

KNOWLEDGE MANAGEMENT

**OLEH :
SUSANTI KURNIAWATI**

**PROGRAM STUDI PENDIDIKAN EKONOMI
DAN KOPERASI
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

BAGIAN 1

MANAJEMEN PENGETAHUAN

1.1. Pengertian Manajemen Pengetahuan

Pengetahuan merupakan salah satu aset perusahaan yang tidak berwujud. Melalui pengetahuan mengenai kapabilitas perusahaan, kondisi-kondisi eksternal dan perubahan-perubahan yang telah, sedang dan akan terjadi dapat diantisipasi. Nilai ekonomis dari pengetahuan diperoleh dari penciptaan kinerja superior melalui nilai pelanggan yang tinggi, keuntungan investor dan jenjang karier yang baik bagi karyawan. Menurut **Nassery dalam Liebowitz (1999)** pengetahuan yang digunakan dalam organisasi merupakan interaksi antara dua komponen yaitu *human capital* dan informasi. *Human capital* adalah pemikiran dan karakter yang terdiri dari kompetensi manusia. Kompetensi ini ditentukan oleh pengetahuan, imajinasi, intuisi, pendidikan, *skill* dan pengalaman yang dipengaruhi oleh emosi dan atribut lain. Sedangkan informasi meliputi dokumentasi pengalaman dan prestasi intelektual manusia, termasuk formula-formula untuk membantu solusi, merupakan kandungan buku, makalah, penelitian, laporan, *software*, *database*, CD dan DVD dan paten.

Van Der Spek dan Spijkervet (1997) dalam Liebowitz (1999:3) menyatakan, "*Knowledge is the whole set of insight, experiences, and procedures that are considered correct and true and that therefore guide the thought, behaviour and communication of people.*" Menurut pengertian ini pengetahuan adalah sebagian besar dari ide, pengalaman dan prosedur yang dianggap benar, mengarahkan untuk berpikir, bertindak laku dan berkomunikasi dengan orang lain. Sedangkan menurut **Turban dalam Liebowitz (1999:3)**, "*Knowledge is information that has been organized and*

analyzed to make it undertable and applicable to problem solving or decision making.”

Pengetahuan adalah informasi yang telah diorganisir dan dianalisis agar dapat dipahami dan diaplikasikan untuk memecahkan masalah atau mengambil keputusan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka pengetahuan (*knowledge*) sedikitnya memiliki tiga hal penting yaitu :

1. *Knowledge* merupakan kumpulan informasi mengenai intuisi, pengalaman (*experience*) dan urutan kegiatan (*procedure*).
2. *Knowledge* diorganisir dan dianalisis hingga dapat dimengerti dan diaplikasikan.
3. *Knowledge* digunakan sebagai pedoman untuk berpikir, bertindak laku, berkomunikasi, memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Pengetahuan tercipta dari interaksi komponen tipe pengetahuan. Menurut **Nonaka (2004:12)**, **Grof & Jones (2003:3)** dan **Polanyi (1966)** dalam **Nonaka dan Takeuchi (1994)** terdapat dua tipe pengetahuan dalam diri manusia yaitu pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) dan pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*). Menurut **Polanyi (1966)** pengetahuan tacit bersifat 1) tidak dapat dibagi 2) merupakan hal yang lebih banyak diketahui daripada disampaikan 3) seringkali terdiri dari kebiasaan-kebiasaan dan budaya yang tidak dapat ditentukan sendiri 4) tidak dapat dikodifikasikan, tapi hanya dapat dipindahkan atau diperoleh dari pengalaman 5) menggambarkan *know what* (fakta) dan *know why* (sains) 6) melibatkan pembelajaran dan skill 7) terbentuk dalam kelompok dan hubungan organisasional, nilai inti, asumsi-asumsi dan keyakinan, sulit diidentifikasi, disimpan, dihitung dan dipetakan. Dalam **Groff dan Jones (1999:3)**,”*Tacit Knowledge refer to personal knowledge embedded in individual*

experience and involving intangible". Pengetahuan tacit dimaksudkan pada pengetahuan perorangan yang menyatu dengan pengalaman dan tidak berwujud. Ditambahkan oleh **Malhotra (2005)**, "*Tacit knowledge is know how contains people's head. The challenge inherent with tacit knowledge is figuring out how to recognize, generate, share and manage it.*" Pengetahuan tacit adalah pengetahuan tentang cara yang ada dalam benak manusia. Hal yang berkaitan dengan pengetahuan tacit adalah pengetahuan mengenali, menghasilkan, membagi dan mengatur sesuatu.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut maka penulis menyimpulkan bahwa pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang bersumber dari pengalaman, keyakinan, asumsi, kebiasaan dan budaya atau proses pembelajaran yang menggambarkan tentang *know what* dan *know why*, yang terbentuk dalam pribadi maupun kelompok yang sifatnya sulit diidentifikasi, disimpan, dipetakan dan sulit dibagi.

Tipe pengetahuan yang kedua adalah pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*). Menurut **Graff dan Jones (1999:3)**, "*Explicit knowledge refer to tacit knowledge that has been documented. It has been articulated into formal language and can be much more easily, transferred, among individual*". Dalam pengertian ini pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan tacit yang telah didokumentasikan, telah diartikulasikan dalam bahasa yang formal sehingga lebih mudah dipindahkan diantara orang-orang. Sedangkan menurut **Nonaka dan Takeuchi (1999:3)**, "*Explicit knowledge (documented, computer) readily accessible, as well as documented into formal knowledge resources that are often well organized.*" Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang siap diakses, telah didokumentasikan dalam sumber pengetahuan formal yang telah diorganisir dengan baik.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang bersumber dari pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) yang diartikulasikan, didokumentasikan, dikodifikasi, diorganisir, dalam sebuah media tertentu misalnya dengan bantuan IT, sehingga dapat mudah diakses dan sebarkan ke pihak lain yang memerlukan

Dalam **Nonaka dan Takeuchi (1995:61)** perbedaan antara pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit adalah berikut ini :

Tabel 2.1.

