

Merambah Belantara Manajemen Pengetahuan

Haedar Akib

Abstrak

Mengelola pengetahuan memerlukan pemahaman perspektif yang tentu saja berbeda dengan cara mengelola tanah atau modal nyata karena mengelola pengetahuan terarah pada bagaimana memanajementi alasan orang dan bagaimana membuat keahlian dan kecakapan orang-orang dapat diraih. Gamble dan Blackwell (2001: 16) menyatakan bahwa jika aset orang dan gagasannya tidak dimanajementi maka pada dasarnya kita telah lalai memanajementi bisnis inti yang dimiliki. Karena itu, mengingat sebagian besar pengetahuan sifatnya tersirat (*tacit*) dan melekat dalam ide, pertimbangan, bakat, akar penyebab, hubungan timbal balik, perspektif dan konsep orang-orang maka prinsip-prinsip pengetahuan merupakan rambu-rambu yang perlu ditaati dalam merambah belantara manajemen pengetahuan itu sendiri.

Kata kunci : Manajement pengetahuan

LANGKAH awal yang perlu dipahami ketika akan memasuki belantara manajemen pengetahuan adalah memahami konsep pengetahuan itu sendiri dalam konteks organisasi dan latar pemunculannya sebagai sebuah "pendekatan baru" dalam kajian pembelajaran organisasi (Von Krogh, et.al., 2000: 34; Nataraajan dan Shekhar, 2001: 4). Hal ini penting mengingat konsep pengetahuan dipahami secara berbeda oleh orang yang berbeda sesuai sudut pandangannya masing-masing. Konsep pengetahuan juga seringkali dikacaukan dengan istilah informasi dan kebijaksanaan, karena batas di antara ketiganya dianggap kabur. Karena itu lah, R. Gregory Wenig dalam Akib (2002: 33) menyatakan bahwa selama ini tidak ada konsensus mengenai apa itu pengetahuan, karena filosofi dominan setiap masa selama

ribuan tahun senantiasa menambahkan definisinya sendiri dalam daftar pengertian pengetahuan. Namun, akhirnya sampai pada - suatu - kesimpulan dari ilmuwan kognitif yang menyatakan bahwa pengetahuan mencakup struktur kognitif yang mewakili kenyataan (Von Krogh: 2000: 6). Hal serupa juga terjadi ketika memposisikan manajemen pengetahuan sebagai sebuah pendekatan baru.

Pendekatan manajemen pengetahuan di satu sisi, dipahami sebagai bagian dari perspektif sejarah perkembangan fondasi konsep pembelajaran organisasi yang mulai marak dibicarakan pada akhir tahun 1980-an (*A Public Service Learning Organization: From Coast to Coast to Coast*, 2000: 4; Peter Senge, et.al., 1999: 471). Di sisi lain, dalam mengembangkan strategi untuk membangun keunggulan daya saing suatu organisasi berbasis pengetahuan maka pendekatan manajemen pengetahuan terkait dengan dua pendekatan utama - yakni pendekatan yang terfokus pada pasar (*market-based*) dan pendekatan yang terfokus pada sumber daya organisasi (*resources-based*) yang

masing-masing diwakili oleh nama Michael E. Porter dan C.K. Prahalad bersama Gary E. Hamel (Huseini, 1999: 11-12). Bagi penulis, pendekatan manajemen pengetahuan itu merupakan "sinergi" dari kedua pendekatan tersebut dengan asumsi bahwa "sumber-sumber pengetahuan yang akan dimanajementi" bukan hanya berasal dari dalam - sebagai kompetensi inti organisasi - melainkan pula berasal dari pasar atau lingkungan eksternal organisasi, seperti dari pelanggan, pemasok, pesaing dan sebagainya. Melalui artikel ini dicoba untuk merambah belantara "manajemen pengetahuan" yang kini marak dibahas dalam diskusi yang bertopik pengembangan organisasi. Uraian artikel ini secara runtut meliputi pengertian konsep pengetahuan, lipologi pengetahuan, manajemen pengetahuan, perspektif manajemen pengetahuan dan penutup.

Konsep Pengetahuan

Definisi yang paling banyak digunakan manakala membangun sistem adalah menganggap pengetahuan sebagai pemahaman atas kepemilikan sistem kognitif. Pengetahuan merupakan konstruk yang tidak dapat diamati secara langsung (*intangibe*). Pengetahuan itu sifatnya spesifik bagi sistem kognitif yang menciptakan pengetahuan. Sistem kognitif itu sendiri dapat berupa manusia, kelompok, organisasi, komputer atau kombinasi beberapa di antaranya. Jadi, sama halnya dengan terminologi konsep yang lain, kata pengetahuan menyiratkan pengertian mendalam yang melebihi definisi kamus sederhana. Dengan demikian, perlu ada definisi kerja untuk dijadikan sebagai acuan berpikir. Gamble dan Blackwell (2001: 3) menawarkan definisi pengetahuan seperti yang dinyatakan oleh Davenport dan Prusak (1998: 5) bahwa pengetahuan adalah bauran yang tidak tetap dari pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, pemahaman ahli dan intuisi mendasar yang terangkai dalam menyediakan lingkungan dan kerangka kerja bagi penilaian dan penyatuan pengalaman dan informasi baru. Pengetahuan berawal di benak orang yang mengetahui, untuk selanjut-

Haedar Akib,
Program Doktor Ilmu Administrasi
FISIP Universitas Indonesia, Peneliti
Center for Organization Development
Studies

nya diterapkan. Pengetahuan dalam organisasi seringkali disimpan tidak hanya dalam dokumen atau tempat penyimpanan melainkan juga dalam kebiasaan, proses, praktek dan norma-norma organisasi. Beberapa pengertian berikut ini akan memperluas pemahaman kita mengenai pengetahuan.

