

PEMANFAATAN INTANGIBLE ASSET SEBAGAI IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGETAHUAN

R.Funny Mustikasari Elita

I. PENGANTAR

Pengetahuan manusia dimulai sejak manusia mengenal informasi, kemudian informasi yang didapat selanjutnya diteruskan kepada orang lain melalui komunikasi. Komunikasi berlangsung antara manusia dengan manusia, baik itu komunikasi secara langsung maupun tidak langsung. Kemudian, pengetahuan dan informasi tersebut bergerak dinamis melalui organisasi dalam berbagai cara, tergantung bagaimana organisasi memandangnya. Jika kita melihat situasi saat ini, dimana hal yang pasti adalah ketidakpastian, maka ada satu hal pasti yang akan menjadi sumber utama organisasi untuk mendapatkan keberhasilan jangka panjang dan untuk tetap kompetitif, hal tersebut adalah pengetahuan. Pengetahuan bagi organisasi merupakan modal intelektual yang dapat dibeda-bedakan menurut jenis pengetahuan yang dimiliki seseorang.

Dilihat dari jenisnya, ada dua jenis pengetahuan, yaitu pengetahuan *explicit* dan pengetahuan *tacit*. Seperti yang dikemukakan oleh Polanyi (1967) bahwa, Pengetahuan juga bisa dibagi menurut pengetahuan tacit dan explicit.

- ***Tacit***
 - Tersimpan dalam pikiran manusia, sulit diformulasikan (misalnya keahlian seseorang)
 - Penting untuk kreatifitas dan inovasi
 - Dikonversikan ke eksplisit dengan eksternalisasi
 - Misalnya pengalaman bertahun-tahun yang dimiliki oleh ahli
- ***Explicit***
 - Dapat dikodifikasi/formulasi
 - Dikonversikan ke *tacit* dengan pemahaman dan penyerapan
 - Misalnya dokumen, database, materi audio visual dll

Pengetahuan eksplisit dapat diungkapkan dengan kata-kata dan angka, disebarkan dalam bentuk data, rumus, spesifikasi, dan manual. Pengetahuan *tacit* sifatnya sangat personal, sulit diformulasikan sehingga sulit dikomunikasikan dan disebarkan kepada orang lain. Sehingga dapat dikatakan bahwa *Explicit Knowledge* merupakan bentuk pengetahuan yang sudah terdokumentasi/terformalisasi, mudah disimpan, diperbanyak, disebarluaskan dan dipelajari. Contoh manual, buku, laporan, dokumen, surat, file-file elektronik, dsb. Sedangkan *Tacit Knowledge*, merupakan bentuk pengetahuan yang masih tersimpan dalam pikiran manusia. Misalnya gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan, keahlian/kemahiran, dan sebagainya.

Menurut Polanyi, selalu ada pengetahuan yang akan tetap *tacit*, sehingga proses menjadi tahu (*knowing*) sama pentingnya dengan pengetahuan itu sendiri. Selain itu, ada pandangan yang menganggap bahwa semua pembelajaran terjadi di dalam kepala manusia, sebuah organisasi belajar melalui dua cara saja :

(a) Dengan kegiatan belajar anggota – anggotanya

(b) Dengan menyerap anggota baru yang memiliki pengetahuan yang tidak dimiliki organisasi itu (Simon, 1991: 126).

Sedangkan menurut Moran dan Goshal (1996), pengetahuan diciptakan melalui dua cara, yaitu : penggabungan (kombinasi) dan pertukaran. Dalam situasi di mana pengetahuan dimiliki oleh pihak – pihak yang berbeda, maka pertukaran merupakan prasyarat bagi penggabungan pengetahuan. Modal intelektual pada umumnya diciptakan melalui proses penggabungan pengetahuan dari pihak berbeda, oleh karena itu, modal ini tergantung kepada pertukaran antar pihak yang terlibat. Kadang – kadang pertukaran ini melibatkan perpindahan pengetahuan *explicit*, baik yang dimiliki secara individual maupun kolektif.

Pengetahuan dari suatu organisasi dapat menjadikan organisasi tersebut memahami tujuan keberadaannya. Diantara tujuan yang terpenting adalah bagaimana organisasi memahami cara mencapai tujuannya. Organisasi-organisasi yang sukses, adalah organisasi yang secara konsisten menciptakan pengetahuan baru dan menyebarkannya secara menyeluruh didalam organisasinya, dan secara cepat mengadaptasinya kedalam teknologi dan produk serta layanan mereka.

