

BAB 2

TINJAUAN LITERATUR

2. Tinjauan Literatur

2.1. Pengertian *Knowledge* (pengetahuan)

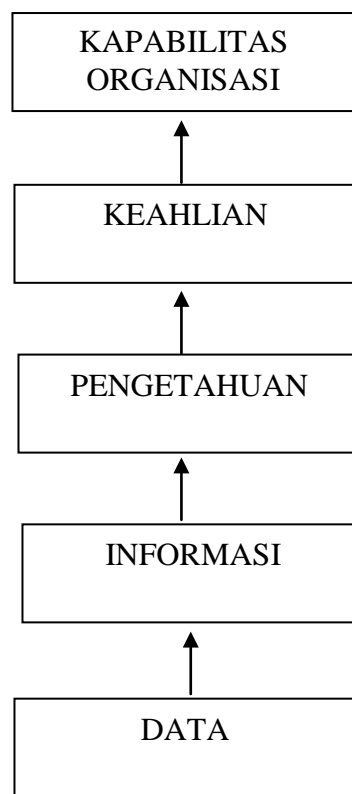
Terminologi pengetahuan seringkali dihubungkan dengan data dan informasi. Dengan mengacu pada pandangan Davenport, Prusak, dan Peter Drucker, perbedaan antara data, informasi, dan pengetahuan dijelaskan dengan sangat baik oleh Zolingen, Streumer dan Stooker (2001). Data merupakan sekumpulan fakta tentang kejadian yang bersifat objektif dan diskrit. Informasi adalah data yang dilengkapi dengan relevansi dan tujuan. Sementara pengetahuan adalah informasi yang telah mendapat tempat dalam kerangka acuan pengguna sehingga pengguna tersebut menghubungkan tindakannya dengan kerangka acuan tersebut. Perbedaan antara data, informasi dan pengetahuan seringkali hanya pada masalah derajat kedalamannya, dimana pengetahuan dipandang sebagai sesuatu yang lebih mendalam dibanding informasi, apalagi data.

Selanjutnya diungkapkan bahwa pengetahuan bersifat *personalized* dan dipengaruhi oleh banyak hal. Pengetahuan merupakan ramuan cair dari pengalaman berkerangka, nilai, informasi kontekstual, wawasan ahli yang memberikan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman baru dan informasi. Dalam organisasi pengetahuan seringkali melekat tidak hanya pada dokumen, tetapi juga rutinitas, proses, praktik, dan sekaligus norma keorganisasian. Dalam hal ini ada pengakuan bahwa pengetahuan merupakan realitas yang dikonstruksi secara sosial, dipengaruhi oleh kepercayaan dan nilai pribadi, ditempa dalam irama sehari-hari, dan dapat dilihat dari produk dan jasa organisasi.

Sejalan dengan pernyataan Davenport dan Prusak, menurut Buckley dan Carter (2000) data, informasi dan pengetahuan merupakan suatu hirarki yang meningkatkan makna, kedalaman dan relevansi terhadap tindakan. Informasi adalah data yang ditafsirkan dengan makna yang tidak dimiliki oleh data

sederhana. Sedangkan pengetahuan adalah informasi yang terstruktur, yang mengungkapkan keterkaitan, wawasan dan generalisasi yang tidak dimiliki oleh informasi yang sederhana.

Dengan demikian terdapat hirarki pengetahuan, yang dimulai dari data kemudian informasi dan menjadi pengetahuan. Liebowitz dan Beckman (1998) melengkapi hirarki pengetahuan itu dengan keahlian (*expertise*) dan kapabilitas (*capability*), sehingga hirarki pengetahuan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1. Hirarki pengetahuan

Liebowitz dan Beckman (1998) dalam Munir (2008) mendefinisikan keahlian sebagai penggunaan pengetahuan secara pantas dan tepat untuk memecahkan masalah, meningkatkan kinerja, dan mencapai hasil yang luar biasa. Bila keahlian-keahlian yang ada di organisasi itu dikombinasikan menjadi kemampuan untuk menghasilkan produk, baik barang atau jasa atau proses dengan kualitas prima, maka kombinasi keahlian itu disebut sebagai

kapabilitas organisasi. Marquadt (2002) seorang ahli dalam pembelajaran organisasi juga menambahkan bahwa dalam kapabilitas organisasi terkandung pula kemampuan untuk belajar menyerap pengetahuan, mengombinasikan pengetahuan, menciptakan pengetahuan baru, dan memanfaatkannya untuk menghasilkan inovasi.

Namun ada pula yang menyamakan pengetahuan dan informasi. Wenig (1996) memberi definisi pengetahuan sebagai pemahaman proses sistem kognitif. Menurut Wenig, informasi bukan pengetahuan tetapi dikomunikasikan melalui sistem kognitif. Sistem kognitif bisa berupa atau dimiliki oleh individu, kelompok, suatu organisasi, sistem komputer dan kombinasi di antaranya. Informasi dan pengetahuan saling berhubungan tetapi tidak berarti ekuivalen.

Dalam organisasi, pengetahuan dipandang dari berbagai perspektif. Pertama, pengetahuan dipandang sebagai sumber daya yang terakumulasi yang menunjukkan kapabilitas. Kedua pengetahuan dipandang sebagai suatu struktur yang membatasi tindakan. Ketiga, pengetahuan sebagai produk. Dalam literatur manajemen pengetahuan, sumber pengetahuan dibedakan menjadi dua yaitu *human capital* dan *structural capital*. *Human capital* adalah jumlah agregat dari kompetensi individual, sedangkan *structural capital* adalah kapabilitas organisasi yang mengelola *individual capital*. Manajemen pengetahuan memfokuskan pada pengelolaan sumber daya pengetahuan seperti keterampilan, kompetensi, dan keahlian, produk pengetahuan (desain produk, dokumen), aset organisasi (identitas, bahasa dan *system motif*).

Nonaka dan Takeuchi (1995) menyebutkan *knowledge* terdiri dari dua jenis, yaitu:

1. *Explicit knowledge. Explicit knowledge can be expressed in words and numbers, and easily communicated and shared in the form of hard data, scientific formulae, codified procedures or universal principles. Thus knowledge is viewed synonymously with a computer code, a chemical formula, or a set of general rules.*

Dengan demikian *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang terdokumentasikan dalam berbagai bentuk, seperti paper, laporan penelitian, buku, artikel, manuskrip, paten dan *software*, dan lain-lain. Dengan kata lain *knowledge* yang sudah dapat dikemukakan dalam bentuk data, formula, spesifikasi produk, manual, prinsip-prinsip umum, dan sebagainya. Pengetahuan jenis ini dapat segera diteruskan dari satu individu ke individu lain secara formal dan sistematis.

2. *Tacit knowledge. Tacit knowledge is highly personal and hard to formalize, making it difficult to communicate or to share with others. Subject insights, intuitions, and hunches fall into this category of knowledge. Furthermore, tacit knowledge is deeply rooted in an individual's action and experience, as well as in the ideals, values, or emotions he or she embraces.*

Tacit berarti sesuatu yang tidak dengan mudah dilihat dan diekspresikan. Ia berakar dalam tindakan dan pengalaman pribadi, seperti dambaan, nilai, atau pun emosi. Wawasan dan intuisi subjektif juga masuk dalam kategori ini. Pengetahuan tacit sangat bersifat pribadi dan sulit diformalisasikan.

Selanjutnya Nonaka dan Takeuchi menyebutkan bahwa *tacit knowledge* memiliki 2 dimensi, yaitu:

- a. Dimensi teknis, yang lebih bersifat informal dan *know-how* dalam melakukan sesuatu. Dimensi teknis yang mengandung prinsip-prinsip dan teknis pengetahuan yang diperoleh karena pengalaman ini, relatif sulit didefinisikan. (...*technical dimensions, which encompasses the kind of informal and hard-to-pin-down skills or crafts captured in the term "know-how"*)
- b. Dimensi kognitif, terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealisme, values, emosi dan mental yang juga sulit dijelaskan. Dimensi ini akan membentuk cara seseorang menerima segala sesuatu yang ada di lingkungannya. (*Tacit knowledge consist of schemata, mental models, beliefs and perceptions so ingrained that we take them for granted. The cognitive dimensions of tacit knowledge reflects our image of*

reality (what is) and our vision for the future (what ought to be). Though they can not be articulated very easily, these implicit models shape the way we perceive the world around us).

Kedua jenis pengetahuan tersebut tidak bisa dipisahkan dari pengetahuan individu dan pengetahuan organisasi, bahkan saling berinteraksi satu sama lain. Perubahan dari satu jenis ke jenis lainnya berlangsung secara dinamis.

Daveport dan Prusak (1998) menyampaikan beberapa komponen kunci dari pengetahuan, yaitu pengalaman, kebenaran, penalaran, petunjuk praktis (*rule-of-thumb*), nilai-nilai serta keyakinan (*belief*). Pengalaman (*experience*) merujuk pada apa yang pernah kita lakukan dan apa yang pernah kita alami di masa lalu. Pengetahuan terus berkembang melalui pengalaman, termasuk apa yang diserap manusia dari berbagai pelatihan yang diikuti, buku-buku yang dibaca, nasihat-nasihat mentor, juga dari pembelajaran informasi di dalam maupun di luar organisasi. Pengalaman memberikan perspektif historis dalam memandang dan memahami suatu situasi yang baru bagi kita. Pengetahuan yang lahir dari pengalaman akan membuat manusia mengenal pola-pola yang telah pernah dikenali dan membuat manusia mampu membuat hubungan antara apa yang sedang terjadi saat ini dengan apa yang terjadi kemudian.

