



Universitas Buddhi Dharma

LIA DAMA YANTI & RIKI

MANAJEMEN PENGETAHUAN SISTEM INFORMASI



EDITOR:
YUSUF KURNIA

Lia Dama Yanti & Riki

Manajemen Pengetahuan Sistem Informasi



MANAJEMEN PENGETAHUAN SISTEM INFORMASI

Penulis : Lia Dama Yanti & Riki

Editor : Yusuf Kurnia

Tata Sampul dan Isi : Alvin Rahayu

Pracetak : Lidya Lunardi

Cetakan Pertama, Januari 2024

Penerbit

Universitas Buddhi Dharma

Jl. Imam Bonjol No. 41 Karawaci Ilir - Tangerang 15115

Telepon: 02155770329, 02155770330, 087780122949 (chat only)

E-mail: lp3m@buddhidharma.ac.id

Website: lp3m.buddhidharma.ac.id

BAB 1. KONSEP DASAR MANAJEMEN PENGETAHUAN	11
1.1. Pengertian “Pengetahuan”	12
1.2. Komponen “Pengetahuan”	15
1.3. Jenis Pengetahuan.....	15
1.4. Tingkat “Pengetahuan”	16
1.5. Konsep Pengetahuan.....	16
1.6. Sejarah Manajemen Pengetahuan	22
1.7. Penerapan “Manajemen Pengetahuan”	25
1.8. Proses “Manajemen Pengetahuan”	28
BAB 2. SIKLUS MANAJEMEN PENGETAHUAN	31
2.1. Lingkup Kegiatan Manajemen Pengetahuan.....	31
2.2. Tipe Kegiatan Manajemen Pengetahuan	32
2.3. Manajemen Pengetahuan <i>Life Cycle Model</i>	33
a. Model Wiig (1993).....	34
b. Model Zack (Meyer dan Zack, 1996)	35
c. Model Bukowitz dan Williams (2000).....	36
d. Model McElroy (2003).....	37
2.4. Manajemen Pengetahuan <i>Life Cycle Integration Model</i>	40
2.5. <i>Comparison Knowledge Management Life Cycle Model</i>	41
BAB 3. SUMBER PENGETAHUAN DAN INFORMASI	42
3.1. Ulasan Pengertian Data, Informasi dan Pengetahuan.....	42
3.2. Identifikasi Sumber Pengetahuan di Organisasi	45
a. Tugas dan tanggung jawab staf serta Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>)... 46	
b. <i>Critical Success Factors (CSF)</i>	47
c. Keunggulan Bersaing / <i>Competitive Advantage (CA)</i>	51
3.1. Meningkatkan Sumber Daya Pengetahuan dan Informasi Dalam Suatu Organisasi	52
3.2. Strategi Manajemen Pengetahuan	54

BAB 4. MEMAHAMI PENGETAHUAN SECARA TACIT	56
4.1. Pendahuluan	56
4.2. Spiralisasi Pengetahuan	57
4.3. Memori Organisasi	59
4.4. Manajemen Pengetahuan Tacit.....	59
4.5. Memahami Pengetahuan <i>Tacit</i>	60
4.6. Penangkapan Pengetahuan Tacit pada Level Individu dan Kelompok 60	
4.7. Jenis Pengetahuan.....	60
4.8. Pakar	62
4.9. Menginterview Pakar (<i>Interview</i> Terstruktur)	63
4.10. Menginterview Pakar (Cerita).....	65
4.11. Aktivitas Belajar	67
4.12. Penangkapan Pengetahuan Tacit pada Level Organisasi.....	69
4.13. Kodifikasi Pengetahuan Explicit	70
BAB 5. PEMETAAN PIKIRAN	72
7.1. Konsep <i>Brainstorming</i>	72
7.2. Tujuan dan Teknik <i>Brainstorming</i>	74
a. Mengidentifikasi Masalah.....	74
b. Menganalisa Situasi.....	75
c. Mengalirkan Ide-ide Baru	75
d. Menganalisa Ide-Ide.....	76
e. Menentukan Alternatif Pemecahan Masalah.....	76
f. Merencanakan Langkah-Langkah dan Kegiatan Yang Akan Dilakukan Untuk Memperbaiki Masalah	77
7.3. Metode <i>Brainstorming</i>	77
7.2. Teknik-Teknik <i>Brainstorming</i>	79
7.3. Model Perangkat <i>Brainstorming</i>	80
7.4. Keunggulan dan Kelemahan <i>Brainstorming</i>	81
7.5. Tahap-tahap Pelaksanaan <i>Brainstorming</i>	82