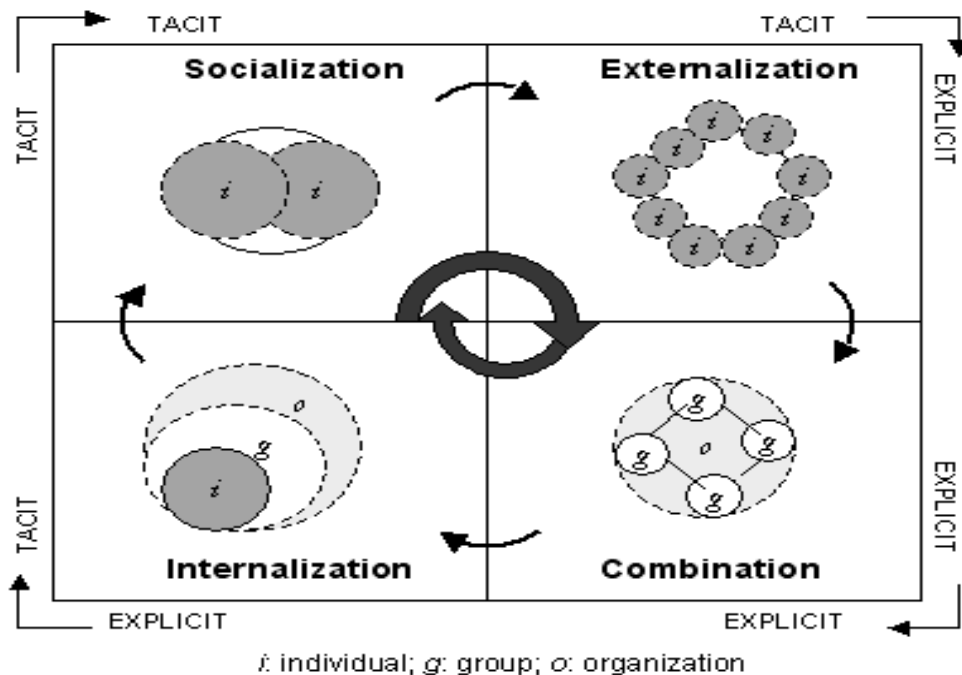
Melihat perannya yang begitu penting bagi suatu organisasi, maka semua pengetahuan yang dimiliki oleh suatu organisasi harus dikelola dengan baik, sehingga pengetahuan tersebut dapat berperan optimal untuk organisasinya. Bentuk dan kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan sangat mempengaruhi kualitas pengetahuan yang dihasilkan dan juga akan mempengaruhi kualitas hubungan atau integrasi di antara komponen-komponennya.

Sehubungan dengan paparan tersebut, akhir - akhir ini banyak organisasi yang telah menjadikan manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) sebagai salah satu strategi untuk menciptakan nilai, meningkatkan efektivitas dan produktifitas organisasi, serta keunggulan kompetitif organisasi. Mereka mulai menerapkan manajemen pengetahuan dalam rangka peningkatan kinerja usaha dan daya tahan organisasi mereka. Dalam lingkungan yang sangat cepat berubah, pengetahuan akan mengalami keusangan oleh sebab itu perlu terus menerus diperbarui melalui proses pembelajaran.

II. Model SECI

Didalam suatu komunitas, agar terjadi akselerasi dalam wilayah pembahasan pengetahuan itu sendiri, maka biasanya *tacit knowledge* akan ditransformasikan menjadi *explicit knowledge*. Hal ini dapat dilakukan dengan membuat tulisan, laporan dan lain sebagainya. Memang tidak semua *tacit knowledge* dapat diubah menjadi *explicit knowledge*. Pada tahapan berikutnya agar dapat dimanfaatkan oleh komunitas, ataupun agar dapat dilakukannya *peer-review* untuk perbaikan, pengetahuan itu sendiri akan dicoba ditransformasikan sebagai suatu bentuk *shared knowledge* yang dapat digunakan bersama-sama oleh anggota komunitas. Hal ini misal dilakukan melalui media publikasi.

Proses penciptaan pengetahuan adalah proses spiral yang merupakan interaksi antara pengetahuan tacit dan eksplisit. Interaksi dari pengetahuan ini menghasilkan pengetahuan baru. Ada empat langkah penciptaan pengetahuan



(Sumber: Ikujiro Nonaka, *The Concept of "Ba"*, 1998).

Socialization

Sosialisasi meliputi kegiatan berbagi pengetahuan *tacit* antar individu. Istilah sosialisasi digunakan, karena pengetahuan *tacit* disebarkan melalui kegiatan bersama – seperti tinggal bersama, meluangkan waktu bersama – bukan melalui tulisan atau instruksi verbal. Dengan demikian, dalam kasus tertentu pengetahuan *tacit* hanya bisa disebarkan jika seseorang merasa bebas untuk menjadi seseorang yang lebih besar yang memiliki pengetahuan *tacit* dari orang lain.

