

## **Sekilas Knowledge Management dalam Organisasi**

Knowledge Management (KM) atau manajemen pengetahuan menurut definisi bebasnya adalah pengelolaan informasi atau data yang disertai dengan *tacit knowledge* berupa pengalaman individu yang dikelola sedemikian rupa sehingga menjadi pengetahuan yang dapat dibagi, digunakan, dan dibangun kembali di dalam organisasi untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Peter Drucker dalam Wahono 2010 menyatakan bahwa “*the basic economic resource is no longer capital, nor natural resources, not labor. It is and will be knowledge.*” Melalui pernyataan ini Peter Drucker ingin memberitahu bahwa di masa kini dan masa depan, hal yang membuat perekonomian maju adalah pengetahuan.

Secara logis bagaimana kita dapat menciptakan usaha yang maju tanpa pengetahuan untuk mengelola modal, uang perusahaan, tenaga kerja, dan sumberdaya alam ? Tentu untuk mengelola semua itu agar menghasilkan sesuatu sesuai yang diharapkan kita harus memiliki pengetahuan yang dikembangkan sesuai tujuan kita.

Sebuah percobaan yang dilakukan di kelas pada saat mata kuliah Teori Organisasi dan Manajemen Pengetahuan (TOMP) mencoba menggambarkan berjalannya proses penciptaan pengetahuan melalui *sharing tacit knowledge* dalam mengelola sumberdaya yang ada untuk membangun sebuah menara sesuai dengan instruksi yang diberikan pengajar. Sumberdaya yang ada boleh dibilang cukup terbatas dengan tenaga kerja 6 orang, 100 batang sedotan, 2 gulung selotip, 2 buah pisau silet, dan waktu kurang lebih hanya 45 menit, para mahasiswa E 35 malam itu diminta untuk membuat sebuah Menara Sedotan, dengan syarat menara harus sesuai dengan desain yang diajukan, stabil, dan tinggi.

Ketika waktu yang diberikan sudah habis semua kelompok ternyata berhasil membangun sebuah menara sedotan dengan bentuk yang bermacam-macam yang tentunya memiliki kualitas yang berbeda-beda. Namun pada intinya semua menara berhasil dibangun dalam waktu yang relatif singkat melalui kerjasama di antara anggota kelompok. Ketika anggota kelompok membangun menara, walaupun tidak seorangpun anggota yang pernah membangun menara namun para anggota dengan pengetahuan yang dimiliki masing-masing berusaha

menyumbangkan ide dan upaya agar menara yang dihasilkan memiliki kekuatan yang baik dan penampilan yang menarik. Dimulai dengan menggambar sketsa kasar gambaran menara yang akan dibuat yang kemudian diserahkan kepada pengajar, kemudian mendiskusikan bagaimana menara ini dapat dibuat. Karena waktu yang terbatas maka diskusi dilakukan sambil mengolah sedotan dan selotip untuk membangun pondasi menara. Perdebatan selalu terjadi ketika hendak meletakkan sedotan karena masing-masing menginginkan hasil yang terbaik, sehingga trial dan error tidak terelakkan juga. Meskipun demikian akhirnya selalu terjadi kata sepakat mengenai posisi sedotan yang baik sehingga terbentuklah menara sedotan yang kuat dan bagus.

Proses pembuatan menara sebenarnya merupakan contoh kecil bagaimana *tacit knowledge* yang dimiliki oleh masing-masing anggota kelompok ternyata dapat berkontribusi dalam terbangunnya sebuah menara sedotan yang baik. Seandainya setiap anggota kelompok hanya diam dan tidak menyumbangkan ide-idenya maupun kelincihannya dalam menyambung sedotan, memotong selotip, maupun mematuhi kepatutan posisi sedotan yang baik tentu menara sedotan tersebut tidak terbangun.