7.6.	Pengertian Konsep Pemetaan Pikiran	85
7.7.	Sejarah Pemetaan Pikiran	87
7.8.	Manfaat Pemetaan Pikiran	88
7.9.	Implementasi Pemetaan Pikiran	90
7.10.	Proses Membuat Pemetaan Pikiran	91
BAB 6.	HAMBATAN ORGANISASI	93
6.1.	Hambatan Organisasional.....	94
6.2.	Pengertian dan Karakteristik Budaya Organisasi	95
6.3.	Hambatan Budaya dalam Proses Pembelajaran Organisasional	97
6.4.	Perubahan Paradigma	97
6.5.	Proyek Percontohan Manajemen Pengetahuan	99
6.6.	Prototipe Sistem Informasi.....	101
6.7.	Peranan Prototipe Cepat.....	102
6.8.	Pemilihan Ahli	103
6.9.	Peranan Pengembang Pengetahuan	103
6.10.	Merancang Cetak Biru Manajemen Pengetahuan	104
6.11.	Menguji Sistem Manajemen Pengetahuan.....	105
6.12.	Implementasi Sistem Manajemen Pengetahuan	106
BAB 7.	BERBAGI PENGETAHUAN	108
7.1.	Pendahuluan	109
7.2.	Literasi Informasi	110
7.3.	Pencarian Informasi.....	111
7.4.	Berbagi Kemampuan Pengetahuan	115
7.5.	Metode Transfer Pengetahuan <i>Tacit</i>	117
BAB 8.	RANCANGAN PRODUK	120
1.	Pendahuluan	120
2.	<i>Benchmarking</i>	121
3.	Manfaat <i>Benchmarking</i>	122
4.	Kendala <i>Benchmarking</i>	123

5.	Langkah-langkah Penerapan <i>Benchmarking</i>	123
6.	<i>Balanced Scorecard</i>	124
7.	Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	125
8.	Tolok Ukur dalam <i>Balanced Scorecard</i>	128
a.	Perspektif Keuangan (Finansial).....	128
10.	Manajemen Proyek.....	135
11.	Pengetahuan yang di Butuhkan dalam Organisasi Proyek	139
12.	Model Hubungan Sebab Akibat Manajemen Pengetahuan dan Manajemen Proyek.....	139
13.	Dynamic Organic Transformational (DOT Model)	142
14.	Penutup	143
BAB 9.	MANAJEMEN KONSUMEN	145
15.	Pendahuluan	146
16.	<i>Customer Knowledge</i>	147
17.	<i>Customer Knowledge Management</i>	150
18.	Customer Knowledge Management Process Model ... Error! Bookmark not defined.	
19.	<i>Customer Knowledge Management vs Knowledge Management and CRM</i> Error! Bookmark not defined.	
20.	Kendala Umum Dalam <i>Customer Knowledge Management</i>	158
21.	Proses Ekspansi <i>Customer Knowledge</i>	160
22.	Kesimpulan.....	161
BAB 10.	MANAJEMEN KARYAWAN	163
23.	Pendahuluan	164
24.	Identifikasi Praktek Manajemen Pengetahuan Dalam Organisasi.	164
25.	Merumuskan Strategi Manajemen Pengetahuan.....	165
26.	Pengembangan Strategi Manajemen Perubahan dan Implementasi Manajemen Pengetahuan.....	166
27.	Pembentukan Kebiasaan dan Penyediaan Payung Regulasi.....	168
28.	Pemanfaatan Teknologi	169