Pengetahuan adalah Informasi terkontekstualisasi yang dapat dipertanggungjawabkan dengan interpretasi dan keahlian-keahlian individu. Pada konteks organisasi, pengetahuan dapat dilihat sebagai informasi yang diujicobakan dalam aturan bisnis dan organisasi; pengetahuan dianggap sah oleh individu-individu yang memilikinya serta ditingkatkan dan divalidasi pada jenjang informasi. Artur J. Murray dalam Akib (2002: 36) memahami pengetahuan sebagai suatu model yang menggambarkan berbagai sikap dan perilaku pada domain tertentu. Sedangkan Natarajan dan Shekhar (2001: 19) menyatakan bahwa sebagian besar deskripsi data, informasi dan pengetahuan yang dipublikasikan menunjuk pada sifatnya yang lebih merupakan transformasi linier dari satu bidang ke bidang lain (Gambar 1).

Pandangan holistik menganggap bahwa pengetahuan itu ada dalam gagasan, pertimbangan, bakat, akar penyebab, hubungan timbal-balik, perspektif dan konsep. Pengetahuan tersimpan dalam otak individu atau disandikan dalam proses organisasi, dokumen, produk, layanan, fasilitas, sistem dan prosedur. Pengetahuan itu bukan sekedar berupa informasi dan juga bukan sekedar berupa data, melainkan informasi yang mendukung

organisasi pembelajar; pengetahuan itu perlu disediakan kapan saja diperlukan oleh yang berwenang untuk menerimanya (dan tersedia dalam bentuk komersial/hak cipta intelektual); bahasa pengetahuan sifatnya sederhana dan sesuai, begitu pula input dan outputnya bersifat sederhana (Bob Hallsworth dalam Akib, 2002: 37). Pengetahuan yang mencakup pemahaman dan praktek kecakapan teknik yang dimiliki merupakan sumber utama yang memungkinkan orang berpikir secara intelijen.

Pengetahuan merupakan hasil pembelajaran yang memberikan keunggulan daya saing berkelanjutan. Pengetahuan adalah perubahan paradigma lanjutan dalam perkembangannya yang mengikuti fase pengolahan data tahun 1945-1965 dan fase manajemen Informasi tahun 1966-1995. Pengetahuan adalah tindakan, inovasi terfokus, keahlian yang menyatu, hubungan timbal-balik dan aliansi strategis khusus. Pengetahuan adalah nilai tambah perilaku dan aktivitas. Jadi, agar pengetahuan dapat bernilai maka harus terfokus, baru, teruji dan dibagikan (Denham Grey dalam *What is Knowledge Management*, 1998: 2).

Menurut Karl M. Wiig dalam Akib (2002: 38), ada dua aspek pengetahuan yang terkait satu sama lain dan dianggap penting bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan pengelolaannya pada berbagai level:

- (1) Aset pengetahuan yang diaplikasikan atau dieksploitasi. Aset ini perlu dijaga, dipelihara dan digunakan seluas mungkin, baik oleh individu-individu maupun oleh organisasi.
- (2) Proses pengetahuan yang meliputi

kegiatan seperti mengkreasi, membangun, mengkompilasi, mengatur, mentransformasi, mentransfer, menyatukan, menggunakan dan mengamankan pengetahuan. Proses pengetahuan ini dikelola secara cermat dan jelas dalam semua bidang yang dipengaruhi.

Selama ini, pengetahuan yang diakui juga ditransformasi ke dalam wujud yang lain seperti buku, teknologi, praktek dan tradisi dalam organisasi dan dalam masyarakat dengan segala jenisnya. Hasil transformasi dalam bentuk akumulasi keahlian ini jika digunakan secara tepat dapat meningkatkan efektivitas kegiatan yang dilaksanakan. Pengetahuan merupakan salah satu atau kalau tidak faktor utama yang menjadikan individu, organisasi dan masyarakat berperilaku selinteligent mungkin (Karl M. Wiig Akib, 2002: 38). Pengetahuan adalah pemanfaatan semua informasi dan data yang dipadukan dengan keahlian, kompetensi, gagasan, intuisi, komitmen dan motivasi orang-orang.

Atas dasar keragaman makna dan jenis pengetahuan yang dikemukakan oleh para ahlinya maka Tuomi (1999: 3) menyatakan bahwa pengetahuan dalam organisasi dapat dipahami melalui tiga perspektif. *Pertama*, pengetahuan dipandang sebagai akumulasi sumber daya yang mendasari kapabilitas. Pengetahuan dapat memberi kemungkinan bagi terbentuknya tipe kinerja tertentu dan akumulasi pengetahuan yang memungkinkan bagi tindakan ini disebut kompetensi. *Kedua*, pengetahuan dipandang sebagai suatu struktur yang mendorong aktivitas dan menjadikan sejumlah aktivitas tersebut lebih efektif. *Ketiga*, pengetahuan dianggap sebagai produk. Sebagai produk, pengetahuan dapat mengubah desakan yang muncul untuk dilaksanakan sehingga mengarah pada pengembangan.

