

## BAB 4

### PROFIL PUSAT SUMBER INFORMASI PPM

#### 4.1. Sejarah Yayasan PPM

Yayasan Pendidikan dan Pembinaan Manajemen (PPM) didirikan pada tanggal 3 Juli 1967 dengan tujuan untuk memberikan sumbangan kepada pembangunan masyarakat Indonesia yang adil dan makmur melalui pengembangan dan pengamalan manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan dan nilai-nilai sosial budaya yang luhur dan dijiwai oleh Pancasila.

Yayasan PPM mendirikan badan operasional yang bernama Institut PPM yang dalam menjalankan usahanya memperoleh dukungan dan kepercayaan luas di dunia bisnis. Sejak tahun 1874 PPM telah mampu membiayai semua kegiatan dengan usaha sendiri. Khusus untuk pengembangan kelembagaan, PPM memperoleh bantuan dana dan keahlian dari badan-badan pembangunan internasional, seperti: *Konrad Adenauer Stiftung, Nederlandse Organisatie voor Internationale Bijstand, Ford Foundation, Asia Foundation, dan United States Agency for International Development*.

PPM menciptakan kesempatan luas bagi mereka yang ingin mengembangkan dirinya di bidang manajemen. Kegiatan-kegiatan PPM diselenggarakan oleh lebih dari 300 karyawan, termasuk 82 pegawai profesional dari berbagai disiplin ilmu. Pada awal Februari 1968 dimulailah kegiatan Perguruan Tinggi Manajemen (PTM) yang merupakan badan operasional dari Yayasan PPM. Para pendiri Yayasan PPM berharap agar PPM ini bisa menjadi perwujudan cita-citanya untuk mendirikan sekolah bisnis semacam *Harvard Business School*.

Kurikulum PTM sangat berat dan ketat. Selain memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan manajemen, PTM juga memberikan motivasi, semangat kerja, disiplin dan keuletan bagi para peserta. Oleh karena itu selama mengikuti pendidikan, semua peserta harus tinggal di asrama yang terletak pada bangunan yang sama dengan ruang kelas yaitu di Jalan Budi Kemuliaan 2, Jakarta

Pusat. Dengan demikian, selama 24 jam sehari dalam 2 tahun mereka berada dalam pengawasan pembina.

Pada tanggal 15 Juni 1969 nama PTM diganti dengan Sekolah Tinggi Manajemen (STM). Atas saran Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Meskipun terjadi perubahan nama, kurikulum tetap dipertahankan seperti semula demi menunjang cita-cita Yayasan PPM.

Sementara itu Yayasan PPM merasakan kebutuhan akan pendidikan dan pelatihan manajemen jangka pendek. Oleh karena itu, disamping pendidikan jangka panjang (2 tahun), PPM juga menyelenggarakan kegiatan pendidikan jangka pendek. Kedua kegiatan selanjutnya diintegrasikan dalam Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen (PPM). Sejak 20 November 1970, STM berubah menjadi pendidikan pelatihan jangka panjang PPM.

Mulai 1972, PPM tidak lagi membuka pendidikan jangka panjang. Meskipun demikian, gagasan untuk menyelenggarakan pendidikan jangka panjang sama sekali tidak dilepaskan. Seiring dengan perjalanan waktu yang kian memungkinkan PPM mencari mencari modus baru dalam mendidik para calon manajer.

Berdasarkan diskusi-diskusi dengan para pimpinan perusahaan waktu itu, ternyata yang dibutuhkan oleh dunia bisnis adalah para sarjana yang memiliki keterampilan dalam bidang manajemen, tetapi tidak perlu memiliki tambahan gelar. Menanggapi kebutuhan ini, mulai 1977 PPM membuka program baru yang disebut program *Wijayawiyata Manajemen (WM)*. Program WM ini berlangsung selama 15 bulan dan dimaksudkan untuk menyiapkan bibit manajer yang memiliki keterampilan teknis dan bersikap kerja yang positif.

Mulai tahun 1980, program WM dibuka 2 kali setahun yaitu setiap bulan Januari dan Juli. Pada tahun 1984, lembaga PPM menjadi institut PPM, karena program bergelar hanya dapat diselenggarakan oleh suatu institut. PPM mulai menyelenggarakan program *Magister Manajemen (MM)* pada bulan Juli 1985. Program ini memakan masa edukatif 14 bulan dan diakhiri dengan pengajuan karya tulis akhir serta ujian. Sejak saat itu, PPM berbentuk seperti yang kita kenal saat ini.

#### 4.1.1. VISI PPM:

PPM menjadi institusi manajemen unggulan di Indonesia dan terpadang di Asia Tenggara yang merupakan pilihan utama dan kebanggaan pengguna jasa, karyawan, dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) lainnya

#### 4.1.2. Misi PPM

- Menyediakan jasa manajemen yang mutakhir, berorientasi terapan, dan relevan;
- Melakukan pembaruan terus-menerus dengan tetap memperhatikan kebutuhan pasar;
- Menjunjung tinggi dan mengembangkan profesionalisme;
- Melaksanakan dan menyebarluaskan tanggung jawab sosial;
- Mengembangkan jejaring nasional dan internasional yang luas.

#### 4.1.3. Komitmen dan Fokus PPM terhadap Kemajuan Ilmu dan Praktik Manajemen Indonesia

Komitmen PPM terhadap kemajuan ilmu pengetahuan bidang bisnis dan manajemen di Indonesia dianalogikan seperti sebatang pohon. Hidup tidaklah sekadar hadir. Sebatang pohon yang hidup bukanlah sekadar hadir sebagai sosok tegak. Pohon hidup akan terus melahirkan dedaunan baru. Ketika pohon bertumbuh dengan dedaunan yang semakin rindang, perspektif baru akan tercipta pada kaki langit. Tumbuhnya pohon memberi perubahan, pembaruan, dan pengayaan pada lingkungannya. Demikianlah organisasi atau perusahaan yang berkembang harus mampu menumbuhkan daun-daun baru. Yaitu jenis usaha baru, sistem pengelolaan baru, cara pelayanan baru, sumber daya baru. Organisasi yang senantiasa berkembang memerlukan sikap visioner.

Sebagai lembaga yang terus tumbuh dan berkembang, “pohon” PPM pun terus menjalani revitalisasi agar menjadi organisasi responsif kelas dunia, tetapi tetap berpegang teguh pada nilai-nilai dan keutamaan

nasional. Hanya dengan cara itu PPM akan dapat terus mendampingi mitranya menapaki “Jalan Daun”. Tumbuh dan berkembang menjadi organisasi dan pelaku ekonomi yang berharkat dan bermartabat.

#### 4.2. Pusat Sumber Informasi PPM

Perpustakaan PPM berdiri bersamaan dengan dimulainya kegiatan Perguruan Tinggi Manajemen (PTM) pada 1 Februari 1986. Lokasi perpustakaan ini semula berada di jalan Budi Kemuliaan 2 Jakarta Pusat. Pada tahun 1980, PTM pindah ke jalan Menteng Raya no. 9-17, Jakarta Pusat, berada di gedung Bina Manajemen. Pada tahun 1981, perpustakaan pindah ke lokasi yang sekarang ini. Lokasi perpustakaan saat ini semula merupakan Kedutaan Besar Pakistan yang berlokasi di Jalan Menteng Raya no.13, Jakarta Pusat.

Lembaga PPM secara konkrit bercita-cita untuk melakukan pendidikan dan pembinaan serta penyebarluasan ilmu manajemen ilmiah, maka mau tidak mau kebutuhan akan fasilitas perpustakaan manajemen yang tidak lengkap tidak bisa ditawar lagi. Perpustakaan merupakan investasi ilmiah untuk eksistensi Lembaga PPM di masa depan. Berdasarkan cita-cita Lembaga PPM untuk mengembangkan dan menyebarluaskan manajemen berdasarkan ilmu pengetahuan. Perpustakaan PPM dibentuk dengan maksud untuk:

1. Menunjang kegiatan pendidikan, pembinaan ilmu manajemen Indonesia
2. Membantu pengadaan buku bacaan, referensi ilmiah dan informasi di bidang bisnis dan manajemen untuk keperluan riset, telaah ilmiah, dan kegiatan publikasi manajemen pada umumnya.
3. Menunjang kegiatan unit-unit usaha di PPM dalam pendidikan, pembinaan, dan pengembangan ilmu serta keterampilan manajemen.

Untuk memenuhi tujuan itu, maka Perpustakaan PPM senantiasa berusaha mengembangkan *content* dan layanan perpustakaan. Perpustakaan PPM bukan sekedar tempat koleksi buku dan majalah, melainkan juga menjadi pusat uji-kaji ilmu dan pusat pembinaan serta pengembangan sikap ilmiah. Melalui tekad untuk selalu mengadakan perbaikan itulah, pada tahun 2000 terjadi perubahan pada Perpustakaan PPM. Perubahan itu berupa perubahan nama, yang semula bernama Perpustakaan PPM, kini menjadi Pusat Sumber Informasi PPM. Perubahan nama ini sekaligus ingin merubah paradigma perpustakaan yang hanya bertugas untuk mengelola bahan pustaka, mendisplaynya di rak-rak, selanjutnya tugas pustakawan hanyalah duduk-duduk menunggu pengguna datang. Paradigma ini ingin dirubah, karena perpustakaan hakikatnya tidak seperti itu.

Perpustakaan yang baik adalah perpustakaan yang proaktif memberikan informasi yang tepat kepada orang yang tepat, dan pada waktu yang tepat pula. Dengan penggantian nama menjadi Pusin PPM, Pusin PPM ingin proaktif mendukung aktifitas PPM dalam menyediakan layanan di bidang pendidikan, pelatihan, dan konsultasi.

<b>1967-1997: Perpustakaan</b>	<b>1997-2002: Pengembangan Pusat Sumber Informasi</b>
Objektif: Menjadi pusat data industri manajemen dan bisnis Indonesia	
Kondisi:	Hambatan krisis ekonomi → kekuatan akuisisi sumber informasi dan pengembangan teknologi jauh berkurang
<b>Upaya:</b>	
1. Pengembangan content sumber informasi internal PPM (konsultasi, pelatihan, dan STM). Prioritas koleksi STM	
2. Kepuasan pelanggan:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Survei kebutuhan informasi departemen</li> <li>• Mapping minat informasi staff</li> </ul>
3. Sistem: peningkatan akses ke sumber informasi	
4. Peningkatan keterampilan SDM dalam mengelola teknologi	

*Stepping stones* perubahan dari perpustakaan ke Pusat Sumber Informasi (Sumber: Makalah Pusin PPM pada seminar *Peran Knowledge Management bagi Pengembangan Perpustakaan di Era Global*, 15 Juli 2008)

#### **4.2.1. Staf Pusin PPM**

Staf Pusin PPM termasuk dalam staf administrasi dan staf khusus, staf khusus yaitu staf yang membutuhkan keahlian bidang tertentu, misalnya Pustakawan dan ahli IT. Semenjak penelitian ini dimulai, staf Pusin PPM terdiri atas satu orang Kepala Pusin, 3 orang pustakawan, 3 orang asisten pustakawan, satu orang Kepala Administrasi, dan 2 orang penata administrasi. Namun, semenjak akhir 2008 Kepala Pusin telah digantikan oleh salah satu pustakawan Pusin sehingga Pustakawan Pusin tinggal 2 orang. Mereka menjadi agen-agen informasi PPM yang tidak hanya melayani informasi, tapi juga menjadi penggerak hidupnya budaya belajar di PPM.

#### **4.2.2. Layanan Pusat Informasi PPM**

Pusin PPM berdiri di bawah Yayasan PPM dan dikategorikan sebagai perpustakaan khusus. Sebagai perpustakaan khusus, Pusin PPM melayani kebutuhan informasi pegawai-pegawai PPM yang menjadi ujung tombak perusahaan. Selain itu, Pusin PPM juga menjadi tempat rujukan bagi para mahasiswa dari Sekolah Tinggi Manajemen yang juga merupakan anak cabang PPM.