Kebenaran mendasar (*ground truth*) merujuk pada mengetahui apa yang benar-benar terjadi dan apa yang tidak terjadi. Seringkali manusia hanya mengetahui apa yang seharusnya terjadi melalui teori. Namun apa yang benar-benar terjadi diperoleh melalui pengalaman langsung.

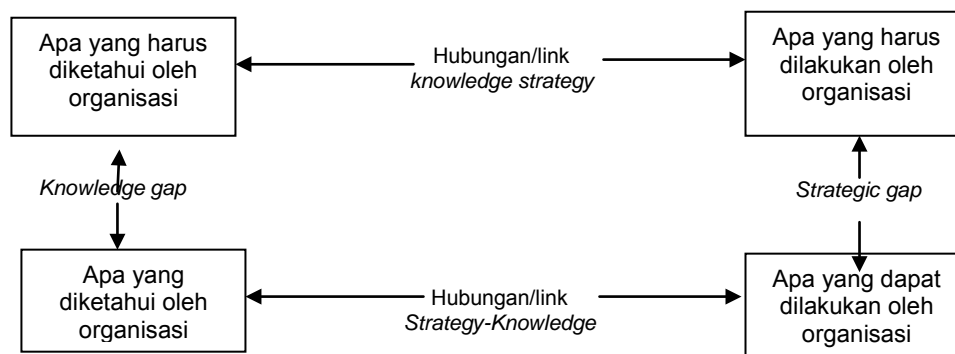
Pengetahuan mengandung penalaran (*judgment*), tidak seperti data dan informasi. Pengetahuan tidak saja menyebabkan manusia bisa menalar suatu situasi dan informasi-informasi baru, pengetahuan juga membuat manusia dapat menalar dan memodifikasi pengetahuan yang telah dimilikinya sebagai respons terhadap situasi dan informasi-informasi baru tersebut.

Petunjuk praktis (*rule of thumb*) adalah panduan tindakan manusia yang terbentuk dan berkembang melalui pengalaman coba-coba dan

observasi dalam waktu panjang. Hampir mirip dengan pengalaman, petunjuk praktis adalah pola yang diperoleh melalui pengalaman dalam menghadapi suatu kejadian secara berulang-ulang. Solusi jalan pintas akan terbentuk untuk masalah-masalah baru yang mirip dengan masalah-masalah terdahulu yang telah pernah berhasil dipecahkan. Dengan pengetahuan, manusia dapat lebih cepat memberikan tanggapan atas masalah-masalah, karena kita tidak perlu selalu mulai dari awal untuk mencari pemecahannya. Intuisi adalah *compressed expertise* atau keahlian-keahlian yang telah dipadatkan, sulit dipisah-pisahkan karena seolah-olah telah menjadi satu kesatuan.

Nilai-nilai (*values*) dan keyakinan (*beliefs*) yang berada di dalam dan di luar organisasi sangat mempengaruhi pengetahuan organisasi. Hal ini disebabkan karena organisasi terbentuk dan beroperasi pada lingkungan yang terdiri dari manusia-manusia, dimana nilai-nilai dan keyakinan manusia-manusia tersebut mempengaruhi pemikiran dan tindakannya (manusia-manusia).

Organisasi dapat menggunakan kerangka berpikir Zack sebagai alat bantu untuk menentukan *knowledge* apa yang dibutuhkan (apa yang harus dimiliki dan yang sudah dimiliki). Kerangka berpikir Zack dapat digambarkan sebagai berikut (Tiwana, 2000): (gambar pada halaman berikutnya).



Gambar. 2.2. Diagram analisis kesenjangan *strategic knowledge* berbasis *frame work* tingkat tinggi Zack (Tiwana, 2000)

Gambar di atas memperlihatkan, analisis kesenjangan *knowledge* pada dasarnya merupakan kegiatan yang sulit sekali dipisahkan dari kegiatan penyusunan strategi organisasi. Untuk mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang harus diketahui, organisasi harus mengetahui sasaran organisasi, strategi organisasi dan *key success factors* (faktor kunci sukses) organisasi. Untuk mengidentifikasi ragam pengetahuan apa yang sudah diketahui perlu dilakukan identifikasi kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan akan menunjukkan ragam pengetahuan yang diketahui dengan tingkat yang relatif lebih baik dibandingkan pesaing. Kelemahan menunjukkan ragam pengetahuan yang dimiliki dengan tingkat yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Selain itu harus melakukan pemetaan pengetahuan (pengetahuan apa, untuk apa, siapa saja yang memiliki, dimana letaknya) dan penyimpanan dengan baik agar tidak hilang atau terlupakan. Organisasi harus mengetahui apa yang harus dilakukan jika terdapat kesenjangan pengetahuan berupa pengetahuan yang belum diketahui, organisasi harus melakukan akuisisi pengetahuan dari pihak eksternal melalui berbagai cara, misalnya rekrutmen, pelatihan, kerja sama dan organisasi juga harus melakukan pengembangan pengetahuan melalui riset, survei pasar, pembentukan kelompok pengetahuan seminat (*community of practice*), pemanfaatan gugus kendali mutu dan lain sebagainya.

Kegiatan pengkajian posisi saat ini dari *knowledge* organisasi memerlukan suatu pendokumentasian aset *knowledge* yang ada. Namun untuk analisis ini *knowledge* dapat diklasifikasikan dalam 3 kerangka, yaitu *core knowledge* (pengetahuan inti), *advanced knowledge* (pengetahuan lanjut) dan *innovative knowledge* (pengetahuan inovatif). (Tiwana, 2000), yaitu:

- *Core knowledge* (pengetahuan inti) adalah tingkat dan cakupan pengetahuan yang dibutuhkan hanya untuk sekedar dapat beroperasi dalam industri atau lingkungan dimana organisasi berada, *Core knowledge* adalah *knowledge* inti yang diperlukan sebuah

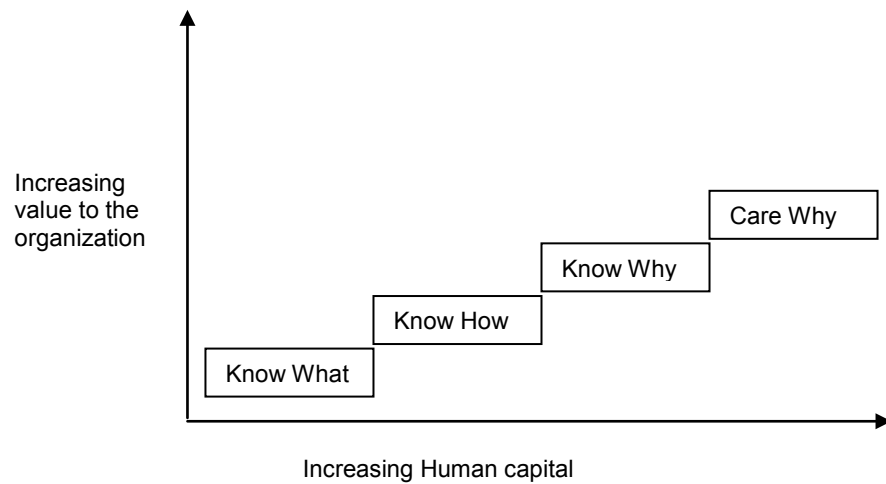
organisasi. Pada dasarnya tidak menghasilkan suatu yang membedakan organisasinya dengan organisasi yang lainnya

- *Advanced knowledge* (pengetahuan lanjut) merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan yang ingin dipertimbangkan sebagai pemain yang tangguh dalam industrinya atau organisasi nirlaba yang ingin mempunyai kinerja prima. *Advanced knowledge* adalah *knowledge* yang membuat keunggulan bersaing sehingga sekaligus *knowledge* ini memungkinkan menghasilkan suatu yang mampu membedakan organisasinya dengan organisasi lainnya
- *Innovative knowledge* (pengetahuan inovatif) merupakan pengetahuan yang membuat organisasi mampu menjadi pemimpin dalam persaingan. *Innovative knowledge* adalah *knowledge* yang membuat organisasi dapat merubah aturan main dunia organisasi yang digeluti dan membuat organisasi menjadi pemimpin di bidangnya.

Pendekatan lainnya mendefinisikan *knowledge* dalam 4 level operasional (Quinn (1996), dalam Tiwana, 2002)), yaitu *know-what*, *know-how*, *know-why* dan *care-why*. *Know-what* atau *cognitive knowledge* merupakan *knowledge* yang diperoleh melalui pelatihan, pembelajaran dan kualifikasi formal.

Know-how merupakan aplikasi praktis. Pada level ini apa yang telah didapat pada level I diterjemahkan dalam pelaksanaan. Pada tahap ini merupakan area dimana *knowledge* menambahkan nilai dalam suatu organisasi melalui kemampuan untuk menterjemahkan *knowledge* yang bersifat teoritis menjadi eksekusi yang efektif.