Apakah *tacit knowledge* itu ? *Tacit knowledge* sulit didefinisikan secara verbal namun pada dasarnya adalah sebuah pengetahuan yang dimiliki seseorang, baik berupa pengalaman, kebiasaan, ide dan gagasan, budaya, keterampilan, dan sebagainya yang biasanya sulit diterjemahkan dan distrukturkan ke dalam sebuah dokumen yang mudah dibaca semua orang. Sayangnya banyak organisasi tidak memperhitungkan *tacit knowledge* sebagai aset perusahaan yang berharga. Banyak organisasi tidak menciptakan suatu mekanisme agar *tacit knowledge* yang dimiliki anggota organisasi dapat dibagi, digunakan, dan dikembangkan untuk kepentingan organisasi sehingga tidak ada lagi ungkapan “*when employees leave a company, their knowledge goes with them.*”

Pengetahuan bisa dibagi menjadi dua (Wahono, 2008) :

1. **Explicit Knowledge:** pengetahuan yang bersifat obyektif, rasional, dan teknis. Biasanya pengetahuan ini tertulis, tersip, tersebar (cetak maupun elektronik) dan bisa sebagai bahan pembelajaran (reference) untuk orang lain.. Mudah untuk ditransfer atau diajarkan maupun dipelajari. Dapat

didokumentasikan dengan mudah Contohnya, dokumen, buku, jurnal. Ketika seorang anggota kelompok menyalin desain menara dari buku maka itu bentuk *explicit knowledge*.

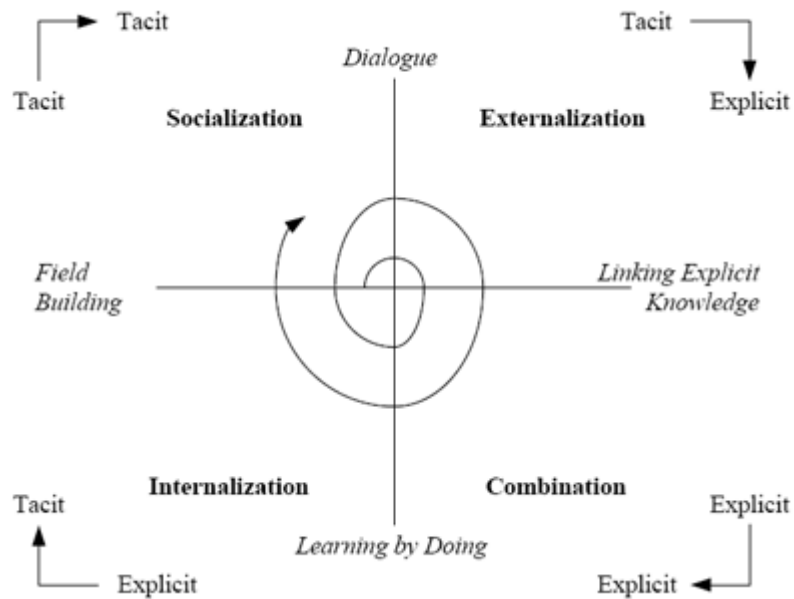
2. **Tacit Knowledge:** pengetahuan yang bersifat subyektif, kognitif, *experiential learning* dan kasat mata. Berkaitan erat dengan pemahaman manusia. Misalnya pengetahuan yang berbentuk know-how, pengalaman, skill, pemahaman, maupun *rules of thumb*. Ketika seorang anggota kelompok menggambar desain menara dari pengalaman dia melihat menara maka itu adalah bentuk *tacit knowledge*. Pengalaman seperti itu sulit diungkapkan atau ditulis. Sangat sulit untuk didokumentasikan. Sulit untuk ditransfer atau diajarkan maupun dipelajari.

Namun demikian seringkali *tacit knowledge* adalah kunci pengetahuan yang menciptakan nilai-nilai baru. Bagaimana agar *tacit knowledge* yang unik ini menjadi milik organisasi atau dikembangkan untuk kepentingan organisasi ?

Wahono (2008) mengatakan bahwa Ikujiro Nonaka membuat formulasi yang terkenal dengan sebutan **SECI** atau *Knowledge Spiral*. Konsepnya bahwa dalam siklus perjalanan kehidupan kita, pengetahuan itu mengalami proses yang kalau digambarkan berbentuk spiral, proses itu disebut dengan **Socialization – Externalization – Combination – Internalization**. Konsep ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Siklus pengetahuan ini terdiri dari 4 tahapan proses yaitu :

1. Proses eksternalisasi (**externalization**), yaitu mengubah *tacit knowledge* yang kita miliki menjadi *explicit knowledge*. Bisa dengan menuliskan know-how dan pengalaman yang kita dapatkan dalam bentuk tulisan artikel atau bahkan buku apabila perlu. Dan tulisan-tulisan tersebut akan sangat bermanfaat bagi orang lain yang sedang memerlukannya.



