Industri?", *Jonkoping International Business School*, 2006, hal. 10-11

- *Acquisition*: Proses pengembangan pengetahuan organisasi dengan cara membeli pengetahuan kepada organisasi lain atau mempekerjakan orang yang memiliki pengetahuan.
- *Rental*: Bila organisasi menyewa sumber pengetahuan untuk mendapat pengetahuan yang dibutuhkan secara temporer.
- *Dedicated resources*: Proses pengembangan pengetahuan dengan mendirikan unit untuk tujuan tertentu.
- *Fusion*: Yaitu metode untuk mengembangkan pengetahuan dengan mengumpulkan orang-orang dari departemen yang berbeda untuk bekerja bersama dalam suatu proyek.
- *Adaptation*: Pengembangan pengetahuan yang terjadi karena organisasi harus berubah dan beradaptasi terhadap perubahan kondisi ekonomi dan sosial, dan munculnya teknologi baru, serta diperkenalkannya produk baru. Kemampuan adaptasi suatu organisasi dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu: memiliki sumber daya dan kapabilitas internal yang dapat digunakan dengan cara baru, dan terbuka terhadap perubahan.
- *Network*: Pengetahuan baru juga dapat tercipta melalui jaringan informasi antar individu.

#### 2.1.4.2 Knowledge Codification

Pengetahuan yang telah diciptakan harus dapat diakses dan dimengerti oleh siapapun yang membutuhkan agar pengetahuan itu menjadi berguna. Kodifikasi pengetahuan adalah proses mentransformasi pengetahuan menjadi suatu kode agar pengetahuan tersebut menjadi terstruktur, eksplisit, dapat dibagikan, dan mudah dimengerti oleh siapapun. Beberapa peraturan dalam proses kodifikasi pengetahuan yang dikemukakan oleh Davenport dan Prusak.<sup>30</sup>

1. Tujuan bisnis yang akan didukung oleh kodifikasi pengetahuan harus sudah teridentifikasi.
2. Pengetahuan dapat dispesifikasi dalam berbagai bentuk untuk mencapai tujuan tersebut.
3. Nilai dan kesesuaian pengetahuan harus dievaluasi.

---

<sup>30</sup> Thomas H. Davenport dan Laurence Prusak, *Op. Cit.*, hal, 69

4. Media untuk kodifikasi dan distribusi pengetahuan dalam organisasi yang sesuai harus ditentukan.

Karena pengetahuan tacit sulit untuk dikodifikasikan, terkadang proses kodifikasi pengetahuan tacit terbatas pada mengidentifikasi seseorang yang memiliki pengetahuan, menunjuk pencari pengetahuan kepada orang tersebut, dan mengarahkan mereka untuk berinteraksi. Peta pengetahuan (*knowledge map*) pada dasarnya adalah suatu database yang menunjuk pada suatu pengetahuan namun tidak memiliki pengetahuan tersebut secara langsung. Tujuan dari peta pengetahuan adalah memberitahu kemana mereka harus pergi bila memerlukan pengetahuan tertentu.

#### 2.1.4.3 Knowledge Transfer

Salah satu fokus utama dalam manajemen pengetahuan adalah bagaimana proses distribusi pengetahuan dalam suatu organisasi dilakukan dan bagaimana membangun budaya yang mendukung pendistribusian pengetahuan. Beberapa alasan mengapa distribusi pengetahuan penting dalam organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Gurteen, adalah<sup>31</sup>:

- Produk-produk *intangibile*, misalnya ide, proses, dan informasi, semakin berkembang.
- Aplikasi pengetahuan baru semakin lama semakin penting, karena proses inovasi yang berkelanjutan akan mendukung keunggulan organisasi untuk bersaing
- Semakin tingginya tingkat keluar-masuk karyawan. Saat seorang karyawan meninggalkan organisasi, maka pengetahuan mereka akan ikut hilang.
- Organisasi yang tersebar secara geografis, besar maupun kecil, tidak mengetahui apa yang mereka tahu secara menyeluruh. Keahlian dan ilmu yang dipelajari dan diaplikasikan dalam suatu unit tidak sama dengan unit lainnya.

---

<sup>31</sup> Paween Pusaksrikrit, *Op. Cit.*, hal. 14-15

- Perkembangan teknologi dan perubahan bisnis dan sosial yang kian cepat mengakibatkan pengetahuan menjadi tidak terpakai. Dengan perubahan yang cepat, terkadang pengetahuan dasar organisasi menurun.

Tantangan terbesar dalam proses distribusi pengetahuan ini adalah proses distribusi pengetahuan tacit, karena sifatnya yang personal dan abstrak. Distribusi pengetahuan tacit menuntut adanya hubungan personal yang kuat. Pengetahuan-pengetahuan tacit tersebut harus dideskripsikan dan disimpan dalam laporan, kertas, dan database, dan didistribusikan dengan hati-hati agar tidak terjadi perbedaan persepsi.

Berikut ini hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dalam proses distribusi pengetahuan:

Tabel 2.3 Hambatan dalam Proses Distribusi Pengetahuan (menurut Davenport & Prusak)<sup>32</sup>

Hambatan dalam proses distribusi pengetahuan	Solusi
Kurangnya kepercayaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membangun hubungan dan kepercayaan melalui keseimbangan antara pertemuan langsung dan virtual</li> <li>- Menegaskan bahwa komunikasi dapat mendukung distribusi pengetahuan</li> </ul>
Perbedaan kebudayaan, bahasa, dan cara pandang.	Membangun pemahaman dasar melalui kerja kelompok, rotasi pekerjaan, dan bentuk kolaboratif lain.
Kurangnya waktu dan kesempatan untuk bertemu; pandangan yang sempit mengenai kerja produktif.	Menyusun waktu dan kesempatan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman baik secara formal maupun informal.
Status dan imbalan diberikan kepada pemilik pengetahuan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengevaluasi kinerja</li> <li>- Memberikan imbalan kepada mereka yang mendistribusikan dan menggunakan kembali pengetahuan.</li> </ul>
Kurangnya daya serap pengetahuan dari penerima.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mengajarkan pentingnya fleksibilitas</li> <li>- Membudayakan keterbukaan terhadap ide</li> </ul>
Kepercayaan bahwa pengetahuan berhubungan dengan kelompok tertentu saja.	Membangun budaya dan lingkungan yang menganggap kualitas ide lebih penting daripada status sumbernya.
Tidak ada toleransi terhadap kesalahan	Mentolerir, bahkan memberi imbalan,

<sup>32</sup> Paween Pusaksrikit, *Op. Cit.*, hal. 15



dan kurangnya bantuan.

kesalahan yang bersumber dari kreatifitas, dan membantu individu belajar dari kesalahan tersebut.

## 2.2 Pengantar Manajemen Pengetahuan

Terdapat beberapa definisi *knowledge management* (manajemen pengetahuan) dari berbagai literatur, diantaranya:

- Manajemen pengetahuan adalah manajemen dari proses produksi pengetahuan, integrasi pengetahuan, siklus pengetahuan (KLC), dan hasil dari pengetahuan tersebut.
- Manajemen pengetahuan merupakan proses organisasi yang mencari kombinasi sinergis antara kapasitas teknologi informasi dalam memproses data dan informasi, dengan kreativitas dan inovasi manusia. (Malhotra)
- Manajemen pengetahuan adalah seni mentransformasikan informasi dan asset intelektual menjadi suatu nilai tambah bagi organisasi. (Ellen Knapp)
- Manajemen pengetahuan (dalam suatu organisasi) terdiri dari aktivitas-aktivitas organisasi untuk mengumpulkan pengetahuan dari pengalamannya sendiri dan dari pengalaman orang lain, dan untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut untuk memenuhi misi organisasi. (R. Gregory Wenig)
- Manajemen pengetahuan adalah suatu bidang baru dalam manajemen untuk membantu perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan mengkombinasikan manusia, proses, informasi, dan teknologi. Manajemen pengetahuan fokus pada manajemen perubahan, ketidakpastian, dan kompleksitas. Perusahaan dapat memperoleh pengetahuan dengan mengidentifikasi, mengambil, dan mengumpulkan pengetahuan, sehingga pengetahuan tersebut dapat digunakan secara efektif.<sup>33</sup>

### 2.2.1 Ruang Lingkup KM: Perbedaan DM, IM, dan KM

Seperi konsep data, informasi, dan pengetahuan, konsep manajemen data (*data management*), manajemen informasi (*information management*), dan

<sup>33</sup> Paween Pusaksrikrit, *Op. Cit.*, hal. 17

manajemen pengetahuan (*knowledge management*) pun memiliki lingkup dan level yang berbeda.

Persamaan antara ketiganya adalah baik manajemen data, manajemen informasi, maupun manajemen pengetahuan, memiliki fungsi yang sama yaitu menciptakan, menyimpan, mendistribusikan, mentransformasikan, dan membuang data, informasi, dan pengetahuan. Perbedaan antara ketiganya adalah pada lingkup objek yang diatur.

Data manajemen hanya mengatur bagaimana data dibuat, disimpan, dan diolah, sehingga data manajemen tidak mengatur teori, model, dan konsep mengenai suatu system dinamis yang terdapat pula di manajemen pengetahuan. Karena itu manajemen pengetahuan lebih luas daripada manajemen data. Begitu pula dengan manajemen informasi yang mengatur informasi yang lebih sempit daripada pengetahuan.

Tabel 2.4 Perbedaan Fokus Perhatian Manajemen Informasi dan Manajemen Pengetahuan<sup>34</sup>

Manajemen Informasi	Manajemen Pengetahuan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menentukan apakah sebuah dokumen layak dikategorikan sebagai data</li> <li>• Menentukan lokasi fisik dan sistem pencegahan akses bagi yang tidak berhak</li> <li>• Membentuk kerangka waktu untuk memindahkan record dari suatu lokasi ke lokasi lain maupun dari status (aktif, statis, arsip) ke status lainnya</li> <li>• Mengembangkan dan mengelola kebijakan</li> <li>• Pemusnahan dokumen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyediakan kerangka kerja untuk konsolidasi pengetahuan sebuah organisasi</li> <li>• Memfasilitasi lokalisasi dan penggunaan bersama berbagai pengetahuan yang sebelumnya tersembunyi</li> <li>• Kodifikasi pengetahuan, menyediakan petunjuk ke lokasi pengetahuan <i>tacit</i></li> <li>• Mendorong inovasi dan kolaborasi dengan memanfaatkan pengetahuan yang ada dan memaksimalkan nilai informasi dengan memusatkan perhatian pada isi</li> </ul>

Menurut Karl Wiig, manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi harus mencakup tiga perspektif dengan tujuan yang berbeda-beda, yaitu<sup>35</sup>:

<sup>34</sup> Bambang Setiarso, *Op. Cit.*

<sup>35</sup> Joseph M. Firestone, Ph.D, *Op. Cit.*, hal. 19

- Perspektif bisnis, yang memfokuskan pada kenapa, dimana, dan seberapa jauh suatu organisasi harus berinvestasi untuk pengetahuan. Strategi, produk dan jasa, aliansi, akuisisi, atau divestasi harus dipertimbangkan dari pandangan pengetahuan.
- Perspektif manajemen, yang memfokuskan pada penentuan, pengorganisasian, pengarahan, fasilitasi, serta pengawasan terhadap praktek dan aktivitas yang berkaitan dengan pengetahuan untuk mencapai strategi dan tujuan bisnis.
- Perspektif operasional, yang memfokuskan pada aplikasi keahlian-keahlian untuk mengerjakan pekerjaan yang berdasarkan pengetahuan eksplisit.

### 2.2.2 Manfaat Manajemen Pengetahuan

Penerapan dan implementasi manajemen pengetahuan dalam organisasi dapat memberi nilai tambah bagi organisasi, melalui<sup>36</sup>:

- Penilaian pasar melalui aset *intangible* semakin berkembang.
- Teknologi tidak lagi menjadi keunggulan kompetitif perusahaan, karena teknologi dapat ditiru, sedangkan pengetahuan tidak.
- Pengetahuan memberikan pengembalian yang semakin meningkat, tidak seperti aset fisik.
- Menghindari duplikasi pekerjaan, penemuan ulang yang memakan biaya yang mahal, dan pengulangan kesalahan yang sama. Manajemen pengetahuan memungkinkan percepatan kurva belajar (*learning curve*) tiap karyawan. Dampak hal ini akan mengurangi biaya akibat kesalahan proses akibat faktor manusia.
- Menyelamatkan pengetahuan agar tidak keluar dari perusahaan saat karyawan yang berpengalaman meninggalkan perusahaan.
- Manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kompetensi proses, yang memungkinkan perusahaan menyediakan barang dan jasa dalam waktu yang lebih singkat dan dengan biaya yang lebih sedikit (karena tidak ada lagi duplikasi pekerjaan-pekerjaan awal proyek).

<sup>36</sup> Amrit Tiwana *Op. Cit.*, hal. 52-54.

- Mengantisipasi perubahan secara proaktif. Semakin cepatnya perubahan dalam lingkungan bisnis menuntut perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan cepat. Dengan mengaplikasikan pengetahuan, mendorong perusahaan untuk mengantisipasi perubahan secara aktif dan bereaksi secara strategis. Manajemen pengetahuan dapat mendukung pengambilan keputusan strategis dengan memberikan pengetahuan yang tepat kepada pihak manajemen.
- Mendorong perusahaan untuk menjadi perusahaan yang menciptakan peluang. Integrasi seluruh pengetahuan yang ada didalam perusahaan dapat memicu terbentuknya peluang-peluang baru.

### 2.2.3 Hambatan Penerapan Manajemen Pengetahuan

Sebagai suatu hal baru, tentu saja terdapat beberapa hambatan dalam penerapan manajemen pengetahuan, menurut Amrit Tiwana, hambatan tersebut antara lain:<sup>37</sup>

1. Investasi untuk implementasi manajemen pengetahuan mahal. Besarnya nilai investasi yang diperlukan bukan hanya untuk investasi infrastruktur teknologi saja, tapi juga biaya untuk melakukan perubahan budaya dan sistem *reward* yang akan diterapkan. Bila strategi manajemen pengetahuan tidak direncanakan dengan baik, hasil fisik tidak dapat diperoleh dengan cepat, dan pada akhirnya akan mengurangi kepercayaan manajemen. Hal ini menjadi halangan terbesar dalam memperkenalkan ide manajemen pengetahuan kepada pihak manajemen yang senior dan kepada pengguna akhir.
2. Kombinasi yang tidak sesuai antara manusia dengan teknologi. Meskipun teknologi merupakan faktor penting yang memungkinkan terjadinya manajemen pengetahuan, keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan justru sangat ditentukan oleh level partisipasi karyawan. Keengganan karyawan untuk berpartisipasi dalam sistem manajemen pengetahuan ini akan membuat infrastruktur teknologi untuk manajemen pengetahuan menjadi sia-sia. Sehingga dalam penyusunan teknologi, harus diciptakan sinergi antara manusia dan teknologi, serta antara perubahan budaya dengan perubahan teknologi. “Manusia terlebih dahulu, kemudian teknologi”.

---

<sup>37</sup> *Ibid.*, hal 52-54.

3. Berbagi pengetahuan masih merupakan suatu pemikiran baru. *Knowledge worker* cenderung hanya mau menggunakan pengetahuan yang ada didalam perusahaan, namun tidak mau membagikan pengetahuan yang dimilikinya. Bahkan sebagian karyawan berpendapat adanya manajemen pengetahuan dapat mengancam posisi mereka dalam perusahaan. Untuk itu harus ada alasan dan motivasi yang kuat dalam proses distribusi pengetahuan.
4. Pasar pengetahuan, bukan hierarki. Pengetahuan berkembang di pasar dimana pengetahuan dibiarkan untuk tumbuh, dipertukarkan, divalidasi, dan ditambahkan. Pengetahuan tidak tinggal diam didalam hirarki. Sebagai akibatnya, perusahaan yang masih mendukung bisnis tradisional akan mengalami kendala dalam struktur dan aliran informasi yang tidak cocok dengan kebutuhan aliran dan pertumbuhan pengetahuan.

Dan secara spesifik, hambatan dalam penerapan manajemen pengetahuan dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1. Personal, antara lain:
  - Tidak tahu apa yang perlu orang lain ketahui
  - Berbagi pengetahuan masih merupakan hal baru
  - Terlalu banyak waktu dan usaha yang diperlukan tanpa ada manfaat yang jelas
  - Tidak percaya diri terhadap pengetahuan yang dimiliki
2. Struktur/ organisasi
  - Proses distribusi tidak terorganisasi dengan baik
  - Kompetisi dalam kelompok
  - Kompetisi antar unit
  - Budaya organisasi yang tidak mendukung proses transfer pengetahuan
3. Teknologi
  - Besarnya nilai investasi
  - Kombinasi yang tidak sesuai antara manusia dengan teknologi

#### 2.2.4 Pendukung Keberhasilan Manajemen Pengetahuan

Tantangan utama dalam penerapan manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi adalah bagaimana proses pengumpulan pengetahuan dan bagaimana proses manajemen dari pengetahuan tacit, namun perusahaan justru seringkali melewatkan proses ini dan lebih fokus pada penerapan teknologi untuk implementasi knowledge management. Keputusan mengenai proses pengumpulan pengetahuan mencakup:

1. Dorongan untuk berkontribusi terhadap proses pengumpulan pengetahuan. Proses pengumpulan pengetahuan ini tidak dapat berjalan apabila individu dalam organisasi tidak mempunyai dorongan untuk membagikan pengetahuan yang dimiliki. Dorongan untuk berbagi pengetahuan ini dipengaruhi oleh budaya profesional, sifat baik personal, keinginan untuk tampil proaktif dan partisipatif terhadap program manajemen pengetahuan, serta motivasi pengakuan personal.
2. Kepemilikan pengetahuan.
3. Siklus hidup pengetahuan, sehingga implementasi manajemen pengetahuan dapat menciptakan keseimbangan antara stabilitas dan inovasi. Jadi, manajemen pengetahuan harus dapat mengatur bagaimana pengetahuan baru diciptakan, diperbarui dan dimodifikasi melalui berbagai aplikasi bisnis sampai pengetahuan tersebut mencapai puncak penggunaannya, dan kemudian kegunaannya menurun sampai digantikan oleh pengetahuan yang lain.

Pengetahuan tacit yang bersifat personal, abstrak, dan melekat pada individu, sulit untuk disimpan serta didistribusikan, sehingga bagaimana suatu sistem manajemen pengetahuan dalam organisasi mengatur pengetahuan tacit menjadi sangat penting untuk mendapatkan praktek manajemen pengetahuan yang efektif.

Menurut Birkinsaw, terdapat tiga elemen yang sangat mempengaruhi keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan<sup>38</sup>.

---

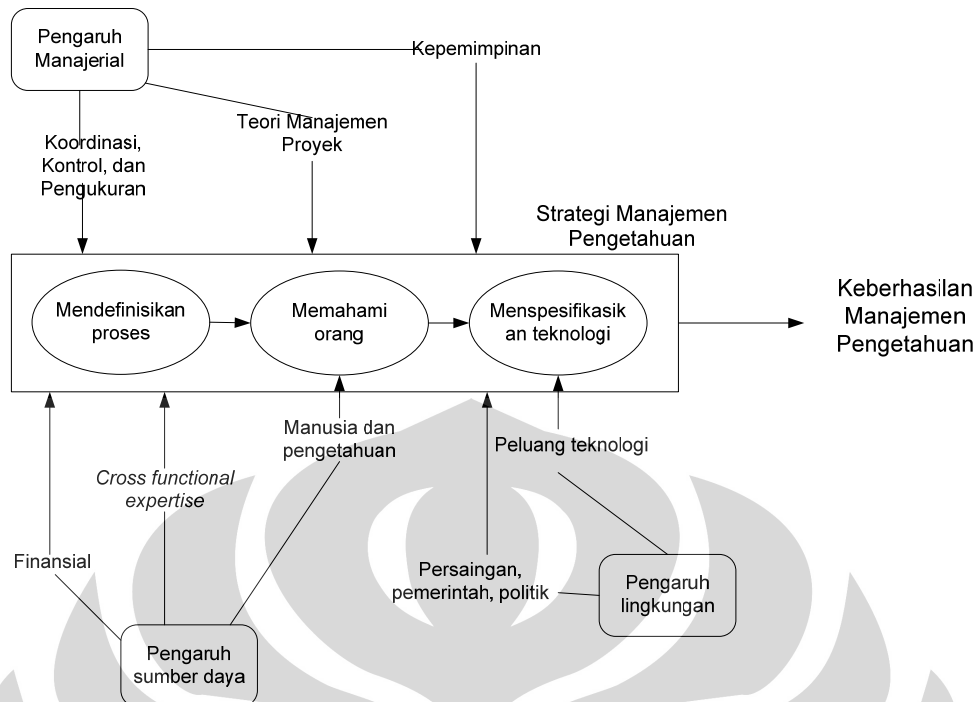
<sup>38</sup> Bambang Setiarso, *Op. Cit.*

1. Penerapan manajemen pengetahuan tidak hanya menghasilkan pengetahuan baru tetapi juga mendaur-ulang pengetahuan yang sudah ada.
2. Teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi-fungsi jaringan sosial antar anggota organisasi. Teknologi informasi hanya berfungsi sebagai alat pendukung dalam penerapan manajemen pengetahuan, sehingga dalam pembangunan teknologi harus diperhatikan faktor manusia sebagai pengguna.
3. Sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya mereka ketahui, banyak pengetahuan penting yang harus ditemukan lewat upaya-upaya khusus, padahal pengetahuan itu sudah dimiliki sebuah organisasi sejak lama

## 2.2.5 Aktivitas Manajemen Pengetahuan

### 2.2.5.1 Komponen Manajemen Pengetahuan

Komponen utama dalam manajemen pengetahuan adalah proses, orang, dan teknologi. Untuk memperoleh hasil yang maksimal, proses strategi implementasi harus dapat mengakomodir ketiga komponen tersebut. Komponen proses mencakup pula isi dari manajemen pengetahuan, pengetahuan apa yang dibutuhkan dan bagaimana aliran pengetahuan tersebut. Sistem manajemen pengetahuan yang dibangun harus pula memperhatikan komponen orang sebagai pengguna sistem, apa saja yang dibutuhkan oleh orang sebagai pengguna. Dan terakhir, teknologi digunakan untuk membuat pekerjaan lebih efisien dan efektif. Akan tetapi, penggunaan teknologi hanya akan efektif apabila penggunaannya sejalan dengan bisnis, aktivitas pekerjaan dan orang yang menggunakannya.



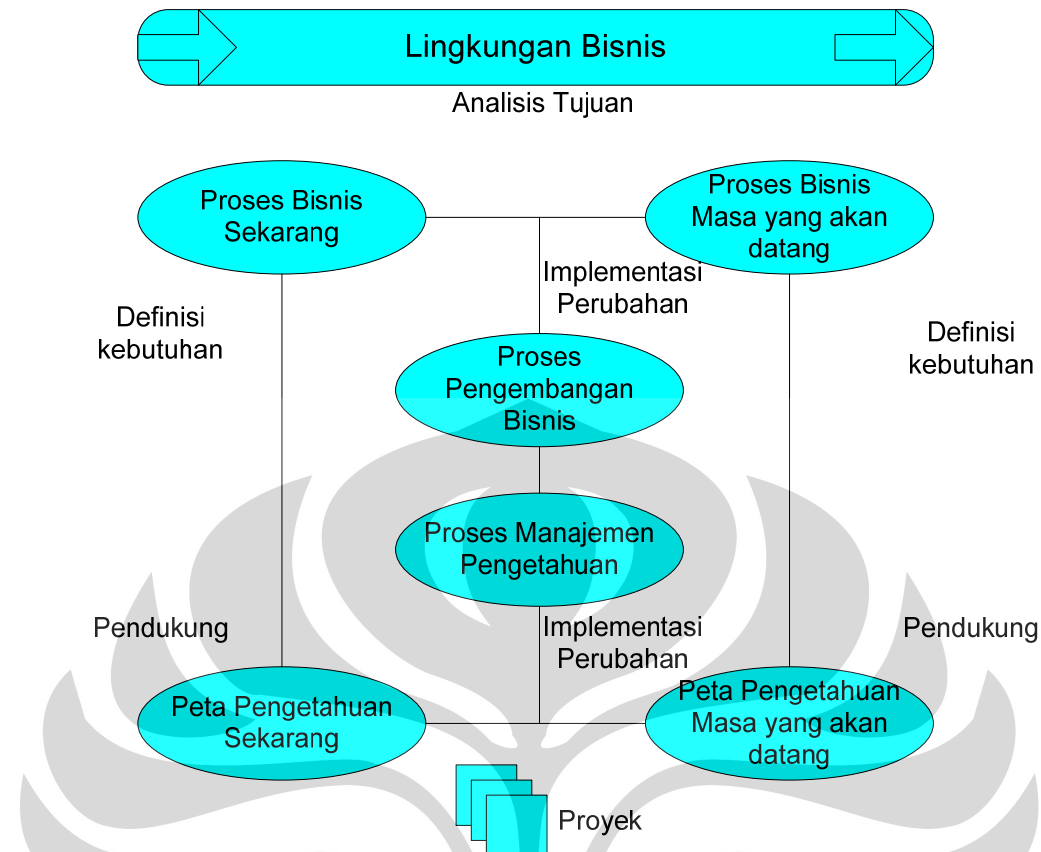
Gambar 2.5 Model Manajemen Pengetahuan Nortel<sup>39</sup>

#### 2.2.5.2 Proses Manajemen Pengetahuan

Proses Manajemen Pengetahuan adalah jaringan interaksi antar manusia, yang memungkinkan partisipan untuk mengatur manusia, objek, komponen, dan aktivitas yang berkaitan dengan proses pengetahuan dasar (produksi pengetahuan dan integrasi pengetahuan), untuk dapat menciptakan dasar pengetahuan perusahaan/ organisasi yang terencana, terarah, dan menyeluruh, serta untuk mempertahankan, mengembangkan, dan mendistribusikan pengetahuan tersebut.

<sup>39</sup> Anne P. Massey, Mitzi M. Montoya-Weiss, dan Tony M. O'Driscoll, "Knowledge Management in Pursuit of Performance: Insights from Nortel Networks", *Quarterly*, vol. 26, No. 3, September 2002, hal. 269-289





Gambar 2.6 Posisi Knowledge Management Process dalam Bisnis<sup>40</sup>

## 2.3 Implementasi Manajemen Pengetahuan

### 2.3.1 Strategi Manajemen Pengetahuan

#### 2.3.1.1 Perbandingan Penelitian dan Strategi Manajemen Pengetahuan

Strategi Manajemen Pengetahuan dapat dikelompokkan berdasarkan dua dimensi, yaitu: fokus manajemen pengetahuan, dan sumber manajemen pengetahuan<sup>41</sup>.

Berdasarkan dimensi fokus, strategi manajemen pengetahuan dikategorikan sebagai strategi orientasi eksplisit dan orientasi tacit. Strategi yang berorientasi eksplisit berfokus pada usaha-usaha peningkatan penggunaan pengetahuan melalui kodifikasi dan teknologi. Sedangkan strategi yang berorientasi tacit lebih menekankan pada usaha personalisasi untuk mengkomunikasikan dan mendistribusikan pengetahuan tacit dari satu orang ke orang lain.