Know-why disebut juga *system understanding* merupakan *knowledge* terdalam dari jaringan hubungan sebab akibat yang ada pada suatu disiplin ilmu. Level ini memungkinkan profesional untuk berpindah dari pelaksanaan kerja ke pemecahan masalah yang lebih besar dan kompleks dan menciptakan solusi baru bagi permasalahan yang baru. *Care-why* tahap lanjutan dari kreativitas diri (*self-motivated creativity*) merupakan level dimana inovasi radikal dapat terjadi melalui lompatan imajinatif dari pemikiran lateral.



Gambar 2.3 . Level Operasional dari definisi knowledge (Davidson, 2003)

Terdapat berbagai knowledge di suatu lembaga peradilan, diantaranya adalah *administrative knowledge*, *declarative knowledge*, *procedural knowledge* dan *analytical knowledge*, hal ini sejalan dengan pendapat dari Gottschalk 2002, 61. *Administrative knowledge* merupakan pengetahuan mengenai pelaksanaan peradilan, keuangan, kepegawaian, struktur organisasi, data pemohon, proses administrasi dan semua pengetahuan penting yang berkaitan dengan persoalan peradilan.

Declarative knowledge adalah pengetahuan hukum, seperti sumber hukum berupa undang-undang, prinsip-prinsip dan kode hukum (*legal statutes and codes*), pertimbangan hukum (*legal opinions*), dan sumber-sumber hukum lainnya. *Declarative knowledge* merupakan pengetahuan yang diajarkan di Fakultas hukum. *Procedural knowledge* adalah penerapan dari *declarative knowledge* pada suatu perkara atau situasi tertentu, bagaimana suatu proses hukum berjalan, bagaimana mengorganisasi dokumen dan lain-lain. *Procedural knowledge* dapat dikatakan *know-how*, sedangkan *declarative knowledge* dapat dikatakan dengan *know-what* dan *know-that*. *Analytical knowledge* adalah hasil dari *study declarative knowledge*, menjelaskan dan memberikan jawaban atas suatu kasus atau situasi tertentu. *Analytical knowledge* dapat diperoleh setelah melalui suatu pengalaman bertahun-tahun. Hakim-hakim yang telah berpengalaman yang menguasai *analytical knowledge* ini.

2.2. Pengertian *Knowledge Management*

Knowledge management mempunyai arti yang sangat besar ketika lingkungan semakin dinamis, persaingan global semakin meningkat, perubahan teknologi dan teknologi informasi semakin cepat, serta tuntutan masyarakat yang semakin beragam dan cepat berubah. Sebagai *intangibel resource* apabila dikelola dengan baik akan mampu menciptakan kapabilitas. Jika kapabilitas ini melekat dalam diri karyawan suatu organisasi, maka ia dapat menjadi dasar bagi terciptanya kompetensi. Jika kompetensi ini mampu mendorong organisasi mencapai kinerja yang tak tertandingi oleh organisasi lain maka ia dapat dianggap menjadi kompetensi inti.

Dengan mengelola *knowledge management*, karyawan akan semakin kreatif dan inovatif sehingga kemampuannya dalam menghasilkan produk atau melakukan pelayanan meningkat. Kemampuan berupa daya kreativitas atau inovatif ini yang merupakan kompetensi inti. Definisi kompetensi inti adalah sebagai berikut: "Hasil belajar kolektif dalam perusahaan, terutama yang berkaitan dengan koordinasi berbagai keahlian dalam bidang pelayanan dan kemampuan menggabungkan berbagai aliran teknologi, sehingga organisasi mampu melakukan suatu hal yang lebih baik dari para pesaing". (Hadianto, Martiono (1995) BUMN Menghadapi 2010-2020: Membangun Kemampuan Bersaing, Diskusi Panel menjelang Era 2000, Jakarta, 19 Januari, hal. 5).

Survey yang dilakukan oleh PPM (Munir, 2008), menunjukkan bahwa masih cukup banyak organisasi yang berorientasi laba yang belum mengenal *knowledge management* di Indonesia terutama perusahaan skala kecil dan menengah. Yang menggembirakan kebanyakan perusahaan yang belum menerapkan *knowledge management* merencanakan untuk memilikinya dalam satu-dua tahun mendatang. Namun sekarang sudah ada beberapa organisasi yang telah menerapkan *knowledge management* di Indonesia, hal ini terlihat dari jumlah peserta yaitu dari 94 organisasi yang

mengikuti ajang MAKE (Most Admired Knowledge Enterprise) award. Terdapat 15 peserta yang menjadi finalis dari MAKE 2008, yaitu :

1. Astra International (Diversified Manufacturing)
2. XL (Telecommunications)
3. Telkom Indonesia (Telecommunications)
4. UT - United Tractors (Heavy Equipment Supplier)
5. Medco Energi Internasional (Oil & Gas)
6. WIKA (Construction)
7. IBM Indonesia (IT & Solutions)
8. Institut Teknologi Bandung (Education)
9. BCA - Bank Central Asia (Financial Services)
10. TNT Indonesia (Mail, Package, Freight Delivery)
11. Binus University (Education)
12. Rekind - Rekayasa Industri (Engineering)
13. LOWE Indonesia (Advertising)
14. PLN - Perusahaan Listrik Negara (Utilities)
15. Indonesia Power (Utilities)

Knowledge management terkait dengan aktivitas memfasilitasi pengelolaan pengetahuan, antara lain melalui aktivitas kreasi pengetahuan, menangkap pengetahuan, perubahan serta penggunaan pengetahuan. Istilah *knowledge management* pertama kali diperkenalkan kira-kira pada awal tahun 1990-an. Namun studi awal tentang *knowledge management* telah dilakukan pada pertengahan tahun 1980-an antara lain oleh Karl Erik Sveiby dan Tom Lloyd (1987) dengan bukunya yang berjudul *Managing Know how: Add Value...by Valuing Creativity*.

Knowledge management kemudian berkembang menjadi ilmu yang banyak diterapkan di berbagai organisasi. Beberapa pakar mendefinisikan *knowledge management* sebagai berikut:

Karl Erik Sveiby:

“The art of creating value from an organization’s intangible assets”.

Yogesh Malhotra:

“Knowledge management caters to the critical issues of organizational adaptation, survival and competence in face of increasingly discontinuous environmental change.

Essentially, it embodies organizational processes that seek synergistic combination of data and information processing capacity of information technologies, and the creative and innovative capacity of human beings”.

Denham Grey:

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

Brian Newman:

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

Cindy Johnson, Director of Collaboration and Knowledge Sharing at Texas Instrument

“Knowledge management is really about recognizing that regardless of what business that you are in, you are competing based on the knowledge of your employees”.

Knowledge management is a conscious strategy of getting the right knowledge to the right people at the right time and helping people share and put information into action in ways that strive to improve organizational performance (Andersen Business Consulting: 2000)

The process of codifying, collecting, and disseminating the firm’s knowledge asset (Rothberg & Erickson:2005)

The discipline of enabling individuals in organisation to collectively acquire, share, and leverage knowledge to achieve business objective (Ernst & Young: 2003)

"Knowledge management (KM) is an effort to increase useful knowledge within the organization. Ways to do this include encouraging communication, offering opportunities to learn, and promoting the sharing of appropriate knowledge artifacts" (McInerney, C. (2002). Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. JASIST, 53 (2))

Karl Wiig berpendapat bahwa fokus manajemen pengetahuan adalah penentuan, pengorganisasian, pengarahan, memfasilitasi, dan pemantauan pengetahuan-terkait dengan praktek dan aktivitas yang diperlukan untuk mencapai strategi dan tujuan organisasi yang diinginkan. Meskipun definisinya berbeda-beda, dapat ditarik pengertian bahwa *knowledge management* menekankan:

- a. Adanya usaha yang serius untuk meningkatkan sistem kognisi (organisasi, manusia, teknologi, atau gabungan manusia dan teknologi)
- b. Adanya aset-aset pengetahuan yang dikelola, yang berasal dari dalam dan luar organisasi, individu atau kelompok
- c. Adanya proses pengadaan, pengolahan, penyimpanan, dan penggunaan pengetahuan tersebut untuk mencapai tujuan tertentu
- d. Adanya penyebaran pengetahuan dan pengalaman baik melalui akses langsung ke database maupun melalui sharing dan kolaborasi ke lingkungan internal dan eksternal organisasi
- e. Adanya kreativitas dan inovasi menciptakan pengetahuan baru
- f. Adanya pengelolaan penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) dan pengorganisasian pengetahuan

Peranan manajemen pengetahuan dalam mendorong berlangsungnya *value creation* melalui proses tranfer dan konversi pengetahuan antar komponen-komponen modal intelektual dapat berlangsung dalam berbagai aktivitas. Berbagai pendapat tentang manajemen pengetahuan, seperti yang diungkapkan oleh Steffen Raub & Kai Romhardt yang menyatakan bahwa proses manajemen pengetahuan dapat terjadi melalui beberapa aktivitas antara lain: *knowledge identification, knowledge acquisition, knowledge development, knowledge sharing and knowledge distribution, knowledge utilization and knowledge*

retention. Pendapat lain dikemukakan oleh Marquadt, yang menyatakan bahwa ada empat langkah dalam melakukan *knowledge management* yaitu: *knowledge acquisition, knowledge creation, knowledge storage and renewal*, dan *knowledge transfer and utilization*.