Gambar 1. Spiral SECI

2. Proses kombinasi (**combination**), yaitu memanfaatkan explicit knowledge yang ada untuk kita implementasikan menjadi explicit knowledge lain. Proses ini sangat berguna untuk meningkatkan skill dan produktifitas diri sendiri. Kita bisa menghubungkan dan mengkombinasikan explicit knowledge yang ada menjadi explicit knowledge baru yang lebih bermanfaat.
3. Proses internalisasi (**internalization**), yakni mengubah explicit knowledge sebagai inspirasi datangnya tacit knowledge. Dari keempat proses yang ada, mungkin hanya inilah yang telah kita lakukan. Bahasa lainnya adalah learning by doing. Dengan referensi dari manual dan buku yang ada, saya mulai bekerja, dan saya menemukan pengalaman baru, pemahaman baru dan know-how baru yang mungkin tidak saya dapatkan dari buku tersebut.
4. Proses sosialisasi (**socialization**), yakni mengubah tacit knowledge ke tacit knowledge lain. Misalnya belajar dari orang lain yang lebih berpengalaman. Proses ini membuat pengetahuan kita terasah dan juga penting untuk peningkatan diri sendiri. Yang tentu saja ini nanti akan berputar pada proses pertama yaitu eksternalisasi. Semakin sukses kita menjalani proses perolehan tacit knowledge baru, semakin banyak explicit knowledge yang berhasil kita produksi pada proses eksternalisasi.

Agar siklus model SECI dapat tercipta di dalam organisasi menurut Priambada (2010) perlu diterapkan *knowledge management*. *Knowledge management* (KM) perlu diterapkan untuk meningkatkan dan memperbaiki pengoperasian organisasi, baik untuk meraih keuntungan kompetitif, meningkatkan kualitas organisasi dan meningkatkan laba. Penerapan *knowledge management* juga dilakukan untuk memperbaiki komunikasi antara manajemen puncak dengan pegawai dan antar pegawai, dengan berbagi pengetahuan.

Untuk merancang sistem *knowledge management* yang dapat membantu organisasi

untuk meningkatkan kinerjanya diperlukan empat komponen, yaitu

1. Manusia, disarankan pada organisasi untuk menunjuk/mempekerjakan seorang *document control* atau *knowledge manager* yang bertanggung jawab mengelola sistem *knowledge management* dengan cara mendorong para karyawan untuk mendokumentasikan dan mempublikasikan *knowledge* mereka, mengatur *file*, menghapus *knowledge* yang sudah tidak relevan dan mengatur sistem *reward/punishment*.
2. Proses, telah dirancang serangkaian proses yang mengaplikasikan konsep model SECI dalam pelaksanaannya.
3. Teknologi, telah dibuat usulan penambahan infrastruktur yang diperlukan untuk menunjang berjalannya sistem *knowledge management* yang efektif.
4. Content (isi), telah dirancang content dari sistem *knowledge management* yaitu berupa *database knowledge* dan dokumen yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Menurut Priambada (2010) proses *knowledge management* akan berjalan dalam suatu organisasi bila telah terbentuk budaya *sharing knowledge* baik secara individu maupun secara institusi. Budaya *sharing* tersebut dilaksanakan dengan cara sebagai berikut:

a. Menciptakan *knowledge*:

*Knowledge* diciptakan begitu seseorang menentukan cara baru untuk melakukan sesuatu atau menciptakan know-how. Kadang-kadang *knowledge* eksternal dibawa ke dalam organisasi/institusi,

b. Menangkap *knowledge*:

*Knowledge* baru diidentifikasi sebagai bernilai dan direpresentasikan dalam suatu cara yang masuk akal,

c. Menjaring *knowledge*:

*Knowledge* baru harus ditempatkan dalam konteks agar dapat ditindaklanjuti. Hal ini menunjukkan kedalaman manusia (kualitas tacit) yang harus ditangkap bersamaan dengan fakta explicit.

d. Menyimpan *knowledge*:

*Knowledge* yang bermanfaat harus disimpan dalam format yang baik dalam penyimpanan *knowledge*, sehingga semua anggota dalam organisasi dapat mengaksesnya,

e. Mengolah *knowledge*:

Seperti perpustakaan, *knowledge* harus dibuat up-to-date. Hal tersebut harus direview untuk menjelaskan apakah relevan atau akurat

f. Menyebarkan *knowledge*:

*Knowledge* harus tersedia dalam format yang bermanfaat untuk semua orang dalam organisasi yang memerlukan, dimanapun dan tersedia setiap saat.