Selain itu, ternyata Pusin PPM juga membuka layanannya untuk publik. Layanan untuk publik disediakan bagi perorangan dan lembaga-lembaga yang ingin mendapat informasi mengenai rumpun bidang manajemen.

#### **4.2.3. Koleksi Pusin PPM**

##### **4.2.3.1. Buku**

Koleksi buku Pusin PPM meliputi buku-buku dalam topik bisnis, manajemen, ekonomi, dan topik yang berhubungan. Saat ini koleksi buku Pusin PPM berjumlah sekitar 18.215 judul yang didominasi dengan koleksi berbahasa Inggris.

#### 4.2.3.2. Jurnal

Jurnal yang dilanggan Pusin PPM hingga saat ini berjumlah 35 judul jurnal akademik dan populer dalam bentuk cetak baik terbitan dalam, maupun luar negeri. Koleksi ini diperkaya dengan adanya CD-ROM PROQUEST *Full-text* database. Pusin PPM juga melanggan EBSCO *Online Databases* yang menyediakan *full text* artikel yang jumlahnya lebih dari 1000 jurnal bisnis, manajemen, ekonomi dan topik-topik lainnya dari penerbit-penerbit terkemuka didunia. Berikut ini beberapa jurnal tercetak yang masih dilanggan Pusin PPM:

- |  |  |
|--|--|
| 1. Business News                               | 13. Warta Ekonomi                        |
| 2. Bulletin of Indonesian<br>Economic Studies  | 14. Economist                            |
| 3. Statistik Ekonomi dan<br>Keuangan Indonesia | 15. Info Komputer                        |
| 4. Indonesian Quarterly                        | 16. Trubus                               |
| 5. Manajemen Usahawan<br>Indonesia             | 17. Eksekutif                            |
| 6. Gajah Mada                                  | 18. Infobank                             |
| International Journal of<br>Business           | 19. Human Capital                        |
| 7. Excecutive Book<br>Summaries                | 20. Newsweek                             |
| 8. Harvard Management<br>Update                | 21. Harvard Business Review              |
| 9. Time  | 22. Business Week Indonesia              |
| 10. Cakram                                     | 23. Indonesian Commercial<br>Newsletter  |
| 11. Marketing                                  | 24. Tempo                                |
| 12. Fortune                                    | 25. Prasetya Mulya<br>Management Journal |
|  | 26. Forum Manajemen<br>Prasetya Mulya    |
|  | 27. Indocommercial                       |
|  | 28. Swasembada                           |

#### 4.2.3.3. Kliping

Kliping yang dikoleksi PPM mencakup lebih dari 230 topik yang berkaitan dengan bisnis dan manajemen di Indonesia. Saat ini Pusitakawan Pusin mulai mengurangi kliping-kliping tercetak dan lebih memperbanyak bentuk mikrofis dan *electronic clipping*. Selain topik bisnis dan manajemen, kliping Pusin PPM juga terdiri atas rekam kegiatan PMM atau rekaman wawancara staf profesional PPM yang dimuat media.



## BAB 5

### PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini merupakan pemaparan hasil penelitian. Bab ini adalah sebuah analisa mengenai kegiatan Pusin PPM dalam mengelola pengetahuan eksplisit dan implisit. Dari analisa ini akan ditarik kesimpulan mengenai peran Perpustakaan dalam penerapan *KM* di PPM.

#### 5.1. Profil Unit *KM* PPM

##### 5.1.1. Latar Belakang dibentuknya Unit *KM* PPM

Unit *KM* PPM dibentuk pada tahun 2003. Unit *KM* dibentuk karena kesadaran yang timbul dari para *leader* di PPM. Kesadaran tersebut timbul karena adanya proses belajar terus menerus, dan akhirnya sampai pada keputusan bahwa pengetahuan memang perlu dikelola.

RA: “Sebelum ada yang namanya *KM* dalam tanda kutip, kegiatan yang berhubungan *KM* sudah dilakukan, hanya kemudian perlu dibuat semacam aturan main yang lebih terintegrasi. Dulu jamannya PPM itu setiap jumat ada sharing, waktu belum ada unit ini..waaa udah puluhan tahun lalu lah..saling berbagi pengetahuan, bagi ilmu dsb, itu udah jalan. Tapi kemudian ada tanda seru. OK banyak orang bagi pengetahuan, pengalaman, tapi jadi sesuatu ggak di PPM? Outputnya itu harus ada, apakah output dalam bentuk pelayanannya atau juga produknya. Ada judul training yang baru, ada materi yang baru..nah itu mesti ada, kalo Cuma ngobrol-ngobrol trus ujungnya gak ada, itu kan buang waktu kan? Kemudian diputuskan perlu untuk lebih diatur. Makanya Muncullah usaha untuk melakukan *KM*. Gittttuuu..nah kenapa kemudian PPM mengadaptasi..karena kemudian kebetulan dari luar, muncullah disana Wah ada nih proses baru *KM*, kita pelajari. Wo.. ini cocok ni sama yang kita punya selama ini. Jadi nggak terlalu banyak perbedan. Boleh lah. Trus PPM kasih nama *knowledge managemet*. Kalo anda baca sebenarnya itu sesuatu yang secara nalar sudah dilakukan hanya belum dikaitkan dengan bisnis.”

Unit *KM* PPM dikepalai oleh Riza Ariyanto, yang juga dosen di STM (Sekolah Tinggi Manajemen) PPM. Unit *KM* sendiri memiliki dua divisi yaitu Pusin (Pusat Sumber Informasi) dan Pusti (Pusat Teknologi

Informasi). Pusin lebih banyak menjadi eksekutor program-program KM untuk mengembangkan pengetahuan implisit, seperti mengadakan acara, mendokumentasikan setiap acara, dan menyimpan produk yang telah menjadi pengetahuan eksplisit. Sedangkan Pusti mengelola sistem informasi antarbidang di PPM.

PPM memiliki 4 alasan mengapa meletakkan Pusin dibawah Unit KM dalam struktur organisasi. Alasan tersebut dikemukakan oleh informan RA:

RA :”..Pertimbangannya. dalam proses KM itu ada 4 aspek yang berpengaruh. Pertama **SDM**nya. Orangya. Orang yang akan terlibat baik sebagai pengelolanya kayak unit KMnya lah sekarang, atau yang terlibat sebagai sumber pengetahuannya, atau orang yang akan menggunakannya. Gak akan jalan kalo Cuma unit KMnya doang tapi ngga ada yang mau make gitu lah. Yang kedua **konten**, berarti isinya, pengetahuannya, pengalamannya.. baik yang ada diotak seseorang atau tertulis. Salah satunya adalah apa yang ada di perpustakaan. Seperti informasi, yang bisa dipake, dibaca untuk dinalarkan dan jadi knowledge. Yang ke tiga dari segi **proses**. Gimana supaya pengetahuannya ini ada terus di PPM, disharingnya gimana caranya. Kemudian misalnya saja mmm..nyimpennya dimana. Kemudian yang ke 4 **teknologinya**..kan kalo udah mau nyimpen, kalo mau sharing sekarang udah ada teknologinya terbaru, siapa yang akan memanfaatkan ada teknologi apa yang cocok. Nah terus kita lihat di PPM, kalo konten itu adanya di perpustakaan dulu, sekarang namanya pusin. Teknologinya ada di pusti PPM. Nah itu akan bergerak kalo ada proses payungya itu. Nah payungnya itu unit KM. Unit KM itu aktifitasnya nyediain konten, nyediain teknologi sama melayani prosesnya. Oleh karena itu sekarang pusin malah menjadi bagian dari unit KM. Jadi payungnya di unit KM nya...”

PPM telah mempertimbangkan 4 komponen yang penting dalam proses mengelola pengetahuan, yaitu SDM, konten (isi pengetahuan), proses, dan teknologi. SDM dan teknologi dalam KM adalah agen pengetahuan. Agen dalam proses *KM* terdiri atas agen individu yaitu manusia, agen organisasi berupa kumpulan agen-agen individu, dan agen otomatis berupa teknologi. (Hendrik, 2003).

### 5.1.2. Pelaku Proses KM

Subjek yang melakukan kegiatan KM adalah para pegawai internal PPM. Kegiatan *KM* ditujukan untuk seluruh pegawai PPM, yaitu pegawai profesional PPM seperti dosen dan konsultan, dan pegawai administrasi. Sedangkan objek *KM* adalah pengetahuan eksplisit dan implisit yang tersimpan di PPM.

Kegiatan *KM* belum melibatkan mahasiswa STM PPM. Mahasiswa diposisikan sebagai *customer* yang akan menikmati produk-produk *KM* berupa pengetahuan eksplisit.

RA: Aktivitas *KM* masih lebih banyak kepada internal. Asumsinya kalo civitas seperti mahasiswa dsb, itu mereka akan mendapatkan satu, hasil dari aktivitas *KM* itu sendiri, jadi sebagai *customer* kami. kedua secara otomatis kalo mahasiswa akan terjadi proses *sharing* sendiri dengan dosennya kan ketemu mahasiswanya.

### 5.1.3. Visi dan Misi Unit *KM* PPM

Visi:

Menjadi Katalisator Proses PPM sebagai Organisasi Pembelajaran

Misi:

1. Menjadi sumber dari sumber pengetahuan bidang bisnis dan manajemen
2. Memfasilitasi proses pembelajaran karyawan PPM sebagai motor penggerak (*driving force*) organisasi pembelajaran
3. Memanfaatkan teknologi sebagai *enabler* proses pembelajaran
4. Memfasilitasi proses pembelajaran di PPM "*boundary less*"

Moto:

1. Service Excellence
2. Most Reliable
3. Informative
4. Legal Compliance
5. Empowering others

Moto Unit KM ini jika disingkat menjadi SMILE<sup>2</sup>. Moto singkat ini tentu sengaja dibuat untuk memunculkan kesan segar, positif, dan bersahabat unit KM kepada civitas PPM. Selain visi, misi, dan moto, Unit KM memiliki tujuan utama mengapa PPM mengimplementasikan KM. Beberapa tujuan tersebut antara lain:

1. Mengefektifkan kegiatan operasional
2. Membantu proses penciptaan atau pengembangan produk dan pelayanan baru di PPM

RA: Jadi sasaran utama KM di PPM itu sendiri adalah lebih kepada satu: Menghasilkan efektifitas kegiatan operasional. Kedua: untuk bisa membantu proses penciptaan atau pengembangan produk dan pelayanan baru di PPM. Jadi lebih kepada internal.

PPM juga ingin melebarkan sayap KM nya menjadi sebuah bisnis. Misalnya PPM dapat menjadi konsultan perusahaan lain yang ingin menerapkan KM pada struktur internalnya. Namun pekerjaan itu belum mulai disentuh karena PPM ingin memperbaiki kestabilan KM pada internal PPM dahulu sebelum memberikan ilmunya ke organisasi lain.

RA: Bisa sebagai bisnis juga pilihan ke 3. jadi urusannya ke bisnis. Jadi bagaimana PPM membantu perusahaan lain mengembangkan KMnya. Itu. Jadi tapi itu belum lah, kalo kita mau bicara ke nomor 2 yang civitas, dan nomor 3 yang bisnis, nomor satunya harus siap dulu supaya ada bukti kan. Kalo misalnya belum siap, satu yang lain udah ada nanti "gimana dengan PPM sendiri?" jadi kita di tahun ke 5 ini masih memperkokoh internal dulu.