Perbedaan Pengetahuan Tacit dan Pengetahuan Eksplisit

<i>Tacit Knowledge</i>	<i>Explicit Knowledge</i>
<i>Knowledge experience (body skill)</i>	<i>Knowledge of rationality (Mind)</i>
<i>Simultaneous knowledge (here and now)</i>	<i>Sequential knowledge (there and then)</i>
<i>Analog knowledge (practice)</i>	<i>Digital knowledge (theory)</i>

Sumber : Nonaka dan Takeuchi; (1995:61)

Berdasarkan tabel di atas, pengetahuan tacit meliputi pengalaman seseorang, sedangkan pengetahuan eksplisit memuat hal yang bersifat rasional. Pengetahuan tacit merupakan pengetahuan simultan yang merupakan hal-hal yang dekat dan terjadi pada saat ini, sedangkan eksplisit adalah pengetahuan yang terpisah-pisah dan memuat hal yang prediktif. Pengetahuan tacit merupakan pengetahuan yang di praktekkan, sedangkan eksplisit merupakan teori tentang sesuatu.

Kelemahan pengetahuan tacit adalah sulit untuk dikembangkan dan di sebarkan hingga sulit menjadi sumber pengetahuan yang akan menimbulkan ide baru yang bernilai

dan dapat diterapkan. Oleh sebab itu perlu ada upaya pemindahan *tacit knowledge* menjadi *eksplisit knowledge*.

Pemindahan *tacit knowledge* menjadi *eksplisit knowledge* dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu dengan bantuan *IT*, *shadowing* (**Dorothy :2004**), dan *joint problem solving* (**Leonard & Swift: 2004**). Dalam sistem *IT*, data dan informasi disimpan dalam bentuk teks bebas, tabel, grafik dan gambar. Selanjutnya disebarkan melalui *email*, *groupware*, pesan-pesan atau bentuk teknologi lainnya. Cara kedua adalah metode *shadowing*, pemindahan *tacit-eksplisit* dengan cara staf yang belum berpengalaman mengamati staf yang telah berpengalaman dalam menyelesaikan tugas. Cara yang ke tiga adalah *joint problem solving*, staf yang berpengalaman bekerjasama dengan staf yang belum berpengalaman.

Pengetahuan yang ada pada tiap diri manusia dipindahkan ke dalam bentuk yang dapat digunakan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi melalui sebuah upaya yang disebut manajemen pengetahuan. Konsep manajemen pengetahuan berawal dari upaya pengembangan *human capital* yang memberikan kemampuan unik untuk beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah melalui suatu konsep yang disebut *learning organization*. Menurut **Noe, et al (2006: 81)** dalam *learning organization*, perusahaan melakukan pengamatan terhadap lingkungan, mengasimilasi informasi, mengambil keputusan, melakukan fleksibilitas restrukturisasi untuk dapat bersaing dalam lingkungan.

2.2. Pengertian Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan merupakan suatu upaya untuk menghasilkan nilai dari kekayaan intelektual organisasi melalui penciptaan, penyimpanan, penyebaran, dan

penerapan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi. Secara rinci, pendapat para ahli mengenai definisi manajemen pengetahuan adalah sebagai berikut :

Groff & Jones (2003:2) mengatakan *“knowledge management is taken as tools, techniques and strategies to retain, analyze, organize, improve and share business expertise.”* Manajemen pengetahuan adalah alat, teknik, strategi untuk menyimpan, menganalisis, mengorganisir, meningkatkan dan membagikan pengalaman bisnis. Menurut **Wigg dalam Liebowitz (1999:6)** ,*“KM is the systematic, explicit and deliberate building, renewal and application of knowledge to maximize an enterprise’s knowledge-related effectiveness and return from its knowledge assets.”* Manajemen pengetahuan adalah pembangunan yang sistematis, lamban, pembaharuan dan penerapan pengetahuan untuk memaksimalkan efektivitas pengetahuan perusahaan dan keuntungan aset pengetahuan. **Hibbard dalam Halawi et al (1997)**, *“KM is process of capturing a company’s collective expertise wherever it resides in data base, on paper, or in people’s head and distributing it to where ever it can help produce the biggest payoff.”* Manajemen pengetahuan adalah proses memperoleh pengalaman kolektif perusahaan yang disimpan dalam data base, makalah atau pemikiran manusia dan disebarakan sehingga dapat membantu penggajian yang lebih besar.

Macintosh dalam Halawi et al (1996) menyatakan *“KM involve the identification and analysis of available and require knowledge and the subsequence planning and control of actions to develop knowledge assets so as to fulfil organization objectives”*. Manajemen pengetahuan melibatkan identifikasi dan analisis pengetahuan yang tersedia dan dibutuhkan yang digunakan untuk perencanaan dan pengawasan tindakan untuk meningkatkan kekayaan intelektual guna mencapai tujuan organisasi.