Externalization

Eksternalisasi membutuhkan penyajian pengetahuan *tacit* ke dalam bentuk yang lebih umum sehingga dapat dipahami oleh orang lain. Pada tahap eksternalisasi ini, individu memiliki komitmen terhadap sebuah kelompok dan menjadi satu dengan kelompok tersebut. Dalam prakteknya, eksternalisasi didukung oleh dua faktor kunci. Pertama, artikulasi pengetahuan *tacit* – yaitu konversi dari *tacit* ke eksplisit – seperti dalam dialog. Kedua, menerjemahkan pengetahuan *tacit* dari para ahli ke dalam bentuk yang dapat dipahami, misal dokumen, manual, dsb.

Combination

Kombinasi meliputi konversi pengetahuan eksplisit ke dalam bentuk himpunan pengetahuan eksplisit yang lebih kompleks. Dalam prakteknya, fase kombinasi tergantung pada tiga proses berikut:

- Pertama, penangkapan dan integrasi pengetahuan eksplisit baru – termasuk pengumpulan data eksternal dari dalam atau luar institusi kemudian mengkombinasikan data - data tersebut.
- Kedua, penyebarluasan pengetahuan eksplisit tersebut melalui presentasi atau pertemuan langsung.
- Ketiga, pengolahan pengetahuan eksplisit sehingga lebih mudah dimanfaatkan kembali – misal menjadi dokumen rencana, laporan, data pasar, dsb.

Internalization

Internalisasi pengetahuan baru merupakan konversi dari pengetahuan eksplisit ke dalam pengetahuan *tacit* organisasi. Individu harus mengidentifikasi

pengetahuan yang relevan dengan kebutuhannya di dalam *organizational knowledge* tersebut. Dalam prakteknya, internalisasi dapat dilakukan dalam dua dimensi. Pertama, penerapan pengetahuan eksplisit dalam tindakan dan praktek langsung. Contoh melalui program pelatihan. Kedua, penguasaan pengetahuan eksplisit melalui simulasi, eksperimen, atau belajar sambil bekerja.

III. PEMANFAATAN INTANGIBLE ASSET SEBAGAI IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGETAHUAN

Suatu organisasi akan dapat mewujudkan visi dan misinya mengelola pengetahuan yang dimilikinya dengan baik agar dapat bersaing dengan organisasi yang lain. Salah satu cara tersebut adalah dengan menerapkan manajemen pengetahuan. Manajemen Pengetahuan adalah suatu usaha untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi. Manajemen pengetahuan ditujukan untuk membuat organisasi belajar (*learning organization*), yang pada akhirnya bekerja dan belajar menjadi hal yang sama dalam organisasi. Belajar adalah pekerjaan seumur hidup, dan semua jenis proses belajar memiliki nilai, karena perubahan sangat cepat terjadi, maka semua orang dalam organisasi harus belajar untuk menjadi pelajar yang baik. Artinya, setiap individu yang berada dalam lingkup organisasi harus turut berkecimpung di dalam pengelolaan pengetahuan.

Aspirasi tentang nilai pengetahuan dalam kegiatan seseorang sama sekali bukan hal baru, Sejak masa Socrates hal ini sudah menjadi bahan pembicaraan para filsuf. Khususnya yang berkaitan dengan manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Berbagai pemikiran tentang peran pengetahuan dalam organisasi dan bisnis sudah marak sejak 1987, sebagaimana digambarkan oleh Amidon (1998) yang menyatakan bahwa penulis – penulis Jepang, Amerika Serikat, dan Eropa sejak awal telah menganjurkan integrasi antara pengetahuan di dalam diri manusia dengan organisasi tempat mereka bekerja, agar tercipta inovasi yang terus menerus. Pemikiran tentang “kekayaan tak berwujud” (*intangible asset*), organisasi yang berdasarkan “*knowhow*” dan “organisasi yang belajar”, berkembang sepanjang akhir 1980-an dan awal 1990-an.

Minat berbagai organisasi dan organisasi untuk menerapkan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) sangatlah besar. Menurut sebuah studi di tahun 1997, walaupun hanya 28 persen organisasi terbesar di AS dan Eropa mengaku sudah menerapkan manajemen pengetahuan saat survey dilakukan, 50 % lainnya sedang bersiap – siap melaksanakan dan 93 % menyatakan sudah membuat rencana. Tiga tahun setelah itu, sebuah studi lain menunjukkan bahwa 80 % dari organisasi – organisasi terbesar di dunia menerapkan manajemen pengetahuan (Smith dan Farquhar, 2000).

Manajemen Pengetahuan yang diusahakan untuk mengikat secara eksplisit informasi dan pengetahuan terstruktur yang ada di organisasi. Sehingga, tujuan utama dari manajemen pengetahuan adalah untuk meningkatkan komunikasi antar individu, meningkatkan kualitas keputusan, sehingga akan mempercepat perkembangan ke bidang baru, membuat hasil kerja lebih cepat, meningkatkan kerjasama, dan secara keseluruhan memuaskan pengguna.