## 5.2. Pengelolaan Pengetahuan Eksplisit di Pusin PPM

Sebelum masuk pada pembahasan tentang pengelolaan pengetahuan eksplisit di Pusin PPM, peneliti ingin menegaskan kembali bahwa pengetahuan eksplisit yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengetahuan yang telah diejawantahkan berupa tulisan dan angka-angka pada suatu media. Pengetahuan jenis ini dapat dibagi secara formal dan sistematis dalam bentuk data, gambar,

---

<sup>2</sup> Lihat lampiran 1

rekaman suara, video, program komputer, paten, dan sejenisnya (Fernandez et al, 2004: 19).

Kita telah mengetahui bahwa pengetahuan berasal dari informasi, sehingga proses *KM* tidak lepas dari *information management* yang menjadi *core business* perpustakaan. Oleh karena itu, perpustakaan memegang peranan penting di dalam menyediakan sumber-sumber informasi. Selain itu, pengetahuan eksplisit yang ada di dalam organisasi pun memerlukan tempat penyimpanan. Peran ini disampaikan respondedn EJB dalam konfirmasi hasil wawancara:

EJB: Menjadi fasilitator dan coach dalam pengembangan sistem *storage* dan *retrieval* dari *knowledge repository* PPM

Weerasinghe (2006) mengatakan bahwa proses *KM* terdiri atas eksploitasi pengetahuan dari para ahli, interaksi dan komunikasi antarindividu, pembentukan pengetahuan kolektif berdasarkan *Communities of Practice* dan ada sebuah kewajiban untuk **menyimpan, menciptakan, membagi, dan menggunakan pengetahuan**. Di sini dapat dilihat peran penting perpustakaan sebagai pengelola isi (*content*) pengetahuan *eksplisit*.

Perpustakaan adalah komponen yang senantiasa terlibat dalam penerapan *KM* di suatu organisasi. Perannya sebagai pengelola produk pengetahuan, atau sering disebut pengetahuan eksplisit, telah menjadikan perpustakaan sebagai sumber belajar yang penting bagi individu dalam organisasi. Srikantaiah (2000) menyatakan bahwa perpustakaan adalah salah satu dari tiga tema sentral penerapan *KM*.

*Document management specialists point to their information systems such as libraries, information centers, record centers, and archives, and emphasize collections and policies. According to them, the effectiveness of those information systems relies on factors like response time, throughput, quality of information, accuracy of information, completeness of information, relevancy of information, and operating costs. Obviously, the focus of the specialists is on the explicit knowledge component (Srikantaiah, 2000)*

Penekanan peran perpustakaan di atas adalah pada pengelolaan pengetahuan eksplisit sebagai produk pengetahuan baik itu berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Pusin PPM sebagai Perpustakaan khusus telah

memiliki banyak sumber pengetahuan eksplisit. Pengetahuan eksplisit di Pusin PPM tidak hanya berasal dari luar organisasi PPM, tetapi juga dari internal organisasi. Pengelolaan pengetahuan eksplisit di Pusin PPM ini dimulai dari akuisisi (pengadaan), pengolahan, penyimpanan, lalu pendistribusian.

### 5.2.1. Akuisisi Pengetahuan Eksplisit di Pusin PPM

Pusin PPM mengakuisisi beberapa jenis produk pengetahuan eksplisit, yaitu: buku, jurnal, majalah, kliping, *audiovisual*, *prospectus*, laporan tahunan, kasus, dan laporan imiah. Bahan-bahan tersebut lebih didominasi dengan subjek bisnis dan manajemen karena Pusin sendiri adalah perpustakaan khusus yang mendukung visi dan misi PPM sebagai organisasi induknya. Selain mendukung bisnis inti PPM, Pusin PPM juga mendukung aktivitas belajar para mahasiswa PPM yang sedang menjalani pendidikan S2 dan S1 di STM PPM (Sekolah Tinggi Manajemen PPM)

#### 5.2.1.1 Buku

Bahan buku di Pusin PPM saat ini berjumlah sekitar 18.215 judul dalam subjek bisnis dan manajemen. Buku-buku tersebut 90-85% diantaranya berbahasa Inggris. Pusin PPM sengaja mengakuisisi buku-buku dari luar karena selain ilmu bisnis dan manajemen banyak dikembangkan oleh akademisi luar negeri, juga karena PPM ingin lebih unggul di antara para kompetitornya. Nilai lebih di antara kompetitor itu diawali oleh PPM dengan mengutamakan kualitas sumber pengetahuan mereka, salah satunya adalah buku. Hal ini dikatakan oleh informan BOW

BOW : Karena kita maunya begini, sama kompetitor kan setidaknya kita punya nilai jual nih.. kadang pengajar udah dapet info :”oh buku ini bagus nih...”. sedangkan di Indonesia belum ada. Kalo nunggu di Indonesia ada kan kemungkinan buku itu akan diadakan sama si toko buku kalo umpamanya banyak *demand*. Biasanya kalo bukunya *best seller* biasanya banyak cepet. Kalaupun *best seller* itu perlu nunggu 2-3 bulan baru ada di Indonesia setelah buku itu terbit.

Pengadaan buku di Pusin PPM dilakukan minimal setiap sebulan sekali. Namun, tidak jarang pula Pusin PPM membeli buku dalam kurun

waktu satu atau dua minggu karena ada permintaan mendadak untuk proyek atau riset. Jika buku yang diminta tersedia di toko buku, maka akan dibeli dari toko buku, sedangkan jika tidak maka akan dibeli melalui situs seperti *amazon.com*. Pustakawan Pusin PPM telah menggunakan media internet dalam mencari informasi dan membeli buku terbaru di bidang bisnis dan manajemen.

Buku-buku yang diakuisisi Pusin PPM adalah buku-buku asli terbitan luar negeri sehingga harganya tergolong mahal. Harga rata-rata satu unit buku adalah sekitar 60 USD atau sekitar 600.000 rupiah bahkan ada harga satu unit buku yang mencapai 1 hingga 2 juta rupiah. Harga buku yang cukup mahal ini akhirnya berdampak pada kebijakan sirkulasi Pusin PPM. Anggota yang berasal dari luar lembaga harus memberikan uang jaminan buku. Anggota perpustakaan boleh meminjam maksimal 2 buah buku dalam waktu 2 minggu. Jika buku yang dipinjam hilang di tangan peminjam, maka peminjam harus mengganti buku tersebut seharga buku yang hilang sesuai dengan kurs dolar yang berlaku saat itu. Peraturan seperti ini telah ditetapkan sebagai aturan keanggotaan perpustakaan, seperti disampaikan juga oleh informan ERY:

ERY : Kita investasi koleksi itu, rata-rata kan satu buku itu kan 60 dollar. 60 dollar kalo dikurskan ke rupiah 600 ribu, mereka punya hak pinjam 2. kalo sekali pinjem 2, jadi 1,2 juta kan sekali pinjam. Jadi kalo mereka tanda kutip menghilangkan buku, maka harus menggantinya sejumlah mata uang dollar yang berlaku pada saat ini. Kita kasih *space*. Itu kebijakan kita menentukan harga itu.

Selain buku-buku dari luar negeri, Pusin PPM juga mengakuisisi buku-buku dari dalam negeri selama itu berkaitan dengan subjek bisnis dan manajemen. Di antara buku-buku dalam negeri adalah buku yang ditulis oleh para staf profesional PPM dan diterbitkan oleh Penerbit PPM. Buku-buku tulisan para staf profesional ini menjadi kekayaan tersendiri bagi PPM. Jika sang penulis suatu saat harus pensiun atau meninggalkan PPM maka pengetahuannya tidak ikut hilang karena telah tertuang dalam bentuk buku yang disimpan di Pusin PPM.

### 5.2.1.2. Jurnal dan Majalah

Pusin PPM pernah melanggan 105 judul jurnal akademik dari dalam dan luar negeri. Untuk saat ini, jurnal yang masih aktif dilanggan berjumlah sekitar 28 judul (lihat bab 4). Jurnal tersebut berbentuk cetak, elektronik, dan *online*.

Untuk majalah, Pusin PPM melanggan dalam bentuk tercetak meliputi majalah-majalah bisnis seperti *Bisnis Indonesia*, *SWA*, dan *Marketing*. Selain itu, juga dilanggan majalah *Time* dan majalah non bisnis dan manajemen lainnya. Sedangkan untuk jurnal tercetak dan *online*, diantaranya Pusin melanggan *PROQUEST*, *EBSCO*, *Prasetya Mulya Management Journal*, *Harvard Business Review* dan lain-lain.

### 5.2.1.3. Kliping

Pustakawan Pusin PPM juga aktif mengumpulkan berbagai informasi penting di dunia bisnis dan manajemen dari koran. Informasi-informasi tersebut kemudian disatukan dalam bentuk kliping. Saat ini kliping di Pusin PPM telah dialihbentukkan menjadi *microfiche* dan *file* elektronik, seperti diutarakan oleh informan AYA

AYA : Kliping yang tercetak udah agak dikurangi., kerana sebagian besar udah berbentuk *microfiche*. Sekarang udah mengarah ke *electronic klipping*. Jadi kita lebih milih untuk di-*scan* aja kalo emang ga ada *softcopy*nya di internet atau di koran yang kita langgan. Kita *scan* kaya neraca perusahaan itu, *discan* dalam elektronik.

Selain klipping informasi terkait dunia bisnis dan manajemen, Pusin PPM juga aktif mengumpulkan berita mengenai PPM yang muncul di media. Berita-berita tersebut dapat berupa hasil wawancara staf profesional oleh media tertentu atau pemberitaan media tentang PPM. Hal ini dilakukan Pusin karena berita-berita tersebut juga merupakan pengetahuan yang layak untuk dilestarikan. Dalam melakukan pekerjaan ini, Pusin PPM bekerjasama dengan Humas PPM yang memang salah satu tugasnya adalah memantau kemunculan PPM di media. Pusin PPM kemudian menyimpan berita-berita tersebut di pangkalan data Pusin PPM.

#### 5.2.1.4. *Audiovisual*

Koleksi *Audiovisual* Pusin PPM berupa video training, video *movie* Hollywood, video seminar, dan video TTK (*Tapping Tacit Knowledge*). Seluruh video itu disimpan dalam lemari khusus koleksi *audiovisual*. Video training adalah video yang berisi simulasi atau *games* sebuah materi yang biasanya digunakan oleh dosen-dosen PPM dalam menyampaikan suatu materi. *Movie Hollywood* yang disimpan adalah film yang digunakan untuk acara nonton bareng. Video seminar adalah koleksi video seminar yang diadakan oleh PPM atau seminar oleh lembaga lain yang dihadiri oleh karyawan PPM. Sedangkan video TTK berisi rekaman wawancara khusus dengan staf profesional PPM yang telah pensiun.

#### 5.2.1.5. *Prospectus, Kasus, dan Laporan Ilmiah*

Pusin PPM juga mengoleksi laporan tahunan beberapa perusahaan dan *prospectus* Perusahaan. *Prospectus* adalah laporan saat sebuah perusahaan pertama kali daftar di Bursa.

Selain itu, Pusin PPM juga menyimpan berkas-berkas kasus. Kasus adalah contoh permasalahan dalam sebuah perusahaan yang dijadikan objek pembelajaran bagi mahasiswa STM PPM. Informan AYA memberikan contoh koleksi kasus, sebagai berikut

AYA: Misalnya PERTAMINA gitu ya. Tentang customer servicenya pertamina. Nanti untuk mata ajaran customer service misalnya gitu ya. Nanti ini kasus dikasih, mahasiswa suruh nganalisis apa yang terjadi, masalahnya apa, kalo ada solusinya apa, solusinya bagaimana, disangkut pautkan dengan konsep gitu. Itu namanya kasus.

Kemudian, Pusin PPM juga menyimpan pengetahuan eksplisit berupa hasil riset para staf profesional PPM. Riset tersebut merupakan tulisan ilmiah para staf profesional berdasarkan hasil penelitian lapangan.