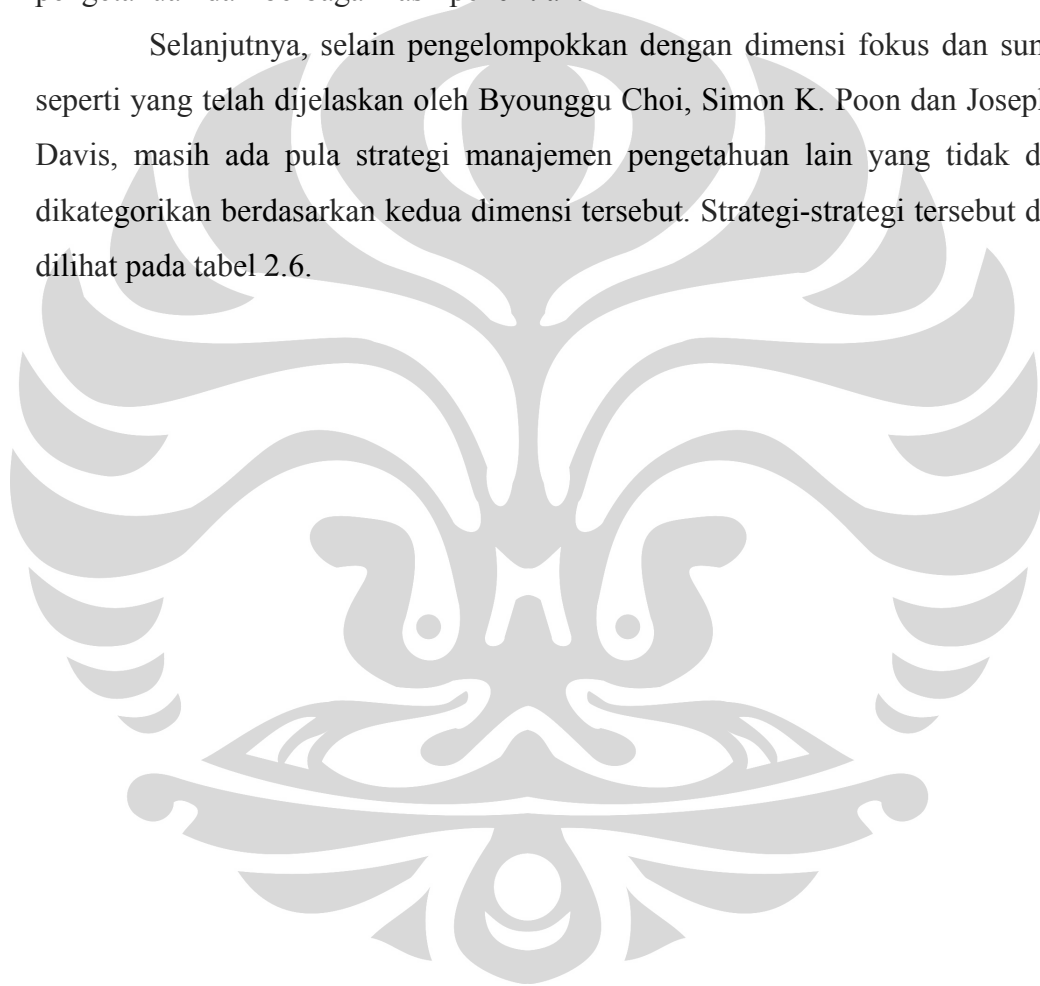
<sup>40</sup> Dmitry Bogachev, "Enterprise Knowledge Map: Toward Subject Centric Computing", 2007

<sup>41</sup> Byounggu Choi, Simon K. Poon, Joseph G. Davis, "Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach", *Omega*, 36, 2008, hal. 235 – 251

Dan berdasarkan dimensi sumber pengetahuannya, strategi manajemen pengetahuan dibagi menjadi strategy yang berorientasi eksternal dan orientasi internal. Strategi eksternal adalah bila strategi menekankan pada usaha untuk mendapat pengetahuan dari luar organisasi/ perusahaan, dan sebaliknya strategi internal bila strategi manajemen pengetahuan mementingkan usaha mengumpulkan dan mendistribusikan pengetahuan dalam organisasi.

Tabel 2.5 menunjukkan beberapa model strategi manajemen pengetahuan dari berbagai hasil penelitian.

Selanjutnya, selain pengelompokkan dengan dimensi fokus dan sumber seperti yang telah dijelaskan oleh Byounggu Choi, Simon K. Poon dan Joseph G. Davis, masih ada pula strategi manajemen pengetahuan lain yang tidak dapat dikategorikan berdasarkan kedua dimensi tersebut. Strategi-strategi tersebut dapat dilihat pada tabel 2.6.



Tabel 2.5 Perbandingan Strategi Manajemen Pengetahuan Berdasarkan Dimensi Fokus dan Sumber Pengetahuan<sup>42</sup>

Kriteria	Kategori Strategi KM	Dimensi	Metode Penelitian	Aplikasi industri	Strategi KM yang disarankan	Pengukuran Performa organisasi	Hasil Penelitian
Penelitian							
<b>Nevis</b>	Embrace, improve, change	Fokus	Kasus	Semua	Kombinasi seimbang	NA	
<b>Bierly &amp; Chakrabarti</b>	Loner, exploiter, explorer, innovator	Fokus & Sumber	Empiris	Farmasi	Innovator/ explorer	Performa financial (ROS & ROA)	Gabungan antara strategi KM (inovator & eksplorer) menghasilkan profit yang lebih tinggi
<b>Jordan &amp; Jones</b>	Orientasi tacit, orientasi eksplisit	Fokus	Konseptual	Semua	Kombinasi seimbang	NA	
<b>Hansen</b>	Kodifikasi, Personalisasi	Fokus	Kasus	Konsultan	Kombinasi 80-20	NA	Strategi harus diterapkan secara terpisah untuk mendapatkan performa yang baik
<b>Zack</b>	Konservatif, Agresif	Fokus & Sumber	Kasus	Semua	Agresif	NA	Strategi agresif menghasilkan performa lebih baik
<b>Swan</b>	Kognitif, Komunitas	Fokus	Kasus	Manufaktur & finansial	Komunitas	NA	Strategi komunitas (orientasi tacit) lebih baik daripada kognitif
<b>Choi &amp; Lee</b>	Pasif, Orientasi system,	Fokus	Empiris	Semua	Dinamis	Laporan internal (sejenis BSC)	Gabungan antara strategi orientasi sistem dan

<sup>42</sup> Byounggu Choi & Heeseok Lee, "An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance", *Information & Management*, 40, 2003, hal. 403-417

	Orientasi manusia, Dinamis					manusia menghasilkan performa yang lebih baik	
<b>Keskin</b>	Orientasi eksplisit, orientasi tacit	Fokus	Empiris		Eksplisit	Perbandingan dengan competitor (market share, ukuran bisnis, profitabilitas, inovasi)	Strategi KM yang berorientasi eksplisit menghasilkan performa yang lebih baik dibandingkan orientasi tacit
<b>Pai</b>	Penemu, bijaksana, pembelajar eksternal, eksploiter internal, pencipta	Fokus & Sumber	Empiris		Eksploiter internal	ROA, ROE	Strategi pencipta (gabungan dari strategi orientasi internal dan eksternal) menghasilkan performa yang lebih rendah dibandingkan eksploiter internal
<b>Schulz &amp; Jobe</b>	Kodifikasi, <i>tacitness</i> , fokus, tidak fokus	Fokus	Empiris		Fokus	Relatif terhadap performa keseluruhan	Strategi fokus lebih baik dibandingkan dengan strategi lain

Tabel 2.6 Perbandingan Strategi Manajemen Pengetahuan<sup>43</sup>

Penelitian	Dasar Klasifikasi	Kategori Strategi
<b>Karl Wiig dan APQC</b>	Proses Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategi pengetahuan sebagai strategi bisnis → pengetahuan sebagai produk perusahaan</li> </ul>

<sup>43</sup> Knox Haggie & John Kingston, "Choosing Your Knowledge Management Strategy", hal 2-7

<b>(American Productivity and Quality Center)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi manajemen aset intelektual → fokus pada pendayagunaan aset yang ada di perusahaan</li> <li>• Strategi tanggung jawab personal terhadap aset pengetahuan → mendukung karyawan untuk mengembangkan kemampuan diri dan membaginya kepada orang lain</li> <li>• Strategi penciptaan pengetahuan → menekankan pada inovasi dan penciptaan pengetahuan</li> <li>• Strategi transfer pengetahuan</li> <li>• Strategi pengetahuan yang focus pada pelanggan</li> </ul>
<b>McKinsey</b>	Proses Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan dan mendistribusikan <i>best practices</i></li> <li>• Menciptakan industri baru dari pengetahuan yang dimiliki</li> <li>• Menyusun strategi korporat berdasarkan pengetahuan</li> <li>• Memacu dan mengkomersialisasikan inovasi</li> <li>• Menciptakan standar dengan melepaskan kepemilikan pengetahuan</li> </ul>
<b>Treacy dan Wiersema - Disiplin nilai</b>	Tujuan Akhir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kedekatan dengan pelanggan</li> <li>• Kepemimpinan produk</li> <li>• Keunggulan operasional</li> </ul>
<b>Binney – KM Spectrum</b>	Proses manajemen pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Transactional KM</i>: pengetahuan tersimpan dalam teknologi</li> <li>• <i>Analytical KM</i>: pengetahuan diperoleh dari sumber eksternal</li> <li>• <i>Asset Management KM</i>: manajemen eksplisit dari aset pengetahuan</li> <li>• <i>Process-based KM</i>: pengembangan dan penyebaran pengetahuan proses bisnis</li> <li>• <i>Developmental KM</i>: pengembangan kemampuan karyawan melalui pelatihan</li> <li>• <i>Innovation/ creation KM</i>: mempromosikan penciptaan pengetahuan baru</li> </ul>

### 2.3.1.2 Strategi Kodifikasi dan Personalisasi

Strategi yang paling umum dibicarakan adalah strategi yang digagas oleh Hansen, Nohria, dan Tierney (1999). Dalam *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, mereka mengemukakan pada dasarnya terdapat dua strategi bagaimana organisasi mengelola pengetahuan, yaitu: strategi kodifikasi (*codification strategy*) dan strategi personalisasi (*personalization strategy*)<sup>44</sup>.

Strategi kodifikasi adalah bila pengetahuan diterjemahkan dalam bentuk eksplisit (*codified*) dan disimpan dalam basis data sehingga para pencari pengetahuan yang membutuhkannya dapat mengakses pengetahuan tersebut. Namun pengetahuan tidak terdiri dari pengetahuan eksplisit saja, melainkan juga pengetahuan tacit. Seperti telah dijelaskan sebelumnya, pengetahuan tacit sangat sulit diterjemahkan ke dalam bentuk eksplisit. Oleh sebab itu pengetahuan dialihkan dari satu pihak ke pihak lain melalui hubungan personal yang intensif, yang disebut strategi personalisasi. Jadi disini fungsi utama jaringan komputer (intranet atau internet) disini bukan saja untuk menyimpan pengetahuan melainkan juga untuk memfasilitasi lalu lintas atau komunikasi di antara individu.

Tabel 2.7 Perbedaan Strategi Kodifikasi dan Personalisasi<sup>45</sup>

Kodifikasi		Personalisasi
Menyediakan produk dan jasa yang berkualitas tinggi, dapat diandalkan, dan cepat dengan menggunakan kembali pengetahuan yang sudah didokumentasikan	<b>Strategi Kompetitif</b>	Menyediakan produk dan jasa yang kreatif, teliti dan unik dengan memanfaatkan keahlian individu
<i>Reuse economics:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investasi sekali pada asset pengetahuan untuk digunakan berkali-kali</li> <li>- Kelompok besar dengan ketergantungan besar satu sama lain</li> <li>- Fokus pada perolehan pendapatan secara keseluruhan yang besar</li> </ul>	<b>Model Ekonomi</b>	<i>Expert Economics:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memberikan harga yang tinggi untuk pemberian jasa yang unik</li> <li>- Kelompok kecil dengan ketergantungan rendah</li> <li>- Fokus pada mempertahankan</li> </ul>

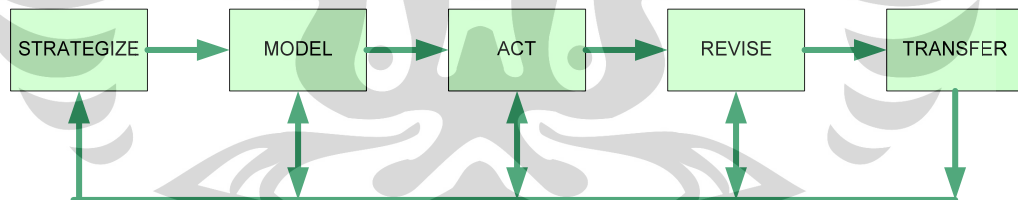
<sup>44</sup> Morten T. Hansen, Nitin Nohria, dan Thomas Tierney, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard Business Review*, March/April 1999, hal. 107

<sup>45</sup> *Ibid.*, hal. 109

		profit margin yang besar
Individu ke dokumen: Mengembangkan sistem elektronik pengelolaan dokumen untuk mendokumentasikan, menyimpan, menyebarkan, dan mendukung penggunaan kembali pengetahuan	<b>Strategi Manajemen Pengetahuan</b>	Individu ke individu: Mengembangkan jaringan untuk menghubungkan individu agar pengetahuan tacit dapat disebar
Investasi besar pada teknologi informasi, dengan tujuan menghubungkan individu dengan pengetahuan yang telah terdokumentasi	<b>Teknologi Informasi</b>	Investasi sedang pada teknologi informasi, dengan tujuan memfasilitasi komunikasi dan penyebaran pengetahuan tacit
Merekrut lulusan baru yang dapat menggunakan kembali pengetahuan dengan baik Melatih karyawan secara kelompok Mengapresiasi karyawan untuk menggunakan dan berkontribusi terhadap database pengetahuan	<b>Sumber daya manusia</b>	Merekrut MBA yang ahli dalam pemecahan masalah dan dapat mentoleransi ambiguitas Melatih karyawan melalui mentoring personal Mengapresiasi karyawan untuk secara langsung berbagi pengetahuan

2.3.2 Metode Implementasi Manajemen Pengetahuan

2.3.2.1 SmartVision



Gambar 2.7 Metodologi SMARTVision

Metode SMARTVision adalah metode manajemen pengetahuan yang berbasis pada *system thinking*. Konsep dalam metode ini antara lain: integrasi antara manusia dengan teknologi, perencanaan awal secara keseluruhan, dan *double-loop* untuk menekankan hubungan dalam sistem<sup>46</sup>.

<sup>46</sup> Bonnie Rubenstein-Montano, Jay Liebowitz, Judah Buchwalter, Doug McCaw, Butler Newman, Ken Rebeck, "SMARTVision: a knowledge management methodology", *Journal of Knowledge Management*, 2001, vol.5, no.4, hal. 308-309

Tabel 2.8 Metodologi SMARTVision

<b>Tahap</b>	<b>Prosedur</b>	<b>Subprosedur</b>	<b>Output</b>
<i>Strategize</i>	1. Perencanaan strategis	- Menentukan pengetahuan kritis - Menentukan prioritas manajemen pengetahuan	- Dokumen analisis kebutuhan bisnis: dokumen pengukuran untuk mengukur keberhasilan prosedur manajemen pengetahuan - Dokumen penilaian budaya dan insentif
	2. Menganalisis kebutuhan bisnis	- Mengidentifikasi masalah bisnis - Membuat pengukuran keberhasilan	
	3. Melakukan penilaian budaya dan membuat struktur insentif		
<i>Model</i>	1. Membuat model konseptual	- Melakukan audit pengetahuan: a. identifikasi aset pengetahuan b. menentukan kekuatan dan kelemahan c. pemetaan pengetahuan d. <i>gap analysis</i> e. memberikan rekomendasi - Melakukan perencanaan pengetahuan a. merencanakan strategi manajemen pengetahuan b. membangun budaya yang mendukung penyebaran pengetahuan c. Menyusun rencana manajemen pengetahuan d. <i>cost-benefit analysis</i>	- Dokumen audit pengetahuan: kekuatan dan kelemahan pengetahuan - Prototipe visual: peta pengetahuan yang menunjukkan taksonomi dan aliran pengetahuan - Perencanaan program manajemen pengetahuan
	2. Membuat model fisik	- Membangun arsitektur fisik a. Menyusun kerangka untuk akses, input/update, penyimpanan, distribusi, dan penggunaan b. Membuat design meta data c. Membuat prototype visual	- Dokumen spesifikasi keperluan implementasi manajemen pengetahuan



Act	1. Mengumpulkan pengetahuan	- Mengumpulkan dan memverifikasi pengetahuan - Mengevaluasi pengetahuan	- Dokumen pengumpulan pengetahuan: berisi metode dan asumsi yang digunakan dalam proses pengumpulan pengetahuan  -Dokumen perancangan: berisi klasifikasi dan sistem kodifikasi pengetahuan, serta pemetaan pengetahuan  - Prototipe visual dan teknis sistem manajemen pengetahuan
	2. Menampilkan pengetahuan	- Memformalkan bagaimana pengetahuan ditampilkan - Mengklasifikasikan pengetahuan - Mengkodifikasi pengetahuan	
	3. Mengorganisasi dan menyimpan pengetahuan		
	4. Menggabungkan pengetahuan	- Mengintegrasikan pengetahuan dari organisasi	
	5. Menciptakan pengetahuan	- Mengadakan diskusi terbuka dengan pihak internal dan eksternal organisasi- Ekplorasi- Mengadakan eksperimen ( <i>trial &amp; error</i> )	
	6. Berbagi pengetahuan	- Distribusi pengetahuan - Mempermudah akses terhadap pengetahuan	
	7. Mempelajari pengetahuan dan kembali lagi ke tahap 1		
Revise	1. Arahan penggunaan operasional sistem manajemen pengetahuan		- Dokumen evaluasi metodologi dan hasil
	2. Mengevaluasi pengetahuan	- Kontrol kualitas a. Meninjau validitas dan ketepatan pengetahuan b. Mengupdate pengetahuan - Melakukan tinjauan a. Membuang yang tidak diperlukan dan menyimpan yang perlu	- Prototipe sistem manajemen pengetahuan  - Panduan pengguna sistem manajemen pengetahuan
	3. Melakukan evaluasi terhadap sistem manajemen pengetahuan	- Menguji dan mengevaluasi hasil yang telah dicapai - Menguji dan memvalidasi berdasarkan pengukuran	

<i>Transfer</i>	1. Mempublikasikan pengetahuan		- Dokumen pemeliharaan sistem manajemen pengetahuan
	2. Mengkoordinasikan aktivitas dan fungsi manajemen pengetahuan	- Menciptakan program penyebaran pengetahuan - Memberitahukan lokasi pengetahuan - Membuat anekdot manajemen untuk menarik perhatian	- Dokumen audit: audit mengenai proses dan sistem manajemen pengetahuan yang telah berjalan
	3. Menggunakan pengetahuan untuk menciptakan nilai bagi organisasi	- Menjual - Mengaplikasikan - Menggunakan	- Dokumen hasil pembelajaran dari sistem manajemen pengetahuan
	4. Mengawasi aktivitas manajemen pengetahuan dengan menggunakan pengukuran		
	5. Melakukan audit		
	6. Mengembangkan ide manajemen pengetahuan		
	7. Terus belajar dan kembali lagi ke tahap-tahap sebelumnya		

### 2.3.2.2 Amrit Tiwana

Metodologi yang dirancang oleh Amrit Tiwana memiliki sepuluh langkah untuk menerapkan sebuah sistem manajemen pengetahuan. Kesepuluh langkah in dibagi ke dalam empat fase utama, yaitu<sup>47</sup>:

Tabel 2.9 Tahap Metodologi Amrit Tiwana

#### Fase 1: Evaluasi infrastruktur

- 1. Identifikasi infrastruktur yang tersedia
- 2. Integrasi strategi manajemen pengetahuan dengan strategi bisnis
  - Analisis SWOT
  - Knowledge Map
  - Knowledge Gap

#### Fase 2: Analisis, desain, dan pembentukan Sistem Manajemen Pengetahuan

- 3. Perancangan dan desain Manajemen Pengetahuan
- 4. Audit dan analisis pengetahuan
- 5. Pembentukan tim Manajemen Pengetahuan
- 6. Menyusun blueprint sistem KM
- 7. Pengembangan sistem Manajemen Pengetahuan

#### Fase 3: Penyebaran

- 8. Uji coba dan perkenalan dengan metode RDI
- 9. CKO, Struktur pemberian insentif, Teknologi, dan manajemen perubahan

#### Fase 4: Pengukuran untuk evaluasi performa

- 10. Penilaian performa dan ROI

### 2.3.2.3 KM-Beat-It

Metodologi KM-Beat-It disusun terdiri dari empat tahap, yang disusun berdasarkan definisi manajemen pengetahuan sebagai berikut<sup>48</sup>:

- Deskripsi manajemen pengetahuan sebagai performa dari proses pengetahuan
- Asosiasi manajemen pengetahuan dengan strategi dan tujuan organisasi
- Hubungan manajemen pengetahuan dengan proses organisasi
- Kebutuhan untuk bekerja dengan sumber pengetahuan atau aset intelektual
- Orientasi manajemen pengetahuan untuk mencapai tujuan: meningkatnya inovasi, meningkatnya kemampuan bersaing, produktivitas, efektifitas, dan lain-lain

<sup>47</sup> Amrit Tiwana, *Op. Cit.*, hal 100-111

<sup>48</sup> V. Bures, "Methodology of knowledge management implementation", University of Hradec Kralove, Faculty of Informatics and Management, Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, Czech Republic, 2005, hal. 1-3

- Hubungan manajemen pengetahuan dengan informasi, komunikasi, atau teknologi pengetahuan
- Hubungan manajemen pengetahuan dengan pengambilan keputusan
- Hubungan manajemen pengetahuan dengan budaya organisasi

Tabel 2.10 Tahap, Prosedur, dan Tujuan Metodologi KM-Beat-It

Tahap	Prosedur	Tujuan
<b>Pembentukan tim implementasi</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. membangun ketertarikan terhadap manajemen pengetahuan di jajaran manajemen</li> <li>2. mengukur kemungkinan dan kemampuan untuk memulai implementasi manajemen pengetahuan</li> <li>3. mengambil keputusan mengenai implementasi KM</li> <li>4. mendaftar anggota tim</li> <li>5. memperjelas peranan dan tanggung jawab setiap anggota</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memperoleh dukungan dari segenap jajaran manajemen dan pemilik organisasi</li> <li>- Membentuk tim yang bertanggung jawab terhadap implementasi manajemen pengetahuan</li> </ul>
<b>Analisis kondisi aktual</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. survey terhadap sumber pengetahuan</li> <li>2. mendeskripsikan pengetahuan dari sumber pengetahuan</li> <li>3. mendefinisikan proses pengetahuan</li> <li>4. menganalisis kondisi aktual proses pengetahuan dalam organisasi</li> <li>5. mendeskripsikan proses organisasi</li> <li>6. mendeskripsikan kondisi aktual budaya organisasi</li> <li>7. menganalisis hasil yang telah dicapai</li> <li>8. analisis kekuatan dan kelemahan organisasi</li> </ol>	Mengetahui posisi organisasi, kekuatan dan kelemahannya
<b>Penyusunan strategi pengetahuan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. menentukan kondisi yang ingin dicapai</li> <li>2. membandingkan kondisi aktual dengan kondisi yang ingin dicapai</li> <li>3. membuat daftar aktivitas manajemen pengetahuan</li> <li>4. menyeleksi aktivitas</li> <li>5. merinci rencana dan proyek</li> <li>6. menyusun strategi pengetahuan</li> <li>7. mengidentifikasi pengukuran manajemen pengetahuan dan hubungannya dengan sistem pengukuran organisasi</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyusun strategi pengetahuan yang akan mendukung strategi bisnis</li> <li>- Identifikasi aktivitas pengetahuan yang dapat mendukung pencapaian tujuan bisnis</li> </ul>
<b>Realisasi aktivitas manajemen pengetahuan</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. identifikasi penghalang distribusi pengetahuan</li> <li>2. memilih manajer pengetahuan</li> <li>3. implementasi intranet dan portal</li> <li>4. pelatihan karyawan</li> <li>5. membentuk <i>communities of practice</i></li> <li>6. dan lain-lain</li> </ol>	Membuat aktivitas, proyek, perencanaan yang mendukung manajemen pengetahuan

#### 2.3.2.4 Steve Morrissey

Steve Morrissey mengidentifikasi proses implementasi manajemen pengetahuan dalam suatu perusahaan menjadi tujuh langkah, yaitu:<sup>49</sup>

1. Menentukan pengetahuan yang diperlukan
2. Menentukan tingkat distribusi dan penyimpanan pengetahuan dalam organisasi
3. Mengumpulkan dukungan manajemen
4. Merancang sistem integrasi teknologi
5. Merancang sistem insentif
6. Mengukur dampak
  - a. Pengukuran kualitatif: Cerita-cerita keberhasilan, kesadaran karyawan terhadap program manajemen pengetahuan, masukan dari pengguna
  - b. Pengukuran kuantitatif: Efisiensi waktu, kontribusi dalam database pengetahuan, jumlah dan anggota *communities of practice*, frekuensi penggunaan, jumlah pengguna, *return on investment*
7. Mempromosikan dan mempublikasikan keberhasilan

#### 2.3.2.5 P<sub>2</sub>-KSP

Metode P<sub>2</sub>-KSP (*Performance-Driven and Process-Based Knowledge Strategy Planning*) menekankan cara meningkatkan performa organisasi dengan secara langsung mengidentifikasi pengetahuan yang berkaitan dengan proses dan performa bisnis. Metode ini terdiri dari lima fase, yaitu: analisis situasi bisnis, analisis kebutuhan pengetahuan, penyusunan strategi manajemen pengetahuan, desain arsitektur manajemen pengetahuan, dan perencanaan implementasi manajemen pengetahuan<sup>50</sup>.