Beckman (1997) dalam Liebowitz (1999) ,”KM is the formalization of and access to experience, knowledge and expertise that create new capabilities, enable superior performance, encourage innovation and enhance customer value”. Dalam pandangan ini manajemen pengetahuan adalah formalisasi akses pengalaman, pengetahuan yang dapat menciptakan kapabilitas baru, kinerja yang superior, meningkatkan inovasi dan nilai pelanggan

Dalam manajemen pengetahuan hal yang merupakan input adalah aset intelektual perusahaan baik *tacit* maupun *eksplisit*. Hasil dari penerapan *knowledge management* adalah nilai, seperti pendapat **Levinson (2005),”Knowledge management is the process which generates the value from their intellectual Knowledge-Based Assets. Most often, generally value from such assets involves codifying what employees partners and customers know and sharing that information among to devise best practices.”**Manajemen pengetahuan merupakan proses untuk menghasilkan nilai dari aset intelektual. Sering kali nilai ini melibatkan kodifikasi pengetahuan partner dan konsumen dan membagikan pengetahuan untuk mendapatkan praktek terbaik. Selain itu menurut **Quintas dalam Tiwana (2000:5).** “*Knowledge management enables the creation, communication and application of knowledge of all kind to achieve business goal.*” Pendapat ini menyatakan bahwa manajemen pengetahuan memungkinkan terjadinya penciptaan, pengkomunikasian dan penerapan pengetahuan untuk mencapai tujuan bisnis. Berdasarkan definisi di atas, maka terdapat empat hal penting dalam manajemen pengetahuan yaitu :

1. Manajemen pengetahuan merupakan suatu sistem, alat untuk mengorganisir sumber daya tidak berwujud untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Input manajemen pengetahuan adalah aset organisasi yang tidak berwujud seperti pengetahuan.
3. Proses manajemen pengetahuan terdiri dari upaya penciptaan pengetahuan, pembagian atau pengkomunikasian dan penerapan pengetahuan.
4. Output manajemen pengetahuan adalah kapabilitas baru, kinerja yang superior, inovasi dan meningkatkan nilai pelanggan

2.3. Tujuan Penerapan Manajemen Pengetahuan

Penerapan *Knowledge management* telah dilakukan oleh banyak negara di dunia. Dalam praktek organisasi bisnis, *knowledge management* di gunakan dalam ERP (*Enterprise Resource Planning*), CRM (*Customer Relationship Management*), dan HR (*Human Resources*). Hal ini diawali dengan perkembangan internet untuk tujuan bisnis. Berdasarkan studi *knowledge management* oleh www.emarketer.com, pengguna IT untuk ERP di seluruh dunia mencapai nilai \$67 milyar per tahun dan CRM \$16,8 milyar per tahun (**Laporan OVUM :2005**).

Berdasarkan penelitian KMPG tahun 2000, kepada 423 eksekutif perusahaan di Eropa, teknologi yang diadopsi untuk penerapan *knowledge management* digunakan untuk tujuan *access external knowledge 93%*, *intranet 75%*, *dataware 72%*, *document management system 57%*, *design support 64%*, *groupware 63%* dan *extranet 38%*.

Selain itu, hasil dari penelitian ini adalah mengetahui manfaat yang dapat diperoleh perusahaan dalam penerapan *knowledge management* yaitu keunggulan bersaing 75%, *marketing 72%*, *employee development 57%*, *revenue growth 63%*, *profit 63%*.

Penelitian terhadap tujuan penerapan *knowledge management* di 150 perusahaan di Eropa dan Amerika adalah untuk tujuan peningkatan kolaborasi 41%, pemindahan

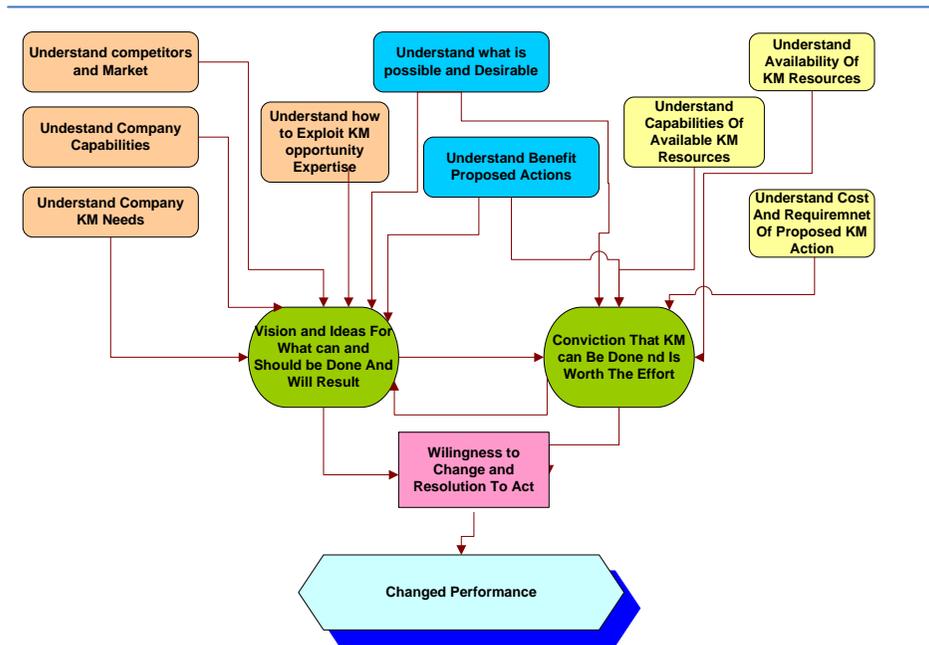
pengetahuan karyawan 18%, meningkatkan inovasi 7%, meningkatkan pengambilan keputusan 7%, pemindahan pengetahuan konsumen 4% dan bukan tujuan khusus 4% (*the conference Board 2000*).