### 5.2.2. Penyimpanan dan Sistem Temu Kembali Pengetahuan Eksplisit Pusin PPM

Pengetahuan eksplisit disimpan di dalam gedung Pusin PPM. Gedung satu lantai ini terpisah dari gedung utama PPM Manajemen dan terletak tepat di samping Gedung Pusin PPM. Buku diletakkan di dalam rak dan lemari buku di dalam dua ruangan yang berbeda. Jurnal dan majalah disusun di lemari yang menyatu dengan tempat menonton koleksi *audiovisual*. Koleksi *audiovisual* berada di ruang tengah yang menyatu dengan meja kerja pustakawan Pusin PPM. Selain itu, disediakan satu ruangan khusus untuk menyimpan koleksi klipring dan koleksi *restricted*.

Sistem temu kembali (*retrieval system*) adalah sistem pengolahan bahan pustaka yang dimaksudkan untuk mempermudah penemuan dokumen saat dibutuhkan. Dalam Beerli et.al (2003) dinyatakan bahwa pengelolaan kandungan pengetahuan dikelompokkan berdasarkan area subjek dan bukan yang dikelompokkan berdasarkan struktur organisasi. Tata cara pengelolaan ini sudah menjadi prinsip dasar ilmu perpustakaan dalam mengelola informasi. Dengan sistem pengorganisasian pengetahuan eksplisit yang baik di dalam perpustakaan, maka produk-produk KM pun bisa dilestarikan dan dapat digunakan sewaktu-waktu.

Pusin PPM telah membangun sarana terpadu untuk temu kembali setiap dokumen. *Software* yang digunakan adalah *DBText Inmagic*. Sarana temu kembali ini selain dapat diakses melalui *Online Public Acces Catalog (OPAC)* di Pusin PPM, juga dapat diakses melalui Katalog Online di situs [www.lppm.ac.id](http://www.lppm.ac.id).

Namun *database* yang ada di katalog *online* PPM tidak selengkap yang ada di Pusin PPM karena sejak akhir tahun 2008 ada kendala *updating* data. Kendala teknis ini menyebabkan data yang ada di situs belum bisa diperbarui. Namun demikian, meskipun terbatas, para pengguna dari luar lembaga sudah dapat melakukan pencarian dokumen melalui situs.

### 5.2.3. Pelayanan Pengetahuan Eksplisit Pusin PPM

Bagi para pengguna, Pusin PPM menerapkan kebijakan koleksi akses terbuka (*open acces*) yang diterapkan untuk koleksi buku, majalah, serial, jurnal, dan kliping. Kebijakan ini memperbolehkan seluruh pengguna perpustakaan mengambil sendiri koleksi yang diinginkan.

Namun disamping itu, untuk pegawai profesional dan khusus, PPM melakukan pelayanan dengan cara proaktif dan selektif, atau biasa kita kenal dengan *Selective Dissemination of Information*. SDI dilakukan untuk memahami kondisi pengguna yang seringkali mengetahui apa yang mereka butuhkan, namun tidak tahu harus mencari dimana, dan jenis sumber informasi apa yang mampu menjawab kebutuhan mereka. SDI secara spesifik hadir untuk memenuhi kebutuhan yang paling sesuai dengan kebutuhan pengguna.

Seorang pustakawan tentu tidak akan asing lagi mendengar istilah SDI karena pada dasarnya, SDI merupakan salah satu cara untuk menyebarkan informasi. Dalam Brittin (1992: 76) disebutkan bahwa definisi SDI adalah suatu metode penyebaran informasi yang dikhususkan kepada pengguna-pengguna tertentu dengan tujuan untuk menyajikan informasi terkini mengenai subjek-subjek tertentu. Informasi itu dapat dikirim langsung kepada individu, bisa juga melalui pos atau email.

Dalam Rowley dan Farrow (2004) dijelaskan bahwa tahap awal pada aplikasi konsep SDI adalah *User Profiling* sebagai bentuk *Need Assesment* bagi pengguna. Rowley dan Farrow menjelaskan bahwa *profiling* adalah proses mencari tahu atau menemukan kebutuhan dan ketertarikan pengguna. *Profiling* harus dilakukan sedetail mungkin karena kerapuhan proses *profiling* akan menjadi pondasi inti yang baik untuk pelayanan SDI. Semua jenis informasi yang diberikan kepada pengguna, tidak lain adalah untuk tujuan keuntungan pengguna. Oleh karena itu, *profiling* tentu memegang peranan penting demi suksesnya proses pelayanan perpustakaan. Semakin banyak kita mengetahui tentang kebutuhan pengguna, maka semakin baik cara kita memuaskan kebutuhan informasi

mereka. Selanjutnya, Rowley dan Farrow menjelaskan bahwa ada beberapa langkah *profiling*, yaitu:

1. Membuat kuesioner
2. Wawancara dengan pengguna potensial
3. Analisa hasil wawancara
4. Menggunakan hasil kuesioner dan wawancara untuk membangun layanan.

Dalam Fernandez (2004: 60) dijelaskan bahwa pengaruh KM dalam *performance* organisasi salah satunya adalah meningkatkan kualitas pelayanan sehingga kepuasan pelanggan pun meningkat. Berkaitan dengan bentuk pelayanan SDI, Pusin PPM telah memiliki program SDI yang berjalan cukup baik. Pusin PPM memulai perancangan layanan SDI dengan melakukan *User Profiling* yang mereka namakan *Information Audit*<sup>3</sup>. Hal tersebut disampaikan oleh responden EJB berikut:

EJB : begini.. jadi fungsinya unit KM itu dia sebagai fasilitator dalam pengembangan KM di PPM. Ya. Nah, kami mulai **satu** dari information audit. Audit informasi. Pertama dengan memetakan kebutuhan karyawan

Bentuk pelayanan SDI di Pusin PPM dibagi menjadi 2 sasaran berdasarkan klasifikasi pegawai, yaitu untuk pegawai profesional dan administrasi.

#### **5.2.3.1. SDI untuk Pegawai Profesional**

Proses information audit diatas tidak dilakukan kepada semua pegawai PPM, tetapi hanya pada pegawai yang tergolong pegawai *generating income*<sup>4</sup> PPM yaitu profesional seperti dosen dan konsultan. Sebagai permulaan proses *information audit*, Pusin PPM menyebarkan kuesioner yang harus diisi oleh setiap pegawai profesional. Di dalam kuesioner tersebut, disamping isian biodata, Pusin juga menggolongkan 5 subjek utama terkait dengan peminatan dan keahlian. Bentuk record spesifikasi minat per orang dapat dilihat di lampiran. Lima subjek tersebut adalah:

<sup>3</sup> Lihat lampiran 6

<sup>4</sup> Pegawai yang menjadi sumber pendapatan utama PPM berdasarkan *core business* PPM

1. Manajemen SDM
2. Manajemen Strategis
3. Manajemen Pemasaran
4. Manajemen Keuangan
5. Manajemen Operasi

Penggolongan 5 kelompok minat ini ditujukan khusus untuk pegawai profesional karena PPM sangat ingin kebutuhan informasi pegawai profesional terpenuhi dengan baik sehingga *performance* perusahaan di mata publik dan klien pun memuaskan.

Setelah kuesioner kembali, data diolah dan diseragamkan dalam bentuk record kemudian disimpan di dalam sebuah database. Kemudian hasil *information audit* itu digunakan untuk menjadi pedoman dalam pelaksanaan SDI dan CAS di Pusin PPM. Hal ini senada dengan paparan responden EJB berikut:

EJB : Information audit menjadi pedoman untuk : membuat mapping kebutuhan sumber informasi, survei kebutuhan sumber informasi , pedoman akuisisi sumber informasi (proaktif dalam memberi input terbitan yang terkini di dunia untuk diseleksi karyawan profesional guna menunjang kebutuhan pelatihan, pembelajaran dan konsultasi), SDI, CAS.

Pengiriman informasi dengan metode SDI ini dilakukan setiap bulan oleh pustakawan Pusin. Informasi yang dikirim adalah berupa buku, *fresh article*, dan informasi lainnya yang berkaitan. Metode *delivery* dilakukan melalui e-mail. Di Pusin sendiri telah dibagi tugas kepada masing-masing pustakawan untuk menangani beberapa subjek secara konsisten. Dalam pelaksanaannya, masing-masing pustakawan saling membantu dan mengingatkan akan masing-masing tanggung jawabnya.

#### **5.2.3.2. SDI untuk Pegawai Administrasi**

Untuk pegawai khusus dan administrasi, Pusin juga mendukung kebutuhan informasi yang didasarkan pada *administration by function*. Artinya *supply* kebutuhan informasi untuk pegawai khusus dan pegawai administrasi tidak didasarkan pada minat dan keahlian tetapi lebih kepada

fungsi masing-masing dalam bidang kerjanya. Misalnya, seorang pustakawan yang merupakan pegawai khusus, akan didukung dengan sumber informasi mengenai perpustakaan. Namun bila seorang pustakawan memiliki hobi di bidang SDM, maka Pusin tidak akan menyuplainya. Begitu juga dengan pegawai administrasi.

Hal tersebut disampaikan oleh responden AYA:

AYA : Misalnya aku kan di perpustakaan bisa aja aku disupport sama pusin buku-buku tentang perpustakaan atau artikel-artikel tentang perpustakaan. Tapi bisa aja aku minatku bukan disitu. Bisa aja minatku di keuangan. Tapi aku nggak akan disupport itu, karena keuangan itu minat pribadi, tidak untuk pekerjaan gitu...

Jadi pada dasarnya, segmentasi pelayanan informasi ini dikembalikan pada keuntungan organisasi. Artinya, penekanan *supply* informasi yang istimewa ditekankan kepada pegawai profesional karena mereka adalah *generating income* PPM dan tidak demikian untuk pegawai khusus dan administrasi.

Hal ini ditegaskan oleh responden EJB:

EJB : Tidak menguntungkan organisasi. Jadi semua yang untuk organisasi disupport.

#### **5.2.4. Acces Control Pengetahuan Eksplisit Pusin PPM**

Pusin PPM mengawasi akses pengguna terhadap koleksi dengan menerapkan kebijakan koleksi terbatas (*restricted*). Akses terbatas diterapkan untuk koleksi-koleksi seperti buku jawaban soal, *instructure manual* untuk bahan ajar dosen, *games-games* langka, dan buku-buku yang sangat mahal. Selain itu, ada juga laporan hasil riset atau tulisan staf profesional PPM yang *restricted* karena bersifat internal organisasi.

*Instructure manual*, *games*, dan jawaban soal merupakan bahan penting bagi seorang dosen dalam menyampaikan materi di dalam perkuliahan. Dokumen-dokumen ini tidak perlu diketahui oleh mahasiswa karena berkaitan dengan keberhasilan penyampaian materi dan merupakan strategi pengajar untuk menyampaikan materi dengan baik. Oleh karena itu, tidak ada kepentingan bagi mahasiswa untuk membacanya.

Pusin PPM tidak memunculkan koleksi yang *restricted* dalam sarana temu kembali sehingga pengguna umum tidak perlu mengetahui adanya koleksi *restricted*. Hal ini dilakukan karena akan menjadi masalah jika pengguna mengetahui ada dokumen namun tidak boleh diakses. Koleksi *restricted* hanya boleh diakses oleh dosen, staf profesional dan staf Pusin PPM untuk keperluan bisnis bagi staf profesional atau mengajar bagi dosen.

AYA : Kalo *restricted* itu kan di pangkalan data kan gak keluar. Jadi orang lain ga perlu tau kalo buku itu ada. Kalo mereka tau tapi ga boleh ngliat kan jadi masalah. Jadi ini sama sekali ga dipublikasikan.