Dalam perekonomian dewasa ini, pengetahuan adalah orang, uang, pengaruh, pembelajaran, fleksibilitas, kekuasaan dan keunggulan daya saing. Pengetahuan lebih relevan dari pada modal fisik, tenaga kerja atau tanah

Gambar 1. Transisi Data, Informasi dan Pengetahuan



Sumber: Natarajan dan Shekhar, 2001: 19.

untuk melanggengkan bisnis. Pengetahuan adalah aset organisasi yang selama ini banyak diabaikan. Pengetahuan itu lebih dari sekedar justifikasi keyakinan yang benar dan sangat mendasar bagi tindakan, kinerja dan adaptasi. Pengetahuan memberikan kemampuan untuk merespons situasi baru (Grey dalam *What is Knowledge Management*, 1998: 3).

Tipologi Pengetahuan

Pemahaman tentang jenis pengetahuan yang digunakan dan diperlukan dalam organisasi merupakan langkah penting sebelum mengembangkan inisiatif baru pengetahuan. Karena itu, ada beberapa klasifikasi pengetahuan yang perlu dipahami. Demarkasi yang paling mendasar adalah mengklasifikasi pengetahuan dalam wujud "tersirat" (*tacit*) dan "tersurat" (*explicit*). Klasifikasi ini pada mulanya dikembangkan oleh Michael Polanyi (Richard Hull dalam Prichard, et.al., 2000: 59) dan dipopulerkan kembali oleh Nonaka dan Takeuchi (1995: ix). Secara sederhana, pengetahuan tersirat bersifat pengalaman dan tersimpan di kepala orang. Sedangkan pengetahuan tersurat tersedia dalam berbagai bentuk yang didokumentasikan.

Berdasarkan sifat bisnis yang digelar, ada berbagai taksonomi yang digunakan untuk melengkapi klasifikasi dasar pengetahuan di atas. Klasifikasi sederhana yang digunakan adalah konteks umum atau konteks spesifik (Natarajan dan Shekhar, 2001: 34). Klasifikasi ini dapat membantu dalam menentukan sifat diseminasi dan upaya pembaruan yang diperlukan dalam tempat penyimpanan pengetahuan. Natarajan dan Shekhar lebih jauh menyatakan bahwa cara lain untuk mengetahui klasifikasi pengetahuan adalah melihat pengetahuan secara individual atau kolektif. Tipologi pengetahuan menurut Boisot dalam Choo (1998: 111) termasuk dalam klasifikasi ini, karena membagi pengetahuan ke dalam tipologi pengetahuan publik, pengetahuan akal sehat, pengetahuan personal dan pengetahuan hak milik. Boisot juga menyatakan bahwa menurut tipenya pengetahuan itu ada yang

tersusun atau dikodifikasi dan ada pula yang disebar. Pengetahuan seringkali lebih tersedia dan diperlukan pada level individu dari pada level kelompok. Namun, struktur organisasi tertentu lebih terfokus pada kapabilitas kolektif.

Klasifikasi lain tentang pengetahuan juga dinyatakan oleh Choo (1998: 111-112) yang membagi menjadi tiga jenis, yakni pengetahuan tersirat, pengetahuan tersurat dan pengetahuan kultural. Pengetahuan tersirat adalah pengetahuan implisit yang digunakan oleh para anggota organisasi untuk melakukan pekerjaannya dan untuk memahami dunia kerjanya. Pengetahuan tersurat adalah pengetahuan yang dapat diekspresikan secara formal dengan menggunakan sistem simbol dan dapat dengan mudah dikomunikasikan atau disebar. Pengetahuan budaya terdiri dari struktur kognitif dan struktur afektif yang lazim digunakan oleh anggota organisasi untuk mempersepsikan, menjelaskan, mengevaluasi dan membangun realitas. Sackmann dalam Choo (1998: 113) kemudian mengklasifikasi pengetahuan budaya ini ke dalam empat jenis pengetahuan, yakni: pengetahuan kamus, pengetahuan direktori, pengetahuan resep dan pengetahuan aksiomatis. Pengetahuan kamus ini secara umum merupakan penggambaran, termasuk ekspresi dan definisi yang digunakan dalam organisasi untuk menjelaskan seperti "apa" situasi itu, misalnya apakah situasi itu bermasalah atau apakah situasi itu merupakan wujud keberhasilan. Pengetahuan direktori mengacu pada praktek dan pengetahuan mengenai rangkaian peristiwa dan hubungan sebab-akibat yang menjelaskan bagaimana prosesnya berlangsung, misalnya bagaimana memecahkan suatu masalah dan bagaimana mencapai hasil tertentu. Pengetahuan resep terdiri dari resep bagi strategi perbaikan dan peningkatan yang merekomendasikan tindakan apa yang perlu dilaksanakan. Pengetahuan aksiomatis mengacu pada alasan dan penjelasan mengenai sebab akhir atau premis *a-priori* yang menjelaskan "mengapa" suatu peristiwa terjadi.