Menurut **Malhotra (2005)** alasan penerapan manajemen pengetahuan di perusahaan dilatarbelakangi oleh 1) peningkatan persaingan pasar dan tingkat inovasi 2) penghematan waktu mencari pengalaman bisnis dan mengakuisisi pengetahuan 3) adanya pemberhentian karyawan dan peningkatan mobilitas karyawan di lingkungan kerja menimbulkan kehilangan pengetahuan perusahaan 4) terdapat kebutuhan untuk mengatur peningkatan kompleksitas ke arah operasional perusahaan kecil dan sumber operasi transnational 5) perubahan dalam strategi menimbulkan kehilangan pengetahuan, dalam area yang spesifik semakin banyak pekerjaan yang membutuhkan informasi 6) adanya persaingan organisasi berdasar pada penguasaan pengetahuan 7) kebutuhan pembelajaran sepanjang hayat 8) kemampuan dalam pengaturan *knowledge* merupakan kesempatan yang utama untuk mencapai penghematan yang substansial, peningkatan dalam kinerja SDM dan keunggulan bersaing 9) kebutuhan untuk dapat memperoleh pengetahuan dari sumber-sumber eksternal 10) penggunaan pengetahuan dalam pengambilan keputusan 11) Pertumbuhan dari barang dan jasa yang *knowledge intensif* 12) meningkatkan retensi karyawan melalui penentuan nilai pengetahuan karyawan dan penghargaan

Adanya penerapan manajemen pengetahuan ini diharapkan organisasi dapat merumuskan visi dan misi perusahaan, dan melakukan perubahan kearah yang lebih baik berdasarkan pada pemahaman lingkungan. Mekanisme ini dapat dilihat dari gambar berikut :

Gambar 2.1

Knowledge Management Champions Must Create management Understanding These Areas



Sumber : Liebowitz (1999:3-11)

Berdasarkan gambar di atas, penerapan manajemen pengetahuan memungkinkan perusahaan untuk memahami lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal. Pemahaman ini selanjutnya digunakan dalam merumuskan visi dan ide-ide organisasi dan dasar bertindak dalam melakukan perubahan kinerja organisasi.

2.4. Proses Manajemen Pengetahuan

Pelaksanaan penerapan manajemen pengetahuan terjadi menurut suatu fase tertentu dari proses perolehan pengetahuan hingga penerapan pengetahuan dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat beberapa pendapat tentang fase-fase yang dilalui dalam penerapan manajemen pengetahuan yaitu :

Beckham (1997) dalam Liebowitz (1999 : 1-8), menyatakan bahwa tahapan proses manajemen pengetahuan terdiri dari delapan tahap yaitu 1)identifikasi pengetahuan dasar perusahaan 2)mengformalkan pengetahuan yang ada 3)menyeleksi pengetahuan yang

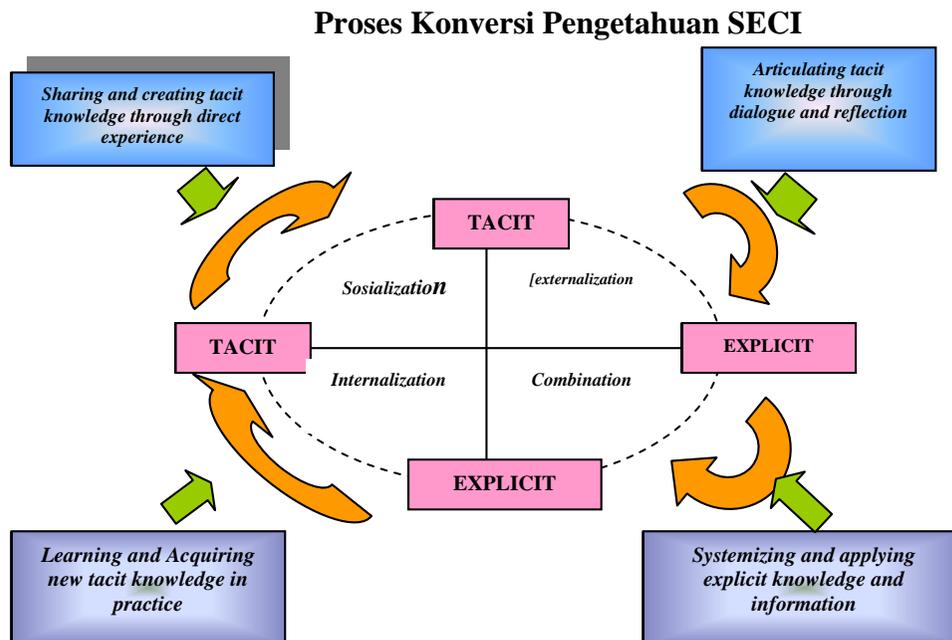
relevan 4)menyimpan pengetahuan, 5)menyebarkan pengetahuan 6)menerapkan pengetahuan 7)menciptakan pengetahuan dan 8)mengomersilkan pengetahuan

Menurut **Liebowitz (1999)** dalam penerapan manajemen pengetahuan terdapat tiga proses dasar yaitu penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan penerapan pengetahuan (*knowledge implementing*).