Kebijakan pembatasan akses koleksi ini terkait dengan strategi PPM sebagai perusahaan yang bersaing dengan kompetitor di luar. Model 7-S Mc.Kinsey yang dikembangkan oleh Peters dan Waterman (1982) dalam Setiarso (2003) menjelaskan bahwa dari 7 variabel yang menentukan keberhasilan sebuah organisasi, salah satunya adalah strategi. Strategi diartikan sebagai jalan yang telah dipilih oleh organisasi bagi perkembangan masa depannya berupa suatu rencana yang disusun oleh organisasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang mampu bertahan (*sustainable competitive advantage*). Kebijakan yang diterapkan Pusin PPM untuk membatasi akses ke beberapa koleksi merupakan sebuah strategi untuk melindungi pengetahuan-pengetahuan penting perusahaan yang menjadi kunci keberhasilan organisasi.

AYA: Pokoknya yang ilmu baru banget yang baru mau dikembangin ama PPM. Itu kita *keep* dulu bukunya supaya orang PPM, para dosen itu bisa pake dulu setiap saat.

### 5.3. Pengelolaan Pengetahuan Implisit di Pusin PPM

Pengetahuan implisit adalah pengetahuan yang tidak terstruktur yang berada di dalam otak manusia. Pengetahuan implisit berupa wawasan (*insights*), gerak hati (*intuitions*), dan firasat (*hunches*) yang sulit diungkapkan dan dibagi

kepada orang lain. Pengetahuan implisit biasanya lebih pada milik personal yang didapatkan melalui pengalaman (Fernandez et al, 2004: 20).

Menurut Baumard, pengetahuan implisit sangat penting karena para ahli sangat bergantung padanya, dan juga pengetahuan implisit adalah sumber keunggulan kompetitif yang sangat diperlukan dalam aktivitas keseharian (Gourlay dalam Irick, 2007). Oleh karena itu sangat strategis bagi sebuah organisasi untuk mengelola pengetahuan implisit meskipun pengetahuan implisit adalah pengetahuan yang abstrak dan milik individu sehingga sulit untuk dikelola. Menurut Irick, Pengelolaan pengetahuan implisit mengarah pada metode untuk memfasilitasi penciptaan pengetahuan implisit, dan untuk mengeksternalisasi pengetahuan implisit sehingga dapat ditransfer kepada orang lain.

Nonaka dan Takeuchi (1995) menuliskan metode mengenai penciptaan pengetahuan eksplisit dari pengetahuan implisit. Salah satunya adalah konsep spiralisasi pengetahuan (SECI). Dalam konsep SECI, pengetahuan implisit dapat diubah menjadi eksplisit dengan cara yang disebut eksternalisasi. Namun sebelum pengetahuan implisit tersebut dieksternalisasi sehingga menjadi produk nyata, Nonaka juga telah memberikan konsep pengelolaan pengetahuan implisit melalui konsep *'ba'*. Dalam Irick (2007) disebutkan bahwa *'ba'* adalah konsep berbahasa Jepang yang berarti *place* dalam bahasa Inggris atau tempat dalam bahasa Indonesia. *'Ba'* dapat diartikan sebagai ruang berbagi untuk orang-orang yang memiliki keterkaitan.

*This space can be physical (an office, dispersed business space), virtual (e-mail, teleconference), mental (shared experience, ideas, ideals) or any combination of them (Nonaka dalam Irick, 2007)*

Program-program pengelolaan pengetahuan implisit dilakukan oleh Unit KM PPM yang secara teknis lebih ditangani oleh dua divisi di bawah KM, yaitu Pusat Teknologi Informasi (Pusti), dan Pusat sumber Informasi (Pusin). Program-program yang dijalankan ditujukan kepada pegawai PPM yang disegmentasi menjadi 2 jenis pegawai, yaitu: Pegawai Profesional, dan Pegawai Administrasi.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Pegawai profesional adalah para penghasil uang (*Generating Income*) PPM. Artinya pegawai yang menjadi inti bisnis di PPM, misalnya dosen dan konsultan PPM. Pegawai administrasi adalah pegawai yang menangani administrasi rumah tangga dan operasional PPM sehari-hari. Dalam

Pengelolaan pengetahuan implisit di PPM diturunkan dalam 5 program, yaitu *Knowledge Sharing*, diskusi, *Communities of Practice*, *knowledge creation*, dan Intranet KM-net. Kelima program tersebut adalah bentuk pengelolaan pengetahuan implisit yang berupa wawasan seseorang (*insight*) atau yang disebut Nonaka sebagai dimensi teknis berupa skill personal (*personal skills*) yang sebagian besar diperoleh dari pengalaman.

### 5.3.1. *Knowledge Sharing*

*Knowledge sharing* yang diadakan oleh Unit KM PPM merupakan bentuk praktik dari konsep berbagi pengetahuan yang merupakan salah satu esensi dari proses KM. Di Pusin PPM, kegiatan *sharing* sebenarnya sudah tak asing lagi karena sejak sebelum diformalkannya kegiatan KM, PPM sudah sering mengadakan *sharing* rutin. Namun kemudian setelah Unit KM dibentuk, kegiatan ini mulai lebih dirapikan dari mulai intensitas, tema, kemasan, hingga kejelasan *outputnya*. Sebelum ada unit KM, *sharing* yang dilakukan hanya sebatas bincang-bincang tanpa ada *output* yang bisa membawa manfaat bagi individu dan organisasi. Setelah terbentuk unit KM, diskusi lebih dikelola dengan rapi dan diatur supaya dapat memberi manfaat. Hal ini sesuai dengan uraian informan RA berikut:

RA : "...Dulu jamannya PPM itu setiap jumat ada *sharing*, waktu belum ada unit ini..waaa udah puluhan tahun lalu lah..saling berbagi pengetahuan, bagi ilmu dsb, itu udah jalan. Tapi kemudian ada tanda seru. OK banyak orang bagi pengetahuan, pengalaman, tapi jadi sesuatu ggak di PPM? *Outputnya* itu harus ada, apakah *output* dalam bentuk pelayanannya atau juga produknya. Ada judul training yang baru, ada materi yang baru..nah itu mesti ada, kalo Cuma ngobrol-ngobrol trus ujungnya gak ada, itu kan buang waktu kan? Kemudian diputuskan perlu untuk lebih diatur. Makanya Muncullah usaha untuk melakukan KM. Gittuuu..."

Dalam acara *Knowledge sharing* di PPM, digulirkan suatu topik yang dibawakan oleh seorang individu sentral sebagai *keynote speaker*, kemudian dibuka kesempatan bagi peserta untuk saling bertanya, mengemukakan pendapat,

---

pegawai administrasi, ada yang disebut pegawai khusus yaitu pegawai dengan keahlian khusus yang membutuhkan latar belakang pendidikan khusus pula, misalnya pustakawan.

dan berbagi pengalaman. Konsep ini disampaikan Informan RA melalui E-mail berikut:

Pembedaan istilah antara sharing dan diskusi di aktivitas KM sebenarnya lebih kepada adanya individu sentral yang menjadi pembicara. Jika sharing, berarti ada karyawan PPM atau tamu yang diminta hadir untuk bercerita tentang sesuatu (dishare). Selanjutnya untuk diskusi biasanya tidak ada individu sentral melainkan ada seorang moderator yang menjadi fasilitator.

Informan EJB juga menyatakan bahwa Forum sharing dilakukan sebagai salah satu cara untuk memberdayakan pengetahuan implisit dan eksplisit.

EJB : Tadi anda juga menyebutkan juga tentang pemberdayaan pengetahuan implisit dan explicit. Nah untuk kegiatan perekaman dari implisit ke eksplisitnya, kami itu proaktif dalam menyelenggarakan forum diskusi. Nah forum diskusi itu nanti yang direkam untuk nanti di tinjau kembali, dianalisa lagi. Nah forum diskusi itu ada bentuknya. 1. kalau karyawan profesional baru dikirim ikut training, nah dia sharing dengan peer groupnya dia kan?. 2. bedah buku. Itu untuk menghasilkan produk baru.

Jensen dan Meckling (1996) dalam Fernandez et al. (2004) menyebutkan bahwa *knowledge sharing* Merupakan proses dimana pengetahuan implisit dan eksplisit dikomunikasikan kepada orang lain. Artinya, dalam proses *knowledge sharing*, pengetahuan yang *dishare* meliputi pengetahuan implisit dan eksplisit. Oleh karena itu, Unit KM PPM kemudian melaksanakan beberapa bentuk *knowledge sharing* berdasarkan jenis pengetahuan yang *dishare*. Untuk sharing pengetahuan implisit, diselenggarakan *Thematic sharing* dan *Expert sharing*. Sedangkan sharing pengetahuan eksplisit dikemas dalam bentuk bedah buku.

#### **5.3.1.1. Thematic sharing**

*Thematic sharing* ditujukan untuk transfer pengetahuan dari seorang pakar kepada komunitas pegawai internal PPM. Dalam kegiatan ini, dipilih sebuah topik pembicaraan yang akan menjadi isu sentral forum sharing. Topik yang dipilih biasanya adalah yang bermanfaat untuk pengembangan diri (*self upgrading*) seseorang yang kemudian dapat diaplikasikan untuk

kemajuan organisasi. Setelah pemilihan topik, kemudian ditunjuk seorang pakar yang membidangi topik tersebut untuk menjadi *keynote speaker* atau pembicara utama. Kemasan acaranya dapat dibuat sekreatif mungkin oleh EO (*Event Organizer*) yang juga diperankan oleh Pusin PPM. Sebagai contoh, Pusin PPM pernah mengadakan sharing mengenai “komik” yang dibawakan oleh Kepala Pusin<sup>6</sup>. Selain itu pernah juga diadakan sharing mengenai “games”<sup>7</sup> yang dibawakan oleh Kepala Unit KM PPM sendiri. Sharing semacam ini diadakan di awal karena ingin membudayakan *sharing* kepada pegawai PPM dan ingin membentuk persepsi yang ringan, menyenangkan, dan bermanfaat terhadap budaya *sharing* itu sendiri.

Setelah mulai terbentuk pengalaman yang menyenangkan tentang *sharing*, kemudian diselenggarakan lagi forum *sharing* yang lebih serius namun tetap bermanfaat. Contohnya Sharing mengenai “arsip” yang pernah diselenggarakan Pusin PPM. Dalam rencana *sharing* tersebut dipilih tema mengenai arsip karena diharapkan pegawai yang hadir mengetahui pentingnya arsip, mengetahui bagaimana mengelola arsip, dan menerapkannya pada keseharian masing-masing. Tujuan dari semua itu adalah kerapihan kerja yang pada akhirnya juga mendukung keamanan sistem kerja organisasi PPM.

Selain *sharing* dengan tema khusus tersebut, program *thematic sharing* juga dikemas dalam bentuk bedah buku. Dalam sebuah institusi pendidikan seperti PPM, buku merupakan hal yang akrab karena pendidikan adalah proses mencari ilmu dan ilmu salah satunya bersumber dari buku. Bedah buku merupakan program KM yang bisa dimulai dari pegawai profesional atau pegawai khusus yang ingin membagi pengetahuan dari buku yang telah dibacanya. Bisa juga inisiatif itu datang dari pustakawan yang mengakuisisi buku baru dan dinilai bagus untuk dibedah, kemudian dicarikan narasumber yang kompeten untuk membedah buku tersebut.

Seperti halnya dengan program-program KM yang lain, bedah buku juga diharapkan memiliki *output* yang jelas dan nyata. Oleh karenanya, dalam *rundown* acara bedah buku juga di agendakan waktu untuk tanya

---

<sup>6</sup> Lihat lampiran 2

<sup>7</sup> Lihat lampiran 3

jawab dan diskusi mengenai hal apa yang bisa diterapkan di PPM dari buku yang sedang dibedah. Hal ini disampaikan oleh informan AYA:

AYA: " Bedah buku juga gitu. Dia habis baca apa, ini kayaknya manfaat. Harus ada ujungnya tuh ada manfaat yang real gitu. Ada knowledge baru yang bisa di dapet gitu. Oh ternyata kalo diterapin PPM ini ngga cocok gini,gini,gini. Oh nggak papa. Itu kan juga udah suatu follow up. Suatu *effort* untuk belajar kan? Harapannya gitu..."