Tabel 2.11 Fase, Prosedur, dan Tujuan dalam Metodologi P<sub>2</sub>-KSP

Fase	Prosedur	Tujuan
<b>Analisis Situasi Bisnis</b>	- Analisis SWOT - <i>Benchmarking</i>	- Untuk mengetahui posisi organisasi dengan

<sup>49</sup> Steve Morrissey, "Design and Implementation of Effective Knowledge Management System", *Ford Motor Company MBA Fellowship*, 2005, hal. 17-33

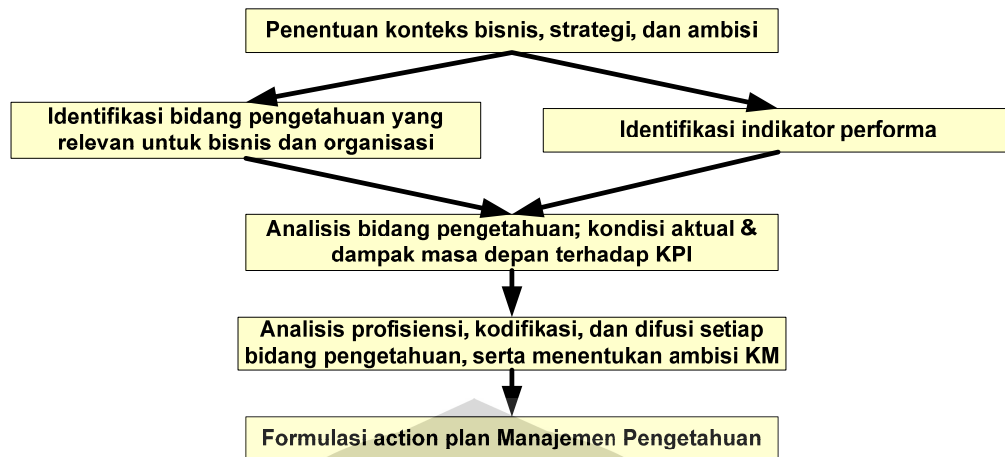
<sup>50</sup> Young-Gul Kim, Sung-Ho Yu, Jang-Hwan Lee, "Knowledge strategy planning: methodology and case", *Expert Systems with Applications*, vol. 24, 2003, hal. 295-307

		<ul style="list-style-type: none"> <li>menganalisis kondisi bisnis internal dan eksternal</li> <li>- Mengumpulkan data dan informasi dasar untuk fase selanjutnya</li> </ul>
<b>Analisis Kebutuhan Pengetahuan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menentukan ukuran dan indikator performa organisasi (dari BSC, proses bisnis, dll)</li> <li>- Identifikasi pokok-pokok pengetahuan yang diperlukan</li> <li>- Evaluasi kapabilitas KM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menentukan arah dan detail dari manajemen pengetahuan suatu organisasi</li> <li>- Identifikasi berbagai tipe pengetahuan, dan menentukan pengetahuan strategis yang harus dikembangkan berdasarkan criteria tertentu</li> </ul>
<b>Penyusunan Strategi Manajemen Pengetahuan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategi untuk mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan</li> <li>- Mengatur proses-proses terkait</li> <li>- Mendesain organisasi yang berbasis pengetahuan</li> <li>- Mengamankan informasi tertentu</li> <li>- Menyebarkan manajemen pengetahuan kepada seluruh organisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tujuan dan strategi jangka panjang untuk manajemen pengetahuan.</li> <li>- Mendefinisikan tujuan jangka pendek untuk mencapai tujuan jangka panjang</li> <li>- Menentukan apa yang harus diterapkan dan dengan metode apa.</li> </ul>
<b>Desain Arsitektur Manajemen Pengetahuan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur pengetahuan</li> <li>- Struktur manajemen pengetahuan</li> <li>- Struktur organisasi</li> <li>- Struktur teknologi informasi</li> </ul>	Rancangan implementasi manajemen pengetahuan
<b>Perencanaan implementasi manajemen pengetahuan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jadwal (perencanaan waktu) implementasi</li> <li>- Perencanaan sumber daya</li> <li>- <i>Pilot test</i></li> </ul>	

### 2.3.2.6 Siemens' Knowledge Strategy Process

*Siemens' Knowledge Strategy Process* terdiri dari enam langkah dasar, yang menghasilkan perencanaan manajemen pengetahuan<sup>51</sup>.

<sup>51</sup> Josef Hofer-Alfeis & Rob van der Spek, *Op. Cit.*, hal. 28-33



Gambar 2.8 Tahap Metode Siemens' Knowledge Strategy Process

### 2.3.2.7 Dataware

Menurut Dataware Technologies, Inc. metode implementasi manajemen pengetahuan adalah<sup>52</sup>:

1. Identifikasi masalah bisnis
2. Persiapan terhadap perubahan
  - a. mengumpulkan dukungan manajemen
  - b. pergeseran budaya ke budaya berbagi pengetahuan
3. Menyusun kelompok
4. Audit pengetahuan
  - a. identifikasi pengetahuan yang hilang
  - b. mengorganisasi pengetahuan
5. Mendefinisikan fitur-fitur yang diperlukan untuk pengembangan infrastruktur teknologi
6. Fase aktivitas manajemen pengetahuan
  - a. Meningkatkan *return on investment* untuk aset pengetahuan
  - b. Meningkatkan proses lokalisasi pengetahuan
  - c. Meningkatkan ketepatan dan kecepatan dalam mengklasifikasikan pengetahuan
  - d. Mengembangkan fungsionalitas, keamanan, dan performa aktivitas manajemen pengetahuan organisasi
  - e. Mulai mengumpulkan pengetahuan tacit

<sup>52</sup> Bonnie Rubenstein-Montano, *Op. Cit.*, hal. 302-303

- f. Mempercepat akses ke pengetahuan-pengetahuan kritis
  - g. Mempercepat pencarian orang yang memiliki keahlian khusus
7. Menghubungkan individu dengan informasi

#### 2.3.2.8 Xerox X5

Metode X5, yang dikembangkan oleh Xerox Corporation, menekankan hubungan antara manajemen pengetahuan dengan tujuan bisnis. Metode X5, sesuai namanya, memiliki lima tahap<sup>53</sup>:

1. *Discovery* – mengidentifikasi tujuan bisnis, tantangan dan kesempatan
2. *Definition* – menentukan syarat dan ruang lingkup proyek manajemen pengetahuan
3. *Start-up* – mengembangkan perencanaan proyek secara detail
4. *Delivery* – proses implementasi
5. *Evaluation* – memastikan hasil sesuai dengan ekspektasi dan memfasilitasi transfer pengetahuan

#### 2.3.2.9 Wiig

Wiig, R. de Hoog, dan R. van der Spek (1997), mendefinisikan tahap implementasi manajemen pengetahuan menjadi empat tahap, yaitu<sup>54</sup>:

1. *Review*, memantau performa organisasi secara internal dan eksternal dibandingkan dengan kompetitor.
2. *Conceptualize*, mengidentifikasi aset pengetahuan dan menghubungkannya dengan proses bisnis, serta menganalisis kekuatan dan kelemahan dari pengetahuan tersebut, dan mengidentifikasi hambatan pengetahuan.
3. *Reflect*, menyusun rencana untuk mengatasi dan meminimalkan resiko dari hambatan pengetahuan, serta menyusun prioritas dari rencana pengembangan.
4. *Act*, mengimplementasikan rencana pengembangan.

<sup>53</sup> Bonnie Rubenstein-Montano, *Op. Cit.*, hal . 303

<sup>54</sup> Bonnie Rubenstein-Montano, *Op. Cit.*, hal . 302



## 2.4 Peta Pengetahuan (*Knowledge Map*)

### 2.4.1 Definisi Peta Pengetahuan

Peta pengetahuan, menurut Grey (1999), adalah alat bantu pengetahuan yang menggambarkan aliran pengetahuan dalam suatu organisasi. Peta pengetahuan mencakup sumber, aliran, hambatan, dan penghilangan pengetahuan dalam organisasi. Pemetaan pengetahuan membantu dalam pemahaman hubungan antar pengetahuan yang tersimpan maupun yang dinamis<sup>55</sup>.

Dan Davenport dan Prusak mengatakan bahwa menyusun peta pengetahuan berarti mencari lokasi pengetahuan penting dalam organisasi dan memublikasikannya dalam suatu daftar atau grafik yang menunjukkan bagaimana pengetahuan tersebut dapat ditemukan<sup>56</sup>. Peta pengetahuan umumnya merujuk kepada individu maupun dokumen atau database.

Peta pengetahuan memberikan informasi mengenai profil pengetahuan dan hubungan antar pengetahuan. Peta pengetahuan pun memberikan informasi yang lengkap mengenai bagaimana memperoleh, mendistribusikan, dan menggunakan pengetahuan organisasi. Manfaat dari penyusunan peta pengetahuan antara lain<sup>57</sup>:

- Formalisasi dari seluruh simpanan pengetahuan dalam organisasi
- Membangun persepsi mengenai hubungan antar pengetahuan
- Petunjuk bagi penyimpanan pengetahuan
- Mendorong sosialisasi dan eksternalisasi pengetahuan dengan menghubungkan para ahli dengan pencari pengetahuan.

Peta pengetahuan terdiri dari dua komponen, yaitu:

1. Diagram, yaitu representasi grafis dari pengetahuan yang menggambarkan hubungan antar pengetahuan.
  - *Node*: objek yang menggambarkan pengetahuan dalam proses bisnis.

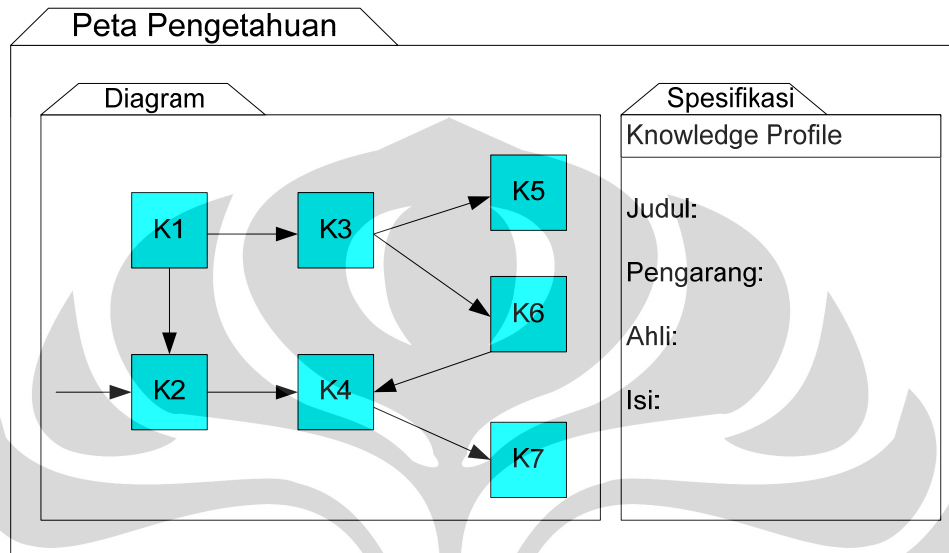
<sup>55</sup> Suyeon Kim, Euiho Suh dan Hyunseok Hwang, "Building the knowledge map: an industrial case study", *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, no. 2, 2003, hal. 34

<sup>56</sup> Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, *Op. Cit.*, hal. 72-79

<sup>57</sup> Suyeon Kim, Euiho Suh, Hyunseok Hwang, *Op. Cit.*, hal. 36-37

- *Linkage*: panah antara *node* yang menunjukkan hubungan antar pengetahuan
2. Spesifikasi, yaitu representasi deskriptif dari pengetahuan.

Berikut ini contoh model peta pengetahuan:



Gambar 2.9 Model Peta Pengetahuan

#### 2.4.2 Prosedur Penyusunan Peta Pengetahuan

Prosedur penyusunan peta pengetahuan adalah<sup>58</sup>:

##### 1. Menentukan pengetahuan organisasi

Tujuan tahap ini adalah untuk menyediakan representasi tertulis yang seragam mengenai tipe pengetahuan yang spesifik terhadap suatu kegiatan sehingga semua mempunyai persepsi yang sama mengenai tipe pengetahuan.

Pada tahap ini akan disusun suatu identifikasi pengetahuan dan dasar taksonomi pengetahuan organisasi, serta ruang lingkup dan tingkat kedetailan peta pengetahuan. Apakah peta pengetahuan disusun dalam lingkup organisasi atau hanya spesifik pada suatu bagian. Tingkat kedetailan berbanding terbalik dengan kemudahan pencarian pengetahuan, semakin detail dan kompleks suatu peta pengetahuan maka semakin susah pencarian pengetahuan kalian persediaan pengetahuan yang berlimpah. Karena itu, ruang lingkup dan tingkat detail peta pengetahuan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

<sup>58</sup> Suyeon Kim, Euiho Suh, Hyunseok Hwang, *Op. Cit.*, hal . 37-41

## 2. Analisis peta proses – identifikasi pengetahuan

Pada tahap ini, dilakukan identifikasi pengetahuan yang diperlukan berdasarkan proses bisnis. Analisis terhadap proses bisnis dilakukan dengan menggunakan teknik pemetaan proses.

## 3. Mengumpulkan pengetahuan

Setelah mengidentifikasi pengetahuan melalui peta proses, selanjutnya dilakukan pengumpulan pengetahuan. Pengetahuan yang dikumpulkan dibagi menjadi tiga jenis:

- Pengetahuan dasar sebelum pelaksanaan proses
- Pengetahuan yang digunakan selama proses
- Pengetahuan yang dihasilkan dari proses

Pengumpulan pengetahuan dapat dilakukan dengan beberapa teknik berikut ini:

- Wawancara, untuk mengumpulkan dan memperoleh pengetahuan dari ahli di bidang pengetahuan tertentu dengan menggunakan kuesioner
- Analisis dokumen, untuk mengumpulkan pengetahuan dari dokumen, seperti petunjuk operasi, grafik, bahan pelatihan, dan dokumen eksternal.
- Analisis sistem, untuk mengumpulkan pengetahuan berdasarkan informasi yang tersimpan dalam database
- *Knowledge workshop*, metode interaktif untuk menangkap dan menganalisis suatu pengetahuan.
- Metode lain seperti *brainstorming*, *nominal group technique*, *focus group*, analisis kualitatif, analisis lingkungan kerja, dan lain-lain.

## 4. Menyusun profil pengetahuan

Menyusun profil pengetahuan berarti mendeskripsikan pengetahuan dengan beberapa atribut tertentu dan menggambarkan kaitannya dalam proses.

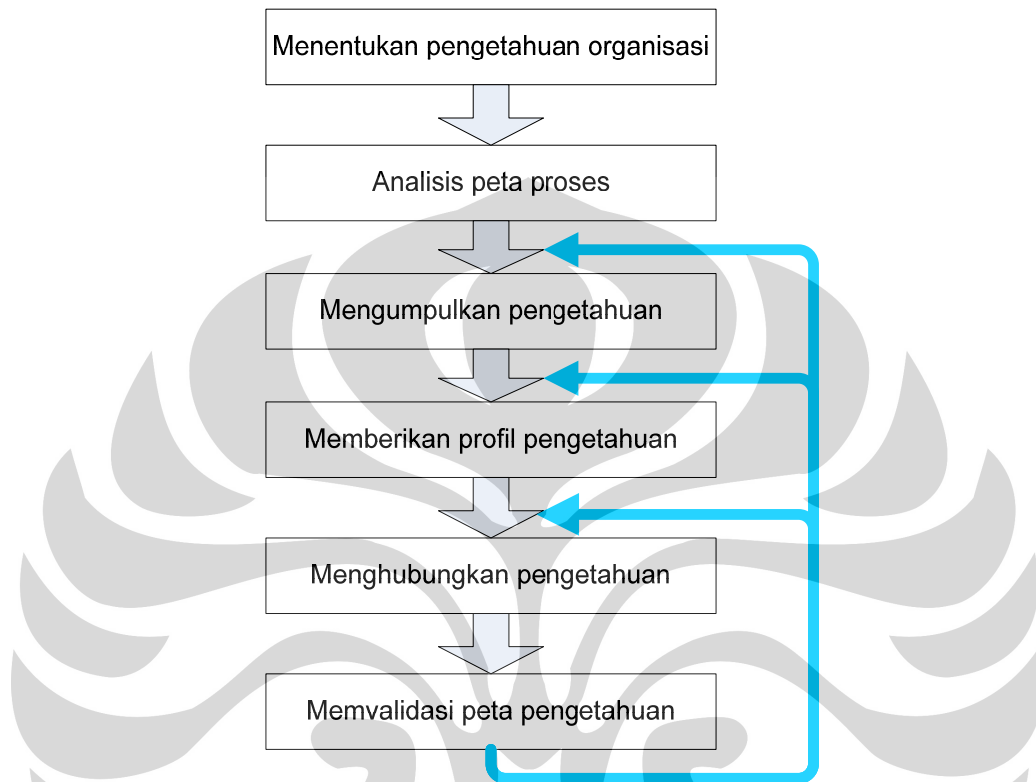
Atribut dalam profil pengetahuan ditentukan berdasarkan kebutuhan, misalnya nama pengetahuan, *keyword*, deskripsi, kepentingan, pengarang, sumber, dan lain-lain.

## 5. Menghubungkan keterkaitan pengetahuan

Hubungan antar pengetahuan dapat diidentifikasi saat menyusun profil pengetahuan kemudian dievaluasi dan dikonfirmasi lagi kebenaran hubungan

tersebut. Hubungan antar pengetahuan digambarkan dengan panah dalam peta pengetahuan

#### 6. Memvalidasi peta pengetahuan



Gambar 2.10 Proses Penyusunan Peta Pengetahuan

### 2.5 Manajemen Pengetahuan pada Industri Konsultansi

Industri konsultansi merupakan suatu contoh bisnis yang menggunakan pengetahuan secara intensif. Industri konsultan sangat tergantung pada keahlian konsultan mereka, fokus pada hubungan dengan pelanggan, dan menekankan kreatifitas untuk menyelesaikan permasalahan klien. Karena itu, industri konsultan sangat bergantung pada pengetahuan yang mereka miliki karena mereka menjual solusi bisnis dan pengetahuan mereka sendiri.

Umumnya perusahaan konsultan memiliki struktur organisasi matrix karena pekerjaan mereka berbasis proyek.

Pengetahuan konsultan dibagi menjadi tiga pengetahuan dasar, yaitu metode dan alat, kasus, dan pengalaman.

Tabel 2.12 Metode, Kasus, dan Pengalaman<sup>59</sup>

	<b>Metode</b>	<b>Kasus</b>	<b>Pengalaman</b>
Deskripsi	Deskripsi umum mengenai urutan aktivitas dalam suatu proses	Dokumen yang dihasilkan dalam suatu proyek, misalnya, peta proses dan proposal	Pengalaman dari praktek dalam proyek
Jenis Pengetahuan	Eksplisit Organisasi Abstrak	Eksplisit Organisasi Spesifik	Tacit Individual Abstrak
Karakteristik dalam sistem pengetahuan	Sangat mudah diaplikasikan; mudah didistribusikan; jarang memiliki tuntunan untuk kasus yang spesifik	Kemampuan aplikasi sedang, namun sangat bermanfaat sebagai model bila kasus yang sama terjadi; mudah didistribusikan	Memberi arahan tindakan; sulit untuk didistribusikan, pendistribusian mengharuskan adanya interaksi langsung

## 2.6 Metode Pengambilan Data

### 2.6.1 Kuesioner

Kuesioner berisi daftar pertanyaan mengenai suatu hal yang diamati, dan merupakan suatu metode yang tepat untuk mengumpulkan informasi dari jumlah responden yang besar dan luas. Namun dengan menggunakan kuesioner maka kontrol terhadap responden berkurang sehingga validitas hasil kuesioner bergantung pada kejujuran responden.

Pengumpulan informasi melalui kuesioner merupakan proses bertahap mulai dari definisi permasalahan sampai interpretasi hasil. Langkah-langkah dalam penyusunan kuesioner adalah<sup>60</sup>:

1. Menentukan tujuan dari survey
2. Menentukan kelompok responden
3. Menyusun kuesioner
  - a. Menentukan informasi yang dibutuhkan

<sup>59</sup> Kylie Summerhayes, Steven Luo, "Managing Knowledge in Professional Consultancy", *Monash Business Review*, volume 2, issue 3, November 2006, hal. 3

<sup>60</sup> [http://www.cc.gatech.edu/classes/cs6751\\_97\\_winter/Topics/quest-design/](http://www.cc.gatech.edu/classes/cs6751_97_winter/Topics/quest-design/). Questionnaire Design. Diakses pada 23 Maret 2008

- b. Merancang pertanyaan yang dimengerti dan menarik untuk dijawab oleh responden
  - c. Menentukan struktur pertanyaan, pertanyaan terbuka (*open-format question*) dan pertanyaan tertutup (*close-format question*). Pertanyaan terbuka memberikan kebebasan kepada responden untuk memberikan jawaban dengan kata-kata mereka sendiri. Sementara pertanyaan tertutup memberikan pilihan kepada responden. Jenis pertanyaan tertutup ada tiga, yaitu:
    - i. Pilihan ganda (*multiple choice question*)
    - ii. *Dichotomus question*, yaitu pertanyaan dengan dua pilihan jawaban, seperti ya/tidak atau setuju/tidak setuju
    - iii. Skala (*scales*), yaitu pertanyaan yang memberikan pilihan jawaban berskala
  - d. Menyusun kata-kata dalam pertanyaan yang jelas dan mudah dimengerti oleh para responden
  - e. Mengatur pertanyaan dalam susunan yang benar
  - f. Menentukan bentuk layout dari kuesioner
  - g. Reproduksi dari kuesioner dengan kualitas yang baik
  - h. Pengujian awal kuesioner terhadap jumlah sampel
4. Menyebarkan kuesioner
  5. Interpretasi hasil

#### 2.6.2 Skala Likert

Skala Likert atau *summative scale*<sup>61</sup> adalah skala berdimensi satu, yang biasanya digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan Skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> <http://www.socialresearchmethods.net/kb/scallik.php>. Likert Scaling. Diakses pada 23 Maret 2008

<sup>62</sup> <http://skalalikert.wordpress.com/category/skala-likert/>. Diakses pada 23 Maret 2008

Instrumen penelitian yang menggunakan skala Likert dapat dibuat dalam bentuk checklist ataupun pilihan ganda. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata

Tahap pembuatan skala adalah<sup>63</sup>:

1. Menentukan fokus, karena skala Likert merupakan metode skala berdimensi satu, maka harus ditentukan terlebih dahulu apa yang akan diukur, misalnya ekspektasi pelanggan.
2. Menentukan item-item pilihan
3. Menentukan rating dari setiap pilihan

Skala yang digunakan bisa bermacam-macam (1 sampai 7, 1 sampai 9, 0 sampai 4, dan lain-lain). Skala-skala yang berjumlah ganjil memiliki nilai tengah yang berarti Netral atau Tidak Memutuskan. Atau skala juga bisa berjumlah genap, yang tidak memiliki nilai tengah, sehingga responden harus memutuskan untuk setuju atau tidak setuju dengan pertanyaan.

Nilai akhir dari setiap pertanyaan adalah nilai total dari pemberian rating responden.

Keuntungan skala Likert adalah<sup>64</sup>:

- Mudah dibuat dan diterapkan
- Terdapat kebebasan dalam memasukkan pertanyaan-pertanyaan, asalkan masih sesuai dengan konteks permasalahan
- Jawaban suatu item dapat berupa alternatif, sehingga informasi mengenai item tersebut diperjelas
- Reliabilitas pengukuran bisa diperoleh dengan jumlah item tersebut diperjelas

### 2.6.3 Wawancara

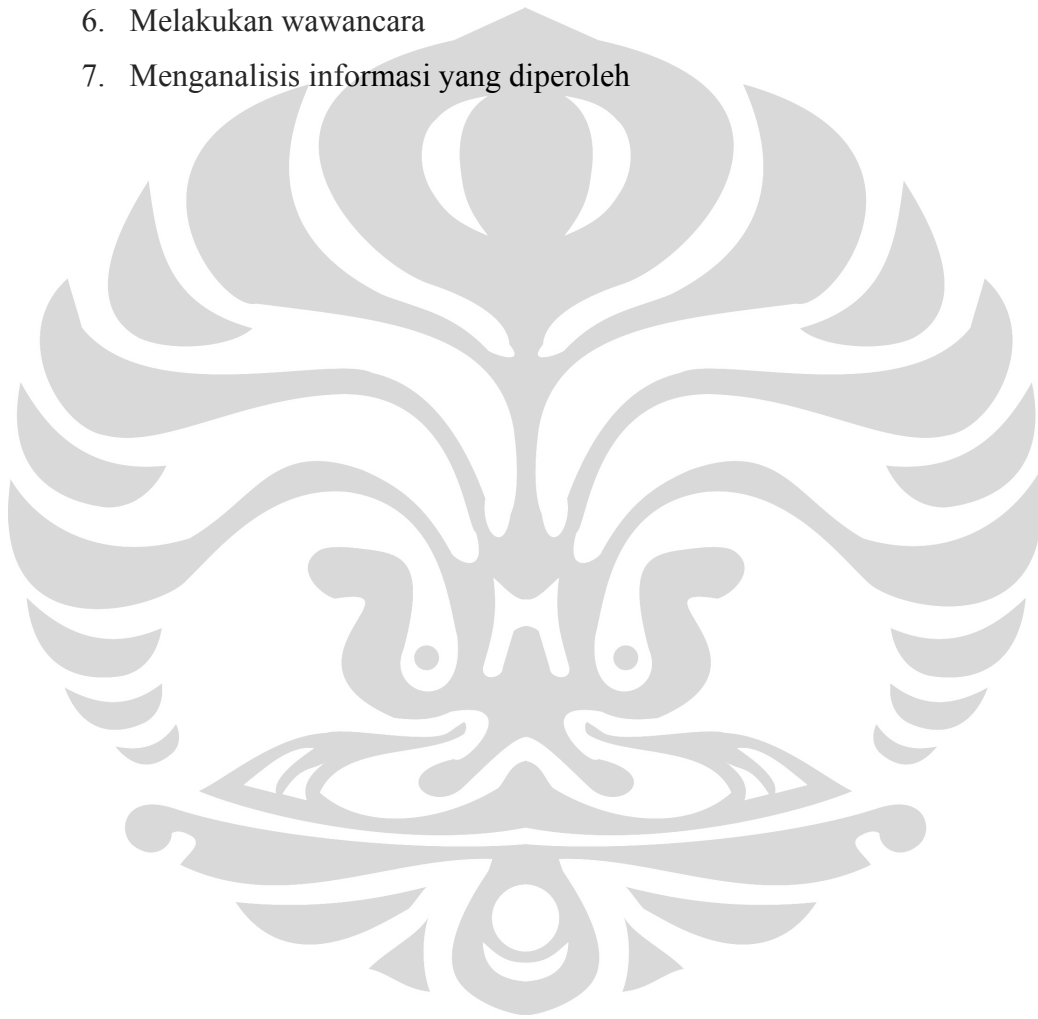
Wawancara adalah suatu metode penelitian kuantitatif dengan pertanyaan yang umumnya bersifat terbuka.

Langkah-langkah untuk mengadakan wawancara tidak jauh berbeda dengan pembuatan kuesioner, yaitu<sup>65</sup>:

<sup>63</sup> <http://www.socialresearchmethods.net/kb/scallik.php>. Likert Scaling. Diakses pada 23 Maret 2008

<sup>64</sup> <http://skalalikert.wordpress.com/category/skala-likert/>. Diakses pada 23 Maret 2008

1. Menentukan tujuan survey
2. Menentukan sampel. Sampel yang dipilih harus mewakili tujuan survey agar tidak menimbulkan bias. Penentuan sampel juga mencakup penentuan kuota sampel.
3. Memilih metode wawancara.
4. Membuat daftar pertanyaan
5. Menguji pertanyaan
6. Melakukan wawancara
7. Menganalisis informasi yang diperoleh



---

<sup>65</sup> <http://www.surveysystem.com/sdesign.htm>. The Survey System. Creative Research System.  
Diakses pada 23 Maret 2008



### 3. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 3.1 Metodologi *Knowledge Management*

Metodologi yang digunakan untuk perancangan strategi dan sistem *knowledge management* dalam penelitian ini berdasarkan tahapan yang ada di *SMARTVision: A Knowledge-Management Methodology* yang ditulis oleh Bonnie Rubenstein, 2001. Pada penelitian ini tahap yang dilakukan hanya sampai tahap perancangan, yaitu tahap *strategize* dan *model*, dan disesuaikan dengan kondisi perusahaan.