A. Penciptaan Pengetahuan (*Knowledge Creation*)

Menurut **Nonaka dan Takeuchi (1995)** dalam penerapan manajemen pengetahuan proses penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) timbul dari interaksi melalui suatu proses konversi pengetahuan yang disebut SECI (*socialization, externalization, combination dan internalization*). Interaksi ini terjadi seperti gambar berikut ini :

Gambar 2.2



Konversi pengetahuan pada gambar diatas dijelaskan sebagai berikut :

- **Sosialisasi** adalah konversi pengetahuan tacit-tacit terjadi pada tingkat individu dan kelompok. Sosialisasi merupakan proses penyebaran pengalaman, dan penciptaan pengetahuan seperti penyebaran model mental dan skill teknis. Konversi ini dalam bidang bisnis misalnya *on the job training* dan *brainstorming*.
- **Eksternalisasi** adalah konversi tacit-eksplisit pada tingkat organisasi antar organisasi dengan kelompok. Hal ini merupakan inti dari proses penciptaan pengetahuan yang berbentuk konsep hipotesa atau model. Menulis merupakan tindakan pemindahan pengetahuan tacit ke dalam pengetahuan yang dapat diartikulasi.
- **Kombinasi** adalah konversi eksplisit-eksplisit yang terjadi dalam tingkat kelompok-individu atau antar individu. Kombinasi merupakan proses sistemisasi konsep dalam system pengetahuan. Kombinasi pengetahuan dapat difasilitasi melalui media seperti dokumen, pertemuan, komunikasi telepon atau komputerasi jaringan komunikasi.
- **Internalisasi** adalah, konversi eksplisit-tacit. Internalisasi merupakan proses perubahan pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tacit. Hal ini dekat dengan konsep *learning by doing*. Ketika pengalaman melalui sosialisasi, eksternalisasi dan kombinasi diinternalisasi ke dalam pengetahuan tacit individu dalam bentuk model mental yang dibagikan atau teknik cara, pengetahuan ini menjadi aset yang bernilai.

Dalam teori *knowledge creation* **Nonaka dan Takeuchi (1995)** pengetahuan di ciptakan melalui interaksi antara *dimensi epistemologi* dan *dimensi ontologi*. Dimensi epistemologi merupakan interaksi sosial antara *tacit knowledge* dan *eksplisit knowledge*

melalui proses yang disebut **SECI** (*sosialization, eksternalization, combination, dan internalization*), sedangkan dimensi ontologi menggambarkan lingkup interaksi tacit-eksplisit terjadi baik individu, kelompok, organisasi atau antar organisasi. Interaksi ini terjadi secara spiral seperti yang digambarkan berikut ini :

Gambar 2.3

Spiral of Organizational Knowledge Creation Dua Dimensi



Sumber : Andreas Seufert, et al (1995)

Dimensi epistemologi yang digambarkan pada garis vertikal, merupakan interaksi cara berfikir yang bersifat *tacit* dan *eksplisit* melalui **SECI**. Sedangkan dimensi ontologi yang mewakili garis horizontal, pengetahuan diciptakan melalui individu-individu yang

kemudian ditransformasi pada pengetahuan tingkat kelompok, tingkat organisasi dan antar organisasi.

BAGIAN 2

Pembagian Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Menurut **Subagyo (2007:3)** berbagi pengetahuan merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan teknik, pengalaman, ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Menurut pendapat ini *knowledge sharing* memiliki 3 manfaat yaitu kecepatan, kualitas dan inovasi. Berkumpunya banyak orang maka diharapkan akan selalu ada orang yang dapat saling menggantikan dan akan semakin banyak ide yang muncul sehingga lebih cepat dalam merespon masalah. Kualitas dapat diperoleh karena dengan *sharing* pengetahuan dengan lebih banyak orang dari banyak keahlian suatu solusi telah dipikirkan dari banyak aspek dan kemungkinan *sharing* pengetahuan tidak hanya dapat memperbaiki kinerja kita, tetapi dapat mendorong munculnya produk baru, layanan baru ataupun mencoba inovasi-inovasi baru.

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dilakukan dengan diskusi rutin, workshop, magang, dan pertemuan virtual dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi seperti *tele-conference*, email, mailing list, *web discussion-forum*, *web conference*, *wiki*, *blogging* dan lain-lain. *Sharing* pengetahuan tidak dapat dilakukan tanpa adanya komunikasi lebih dari satu arah.

Sarana dan alat bantu *knowledge sharing* :

Pertemuan tatap muka, pertemuan rutin, seminar, workshop forum dan pemagangan..

a. **Pertemuan Tatap Muka**

Pertemuan-pertemuan rutin, seminar, workshop, forum dan pemagangan. Sarana tatap muka ini menjadi sarana paling efektif, terutama pemagangan. Hal penting yang perlu diperhatikan adalah struktur komunikasi yaitu kapan dan bagaimana pertemuan tatap muka dapat dilakukan, siapa dapat bertanya kepada siapa, bagaimana mendapatkan umpan balik dari pertanyaan yang diajukan dan sebagainya.

b. **Dokumentasi**

Dokumentasi seluruh kegiatan dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam rangka publikasi baik elektronik di website maupun non-elektronik melalui *newsletter*, majalah dan koran. Termasuk di dalamnya adalah notulensi dan pengumpulan dokumen dari kegiatan tatap muka di atas. Output atau sistem basis data dokumentasi ini kelak harus dapat diintegrasikan dengan website komunitas.

c. **Website**

Website yang dibangun secara lokal memuat informasi terkini tentang berita, kegiatan komunitas, cerita pengalaman dan informasi lainnya. Sarana ini sebenarnya lebih kepada *sharing* informasi, tetapi dapat ditingkatkan menjadi *sharing* pengetahuan bilamana terjadi diskusi terhadap apa yang diinformasikan, seperti dengan menambahkan fitur komentar sehingga pengguna dapat mengomentari atau diskusi lebih lanjut dengan sumber informasi (penulis). Sebagai contoh *blogging* dengan *weblog* adalah salah satu sarana cerita pengalaman.