Informan EJB juga menyatakan hal serupa,

EJB : "...Nah ini tulisan yang disini ini dia baca buku trus dia sharing ke kami yang di pusin. Setelah dia sharing kan ada tanya jawab kan? Terus dia tulis di dalam artikel seperti ini. Nah, Semua orang yang ada di pusin bisa melihat ini. Dan bisa mengambil pemahaman lah ya..."

Disini jelas bahwa dari kegiatan bedah buku saja, sebenarnya bisa digali pengetahuan baru dan minimal digunakan sebagai rencana kecil untuk membangun organisasi ke arah yang lebih maju.

Dari beberapa jenis kegiatan sharing di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam forum diskusi, selalu disajikan topik-topik baru yang cukup penting sebagai bekal untuk meningkatkan kemampuan diri pegawai sekaligus untuk memperbaiki sistem kerja organisasi. Kegiatan *sharing* juga diadakan untuk menanamkan budaya belajar dan berbagi. Selain itu, kegiatan ini juga dilakukan dengan harapan pegawai internal Pusin lebih menyadari pentingnya menanamkan manajemen pengetahuan pada diri sendiri karena sejak ada Unit KM, budaya belajar itu selalu dipacu oleh unit KM dan belum bisa berjalan alamiah sendiri pada masing-masing individu. Artinya, jika Unit KM sedang tidak melakukan kegiatan, maka atmosfir belajar dan berbagi itu pun berhenti. Tujuan tersebut dikemukakan langsung oleh Informan RA, Kepala Unit KM PPM:

RA : "...Makanya kita punya slogan ada banyak lah itu. SMILE, ada lagi *KM is Everybody's Business*. Kita mau bilang bahwa KM itu mulai dari diri sendiri. Jadi bagaimana kita menyimpan informasi, mengklasifikasikannya sendiri, bagaimana kita menggunakan teknologi untuk mempermudah

mengklasifikasikan itu.. dari mulai contoh yang sederhana merekam email, laporan, arsip, ini ya yang kan kita bahas tanggal 30. kemudian *power point* buat bahan ngajar buat dosen nih. Ada historisnya kan. Kadang kita suka lupa tuh, kita bikin, kita ubah yang lama kita timpa. Padahal harusnya ngga boleh. Jadi ada historisnya. Ini power poin yang pertama untuk judul yang sama, kedua historisnya dulu berubahnya dibagian ini. Nah hal-hal seperti itu kan harusnya ada, tapi ngga semua orang care. Nah itu saya pikir disitu perlu ada unit yang bertanggung jawab...”

Menurut Jensen dan Meckling dalam Fernandez et.al (2004) sharing pengetahuan akan mengakibatkan penerima pengetahuan mengerti dan bertindak benar berdasarkan pengetahuan itu. Kemudian menurut Aalvi dan Leidner dalam Fernandez et.al (2004) sharing lebih memberikan pelajaran yang murni karena yang disampaikan adalah pengetahuan bukan rekomendasi dari pengetahuan.

Dapat disebutkan beberapa manfaat sharing. *Pertama*, dari pihak masing-masing individu kegiatan *sharing* ini bermanfaat sebagai alat transfer pengetahuan *implisit* dari orang lain (rekan kerja atau ahli) kepada dirinya. Seorang peserta dapat menambah khasanah pengetahuan sebanyak-banyaknya dari orang lain dalam sebuah forum *sharing*, sehingga pengetahuan *implisit* diterima lagi dalam bentuk *implisit*. Selain itu ia juga boleh mencatat atau merekam hasil *sharing*, sehingga pengetahuan *implisit* ditransfer secara pribadi menjadi eksplisit. *Kedua*, dari pihak lembaga kegiatan ini dapat dijadikan sarana penciptaan pengetahuan (*Knowledge Creation*) dengan cara mendokumentasikan acara dan mengolahnya menjadi sebuah produk lintas ruang dan waktu berupa CD, DVD, atau buku. *Output* ini sejalan dengan konsep *Knowledge Capture* pada proses Manajemen Pengetahuan yang diuraikan oleh Fernandez et al. (2004). Dia mengungkapkan bahwa salah satu cara menangkap pengetahuan adalah melalui proses *externalization*, yaitu proses konversi pengetahuan *implisit* ke eksplisit. *Externalization* juga menerjemahkan pengetahuan *implisit* seseorang menjadi eksplisit yang dapat dimengerti dengan lebih mudah dengan rekan-rekannya dalam satu komunitas.

### 5.3.1.2. *Expert sharing*

*Expert sharing* adalah bentuk berbagi pengalaman pribadi dari orang yang sudah pernah atau baru saja mendapat pembelajaran mengenai suatu hal yang penting untuk diketahui orang lain. Di Pusin PPM, kegiatan ini biasanya dilakukan oleh pegawai profesional yang baru saja mengikuti pelatihan atau seminar. Di PPM, tidak semua orang dapat mengikuti seminar tertentu. Seminar atau pelatihan yang dipilih PPM, adalah yang berkualitas dan terjamin secara konten keilmuan. Oleh karena itu, PPM cukup selektif dalam memilih seminar. Seperti diungkapkan oleh informan AYA, seorang pustakawan Pusin PPM:

AYA: "...kita lihat kondisi juga lah. Aa..Diseleksi juga gitu loh. Kalo misalnya seminarnya di indonesia trus kita nggak tau siapa penyelenggaranya ya nggak usah..kita juga lihat ini bakalan bermanfaat nggak buat mereka dan providernya siapa. Trus kalo dari luar negeri, wah! kalo dari luar negeri psati mahal. Mungkin nggak. Tapi kalau lihat waktunya akhir tahun biasanya akhir tahun mereka suka kosong kan..itu kita kirim juga. Atau yang ngadain bagus banget misalnya AFPD misalnya itu kan bagus kan, bisa juga kita kirim..."

Karena biaya seminar yang juga tidak kecil, maka hanya orang-orang yang dianggap potensial untuk mengikuti seminar tersebutlah yang akan dikirim untuk hadir. Oleh karena itu, ilmu pengetahuan yang didapat dari acara-acara seminar dan pelatihan seperti ini menjadi sangat berharga dan pantas untuk *disharekan* dengan rekan-rekan pegawai yang lain. Dari proses ini dapat dilihat bahwa dengan mengirim satu orang, kita bisa menularkan esensi pengetahuan yang didapat kepada orang lain di dalam organisasi, sehingga orang lain itu pun merasakan manfaat yang kurang lebih sama. Pengetahuan yang didapat melalui *sharing* ini kemudian akan dapat digunakan untuk kemajuan organisasi. Prinsip ini juga dijelaskan oleh Fernandez et.al (2004) dalam judul *Organizational Impacts of KM*. Menurutnya, KM dapat berdampak pada 3 hal yaitu: efektifitas, efisiensi, dan inovasi.

**Efektif** dilihat dari spesifikasi orang yang dihadirkan ke seminar. Orang yang diutus ke seminar biasanya karena dia lebih membidangi, sehingga diharapkan tambahan ilmu yang didapat akan digunakan untuk

pengembangan bidang terkait. Kemudian **efisien**, karena mereka tidak perlu mengirim semua pegawai untuk ikut seminar melainkan hanya satu atau dua orang yang potensial saja. Setelah itu hasil seminar akan disharing kepada rekan-rekan yang lain. Secara *cost* atau biaya, tentu ini lebih efisien. Yang terakhir **inovatif** bisa ditandai dari output yang dihasilkan dari forum ini bagi organisasi. Dalam setiap forum sharing selalu ada sesi diskusi mengenai implementasi *real* suatu konsep untuk organisasi PPM. Setidaknya, melalui forum ini, ada gambaran bagaimana menerapkannya di organisasi.

Forum ini dikhususkan untuk pegawai profesional PPM karena konteks pembahasannya pun lebih ke pengembangan pengetahuan untuk para *generator income* PPM. Sedangkan untuk pegawai khusus dan administrasi ada wahana tersendiri untuk berbagi pengetahuan. Seperti yang dinyatakan informan EJB dalam konfirmasi hasil wawancara:

EJB: 1. Karyawan Profesional : Expert sharing, Sharing hasil pembelajaran dari training yang diikuti di luar PPM dan Bedah Buku. 2. Karyawan Khusus (Profesional bukan Manajemen ) dan Administrasi: Nonton Film, Berbagi pengetahuan tentang pekerjaan dan Memfasilitasi peningkatan keterampilan seperti Record Management (Arsip) dan Pengembangan Pangkalan Data

### 5.3.2. Diskusi

Diskusi merupakan suatu sarana berbagi pengetahuan antarindividu dalam komunitas sebuah organisasi. Dalam Fernandez et al. (2004) disebutkan bahwa diskusi kelompok mampu memfasilitasi aktifitas berbagi pengetahuan karena memungkinkan setiap individu untuk menjelaskan ilmu pengetahuan mereka kepada rekan-rekannya. Diskusi agak sedikit berbeda dengan forum *sharing*, seperti pernah dikutip dalam pernyataan informan RA:

RA : “...Pembedaan istilah antara sharing dan diskusi di aktivitas KM sebenarnya lebih kepada adanya individu sentral yang menjadi pembicara. Jika sharing, berarti ada karyawan PPM atau tamu yang diminta hadir untuk bercerita ttg sesuatu (dishare). Selanjutnya untuk diskusi biasanya tidak ada individu sentral melainkan ada seorang moderator yang menjadi fasilitator...”

Oleh karena itu, kemudian PPM menurunkan program diskusi ini dalam bentuk menonton film bersama atau biasa disebut “Nonton Bareng”. Kegiatan ini berupa

menyaksikan sebuah film bersama-sama pegawai internal PPM. Peserta kegiatan Nonton Bareng ini lebih ditekankan ke pegawai administrasi, namun tetap juga mengundang pegawai profesional. Hal ini dilakukan karena pada kegiatan sharing penekanannya lebih ke pegawai profesional dan khusus. Diharapkan Nonton Bareng ini dapat memfasilitasi pegawai administrasi untuk mendapat kesempatan *self-upgrading* seperti yang didapatkan oleh pegawai khusus dan profesional. Hal tersebut diungkapkan oleh informan AYA:

AYA :Mmm. Trus..ada lagi..nonton bareng ya yang agak sedikit fun. Begini, Itu kan kegiatan itu lebih fokusnya ke pegawai profesional. Walaupun floornya kita bisa ngundang semua orang tapi balik lagi apakah mereka juga cocok, dengan yang kan disampaikan. Nah karena merasa kurang *fair* kalo administrasi nggak dilibatkan..kita ngadain yang namanya nonton bareng. Awalnya sih Cuma pingin, emh, OK lah kita ini dulu..apa..pingin meningkatkan budaya sharing tapi dengan cara yang ringan.

Film yang diputar dalam kegiatan ini adalah film pilihan yang dianggap memiliki nilai positif untuk bisa diambil hikmah atau pelajarannya. Kemudian, setelah selesai menyaksikan film, dibuat suatu forum diskusi yang melibatkan seluruh penonton film. Disinilah letak pembelajaran itu. Berikut pernyataan informan RA, yang bisa dicerna tujuan forum diskusi yang diinginkan Unit KM PPM:

AYA : ”..Nah karena merasa kurang fair kalo administrasi nggak dilibatkan..kita ngadain yang namanya nonton bareng. Awalnya sih Cuma pingin, emh, OK lah kita ini dulu..apa..pingin meningkatkan budaya sharing tapi dengan cara yang ringan. Nah awalnya tuh abis nonton film yang ringan2 trus ada kasih waktu untuk sharing gitu. Nah, Caranya bisa macem-macam misalnya sharing dan ini..meningkatkan keberanian untuk bicara..*public communication* kayak gitu.trus.. Jadi harapannya pegawai administrasi yang dateng itu, administrasi dan khusus, profesional juga diundang Cuma mereka jangan banyak ngomong karena mereka kan udah biasa. Dibikin kelompok awalnya, trus aa,,didiskusiin itu tadi tentang apa. Jadi ada kayak moderatornya gitu..apa yang bisa ita ambil untuk PPM. Trus selesai, satu orang bicara tiap kelompok dicatet trus didiskusiin.gitu...”