Tahap-tahap yang dilakukan dalam proses perancangan strategi dan sistem manajemen pengetahuan secara garis besar adalah:

1. Pengumpulan dan pengolahan data
2. *Strategize*
  - a. Perencanaan strategis yang meliputi penentuan strategi manajemen pengetahuan dan identifikasi medi pertukaran pengetahuan
  - b. Analisis kebutuhan bisnis untuk mengetahui aset pengetahuan
  - c. Melakukan penilaian budaya kerja
3. *Model*
  - a. Penyusunan model konseptul manajemen pengetahuan, yaitu melakukan audit pengetahuan dan perencanaan pengetahuan
  - b. Penyusunan model fisik manajemen pengetahuan, baik untuk strategi personalisasi maupun kodifikasi

#### 3.1.1 Perencanaan Strategis

Tahap ini merupakan awal dari proses perancangan sistem manajemen pengetahuan, seperti telah dijelaskan sebelumnya sistem dan strategi manajemen pengetahuan harus sesuai dengan budaya dan strategi bisnis perusahaan agar dapat berhasil. Karena itu, pada tahap ini dilakukan identifikasi awal mengenai kondisi manajemen pengetahuan perusahaan dan kondisi ideal yang ingin dicapai sesuai dengan visi misi serta tujuan dan proses bisnis perusahaan.

Pada tahap ini akan dilakukan:

1. Analisis terhadap infrastruktur manajemen pengetahuan.  
Analisis ini bertujuan untuk mengetahui media apa saja yang tersedia untuk setiap proses pengetahuan dan tingkat penggunaannya, apakah penggunaannya sudah optimal. Dan bila penggunaannya belum optimal, mengapa hal itu terjadi serta potensi perbaikannya.
2. Analisis strategi manajemen pengetahuan perusahaan.  
Prosedur ini meliputi analisis terhadap kondisi umum pengetahuan dan strategi manajemen apa yang sesuai dengan perusahaan.
3. Interpretasi strategi, visi, misi, dan tujuan perusahaan dalam strategi manajemen pengetahuan.  
Prosedur ini diawali dengan identifikasi strategi dan visi misi perusahaan. Kemudian dengan output kecenderungan strategi perusahaan (kodifikasi/personalisasi), disusun strategi manajemen perusahaan yang sesuai dengan strategi perusahaan, sejalan dengan visi misi, dan sesuai dengan posisi penguasaan pengetahuan.

### 3.1.2 Analisis Kebutuhan Bisnis

Untuk memastikan bahwa sistem dan strategi manajemen pengetahuan yang dirancang dapat memberikan manfaat yang signifikan terhadap performa perusahaan, kepuasan pelanggan, keunggulan kompetitif, dan lain-lain sesuai tujuan bisnis perusahaan, maka strategi harus pula memperhitungkan kebutuhan bisnis, terutama berkaitan dengan prioritas pengetahuan dalam manajemen pengetahuan. Prioritas pengetahuan ditentukan oleh beberapa hal, antara lain tingkat kebutuhan dan penggunaan pengetahuan dalam proses bisnis dan keunikan pengetahuan perusahaan dibandingkan kompetitor.

Jadi prosedur dalam tahap ini adalah:

1. Identifikasi pengetahuan perusahaan  
Yaitu mendaftar semua pengetahuan yang ada dalam perusahaan.
2. Identifikasi proses bisnis perusahaan  
Tujuan dari prosedur ini adalah untuk mengetahui pengetahuan apa saja yang diperlukan dan dihasilkan dari setiap proses, sehingga pemetaan proses tidak

dilakukan secara mendetail hanya gambaran besar untuk menunjukkan tingkat penggunaan suatu pengetahuan.

3. Analisis terhadap jenis-jenis proyek yang dikerjakan selama satu tahun terakhir

Mengingat proyek-proyek yang diterima perusahaan, baik divisi konsultasi, riset, maupun pelatihan, sangat beragam, prioritas pengetahuan tidak bisa ditentukan hanya dari proses, namun juga harus dilihat dari seberapa sering pengetahuan tersebut digunakan.

### 3.1.3 Penilaian Budaya Kerja

Tahap ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana persepsi karyawan terhadap proses pertukaran dan pembagian pengetahuan, agar dapat disusun sistem insentif yang efektif untuk mendorong karyawan saling berbagi pengetahuan.

Prosedur dalam tahap ini adalah:

1. Analisis persepsi karyawan

Sebelum menganalisis partisipasi karyawan dalam proses pengetahuan, perlu dilakukan analisis terhadap bagaimana karyawan memandang pengetahuan, apakah pengetahuan penting bagi pekerjaan mereka, apakah pengetahuan penting bagi kinerja perusahaan, dan pengetahuan sebagai kekuatan atau pertukaran pengetahuan sebagai kekuatan.

Selain itu, pada tahap ini dilakukan pula analisis terhadap bagaimana persepsi karyawan mengenai bagaimana perusahaan memposisikan pengetahuan dalam perusahaan.

2. Analisis partisipasi karyawan dalam proses pengetahuan

Prosedur ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana partisipasi karyawan dalam setiap proses pengetahuan, terutama dalam transfer pengetahuan.

3. Analisis mengenai kemungkinan pengembangan partisipasi karyawan dalam proses pengetahuan

Secara teori, persepsi karyawan terhadap pengetahuan akan mempengaruhi partisipasi karyawan dalam proses pengetahuan. Jadi, dari dua hasil analisis sebelumnya dapat dilihat potensi pengembangan partisipasi karyawan. Misalnya bila persepsi dan partisipasi sejalan maka partisipasi dapat

ditingkatkan dengan membangun persepsi pengetahuan yang mendukung partisipasi. Namun bila partisipasi bertolak belakang dengan persepsi (misalnya, partisipasi kurang padahal persepsi sudah baik), maka harus dicari penghambat partisipasi tersebut.

Strategi pengembangan partisipasi karyawan dalam proses pengetahuan dapat berupa sistem insentif, perbaikan infrastruktur yang lebih mudah, ataupun perbaikan struktur dan alur komunikasi antar karyawan.

#### 3.1.4 Penyusunan Model Sistem Manajemen Pengetahuan

Setelah melakukan perencanaan strategis untuk sistem manajemen pengetahuan, tahap selanjutnya adalah penyusunan model sistem manajemen pengetahuan. Tahap ini meliputi:

- **Penyusunan Model Konseptual Manajemen Pengetahuan**

Pada tahap ini dilakukan pengamatan terhadap aset pengetahuan –sesuai dengan hasil prioritas pengetahuan dari tahap analisis kebutuhan bisnis, proses pengetahuan, serta proses bisnis yang saat ini berjalan. Hasil dari audit ini akan menjadi dasar untuk perencanaan manajemen pengetahuan. Proses yang dilakukan adalah:

1. Audit pengetahuan, yang meliputi:

- a. Analisis terhadap aset pengetahuan

Analisis dilakukan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan aset pengetahuan, bagaimana potensi perkembangan pengetahuan tersebut, dan bagaimana pengetahuan tersebut mempengaruhi performa perusahaan. Selain itu, analisis juga dilakukan untuk mengetahui pengetahuan-pengetahuan unik perusahaan, prediksi perkembangan pengetahuan beberapa tahun mendatang, dan kemungkinan pengetahuan tersebut ditiru oleh perusahaan lain, baik yang bergerak di bidang yang sama maupun berbeda.

- b. Penyusunan taksonomi pengetahuan

Yaitu menyusun metode pengklasifikasian pengetahuan.

- c. Penyusunan peta pengetahuan

Hasil taksonomi pengetahuan kemudian digunakan untuk menyusun peta pengetahuan yang menggambarkan aset dan posisi pengetahuan dalam perusahaan.

d. Penyusunan prioritas manajemen pengetahuan

Output dari proses-proses sebelumnya digunakan sebagai dasar untuk menyusun prioritas pengembangan manajemen pengetahuan.

2. Perencanaan pengetahuan, yang meliputi:

a. Perencanaan strategi manajemen pengetahuan

b. Analisis untuk membentuk budaya kerja yang mendukung proses pertukaran pengetahuan

c. Penyusunan inisiatif dan rencana manajemen pengetahuan

• Penyusunan Model Fisik Sistem Manajemen Pengetahuan

Hasil dari tahap ini adalah arsitektur fisik dari sistem manajemen pengetahuan, yaitu kerangka untuk inisiatif strategi personalisasi dan kodifikasi.

### 3.2 Pengumpulan Data

Sub bab ini menjelaskan mengenai proses pengumpulan data dan informasi sesuai dengan tahap yang telah dijelaskan sebelumnya, serta data dan informasi apa saja yang diperoleh selama melakukan penelitian untuk perancangan struktur dan strategi manajemen pengetahuan. Data dan informasi yang diperoleh antara lain:

1. Kondisi umum pengetahuan serta strategi manajemen pengetahuan
2. Infrastruktur dan media yang mendukung proses pengetahuan
3. Aset pengetahuan
4. Proses bisnis dan data jenis proyek
5. Budaya pengetahuan

#### 3.2.1 Pengumpulan Data Identifikasi Strategi Manajemen Pengetahuan

Untuk merancang suatu struktur *knowledge management*, diperlukan data dan informasi mengenai kondisi umum dan strategi manajemen pengetahuan perusahaan. Data ini dibutuhkan sebagai permulaan untuk menganalisis

bagaimana perkembangan pengetahuan perusahaan selama ini, apakah mereka memandang pengetahuan sebagai suatu hal yang penting, bagaimana proses pengetahuan selama ini, apa yang menjadi hambatan proses pertukaran pengetahuan, dan strategi apa yang sesuai untuk perusahaan. Data identifikasi strategi manajemen pengetahuan ini membantu dalam penentuan strategi yang akan diterapkan di perusahaan untuk manajemen pengetahuannya agar sesuai dengan kondisi, tujuan, dan proses bisnis perusahaan.

Data identifikasi strategi manajemen pengetahuan diperoleh dengan menggunakan kuesioner (dapat dilihat pada Lampiran 3.1). Kuesioner data identifikasi strategi manajemen pengetahuan dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Kondisi umum pengetahuan dan manajemen pengetahuan perusahaan

Pertanyaan untuk mengidentifikasi kondisi umum pengetahuan perusahaan antara lain mencakup:

- a. Perkembangan pengetahuan dan manajemen pengetahuan, yang diisi dengan memilih satu jawaban yang benar
- b. Hambatan dalam proses manajemen pengetahuan, yang diisi dengan memilih beberapa jawaban yang benar
- c. Peran manajemen pengetahuan dalam perusahaan, yang dijawab dengan menggunakan pembobotan, dengan aturan:
  - 1 = Sangat tidak signifikan
  - 2 = Tidak signifikan
  - 3 = Tidak yakin
  - 4 = Signifikan
  - 5 = Sangat signifikan

Pertanyaan pada kuesioner ini berasal dari *Knowledge Management in Auto Components Manufacturers*.

2. Identifikasi strategi manajemen pengetahuan yang sesuai dengan perusahaan
- Strategi manajemen pengetahuan ini dibagi menjadi dua, yaitu kodifikasi dan personalisasi, sesuai dengan pembagian yang dilakukan oleh Hansen, Nohria, dan Tierney. Isi dan pertanyaan dalam kuesioner pun berasal dari *What's Your Strategy for Managing Knowledge?*, yang ditulis oleh Hansen, Nohria, dan Tierney (1999). Pada setiap pertanyaan disediakan dua jawaban, dan

responden diminta untuk memilih jawaban yang tepat sesuai bobot. Pemberian bobot menggunakan skala Likert dengan skala empat, yang jawabannya:

-2 = Sangat kodifikasi

-1 = Cenderung kodifikasi

1 = Cenderung personalisasi

2 = Sangat personalisasi

Kuesioner ini menggunakan skala empat dengan pertimbangan: pertama, skala genap digunakan untuk menghindari jawaban yang netral, tidak menjawab kodifikasi maupun personalisasi; kedua, skala empat digunakan untuk mengurangi kebimbangan pengisi karena dengan skala empat pilihan jawaban tidak terlalu banyak.

### 3.2.2 Pengumpulan Data Infrastruktur dan Media Manajemen Pengetahuan

Data infrastruktur manajemen pengetahuan dibutuhkan untuk melihat media dan fasilitas apa saja yang tersedia untuk mendukung proses pengetahuan, dan seberapa besar penggunaan fasilitas tersebut.

Proses pengambilan data untuk identifikasi infrastruktur manajemen pengetahuan dilakukan melalui pengamatan dan wawancara. Hasil pengumpulan data identifikasi infrastruktur manajemen pengetahuan dapat dilihat pada lampiran 3.3.

Kemudian, untuk media transfer pengetahuan yang bersifat personalisasi, disusun kuesioner untuk mengetahui seberapa efektif media tersebut digunakan. Kuesioner untuk penilaian media personalisasi pengetahuan ini diperoleh dari *Knowledge Audit Module, Knowledge Audit: Overview and Sample Questionnaire*, oleh Naguib Chowdhury (Isi kuesioner dapat dilihat pada lampiran 3.1).

### 3.2.3 Pengumpulan Data Aset Pengetahuan

Seperti telah dijelaskan sebelumnya pada bab 2, pada perusahaan konsultasi pengetahuan dibagi menjadi 3, yaitu metode, kasus, dan pengalaman. Berdasarkan pembagian tersebut, maka data aset pengetahuan pun dibagi menjadi tiga. Namun karena pengetahuan yang bersifat pengalaman berbentuk tacit jadi data tersebut tidak akan dirangkum pada subbab ini.

Data aset pengetahuan yang berupa metode merupakan suatu daftar yang berisi pengetahuan-pengetahuan yang digunakan dalam proses bisnis perusahaan. Dalam menyusun daftar pengetahuan ini, penulis tidak hanya mengumpulkan pengetahuan di bagian *consulting*, sesuai dengan ruang lingkup penelitian, namun juga pengetahuan di bagian riset dan pelatihan karena sebenarnya pengetahuan tersebut saling berkaitan, namun hanya tingkat penggunaannya yang berbeda.

Daftar nama pengetahuan ini dikumpulkan melalui pengamatan langsung dan wawancara, dan hasilnya dapat dilihat pada lampiran 3.4.

Kemudian aset pengetahuan yang berupa kasus merupakan dokumen-dokumen mengenai proyek yang telah dikerjakan sebelumnya yang tersimpan dalam *data warehouse*. Setiap divisi di perusahaan memiliki satu folder sendiri untuk menyimpan file-file yang berkaitan dengan proyek yang pernah dikerjakan, folder tersebut hanya bisa diakses oleh karyawan pada divisi bersangkutan. Dalam folder tersebut, dibagi lagi menjadi proyek yang telah selesai, sedang dikerjakan, dan proposal. Dalam setiap folder tersebut ada nama-nama proyek, yang didalamnya ada dokumen-dokumen, catatan, sumber, dan lain-lain yang berkaitan untuk proyek. Namun seperti yang terlihat jenis dokumen yang disimpan dan penamaannya belum terstandar.

Dan berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan, idealnya setiap proyek menghasilkan dokumen:

- Proposal
- Perjanjian (MoU)
- Hasil pengumpulan data
- Laporan penelitian
- Laporan dan presentasi

#### 3.2.4 Pengumpulan Data Proses Bisnis

Data proses bisnis terutama digunakan untuk mengetahui aliran pengetahuan. Data ini diperoleh berdasarkan wawancara dan mengamati secara langsung proses yang dilakukan. Data proses bisnis secara garis besar dapat di gambar 3.1.



Tabel 3.1 Proses Bisnis Perusahaan

Proses	Keterangan	Output
Prospecting	Membuka pasar, misalnya dengan: - Seminar - Sales visit - Networking	Contact List
Selling	Sales presentation	
Proposal development	- Problem identification - Solution hypotheses - Methodology choice - Pricing & Staffing	Proposal
Proposal presentation	Presentasi proposal proyek kepada klien	
Project planning	Menyusun rencana pengerjaan proyek	Workplan
Implementasi proyek	- Data collection - Data analysis - Data synthesis - Problem definition - Solution development - Implementation planning - Final report development	Consulting report

Selain data mengenai proses bisnis, diperlukan pula data mengenai jenis-jenis proyek apa saja yang ditangani oleh perusahaan. Data ini diperlukan untuk melihat seberapa intensif suatu jenis pengetahuan digunakan, sehingga dapat ditentukan bagaimana prioritas pengetahuan.

Cara lain untuk menentukan prioritas pengetahuan adalah dengan membuat dan menganalisis *knowledge gap*. Namun untuk kasus ini, pembuatan *knowledge gap* tidak dapat menghasilkan kesimpulan yang akurat disebabkan oleh dua faktor. Pertama, karena pekerjaan di perusahaan konsultansi yang diamati sangat beragam sehingga pemahaman akan suatu pengetahuan tidak bisa begitu saja distandardisasi, selain itu tingkat kebutuhan untuk pemahaman pengetahuan sangat dipengaruhi oleh seberapa sering pengetahuan tersebut digunakan. Kedua, karena tingkat *turnover* perusahaan tergolong tinggi sehingga *knowledge gap* akan kurang tepat bila digunakan sebagai alat analisis untuk pengambilan keputusan jangka panjang.

### 3.2.5 Pengumpulan Data Budaya Kerja dan Pengetahuan

Dalam proses perancangan struktur manajemen pengetahuan, data budaya kerja dan pengetahuan digunakan untuk melihat budaya yang ada dalam perusahaan. Data ini memberikan informasi sejauh mana budaya perusahaan mendukung proses manajemen pengetahuan.

Data budaya kerja dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang diberikan pada karyawan di perusahaan. Kuesioner ini diambil dari *Knowledge Audit: Overview & Sample Questionnaire* yang disusun oleh Naguib Chowdhury.

Kuesioner penilaian budaya kerja dan budaya pengetahuan perusahaan ini terdiri dari dua bagian. Bagian pertama berisi 23 pertanyaan yang jawabannya menggunakan skala Likert:

1 = Sangat tidak setuju

2 = Tidak setuju

3 = Tidak yakin

4 = Setuju

5 = Sangat setuju

Dan bagian kedua berisi 8 pertanyaan, dengan setiap pertanyaan memiliki beberapa jawaban yang harus diberi rating. Contoh kuesioner dapat dilihat pada lampiran 3.1.

### 3.3 Pengolahan Data

Pada subbab ini, akan dibahas mengenai hasil pengolahan data yang diperoleh.

#### 3.3.1 Pengolahan Data Identifikasi Strategi Manajemen Pengetahuan

##### 3.3.1.1 Pengolahan Data Kondisi Umum Manajemen Pengetahuan dan Pengetahuan Perusahaan

Untuk pertanyaan yang dijawab dengan memilih jawaban yang benar, penghitungan kuesioner dilakukan dengan menghitung frekuensi jawaban tersebut dipilih. Sedangkan untuk pertanyaan yang menggunakan pembobotan, penghitungan dilakukan dengan menggunakan rumus:

$$\text{Score } (y) = \frac{(xi.1)+(xii.2)+(xiii.3)+(xiv.4)+(xv.5)}{\sum x}$$

Dimana:

$x_i$  = jumlah responden yang menjawab sangat tidak signifikan

$x_{ii}$  = jumlah responden yang menjawab tidak signifikan

$x_{iii}$  = jumlah responden yang menjawab tidak yakin

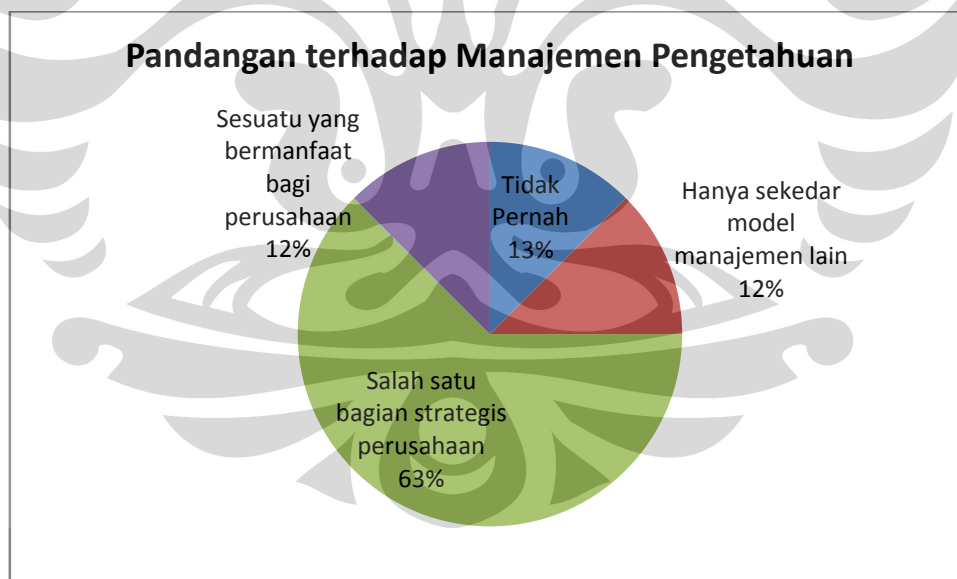
$x_{iv}$  = jumlah responden yang menjawab signifikan

$x_v$  = jumlah responden yang menjawab sangat signifikan

$\sum x$  = total jumlah responden

Hasil kuesioner:

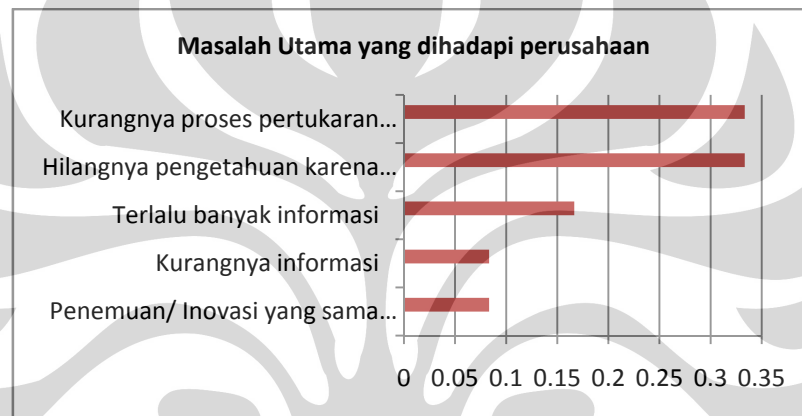
1. Lebih dari setengah responden (62%) menganggap bahwa manajemen pengetahuan di perusahaan sudah pada tahap perkembangan, sedangkan beberapa (25%) menganggap baru tahap pengenalan. Namun ada satu responden yang tidak mengerti sama sekali mengenai manajemen pengetahuan di perusahaan.
2. Menurut sebagian besar responden (62%), perusahaan memandang manajemen pengetahuan sebagai salah satu bagian strategis perusahaan, dan beberapa memandang manajemen pengetahuan di perusahaan merupakan sesuatu yang dapat bermanfaat (12%). Namun ada pula yang menjawab bahwa manajemen pengetahuan hanya suatu bentuk lain dari manajemen, bahkan ada satu responden yang menjawab tidak pernah mendengar sama sekali mengenai peran manajemen pengetahuan untuk perusahaan dan ada pula yang menganggap bahwa manajemen pengetahuan hanya sebagai perusahaan.



Gambar 3.1 Hasil Kuesioner Mengenai Pandangan terhadap Manajemen Pengetahuan

3. Seluruh responden menjawab bahwa pengetahuan merupakan aset perusahaan.

4. Masalah utama yang dihadapi perusahaan (diurutkan berdasarkan jawaban responden):
- Kurangnya proses pertukaran dan distribusi pengetahuan (33,33%)
  - Hilangnya pengetahuan karena karyawan meninggalkan perusahaan (33,33%)
  - Terlalu banyak informasi (16,66%)
  - Penemuan/ Inovasi yang sama dengan yang pernah dilakukan (8,3%)
  - Kurangnya informasi (8,3%)



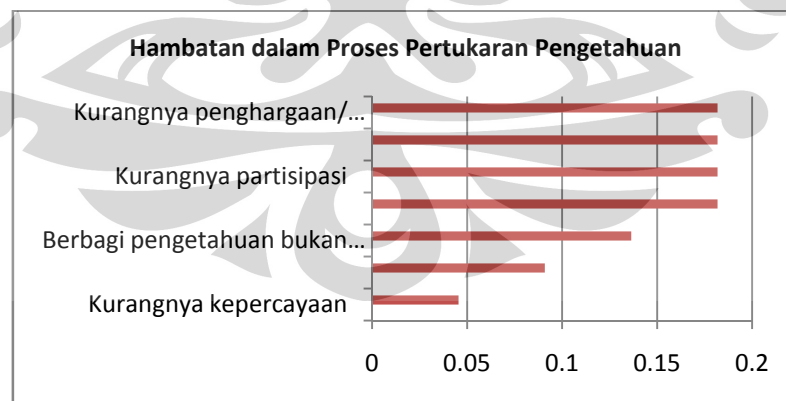
Gambar 3.2 Hasil Kuesioner untuk Masalah Utama yang Dihadapi

- 62% dari responden memandang pengetahuan yang tersedia di perusahaan merupakan pengetahuan yang penting dan relevan, namun tidak diperbarui secara teratur, sedangkan sisanya menganggap bahwa pengetahuan yang tersedia penting, relevan, dan terbaru.
- Sebagian besar responden (62%), menganggap bahwa inovasi merupakan bagian dari filosofi dan budaya perusahaan, dan hanya 25% yang menjawab bahwa inovasi hanya tugas dari bagian R&D (di perusahaan disebut divisi *knowledge management development*).
- 37% responden menganggap bahwa strategi manajemen pengetahuan perusahaan adalah dalam hal inovasi dan penciptaan pengetahuan baru, dan sebanyak 25% bahwa strategi manajemen pengetahuan merupakan strategi bisnis.