29.	Penyelarasan Strategi Manajemen Pengetahuan dengan Strategi Manajemen Perubahan	170
30.	Pembangunan <i>Community Of Practice</i>	171
31.	Perbaikan Terus-menerus Tata Kelola Dan Strategi Manajemen Pengetahuan	171
32.	Strategi Membangun Kredibilitas dan Kapabilitas Dalam Organisasi 172	
33.	Kesimpulan.....	174
BAB 11.	PEMANFAATAN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM KNOWLEDGE MANAGEMENT.....	175
34.	Pendahuluan	176
35.	Perbedaan Manajemen Pengetahuan Dengan Manajemen Informasi 177	
36.	Aplikasi Manajemen Pengetahuan Terhadap Perusahaan	180
37.	Peranan SDM Dalam Penerapan <i>Knowledge Management</i> Dengan Dukungan Teknologi Informasi	185
38.	Implementasi KMS Dengan Fasilitas Intranet.....	189
39.	Kesimpulan.....	193
BAB 12.	PERANGKAT MANAJEMEN PENGETAHUAN.....	195
40.	Pendahuluan	196
41.	Klasifikasi Teknologi <i>Knowledge Management</i>	197
42.	Perangkat Penangkap dan Pencipta Pengetahuan	201
43.	Perangkat Berbagi dan Penyebaran Pengetahuan.....	203
44.	Perangkat Akuisisi dan Aplikasi Pengetahuan	207
45.	Penutup	216
BAB 13.	KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM SUCCESS FACTORS.....	218
46.	Pendahuluan	218
47.	Manfaat Proses <i>Sharing Knowledge</i>	219
48.	Kunci Sukses Proses <i>Sharing Knowledge</i>	220
49.	Pendekatan Program Pembelajaran (<i>Learning</i>) dan <i>Knowledge Management</i>	221

50. Menciptakan Program Pembelajaran Yang Unik dan Menarik Lewat Berbagai Media.....	222
51. Teknik Mempromosikan Kegiatan Pembelajaran	225
52. Pendekatan Penerapan Manajemen Pengetahuan dan Faktor Kunci Sukses.....	227
53. Hubungan Antara <i>Knowledge Management</i> Dengan Kinerja Karyawan	231
54. Project Management	233
55. Pengetahuan yang di Butuhkan dalam Organisasi Proyek	237
56. Model Hubungan Sebab Akibat Knowledge Management dan Project Management	238
57. Dynamic Organic Transformational (DOT Model)	240
58. Penutup	242
Daftar Pustaka	243

KATA PENGANTAR

Selamat membuka lembaran baru dalam buku "Manajemen Pengetahuan Sistem Informasi." Karya ini adalah upaya saya untuk menyajikan pemahaman mendalam mengenai manajemen pengetahuan dan sistem informasi dalam konteks dinamika bisnis modern.

Dalam era di mana informasi menjadi komoditas berharga, buku ini bertujuan menjadi panduan lengkap bagi pembaca dalam mengelola pengetahuan sebagai aset strategis. Konsep-konsep terkini, metode, dan praktik diperkenalkan untuk membantu profesional, akademisi, dan mahasiswa memahami esensi dan menerapkan prinsip-prinsip yang relevan.

Terima kasih kepada semua kontributor, peneliti, dan praktisi yang turut berpartisipasi dalam menyusun buku ini. Kolaborasi ini membuktikan bahwa keberhasilan tidak hanya dicapai melalui upaya individu, tetapi melalui sinergi dan pertukaran ide.

Semoga buku ini memberikan nilai tambah dan inspirasi kepada pembaca, membantu mereka memahami intricacies manajemen pengetahuan dan sistem informasi. Teruslah menjelajahi pengetahuan ini, dan semoga buku ini menjadi mitra setia dalam perjalanan Anda menuju puncak pemahaman.

Selamat membaca!

Lia Damayanti

Penulis

SINOPSIS

Menggali konsep dasar manajemen pengetahuan, pembaca dihadapkan pada pengertian "pengetahuan," komponen-komponennya, serta berbagai jenis dan tingkat yang terkait. Penulis menguraikan konsep pengetahuan, merinci sejarah dan penerapannya dalam konteks bisnis modern.

Fokus bergeser ke sumber pengetahuan dan informasi pada bagian selanjutnya, dengan penjelasan mengenai data, informasi, dan pengetahuan, serta identifikasi sumber-sumber pengetahuan di dalam organisasi. Buku ini juga mengeksplorasi strategi manajemen pengetahuan untuk meningkatkan sumber daya pengetahuan dan informasi dalam suatu organisasi.

Panduan komprehensif ini memberikan gambaran praktis terhadap strategi, metode, dan perangkat yang terkait dengan manajemen pengetahuan. Pembaca diajak untuk mengaplikasikan dengan efektif konsep-konsep ini dalam konteks organisasi modern.