Dari berbagai pendapat mengenai langkah strategik melakukan manajemen pengetahuan, diambil beberapa aktivitas atau langkah yang dianggap paling penting dalam aktivitas manajemen pengetahuan. Aktivitas utama tersebut adalah akuisisi pengetahuan, pengembangan (kreasi pengetahuan), penyimpanan dan mendapatkan kembali pengetahuan, transfer dan penggunaan pengetahuan. Aktivitas tersebut merupakan kegiatan manajemen pengetahuan yang terfokus pada upaya mengembangkan dan memfasilitasi secara dinamis terjadinya transfer atau konversi pengetahuan dengan bebas antar individu, unit atau level perusahaan, antar perusahaan, dan bahkan dengan lingkungannya.

Pengembangan (kreasi) pengetahuan pada dasarnya mencakup pengembangan muatan baru dari pengetahuan yang telah ada, atau menggantikan muatan pengetahuan yang telah ada. Pengetahuan baru dikreasi melalui sinergi dan saling pengaruh mempengaruhi antara pengetahuan tacit dengan pengetahuan *explicit*. (Ruggless, 1997). Bagi organisasi, hal yang paling penting adalah bagaimana tacit knowledge ditransformasikan kedalam bentuk *explicit knowledge* atau dengan kata lain bagaimana pengetahuan tersebut dikonversi. Menurut Nonaka dan Takeuchi, kreasi pengetahuan suatu organisasi merupakan proses dimana organisasi memperkuat pengetahuan yang diciptakan oleh individu dan mengkristalkan pengetahuan tersebut sebagai bagian dari jaringan pengetahuan dari perusahaan. Proses pertumbuhan pengetahuan tersebut digambarkan dengan spiral yang berinteraksi antara tacit dan *explicit*, yang berlangsung secara dinamis pada setiap level dari organisasi (Nonaka dan Takeuchi)

2.3. *Knowledge management* dalam organisasi publik

Organisasi publik tidak bisa lepas dari perubahan lingkungan, salah satunya perubahan dalam dunia bisnis. Organisasi publik harus senantiasa terus menerus berusaha untuk mengikuti perkembangan yang sedang maupun telah terjadi dalam dunia bisnis. Organisasi publik secara entitas berbeda dengan dunia bisnis, namun demikian tidak selalu berarti bahwa apa yang terjadi di dalam dunia bisnis tidak dapat ditularkan atau dipakai dalam pengembangan organisasi publik. Beberapa hal dapat diterapkan dalam organisasi publik, salah satunya adalah penerapan *knowledge management* yaitu bagaimana cara dunia bisnis memanfaatkan sumber daya organisasi untuk menciptakan nilai (*value creation*) atau inovasi. Inovasi pada dunia bisnis lebih diarahkan untuk mencapai efisiensi dan keuntungan yang lebih besar, namun dalam organisasi publik inovasi lebih diarahkan pada efisiensi dan peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Inovasi organisasi dapat dihasilkan jika organisasi mempunyai pengetahuan yang baik dan mendalam tentang masyarakat yang dilayaninya. Pengetahuan tersebut diantaranya tentang masalah pelayanan publik yang dihadapi, karakteristik masyarakat, kemampuan organisasi, dan stakeholder yang dapat menjadi partner dalam pemecahan masalah.

Pengertian *knowledge management* dalam organisasi publik dijelaskan oleh McNabb sebagai berikut:

“Knowledge management is a set of processes, practices, and management philosophies that exist to collect, process, store, and make available the organizational knowledge that enables government agencies to be more proficient and competitive in the delivery of public services. (McNabb, 2007:22)”

Knowledge management dalam organisasi publik merupakan suatu proses untuk memberdayakan pengetahuan organisasi. Organisasi publik diharapkan dapat memberikan pelayanan yang lebih profesional dan kompetitif kepada masyarakat.

Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan oleh James SL Young (dalam Nurmandi (2006:35)): "Organisasi pemerintah berusaha mentransformasi diri menjadi pemerintah yang mampu menjalankan fungsi-fungsi sebagai berikut: diplomasi, pertahanan, ketertiban, mendorong penegakan keadilan, memberikan pelayanan publik, mempromosikan pertumbuhan ekonomi dan memberantas kemiskinan."

Rob Shields dan kawan-kawan (Nurmandi, 2006:20) dalam penelitiannya tentang implementasi knowledge management di pemerintah federal Kanada mengatakan bahwa:

"The goals of knowledge based initiatives in the Public Services is to provide better service delivery through the sharing of "knowledge" between government and the public and between actors at all levels. It explicitly seeks to address these challenges in an environment of rapid change. For examples, at Health Canada knowledge and information management are seen as processes that will ensure that knowledge is captured, created, shared, analysed, used and disseminated to maintain and improve service delivery and/or business goal".

Pada intinya pelayanan publik perlu dikuatkan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat agar lebih mencapai target dan *user friendly*. Hal ini dapat dicapai dengan penggunaan dan berbagi aset informasi, baik dengan kerja sama antar unit maupun berinteraksi dengan masyarakat.

Inovasi organisasi merupakan hasil dari penciptaan pengetahuan dan berbagi pengetahuan antar anggota organisasi tentang kebutuhan masyarakat. Pengelolaan pengetahuan tersebut menghasilkan keputusan-keputusan dan tindakan organisasi untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

2.4. Konsep dasar Knowledge Creation

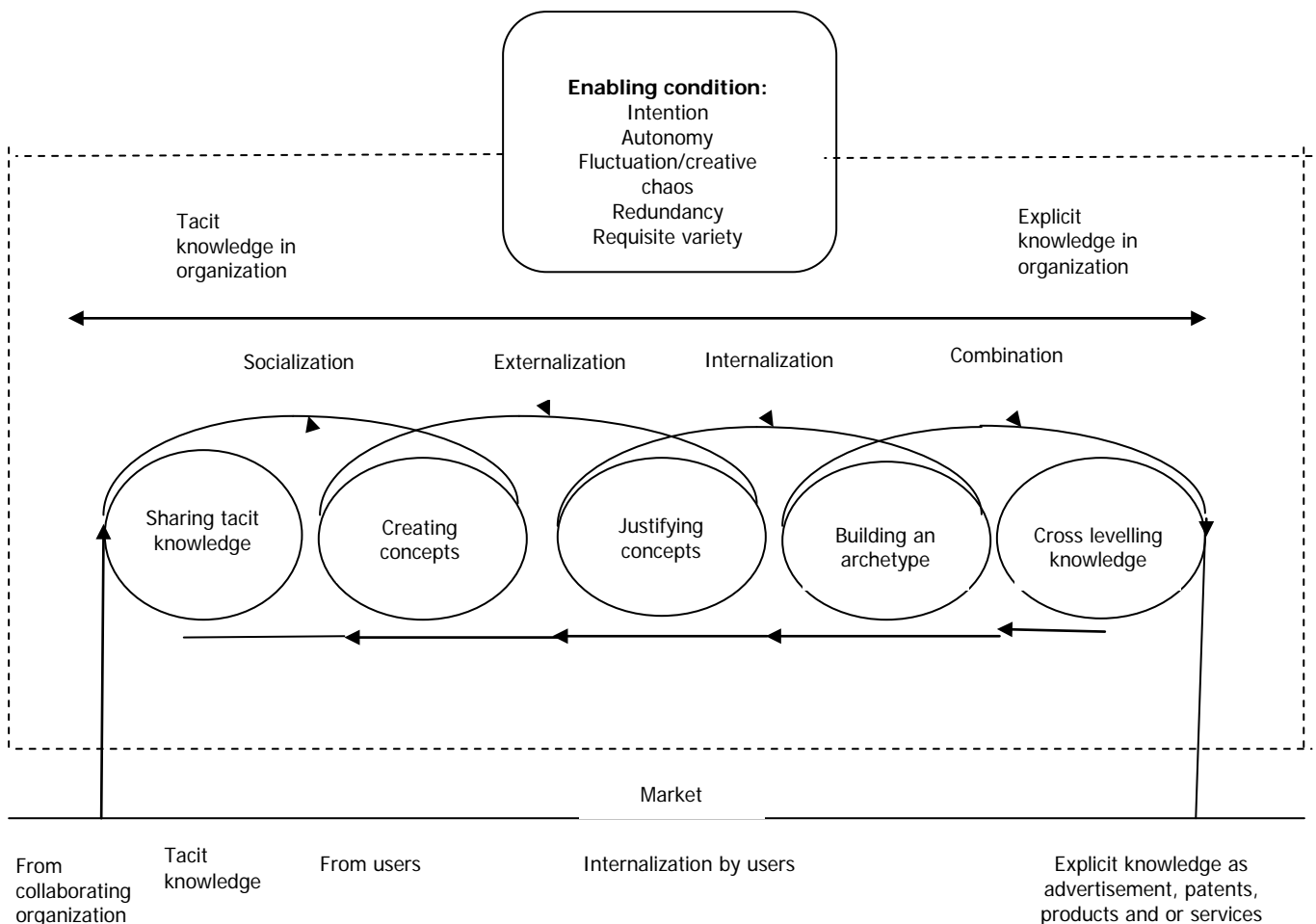
Dari beberapa literatur (Alavi & Leidner, 2001; Nonaka, Toyama, & Konno, 2001; Grant, 2001) *knowledge management* didefinisikan sebagai proses yaitu *knowledge management processess can be broadly*

characterized as consisting of knowledge creation activities and knowledge transfer activities. Interest in KM has grown because of the belief that the creation and transfer of knowledge is essential to long term organizational effectiveness. Knowledge creation merupakan proses inti (core processes) dari knowledge management.