Gambar 3.3 Hasil Kuesioner untuk Strategi Pengetahuan

8. Hambatan dalam proses manajemen pengetahuan di perusahaan adalah (diurutkan berdasarkan jawaban responden):
- Hambatan fungsional (18,18%)
  - Kurangnya partisipasi (18,18%)
  - Kurangnya pelatihan (18,18%)
  - Kurangnya penghargaan/ pengakuan untuk pembagian pengetahuan (18,18%)
  - Berbagi pengetahuan bukan merupakan pekerjaan harian (13,63%)
  - Keengganan untuk berbagi pengetahuan (9,09%)
  - Kurangnya kepercayaan (4,54%)



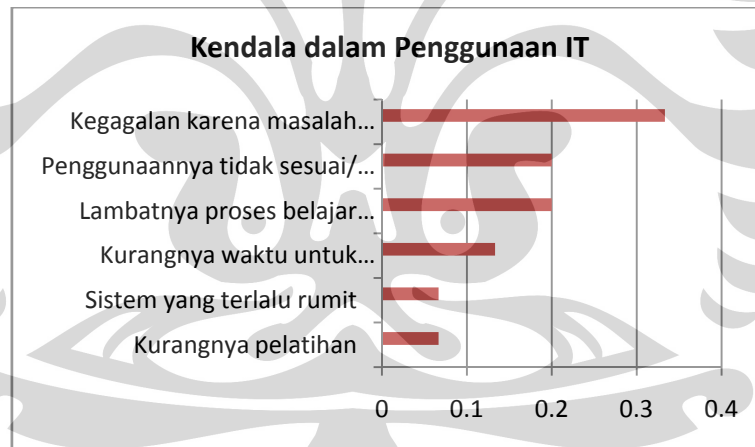
Gambar 3.4 Hasil Kuesioner untuk Hambatan dalam Proses Pertukaran Pengetahuan

9. Infrastruktur teknologi yang digunakan untuk proses pencarian dan transfer pengetahuan:

- a. Internet (31,8%)
- b. Intranet (31,8%)
- c. Data warehousing (18,18%)
- d. Lain-lain

10. Kendala yang dihadapi dalam penggunaan teknologi untuk mendukung manajemen pengetahuan:

- a. Kegagalan karena masalah teknis (33,33%)
- b. Penggunaannya tidak sesuai dengan/ sejalan dengan praktek kerja sehari-hari (20%)
- c. Lambatnya proses belajar pengguna karena kurang komunikasi (20%)
- d. Kurangnya waktu untuk belajar (13,33%)
- e. Sistem yang terlalu rumit (6,67%)
- f. Kurangnya pelatihan (6,67%)



Gambar 3.5 Hasil Kuesioner untuk Kendala dalam Penggunaan IT untuk Manajemen Pengetahuan

## 11. Penilaian responden terhadap peran manajemen pengetahuan

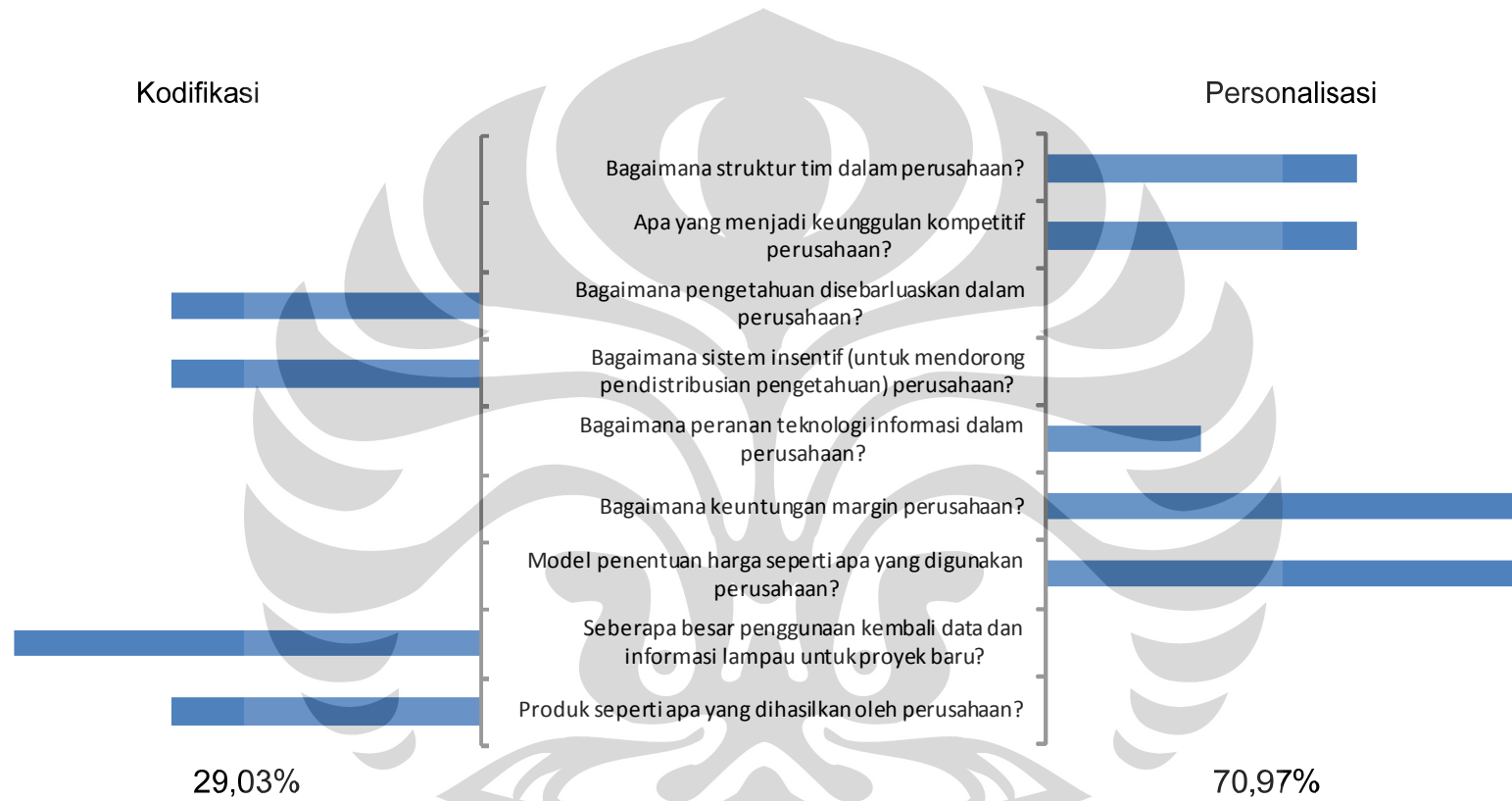
No.	Peran Manajemen Pengetahuan	Total
1	Meningkatkan kualitas	4,375
2	Meningkatkan pelayanan terhadap klien	4
3	Meningkatkan keunggulan kompetitif	3,875
4	Kecepatan menanggapi isu bisnis	3,75
5	Mempercepat durasi proyek	3,75
6	Inovasi	3,625
7	Peningkatan pendatan	3,625
8	Pengurangan biaya	3,5
9	Pengambilan keputusan secara lebih baik	3,375
10	Pengembangan karyawan	3,25
11	Manajemen hak property intelektual	3,125

## 12. Penilaian responden terhadap kesediaan pengetahuan yang tersedia di perusahaan

No.	Jenis Pengetahuan	Total
1	Pengetahuan yang tepat sesuai kebutuhan pekerjaan	3,5
2	Pengetahuan umum	3,375
3	Pengetahuan terbaru	3,25

## 3.3.1.2 Pengolahan Data Strategi Manajemen Pengetahuan

Pengolahan kuesioner strategi manajemen pengetahuan dilakukan dengan menghitung rata-rata bobot yang diberikan untuk setiap pertanyaan. Kemudian seluruh jawaban tersebut dijumlahkan untuk masing-masing kodifikasi dan personalisasi, dan hasil penjumlahan tersebut dibuat persentasenya. Hasil perhitungan kuesioner strategi manajemen pengetahuan terlihat pada gambar 3.7.



Gambar 3.6 Hasil Kuesioner Strategi Kodifikasi vs Personalisasi



Melihat hasil perhitungan kuesioner, sisi kodifikasi memiliki persentase sebesar 29,03% sedangkan sisi personalisasi memiliki persentase 70,97%, maka secara teori perusahaan sebaiknya menerapkan strategi manajemen personalisasi. Namun, bukan berarti perusahaan hanya menjalankan strategi personalisasi, karena sesuai dengan studi yang telah dilakukan Hansen, Nohria, dan Tierney (What's Your Strategy for Managing Knowledge), strategi manajemen pengetahuan akan berhasil dengan baik bila penerapannya 80-20, dalam kasus ini 80% personalisasi dan 20% kodifikasi. Jadi, personalisasi menjadi *primary strategy* dan kodifikasi menjadi *secondary strategy*.

Implementasi untuk strategi personalisasi dapat dilakukan dengan mengadakan acara atau kelompok-kelompok yang memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan antar individu, misalnya dengan *sharing session*, diskusi, briefing, dan lainnya. Sedangkan untuk kodifikasi dapat dilakukan dengan memperbaiki struktur *data warehouse*, mempermudah akses, dan memperbarui secara rutin.

### 3.3.2 Pengolahan Data Infrastruktur dan Media Manajemen Pengetahuan

Setelah mengidentifikasi infrastruktur dan media yang mendukung manajemen pengetahuan, selanjutnya, data tersebut diklasifikasikan berdasarkan fungsinya dalam model SECI dan dalam proses pengetahuan.

Pada model SECI, data infrastruktur tersebut diklasifikasikan menjadi:

1. Sosialisasi, yaitu proses perubahan pengetahuan dari pengetahuan *tacit* menjadi *tacit*
2. Eksternalisasi, yaitu proses perubahan pengetahuan dari pengetahuan *tacit* menjadi *explicit*
3. Kombinasi, yaitu proses perubahan pengetahuan dari *explicit* menjadi *explicit*
4. Internalisasi, yaitu proses perubahan pengetahuan dari *explicit* menjadi *tacit*.

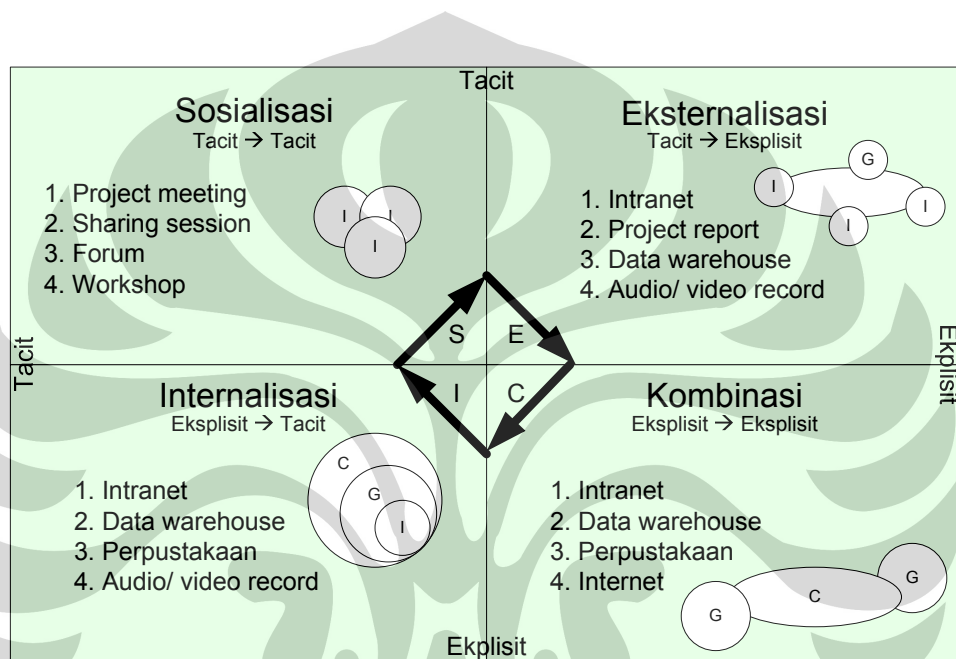
Sedangkan klasifikasi berdasarkan proses pengetahuan dibagi menjadi:

1. Penciptaan pengetahuan
2. Penyimpanan pengetahuan
3. Transfer pengetahuan

#### 4. Pencarian pengetahuan

Tujuan dari pengelompokan infrastruktur dan media ke dalam proses SECI dan proses pengetahuan adalah untuk dapat melihat fungsi dan penggunaan infrastruktur dan media tersebut untuk mendukung manajemen pengetahuan sehingga pemanfaatan infrastruktur dan media dapat optimal. (Hasil pengelompokan media dapat dilihat pada lampiran 3.3)

Pengelompokan ke dalam SECI juga dapat dilihat pada gambar 3.8

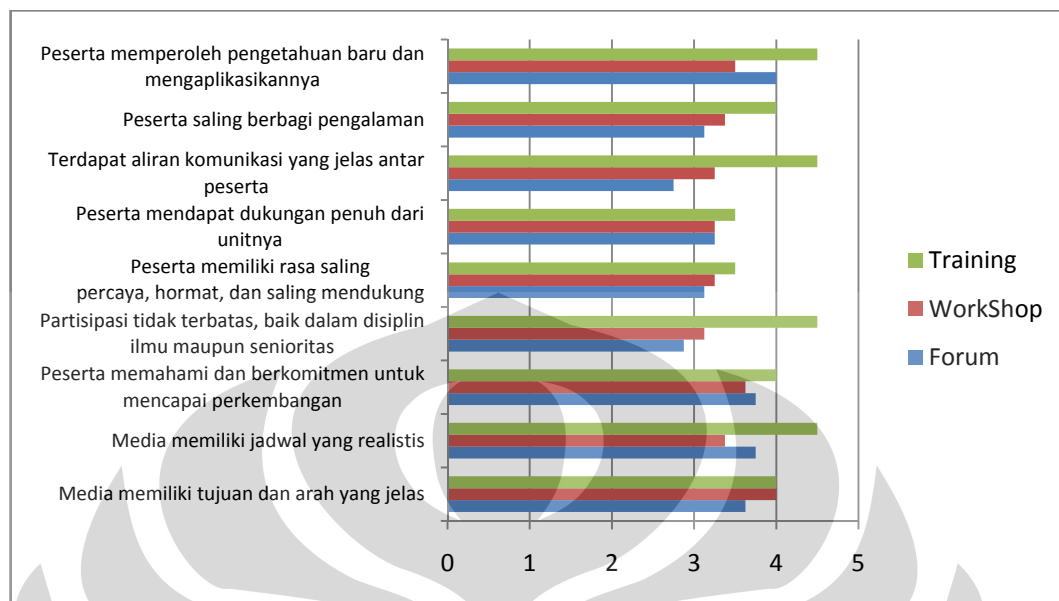


Gambar 3.7 Pengelompokan Infrastruktur dan Media Manajemen Pengetahuan dalam SECI

Tidak semua infrastruktur dan media dapat ditulis dan diklasifikasikan ke dalam proses-proses tersebut karena beberapa infrastruktur dan media tidak terlibat secara langsung dalam proses SECI maupun proses pengetahuan, ataupun tidak bersifat formal sehingga tidak bisa diukur efektifitasnya. Misalnya infrastruktur LAN yang secara tidak langsung membantu terjadinya proses transfer pengetahuan, serta internalisasi dan eksternalisasi pengetahuan. Contoh lain adalah diskusi informal, yang mendorong terjadinya transfer pengetahuan, dan proses sosialisasi.

Selama pengumpulan data infrastruktur, dilakukan pula penilaian terhadap efektivitas sarana transfer pengetahuan secara personalisasi. Hasilnya

penilaian sarana/ media transfer pengetahuan tersebut, dapat dilihat pada gambar 3.9.



Gambar 3.8 Hasil Kuesioner Penilaian Media Personalisasi Pengetahuan

Dari hasil kuesioner tersebut dapat disimpulkan bahwa:

- Forum perusahaan yang diselenggarakan setiap bulan, dan wajib dihadiri oleh seluruh karyawan dinilai dapat memberikan pengetahuan baru pada karyawan yang dapat diaplikasikan untuk pekerjaannya. Namun forum dinilai tidak memiliki aliran komunikasi yang jelas, hal ini disebabkan oleh sifat forum yang berbentuk seperti seminar sehingga komunikasi bersifat satu arah.
- Workshop perusahaan dinilai merupakan sarana pembagian pengetahuan yang memiliki tujuan dan arah yang jelas, namun kurang mendukung peserta untuk saling berbagi pengalaman, karena bentuknya workshop sehingga pengalaman yang dibagi bersifat satu arah.
- Training merupakan media personalisasi pengetahuan yang dianggap paling optimal, baik dari hasil yang dicapai maupun tujuannya. Dari training, peserta akan mendapatkan pengetahuan baru yang aplikatif, dan training memiliki aliran komunikasi yang jelas. Namun, *training* tidak dilakukan secara rutin, bila ada karyawan baru, karyawan tersebut harus menunggu dulu sampai kuota untuk *training* terpenuhi baru akan diadakan *training*.

### 3.3.3 Pengolahan Data Aset Pengetahuan

Setelah membuat daftar jenis pengetahuan yang ada di perusahaan, kemudian dilakukan pengolahan data dengan membuat taksonomi pengetahuan. Taksonomi pengetahuan ini nantinya akan membantu dalam proses pembuatan peta pengetahuan.

Hasil taksonomi pengetahuan di perusahaan, dapat dilihat pada lampiran 3.5. Dalam taksonomi pengetahuan pengetahuan diklasifikasikan menjadi beberapa kelompok. Sebagai perusahaan konsultansi, pengetahuan dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu:

#### 1. Metode

Pengetahuan yang berbentuk metode dan *tools*, dibagi lagi menjadi dua sesuai dengan proses yang terjadi dalam penyelesaian proyek.

- a. Proses pengumpulan data. Pengetahuan yang terkait dengan proses pengumpulan data diberi warna jingga. Warna jingga tua menunjukkan metode yang digunakan, sedangkan yang berwarna jingga muda menunjukkan cara pengumpulan data.
- b. Proses implementasi proyek. Pengetahuan yang terkait dengan proses implementasi dan penyusunan solusi diberi warna biru. Warna biru tua menunjukkan metode yang digunakan untuk menganalisis masalah dan solusi, sedangkan yang berwarna biru merupakan alat (*tools*) yang digunakan untuk menganalisis dan merupakan model khas perusahaan.

#### 2. Tipe industri

Setiap industri memiliki karakter yang berbeda-beda, karena itu pengetahuan mengenai suatu tipe industri menjadi pengetahuan yang penting pula. Saat ini tipe industri dapat dibagi menjadi 10 jenis industri seperti yang tergambar pada lampiran. Namun dengan berkembangnya perusahaan, maka tipe industri yang ditangani dapat pula berkembang.

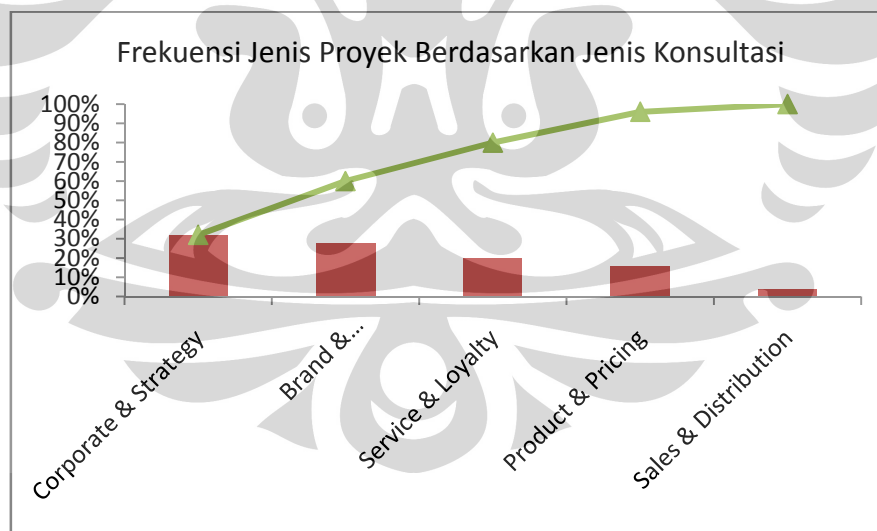
### 3.3.4 Pengolahan Data Proses Bisnis

Untuk mempermudah analisis terhadap pengetahuan yang terkait dalam setiap proses, data proses bisnis di perusahaan, disusun dalam suatu flowchart. Selain urutan proses, *flowchart* berisi keterangan mengenai dokumen yang

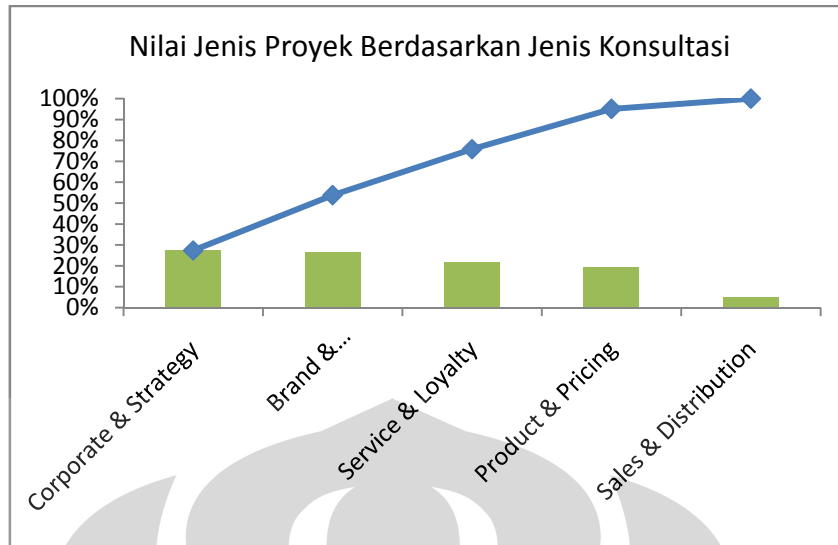
dihasilkan dan pengetahuan yang digunakan untuk membantu dalam suatu proses. Gambar *flowchart* proses dapat dilihat pada Lampiran 3.5.

Dari *flowchart* pada lampiran terlihat bahwa proses yang intensif menggunakan pengetahuan adalah pada proses pengumpulan data dan proses implementasi proyek. Namun dalam pelaksanaannya, proses pengumpulan data tidak dilakukan sendiri oleh bagian *consulting* namun dengan bantuan dari bagian *research*, jadi dapat disimpulkan bahwa pemahaman konsultan mengenai pengetahuan yang berkaitan dengan implementasi dan analisis masalah harus lebih tinggi dibandingkan pengetahuan untuk penelitian.

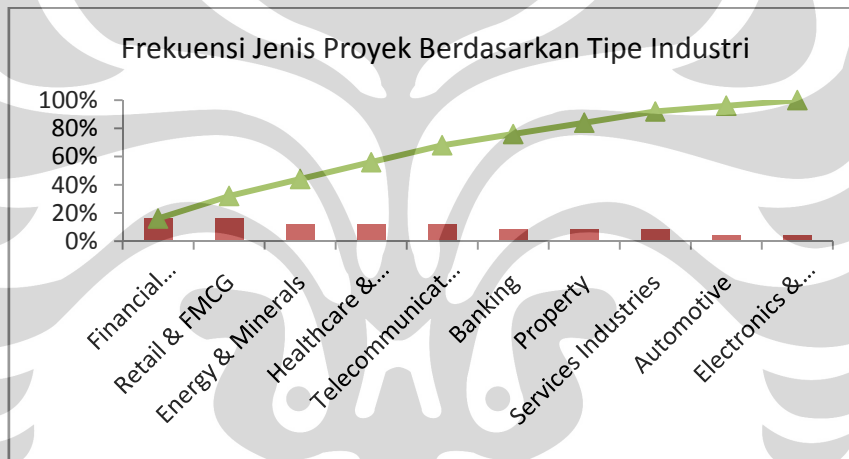
Kemudian bila dilihat dari jenis proyek yang ditangani perusahaan, prioritas pengembangan pengetahuan ditentukan dengan melihat frekuensi seberapa sering suatu jenis pengetahuan dipakai. Pengolahan data dilakukan dengan membuat diagram Pareto dari jenis proyek berdasarkan jenis industri dan jenis konsultasi. Hasil diagram Pareto jenis proyek selama satu tahun ini dapat dilihat pada gambar 3.9 (berdasarkan jenis konsultasi) dan gambar 3.11 (berdasarkan tipe industri).



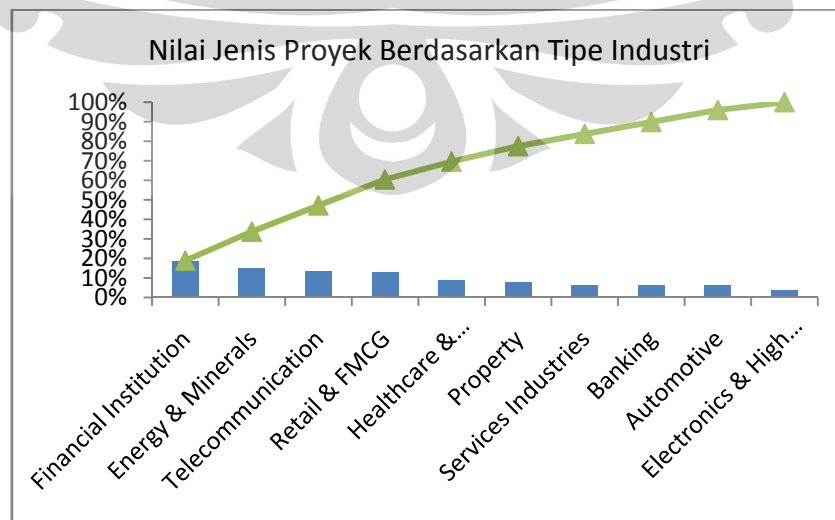
Gambar 3.9 Diagram Pareto Frekuensi Proyek berdasarkan Jenis Konsultasi



Gambar 3.10 Diagram Pareto Nilai Proyek berdasarkan Jenis Konsultasi



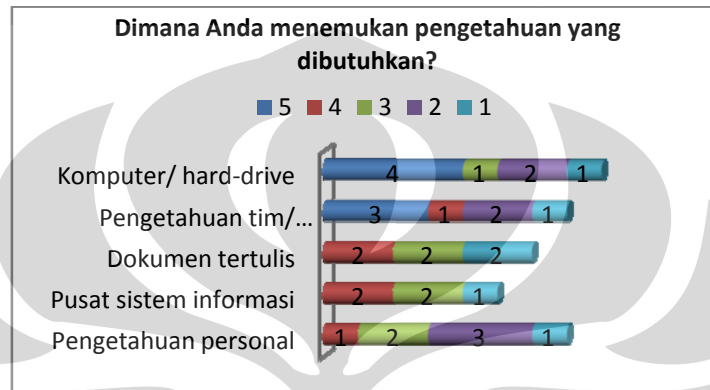
Gambar 3.11 Diagram Pareto Frekuensi Proyek berdasarkan Tipe Industri



Gambar 3.12 Diagram Pareto Nilai Proyek Berdasarkan Tipe Industri

### 3.3.5 Pengolahan Data Budaya Pengetahuan

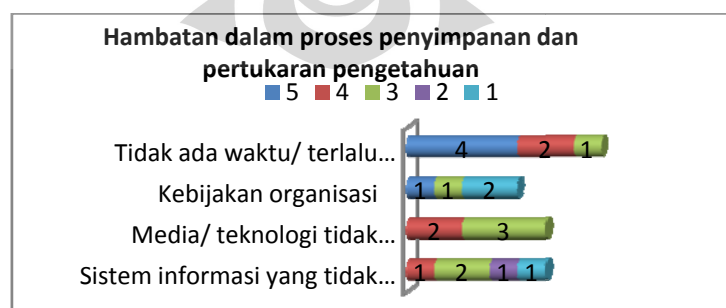
Penghitungan hasil kuesioner penilaian budaya pengetahuan menggunakan rumus yang sama dengan rumus penghitungan kuesioner kondisi umum pengetahuan perusahaan. Hasil lengkap dari penghitungan penilaian budaya pengetahuan dapat dilihat pada lampiran 3.2.



Gambar 3.13 Hasil Kuesioner Mengenai Tempat Pengetahuan Tersimpan



Gambar 3.14 Hasil Kuesioner Mengenai Asal Pengetahuan yang Dimiliki Responden



Gambar 3.15 Hasil Kuesioner Mengenai Hambatan dalam Proses Penyimpanan dan Pertukaran Pengetahuan



Gambar 3.16 Hasil Kuesioner Mengenai Hambatan dalam Pertukaran Informasi Antar Divisi

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa perusahaan memfasilitasi penyimpanan dan pencarian pengetahuan, dan hal ini terlihat dari adanya perpustakaan dan *data warehouse*. Selain itu, perusahaan juga memfasilitasi dan mendukung karyawan dalam proses penciptaan pengetahuan baru serta transfer pengetahuan. Adanya dukungan dan fasilitas untuk setiap proses pengetahuan tersebut memicu performa kerja karyawan, namun belum dapat memicu organisasi secara keseluruhan untuk bereaksi dengan cepat terhadap perubahan.