d. Diskusi Elektronik

Diskusi secara elektronik dapat dilakukan melalui, *tele-conference*, *email*, *milis*, *blog*, forum diskusi, *wiki*, dan *internet-chatting*. *Tele-conference* adalah komunikasi real-time dengan memanfaatkan teknologi telepon dan video. *Tele-conference* lebih interaktif dibanding lainnya tetapi lebih sulit dalam menyiapkannya. Email bersifat komunikasi 2 orang. Milis adalah komunikasi melalui email dengan melibatkan sekumpulan orang. Blog pada awalnya adalah sarana bercerita (pengalaman), tetapi telah berkembang menjadi sarana diskusi dengan *author* sebagai pusatnya. Forum diskusi adalah diskusi dengan tema sebagai pusatnya. Wiki adalah sarana kolaborasi yang memungkinkan penulisan dokumen secara bersama. *Internet-chatting* seperti Yahoo Messenger, Windows Messenger, dan ICQ adalah komunikasi real-time antar 2 atau lebih orang melalui internet.

e. Publikasi dan Newsletter

Pembuatan *newsletter* kepada anggota komunikasi, penerbitan majalah dan koran untuk menyebarkan pemikiran dan pengetahuan yang dimiliki komunitas, juga sekaligus dapat menjadi sarana promosi komunitas kepada masyarakat yang lebih luas. Publikasi dan newsletter ini dapat dilakukan baik *offline* maupun *online* (melalui *website*).

f. Penelitian

Penelitian tidak harus merupakan kegiatan yang rumit, survey kecil juga masuk dalam kategori ini. Tukar-menukar pemikiran dan ide baru, akan lebih intensif terjadi. Kreatifitas dan inovasi akan terbangun lebih cepat dengan kegiatan seperti penelitian.

BAGIAN 3

3.1. Penerapan Pengetahuan (*Knowledge Implementing*)

Pengetahuan yang diorganisir melalui proses manajemen pengetahuan akan menghasilkan pengetahuan-pengetahuan yang sangat bernilai. Hal ini disebabkan pengetahuan baru organisasi ini diperoleh dari analisis lingkungan internal dan eksternal. Pengetahuan hasil proses manajemen pengetahuan ini merupakan kapabilitas organisasi sehingga nantinya akan menghasilkan output barang dan jasa yang merupakan hasil pengetahuan yang sulit ditiru.

Pengetahuan yang diciptakan melalui proses konversi pengetahuan SECI dan disebarkan ke seluruh bagian dalam organisasi menjadi pengetahuan, selanjutnya akan diimplementasikan dalam organisasi. Menurut **Liebowitz (1999:13-3)** penerapan pengetahuan dapat berupa:

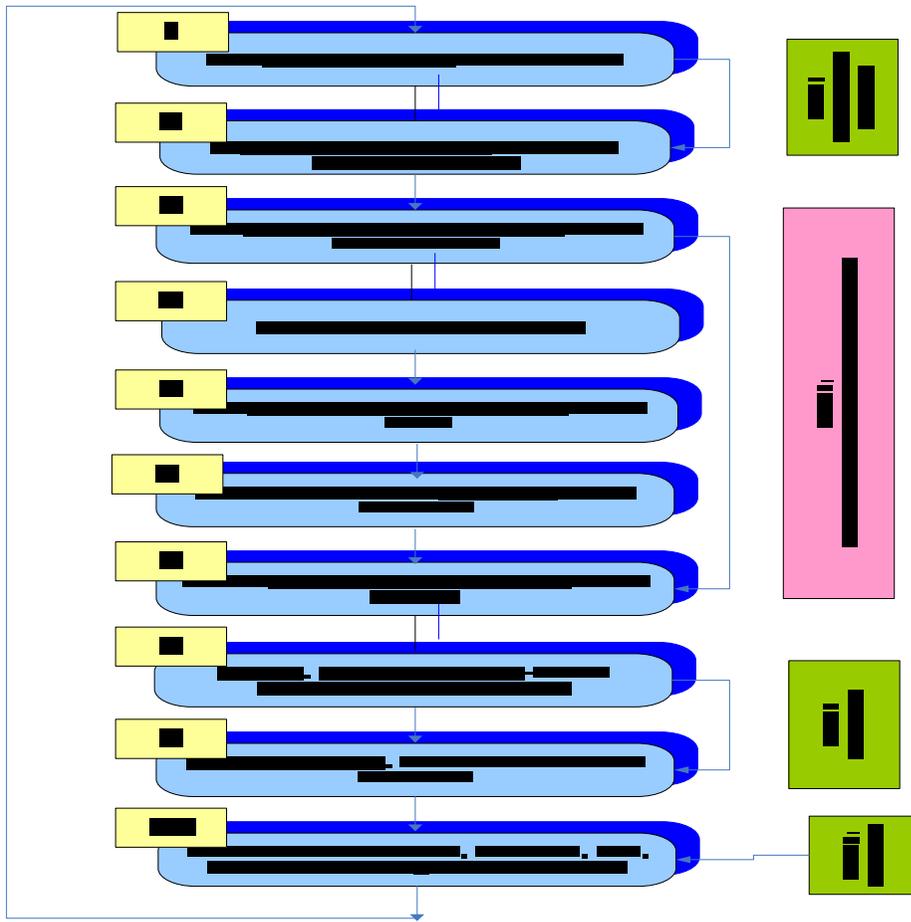
1. *Patent, licenses technology*
2. *Knowledge based customer services*
3. *Knowledge product and embedded technology*
4. *Separate KBS Application Product*
5. *Knowledge workers at all level.*

• **Holsapple and Joshi (1998) dalam Liebowitz (1999: 1-9)**, menurut pendapat ini, tahapan proses penerapan manajemen pengetahuan terdiri dari 6 tahap yaitu 1)perolehan pengetahuan dari berbagai sumber eksternal dan internal 2)seleksi, yaitu menempatkan pengetahuan yang diperlukan 3)internalisasi, pada tahap ini terjadi aliran pengetahuan sebagai akibat suatu aktivitas. 4)Penggunaan pengetahuan 5)menghasilkan

pengetahuan 6) eksternalisasi, yaitu pengorganisasian pengetahuan dan memproduksi pengetahuan baru.