Proses knowledge creation di dalam organisasi merupakan bagian inti dari proses knowledge management. Nonaka dan Takeuchi (1995), mendefinisikan organizational knowledge creation sebagai berikut:

Organizational knowledge creation, therefore, should be understood as a process that "organizationally" amplifies the knowledge created by individual and crystallizes it as a part of the knowledge network of the organization.

Gambar2.4. KM Frame Work dari Nonaka



Knowledge management frame dimulai dengan 5 *enabler* Nonaka, *spiral of knowledge SECI* dan *organizational knowledge creation*. (Nonaka, 1995)

2.4.1. 5 enabler Nonaka

Peran organisasi agar dapat menerapkan proses *knowledge management* khususnya dalam penciptaan pengetahuan adalah menyediakan *context* yang dibutuhkan untuk memfasilitasi seluruh aktivitasnya. *Knowledge management frame* ini bukan unsur yang harus secara berurutan dimiliki oleh sebuah organisasi, namun yang penting kelima-limanya ada, walaupun tidak berurutan dan dalam kadar yang berbeda-beda.

2.4.2. Intensi (*Intention*)

Knowledge spiral digerakkan oleh *organizational's intention*, yang didefinisikan sebagai arah dan aspirasi organisasi dalam mencapai tujuannya. Strategi adalah usaha untuk mencapai *intention* dan elemen penting strategi adalah mengonsepsikan visi tentang *knowledge* apa yang harus dikembangkan serta diimplementasikan ke dalam sistem manajemen organisasi (Nonaka, 1995). Strategi organisasi menurut perspektif cipta pengetahuan esensinya terkait dengan pengembangan kapabilitas organisasi untuk mendapatkan, mengkreasi, mengakumulasi, mendesiminasi, dan memanfaatkan pengetahuan. Tahap ini disebut pula sebagai *strategic intent* atau *core capabilities*. (Leonard-barton, 1995).

Melalui *intention* dapat diketahui sejauhmana organisasi memiliki dan mengembangkan suatu visi pengetahuan (*knowledge vision*). Visi pengetahuan biasanya terkandung dalam strategi organisasi (*strategic intent*) sebagai konseptualisasi pengetahuan yang dibutuhkan ke depan, yakni gambaran tentang jenis pengetahuan apa yang harus dikembangkan organisasi dan bagaimana

operasionalisasinya dalam sistem manajemen sebagai implementasinya)

Intensi sering diekspresikan dengan standar atau visi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi dan menyesuaikan pengetahuan yang tercipta. Untuk menciptakan pengetahuan, organisasi sudah seharusnya memelihara komitmen pegawainya dengan merumuskan intensi dari organisasi dan mengusulkan hal tersebut kepada pegawainya.

2.4.3. Otonomi (*autonomy*)

Pada tingkat individual, seluruh anggota organisasi harus diperbolehkan untuk bekerja secara otonom sepanjang masih dalam garis organisasi karena ide orisinal lahir dari individu otonom yang disebarkan ke dalam *team work* dan kemudian menjadi gagasan organisasi. (Nonaka, 1995). Anggota organisasi seyogyanya diberi kebebasan berkreasi secara otonom. Otonomi demikian dapat memotivasi anggota untuk bereksperimen dan menemukan pengetahuan baru. Otonomi dianalogikan sebagai *autopoietic system* sebagaimana diintrodusir oleh Maturana dan Varela. *Autopoietic system* adalah kreasi mandiri sistem organisasi melalui perubahan struktural dan cipta berbagai komponen demi menjaga kelangsungan perusahaan.

Melalui *intention* dapat diketahui sejauhmana organisasi memungkinkan anggota-anggotanya untuk bertindak seotonom mungkin, sejauh dimungkinkan oleh situasi dan kondisi yang ada. Dalam organisasi, alat yang paling potensial untuk mendukung hal ini adalah *self-organizing team* yang bersifat lintas-fungsional dari berbagai keahlian.

Kondisi ini diharapkan dapat mempromosikan dan mengenalkan spiral pengetahuan dalam organisasi. Setiap individu pada sebuah organisasi harus diijinkan untuk melakukan tindakan secara otonomi sejauh lingkungan kerja memungkinkan dan mengakomodir tindakan tersebut. Dengan adanya kebebasan mengekspresikan tindakan individu, diharapkan organisasi dapat meningkatkan peluang dari hal-hal yang terduga. Otonomi juga meningkatkan kemungkinan mereka memotivasi diri mereka sendiri untuk menghasilkan konsep-konsep yang kreatif dan inovatif.

2.4.4. Fluktuasi dan kondisi chaos yang kreatif (*Fluctuation and creative chaos*)

Ba (*shared context*) ketiga adalah fluktuasi dan *creative chaos* yang menstimulasi interaksi antara organisasi dan lingkungan luar (*external environment*). Fluktuasi bukanlah kondisi *disorder* melainkan sebuah tatanan yang polanya pada awalnya sulit untuk ditebak atau diprediksi. (Gleick, 1987).

Fluktuasi berbeda dengan kekacauan murni karena ia dicirikan sebagai "keteraturan tanpa kekakuan" ("*order without recursiveness*"). Fluktuasi dicirikan oleh sifatnya yang "mematahkan" rutinitas, kebiasaan, atau kerangka kognitif lama anggota organisasi. Fluktuasi dan kekacauan kreatif bisa disebabkan oleh krisis nyata (misalnya menurunnya kinerja organisasi atau munculnya pesaing-pesaing baru) atau sengaja diciptakan melalui *sense of crisis* yang ditularkan oleh pimpinan) Setiap individu yang mempunyai *sense of crisis* dapat lebih kreatif menghadapi gejala-gejala eksternal yang dinyatakan dalam *the way of thinking, mental model, paradigm value*, yang mempengaruhi setiap interaksi mereka yaitu dalam *attitude, behaviour* dan aktivitas rutin.

Chaos terjadi jika organisasi mengalami *real crisis* seperti menurunnya kinerja secara tajam karena perkembangan kompetitor yang signifikan atau karena target tinggi yang menantang. *Chaos* yang kreatif dan fluktuasi dapat disadari manakala anggota organisasi berkemampuan membayangkan tindakan mereka. Tanpa refleksi, fluktuasi cenderung mengarah pada keos destruktif. (Nonaka, 1995). Tahap ini disebut sebagai *signature skill*. (Leonard-Barton, 1995).

Kondisi ketidakteraturan dari fluktuasi dan kreativitas memberikan suasana yang membantu anggota organisasi dalam proses penemuan ide-ide pada saat-saat yang kritis dan tidak bersifat rutinitas. Suasana yang kondusif dari situasi ini dapat memberikan keuntungan atau benefit bagi organisasi apabila anggota dari organisasi tersebut mempunyai kemampuan untuk merefleksikan kemampuan mereka ke arah yang positif, tanpa hal itu, kondisi ketidakteraturan bersifat destruktif.

2.4.5. Redundansi (*Redundancy*)

Dalam konteks organisasi, redundansi (*redundancy*) bukan sekadar duplikasi melainkan tumpang tindih informasi yang disengaja mengenai aktivitas bisnis, tanggung jawab manajemen, dan perusahaan secara keseluruhan. *Sharing* informasi yang berulang akan memberikan stressing terhadap hal penting yang harus diingat oleh setiap anggota organisasi. Selain itu merupakan cara mentransfer *tacit knowledge* yang membuat seseorang dapat melihat beragam cara mengartikulasikan sebuah informasi. Informasi berlebihan mesti tersedia bagi anggota organisasi. Informasi berlebihan dapat mendorong berbagi gagasan dan pengetahuan tersirat, persyaratan operasional segera dapat dilampaui, tujuan, tanggung jawab manajemen dan perusahaan

saling dilengkapi. Tahap ini disebut sebagai *information-porous boundaries and importing knowledge*.

Melalui *redundancy* dapat diketahui sejauhmana di antara anggota terdapat informasi yang tidak berkaitan atau tidak segera diperlukan untuk tugas operasional seseorang, namun penting untuk memahami sudut-pandang anggota lain dan organisasi secara keseluruhan (*learning by truition*). Dengan berbagai informasi yang redundan, anggota organisasi menjadi lebih siap untuk bekerja secara lintas-fungsional dengan anggota-anggota tim yang berasal dari unit atau departemen yang berbeda-beda.

2.4.6. Keberagaman kebutuhan (*Requisite variety*)

Kondisi kelima yang membantu melanjutkan spiral pengetahuan F. Untuk memaksimalkan keberagaman (*variety*), setiap orang di dalam organisasi harus dijamin atau dipastikan dengan akses yang cepat terhadap keragaman yang terluas (*broadest variety*) informasi yang perlu melalui langkah-langkah yang singkat. Dengan demikian perlu adanya struktur organisasi yang memungkinkan semua unit organisasi mampu mengakses informasi organisasi secara cepat. Dengan struktur organisasi seperti itu, setiap unit organisasi bekerja dalam persesuaian dengan unit yang lain untuk mengatasi faktor-faktor dan kejadian-kejadian lingkungan yang bervariasi.