Dan pengetahuan di perusahaan, sebagian besar berbentuk *tacit*, sedangkan pengetahuan yang terdokumentasikan terdapat di *data warehouse* tidak dapat diaplikasikan secara langsung tanpa ada modifikasi; pengetahuan yang tersimpan perlu dimodifikasi sesuai dengan jenis proyek yang dijalankan.

Dalam hal kerja sama, setiap karyawan sudah terbiasa untuk bekerja bersama dalam satu tim, baik dari divisi yang sama maupun berbeda, karena semua pengerjaan proyek dilakukan secara bersama-sama, misalnya proyek di bagian *consulting* memerlukan adanya penelitian dari bagian riset. Dan karyawan sudah cukup puas dengan tingkat kerjasama tersebut. Selain itu, kerjasama ini juga mendukung proses pembagian dan penciptaan pengetahuan.

Kemudian, dari kuesioner dapat disimpulkan pula bahwa setiap karyawan menyadari bahwa pertukaran pengetahuan sangat penting untuk mendukung performa bisnis dan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Namun, untuk masalah pengetahuan yang diberikan perusahaan ternyata masih sedikit dibandingkan dengan pengetahuan yang diperoleh sendiri oleh karyawan. Karyawan umumnya belajar mandiri untuk mendapat pengetahuan yang



dibutuhkan untuk pekerjaannya dan dari proses inilah sumber pengetahuan yang mereka miliki.

Dari hasil kuesioner juga diperoleh kesimpulan bahwa menurut responden pengetahuan yang mereka peroleh sebagian besar berasal dari pengalaman rekan kerja yang lain, karena itulah proses pertukaran dan pembagian pengetahuan menjadi sangat penting. Namun proses tersebut terkendala beberapa hal, terutama tidak ada waktu banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan sehingga mereka terlalu sibuk untuk bertukar pengetahuan.



## 4. ANALISIS

Pada bab 4, akan dijelaskan mengenai analisis yang dilakukan terhadap data-data dari bab 3. Dan kemudian hasil analisis ini digunakan untuk menyusun usulan perancangan sistem manajemen pengetahuan yang sesuai untuk perusahaan. Sesuai dengan metode SMARTVision, analisis akan dibagi analisis perencanaan strategis, analisis kebutuhan bisnis, dan analisis budaya kerja, yang termasuk dalam tahap *Strategize*, serta audit pengetahuan, perencanaan pengetahuan, dan perancangan model sistem manajemen pengetahuan yang termasuk dalam tahap *Model*.

### 4.1 Analisis Perencanaan Strategis

Tahap perencanaan strategis adalah tahap untuk menentukan pengetahuan apa saja yang penting untuk diatur dalam manajemen pengetahuan. Sebagai suatu perusahaan konsultansi, pengetahuan yang terdapat di perusahaan tentunya sangat banyak sehingga diperlukan perencanaan untuk memastikan proses manajemen pengetahuan dapat memberikan hasil yang optimal terutama untuk meningkatkan performa perusahaan.

Perencanaan pengetahuan mencakup dua langkah, pertama menentukan pengetahuan kritis, yaitu pengetahuan yang penting entah untuk identitas, meningkatkan performa, kepuasan klien, atau yang lainnya tergantung visi dan strategi manajemen pengetahuan perusahaan; kemudian menentukan prioritas pengetahuan berdasarkan proses bisnis.

#### 4.1.1 Analisis Pengetahuan Kritis

Dengan mengacu pada hasil kuesioner, disimpulkan bahwa perusahaan memiliki strategi manajemen pengetahuan yang mengutamakan inovasi dan penciptaan pengetahuan baru. Hal ini terbukti dengan adanya model-model khas perusahaan, penerbitan buku-buku, dan *workshop* rutin yang mengemukakan ide-ide terbaru bidang *marketing*, bidang yang digeluti perusahaan. Dan pengetahuan yang diciptakan inilah yang menjadi pengetahuan kritis perusahaan – secara keseluruhan, bukan hanya divisi *consulting*. Pengetahuan dan model yang khas dari perusahaan antara lain dapat dilihat pada lampiran 4.1.

Untuk menganalisis lebih dalam mengenai pengetahuan kritis di perusahaan, penulis telah melakukan wawancara (form wawancara dapat dilihat pada Lampiran 3.1) dengan beberapa orang dari tingkat manajerial mengenai pengetahuan kritis perusahaan. Hasil wawancara tersebut mengungkapkan beberapa hal untuk penilaian pengetahuan kritis antara lain perkembangan dan originalitas, pemahaman karyawan terhadap pengetahuan kritis, ancaman terhadap kemungkinan pengetahuan dibajak oleh kompetitor, dan seberapa lama pengetahuan tersebut dapat bertahan.

Pertama, dari segi perkembangan, pengetahuan kritis perusahaan bisa dikatakan berkembang meski agak kurang. Pengetahuan kritis tersebut berkembang terus, terbukti dengan terbitnya buku-buku baru perusahaan yang menggunakan model-model tersebut. Namun bila dilihat dari partisipasi karyawan, masih kurang karena pengembangan pengetahuan terbatas dilakukan oleh beberapa orang saja.

Dan bila dilihat dari segi pemahaman karyawan, pengetahuan kritis ini dapat dikatakan selalu digunakan untuk menyelesaikan proyek-proyek yang sedang dijalankan, jadi sudah menjadi suatu kewajiban bagi karyawan untuk mengetahui dan memahami konsep model-model perusahaan.

Pengetahuan yang diciptakan oleh perusahaan sudah menjadi suatu ciri khas dari perusahaan, sehingga tidak ada ketakutan bahwa pengetahuan tersebut akan ditiru oleh kompetitor karena sudah ada pandangan dan pemahaman bahwa pengetahuan tersebut berasal dari perusahaan yang mana. Perusahaan justru menganggap bila ada kompetitor yang menggunakan model-model perusahaan maka itu menjadi suatu promosi bagi perusahaan. Originalitas inilah yang menjadi keunggulan dari model-model yang telah diciptakan.

Jadi bila dilihat dari sisi originalitas dan kemungkinan untuk ditiru, pengetahuan kritis perusahaan ini masih bisa bertahan untuk beberapa tahun ke depan. Namun seiring dengan perkembangan dan perubahan kondisi usaha, terutama dengan ditemukannya berbagai teknologi baru yang merubah cara orang berinteraksi, perusahaan mempunyai tuntutan untuk terus mengembangkan pengetahuan baru agar dapat terus bersaing.

#### 4.1.2 Analisis Prioritas Pengetahuan

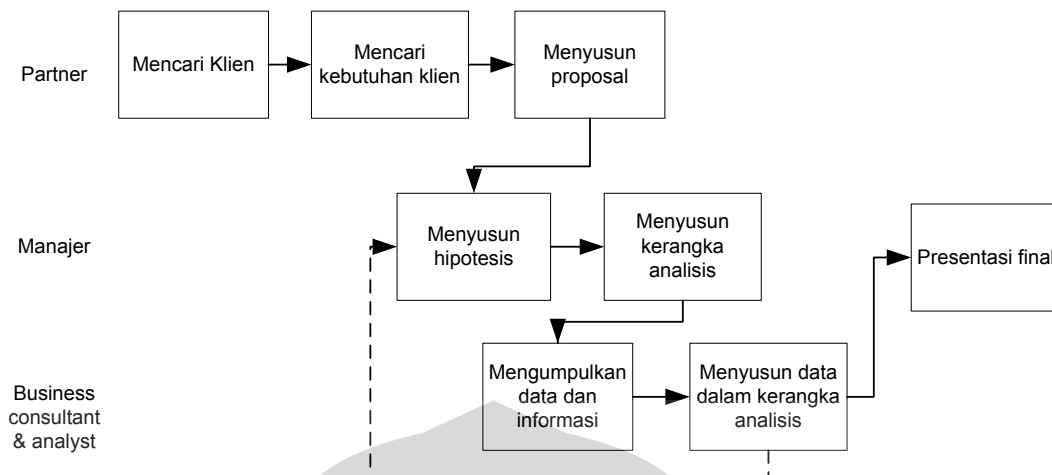
Seperti telah dijelaskan pada bab dasar teori, pengetahuan organisasi dapat dibedakan menjadi pengetahuan kernel dan ephemeral. Pengetahuan kernel adalah pengetahuan dasar perusahaan sedangkan pengetahuan ephemeral adalah pengetahuan yang berkaitan dengan proyek tertentu. Karena posisi pengetahuan kernel sebagai pengetahuan dasar, maka prioritas pengetahuan-pengetahuan kernel memiliki prioritas lebih tinggi daripada pengetahuan ephemeral.

Pengetahuan kernel yang dimaksud antara lain:

- Model-model perusahaan; sebagai pengetahuan dasar sekaligus kritis perusahaan
- Urutan proses penyelesaian proyek; bagaimana urutan dan apa yang harus dilakukan setiap anggota tim selama proyek mulai dari proposal, riset, sampai presentasi akhir
- Template dan acuan dalam penulisan laporan baik dalam bentuk presentasi maupun tulisan
- Etika terhadap klien.

Sedangkan untuk pengetahuan ephemeral, prioritas ditentukan berdasarkan proses bisnis, maka penulis mengacu pada hasil pengumpulan dan pengolahan data proses bisnis (sub bab 3.2.4 dan 3.3.4).

Penentuan tingkat prioritas pengetahuan selanjutnya ditentukan oleh posisi dan tanggung jawab setiap konsultan. Posisi konsultan dibedakan menjadi *partner*, *manager*, *business consultant*, dan *business analyst*. Sesuai dengan perumusan masalah, dimana fokus pengembangan pengetahuan diutamakan untuk konsultan baru, maka prioritas pengetahuan pun diutamakan untuk *business consultant* dan *business analyst*.



Gambar 4.1 Pembagian Tanggung Jawab Konsultan dalam Proyek

Proses yang dilakukan langsung oleh *business consultant* dan *business analyst*, adalah proses pengumpulan data dan informasi dan penyusunan data dalam kerangka analisis. Proses pengumpulan data yang dimaksud adalah proses memilih data yang berkaitan dengan hipotesis, jadi pengetahuan yang berkaitan dengan riset hanya diperlukan untuk kebutuhan menganalisis dan mengambil kesimpulan dari data, bukan berkaitan dalam proses riset karena proses riset dan penelitian dilakukan oleh divisi riset.

Perbedaan antara *business consultant* dan *analyst* adalah dalam tanggung jawab, *analyst* mengikuti *consultant*, dan terkadang *consultant* harus mengambil alih pekerjaan *manager*. Jadi *analyst* hanya perlu pengetahuan sampai pada tingkat *know-what*, sedangkan *consultant* sampai pada tingkat *know-why*. Dari proses tersebut, maka prioritas pengetahuan yang penting adalah pengetahuan mengenai pendekatan-pendekatan yang biasanya digunakan perusahaan dalam penyelesaian suatu proyek (model-model khas perusahaan), serta pengetahuan mengenai tipe industri sehingga mempermudah interpretasi data dan informasi.

Untuk jenis pengetahuan mengenai konsultasi sendiri dapat disusun prioritas berdasarkan diagram pareto pada gambar 3.10, sebagai berikut, pertama *corporate & strategy*, tidak hanya karena frekuensi yang paling sering tapi juga karena nilai dari proyek *corporate & strategy* paling besar. Selanjutnya *brand & communication* dan *service & loyalty*.

Sedangkan pengetahuan yang berkaitan dengan tipe industri diurutkan berdasarkan prioritas sebagai berikut institusi finansial, energi dan mineral, telekomunikasi, retail, dan industri kesehatan dan farmasi.

#### **4.2 Analisis Kebutuhan Bisnis**

Dilihat dari proses bisnis yang terjadi, proses pertukaran pengetahuan perusahaan sangat penting terutama untuk mempercepat penyelesaian suatu proyek. Hal ini dikarenakan jenis-jenis proyek yang diterima memiliki kesamaan, entah dari jenis konsultasinya ataupun dari tipe industrinya. Meskipun setiap proyek tentunya memiliki keunikan dan tidak dapat begitu saja disamakan, namun paling tidak pendekatan yang dilakukan sama.

Hasil dari kuesioner dan wawancara mengungkapkan bahwa -sesuai dengan jenis jasa konsultasi yang ditawarkan yang unik untuk setiap proyek, jumlah kelompok yang relatif sedikit, dan karakter lain berdasarkan pembagian strategi manajemen pengetahuan oleh Hansen, Nohria, dan Tierney- strategi manajemen pengetahuan yang sesuai adalah strategi personalisasi. Namun proses personalisasi dari pertukaran pengetahuan sering terkendala dengan *workload* pekerjaan yang terlalu besar sehingga karyawan terlalu sibuk untuk saling bertukar pengetahuan.

Selain itu, dari hasil diskusi dengan beberapa karyawan mengungkapkan bahwa tingkat *turnover* karyawan pun cukup tinggi, sehingga ancaman terjadinya *knowledge walkout* pun semakin besar apabila perusahaan hanya menerapkan strategi personalisasi.

Dengan mempertimbangkan kedua hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa selain pertukaran pengetahuan secara personal, diperlukan juga pendokumentasian pengetahuan dan pengelolaan pengetahuan yang telah terdokumentasi tersebut.

#### **4.3 Analisis Terhadap Budaya Kerja**

Budaya kerja perusahaan sebenarnya sangat mendukung pertukaran pengetahuan, setiap karyawan memahami pentingnya pengetahuan dan sangat mendalami prinsip *passion for knowledge* (bagian dari 4P, nilai yang dianut perusahaan). Namun seperti yang telah berkali-kali diungkapkan, proses

pertukaran pengetahuan tersebut terkendala karena masing-masing karyawan yang terlalu sibuk.

Sumber pengetahuan yang mereka miliki saat ini adalah dari pengalaman rekan kerja lain dan dari pengalaman mereka sendiri. Namun karena keterbatasan waktu, seringkali pertukaran pengetahuan secara langsung terhambat, sehingga akhirnya pengetahuan yang tersimpan di komputer (*data warehouse*, informasi dari internet) menjadi sumber pengetahuan utama.

Jadi, sebenarnya tidak akan sulit untuk meningkatkan proses pertukaran pengetahuan di perusahaan karena setiap karyawan pun sudah memiliki keinginan untuk belajar dan bertukar pengetahuan. Namun perlu ada suatu evaluasi terhadap proses untuk mengetahui mengapa terjadi beban kerja yang besar. Kemudian disusun suatu cara pertukaran pengetahuan yang tidak akan terlalu menyita banyak waktu dan usaha karyawan pemilik pengetahuan maupun pencari pengetahuan.

#### **4.4 Penyusunan Model Konseptual Manajemen Pengetahuan**

Setelah melalui tahap *strategize*, yang berisi tahap-tahap untuk perencanaan awal, tahap selanjutnya adalah *model*, yaitu tahap untuk menyusun model konseptual maupun fisik dari manajemen pengetahuan. Model konseptual diawali dengan proses audit pengetahuan, yang bertujuan untuk mengetahui sumber pengetahuan, kelemahan dan kekuatan pengetahuan, dan aliran pengetahuan. Hasil dari audit pengetahuan ini kemudian akan digunakan untuk perencanaan pengetahuan dan akhirnya untuk menyusun inisiatif manajemen pengetahuan.

##### 4.4.1 Analisis Audit Pengetahuan

###### 4.4.1.1 Identifikasi Tipe dan Sumber Pengetahuan

Sebagian besar pengetahuan yang terdapat di perusahaan masih berbentuk tacit, dan walaupun sudah terdokumentasi itupun belum terorganisir secara baik. Dari hasil wawancara, diketahui bahwa pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman proyek masih tersimpan dalam kepala konsultan yang mengerjakan atau tersimpan di komputer masing-masing.

Sumber pengetahuan dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu sumber pengetahuan tacit dan sumber pengetahuan yang terdokumentasi. Untuk sumber pengetahuan tacit dapat dibagi lagi berdasarkan keahlian dari konsultan senior yang dijadikan referensi. Sama seperti pembagian jenis pengetahuan yang digunakan untuk penyusunan taksonomi pengetahuan, pengetahuan dibagi menjadi pengetahuan yang berkaitan dengan konsultasi dan penelitian. Pengetahuan yang berkaitan dengan penelitian sumber pengetahuan berada di divisi riset. Sedangkan pengetahuan yang berkaitan dengan jenis konsultasi dibagi sesuai dengan jenis konsultasi *corporate & strategy*, *brand & communication*, *sales & distribution*, dan *service & loyalty*. Pembagian sumber pengetahuan dilakukan berdasarkan jenis konsultasi bukan tipe industri karena proyek-proyek yang sama jenis konsultasinya pendekatannya cenderung lebih sama dibandingkan proyek-proyek yang sama tipe industrinya. Setiap jenis pengetahuan tersebut memiliki satu orang konsultan senior yang bisa dijadikan referensi.

Kemudian, untuk sumber pengetahuan yang berbentuk dokumen dapat diperoleh dari perpustakaan dan *data warehouse* yang dimiliki setiap divisi. Sumber pengetahuan yang terdapat di perpustakaan dibagi menjadi buku, yang diklasifikasikan berdasarkan tema dan topik; serta dokumen, audio, dan video, yang diklasifikasikan berdasarkan proyek.

#### 4.4.1.2 Kekuatan dan Kelemahan Pengetahuan

Identifikasi kekuatan dan kelemahan pengetahuan dan sistem manajemen pengetahuan perusahaan digunakan untuk menyusun strategi dan langkah apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan fungsi manajemen pengetahuan agar dapat memberikan nilai tambah dan keunggulan kompetitif perusahaan, serta meningkatkan performa kerja.

Pada tabel 4.1, dapat dilihat matriks TOWS dari pengetahuan dan sistem manajemen pengetahuan perusahaan.



#### 4.4.1.3 Pemetaan Pengetahuan

Peta pengetahuan merupakan alat yang penting untuk mengatur pengetahuan, tidak hanya dalam perancangan strategi namun juga untuk perancangan struktur manajemen pengetahuan. Fungsi dari peta pengetahuan yang pertama adalah membantu memperjelas area dan jenis pengetahuan yang dimiliki perusahaan. Melalui ini, kita dapat mencari pengetahuan apa yang masih kurang dan diperlukan oleh perusahaan. Sehingga pada akhirnya peta pengetahuan dapat digunakan untuk menyusun strategi pengembangan pengetahuan.

Selain itu, peta pengetahuan dapat digunakan sebagai dokumentasi mengenai sumber-sumber pengetahuan yang dimiliki perusahaan, yang sekaligus menggambarkan aliran pengetahuan berkaitan dengan proses bisnis yang dilakukan. Berikut ini peta pengetahuan perusahaan yang disusun penulis berdasarkan model dari buku *Knowledge Dividend*, yang ditulis oleh *Rene Tissen, Daniel Andriessen*, dan *Frank Lekanne Deprez* (1999).

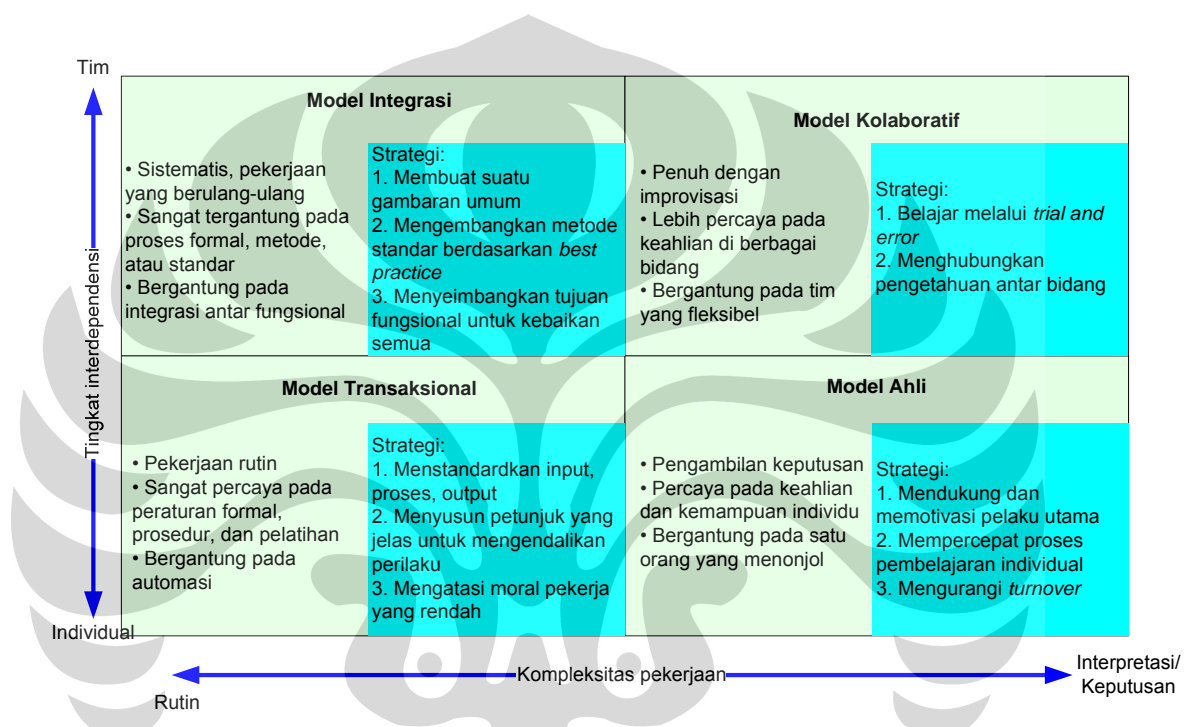
Bentuk kotak menunjukkan jenis pengetahuan, dan daftar yang mengikutinya menggambarkan bagian pengetahuan. Sedangkan garis-garis menunjukkan hubungan antar pengetahuan.

Tabel 4.1 Matriks TOWS Manajemen Pengetahuan

		Threat	Opportunity
		1. Persaingan industri konsultansi yang semakin ketat 2. Kompetitor yang memiliki spesialisasi yang lebih beragam	1. Perkembangan perekonomian membuat semakin beragamnya jenis industri
Weakness	1. Penyimpanan dokumen dan file dari proyek terdahulu belum terstandar 2. Penggunaan dari database proyek terdahulu belum optimal 3. Manajemen yang terkadang <i>sales-driven</i> menyebabkan <i>workload</i> karyawan tinggi 4. <i>Turnover</i> karyawan yang cukup tinggi	<b>W4-T1.</b> Meningkatkan cara-cara untuk mendokumentasikan pengetahuan karena dengan <i>turnover</i> karyawan yang cukup tinggi, kemungkinan <i>knowledge walkout</i> semakin besar <b>W2-T1.</b> Mengoptimalkan fungsi database proyek, diharapkan dapat mempercepat penyelesaian waktu proyek.	<b>W3-O1.</b> Membuat suatu standar untuk penyimpanan dokumen dan file, apalagi dengan semakin beragamnya jenis industri, sehingga pengetahuan dan pengalaman dari proyek terdahulu mudah dicari, dan mempercepat proses pembelajaran <b>W3-O1.</b> Mengendalikan penerimaan proyek, dan menjaga agar perkembangan pengetahuan sesuai dengan perkembangan perusahaan.
Strength	1. Telah mengeluarkan model-model marketing yang khas dan menjadi ciri khas 2. Memiliki 3 divisi yang terintegrasi 3. Sudah memiliki pengalaman diberbagai jenis bidang 4. Memiliki tempat untuk penyimpanan dokumen/ file dari proyek terdahulu	<b>S1-T2.</b> Mengembangkan model-model marketing sehingga lebih dikenal sebagai spesialisasi perusahaan <b>S2-T2.</b> Mengintegrasikan pengetahuan dari ketiga divisi untuk meningkatkan kompetensi perusahaan <b>S3 &amp; S4-T1.</b> Memacu proses penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan, sebagai keunggulan kompetitif perusahaan untuk menghadapi persaingan.	<b>S1-O1.</b> Mengembangkan model-model marketing lain sesuai dengan perkembangan dan perubahan kondisi <b>S3-O1.</b> Mendorong terjadinya pertukaran pengalaman antar karyawan sehingga karyawan memiliki pengetahuan yang cukup mengenai setiap jenis industri

#### 4.4.1.4 Analisis dan Rekomendasi

Tidak ada suatu model manajemen pengetahuan yang dapat begitu saja diimplementasikan pada suatu perusahaan. Untuk memperoleh nilai tambah dari implementasi manajemen pengetahuan, strategi yang diterapkan harus disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mencari sistem yang tepat adalah melalui *Work Models* yang dikembangkan oleh analis dari Accenture<sup>66</sup>.



Gambar 4.2 Model Implementasi Manajemen Pengetahuan

Berdasarkan gambar di atas, posisi perusahaan adalah di model kolaboratif karena karyawan bekerja secara tim dan pekerjaannya berkaitan dengan interpretasi dan pengambilan keputusan. Jadi, strategi manajemen pengetahuan yang cocok ada model kolaboratif yaitu dengan belajar melalui *trial & error*, dan menghubungkan pengetahuan antar bidang.

Untuk strategi yang pertama, sudah berjalan dengan baik, karena setiap karyawan perusahaan, terutama yang baru, belajar melalui pekerjaan yang dilakukan (*learning by doing*). Setiap karyawan baru dilibatkan secara langsung, sehingga secara otomatis belajar melalui praktek.

<sup>66</sup> Leigh P. Donoghue, Jeanne G. Harris, & Bruce A. Weitzman. Knowledge Management Strategies That Create Value. Outlook 1999. Number 1

Sedangkan untuk penghubungan pengetahuan antar bidang, masih banyak peluang untuk melakukan perbaikan karena sistem pendokumentasian dan penyimpanan belum terstruktur dengan baik.

Jadi strategi implementasi manajemen pengetahuan yang sesuai untuk perusahaan adalah strategi pembelajaran langsung (*action learning*) dan proses belajar bersama melalui kelompok.

#### 4.4.2 Perencanaan Manajemen Pengetahuan

##### 4.4.2.1 Perencanaan Strategi Manajemen Pengetahuan

Berdasarkan hasil pengolahan kuesioner strategi manajemen pengetahuan, diperoleh hasil untuk strategi personalisasi sebesar 70,97% dan untuk strategi kodifikasi sebesar 29,03%. Hasil kuesioer ini menunjukkan bahwa strategi manajemen pengetahuan yang sesuai adalah strategi personalisasi, sehingga strategi personalisasi akan digunakan sebagai *primary strategy* dalam menjalankan sistem manajemen pengetahuan. Artinya proses pertukaran pengetahuan akan difokuskan melalui cara-cara untuk menghubungkan langsung karyawan yang memerlukan suatu pengetahuan dengan karyawan yang memiliki pengetahuan tersebut.

Jika dilihat dari kondisi saat ini, memang sebagian besar proses pertukaran pengetahuan terjadi secara personal, secara langsung, terutama melalui kelompok yang sedang melakukan proyek bersama-sama. Dalam kelompok tersebut, biasanya setiap anggota kelompok akan berbagi pengalaman yang mereka miliki. Selain itu, sebelum dimulainya suatu proyek biasanya diadakan diskusi bersama yang menjadi sarana bertukar pengetahuan secara langsung pula.