Dari paparan informan AYA di atas dapat dilihat bahwa forum diskusi ini dibuat selain untuk menyajikan ladang pembelajaran bagi para pegawai, juga membidik sisi mental mereka melalui diskusi setelah menyaksikan film. Secara teknis, para

peserta diminta untuk mengemukakan pendapat masing-masing mengenai hikmah pelajaran yang dapat diambil dari film. Dalam proses ini, selain dituntut kemampuan analisa, juga diuji keberanian untuk berbicara di depan umum.

*Soft skill public speaking* ini begitu penting karena harus disadari bahwa dalam sebuah organisasi, tidak semua orang memiliki kesempatan untuk tampil di depan umum. Mungkin kesempatan tampil adalah hal biasa bagi pegawai profesional dan khusus. Namun kesempatan tampil menjadi hal yang asing, jarang, dan menantang bagi pegawai administrasi. Kenyataan tersebut juga diungkapkan oleh informan EJB:

EJB : “...Nah itulah forum sharingnya pusin itu tujuannya pertama kali supaya untuk *self development*. Ya? Jadi kaya mas tumino itu kan ngga punya banyak kesempatan untuk bicara di depan umum. Beliau kan juga bukan pengajar. Nah kalau mas Andi, Mbak Aya, Mas Bowo mereka kan pustakawan. Ada kesempatan untuk mengajar di lokakarya umum. Prioritas diberikan untuk mereka yang kurang kesempatan untuk berekspresi. He eh.. jadi sharing itu tujuannya supaya mereka punya keberanian bicara di depan umum....”

Bentuk diskusi yang diadakan Pusin PPM ini dapat dikategorikan sebagai proses *internalization* yaitu *a process of embodying explicit knowledge into tacit knowledge* (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Hal tersebut karena program diskusi ini menggunakan pengetahuan eksplisit sebagai bahan diskusi, yang berarti proses memahami dan mendiskusikan esensi yang terkandung dalam suatu pengetahuan eksplisit. Kemudian hasil dari diskusi ini adalah bertambahnya wawasan para peserta.

### 5.3.3. *Communities of Practice*

Wenger dan Synder (2000) dalam Beerli et.al. (2003: 150) menyatakan bahwa *communities of Practice* adalah sekelompok orang yang dikumpulkan secara formal berdasarkan keahlian dan kegemarannya untuk membangun suatu *joint enterprise*. Artinya, *Communities of Practice* merupakan kumpulan orang-orang dengan minat dan keahlian yang serupa yang sengaja dikumpulkan dalam sebuah forum untuk tujuan-tujuan strategis dalam sebuah institusi atau antar institusi. Komunitas ini dibentuk untuk sebuah maksud agar keahlian yang

dimiliki oleh para individu tertentu dapat berkembang dan membawa manfaat bagi institusi.

Jika sekelompok orang dengan minat dan keahlian yang sama berkumpul dan berdiskusi, maka akan terbentuk minimal diskusi yang spesifik sesuai dengan minat dan keahlian itu, bahkan pada tingkat maksimal, akan lahir ide-ide baru yang berpotensi memproduksi strategi yang handal bagi institusi. Berawal dari strategi, akan terbentuk kebijakan institusi, produk baru yang inovatif, dan lain-lain yang kesemuanya akan berdampak bagi *performance* suatu institusi. Jadi, bisa dikatakan bahwa *Communities of Practice* adalah bentuk usaha institusi untuk menciptakan lingkungan kultural yang mampu mendorong aktivitas berbagi pengetahuan.

Di PPM, sudah dibentuk sejenis turunan dari konsep *Communities of Practice* itu. Programnya berupa *online CoP* yang dikelompokkan berdasarkan 7 subjek utama yang disebut *The Seven Pillars*<sup>8</sup>. Tujuh subjek tersebut membidangi masing-masing keahlian dan minat yang dimiliki oleh para pegawai PPM, yaitu:

1. *CBHRM (Competency Based Human Resource Management)*
2. *Intrapreneurship*
3. *Self Management*
4. *Learning Technology*
5. *Supply Chain Management*
6. *Leadership*
7. *Knowledge Management*

Forum tersebut dinamai *Cyber Learning* yang disingkat “*Cyning*”<sup>9</sup> Awal pembentukan forum ini menurut informan BOW adalah untuk menumbuhkan budaya diskusi yang fleksibel, artinya tidak perlu direncanakan pada waktu dan tempat tertentu, tetapi dapat dilakukan kapan saja dan dimana saja, yaitu melalui intranet KM PPM. Berikut ini perikan pernyataan informan BOW:

BOW: Cyber learning itu awalnya begini. Jadi kita ingin ada proses diskusi atau proses interaksi yang web based gitu. Jadi nggak harus orang ketemu orang.

---

<sup>8</sup> Lihat lampiran 4

<sup>9</sup> Lihat lampiran 5

Sistem yang mendukung *Cyber Learning* di PPM telah dibangun oleh Pustakawan Pusin PPM berupa forum diskusi *web based*. Informan AND yang juga pustakawan ahli IT di Pusin PPM membangun *virtual forum Cyning* menggunakan program *SMP Forum*, yaitu program yang memang biasa digunakan untuk forum diskusi. Secara sistem, *Cyning* sudah bisa digunakan karena wadahnya sudah ada, subjeknya sudah tersedia, beberapa –meskipun belum semua—subjek sudah memiliki moderator, namun program ini belum digunakan secara maksimal. Kendala utamanya adalah aktivitas *sharing* yang memang belum terbudaya di kalangan pegawai PPM. Kendala yang lainnya akan lebih detail dibahas pada subbab Kendala Pelaksanaan Program KM.

#### **5.3.4. Knowledge Creation**

Penciptaan pengetahuan merupakan tugas penting dalam proses manajemen pengetahuan. Penciptaan pengetahuan akan menghasilkan produk nyata dari proses dan budaya belajar dalam organisasi. Dalam Beerli et.al. (2004:102-103) dinyatakan bahwa proses penciptaan pengetahuan difokuskan pada pembangunan pengetahuan baru yang berbentuk eksplisit atau implisit. Pembangunan ini dapat dilakukan oleh kelompok atau individu secara langsung. Pengetahuan baru yang diciptakan adalah pengetahuan yang belum pernah ada sebelumnya. Pengetahuan baru tersebut diciptakan baik melalui pengetahuan eksplisit, implisit atau dengan mengkombinasikan keduanya.

Pengetahuan implisit baru, akan terbentuk pada otak manusia sebagai tambahan pengetahuan, sedangkan pengetahuan eksplisit baru, akan tercipta pada produk lintas ruang dan waktu. Produk lintas ruang dan waktu ini yang kemudian akan lebih bermanfaat karena dapat disimpan dan digunakan oleh manusia pada saat ia memerlukannya. Pusin PPM melakukan beberapa bentuk *knowledge creation* antara lain dalam bentuk pendokumentasian kegiatan, penangkapan (*Tapping*) pengetahuan implisit, dan pembuatan *Video Training*. Produk-produk tersebut dinamakan *knowledge-based product*, yaitu produk yang berdasarkan pengetahuan.

#### 5.3.4.1. Dokumentasi Kegiatan

Proses penciptaan pengetahuan dimulai dari mendokumentasikan kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh Unit KM PPM seperti forum sharing dan diskusi. Setiap kegiatan KM yang diselenggarakan, prosedur dokumentasi harus selalu dilaksanakan. Dokumentasi dilakukan dengan merekam aktivitas KM dengan *Handycam* kemudian diedit sehingga menjadi video atau film yang bertema.

Produk yang demikian itu, merupakan salah satu cara untuk menciptakan pengetahuan baru. Praktek ini jika terus berlanjut akan sangat bermanfaat bagi sebuah organisasi. Dari produk-produk KM, individu organisasi dapat belajar kapan saja. Jika mereka ingin mempelajari ulang, yang harus mereka lakukan hanyalah datang ke perpustakaan dan meminjam koleksi tersebut kemudian mempelajarinya. Betapa budaya belajar dalam organisasi akan mulai terbangun dengan penciptaan pengetahuan baru seperti ini.

#### 5.3.4.2 Tapping Tacit Knowledge

Salah satu cara menciptakan pengetahuan adalah dengan mengkonversikan pengetahuan *implisit* menjadi eksplisit. Pengetahuan implisit yang tidak terlihat dan tidak terbaca, diubah menjadi pengetahuan yang sebaliknya, bisa dilihat, dibaca, bahkan didengarkan. Dalam Fernandez et al. (2004) proses konversi *implisit* ke eksplisit ini dinamakan *knowledge elicitation*. *Knowledge elicitation* ini secara spesifik memang membidik ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang bukan yang terdapat pada dokumen. Di Unit KM PPM sendiri, telah dipraktikkan konsep ini melalui program *Tapping Tacit Knowledge*. Berikut ini deskripsi program TTK oleh informan BOW dan AYA:

BOW :”...Nah untuk hubungannya ke KM, salah satu yang berhubungan sama buku Cuma bedah buku. Lainnya lebih banyak ke *create knowledge* itu. Nah *create knowledge* itu karena sehubungan dengan organisasi yang juga sudah agak tua gitu ya, dari tahun 60. banyak SDM nya yang sudah akan keluar gitu kan ya. Maksudnya pensiun kayak gitu-gitu. Nah ini cara *tapping knowledge*nya gimana? Nah pikir punya pikir, wah kita harus pake

wawancara nih biar keluar..nah wawancara mau nggak mau harus direkam. Habis direkam saya inget waktu rapat pertama itu. Habis direkam harus diedit nih. trus siapa ang mau ngerjain? Karena kita nggak punya sumber daya waktu itu. Masalahnya aku suka di kayak yang gitu-gitu ya. Kemudian saya bilang saya bisa untuk edit sederhana. Nah, Dari sana makin spesifik. Dalam artian si Andi ngerjain apa, sistem.. aku apa. Aku kalo di proyek KM, lebihnya di desain grafis. Karena kita *creating knowledge*. Buku hanya jadi landasan, sebenarnya yang kita tangkep setelah dia pake buku itu sih sebenarnya...”

AYA : ”..Namanya belum dapet yang *catchy*, yang *funky* gitu..kayaknya serius banget *Tapping Tacit Knowledge* gitu ya?nah tapi intinya gitu orang-orang yang. Kan PPM kan masih banyak pakar gitu ya kalo yang profesional. aduh gimana caranya supaya mereka, ilmunya mereka nggak hilang gitu. Begitu mereka hilang jangan sampe ilmunya hilang juga...nah itu 2 tahun lalu, mulai 2006 mulai kita coba, yang jadwalnya mau pensiun siapa, kita bikin program untuk men-*tap* itu. Bisa wawancara, tertulis, trus ada kayak FGD (*focus groups discussion*) gitu, ada wawancara orang2 yan kenal dia. Misalnya kalo kayak dosen: apa sih yang bagus dari cara dia mengajar gitu..misalnya...”