BAB 1. KONSEP DASAR MANAJEMEN

PENGETAHUAN

1.1. Pengetahuan

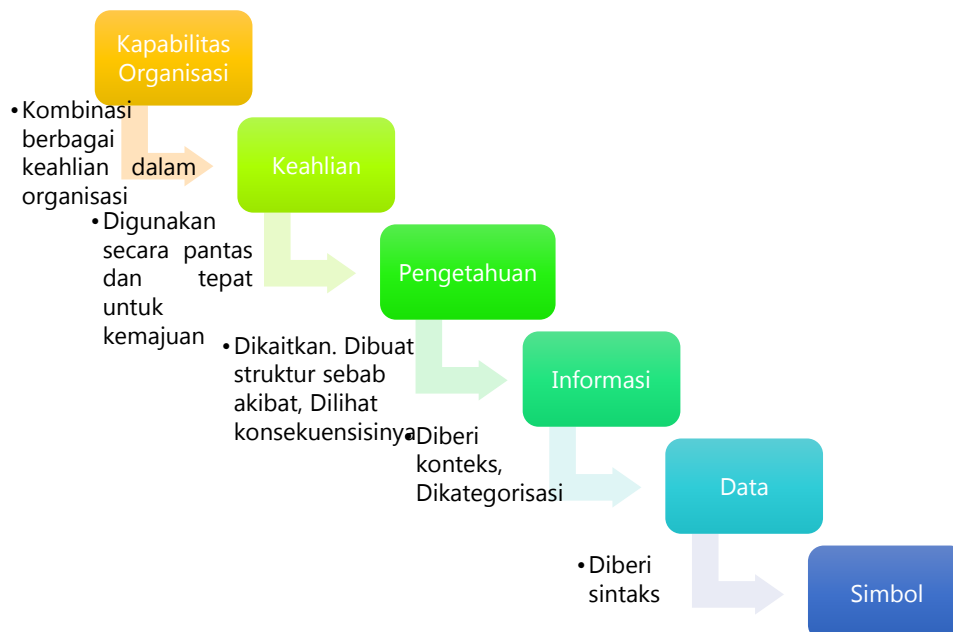
Apakah pengetahuan itu? Banyak definisi ilmu dapat dilihat di berbagai sumber dokumen,

Pengetahuan adalah kumpulan informasi yang dianalisis dan diatur, sehingga dapat dipahami dan digunakan untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Definisi dalam sumber dokumen lain menunjukkan,

komponen utama dari **pengetahuan** adalah informasi

Lalu, apa perbedaan antara data dan keahlian (*skill*)? Anda dapat menjawab pertanyaan ini dengan memahami hierarki pengetahuan, seperti terlihat pada gambar berikut.



Gambar 1.1. Knowledge Hierarchy

Dalam *Knowledge Hierarchy* level paling bawah adalah simbol, dan level tertinggi adalah kapabilitas organisasi, semakin tinggi pengertiannya semakin mendalam (terjadi proses pengayaan/*enrichment*).

Simbol hanya berupa kode-kode, seperti 1, 4, 8, 5, 0. Setelah sintaks diberikan, simbol menjadi data seperti Rp. 5.760 berarti nilai mata uang dari Indonesia (Rupiah). Ketika data diklasifikasikan atau diberi konteks, itu menjadi informasi,

Misalnya:

Nilai tukar Rupiah terhadap US\$ adalah Rp. 14. 950

Jika suatu sekumpulan informasi saling dihubungkan dan distrukturkan sehingga terlihat hubungan sebab akibat atau konsekuensi-konsekuensinya, maka pengetahuan (*knowledge*) akan diperoleh,

Misalnya:

Apabila nilai tukar Rupiah terhadap Dollar mengalami kenaikan, maka harga barang/produk terutama yang secara langsung maupun tidak langsung membutuhkan barang / jasa impor akan mengalami kenaikan.

Selain itu, kenaikan harga produk dapat mengakibatkan penurunan daya beli masyarakat.

Keahlian adalah penggunaan pengetahuan yang tepat untuk memecahkan masalah, meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang luar biasa.

Misalnya:

dengan mengetahui pengaruh nilai tukar rupiah terhadap daya beli masyarakat yang dimilikinya, manajer dapat mengambil keputusan strategis, meskipun nilai tukar rupiah terhadap dolar AS naik, penjualan

produk perusahaan tidak akan turun.