Kemudian bila melihat dari pengetahuan yang berbentuk eksplisit, misalnya dokumen-dokumen proyek terdahulu, pengetahuan eksplisit masih terbatas. Dokumen-dokumen tersebut ada namun terbatas dimiliki beberapa orang saja. Dan untuk dokumen yang tersimpan di *data warehouse* penyimpanannya belum terstandar sehingga proses pencariannya pun menjadi agak susah.

Namun dengan kondisi seperti itu bukan berarti manajemen pengetahuan perusahaan hanya menggunakan strategi personalisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Hansen, Nohria, dan Tierney (1999), dari hasil penelitian mereka, penggunaan strategi manajemen pengetahuan yang paling efektif adalah dengan

gabungan 80-20, yaitu 80% *primary strategy* dan 20% *secondary strategy*, dalam kasus ini, berarti strategi yang digunakan adalah 80% personalisasi dan 20% kodifikasi.

Sebenarnya tuntutan untuk menerapkan strategi kodifikasi pun cukup besar, karena dua hal, yaitu:

1. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, *turnover* perusahaan cukup tinggi, sehingga dengan strategi personalisasi, yang berarti menyimpan pengetahuan dalam bentuk *tacit* dalam kepala karyawan mempunyai resiko *knowledge walkout* yang tinggi.
2. Beban kerja yang dirasa tinggi mengakibatkan masing-masing karyawan tidak mempunyai waktu untuk saling berdiskusi dan bertukar pengetahuan, meskipun sebenarnya mereka mempunyai kesadaran untuk saling berbagi pengetahuan.

Karena itulah, sistem kodifikasi pengetahuan, penyimpanan, serta pembagian pengetahuan eksplisit perusahaan pun perlu ditingkatkan.

#### 4.4.2.2 Membangun Budaya Kerja yang Suportif

Budaya kerja perusahaan merupakan dasar untuk dapat melaksanakan pengembangan manajemen pengetahuan secara efektif. Karena itulah, membangun budaya kerja yang mendukung manajemen pengetahuan menjadi salah satu proses wajib yang tidak boleh terlewatkan dalam proses perancangan sistem manajemen pengetahuan.

Sebelum memulai proses perencanaan untuk membangun budaya kerja yang suportif, maka terlebih dahulu penulis melakukan analisis terhadap budaya kerja yang ada di perusahaan. Dari hasil kuesioner yang telah disebar, terlihat bahwa perusahaan memandang pengetahuan sebagai salah satu aset yang penting dalam perusahaan. Dan perusahaan telah berhasil mengkomunikasikan hal tersebut kepada setiap karyawan. Hal ini terbukti dengan adanya budaya kerja yang sangat mendukung proses pengetahuan, mulai dari penciptaan, penyimpanan, sampai pencarian pengetahuan.

Setiap karyawan menyadari bahwa pengetahuan sangat penting untuk meningkatkan kualitas, meningkatkan pelayanan terhadap klien, meningkatkan

keunggulan kompetitif, kecepatan menanggapi isu bisnis, serta untuk mempercepat durasi proyek.

Selanjutnya bila dilihat dari segi ketersediaan pengetahuan, karyawan memandang bahwa pengetahuan yang tersimpan dan yang dapat diakses sangat membantu mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Meskipun demikian, mereka mengakui bahwa mayoritas dari pengetahuan yang tersedia masih bersifat *tacit*, sedangkan pengetahuan yang eksplisit dan sudah didokumentasikan tidak dapat begitu saja digunakan tanpa modifikasi untuk menyesuaikan dengan proyek yang sedang berjalan.

Dan bila melihat pada karyawan sebagai subjek pengetahuan, kesediaan mereka untuk bertukar maupun membagikan pengetahuan sudah cukup tinggi, namun masalah kesibukan menghalangi mereka untuk saling bertukar pengetahuan secara aktif.

Kemudian hasil wawancara pun mengemukakan bahwa yang menjadi hambatan utama dalam proses pertukaran informasi adalah masalah keterbatasan waktu dan kesibukan dari masing-masing karyawan. Beban kerja yang berat menghalangi karyawan untuk berdiskusi dengan karyawan lain.

Pekerjaan umumnya dikerjakan secara bersama-sama dalam satu kelompok, dan penilaian karyawan terhadap kolaborasi dan kerja sama tim baik. Justru kelompok ini menjadi suatu media untuk bertukar pengetahuan yang paling efektif.

Dari kesimpulan-kesimpulan tersebut, maka yang dapat dilakukan dari sisi budaya kerja untuk menciptakan sistem manajemen pengetahuan yang efektif adalah melalui:

1. Membuat suatu sistem penghargaan terhadap setiap kontribusi pengetahuan yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi, baik berupa penciptaan pengetahuan, penyimpanan, atau pembagian pengetahuan. Sistem penghargaan ini terutama diperlukan mengingat besarnya beban kerja yang ditanggung setiap karyawan, sehingga pastilah untuk melakukan kontribusi terhadap pengetahuan perusahaan memerlukan suatu usaha yang lebih yang pantas untuk dihargai.

Sistem penghargaan yang diberikan sebaiknya berupa sesuatu yang langsung dapat dirasakan oleh kontributor yang telah menciptakan, menyimpan, ataupun membagikan pengetahuan. Dengan adanya sistem penghargaan ini, tentunya akan memicu dan meningkatkan minat karyawan untuk mendukung proses pengembangan dan pertukaran pengetahuan.

2. Mengadakan evaluasi terhadap alasan tingginya beban kerja karyawan. Meskipun tidak berdampak langsung terhadap proses manajemen pengetahuan, namun hal tersebut perlu dilakukan, karena kesibukan karyawan ternyata menjadi halangan utama dari proses pertukaran pengetahuan. Setelah hasil evaluasi diperoleh, maka selanjutnya dilakukan perbaikan yang diperlukan, misalnya pemerataan beban kerja, penambahan karyawan, dan lain-lain.
3. Menciptakan suatu suasana yang nyaman bagi setiap karyawan untuk berdiskusi dan bertanya mengenai hal-hal yang ingin diketahui secara leluasa, serta untuk mengeluarkan ide-ide serta pengetahuan baru yang ia ciptakan, tanpa harus merasa dikejar waktu.

#### 4.4.2.3 Menyusun Inisiatif Manajemen Pengetahuan

Sesuai dengan hasil audit pengetahuan, strategi manajemen pengetahuan yang telah ditentukan, dan menyesuaikan dengan kondisi budaya kerja perusahaan, maka inisiatif manajemen pengetahuan yang disusun adalah:

##### 1. Strategi Personalisasi

Sesuai dengan model kolaboratif manajemen pengetahuan, cara yang sesuai untuk proses belajar konsultan baru adalah dengan terjun langsung ke dalam suatu proyek. Namun untuk memastikan bahwa setiap konsultan baru tersebut mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkan perlu dibuat suatu standar atau *checklist* proses belajar.

Sedangkan strategi personalisasi secara umum dapat dilakukan melalui diskusi atau rapat yang membahas mengenai proyek yang saat ini sudah berjalan. Melalui diskusi seperti itu, para anggota kelompok pasti bertukar pengalaman dan pengetahuan.

##### 2. Strategi Kodifikasi

Seperti sudah dijelaskan sebelumnya, meskipun strategi utama manajemen pengetahuan perusahaan adalah strategi personalisasi, namun dengan kondisi yang ada saat ini strategi kodifikasi pun penting untuk dijalankan. Satu inisiatif kodifikasi pengetahuan yang dapat dilakukan adalah dengan membuat suatu pusat pengetahuan dimana data, informasi, dan pengetahuan yang diperoleh dari suatu proyek tersimpan dalam bentuk file dan dapat diakses oleh setiap orang yang membutuhkan.

#### **4.5 Penyusunan Model Fisik Manajemen Pengetahuan**

Dari model konseptual manajemen pengetahuan yang telah disusun pada tahap sebelumnya kemudian disusun suatu model fisik. Model fisik ini berupa detail proses yang diperlukan untuk melaksanakan inisiatif yang telah dibuat.

##### **4.5.1 Model Strategi Personalisasi Manajemen Pengetahuan**

Pertama akan dibahas mengenai penyusunan model untuk strategi personalisasi manajemen pengetahuan karena strategi personalisasi menjadi *primary strategy* untuk manajemen pengetahuan perusahaan. Model strategi personalisasi sendiri akan dibagi menjadi dua, yaitu model untuk proses belajar karyawan baru dan model untuk pertukaran pengetahuan sehari-hari.

Model proses belajar konsultan baru disusun berdasarkan model kolaboratif, yaitu *work model* yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Strategi yang sesuai untuk model kolaboratif ini adalah dengan cara *learning by action*. Namun cara *learning by action* ini memiliki beberapa kekurangan dan resiko yaitu hasil dari pembelajaran secara langsung akan sulit diukur, serta resiko kesalahan dari konsultan baru yang belum berpengalaman. Karena itulah perlu disusun suatu sistem pelatihan dimana konsultan baru langsung dilibatkan dalam suatu proyek untuk dapat belajar secara langsung. Sebenarnya hal inipun sudah dijalankan saat ini oleh perusahaan, konsultan baru selalu dilibatkan ke dalam proyek, hanya saja belum dalam konteks pelatihan. Belum ada sistem penilaian dan evaluasi hasil pelatihan pada setiap akhir proyek, sehingga pencapaian konsultan baru dalam proyek tersebut tidak diketahui.

Penilaian dan evaluasi tidak saja dibutuhkan untuk melihat pencapaian konsultan baru namun juga sebagai pedoman bagi konsultan yang mendampingi



proses pelatihan ini mengenai materi yang harus diajarkan pada dan diketahui oleh konsultan baru. Sistem penilaian dan evaluasi dibuat berdasarkan pengetahuan apa saja yang diperoleh oleh konsultan baru dalam setiap proses dan bagaimana keterlibatannya dalam proses tersebut. Untuk penilaian dan evaluasi dibuat suatu *checklist* yang harus diisi konsultan baru selama proyek berlangsung. Bentuk *checklist* dapat dilihat pada gambar 4.3.

Pengetahuan di perusahaan konsultansi dibagi menjadi tiga, yaitu metode, kasus, dan pengalaman<sup>67</sup>. Dengan dasar itu, sumber referensi pengetahuan pun dibagi menjadi referensi metode dan kasus dalam bentuk tertulis dan referensi personal untuk mendapatkan pengetahuan yang berbentuk pengalaman.

Selanjutnya untuk penyusunan model personalisasi untuk pertukaran pengetahuan, tidak banyak yang perlu dilakukan karena personalisasi pertukaran pengetahuan saat ini pun sudah cukup baik. Dari hasil evaluasi terhadap budaya kerja, diketahui bahwa pada dasarnya setiap karyawan menyadari pentingnya pengetahuan dan memiliki kerelaan untuk saling membagi pengetahuan yang dimiliki, kendalanya hanya pada masalah waktu dan kesibukan. Karena itu, usulan dari penulis adalah dengan membuat suatu acara/ diskusi rutin dimana setiap karyawan dapat membagi pengalaman mereka, misalnya diskusi mingguan khusus untuk membahas suatu tema.

Selain itu, karena strategi utama manajemen pengetahuan adalah personalisasi, maka sangat penting untuk menciptakan suasana yang kondusif di dalam perusahaan sehingga setiap orang dapat dengan bebas menyampaikan masalahnya, serta mengeluarkan ide-ide serta pengetahuan yang diciptakannya tanpa rasa takut dipersalahkan tanpa memandang jabatan dan deskripsi kerja mereka.

Atau dukungan untuk melakukan pertukaran pengetahuan pun dapat dilakukan dengan membuat sistem penghargaan untuk setiap kontribusi pengetahuan yang diberikan oleh seseorang atau kelompok kepada organisasi maupun terhadap teman sekerjanya. Misalnya dimasukkan dalam sistem evaluasi kerja. Dengan adanya sistem penghargaan ini, diharapkan karyawan merasa

---

<sup>67</sup> Kylie Summerhayes, Steven Luo. Managing Knowledge in Professional Consultancy. Monash Business Review Volume 2 Issue 3. November 2006. (3)

bahwa bertukar pengetahuan bukanlah pekerjaan sampingan namun juga pekerjaan sehari-hari.

Nama Proyek :  
 Nama Perusahaan :  
 Project Leader :  
 Project Team :  
 Periode Proyek :  
 Deskripsi :

Proses	Referensi Tertulis		Referensi Personal	Hasil/ Kesimpulan Proses	Partisipasi
	Metode	Referensi Proyek Terdahulu			
<b>Proposal</b>					
- Identifikasi Masalah					
- Hipotesis					
- Pemilihan Metodologi					
- Perhitungan biaya dan tim					
<b>Perencanaan</b>					
- Penjadwalan					
- Anggaran					
- Pembentukan tim					
Pengumpulan data					
Analisis data					
Sintesis data					
Perumusan masalah 1					
Penyusunan solusi 1					
Implementasi 1					
Perumusan masalah 2					
Penyusunan solusi 2					
Implementasi 2					
Perumusan masalah 3					
Penyusunan solusi 3					
Implementasi 3					
Penyusunan laporan akhir					

Petunjuk

- Kolom referensi tertulis, diisi dengan referensi dokumen yang dibaca selama proses yang berkaitan. Misalnya di referensi tertulis metode diisi dengan buku "...", dan referensi proyek dari dokumen proyek "..."
- Kolom referensi personal diisi dengan nama orang yang ditanya dan topik yang ditanyakan
- Kolom Hasil/ Kesimpulan diisi dengan pengetahuan yang diperoleh selama proses berlangsung
- Kolom Partisipasi diisi dengan bentuk partisipasi dalam proses. Misalnya: 'Menghadiri interview dengan responden'

Gambar 4.3 Contoh Model *Checklist* Pelatihan Konsultan Baru

#### 4.5.2 Model Strategi Kodifikasi Manajemen Pengetahuan

Meski strategi kodifikasi hanya sebagai *secondary strategy*, proses kodifikasi untuk transfer pengetahuan di perusahaan tetap merupakan hal yang penting untuk dipertimbangkan dalam penyusunan sistem manajemen pengetahuan. Dalam penelitian ini, strategi kodifikasi menjadi penting terutama karena dua hal, yaitu karena beban kerja yang besar sehingga terkadang karyawan tidak memiliki waktu untuk berdiskusi dan bertukar pengetahuan, dan karena *turnover* yang tinggi sehingga pengetahuan-pengetahuan yang sebagian besar berbentuk tacit sangat rentan untuk keluar dan hilang dari perusahaan bila tidak diamankan/ didokumentasikan.

Untuk itulah diperlukan adanya suatu sistem dimana seluruh pengetahuan tertulis, baik data proyek, laporan proyek, serta informasi lain, tersimpan dan dapat diakses oleh setiap orang yang membutuhkan. Misalnya kita sebut saja sistem tersebut sebagai ‘Pusat Pengetahuan’, yang akan menggunakan sistem *web-based* (intranet).

Penyusunan model fisik Pusat Pengetahuan ini diawali dengan arsitektur pusat pengetahuan, apa saja isi Pusat Pengetahuan, bagaimana pengelompokannya; kemudian cara akses serta cara memasukkan pengetahuan baru dan meng-*update* pengetahuan yang telah ada.

##### 4.5.2.1 Detail Arsitektur ‘Pusat Pengetahuan’

Pusat pengetahuan ini akan dibuat terdiri dari dua bagian utama, yaitu:

1. Proyek
2. Materi pendidikan
3. Data industri

Kedua bagian ini menjadi pedoman dalam penyusunan arsitektur pusat pengetahuan yang akan dibuat. Keduanya dibuat secara terintegrasi dalam satu *web-based solution* (one click portal). Sebagai referensi model, penulis menggunakan beberapa model *web-site*. Tentu saja masing-masing website memiliki keunggulan masing-masing. Yang menjadi perhatian adalah bagaimana membuat intranet yang mudah digunakan dan sesuai dengan kebutuhan pengguna.

Beberapa referensi model:

**Universitas Indonesia**

- <http://www.accenture.com/xd/xd.asp?>
- <http://cdm.unfccc.int/Projects/registered.html>
- <http://www.atkearney.com/>

Struktur yang akan dibuat dapat digambarkan sebagai berikut:

Tabel 4.2 Contoh Gambaran Isi *Pusat Pengetahuan*

Proyek	Materi Pendidikan	Data Industri
<b>Consulting</b>	In House Company Education	Banking
Penelitian	Public Education	Financial Institution
<i>Brand Credence</i>	Workshop	Healthcare & Pharmaceutical
	Forum	Retail & FMCG
		Telecommunications
		Electronics & High Tech Industries
		Energy & Minerals
		Automotives
		Property
		Service Industry

- Proyek

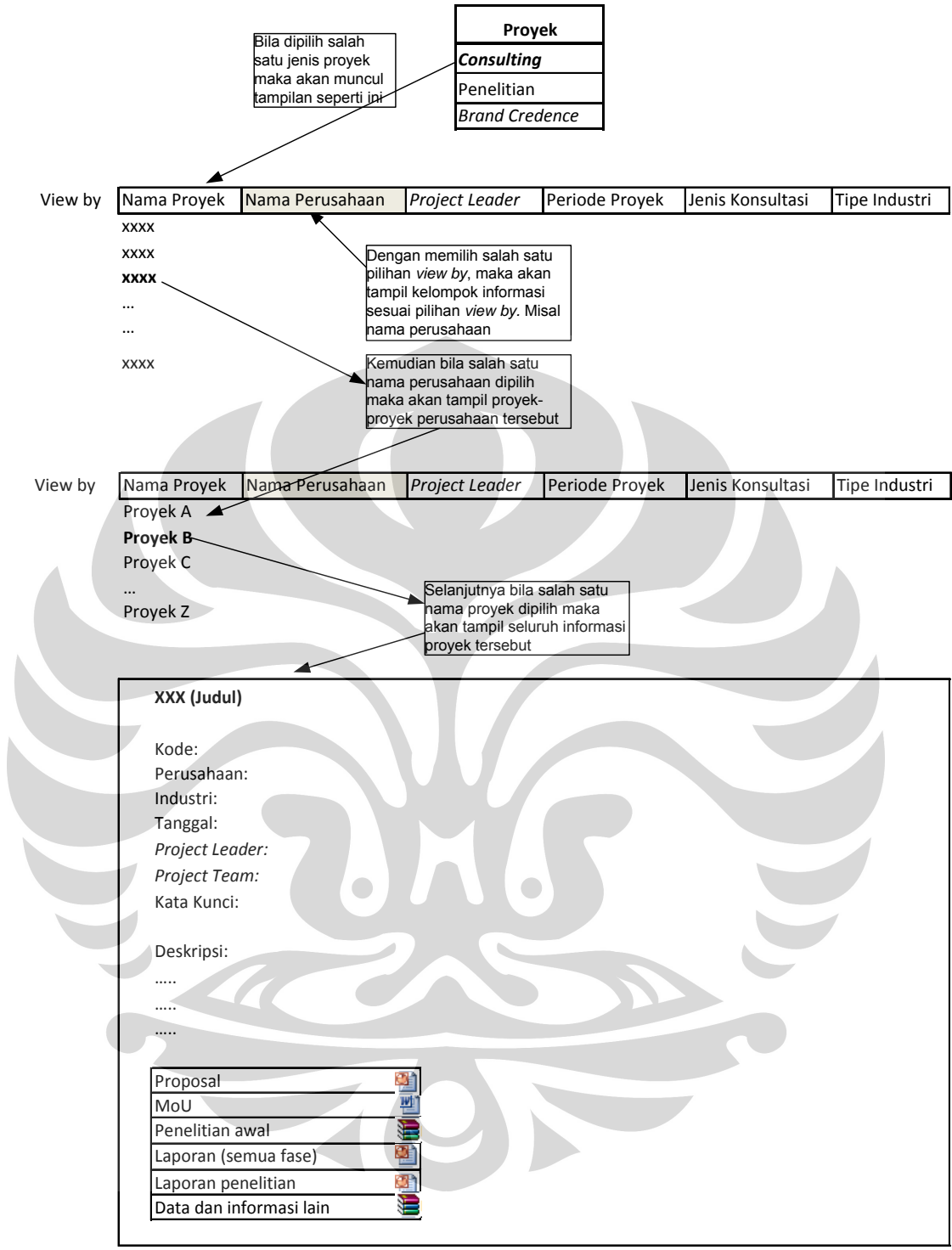
Proyek ini berisi data dan dokumen-dokumen dari proyek-proyek yang sudah selesai dikerjakan, yang disimpan dengan tujuan agar dapat diakses oleh setiap orang yang membutuhkannya. Karena itulah cara menampilkan proyek inipun perlu ditata dengan baik sehingga mempermudah *user* yang mencarinya.

Proyek dibagi menjadi 2 jenis, yaitu:

1. *Consulting*
2. Penelitian

Dan untuk lebih memudahkan pencarian akan diberi beberapa pilihan *view by*, misalnya nama proyek, nama perusahaan, *project leader*, periode proyek, jenis konsultasi, dan jenis industri.

Rancangan tampilan proyek ini dapat dilihat pada gambar 4.4



Gambar 4.4 Rancangan Tampilan Menu Proyek

Tampilan tersebut akan berlaku untuk seluruh jenis proyek.

Dengan tampilan seperti yang telah dijelaskan, maka informasi dan keterangan proyek yang digunakan adalah:

- *Consulting*Tabel 4.3 Keterangan untuk Jenis Proyek *Consulting*

No.	Keterangan	Input	View by	Tampilan
1	Nama proyek	Diisi manual	*	1,2,6,10,11,12
2	Nama perusahaan	Combo box dengan pilihan perusahaan baru	*	
3	Kode proyek			
4	Project leader	Combo box dengan pilihan nama baru	*	
5	Project team	Diisi manual		
6	Periode proyek	Combo box. mm-dd-yyyy	*	
7	Kata kunci	Diisi manual		
8	Jenis konsultasi	Combo box	*	
9	Tipe industri	Combo box	*	
10	Deskripsi proyek	Diisi manual		
11	File	Proposal		
12	Deskripsi file	MoU		
		Penelitian awal		
		Laporan (semua fase)		
		Laporan penelitian		
		Data dan informasi lain		

- *Penelitian*

Tabel 4.4 Keterangan untuk Jenis Proyek Penelitian

No.	Keterangan	Input	View by	Tampilan
1	Nama proyek	Diisi manual	*	2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
2	Nama perusahaan	Combo box dengan pilihan perusahaan baru	*	
3	Kode proyek			
4	Project leader	Combo box dengan pilihan nama baru	*	
5	Project team	Diisi manual		
6	Periode proyek	Combo box. mm-dd-yyyy	*	
7	Kata kunci	Diisi manual		
8	Jenis penelitian	Combo box	*	
9	Tipe industri	Combo box	*	
10	Metode penelitian	Combo box	*	
11	Deskripsi proyek	Diisi manual		
12	File	Proposal		
13	Deskripsi file	MoU		
		Pemilihan metode penelitian		
		Kuesioner		
		Hasil pengumpulan dan pengolahan data		
		Laporan akhir		

Terdapat dua cara untuk mengisi keterangan ke dalam sistem, yakni:

1. Disini secara manual
2. Dengan menggunakan *combo box*, yaitu dengan memilih beberapa pilihan yang sudah ada, atau bila belum ada aka nada pilihan untuk menambahkan nama baru. *Combo box* ini digunakan untuk memudahkan pengelompokkan terutama untuk keterangan-keterangan yang akan di-*view by*.

Keterangan yang berbeda antara proyek *consulting* dengan penelitian adalah pada proyek penelitian ada metode penelitian, dan pada file yang disimpan.

- Materi Pendidikan

Selain menyediakan jasa konsultasi dan penelitian, perusahaan juga menyediakan jasa pendidikan dan pelatihan di bidang *marketing*. Proyek pengadaan pendidikan dan pelatihan ini dibagi menjadi 4, yaitu:

1. *In House Company Education*
2. *Public Education*
3. *Workshop*
4. *Forum*

<b>Materi Pendidikan</b>
In House Company Education
Public Education
Workshop
Forum

Rancangan struktur dan tampilan untuk Materi Pendidikan ini sama dengan rancangan tampilan untuk Proyek.

Berikut ini merupakan penjelasan mengenai keterangan yang ada dan harus diinput, serta *view by* dari bagian Materi Pendidikan:

- *In House Company Education*

Tabel 4.5 Keterangan untuk *In-House Company Education*

No.	Keterangan	Input	View by	Tampilan
1	Judul	Diisi manual	*	1, 2, 3, 4, 5, 6
2	Modul	Diisi manual		
3	Kode			
4	Fasilitator	Combo box dengan pilihan nama baru	*	
5	Tanggal	Combo box. mm-dd-yyyy	*	
6	File	Modul		
7	Deskripsi file	Presentasi		
		Soal		
		Studi Kasus		

- *Public Education*

Tabel 4.6 Keterangan untuk *Public Education*

No.	Keterangan	Input	View by	Tampilan
1	Program	Combo box	*	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
2	Topik	Diisi manual		
3	Modul	Diisi manual		
4	Kode			
5	Kata kunci	Diisi manual	*	
6	Tanggal	Combo box. mm-dd-yyyy	*	
7	File	Modul 1		
8	Deskripsi file	Modul 2		
		...		

- *Workshop dan Forum*

Tabel 4.7 Keterangan untuk *Workshop dan Forum*

No.	Keterangan	Input	View by	Tampilan
1	Judul	Diisi manual	*	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
2	Tema	Diisi manual		
3	Kode			
4	Kata kunci	Diisi manual		
5	Pembicara	Combo box dengan nama baru	*	
6	Tanggal	Combo box. mm-dd-yyyy	*	
7	File	xyz1.ppt		
8	Deskripsi file	xyz2.ppt		

• Data Industri

Data industri ini berisi informasi industri dan perkembangannya, yang dikelompokkan berdasarkan jenis industrinya. Data industri ini ikut ada dalam

**Universitas Indonesia**



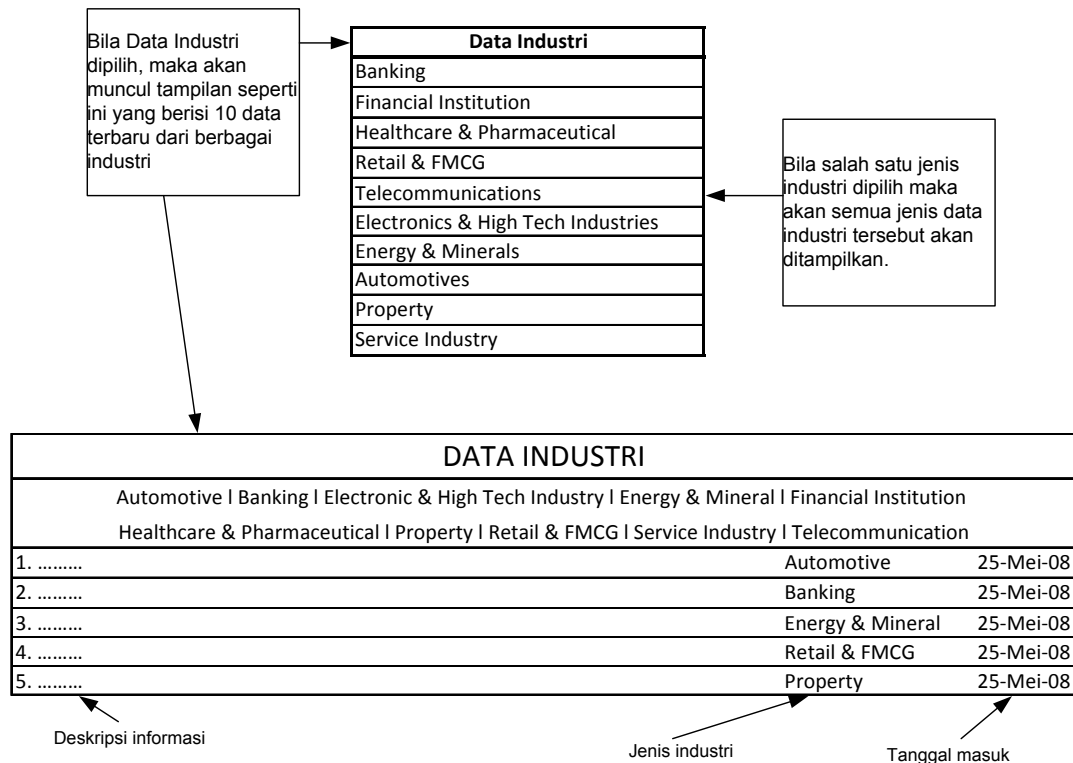
Pusat Pengetahuan karena perusahaan bergerak diberbagai bidang sehingga dengan ada data industri diharapkan dapat membantu dalam pencarian informasi untuk suatu jenis industri.