Manajemen pengetahuan awalnya memang cenderung didominasi oleh dunia bisnis. Terutama oleh organisasi – organisasi yang berorientasi pada bidang bisnis. Mereka menerapkan manajemen pengetahuan dalam rangka peningkatan kinerja usaha dan daya tahan organisasi. Bahkan secara spesifik, sisi bisnis melihat pengetahuan sebagai faktor produksi, sebagaimana Burton-Jones (1999) dalam bukunya yang berjudul *Knowledge Capitalism* mengatakan, ...*knowledge is transforming the nature of production and thus work, jobs, the firm, the market, and every aspect of economic activity* (h.5). lebih jauh, ia juga mengatakan bahwa ...*mental exertion is replacing physical exertation* (h.22), sehingga kemudian ia menyimpulkan bahwa ... *the principal functions of the firm will be knowledge coordination, protection, and integration* (h.43).

Manajemen pengetahuan berakar pada banyak sekali disiplin ilmu, dengan demikian banyak sekali definisi mengenai manajemen pengetahuan itu sendiri. Definisi itu juga makin bervariasi dilihat dari cara organisasi menggunakan dan memanfaatkan pengetahuan. Cara pandang terhadap pengetahuan juga menentukan definisi manajemen pengetahuan tersebut, misalnya cara pandang

mengenai kepemilikan pengetahuan akan mengarahkannya pada pengetahuan yang terkodifikasi yang dilindungi oleh hak cipta dan paten.

Beberapa dari definisi tersebut diantaranya, manajemen pengetahuan adalah proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring dan menyajikan informasi dengan cara tertentu yang dapat meningkatkan penguasaan karyawan dalam suatu bidang kaji yang spesifik. Manajemen pengetahuan adalah proses dari organisasi untuk menciptakan kesejahteraan dari aset intelektualnya dan aset pengetahuannya.

Definisi lain tentang manajemen pengetahuan dikemukakan pula oleh Jerry Honeycutt, menurutnya manajemen pengetahuan adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual aset yang dikelola (Jerry Honeycutt, 2000). Sebab, konsep manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) pada dasarnya adalah berkembang dari kenyataan bahwa dimasa sekarang dan dimasa depan, aset utama sebuah organisasi agar mampu berkompetisi adalah aset intelektual atau pengetahuan bukan aset kapital. Secara umum manajemen pengetahuan merupakan teknik atau cara untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi untuk menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

Untuk itu, organisasi membutuhkan bukan lagi sekedar Basis Data (*Database*) tetapi Basis Pengetahuan (*Knowledge Base*) yang baik. Basis Pengetahuan baru bisa terbentuk bila organisasi tersebut mengetahui apa saja sumberdaya yang mereka miliki dan apa saja yang bisa dimanfaatkan serta bagaimana melakukannya. Setiap organisasi melaksanakan manajemen pengetahuan dengan cara berbeda. Masing – masing memiliki aset pengetahuan dan tantangan yang unik di dalam organisasi mereka sendiri. Masing – masing memiliki proses dan dapat mengukur sukses dengan cara berbeda. Karena itu, solusi manajemen pengetahuan merupakan hal yang unik bagi organisasi atau organisasi yang menerapkannya. Dalam mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya SDM yang memiliki Pengetahuan (*Knowledge*), Gagasan (*Idea*), Keahlian (*Skill*) serta Pengalaman (*Experience*) untuk dapat membentuk SDM yang superior yang menjadi aset penting bagi organisasi. Keempat unsur tersebut di atas merupakan modal yang tidak akan habis atau hilang begitu saja. Berbeda dengan unsur

finansial yang akan habis jika tidak dikelola baik dengan menggunakan keempat unsur tersebut. Kemauan untuk belajar, bertanya, mencoba, mengemukakan ide atau pendapat dan menumbuhkan rasa percaya diri kita. Jadi, keempat unsur tersebut pada dasarnya saling berhubungan satu sama lain dimana intinya adalah peningkatan informasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa inti dari Manajemen Pengetahuan adalah peningkatan informasi dan pengetahuan organisasi secara sistematis untuk meningkatkan efektivitas organisasi maupun lembaga lainnya. Dengan didukung oleh SDM yang berkualitas (*Knowledge, Idea, Experience, Skill*) serta teknologi yang tepat guna ditambah dengan Budaya (*Culture*) yang baik, maka peningkatan produktifitas (*productivity*), dan kecakapan/kemampuan (*competence*) akan tercapai sehingga tercipta organisasi organisasi yang baik dan dapat memenangkan persaingan.

Leonard dan Sensiper mengemukakan pernyataan yang diambil dari asumsi Polanyi (1969) yang menyatakan bahwa semua pengetahuan memiliki dimensi *tacit*. Berman *et al.* (2002) mengemukakan dua jenis pengetahuan *tacit*:

• **Pengetahuan tacit individual (*Individual tacit knowledge*)**

Pada tingkat individual, konsep pengetahuan *tacit* berkaitan erat dengan konsep kecakapan/keahlian (Nelson & Winter, 1982; Polanyi, 1969). Meliputi pengenalan pola yang diperoleh melalui kumulatif pengalaman, yang dilakukan dengan latar belakang tidak didasari, sulit diartikulasikan, dan membentuk dasar keahlian individual yang berharga.