Ketika keterampilan dalam suatu organisasi digabungkan, maka akan menjadi Kemampuan Organisasi (*Organization Capabilities*).

Misalnya:

Guna mendukung rencana strategis manajemen untuk mengatasi dampak penurunan daya beli masyarakat akibat adanya kenaikan nilai tukar Rupiah, manajemen dapat melakukan beberapa hal :

- Melakukan efisiensi biaya produksi agar dapat menekan biaya produk, sehingga dapat menurunkan harga jual produk tersebut.
- Fungsi pemasaran dengan keahlian yang dimiliki akan melakukan promosi/inovasi penjualan untuk menarik konsumen baru.

Penyatuan ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan untuk meningkatkan (atau setidaknya mempertahankan) keuntungan ketika nilai tukar rupiah naik terhadap dolar AS dan daya beli masyarakat menurun.

Dari hierarki pengetahuan di atas, kita juga dapat melihat bahwa kemampuan organisasi sangat bergantung pada pengetahuan anggota, dari anggota biasa hingga pimpinannya. Pengetahuan dalam suatu organisasi sangat penting sehingga harus dikelola dengan baik. Sistem manajemen pengetahuan dalam organisasi ini biasa disebut **Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)**.

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai manajemen pengetahuan, akan dijelaskan terlebih dahulu beberapa hal yang berkaitan dengan pengetahuan, seperti komposisi, jenis, tingkatan dan proses transformasinya, serta konsep pengetahuan.

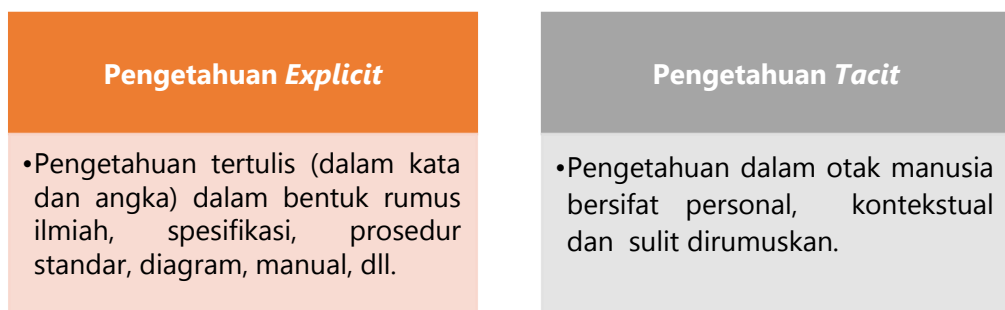
1.2. Komponen "Pengetahuan"

Pengetahuan terdiri atas beberapa komponen yaitu:



1.3. Jenis Pengetahuan

Ada dua jenis pengetahuan, yaitu:



1.4. Tingkat "Pengetahuan"

Pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi / perusahaan terbagi menjadi tiga tingkatan, yaitu:

Pengetahuan Inti (*Core Knowledge*)

- Tingkatan pengetahuan bahwa hanya organisasi / perusahaan yang dapat beroperasi tanpa ada jaminan bahwa organisasi dapat bersaing.

Pengetahuan Lanjut (*Advanced Knowledge*)

- Merupakan suatu tingkatan pengetahuan khusus yang dimiliki oleh suatu organisasi / perusahaan, sehingga dapat menjadi pemain yang kuat di bidangnya. Dengan keahlian ini, organisasi / perusahaan bisa berbeda.

Pengetahuan Inovatif (*Inovative Knowledge*)

- Pengetahuan inilah yang membuat organisasi / perusahaan berada pada posisi terdepan dalam persaingan. Yang perlu diketahui adalah ilmu itu tidak statis, ilmu pengetahuan yang sudah lanjut saat ini bisa menjadi ilmu inti dikemudian hari. Organisasi / perusahaan harus terus belajar dan menghasilkan inovasi - inovasi baru.

1.5. Konsep Pengetahuan

Knowledge is an intellectual asset pengertian konsep ini adalah memandang bahwa:

Pengetahuan merupakan salah satu *asset* intelektual yang harus dimiliki oleh seseorang yang ingin mencapai kesuksesan.