Data industri yang dimaksudkan dalam Pusat Pengetahuan ini ada yang berjangka panjang, misalnya deskripsi industri, sifat industri, dan lain-lain; serta ada pula yang berjangka pendek berupa berita, tetapi yang dampaknya mempunyai jangka waktu bukan hanya berita harian, misalnya perubahan Undang-undang, perubahan tarif, tren penjualan, dan sebagainya.

Data industri ini dibagi menjadi sepuluh kelompok, yaitu:

1. Banking
2. Financial Institution
3. Healthcare & Pharmaceuticals
4. Retail & FMCG
5. Telecommunication
6. Electronic & High Tech Industri
7. Energy & Minerals
8. Automotive
9. Property
10. Service Industri

Sumber data industri adalah informasi terkini mengenai masing-masing industri yang dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti laporan industri dan berita kKoran, majalah, maupun internet. Dan siapa saja dapat memberikan data industri yang ia dapat dari berbagai sumber. Yang penting informasi yang diinput dalam Pusat Pengetahuan adalah informasi terkini dan relevan. Rancangan tampilan untuk Data Industri dapat dilihat pada gambar 4.5.



Gambar 4.5 Rancangan Tampilan untuk *Data Industri*

Bila *user* memilih salah satu kategori industri, maka informasi yang ditampilkan hanya data industri yang dipilih:

DATA INDUSTRI	
Automotive   Banking   Electronic & High Tech Industry   Energy & Mineral   Financial Institution Healthcare & Pharmaceutical   Property   Retail & FMCG   Service Industry   <b>Telecommunication</b>	
1. ....	25-Mei-08
2. ....	25-Mei-08
3. ....	25-Mei-08
4. ....	25-Mei-08
5. ....	25-Mei-08

Gambar 4.6 Rancangan Gambaran Besar Informasi dalam *Data Industri*

Kemudian bila salah satu judul data industri dipilih, maka akan ditampilkan informasi/ data industri secara lengkap:

DATA INDUSTRI	
Automotive   Banking   Electronic & High Tech Industry   Energy & Mineral   Financial Institution Healthcare & Pharmaceutical   Property   Retail & FMCG   Service Industry   Telecommunication	
JUDUL: ...	
Tanggal: ...	
Isi Informasi:	
...	
...	
...	

Gambar 4.7 Rancangan Isi Informasi dalam Data Industri

Keterangan yang terdapat pada bagian Data Industri ini adalah:

Tabel 4.8 Keterangan untuk *Data Industri*

No.	Keterangan	Input	View by	Tampilan
1	Kode			3, 4, 7
2	Pengirim	Dari user name pengirim		
3	Judul	Diisi manual		
4	Tanggal	Combo box. mm-dd-yyyy	*	
5	Sumber	Diisi manual		
6	Isi	Diisi manual		
7	Jenis industri	Combo box	*	

Berikut ini gambaran umum mengenai rancangan struktur Pusat Pengetahuan untuk mendukung proses kodifikasi dan distribusi pengetahuan perusahaan.

Topik Utama	Sub Topik	View By
PROYEK	Consulting	Nama Proyek
		Nama Perusahaan
		Jenis Konsultasi
		Tipe Industri
		<i>Project Leader</i>
		Periode Proyek
	Penelitian	Nama Proyek
		Nama Perusahaan
		Jenis Penelitian
		Tipe Industri
		Metode Penelitian
		<i>Project Leader</i>
	Brand Credence	Nama Proyek
		Nama Perusahaan
		Tipe Industri
<i>Project Leader</i>		
Periode Proyek		
MATERI PENDIDIKAN	In House Company Education	Judul
		Fasilitator
		Tanggal
	Public Education	Judul
		Program
	Workshop	Judul
		Tema
		Tanggal
	Forum	Judul
		Tema
		Tanggal
	DATA INDUSTRI	Banking
Financial Institution		
Healthcare & Pharmaceutical		
Retail & FMCG		
Telecommunications		
Electronics & High Tech Industries		
Energy & Minerals		
Automotives		
Property		
Service Industry		

Gambar 4.8 Rancangan Struktur Isi *Pusat Pengetahuan*

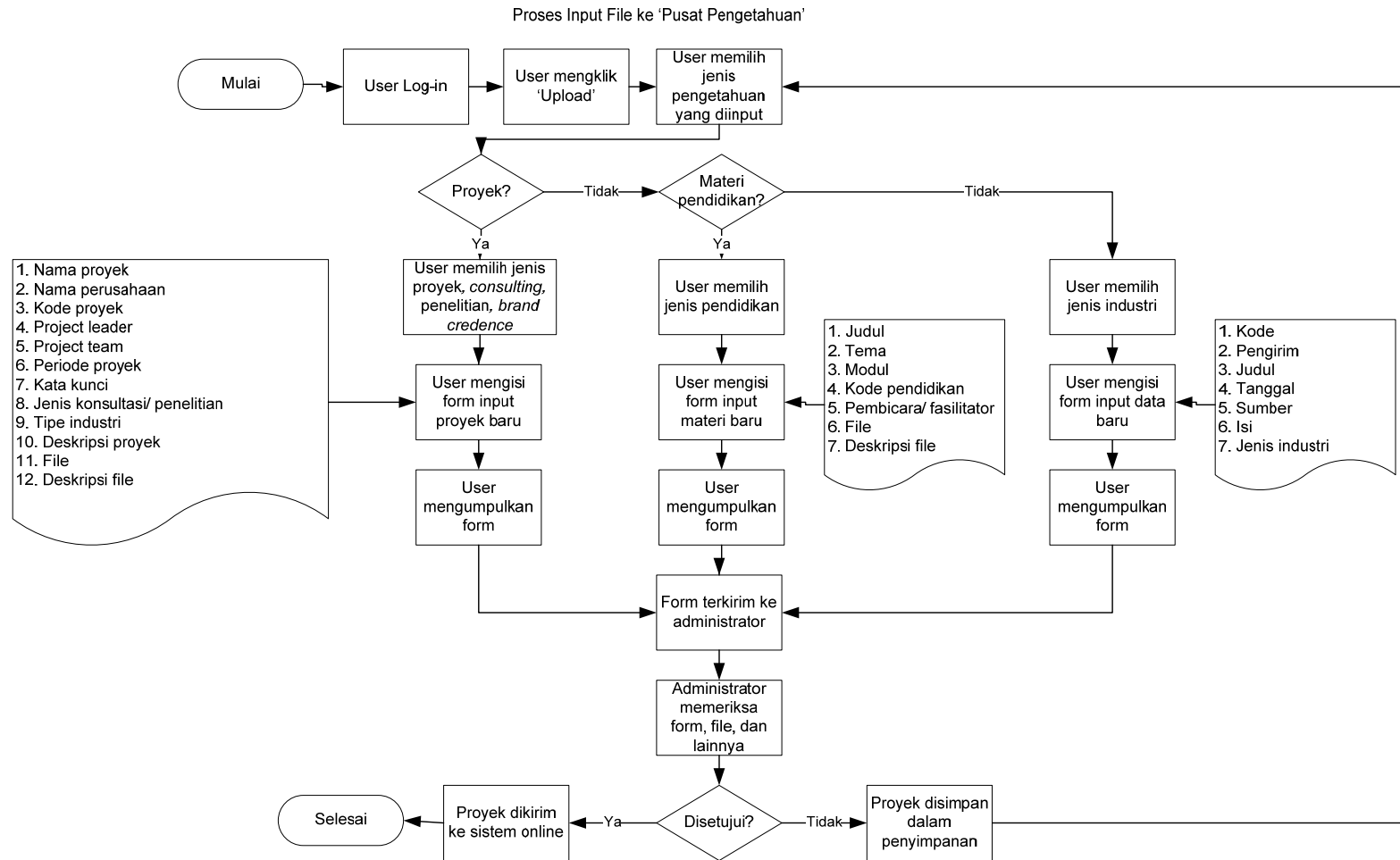
Universitas Indonesia

#### 4.5.2.2 Alur Penggunaan ‘Pusat Pengetahuan’

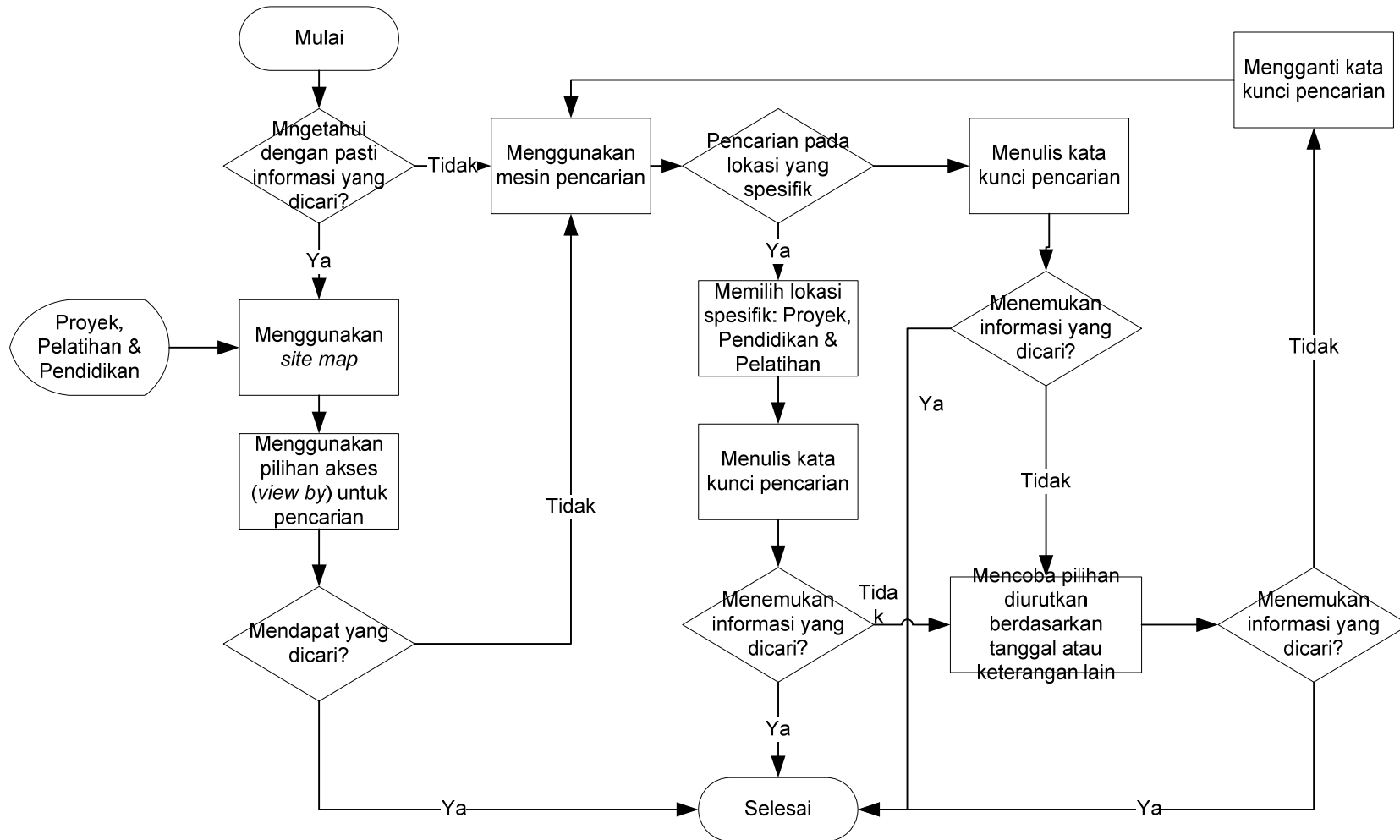
Gambar 4.9, 4.10, dan 4.11 merupakan alur penggunaan pusat pengetahuan, mulai dari cara memasukkan informasi baru, cara mencari dan mengakses, dan cara mengedit informasi yang telah ada.

Selain detail arsitektur dan alur penggunaan, masih ada beberapa hal lain yang perlu dipertimbangkan dalam membangun sistem Pusat Pengetahuan ini. Diantaranya:

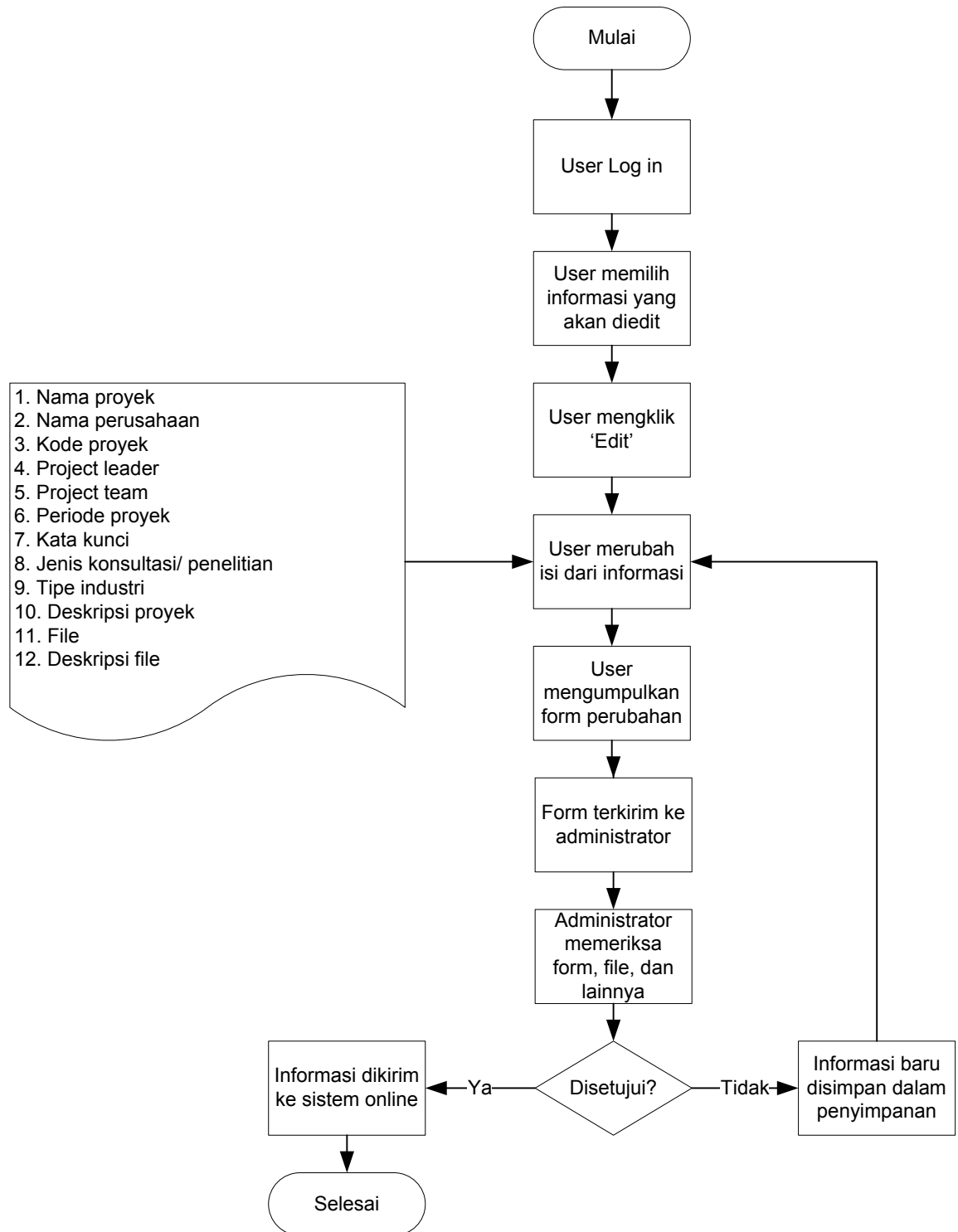
1. Sistem keamanan dan wewenang dalam sistem yang meliputi:
  - a. Akses: Siapa saja yang bisa mengakses sistem dan apa saja yang bisa ia akses
  - b. *Upload* dan edit: Siapa saja yang bisa meng-*upload* sesuatu, dan apa saja yang bisa ia *upload*
2. Desain tampilan untuk memudahkan pengguna untuk menggunakan fasilitas yang ada pada sistem, yang meliputi:
  - a. Desain *lay-out*
  - b. Penggunaan warna, jenis dan ukuran tulisan, dan penggunaan gambar
3. Penggunaan jenis *software* yang akan digunakan dalam mengembangkan sistem.
  - a. Beban data harus sesuai dengan kapasitas komputer yang digunakan
  - b. Kemudahan untuk melakukan renovasi, sehingga memungkinkan ada penambahan pada sistem karena perusahaan tergolong sangat dinamis.



Gambar 4.9 Alur Proses Input Informasi Baru



Gambar 4.10 Alur Proses Pencarian Informasi



Gambar 4.11 Alur Proses Perbaikan Informasi yang Telah Ada



## 5. KESIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat usulan perancangan struktur sistem manajemen pengetahuan yang tepat pada perusahaan yang bergerak di bidang konsultasi, yang diharapkan dapat mendukung terjadinya peningkatan kualitas pengetahuan dan proses pembelajaran yang cepat serta pengintegrasian *knowledge management system* di perusahaan.

Berdasarkan tujuan dan hasil yang ingin dicapai, kesimpulan yang dapat diambil dari setiap proses pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Hasil dari audit pengetahuan

- Perusahaan memiliki keunggulan tersendiri dengan adanya model-model yang dihasilkan oleh perusahaan. Model-model ini menjadi suatu identitas yang khas.
- Pengetahuan perusahaan sebagian besar masih berbentuk *tacit*, sedangkan pengetahuan yang berbentuk eksplisit hanya terbatas pada hasil proyek dan belum tersebar.
- Pengetahuan perusahaan dapat dibagi menjadi pengetahuan mengenai jenis konsultasi, pengetahuan mengenai penelitian, dan pengetahuan berkaitan dengan tipe industri.
- Masalah utama di perusahaan yang berkaitan dengan pengetahuan adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan, sedangkan sebagian besar pengetahuan perusahaan bersifat *tacit*, sehingga resiko *knowledge walkout* sangat besar. Hal ini ditambah dengan begitu banyaknya proyek yang harus ditangani menuntut proses pembelajaran yang cepat pada konsultan baru.
- Setiap karyawan sangat mengerti pentingnya pengetahuan dan memiliki kesediaan untuk saling bertukar pengetahuan, namun kegiatan ini terhambat karena masalah waktu yang terbatas.
- Dengan referensi pada hasil audit pengetahuan ini maka perhatian utama dari perancangan struktur dan strategi manajemen pengetahuan ini adalah untuk mencegah terjadinya *knowledge walkout* dan mempercepat proses belajar konsultan baru.

## 2. Analisis strategi manajemen pengetahuan

- Model pengetahuan yang sesuai untuk perusahaan adalah model kolaboratif, sehingga strategi manajemen pengetahuan yang sesuai untuk diterapkan di perusahaan adalah strategi *learning by action*, yaitu proses belajar dengan cara ikut terlibat dalam suatu proyek.
- Dilihat dari proses pengetahuannya, strategi manajemen pengetahuan perusahaan adalah strategi inovasi dan penciptaan pengetahuan baru. Hal ini terlihat dari buku-buku yang diterbitkan perusahaan, serta forum dan *workshop* rutin yang selalu menyajikan ide-ide baru dalam bidang *marketing*.
- Sedangkan bila dilihat berdasarkan strategi kodifikasi-personalisasi Hansen, Nohria, dan Tierney (1999), strategi yang sesuai untuk perusahaan adalah strategi personalisasi sebagai *primary strategy* dan strategi kodifikasi sebagai *secondary strategy*.
- Berdasarkan analisis *Threat, Opportunity, Weakness, Strength*, inisiatif yang dapat dilakukan antara lain:
  - Meningkatkan cara-cara untuk mendokumentasikan pengetahuan karena dengan turnover karyawan yang cukup tinggi, kemungkinan *knowledge walkout* semakin besar
  - Mengoptimalkan fungsi database proyek, yang diharapkan dapat dipergunakan untuk mempercepat penyelesaian waktu proyek
  - Membuat suatu standar untuk penyimpanan dokumen dan file, apalagi dengan semakin beragamnya jenis industri, sehingga pengetahuan dan pengalaman dari proyek terdahulu mudah dicari, dan mempercepat proses pembelajaran
  - Mengendalikan penerimaan proyek, dan menjaga agar perkembangan pengetahuan sesuai dengan perkembangan perusahaan
  - Mengembangkan model-model pengetahuan khas perusahaan sesuai dengan perkembangan dan perubahan bisnis, sehingga lebih dikenal sebagai spesialisasi dan ciri khas perusahaan
  - Mengintegrasikan pengetahuan dari ketiga divisi untuk meningkatkan kompetensi perusahaan

- Memacu proses penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan, sebagai keunggulan kompetitif perusahaan untuk menghadapi persaingan
  - Mendorong terjadinya pertukaran pengalaman antar karyawan sehingga karyawan memiliki pengetahuan yang cukup mengenai setiap jenis industri
3. Inisiatif dan rancangan sistem manajemen pengetahuan
- Selain untuk mendukung proses pertukaran pengetahuan, strategi personalisasi dikembangkan terutama untuk proses belajar konsultan baru, yaitu dengan melaksanakan pelatihan secara langsung untuk para konsultan baru. Maksudnya adalah dengan melibatkan secara langsung konsultan baru ke dalam suatu proyek, dan menyediakan suatu *checklist* pencapaian sebagai evaluasi dari proses pelatihan.
  - Sedangkan tujuan pengembangan strategi kodifikasi adalah untuk meningkatkan proses kodifikasi dan penyimpanan pengetahuan untuk mencegah hilangnya pengetahuan karena karyawan yang meninggalkan perusahaan.

## DAFTAR REFERENSI

- Allee, Verna, 1997, "The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence", MA: Butterworth-Heinemann, Boston
- Bennet, Alex, dan David Bennet, 2000, "Characterizing the Next Generation Knowledge Organization", *Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI*, vol. 1, no.1
- Bogachev, Dmitry, 2007, "Enterprise Knowledge Map: Toward Subject Centric Computing"
- Bures, V., 2005, "Methodology of knowledge management implementation", University of Hradec Kralove, Faculty of Informatics and Management, Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, Czech Republic
- Choi, Byounggu, dan Heeseok Lee, 2003, "An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance", *Information & Management*, 40
- Choi, Byounggu, Simon K. Poon, dan Joseph G. Davis, 2008 "Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach", *Omega*, 36
- Davenport, Thomas H., dan Laurence Prusak, 1998, *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston
- Firestone, Joseph M., Ph.D, 2005, "Key issues of KM", *Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI*, vol.1, no.3
- Goller, Albert, Birgit Kleiber, dan Stefan Schoen, 2002, "Knowledge Management for the e-business transformation", in *Knowledge Management Case Book, Siemens Best Practice*, John Wiley & Sons, Berlin
- Haggie, Knox, dan John Kingston, "Choosing Your Knowledge Management Strategy"
- Hansen, Morten T., Nitin Nohria, dan Thomas Tierney, 1999, "What's Your Strategy for Managing Knowledge?", *Harvard Business Review*
- Hofer-Alfeis, Josef, dan Rob van der Spek, 2002, "The Knowledge Strategy Process – an instrument for business owner", in *Knowledge Management Case Book, Siemens Best Practice*, John Wiley & Sons, Berlin

- Kim, Suyeon, Euiho Suh dan Hyunseok Hwang, 2003, “Building the knowledge map: an industrial case study”, *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, no. 2
- Kim, Young-Gul, Sung-Ho Yu, dan Jang-Hwan Lee, 2003, “Knowledge strategy planning: methodology and case”, *Expert Systems with Applications*, vol. 24
- Leseure, Michel J., dan Naomi J. Brookes, 2004 “Knowledge management benchmarks for project management”, *Journal of Knowledge Management*, vol.8, no.1
- Marwick, A. D., 2001, “Knowledge Management Technology”, *IBM Systems Journal*, vol. 40, no. 4
- Massey, Anne P., Mitzi M. Montoya-Weiss, dan Tony M. O’Driscoll, 2002, “Knowledge Management in Pursuit of Performance: Insights from Nortel Networks”, *Quarterly*, vol. 26, No. 3
- McElroy, Mark W., 1999, “The Knowledge Life Cycle: An Executabel Model For The Enterprise”, *ICM Conference on Knowledge Management*
- Morrisey, Steve, 2005, “Design and Implementation of Effective Knowledge Management System”, *Ford Motor Company MBA Fellowship*
- Nonaka, Ikujiro, dan Hirotaka Takeuchi, 1995, *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York
- Nonaka, Ikujiro, Hirotaka Takeuchi, 2004, “Knowledge Creation and Dialectics”, *Hitotsubashi on Knowledge Management*, John Wiley & Sons
- Nonaka, Ikujiro, dan Hirotaka Takeuchi, 2004, “Theory of Organizational Knowledge Creation”, in *Hitotsubashi on Knowledge Management*, John Wiley & Sons
- Pusaksrikit, Paween, 2006, “How does Knowledge Management improve the Service Industri?”, *Jonkoping International Business School*, 2006
- Rubenstein-Montano, Bonnie, *et.al.*, 2001, “SMARTVision: a knowledge management methodology”, *Journal of Knowledge Management*, vol.5, no.4
- Setiarso, Bambang, 2003, “Manajemen Pengetahuan dan Proses Penciptaan Pengetahuan”, Bidang Pengembangan Sistem Pengelolaan Dokumentasi dan Informasi Pusat Dokumentasi dan Informasi Ilmiah – Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

Summerhayes, Kylie, dan Steven Luo, 2006, "Managing Knowledge in Professional Consultancy", *Monash Business Review*, volume 2, issue 3, November 2006

Tissen, Rene , Daniel Andriessen, dan Frank Lekanne Deprez, 1999, *Knowledge Dividend*, Financial Times Prentice Hall

Tiwana, Amrit, 2000, *Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building A Knowledge Management System*, Prentice Hall