Faktor-faktor yang perlu mendapatkan perhatian karena dapat mempengaruhi berhasil tidaknya penerapan *knowledge management* pada suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Penerapannya tidak hanya untuk menghasilkan *knowledge* baru, tetapi juga mendaur ulang *knowledge* yang sudah ada. Oleh karena itu *knowledge* yang dimiliki sejak lama harus digali kembali dan dieksplisitkan.
- b. Teknologi informasi memang merupakan sarana yang paling mudah dalam menjembatani terjadinya jejaring sistem *knowledge management* akan tetapi tatap muka antar anggota masih tetap diperlukan.
- c. Sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya mereka ketahui, banyak *knowledge* penting yang harus ditemukan lewat upaya-upaya khusus, padahal *knowledge* itu sudah dimiliki organisasi tersebut sejak lama.

Secara simpel Purbo (2009) menyimpulkan bahwa proses *knowledge management* dapat dituliskan sebagaimana tabel di bawah ini :

*Tabel 1. Proses Terbentuknya Knowledge Management*

<b>Proses Utama</b>	<b>Aktifitas</b>
Pengumpulan & pemasukan data	OCR & scanning Pemasukan suara Mengambil informasi dari berbagai sumber Mencari informasi untuk dimasukkan
Pengorganisasian / pengkatalogan	Pengindexan Pemfilteran Link / penghubungan
Pemurnian & Pemberian konteks	Kerjasama Compacting Projecting Data Mining
Aliran diseminasi	Sharing Alert Push

Dalam menyusun sebuah rencana *knowledge management* yang baik, pertama kali tentunya harus melakukan survey akan kebutuhan institusi tersebut dengan memperhitungkan semua aktifitas di atas untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Tantangan selanjutnya adalah menemukan atau membuat perangkat lunak yang cocok dalam konteksnya untuk rencana secara keseluruhan.

Purbo (2009) secara umum menjelaskan bahwa inisiatif *knowledge management* dapat dipetakan dalam tiga (3) hal besar agar dapat menghimpun aset *intangible* di dalam organisasi yaitu, struktur eksternal, struktur internal dan kompetensi dari SDM. Dalam contoh tabel berikut di gambarkan beberapa contoh aplikasi dari berbagai inisiatif yang ada :

*Tabel 2. Cara untuk menghimpun knowledge sebagai aset intangible*

<b>Struktur Eksternal</b>	<b>Struktur Internal</b>	<b>Kompetensi SDM</b>
Peroleh pengetahuan dari customer.	Bangun budaya untuk berbagai pengetahuan.	Buat jenjang karir berbasis knowledge management.
Berikan customer tambahan pengetahuan.	Buat revenue baru dari pengetahuan yang ada.	Buat lingkungan terbatas untuk transfer pengetahuan tacit.
	Tangkap pengetahuan tacit yang ada di masing-	Belajar dari simulasi dan instalasi pilot proyek.

	masing individu, simpan, sebar & gunakan.	
	Ukur proses pembuatan pengetahuan dan aset intangible.	

Agar proses *knowledge management* dapat berjalan efektif, kelembagaan di dalam organisasi juga harus memungkinkan terjadinya *knowledge management*. Faktor yang mendukung terjadinya *knowledge management* adalah :

1. Kepemimpinan
2. Bagian organisasi yang mengelola pengetahuan organisasi
3. Budaya organisasi
4. Akses pada pengetahuan
5. Teknologi
6. Budaya belajar

Keuntungan menerapkan *knowledge management* di dalam organisasi adalah :

- Meningkatkan kepuasan karyawan akibat munculnya pengembangan individual dan pemberdayaan dari praktek *knowledge management*.
- Menjaga agar karyawan betah bekerja di organisasi sehingga mengurangi resiko hilangnya intelektual kapital akibat karyawan yang pindah bekerja.
- Menghemat uang karena tidak perlu melakukan segala sesuatu dari awal untuk setia proyek baru.
- Mengurangi biaya pengumpulan informasi dari pihak luar sehingga meraih *economies of scale*.
- Meningkatkan produktivitas dengan memungkinkan agar pengetahuan dapat diakses secara cepat dan mudah.
- Menyediakan tempat kerja yang layak bagi karyawan karena karyawan dapat dengan mudah mengakses pengetahuan yang dibutuhkan..
- Belajar lebih cepat dengan *knowledge management*.
- Belajar lebih cepat untuk memenangkan kompetisi.