*Tapping Tacit Knowledge* terinspirasi oleh umur organisasi PPM yang sudah cukup tua. PPM pertama kali didirikan tahun 1967, artinya sudah sekitar 41 tahun yang lalu. Oleh karena itu, para pegawai yang mengabdikan di PPM pun saat ini telah memasuki usia senja, padahal sebagian besar mereka adalah orang-orang yang memiliki keahlian dalam bidang tertentu. Oleh karena itu, Unit KM PPM kemudian berpikir bagaimana caranya supaya pengetahuan implisit mereka tidak serta merta hilang saat mereka pensiun dari PPM. Akhirnya ditemukan cara mengabadikan pengetahuan implisit mereka dengan program *Tapping Tacit Knowledge (TTK)*. TTK ini kurang lebih berisi profil, testimoni (pendapat orang lain), pengalaman, dan pesan dari pegawai profesional PPM.

Langkah pertama yang dilakukan adalah mencari subjek, yaitu pegawai profesional yang telah lama mengabdikan di PPM, sudah mendekati masa pensiun, dan memiliki spesialisasi keahlian tertentu. Mengenai kelayakan seseorang yang dapat di-*tap*, dipertimbangkan oleh Kepala Pusin dan Kepala Unit KM. Metode *Knowledge capture* yang dilakukan

adalah melalui wawancara / interview yang diabadikan dalam rekaman gambar. Kemudian, rekaman itu dioleh sehingga akhirnya berbentuk video CD.

#### 5.3.4.3. Video Training

Dalam kegiatan pendidikan di Sekolah Tinggi Manajemen (STM) PPM, digunakan berbagai media pembelajaran yang layak dan sesuai dengan metode pendidikan masa kini. Metode pembelajaran yang dilakukan tidak hanya bersifat kuliah ceramah. Sering diadakan diskusi, presentasi, dan simulasi sehingga tujuan mata kuliah yang ingin dicapai, dapat dibawakan dengan cara yang variatif namun mudah dicerna. *Video Training* merupakan sejenis alat peraga simulasi yang digunakan oleh para dosen untuk membantu dalam menyampaikan materi.

Untuk memenuhi kebutuhan alat peraga simulasi tersebut, maka Pusin PPM menyediakan CD simulasi untuk berbagai materi perkuliahan. CD tersebut berisikan video yang memperagakan materi tertentu. Misalnya, video simulasi mengenai *lobbying* cocok ditayangkan ketika dosen sedang membahas materi *lobbying*. Metode seperti ini lebih menarik dan mudah dicerna oleh mahasiswa. Lebih jelasnya, berikut penuturan informan AYA mengenai *Video Training*:

AYA : "...misalnya video tentang negosiasi. Itu bentuknya itu *roleplay*. Jadi kayak orang ngasih tau "untuk negosiasi yang bagus tuh apa..." gitu...itu ada actingnya gitu. Kalo customer service, Misalnya cara menghadapi customer service yang bawel itu gimana..itu bukan Cuma ngomong gitu tapi ada contohnya customernya baweeel gitu....atau customernya yang ..pokoknya segala macam. Itu ada contohnya.. itu justru yang paling bagus itu..karena satu, kalo misalnya kita bilang ini video tentang negosiasi maka isinya ya tentang negosiasi tok gitu..customer service ya isinya customer itu tok gitu..tapi..itu sebenarnya yang paling dicari sama mereka karena kan nggak pusing-pusing lagi harus motong2 dan lain-lain.."

Pada dasarnya, video itu sangat diminati oleh para dosen, namun ternyata tidak mudah untuk mendapat video semacam ini. Sebab pertama

adalah kelangkaan barang. Video training umumnya memang buatan luar yang para peraganya pun orang asing, sehingga sulit ditemukan barangnya di dalam negeri. Pusin PPM biasanya memesan video training melalui internet. Sebab kedua adalah mahalnya harga video training karena memang barang impor. Sebab ketiga terkait proses pengolahan video yang juga memakan waktu dan biaya. Video training yang baru dibeli belum bisa langsung dipakai melainkan harus diconvert formatnya dari VHS ke digital. Selain itu, video yang baru juga harus diberi subtitle atau dubbing yang Pusin PPM tidak bisa lakukan sendiri. Artinya proses pengolahan Video training sehingga siap pakai cukup memakan waktu, dan biaya yang tidak sedikit.

Oleh karena itulah, akhirnya muncul ide untuk membuat sendiri video training. Video training buatan sendiri ini adalah potongan-potongan film—biasanya film *hollywood*—yang sudah dipilih berdasarkan tema tertentu. Misalnya, dalam sebuah film ada potongan adegan yang bisa digunakan untuk simulasi suatu materi, maka adegan tersebut dipotong untuk digunakan sebagai *video training*. Disinilah letak *knowledge creation*. Proses penciptaan produk ini melibatkan pegawai profesional khususnya dosen untuk sama-sama mengambil potongan adegan yang cocok untuk materi tertentu. Hal ini disampaikan juga oleh informan AYA:

AYA: "...kita akan ngebahas film yang bisa diambil untuk pengajaran..untuk mereka ngajar di kelas. misalnya film *chicken run* gitu ya.Misalnya nih.. Misalnya kebayangnya kita nonton bareng dengan pegawai profesional--dosen-dosen itu Trus: "oh ni scene yang ini bisa buat ngajar ini.." "bisa nggak ya ini buat ngajar ini..?..."

Di Pusin PPM, pekerjaan ini awalnya juga muncul dari ide pegawai perpustakaan. Dalam pelaksanaannya melibatkan juga pegawai profesional khususnya dosen untuk ikut dalam proses penciptaan produk ini. Dengan demikian, budaya untuk mandiri dan kreatif dalam memperkaya bahan ajar ini diprakarsai oleh pustakawan. Seterusnya, pegawai profesional selalu dilibatkan dalam pembuatan produk ini, karena diharapkan para dosen pun

memiliki kemampuan untuk memproduksi sendiri video training. Hal ini ditegaskan oleh informan AYA:

AYA : ”..namanya komunitas itu harapannya juga bisa belajar motong-motong film sendiri. Kayak VCD gitu kan kalo kita copy ke komputer ada software yang bisa motong-motong. Jadi harapannya dosen-dosen itu punya keahlian itu dia nggak perlu minta tolong lagi sama teknisi teknisi yang ada di sini. Kedepannya pingin seperti itu, tapi belum...”

Budaya pembelajaran seperti ini diharapkan juga akan membawa dampak positif berupa pembangunan *skill* bagi para pegawai profesional di PPM.

### 5.3.5. KM-Net Sebagai *Enabler* Program KM PPM

Aplikasi KM tidak dapat lepas dari kegiatan *learning* (belajar), *sharing* (berbagi), dan *applying* (menggunakan) pengetahuan. Ketiganya sangat berkaitan dengan aktivitas berkomunikasi dan berinteraksi antar individu. Dengan proses itu, pengetahuan akan berkembang dan bermanfaat. Oleh karena itu, semakin besar penggunaan ilmu pengetahuan, semakin besar pula manfaat yang seharusnya dirasakan oleh suatu organisasi.

Perangkat khusus mutlak diperlukan untuk dapat menampung aktifitas KM dalam sebuah organisasi. aktifitas *sharing* dan diskusi dalam sebuah institusi, tidak harus dilakukan secara langsung dalam sebuah pertemuan tetapi dapat dilakukan melalui media elektronik. Hal ini dapat didukung dengan adanya jaringan intranet khusus di suatu institusi.

Pada zaman sekarang ini, komputer telah menjadi media yang sangat strategis untuk berbagi pengetahuan. Banyak hal yang dapat dilakukan melalui forum seperti aktifitas diskusi, budaya menulis, informasi terkini dari tiap bagian dan lain-lain. Di Pusin PPM, telah dibangun intranet yang dinamakan KM-net<sup>10</sup>. KM-net pertama kali dibuat oleh Pustakawan Pusin PPM dengan tujuan mensosialisasikan produk-produk Pusin. Namun, setelah ada unit KM di PPM maka fungsi KM-net pun menjadi lebih luas atas nama Unit KM. Berikut penuturan informan AND tentang pembentukan KM-net dan perubahannya semenjak adanya unit KM PPM:

---

<sup>10</sup> Lihat lampiran 7

AND :”...Mereka tinggal klik ini aja [http.orchid/intra](http://orchid/intra). Jadi ini kita..sebenarnya ini awalnya ini bukan intranet unit KM. Awalnya ini intranet pusin, karena iya yang bikin bagian pusin. Dia gunanya ntuk mensosialisasikan produk-produk yang ada di pusin kayak misalnya buku-buku baru, artikel, atau tulisan-tulisan tentang pusin segala ,acem. Nah, lalu ada unit KM yang berhubungan dengan pusin dan pusti, ya udah statusnya dinaikin jadi intranet unit KM.Nah artikelnya pun jadi beragam. Kalo dilihat ada yang berhubungan dengan teknologi, hobi. Nah, sebenarnya di sini jadi lebih ke arah edutainment. Ada yang berhubungan dengan manajemen, ada yang berhubungan dengan pendidikan juga, tapi ada juga yang bersifat refreshing lah. Kayak jokes, gambar-gambar gitu kan, jadi nggak ..penggabungan. dan ini juga aa.. ada contemplation, opini dan sebagainya jadi lebih ke arah edutainment. Jadi serius bisa..kayak ini ”menyumbat rizki” misalnya. Ini lebih ke arah contemplation, ini lebih ke arah renungan gitu...”

Perbedaan KM-net setelah dibawah payung Unit KM adalah isinya yang lebih beragam. KM-net yang saat ini tidak hanya berisi publikasi produk Pusin tetapi juga berisi artikel-artikel tulisan pegawai mulai dari yang ditujukan untuk *sharing knowledge*. Selain itu, beberapa produk hasil *knowledge creation* juga ditampilkan pada KM-net. Dengan demikian, isi KM-net lebih bersifat Edukatif dan entertaining atau edutainment.

Mengenai cakupan akses, informan AND memaparkan:

AND:”..Iya bisa. Yang terhubung dengan jaringan PMM pokoknya, kecuali yang ngga berhubungan. Kalo yang ga berhubungan itu yang di toko, koperasi. Dia emang ga berhubungan dengan jaringan PPM. Ini yang buka ada 100 komputer saat ini.hit counter ibaratnya. Ini yang serius, kalo yang lucu lebih banyak lagi, 242, diatas seratus semua...yang gambar juga banyak. Foto-foto..yang hobi foto juga bisa kita fasilitasi ini..nah ini ada foto pun ada yang foto lucu, atau foto yang berhubungan dengan kegiatan PPM. Terakhir itu...misalkan ini yang acara terakhir seminar tentang KM. Ini kita ngundang orang luar, seminar nasional...”

Jadi, KM-net dapat diakses oleh seluruh pegawai Pusin yang PCnya tergabung di dalam jaringan, sehingga partisipasi aktif dapat dilakukan oleh pegawai profesional, khusus, atau administrasi yang memiliki PC tergabung jaringan.

Menurut Fernandez et.al (2004) teknologi di dalam implemetasi KM merupakan komponen kunci. Teknologi yang mendukung KM termasuk di dalamnya kelompok diksusi elektronik, dan manajemen database. Oleh karena itu,

teknologi dalam proses KM berfungsi sebagai pemberdaya (*enabler*). Hal ini diungkapkan oleh informan EJB:

EJB : iya KM intranet itu termasuk fasilitas. Karena teknologi sebenarnya termasuk *enabler* untuk pusin

Jika suatu organisasi sudah mulai menerapkan penggunaan teknologi dalam proses KM, maka selanjutnya adalah tahap perkembangan sayap fungsi teknologi itu sendiri. Misalnya jika saat ini teknologi dimanfaatkan untuk mendukung *online CoP* dan pengelolaan database saja, maka ke depannya harus ada inovasi, antara lain penggunaan teknologi untuk membentuk *artificial intellegence* melalui *case based reasoning*, *videoconferencing*, *decision support system*, *enterprise resource planning system*, dan lain-lain.