• **Pengetahuan tacit berbasis tim (*Teambased tacit knowledge*)**

Weick dan Roberts (1993) mendalilkan bahwa pengetahuan yang terkait dengan aktivitas kelompok disimpan dalam sesuatu yang disebut "*collective mind.*" Pengetahuan kelompok didefinisikan sebagai kombinasi kognitif individu atau pola yang diperoleh melalui pengalaman bersama dan diekspresikan melalui tindakan sinkronisasi yang tidak disadari ketika kelompok dihadapkan pada tugas kompleks yang harus dilakukan dalam konteks menghadapi tantangan lingkungan.

Ringkasnya, pengetahuan *tacit* dipandang sebagai pengetahuan yang terbentuk karena pengalaman melakukan sesuatu. Sebagian besar orang Indonesia merasa pengetahuan *tacit* merupakan suatu istilah baru yang dibawa oleh orang asing kemudian diperkenalkan pada bangsa Indonesia. Sebenarnya pengetahuan *tacit* sudah terbentuk lama dan dikenal dalam komunitas Jawa. Dalam komunitas Jawa, pengetahuan dikenal sebagai ilmu yaitu sesuatu yang dipelajari dari buku dan sekolah, sedangkan pengetahuan *tacit* dikenal sebagai “*ngelmu*” yaitu sesuatu yang harus dilekatkan pada pengetahuan. Menurut pandangan mereka, orang yang memiliki pengetahuan *tacit* dianggap orang pintar yang sudah mengendap ilmunya. Apa yang diucapkan harus sesuai dengan apa yang diperbuat orang tersebut. Demikian juga halnya organisasi, setiap organisasi pasti mempunyai pengetahuan *tacit* yang berbeda antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya. Pengetahuan *tacit* penting bagi organisasi karena individual yang terkait dengan pengalaman yang ada dalam organisasi saling berinteraksi dengan individual lainnya. Seorang manajer yang pernah menghadapi suatu masalah dan berhasil mengatasinya akan memiliki pengalaman dalam menghadapi masalah yang sama suatu saat mendatang. Informasi yang diperoleh manajer tersebut menjadi *tacit* karena pengetahuan baru disimpan dalam memorinya sendiri.

Organisasi harus membawa semua pihak yang ada dalam organisasi untuk memiliki pengetahuan *tacit* yang baik. Organisasi dapat melakukan berbagai cara untuk menyadarkan orang-orang mengenai etika, nilai, dan keyakinan yang akan membentuk *Organizational Behavioralship*. Organisasi tidak mempunyai hak untuk menyeragamkan pengalaman masing-masing individu. Biarkan kreativitas individual untuk membangun pengetahuan berkembang diwadahi oleh *sense of team*. Dengan dukungan organisasi, pengalaman yang dimiliki individu akan membentuk nilai-nilai kemanusiaan. Individu mulai berpikir kreatif mengenai hal positif apa yang dapat dikonstrubisikan pada organisasi. Organisasi dapat mengarahkan hal ini dengan menetapkan kode etik, tetapi tetap memberi kesempatan pada individu untuk menggerakkan roda gigi kehidupannya masing-masing. Pengetahuan *tacit seseorang* harus dihargai oleh diri sendiri, orang lain, serta pihak lain yang terkait. Ada baiknya, dalam setiap pertemuan rapat, manajer

memberikan apresiasi dengan ucapan terima kasih pada semua orang yang ikut terlibat dalam penyelesaian suatu kegiatan. Hal seperti inilah yang akan membangun rasa percaya diri dan bangga terhadap diri mereka dan kemudian lebih meningkatkan kinerjanya. Dari hal ini disimpulkan bahwa terkadang Hukum Maslow tidak dapat berjalan sepenuhnya. Individu tersebut mungkin saja belum memiliki rumah sendiri, pasangan hidup, atau bentuk apapun yang mencerminkan motivasi pemenuhan sandang, pangan, dan papan, tetapi mereka telah memiliki motivasi terhadap penghargaan aktualisasi diri.