Klasifikasi pengetahuan menurut

tipologinya ini sangat bermanfaat, karena menyajikan karakteristik pengetahuan menurut sifat-sifat tertentu (Natarajan dan Shekhar, 2001: 27), yakni: deklaratif (pengetahuan tentang apa), prosedural (tahu bagaimana), penyebab (tahu mengapa), kondisional (tahu kapan) dan relasional (tahu dengan siapa). Selanjutnya, pengetahuan dapat diklasifikasikan ke dalam: proses, faktual, katalog dan kultural. Sedangkan karakteristik pengetahuan dalam organisasi pembelajar dikemukakan oleh Von Krogh, et.al. dalam Kadatmiko dan Akib (2001: 11), yakni:

- (1) Pengetahuan merupakan keyakinan yang diakui kebenarannya. Pada klasifikasi ini, individu-individu dianggap membenarkan keyakinan-keyakinannya berdasar pada pengamatan yang dilakukan terhadap dunia. Pengamatan orang ini didasarkan pada sudut pandang tertentu, sensibilitas dan pengalamannya. Pengetahuan pada hakekatnya merupakan konstruksi realitas. Jadi, kreasi pengetahuan itu bukan sekedar kompilasi fakta-fakta, melainkan sebagai proses tertentu yang dialami manusia sehingga tidak mudah direduksi atau direplikasi.
- (2) Pengetahuan mencakup apa yang tersurat dan yang tersirat. Pengetahuan tersurat tentu saja dapat dituliskan di atas kertas, dinyatakan dengan kata-kata dan kalimat atau dilukiskan dalam gambar. Sedangkan pengetahuan tersirat dapat berupa keahlian gerakan-gerakan tubuh, persepsi individu, pengalaman psikis, perilaku tertentu yang senantiasa dikerjakan (*rules of thumb*) dan intuisi.
- (3) Kreasi pengetahuan yang efektif tergantung pada konteks tertentu yang diberdayakan. Memberdayakan konteks adalah membagi ruang yang mempercepat terciptanya hubungan timbal-balik di antara komponennya. Jadi, yang penting dipahami adalah semua pengetahuan tergantung pada konteks ("*ba*" dalam bahasa Jepang). Definisi konteks terkait dengan dua periekanaan sebelumnya, yakni: (a)

pengetahuan itu dinamis, relasional dan berdasarkan tindakan manusia; dan (b) pengetahuan itu lebih tergantung pada situasi dan orang yang terlibat dari pada kebenaran absolut atau fakta fisik.

- (4) Kreasi pengetahuan organisasi mencakup lima langkah penting, yaitu: saling berbagi pengetahuan tersirat, menciptakan konsep, mendukung ketepatan konsep, membuat archetipe atau prototipe dan pengetahuan lintas-jenjang.

Manajemen Pengetahuan

Pada dasarnya, konsep manajemen pengetahuan itu sendiri tidak baru karena kebutuhan dan arti penting pengetahuan telah menjadi basis bagi pengembangan beragam budaya, filosofi dan agama. Apa yang menjadikan pengetahuan itu baru dan bermanfaat bagi orang dan organisasi dewasa ini adalah ketika merenungkan hasil dari kekuatan pengetahuan bagi manajemen yang lebih baik dan evolusi dalam bidang teknologi yang dapat disaksikan selama beberapa dekade terakhir (Natarajan dan Shekhar, 2001: 6). Karena itu, tidak salah sekiranya reaksi langsung dari sebagian besar manajer mengenai ide manajemen pengetahuan – yang diwakili oleh klien Andersen di Taiwan – menyatakan bahwa manajemen pengetahuan hanya bagaikan anggur lama dalam kotak baru (*just old wine in a new box*). Semua yang dimaksudkan sebagai ide manajemen pengetahuan yang biasa disebut berbagi pengetahuan dan mengepak pengetahuan serta penelitian semuanya telah ada sejak dulu. Pada mulanya, komunitas orang telah mengambil bersama-sama dan mengembangkan gagasan dan hal-hal baru yang sekarang diterima apa adanya. Ini berarti bahwa banyak komponen manajemen pengetahuan yang tidak baru (Gamble dan Blackwell, 2001: 2-5).

Pengertian manajemen pengetahuan secara sederhana dinyatakan oleh Maarten Sierhuis (*What is Knowledge Management*: 1998: 4) bahwa, manajemen pengetahuan –sesuai sebutannya – mengandung makna kemampuan untuk mengelola pengetahuan. Sierhuis

lebih jauh menyatakan bahwa teknik dan metode yang digunakan dalam memanajemen pengetahuan dapat dikembangkan sebagai bagian dari teknologi pengetahuan untuk menganalisis sumber pengetahuan dalam organisasi. Penggunaan teknik ini sekaligus menerapkan analisis pengetahuan dan perencanaan pengetahuan. Teknologi pengetahuan adalah teknik dan metode dari bidang sistem berbasis pengetahuan. Pada analisis pengetahuan (AP), sumber pengetahuan dibentuk dengan cara tertentu agar dapat dianalisis kegunaan, kelemahan dan kesesuaian pengetahuan dengan organisasi. Analisis pengetahuan merupakan langkah yang perlu dilakukan sebagai kemampuan memanajemen pengetahuan, karena dengan langkah tersebut maka teknik pemodelan dan akuisisi pengetahuan dapat digunakan. Sementara itu, perencanaan pengetahuan menjelaskan bahwa ketika organisasi berpegang pada pengetahuan yang dimiliki, maka organisasi itu dapat merencanakan masa depannya. Organisasi sekarang mampu mengembangkan rencana pengetahuan selama beberapa tahun yang menggambarkan bagaimana organisasi dapat mengembangkan sumber-sumber pengetahuannya, baik melalui pelatihan sumber daya manusia dan melalui pengembangan sistem berbasis pengetahuan untuk mendukung agen manusia, maupun melalui sarana lain yang memungkinkan organisasi tetap memiliki daya saing.