Melalui *requisite variety* dapat diketahui sejauhmana organisasi memfasilitasi agar anggota memperoleh akses aneka macam informasi secara cepat, fleksibel dan dapat dikombinasikan dengan cara berbeda-beda. Tujuannya adalah untuk menghadapi dan menyesuaikan diri dengan kompleksitas lingkungan. Selain itu, *requisite variety* bisa didapatkan dengan sering merestrukturisasi struktur organisasi agar sesuai dengan kompleksitas lingkungan.

Keanekaragaman latar belakang, lingkungan dan keahlian serta kepribadian membantu terjadinya interaksi yang unik dan memperkaya proses interaksi pengetahuan.

Mengembangkan struktur organisasi yang datar dan fleksibel (*flat and flexibel organizational structure*) dimana unit-unit yang berbeda dihubungkan dengan jejaring informasi adalah salah satu cara mengatasi kompleksitas lingkungan. Cara lain untuk beraksi secara cepat terhadap fluktuasi lingkungan yang tidak diharapkan dan memelihara perbedaan internal (*internal diversity*) adalah dengan cara mengubah struktur organisasi seringkali. Selain itu, rotasi pegawai yang seringkali dilakukan membantu pegawai memperoleh pengetahuan multifungsi, yang dapat membantu mereka mengatasi berbagai masalah dan fluktuasi lingkungan yang tidak diharapkan.

Pada setiap organisasi yang menekankan *knowledge creation* kelima syarat ini mutlak harus ada. Sebagaimana dikatakan Nonaka et.al (1992:23):

“The role of organization in organizational knowledge creation is to provide the proper context for facilitating group activities as well as creation and accumulation of knowledge at individual level. “

Dari konstruksi dasar yang terdiri dari empat model seperti yang telah disebutkan diatas dan 5 (lima) kondisi yang harus dipenuhi untuk mempermudah terjadinya proses transfer pengetahuan, Nonaka dan Takeuchi (1995:84-89) menginterpretasikan sebuah contoh yang ideal dari sebuah proses *organizational knowledge creation* yang terdiri dari:

1. Berbagi informasi dari *tacit knowledge* yang dimiliki (*Sharing tacit knowledge/Socialization*)

Nonaka & Takeuchi (1995) menyatakan”.....*individual tacit knowledge is the basis of organizational knowledge creation*”. Oleh karena itu *sharing tacit knowledge* dari *multiple individual* atau *expertise* dalam sebuah organisasi adalah inisiatif yang esensial dalam penciptaan *organizational knowledge creation*. Melalui aktivitas *sharing* maka anggota organisasi akan mentransfer skill, motivasi, dan pengalaman (*experience*) mereka dan dapat menciptakan *mutual trust*.

2. Penciptaan konsep (*Creating concept/Externalization*)

Dalam phase ini, anggota organisasi sudah mulai mengartikulasikan *shared mental* model melalui dialog, refleksi, *sharing* dari senior.

3. Peneguhan terhadap konsep yang ditawarkan (*justifying concept/Externalization menuju combination*)

Fase ini, anggota organisasi melakukan proses *screening* dan justifikasi terhadap konsep baru yang diciptakan (Choo, 1998). Von Krogh, Ichijo & Nonaka (2000) mengidentifikasi beberapa area sebagai kriterianya, yaitu misalnya apakah dampak aktivitas ini bagi kelangsungan hidup organisasi, bagi penciptaan strategi yang advanced bagi organisasi, apakah dampaknya bagi *stakeholder*.

4. Membangun prototipe atau contoh model dari konsep yang dibuat (*building an archetype/Combination*.

Choo (1998), menyatakan ”.....*this archetype may be a physical prototype in the case of new product, or a model operating mechanism in the case of a service or an organizational innovation*”. Kontruksi *archetype* ini memerlukan partisipasi dari berbagai anggota organisasi dengan berbagai keahlian untuk dirangkai menjadi satu satu rangkaian dan menciptakan obyek baru tanpa kehilangan *track* dari konsep aslinya. Dari fase ini spesifikasi akan dikembangkan dan mendapat persetujuan untuk kemudian dibangun konsep baru. Dalam hal

ini konsep yang telah terjustifikasi dikonversikan menjadi sesuatu yang terukur dan kongkrit. Prototipe dapat dijadikan proses pengembangan produk baru.

5. Pertukaran informasi atau interaksi dari tingkatan pengetahuan (*Cross-leveling knowledge/Combination*)

Penciptaan pengetahuan dalam organisasi merupakan proses yang terus menerus dan selalu ter-*upgrade*. Konsep baru, yang telah diciptakan, dijustifikasi, dan dibuat model, bergerak ke arah lingkaran baru penciptaan pengetahuan pada level ontologis yang berbeda, proses interaktif dan spiral ini juga disebut sebagai *cross-leveling of knowledge* baik intra organisasi maupun interorganisasi

2.5. Analisis organisasi

Dalam upaya memberikan gambaran realistis kondisi organisasi dalam hal kesiapan pengembangan *knowledge management*, perlu dilakukan pembedahan organisasi melalui analisa organisasi dengan perspektif *KM readiness*. Tiwana (2000) menyebutkan bahwa organisasi dinilai siap untuk mengimplementasikan KM demi mendapatkan keunggulan daya saing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) jika memiliki beberapa faktor sebagai berikut:

2.5.1. Persepsi bersama tentang kesenjangan performa (*performance gaps*)

Bila seluruh anggota organisasi mengetahui *core problems* berupa gap antara kondisi organisasi saat ini (*current*) dan kondisi yang ingin dicapai (*intended*), maka akan sangat membantu fokus implementasi KM untuk menunjang pencapaian target (Tiwana, 2000).

Kondisi saat ini (*current*) dianalisis dengan 5 enabler Nonaka, yang merupakan kondisi prasyarat suatu organisasi agar bisa mengembangkan *knowledge management*, khususnya untuk menunjang proses *knowledge creating* (penciptaan pengetahuan).

Kondisi yang ingin dicapai (*intended*) dianalisis dengan motivasi organisasi menerapkan *knowledge management (the 24 drivers of knowledge management)*, faktor kunci sukses penerapan *knowledge management (key success factors of knowledge management)* dan dimensi organisasinya.

1. *The 24 Drivers of Knowledge Management*

Tiwana menjelaskan *The 24 Drivers of KM* yaitu yang menyebabkan *knowledge management* menjadi hal yang tidak dapat diabaikan dalam suatu organisasi, yaitu:

a. *Knowledge-Centric Drivers:*

- 1) Kegagalan perusahaan mengetahui apa yang telah mereka ketahui
- 2) Kebutuhan mendesak untuk distribusi *knowledge* yang cerdas
- 3) Kecepatan dan kelambanan *knowledge*
- 4) Masalah *knowledge walkout* (perginya pengetahuan) dan tingkat ketergantungan yang tinggi pada *tacit knowledge*
- 5) Kebutuhan untuk menangani kecenderungan penumpukan pengetahuan (*knowledge-hoarding*) diantara pegawai
- 6) Kebutuhan akan *systemic unlearning* (belajar meninggalkan hal-hal lama/usang bila sudah tidak sesuai dengan kebutuhan)

b. *Technology Drivers:*

- 7) Berakhirnya peranan teknologi sebagai *differentiator* jangka panjang yang layak
- 8) Kompresi dari siklus hidup produk dan proses
- 9) Kebutuhan akan rantai penghubung yang sempurna antara *knowledge*, strategi bisnis dan teknologi informasi

c. *Organisational structure-based Drivers:*

- 10) Konvergensi fungsional
- 11) Munculnya struktur organisasi *project-centric*

- 12) Tantangan yang muncul akibat deregulasi
- 13) Ketidakmampuan organisasi untuk mengimbangi perubahan kompetitif akibat globalisasi
- 14) Konvergensi produk dan jasa layanan

d. *Personnel Drivers:*

- 15) Konvergensi fungsional yang sangat luas
- 16) Kebutuhan untuk mendukung kolaborasi *cross-functional* yang efektif
- 17) Mobilitas dan fluiditas tim
- 18) Kebutuhan untuk menghadapi ekspektasi korporasi yang kompleks

e. *Process focused Drivers:*

- 19) Kebutuhan untuk mencegah kesalahan yang berulang-ulang dan seringkali kesalahan yang mahal
- 20) Kebutuhan untuk mencegah penemuan kembali yang tidak perlu
- 21) Kebutuhan untuk antisipasi prediksi yang kurang
- 22) Kebutuhan yang muncul akan tanggapan yang kompetitif

f. *Economic Drivers:*

- 1) Potensi untuk menciptakan kemampuan yang luar biasa melalui *knowledge*
- 2) Permintaan untuk diferensiasi produk dan layanan yang ampuh

2. Key Success Factors of Knowledge Management

Key success factors adalah konsep kedepan dari organisasi (perusahaan), yang diidentifikasi dengan menetapkan suatu ukuran yang memperlihatkan kemajuan yang akan dicapai pada masa yang akan datang, dalam segala bidang ataupun aspek yang ada di dalam dan juga yang berada di luar organisasi/perusahaan. Menurut Kavindra Mathi (2004:14):

“The Key Success Factors of implementing Knowledge Management in organizations are: culture, KM organization, strategy, systems & infrastructure, effective & systematic processes and measures”.