Leonard dan Sensiper mengemukakan beberapa rintangan dalam pembentukan dan berbagi pengetahuan *tacit*:

- Jika individu memiliki pengetahuan *tacit* yang penting bagi inovasi tidak ikut berpartisipasi, maka tidak ada keuntungan yang akan terealisasi.
- Perbedaan status antar partisipan juga merupakan penghambat pembagian pengetahuan *tacit*.
- Jarak (baik pemisahan fisik dan waktu) membuat sulit pembagian pengetahuan *tacit*. Meskipun teknologi menawarkan sebagian solusi, banyak pengetahuan dibentuk dan ditransfer melalui bahasa tubuh atau demonstrasi keterampilan fisik.
- Individu yang memiliki pengetahuan bernilai mungkin takut mencoba mengekspresikan sesuatu yang tak terkatakan. Mereka beranggapan tidak ada seorangpun yang akan menghargai pengalaman mereka terhadap masalah tersebut, mereka akan tampak bodoh dan terlalu tinggi harga yang harus dibayar.
- Kesulitan anggota kelompok bahwa rekan kerja akan menggambarkan pengalaman hidup mereka sebagai ekspresi emosional dibandingkan perbedaan intelektual.

Penggunaan pengetahuan *tacit* sebagai sumber keunggulan kompetitif sekarang ini akan semakin berkembang luas karena organisasi tidak kuatir akan adanya persaingan. Masalah yang tidak bisa dihindari dalam pengelolaan pengetahuan *tacit* adalah *tacit* itu sendiri membuat pengetahuan sulit untuk

ditransfer. Jika kita tidak mengetahui bahwa kita mengetahui sesuatu, maka kita tidak dapat menggambarannya dalam bahasa atau tulisan meskipun kita ingin (Honey, 2002). Pengetahuan *tacit* harus diartikulasikan atau dengan kata lain disosialisasikan pada semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi. Bagaimana masing-masing individu dapat bekerja sama dengan baik mencapai suatu tujuan bersama bila tanpa saling memahami pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki satu sama lain? Jelas, kinerja superior akan sulit untuk diwujudkan. Individu yang bekerja dalam organisasi bergabung menjadi satu kesatuan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan organisasi. *Sense of team* harus ditekankan dalam hal ini karena bukan bentuk kelompoknya yang ditonjolkan melainkan perasaan memiliki sebagai satu kesatuan yang diutamakan. Taggar (2002) menyatakan bahwa kinerja kreatif individu akan meningkat melalui perilaku kelompok yang memfasilitasi pembagian informasi. Setiap tindakan difokuskan pada kepentingan bersama untuk meningkatkan kinerja organisasi. Begitu pula dengan perlakuan terhadap pengetahuan tacit yang dimiliki masing-masing individu harus diartikulasikan dengan baik.

Pengetahuan eksplisit merupakan salah satu bentuk kemampuan informasi yang didokumentasikan melalui tulisan. Hanya sedikit bagian dari pengetahuan yang orang miliki dapat didokumentasikan secara tertulis, sebagian besar lainnya tersimpan dalam bentuk *tacit* dalam memori. Mengartikulasikan sesuatu yang ada dalam pikiran dan hati seseorang merupakan hal yang penting dalam kerjasama kelompok. Dess dan Picken menyatakan bahwa organisasi harus mengakumulasi dan membagikan pengetahuan internal serta mengumpulkan dan mengintegrasikan informasi eksternal.

IV. IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGETAHUAN

Pada bagian sebelumnya telah dijelaskan mengenai konsep dan model Manajemen Pengetahuan, pada bagian ini akan diberikan langkah praktis untuk menerapkan manajemen pengetahuan dalam organisasi.

1. Identifikasi dan Analisa

Tahapan awal dari kegiatan ini adalah kita perlu mengetahui dimana posisi organisasi atau organisasi saat ini dalam pengelolaan pengetahuan. Hal ini perlu dilakukan karena pengetahuan organisasi spesifik dan berbeda-beda untuk setiap organisasi. Pertama yang perlu dilakukan adalah identifikasi pengetahuan yang ada, baik tacit maupun eksplisit dimana pengetahuan tersebut tersimpan dan bagaimana peranan pengetahuan tersebut dalam kegiatan organisasi. Hasilnya adalah sebuah peta pengetahuan yang ada dalam organisasi. Selanjutnya melihat proses-proses, budaya dan kebiasaan yang terkait dengan pengelolaan pengetahuan dalam organisasi, misalnya training, pendidikan dan latihan, tanya jawab, budaya diskusi/debat, dsb. Kemudian melihat aktor pelaku atau bagian organisasi yang berkaitan dengan proses pengelolaan pengetahuan tersebut (bagian diklat, bagian IT, kelompok ahli, pustakawan dll). Perlu juga diketahui bagaimana karyawan dalam organisasi mendapatkan pengetahuan. Tahap selanjutnya adalah indentifikasi infrastruktur yang ada, kita perlu melihat infrastruktur apa yang telah ada, misalnya perpustakaan, intranet, media komunikasi internal, email, forum diskusi, *digital library* dan lain-lain. Infrastruktur ini akan digunakan untuk membangun sistem Knowledge Management dalam organisasi. Dari informasi-informasi tersebut akan diperoleh gambaran mengenai proses pengelolaan pengetahuan yang ada saat ini, dan infrastruktur apa yang bisa digunakan untuk membangun manajemen pengetahuan.