Hibbard Justin dalam Platt (1998a: 1) menyatakan, manajemen pengetahuan adalah "memberikan pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat." Selanjutnya, Verna Allee dalam Platt (1998b: 1) mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan nyata lebih dari sekedar kegiatan manajemen alur informasi. Hal ini berarti menempatkan pengetahuan pada posisi yang sesuai jalurnya; memacu semangat kreatifitas dan organisasi; berpikir sedikit tentang manajemen pengetahuan dan berpikir banyak tentang kerjasama dalam mengembangkan pengetahuan.

Hal yang amat penting dipahami dari

ketiga definisi manajemen pengetahuan di atas adalah penekanannya pada proses manajemen pengetahuan di satu sisi dan penekanannya pada subyek dan tujuan manajemen pengetahuan di sisi lain. Jadi, berdasar pada klasifikasi definisi itu dapat dibuat kategorisasi definisi manajemen pengetahuan dari ahli lain berdasarkan fokus dan tingkat kompleksitas definisi yang dikemukakan.

Pengertian manajemen pengetahuan yang lebih kompleks berdasarkan pada proses memanajemen pengetahuan dinyatakan oleh Brian Newman dalam Akib (2002: 46) bahwa manajemen pengetahuan adalah koleksi proses yang mengatur kreasi, diseminasi dan penggunaan pengetahuan. Manajemen pengetahuan bukan "barang teknologi" (*technology thing*) atau "barang komputer" (*computer thing*). Karena itu, sekiranya diterima premis bahwa manajemen pengetahuan terkait dengan rangkaian proses penemuan dan kreasi, diseminasi dan pemanfaatan pengetahuan, maka orang pun diarahkan untuk menerima premis bahwa manajemen pengetahuan itu lebih dari sekedar barang teknologi dan elemen-elemennya yang ada dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Definisi senada dinyatakan oleh DiMittia, Susan dan Norman Order dalam Platt (1998b: 1) bahwa manajemen pengetahuan merupakan rangkaian kegiatan mengakses, mengevaluasi, mengelola, mengorganisir, menyaring dan mendistribusikan pengetahuan dengan cara tertentu sehingga berguna bagi pemakai akhir. Manajemen pengetahuan mencakup segala daya upaya untuk memadukan pengetahuan internal dan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan dan mengarahkannya pada pengetahuan yang dapat dilaksanakan melalui platform teknologi.

Pengertian manajemen pengetahuan yang menekankan pada cakupan dan materi manajemen pengetahuan dinyatakan oleh Denham Grey bahwa manajemen pengetahuan merupakan audit aset intelektual yang memperjelas sumber-sumber keunikan, fungsi-fungsi kritis dan penyempitan (*bottle-neck*) potensial yang menghalangi alur

pengetahuan untuk digunakan secara tepat. Pengetahuan dapat melindungi aset intelektual dari kerusakan, mencari peluang untuk memperluas keputusan, menjadi layanan dan produk melalui penambahan intelijensi, meningkatkan nilai atau manfaat dan memberikan keluwesan. Manajemen pengetahuan melengkapi dan memperluas inisiatif organisasi lainnya, seperti manajemen mutu terpadu, rekayasa proses bisnis dan pembelajaran organisasi. Di samping itu, manajemen pengetahuan menentukan fokus baru dan urgen untuk mempertahankan posisi daya saing organisasi (Grey dalam Akib (2002: 47). Thomas Bertels dalam *What is Knowledge Management* (1998: 4) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan adalah manajemen organisasi ke arah pembaruan basis pengetahuan secara terus-menerus, yakni mencakup upaya kreasi struktur organisasi pendukung, pemberian fasilitas bagi anggota-anggota organisasi, penempatan instrumen teknologi informasi yang menekankan pada tim kerja dan difusi pengetahuan pada tempat yang sesungguhnya.

Definisi yang sekaligus memfokus pada subyek, tujuan dan proses pengetahuan dikemukakan dalam *Elemen of Policy Framework (A Public Service Learning Organization: From Coast to Coast to Coast, 2000: 2)* bahwa manajemen pengetahuan merupakan proses kreasi (penciptaan), pengorganisasian dan penyamaan pengetahuan kolektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kemudian, Gamble dan Blackwell (2001: 3) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan adalah penentuan ciri, pengorganisasian, pendistribusian dan pemanfaatan informasi dan pengetahuan secara personal dan institusional untuk mendukung tujuan strategis. Selanjutnya Maholtra dalam Srikanth dan Koenig (2000) menyatakan bahwa, manajemen pengetahuan adalah proses akuisisi, kreasi, pembaruan, penyimpanan, diseminasi dan aplikasi pengetahuan sebagai basis intelijensi organisasi. R. Gregory Wenig dalam Firestone (2001: 19) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan terdiri dari kegiatan yang

terfokus dalam organisasi untuk memperoleh pengetahuan dari pengalaman organisasi itu sendiri, dari pengalaman organisasi lain dan dari aplikasi pengetahuan secara sah untuk mewujudkan visi dan misi organisasi. Kegiatan manajemen pengetahuan dilaksanakan dengan memadukan teknologi, struktur organisasi dan kognisi yang berbasis strategi untuk meningkatkan hasil pengetahuan yang ada dan menghasilkan pengetahuan baru. Masalah kritical dalam upaya ini adalah perluasan sistem kognitif (organisasi, manusia, komputer, atau perpaduan sistem manusia-komputer dalam organisasi) guna memperoleh, mengumpulkan, menyimpan dan menggunakan pengetahuan dalam pembelajaran, pemecahan masalah dan pembuatan keputusan.