Beberapa faktor pendukung tersebut, yaitu:

a. Budaya (*Culture*)

Organisasi yang beruntung dimulai dari budaya yang mendukung manajemen pengetahuan, namun jika organisasi tersebut belum memiliki budaya yang mendukung manajemen pengetahuan, organisasi tersebut harus meningkatkan upayanya untuk membentuk budaya tersebut atau akan mengalami kegagalan. Budaya *knowledge sharing* merupakan budaya yang perlu ditumbuhkan dan dirangsang dalam sebuah organisasi yang ingin menerapkan *knowledge management* dengan efektif. Karena *sharing* merupakan fondasi bagi proses *learning*, dan melalui *sharing* tercipta kesempatan yang lebih luas untuk *learning*. Tanpa *learning* tidak akan ada inovasi, dan tanpa inovasi, perusahaan tidak akan bertumbuh atau bahkan tidak dapat bertahan.

b. Organisasi

Kepemimpinan, budaya yang sehat dan basis informasi teknologi merupakan hal yang diperlukan namun belum cukup. Untuk dapat dijalankan, manajemen pengetahuan harus diinstitutionalisasi ke dalam organisasi melalui kreasi sistem pendukung. Kavindra Mathi juga menyatakan bahwa:

“The first important variable is leadership with a vision, strategy and ability to promote change of the management to a compelling knowledge management actively promoted by the Chief Executive that clearly articulates how

knowledge management contributes to achieving organizational objectives.”

c. Proses yang efektif dan sistematis

Proses yang efektif dan sistematis menciptakan lingkungan pengetahuan yang dapat memfasilitasi proses capture aset pengetahuan yang didukung oleh penerapan teknologi

d. Strategi, sistem dan infrastruktur IT

Melalui strategi, sistem dan infrastruktur ini dapat dijelaskan seluruh elemen yang dibutuhkan *knowledge management*, pendekatan sistem dan bagaimana mengintegrasikan knowledge dengan strategi dan proses organisasi.

e. Ukuran (*measures*)

Keberhasilan *knowledge management* dapat diukur melalui penciptaan produk, penambahan jumlah pelanggan dan meningkatnya keuntungan

3. Dimensi Organisasi

Dalam analisis terhadap permasalahan organisasi seringkali kita terpaksa mencoba menetapkan karakteristik organisasi. Penetapan karakteristik itu hanya dapat dilakukan jika diketahui dimensi-dimensi organisasi, yang merupakan landasan utama merumuskan karakteristik tersebut. Dimensi organisasi ini terdiri dari dimensi struktural dan dimensi kontekstual.

a. Dimensi struktural

Struktur organisasi dirancang dengan mempertimbangkan pembagian tugas dan tanggung jawab, hubungan pelaporan secara vertikal, pengelompokan individu kepada bagian-bagian organisasi, dan melengkapi keterangan atau penjelasan mengenai tanggung jawab maupun uraian pekerjaan bagi setiap jabatan dalam organisasi. Kasim (1993:55) menguraikan keempat komponen dimensi struktural organisasi, yaitu:

- 1) Kompleksitas organisasi adalah sampai seberapa jauh differensiasi dalam suatu organisasi. Kompleksitas dapat diukur menurut jumlah eselon atau tingkatan hirarki (diferensiasi vertikal), jumlah fungsi, bagian atau pekerjaan (diferensiasi horizontal), jumlah wilayah operasi (diferensiasi spasial), tingkat keahlian pribadi dari anggota organisasi (diferensiasi personal), dan adanya boundary spanning units atau unit-unit organisasi khusus yang berfungsi sebagai pembatas antara unit utama dalam organisasi dan lingkungan di luar organisasi.
- 2) Formalisasi didefinisikan sebagai tingkatan seberapa jauh peraturan dan prosedur (*rules and procedures*) dalam suatu organisasi diperinci dan dipenuhi. Formalisasi dapat diukur dari keadaan apakah peraturan dan prosedur tersebut dikodifikasikan dan sampai seberapa jauh dimungkinkan adanya penyimpangan
- 3) Dimensi Sentralisasi dalam organisasi yaitu tentang tempat (*locus*) kekuasaan resmi dalam organisasi. Tempat kekuasaan ini tercermin dari wewenang pembuatan keputusan dan pengawasan dalam organisasi. Tinggi rendahnya tingkat sentralisasi ini tergantung pada seberapa jauh wewenang pembuatan keputusan dipusatkan pada pemimpin tertinggi atau sampai seberapa jauh terdapat pendelegasian wewenang kepada pejabat yang lebih rendah kedudukannya dalam organisasi tersebut.
- 4) Intensitas administrasi yaitu berkenaan dengan jumlah personalia organisasi yang berfungsi sebagai staf pendukung. Dimensi intensitas administrasi dapat diukur dengan rasio antara jumlah staf administrasi (staf pendukung) terhadap jumlah karyawan yang langsung terlibat dalam proses produksi.

b. Dimensi Kontekstual

Dimensi kontekstual menggambarkan karakteristik keseluruhan suatu organisasi, yang mencakup lingkungannya, dan terdiri dari: Ukuran organisasi, yaitu menunjukkan jumlah anggota (personil) organisasi, teknologi organisasi, yaitu menunjukkan jenis dan tingkat teknologi dari sistem produksi suatu organisasi, lingkungan, yaitu yang menggambarkan keadaan semua elemen lingkungan yang terdapat di luar batas-batas organisasi, terutama elemen-elemen lingkungan yang berpengaruh terhadap organisasi

2.5.2. Perencanaan Strategi Manajemen Pengetahuan

Proses manajemen strategis membantu organisasi mengidentifikasi apa yang ingin dicapai dan bagaimana seharusnya mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding dengan masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa bergerak secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif, dengan nilai lebih yang diberikan dari kompetitif ini maka sering sebuah perusahaan akhirnya menuai laba lebih diatas rata-rata.

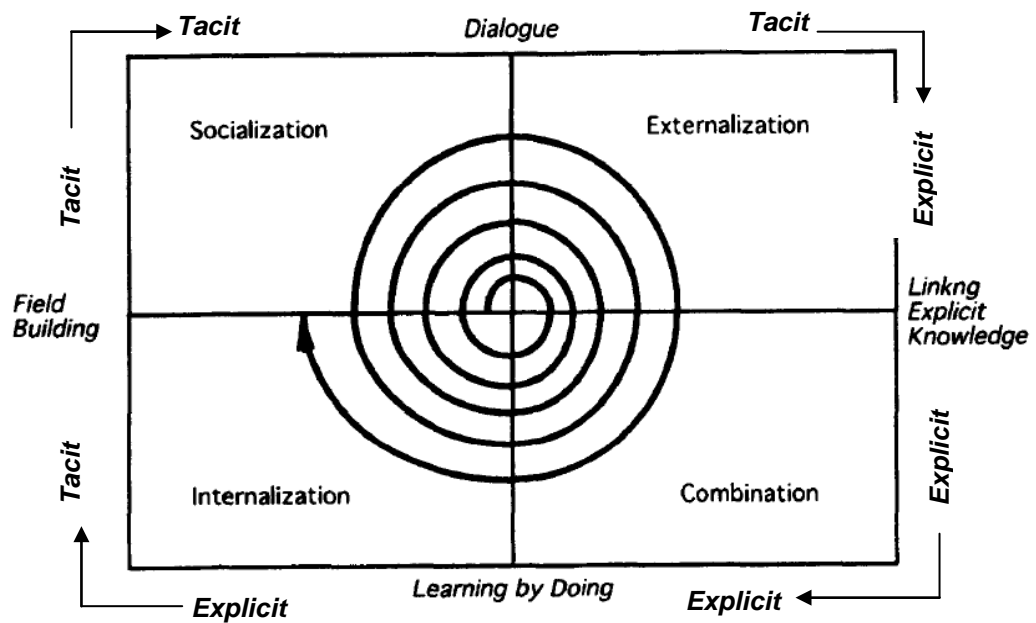
Strategi untuk mencapai kondisi yang dibutuhkan oleh suatu organisasi jika akan mengembangkan knowledge management, yaitu organisasi pembelajar adalah dengan menggunakan pendekatan *learning as knowledge creation* (Mintzberg, 1998: 210). *Learning as knowledge creation* ini dijelaskan oleh Nonaka dengan spiral SECI-nya.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), interaksi dinamis antara satu bentuk pengetahuan ke bentuk lainnya disebut konversi pengetahuan. Terdapat empat cara konversi pengetahuan, yaitu (1) dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*, disebut proses sosialisasi (*socialization*) , (2) dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*,

disebut proses eksternalisasi (*externalization*), (3) dari explicit knowledge ke explicit knowledge, disebut proses kombinasi (*combination*), dan (4) dari *explicit knowledge* ke tacit knowledge, disebut proses internalisasi (*internalization*). Keempat modus konversi pengetahuan ini sering disebut sebagai Spiral SECI, untuk menunjukkan bahwa semakin sering proses konversi pengetahuan itu terjadi, semakin mendalam pula pemahaman yang bersangkutan.