2. Perancangan, Penerapan, Sosialisasi, dan Evaluasi

Tahap berikut setelah dilakukan identifikasi dan analisa adalah perancangan manajemen pengetahuan dalam organisasi. Beberapa pedoman yang bisa digunakan adalah:

- Penerapan teknologi, pada tahap awal gunakan teknologi yang tepat dan sederhana dan yang telah ada. Kemudian dapat dikembangkan lebih lanjut.
- Pendekatan *top-down*, dengan kebijakan, anjuran dan *bottom-up* dengan menggerakkan karyawan melalui perubahan budaya.

- Dorong terciptanya *Community of Practice*.
- Bangun fasilitas untuk berbagi pengetahuan (formal maupun informal)
- Sosialisasi infrastruktur untuk dapat dimanfaatkan oleh seluruh karyawan.
- Evaluasi keberhasilan penerapan, misalnya dengan pengukuran kinerja.

3. Tipe Kegiatan manajemen pengetahuan

Kegiatan manajemen pengetahuan dapat diklasifikasikan dalam beberapa tipe yaitu:

- a. Mengumpulkan dan menggunakan ulang pengetahuan terstruktur. Pengetahuan sering tersimpan dalam beberapa bagian dari output yang dihasilkan organisasi, seperti disain produk, proposal dan laporan kegiatan, prosedur-prosedur yang sudah diimplementasikan dan terdokumentasikan dan kode-kode software yang semuanya dapat dipergunakan ulang untuk mengurangi waktu dan sumber yang diperlukan untuk membuatnya kembali.
- b. Mengumpulkan dan berbagi pelajaran yang sudah dipelajari (*lessons learned*) dari praktek-praktek. Tipe kegiatan ini mengumpulkan pengetahuan yang berasal dari pengalaman, yang harus diinterpretasikan dan diadopsi oleh user dalam konteks yang baru.
- c. Mengidentifikasi sumber dan jaringan kepakaran. Kegiatan ini bermaksud untuk menjadikan kepakaran lebih mudah terlihat dan mudah diakses bagi setiap karyawan. Dalam hal ini adalah untuk membuat fasilitas koneksi antara orang yang mengetahui pengetahuan dan orang yang membutuhkan pengetahuan.
- d. Membuat struktur dan memetakan pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan performansi. Kegiatan ini memberikan pengaruh seperti pada proses pengembangan produk baru atau disain ulang proses bisnis dengan menjadikan lebih eksplisit atau terbuka dari pengetahuan yang diperlukan pada tahap-tahap tertentu.
- e. Mengukur dan mengelola nilai ekonomis dari pengetahuan. Banyak organisasi mempunyai aset intelektual yang terstruktur, seperti hak paten, *copyright*, *software licenses* dan database pelanggan. Dengan mengetahui

semua aset-aset ini memungkinkan organisasi untuk membuat *revenue* dan biaya untuk organisasi.

- f. Menyusun dan menyebarkan pengetahuan dari sumber-sumber eksternal. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak menentu telah meningkatkan kepentingan dan kesungguhan pada *business intelligence system*. Dalam kegiatan ini organisasi berusaha mengumpulkan semua laporan dari luar yang berhubungan dengan bisnis. Dalam kegiatan ini diperlukan editor dan analisis untuk menyusun dan memberikan konteks terhadap informasi-informasi yang diperoleh tersebut.

4. Tujuan Penerapan Knowledge Management (KM)

Penerapan KM akan memberikan pengaruh terhadap proses bisnis organisasi:

- a. Penghematan waktu dan biaya. Dengan adanya sumber pengetahuan yang terstruktur dengan baik, maka organisasi akan mudah untuk menggunakan pengetahuan tersebut untuk konteks yang lainnya, sehingga organisasi akan dapat menghemat waktu dan biaya.
- b. Peningkatan aset pengetahuan. Sumber pengetahuan akan memberikan kemudahan kepada setiap karyawan untuk memanfaatkannya, sehingga proses pemanfaatan pengetahuan di lingkungan organisasi akan meningkat, yang akhirnya proses kreatifitas dan inovasi akan terdorong lebih luas dan setiap karyawan dapat meningkatkan kompetensinya.
- c. Kemampuan beradaptasi. Organisasi akan dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi.
- d. Peningkatan produktifitas. Pengetahuan yang sudah ada dapat digunakan ulang untuk proses atau produk yang akan dikembangkan, sehingga produktifitas dari organisasi akan meningkat

5. Strategi Untuk Mengelola Pengetahuan

Dalam praktek KM di lapangan terdapat dua buah strategi KM yang sangat berbeda. Kedua strategi tersebut adalah :

1. Strategi Kodifikasi

2. Strategi Personalia

Strategi Kodifikasi, pengetahuan dikodifikasi, didokumentasikan dengan baik, dan disimpan ke dalam database sehingga dapat diakses dan digunakan berulang-ulang oleh siapapun dalam organisasi tersebut. Komputer membantu komunikasi antara *individu-ke-dokumen*. Untuk itu diperlukan sebuah sistem yang mirip dengan perpustakaan tradisional, yang menyimpan dokumen elektronik dengan fasilitas search engine yang bagus. Strategi ini biasanya dipakai oleh organisasi yang menjual produk yang standard dan umum.