Proses pengembangan intelektual seseorang dapat dikembangkan dengan banyaknya seseorang tersebut menggali pengetahuan dalam lingkungan sekitar, baik yang dilakukan personal maupun dalam interaksi sosial. Secara

personal, seseorang dapat meningkatkan pengetahuan dengan banyak membaca dan mempelajari ilmu-ilmu abstrak dan dengan interaksi sosial adalah bagaimana seseorang dapat mempelajari dinamika kehidupan sehari-hari.

Selain itu perlu dipahami bahwa manusia pembelajar merupakan modal utama organisasi pembelajar, tentunya juga dapat menjadi modal utama dalam membangun masyarakat pembelajar.

Belajar merupakan kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan kesadaran masyarakat tentang diri sendiri, dunia sekitar, dan manfaat di antaranya, sehingga dapat meningkatkan relevansi, kemampuan berinovasi, kualitas diri dan produktivitas diri dalam organisasi.



Gambar 1.2. *Knowledge is an intellectual asset*

Aset intelektual adalah *intangible assets* hasil pemikiran manusia, dan berpotensi untuk dikomersialkan.

Pengelolaan aset intelektual adalah aktivitas - aktivitas yang diperlukan untuk melindungi dan mengkomersialkan sebuah penemuan.

Banyak organisasi/perusahaan tidak menggunakan, tidak melindungi dan tidak mengeksploitasi aset intelektualnya karena belum mengetahui berapa

besar potensi aset intelektual dapat menghasilkan keuntungan. Tanpa pemahaman yang jelas tentang pengelolaan aset intelektual, banyak perusahaan yang kehilangan kesempatan untuk merebut pasar.

Pengelolaan aset intelektual sebaiknya dilakukan sejak awal didirikannya suatu perusahaan atau organisasi. Namun, karena informasi tentang pengelolaan aset intelektual masih baru bagi sebagian besar masyarakat, maka pihak manajemen perusahaan/organisasi sebaiknya memahami bahwa bila satu elemen ilmu pengetahuan dapat lebih bernilai dalam kegiatan usaha dibandingkan dengan seluruh modal tetap yang dimiliki, itulah saat perusahaan dapat melihat lebih jelas pentingnya pengelolaan aset intelektual dan harus segera memulainya

Using knowledge won't consume it pada konsep ini diarahkan bagi setiap orang bahwa sebuah pengetahuan yang dimiliki bukanlah hanya untuk dikonsumsi atau hanya diterima sebagai bagian dalam proses pembelajaran, akan tetapi pengetahuan akan bernilai lebih jika dapat dimanfaatkan dan diterapkan dalam kehidupan sehari-hari.

Pengetahuan diperoleh dari kumpulan informasi yang terkait secara sistematis (terstruktur) untuk membuatnya bermakna. Informasi didapatkan dari data yang diolah (diklasifikasikan, dianalisis, dan ditampilkan dalam bentuk yang dapat dikomunikasikan melalui bahasa, diagram maupun label), sehingga mempunyai makna.

Data yang telah diolah dan diubah kedalam informasi (bermakna) dapat menjadi milik seseorang dan disimpan di neuron otaknya (disimpan dalam memori). Kemudian saat seseorang menghadapi suatu masalah maka informasi yang berkaitan dengan masalah yang tersimpan di dalam neuronnya akan saling berhubungan dan terstruktur secara sistematis, sehingga ia memiliki model untuk memahami pengetahuan yang berkaitan dengan masalah tersebut. Kemampuan neuron informasi untuk menghubungkan otak manusia membentuk suatu struktur terintegrasi yang

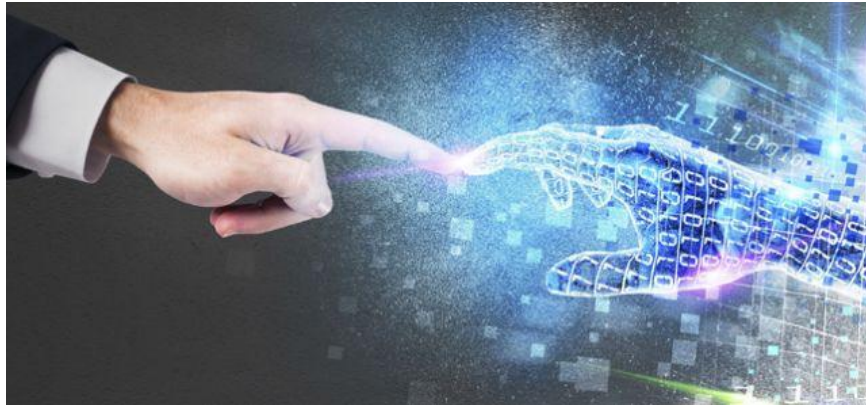
dapat memahami masalah, sehingga mereka mendapatkan pengetahuan tentang objek masalah, yang sangat bergantung pada pengalaman, pelatihan atau proses pembelajaran (cara berfikir).