Perspektif Manajemen Pengetahuan

Secara historis, pengetahuan itu selalu dimanajemeni, minimal secara implisit. Namun manajemen pengetahuan yang efektif dan aktif memerlukan perspektif dan teknik-teknik baru yang dapat menyentuh segala segi organisasi. Secara konseptual, manajemen pengetahuan dapat didekati dari minimal tiga arah yang berbeda, yaitu menekankan pada intelijensi organisasi, pengembangan organisasi dan proses pengolahan informasi (Tuomi, 1999: 21). Pertama, *perspektif intelijensi organisasi*. Perspektif ini memfokuskan pada pertanyaan mengenai bagaimana organisasi dan anggotanya memperoleh, memahami dan mempelajari lingkungannya. Penggunaan metafora intelijensi ini mengarahkan tradisi penelitian pada persepsi, pembuatan pemahaman, pembelajaran dan memori organisasi. Sebagai suatu terminologi dalam konteks teori dan praktek organisasi, intelijensi banyak digunakan dalam konteks intelijensi bisnis, yaitu dengan cara mengumpulkan dan menganalisis informasi mengenai situasi persaingan dan perkembangan situasi pasar. Sebaliknya, intelijensi sebagai kecakapan kognitif, ditafsirkan sebagai alat untuk mengumpulkan berita dan informasi.

Konsep intelijensi pada level organisasi atau level sistem lebih banyak - atau kalau tidak semuanya - digunakan sebagai metafora, meskipun masalah utama intelijensi bisnis tradisional lebih terkait dengan bagaimana cara memperoleh dan memanfaatkan informasi yang dibutuhkan. Berdasarkan perspektif intelijensi bisnis tersebut, tindakan intelligen dilihat sebagai hasil akuisisi, kategorisasi, distribusi dan penggunaan informasi yang efektif.

Kedua, *perspektif pengembangan organisasi*. Berbeda dengan perspektif intelijensi organisasi yang memfokuskan pada mekanisme yang mendasari kognisi, afeksi dan pembelajaran, perspektif pengembangan organisasi ini lebih mendekati manajemen pengetahuan dari perspektif intervensi dan perspektif analitis. Perspektif ini mencakup penelitian ilmu ekonomi dan pengukuran pengetahuan yang berusaha memahami nilai aset pengetahuan dalam organisasi. Fokus kajian tersebut terkait dengan pemahaman tentang pengetahuan sebagai sumber daya. Selama beberapa tahun, sejumlah literatur dikembangkan di seputar pengukuran dan manajemen modal intelektual dalam organisasi.

Dalam literatur pengembangan "manusia manusia yang bersumber daya", uraian perspektif pengembangan organisasi ini terfokus dua bidang. *Pertama*, memberikan perhatian pada pengembangan keahlian, kompetensi dan sistem manajemen sumber daya manusia. *Kedua*, melihat pengembangan pekerjaan berbasis pengetahuan, termasuk pengembangan kerjasama tim, budaya organisasi dan praktek pekerjaan yang mendukung inovasi sebagai kunci keberhasilan organisasi. Lebih dari itu, ahli strategi bisnis dan teoritis organisasi mendekati manajemen pengetahuan dari level analisis organisasi. Misalnya, Burns dan Stalker (1994) yang membahas inovasi dan generasi pengetahuan; memfokuskan pada struktur manajerial dan struktur organisasi yang memungkinkan terjadinya inovasi organisasi. Barlett dan Ghosal (1989) dan Gupta dan Govindarajan (1991) membahas pembagian pekerja di antara berbagai unit

bisnis dalam organisasi dan cara-cara organisasi multinasional mengorganisir alur pengetahuannya. Sedangkan pendekatan yang agak berbeda namun mendasari karya yang berpengaruh dari Prahalad dan Hamel menyatakan bahwa organisasi itu bersaing atas dasar kompetensi inti yang dimiliki.

Ketiga, *perspektif pengolahan informasi organisasi*. Perspektif ini - sesuai sebutannya - mencakup tradisi penelitian yang lebih menekankan pada komunikasi organisasi serta pembagian dan pengolahan informasi. Salah satu bidang yang menjadi fokus perhatian dalam penelitian komunikasi organisasi adalah tentang peran jaringan kerja informal - komunitas praktis. Beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan berhasil mengembangkan alat yang dapat membantu diseminasi informasi di dalam dan di antara organisasi. Sebagian besar di antaranya diarahkan pada pelaksanaan tugas dengan menggunakan sistem informasi. Kemudian yang lainnya difokuskan pada teknologi yang memungkinkan terjadinya interaksi antara anggota organisasi dan saling berbagi informasi melalui komputer.

Wiig dalam *What is Knowledge Management* (1998: 2) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan dalam organisasi perlu dipahami dari tiga perspektif berdasarkan masa depan dan tujuan yang berbeda:

(a) *Perspektif bisnis*. Perspektif ini menekankan pada pertanyaan mengapa, di mana dan untuk apa organisasi melakukan investasi atau eksploitasi pengetahuan. Menurut perspektif ini, strategi, produk dan layanan, aliansi, akuisisi atau divestasi perlu didasarkan pada sudut pandang yang terkait dengan pengetahuan.

(b) *Perspektif manajemen*. Perspektif manajemen memfokuskan pada penentuan tujuan, pengorganisasian, pengarahan, penyediaan fasilitas dan monitoring praktek dan kegiatan yang terkait dengan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai strategi dan tujuan bisnis yang diinginkan.

(c) *Perspektif operasional*. Perspektif ini terfokus pada aplikasi keahlian dan kecakapan untuk mengerjakan pekerjaan yang terkait dengan pengetahuan tersurat.