Strategi ini sangat bergantung kepada kapabilitas organisasi dalam mengumpulkan, menciptakan, mengakumulasi dan mengeksploitasi pengetahuan organisasinya. Peran organisasi adalah memfasilitasi pembelajaran, dengan mendorong dan menstimulasi pembelajaran individu pegawainya melalui dialog, diskusi, saling tukar pengalaman dan observasi.

Gambar 2. 5. Spiral SECI Nonaka



Penjelasan dari konversi pengetahuan dalam organisasi ini dijelaskan oleh Munir (2008:31-33), sebagai berikut:

Sosialization merujuk pada konversi pengetahuan tasit ke pengetahuan tasit (*tacit to tacit*). Istilah sosialisasi ini digunakan

untuk menekankan pada pentingnya kegiatan bersama antara sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan dalam proses konversi pengetahuan terbatinkan. Pengetahuan terbatinkan sangat dipengaruhi oleh konteksnya dan sulit sekali diformalkan, maka untuk menularkan pengetahuan terbatinkan dari satu individu ke individu lain dibutuhkan pengalaman yang terbentuk melalui kegiatan-kegiatan bersama, seperti berada bersama di satu tempat, menghabiskan waktu bersama, atau hidup dalam lingkungan yang sama. Di dalam lingkungan organisasi pengetahuan terbatinkan bisa diakumulasi melalui kegiatan team meetings dan diskusi (misal pertemuan dengan para ahli dalam bidangnya, baik ahli dari internal organisasi maupun ahli dari lingkungan eksternal, kegiatan rapat, sumbang-saran, magang dan *on-the-job-training*).

Externalization merujuk pada konversi pengetahuan tasit ke pengetahuan eksplisit (*tacit to explicit*). Melalui cara ini, pengetahuan menjadi terkristalkan sehingga dapat didistribusikan ke pihak lain dan menjadi basis bagi pengetahuan baru. Dalam proses eksternalisasi, pengetahuan tacit diekspresikan dan diterjemahkan menjadi metafora, konsep, hipotesis, diagram, model atau prototipe sehingga dapat dimengerti oleh pihak lain.

Kombinasi merujuk pada konversi pengetahuan eksplisit ke eksplisit. Dengan cara ini, pengetahuan dipertukarkan dan dikombinasikan melalui media seperti dokumen-dokumen, rapat-rapat, percakapan telepon, dan komunikasi melalui jaringan komputer. Dalam prakteknya kombinasi bergantung pada tiga proses. Pertama, pengetahuan eksplisit dikumpulkan dari dalam dan dari luar organisasi, kemudian dikombinasikan. Kedua, pengetahuan eksplisit disunting atau diproses agar dapat lebih bermanfaat bagi organisasi. Ketiga, pengetahuan-pengetahuan eksplisit tersebut disebarakan ke seluruh organisasi melalui berbagai media. Dalam organisasi kreasi pengetahuan ini yang paling banyak dilakukan. Misalnya melalui majalah internal atau

newsletter perusahaan yang berisi berbagai informasi terkini mengenai perusahaan, hasil-hasil pembelajaran dari pegawai yang mendapatkan pelatihan, serta pengalaman-pengalaman pribadi pegawai. Selain dalam bentuk tercetak, proses kombinasi juga terjadi melalui portal informasi internal perusahaan yang isinya bisa sama saja dengan majalah.

Internalization merujuk pada konversi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tasit (*explicit to tacit*). Cara ini mirip sekali dengan kegiatan yang disebut belajar sambil melakukan, atau *learning by doing*. Dalam pembelajaran organisasi dan pembelajaran individu, menginternalisasi pengetahuan digunakan untuk memperluas, memperdalam, serta mengubah pengetahuan tasit yang dimiliki oleh setiap anggota perusahaan. Bila pengetahuan berhasil diinternalisasikan ke dalam pengetahuan tacit para individu dalam bentuk model mental bersama maka pengetahuan ini akan menjadi aset yang luar biasa berharga bagi perusahaan. Di tingkat individu, pengetahuan tasit yang terakumulasi ini selanjutnya ditularkan ke individu lain melalui sosialisasi, sehingga spiral proses kreasi pengetahuan (spiral SECI) pun terus berputar.

Dari gambar spiral SECI, Nonaka dan Takeuchi (1995: 70-72) menjelaskan bagaimana sebuah proses tacit dan *explicit* berlangsung secara terus menerus tanpa henti melalui beberapa cara yaitu:

Model dari sosialisasi biasanya berawal dengan pengembangan sebuah area dari interaksi, yang memfasilitasi pertukaran dan proses saling berbagi informasi dan pengetahuan dari pengalaman para individu yang terlibat. Proses substansi dari model sosialisasi pengetahuan ini disebut *sympathized knowledge*.

Model dari eksternalisasi yang dimulai dari pemahaman dan pengertian melalui proses dialog atau refleksi kolektif, dimana penggunaan simbol-simbol membantu individu yang terlibat untuk

mengartikulasikan *tacit knowledge* yang tersembunyi atau bahkan sulit untuk dikomunikasikan. Proses substansi model eksternalisasi disebut *conceptual knowledge*.

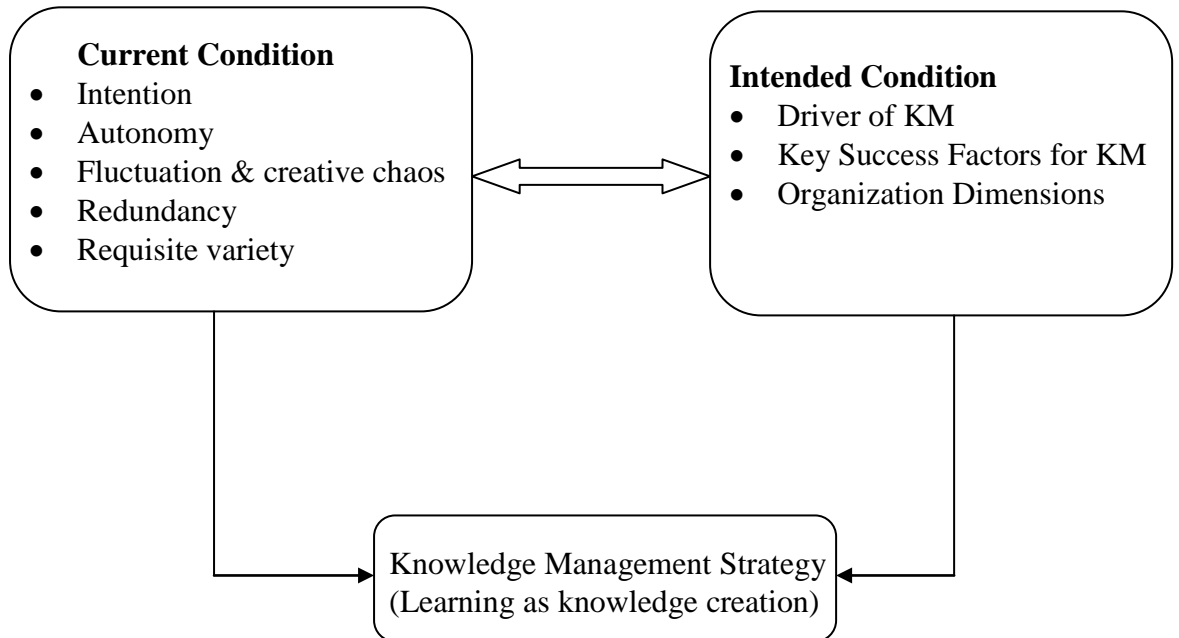
Model kombinasi dimulai dengan jaringan kerja pengetahuan yang kemudian berinteraksi dengan pengetahuan lain yang sudah ada. Proses ini kemudian menimbulkan kristalisasi kedalam sebuah konsep baru dari produk atau sistem manajerial atau service. Proses substansi model kombinasi disebut *systemic knowledge*.

Learning by doing, adalah proses awal dari sebuah model internalisasi. Dan proses substansinya disebut *operational knowledge*.

2.6. Kerangka Teori

Berdasarkan uraian di atas, maka terbentuk kerangka teori sebagai berikut:

Gambar 2.6. Kerangka Teori



Pemikiran diawali dengan menganalisis prasyarat kondisi yang harus ada dalam suatu organisasi dan kondisi yang ingin dicapai pada suatu organisasi ketika akan menerapkan knowledge management. Kondisi saat

ini (*current condition*) dianalisis dengan 5 enabler Nonaka, yang merupakan kondisi prasyarat suatu organisasi agar bisa mengembangkan *knowledge management*, khususnya untuk menunjang proses *knowledge creating* (penciptaan pengetahuan), yaitu *intention, autonomy, fluctuation & creative chaos, redundancy* dan *requisite variety*. Kondisi yang ingin dicapai (*intended*) dianalisis dengan motivasi organisasi menerapkan *knowledge management (the 24 drivers of knowledge management)*, faktor kunci sukses penerapan *knowledge management (key success factors of knowledge management)* dan dimensi organisasi. Setelah memahami kesenjangan kondisi tersebut, harus ditetapkan suatu strategi yang tepat. Strategi untuk mengatasi kesenjangan kondisi ini adalah dengan menerapkan *learning strategi as knowledge creation* (Mintzberg, 1998: 21)