Tiwana (2000) menyatakan bahwa penerapan manajemen pengetahuan dilakukan melalui sepuluh langkah. Hal ini tampak pada gambar berikut :

Gambar 2.4
The 10-Step Knowledge



Sumber : Amrit Tiwana (2000:100)

Berdasarkan gambar di atas, secara garis besar penerapan manajemen pengetahuan terdiri dari 4 tahap yaitu :

1. Penilaian Infrastruktur (*Structural Evaluation*) yang terdiri atas 2 langkah yaitu:

- 1) analisis infrastruktur yang ada
 - 2) penyesuaian manajemen pengetahuan dan strategi.
2. Analisis Sistem Manajemen Pengetahuan, desain dan pengembangan (*KM System Analysis, Design, and Development*) terdiri dari 5 langkah yaitu 1) desain infrastruktur manajemen pengetahuan
 - 2) audit pengetahuan yang ada
 - 3) desain tim manajemen pengetahuan
 - 4) membuat *blue print* dan mengembangkan sistem
 3. *Deployment* terdiri dari 2 langkah yaitu
 - 1) penyebaran dan penggunaan hasil
 - 2) mengatur perubahan, budaya, dan struktur imbalan
 4. Penilaian Kinerja (*Performance Evaluation*) terdiri dari satu langkah yaitu evaluasi kinerja, pengukuran, ROI, perbaikan system, manajemen pengetahuan

3.2. Strategi Penerapan Manajemen Pengetahuan

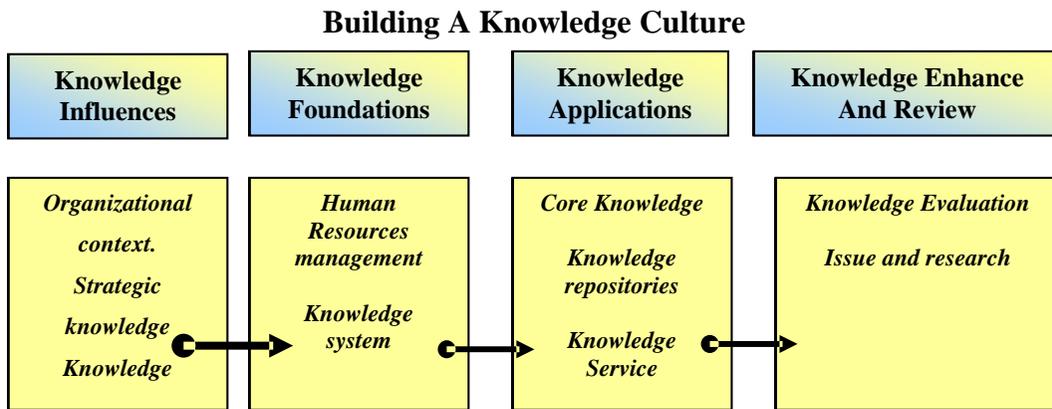
Manajemen pengetahuan merupakan suatu proses yang melibatkan perubahan sosial dan pengembangan yang sistematis. Efektivitas penerapan manajemen pengetahuan ditentukan oleh strategi yang digunakan dan dukungan organisasi tempat manajemen pengetahuan ini akan diterapkan. Langkah-langkah yang dilakukan dalam implementasi strategi manajemen pengetahuan adalah sebagai berikut :

1. Mempertimbangkan aspek-aspek organisasi
2. Berupaya untuk membangun budaya pengetahuan
3. Mengidentifikasi kunci 5P dalam organisasi.

Aspek organisasi yang perlu dipertimbangkan adalah aspek kepemimpinan. Menurut **Debowski (2006:14)** hal ini disebabkan kepemimpinan dapat mempengaruhi sistem nilai, prioritas operasi, sistem dan kebijakan dan aktivitas organisasi yang menentukan fokus strategi dan proses.

Langkah selanjutnya adalah membangun budaya pengetahuan. Budaya pengetahuan ini dibangun dengan empat model yaitu 1) *membangun pengaruh pengetahuan* 2) *membangun pondasi pengetahuan* 3) *mengaplikasikan pengetahuan* dan 4) *meningkatkan pengetahuan dan memperbaiki pelaksanaan*. Model pembangunan budaya pengetahuan menurut model ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.5