Selain pembagian perspektif di atas, Natarajan dan Shekhar (2001: 43-127) juga melihat manajemen pengetahuan dari tiga perspektif, yakni: perspektif teknologi, perspektif proses dan perspektif sistem pembelajaran. Sama seperti inisiatif manajemen puncak lainnya, perspektif teknologi memahami manajemen pengetahuan dalam makna penggunaan teknologi sebagai "pemungkin atau pemberdaya" (*enabler*) utama, namun tidak sebagai fokus tunggal karena mencakup berbagai disiplin ilmu lain, termasuk ilmu pengetahuan dan pembelajaran kognitif, komunikasi dan sumber daya, ilmu keperilakuan dan motivasi, strategi bisnis dan analisis proses bisnis. Sejumlah teknologi yang familiar dengan gagasan manajemen pengetahuan antara lain adalah internet, intranet, penyimpanan data, penambangan data, inteligensi artifisial dan sistem ahli, penggandaan informasi, simulasi, alat untuk jaringan pemetaan dan sebagainya.

Perspektif proses terkait dengan upaya menangkap, menyimpan, mengklasifikasi, mendiseminasi dan menggunakan pengetahuan. Perspektif manajemen pengetahuan ini terfokus pada metode yang digunakan untuk memperoleh pengetahuan dari ahli yang ada dalam organisasi, interaksi pelanggan dan ahli pihak ketiga. Perspektif ini juga memungkinkan adanya formasi komunitas praktis terbaik untuk memperoleh manfaat dari jaringan kerja pengetahuan yang diciptakan. Tambahan pengetahuan 'tersirat' dalam tempat penyimpanan data dan kemampuan menganalisis dan memetik manfaat pengetahuan tersebut ketika dibutuhkan merupakan perbedaan utama antara kemampuan sistem pendukung kinerja elektronika dengan sistem manajemen pengetahuan yang benar. Penetapan prosesnya sama di antara ketiga perspektif itu, karena sekali basis teknologi diciptakan

sebagai inisiatif awal maka pengembangannya bagi kedua perspektif yang lain - perspektif bisnis dan perspektif pembelajaran - hanyalah mempertanyakan adanya sedikit tambahan kapabilitas penting dan alat-alat baru.

Perspektif sistem pembelajaran menganggap manajemen pengetahuan sebagai upaya mememanajementi aset pengetahuan. Aset pengetahuan tersebut merupakan pengetahuan kolektif individu dalam organisasi yang perlu digali, diorganisir, diraih dan diperluas.

Menurut De Long dan Seemann (2000: 35-36) bahwa, minimal ada empat perspektif berbeda dalam manajemen pengetahuan yang dapat dipadukan untuk diterapkan dalam strategi jangka panjang. Perspektif ini menggambarkan bagaimana pengetahuan yang digunakan dalam bisnis sangat dipengaruhi oleh peran individu dalam organisasi. Keempat perspektif atau kerangka interpretasi itu adalah:

(1) *Perspektif strategi atau kepemimpinan*. Perspektif ini menekankan bagaimana pengetahuan itu digunakan untuk mendukung tujuan bisnis strategis dan persepsi mengenai pasar modal yang terkait dengan aset tidak nyata. Misalnya, CEO perusahaan layanan keuangan global khawatir mengenai bagaimana cara menyebarkan pengetahuan model bisnis e-commerce baru ke seluruh perusahaan tanpa menghalangi tuntutan melakukan adaptasi model-model di pasar lokal.

(2) *Perspektif isi atau praktek pengetahuan*. Perspektif ini dianut oleh manajer lini yang berpengalaman dan tertarik dengan jenis pengetahuan tertentu yang akan dimanajementi dan bagaimana pengetahuan tersebut secara aktual diterapkan dalam praktek. Selain itu, perspektif ini dianut oleh manajer penjualan regional yang mungkin lebih tertarik pada pengetahuan praktek yang dimiliki oleh kantor penjualan regional lain yang kinerjanya lebih baik.

(3) *Perspektif teknologi*. Perspektif ini didasarkan atas peran dan penerapan teknologi informasi (TI), karena

memandang manajemen pengetahuan sebagai aplikasi teknologi informasi dan komunikasi. Direktur sistem informasi pada perusahaan layanan keuangan misalnya, memfokuskan pada penggunaan teknologi informasi untuk mengumpul-kan data dan informasi transaksi e-commerce untuk menghasilkan pengetahuan baru mengenai konsumen.

- (4) Perspektif manajemen perubahan atau rekayasa ulang. Perspektif ini merupakan pemahaman yang dianut oleh ahli pengembangan organisasi dan ahli sumber daya manusia atau ahli internal pada rekayasa ulang proses bisnis. Meskipun pendekatan spesifik ini sifatnya beragam, namun menekankan pada perubahan dalam desain tugas, struktur organisasi dan budaya yang diperlukan untuk menyamakan pengetahuan pada berbagai level dan unit kerja dalam organisasi. Misalnya, manajer pengembangan organisasi yang memfokuskan pada bagaimana pengetahuan pelanggan dilangsi secara lokal sehingga dapat ditransfer melalui pusat manufaktur yang diperlukan oleh GEO yang menangani strategi e-commerce.