Tata Consultancy Services (2010) telah mengembangkan *maturity* model yang menggambarkan tahapan yang dilalui perusahaan dalam menerapkan *knowledge management*. *Maturity* model yang dikembangkan adalah sebagai berikut :

1. Initial – Organisasi tidak mempunyai proses formal menggunakan pengetahuan organisasi untuk proses bisnis yang efektif.
2. Intent – Organisasi baru menyadari potensi untuk mempertajam pengetahuan organisasi demi keuntungan organisasi. .
3. Initiative – Organisasi sudah menerapkan pengetahuan organisasi di dalam prosesnya dan mengamati manfaat yang diperoleh dan pengaruhnya terhadap organisasi.
4. Intelligent – Organisasi telah mengalami kematangan dalam mengolah pengetahuan melalui kolaborasi dan proses bisnis sehingga memunculkan manfaat di dalam organisasi.
5. Innovative – Pengetahuan organisasi telah digunakan secara konsisten dan secara optimal memberikan manfaat kepada organisasi termasuk kemampuan bersaing organisasi.

Agar kelima tahapan di atas dapat dilakukan dengan baik, TCS merekomendasikan 3 pilar sebagai dasar penerapan *knowledge management* di organisasi yaitu :

- Manusia dan Budaya
- Teknologi
- Proses

Dimana “Proses” di dalam pilar berfungsi sebagai perekat antara pilar “Manusia dan Budaya” dengan pilar “Teknologi”.

## **KESIMPULAN**

Pengetahuan merupakan aset berharga yang dapat menentukan maju tidaknya sebuah organisasi. Pengetahuan yang berupa *tacit knowledge* dimana merupakan jenis pengetahuan yang tersulit untuk didokumentasikan seringkali merupakan kunci menuju kemajuan organisasi misalnya melalui penciptaan inovasi atau pengalaman remeh namun sangat membantu mempercepat pelaksanaan program. Karena itu diperlukan *knowledge management* agar *tacit knowledge* dapat

ditangkap menjadi *explicit knowledge* sehingga dapat dibagi, digunakan, dan dikembangkan demi kepentingan yang lebih banyak dan lebih baik.

Banyak organisasi di masa kini sudah menyadari bahwa *knowledge management* merupakan hal yang penting namun belum memiliki kemampuan untuk menerapkannya di dalam organisasi masing-masing. Baik karena prosedur, budaya, kepemimpinan, dan lain-lain.

Oleh karena itu *knowledge management* di dalam perusahaan merupakan komitmen bersama karena memerlukan kelembagaan yang baik agar *knowledge management* dapat terlaksana. Kepemimpinan, susunan dan bagian organisasi yang bertanggung jawab terhadap *knowledge management* dan kebijakan yang mendukung merupakan hal-hal yang memungkinkan terlaksananya *knowledge management* di dalam organisasi, yang kesemuanya merupakan proses di dalam 3 pilar *knowledge management* yang mampu menyatukan pilar yang lain yaitu pilar manusia dan teknologi. Karena itu kelembagaan juga berperan penting dalam penerapan *knowledge management*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2009. Knowledge Management. Diambil dari <http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:WnbGNYcYZKMJ:www.moyak.com/papers/knowledge-management-competitive-advantage.ppt+knowledge+management&hl=id&gl=id&pid=bl&srcid=ADGEEShL2TaiZJH6HcvObuGich7NrCczTYrwWTHkD172ez1BfQFzkhmLI0vt59xxUZrFEQ1dOfD4k7phrobjNTyNtWemGjdzf66-kqRR6LhMGnKVOoULZrwsLnkj0TowzSVyaExALyVL&sig=AHIEtbTtlzpzbfhmp-ysJBuw13CqIJRmqQ> pada 23 Januari 2011.
- Anonim. 2010. TCS KM maturity model and implementation methodology. Diambil dari <http://leveragingknowledge.blogspot.com/2010/03/tcs-km-maturity-model-and.html> pada 23 Januari 2011.
- Priambada, Dewa Boy. 2010. Implementasi Knowledge Management System Di Perusahaan. Program Pascasarjana Ilmu Komputer. Institut Pertanian Bogor. Diambil dari <http://www.scribd.com/doc/28192137/Implementasi-Knowledge-Management-System-di-Perusahaan> pada 23 Januari 2011.
- Setyarso, Bambang. 2006. Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) Dan Proses Penciptaan Pengetahuan. Diambil dari <http://ilmukomputer.org/wp-content/uploads/2006/09/bse-kmiptek.pdf> pada 23 Januari 2011.