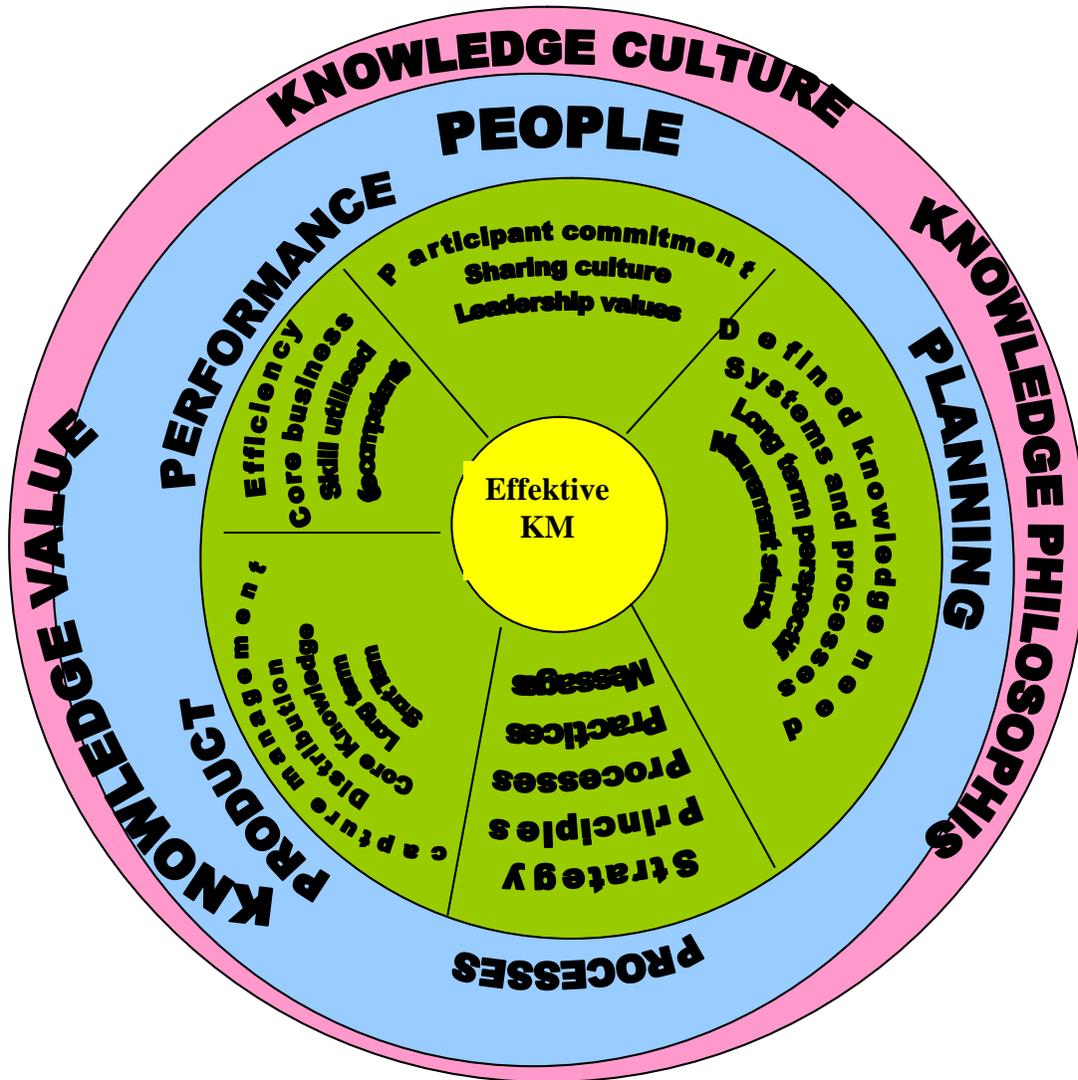
Sumber: Shelda Debowski (2006:23)

Berdasarkan gambar diatas. Tindakan pertama yang harus diperhatikan adalah membangun pengaruh pengetahuan dalam konteks organisasi, strategi pengetahuan, pengetahuan organisasi, kepemimpinan dan budaya Tindakan kedua adalah membangun pondasi manajemen pengetahuan melalui dukungan manajemen sumber daya manusia dan *knowledge system*, yang menekankan peranan teknologi informasi. Langkah ketiga adalah penerapan pengetahuan dengan menentukan kompetensi inti organisasi,

penyimpanan pengetahuan, menentukan layanan pengetahuan yang diberikan organisasi serta pembelajaran dan pengembangan organisasi. Langkah terakhir adalah upaya peningkatan dan mengevaluasi langkah-langkah yang telah dilakukan yang meliputi perbaikan, mempertahankan dan menganalisis dan meneliti masalah-masalah yang terjadi.

Langkah ketiga dalam strategi penerapan manajemen pengetahuan adalah memperhatikan lima kunci sistem untuk mengintegrasikan organisasi dengan strategi. Lima kunci ini dikenal dengan lima P yaitu *planning*, *people*, *process*, *product* dan *performance*. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut

Gambar 2.6
The Five Ps of Strategic Of Knowledge Management



Sumber : Shelda Debowski, et al (2006:46)

Berdasarkan gambar diatas, efektivitas strategi manajemen pengetahuan dapat dicapai melalui kunci pertama yaitu *planning* (perencanaan), dengan mendefinisikan kebutuhan pengetahuan, menentukan sistem dan proses yang akan dilakukan, menentukan tinjauan jangka panjang dan struktur pengukuran hasil. Hal ini merupakan

filosofis pengetahuan. Kunci yang kedua adalah *people* (manusia), tindakan yang dapat dilakukan adalah menentukan komitmen karyawan terhadap pengetahuan, mengembangkan budaya berbagi pengetahuan, dan menentukan nilai-nilai kepemimpinan. Hal-hal ini akan menimbulkan sebuah budaya pengetahuan. Kunci yang ke tiga adalah *process* (proses), dalam proses penerapan manajemen pengetahuan, maka perlu di rumuskan strategi, prinsip-prinsip, dan pelaksanaan manajemen pengetahuan. Kunci keempat adalah *product* (produk) meliputi cara organisasi memperoleh produk, mengatur, mendistribusi, menggunakan pengetahuan inti untuk produk baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kunci kelima adalah *performance* (kinerja). Baik buruknya kinerja dapat diukur dari efisiensi, bisnis, perkembangan bisnis inti, penggunaan keahlian organisasi dan kompetensi inti organisasi. *Product* dan *performance* merupakan nilai pengetahuan (*knowledge value* organisasi yang akan disampaikan organisasi).

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.