Berdasarkan sejumlah perspektif di atas, dipahami bahwa setiap pendekatan tersebut memberikan jawaban yang berbeda terhadap kebutuhan utama organisasi. Khusus pada sektor pelayanan akan mengarahkan pegawai baru agar menggunakan waktu se-singkat mungkin dan dengan biaya yang serendah mungkin. Misalnya, pendekatan pembelajaran menekankan pemberdayaan tempat kerja pembelajaran melalui rancangan kurikulum yang sistematis, model rancangan instruksional yang dapat diterima dan fasilitas yang cukup bagi manajer pelatihan untuk mengevaluasi orang yang diajar dan pemberdayaan proses pembelajaran itu sendiri. Perspektif proses diorientasikan pada penyediaan data dan informasi secara cepat melalui Sistem Pendukung Kinerja Elektronik dan melalui alat yang lebih tradisional. Kompleksitas pekerjaan

an dikurangi dengan bantuan sistem online dan bentuk penyimpanan yang lebih mudah.

Beberapa prinsip manajemen pengetahuan menurut Davenport dan Prusak (1998: 24) adalah:

- Pengetahuan berawal dan terletak di benak orang.
- Kegiatan berbagi pengetahuan memerlukan kepercayaan.
- Teknologi memungkinkan perilaku pengetahuan baru.
- Berbagi pengetahuan perlu dibangkitkan dan dihargai.
- Dukungan dan sumber daya manajemen sangat penting.
- Inisiatif pengetahuan perlu dimulai dari program percontohan.
- Pengukuran kuantitatif dan kualitatif diperlukan untuk mengevaluasi inisiatif yang muncul.
- Pengetahuan itu kreatif dan perlu dorongan untuk dikembangkan dengan cara yang tidak disangsangka.

Penutup

Pertanyaan yang muncul ketika berada dalam belantara manajemen pengetahuan adalah 'rambu-rambu' apa yang perlu dipedomani agar kita tidak tersesat di dalamnya? Jawabannya adalah mengelola pengetahuan memerlukan pemahaman perspektif yang tentu saja berbeda dengan cara mengelola tanah atau modal nyata karena mengelola pengetahuan terarah pada bagaimana mememanajementi alasan orang dan bagaimana membuat keahlian dan kecakapan orang-orang dapat diraih. Gamble dan Blackwell (2001: 16) menyatakan bahwa jika aset orang dan gagasannya tidak dimanajementi maka pada dasarnya kita telah lalai mememanajementi bisnis inti yang dimiliki. Karena itu, mengingat sebagian besar pengetahuan sifatnya tersirat (*tacit*) dan melekat dalam ide, pertimbangan, bakat, akar penyebab, hubungan timbal balik, perspektif dan konsep orang-orang maka prinsip-prinsip pengetahuan merupakan rambu-rambu yang perlu ditaati dalam merambah belantara manajemen pengetahuan itu sendiri. ■

Daftar Pustaka

- Akib, Haedar. 2002. *Pemberdayaan Kreasi Pengetahuan, Konflik Konseptual Manajemen Pengetahuan dan Kreativitas Komunitas Praktis*, Proposal Tesis Disertasi Program Doktor Ilmu Administrasi FISIP Universitas Indonesia.
- A Public Service Learning Organization: From Coast to Coast to Coast, A Policy Discussion Paper, June 2000.
- Choo, Chung Wai. 1998. *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*, Oxford University Press New York.
- Davenport, Thomas H dan Laurence Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts.
- De Long, David and Patricia Seemanni. *Confronting Conceptual Confusion and Conflict in Knowledge Management*, Organization Dynamics Volume 29 Issue 1 2000.
- Firestone, Joseph M. *Basic Concept of Knowledge Management*, white paper number nine June 24, 1998. <http://www.dkms.com/KMBASIC.html>
- Gamble, Paul R and John Blackwell. 2001. *Knowledge Management: A State of the Art Guide models and tools, strategy, intellectual capital, planning, learning, culture and processes*, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn UK.
- Garratt, Bob. 2000. *The Twelve Organizational Capabilities: Valuing People at Work*, Harper Collins Publishers London.
- Huseini, Martani. 1999. *Mencermati Misteri Globalisasi: Menata Ulang Strategi Pemasaran Internasional Indonesia Melalui Pendekatan Resource-Based*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Tetap Dalam Bidang Marketing Internasional FISIP UI Jakarta.
- Kadajmiko dan Haedar Akib. *Pemberdayaan Kreasi Pengetahuan Dalam Organisasi*, Usahawan Nomor 06 Juni 2001.
- Nalarajan, Ganesh and Sandhya Shekhar. 2001. *Knowledge Management: Enabling Business Growth*, McGraw-Hill International Edition.
- Newell, Sue, et.al. 2002. *Managing Knowledge Work*, Palgrave New York.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Platt, Nina. *Knowledge Management: Can it Exist in a Law Office?*, part 1, January 1, 1998. <http://www.lrx.com/features/km.htm>
- Prichard, Craig, et.al. (ed.) 2000. *Managing Knowledge: Critical Investigations of Work and Learning*, St. Martin's Press New York.
- Senge, Peter, et.al., 1999. *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, Doubleday New York.
- Tuomi, Ilkka. 1999. *Corporate Knowledge: Theory and Practice of Intelligent Organizations*, Metaxis Arkandiankatu Finland.
- Von Krogh, Georg, et.al. 2000. *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, Inc. USA.
- Ward, Victoria and Olive Holham. *Knowledge Management: Concepts and Controversies*. <http://www.poolonline.com/archives/issue10/is10fea5.html>
- What is Knowledge Management*, last updated March 31, 1996. http://www.km-forum.org/what_is.htm