Strategi Personalia, pengetahuan disebarkan melalui kontak *individu-ke-individu*. Fungsi utama komputer hanyalah untuk membantu mereka berkomunikasi seperti melalui email, chatting, video konferensi, lalu meeting. Untuk itu diperlukan sebuah sistem pencarian data keahlian (*expertise directory*) sehingga setiap individu bisa menghubungi individu lainnya dengan informasi kontak yang disediakan. Strategi ini biasanya dipakai oleh organisasi yang memberikan solusi sangat *costumized* kepada setiap permasalahan yang unik. Sebuah organisasi tidak bisa menggunakan kedua strategi sekaligus dengan proporsi yang sama juga tidak bisa hanya menggunakan salah satu strategi saja. Strategi yang tidak sesuai dengan budaya dan kehidupan bisnis organisasi juga akan menghasilkan kegagalan bisnis organisasi juga akan menghasilkan kegagalan besar dalam menerapkan manajemen pengetahuan.

V PENUTUP

Dewasa ini para praktisi dan ahli manajemen telah melihat peran yang sangat besar dari modal yang bersifat maya (*virtual*) dalam menciptakan nilai. Modal maya ini mencakup modal intelektual, modal sosial, kredibilitas, pengaruh, semangat atau motivasi dan modal – modal lainnya yang tidak kasat mata (*intangible asset*). Dalam lingkungan yang sangat cepat berubah, modal maya inipun mengalami keusangan, sebab itu perlu terus menerus diperbaharui. Proses pembaruan ini dapat dilakukan melalui proses belajar. Anggota – anggota atau warga sebuah organisasi dituntut untuk bisa belajar bersama dengan cepat, mudah

dan gembira, kapan dan dimana saja. Pengetahuan yang melekat pada anggota suatu organisasi juga perlu diperbarui, diuji, dimutakhirkan, dialihkan, diakumulasikan, agar tetap memiliki nilai. Hal ini menyebabkan para praktisi dan pakar manajemen mencari pendekatan untuk mengelola pengetahuan yang sekarang dikenal dengan manajemen pengetahuan. Mengelola pengetahuan bukanlah hal yang mudah, pengelolaan pengetahuan merupakan aktifitas yang kompleks, dan membutuhkan perencanaan yang sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Drucker, P.F. 1988. "The Coming of The New Organization." *Harvard Business Review*, January-February: 45-53.
- Handayani. 1994. The Effect of Advanced Information Technology on Organization and Strategic Application. *Jurnal Akuntansi & Manajemen*. April: 30-35.
- Honeycutt, Jerry. 2000. *Knowledge Management Strategies : Strategi Manajemen Pengetahuan*. Jakarta : PT. Alex Media Komputindo.
- Indriantoro, Nur. 1996. Transformasi Organisasi Dengan Teknologi Informasi Sebagai Enabler. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. September: 77-90.
- Jashapara, A. (2003). Cognition, culture and competition: an empirical test of the learning organization. *The Learning Organization*, 10(1), 31- 50
- Jones, Graham & Terry McNamara. 1988. *Information Technology and the New Accounting*. Mc Graw-Hill Book Company, UK.
- McFarlan, F.W. 1990. *The 1990's: The Information Decade*. Business Quarterly. Summer.
- Pennings, J.M., Barkema, H., & Douma, S. (1994). Organizational Learning and Diversification. *Academy of Management Journal*, 37(3), 608- 640.
- Rockart, J.F., 1988. The Line Takes the Leadership IS Management in a Wired Society, *Sloan Management Review*, Summer, hal. 57-64.

- Rossetti, D.K, and DeZoort,F.A. 1989. Organizational Adaptation to Technology Innovation. *SAM Advanced Management Journal*. Autum: 29-35.
- Schulz, M. (2001). The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-681.
- Simonin, B.L. (1997). The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of The Learning Organization. *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174.
- Suadi, Arif. 1993. Implikasi Perkembangan Teknologi Terhadap Pengajaran Akuntansi Manajemen. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. Oktober: 37-46.
- Sudibyoy, Placidius. 1992. Integrasi Teknologi Informasi Pada Kurikulum Jurusan Akuntansi. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. Oktober: 19-26.
- Syam, Fazli. 1999. Dampak kompleksitas Teknologi Informasi Bagi Strategi dan Kelangsungan Bisnis. *JAAI*. Vol.3. Juni 77-89.
- Taggar, S. (2002). Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creative Resources: A Multilevel Model. *Academy of Management Journal*, 45(2), 315-330.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.