Gambar 1.3. *Using knowledge won't consume it*

Transferring knowledge won't lose it pengertian dalam konsep ini bahwa suatu pengetahuan akan lebih berarti jika diimplementasikan dan didistribusikan kepada banyak pihak. Khususnya dalam sebuah organisasi, diharapkan suatu pengetahuan yang memiliki pengaruh untuk pengembangan organisasi dapat dipahami oleh banyak individu-individu yang terdapat didalamnya, sehingga membentuk kelompok kerja dengan keahlian yang handal dalam menghadapi permasalahan serta tantangan dalam proses bisnis pada suatu organisasi.

Namun, tidak mudah menerapkan budaya transfer pengetahuan (*transferring knowledge*) dalam sebuah organisasi. Selain faktor internal berupa sifat dasar pengetahuan itu sendiri, hal lain yang biasanya menemui kendala adalah kemauan individu dalam organisasi untuk menyesuaikan perubahan dengan pembelajaran organisasi (*learning organization*). Oleh karenanya diperlukan penerapan sistem informasi untuk mendukung *knowledge based management system* dalam suatu organisasi.



Gambar 1.4. *Transferring knowledge won't lose it*

Knowledge is abundant but hard to use dalam konsep ini karakteristik dari suatu pengetahuan adalah pengetahuan itu melimpah dan tersebar dimanapun, dimana manusia melakukan proses pembelajaran. Akan tetapi pengetahuan akan terasa sulit digunakan jika tidak dikembangkan dengan pola pikir yang luas. Maksudnya disini bagaimana manusia dapat menggunakan akal mengembangkan pola pikir menjadikan pengetahuan sebagai alat untuk mempermudah pekerjaan dengan lebih efisien dan terstruktur. Dalam sebuah organisasi pemanfaatan berbagai pengetahuan harus didukung dengan riset pengembangan dan sistem manajemen informasi yang baik.



Gambar 1.5. *Knowledge is abundant but hard to use*

Pada ilustrasi diatas menggambarkan bahwa dalam menyelesaikan suatu permasalahan, manusia dapat menggunakan berbagai alternatif *knowledge* akan tetapi jika tidak tepat sasaran sehingga tidak akan mendapatkan hasil yang maksimal.

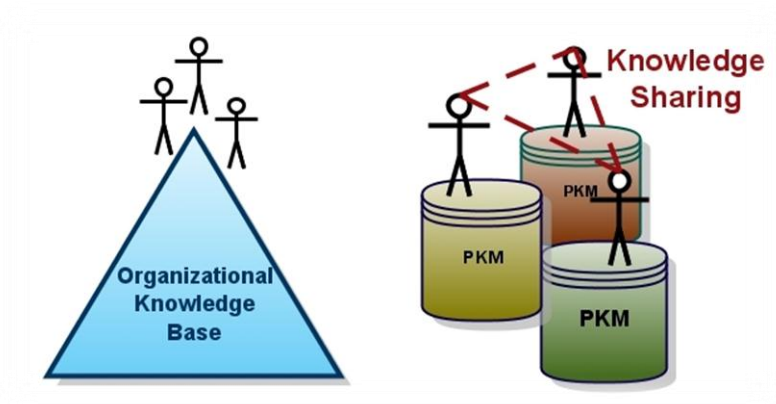
Karena itu, proses pembelajaran bagi setiap manusia harus berkelanjutan dan berkembang, dengan bertambahnya waktu manusia sebaiknya belajar *learning by doing*. Begitu pula dalam organisasi pemilihan pengetahuan yang tepat untuk setiap permasalahan yang berbeda sehingga diperlukan strategi dalam Manajemen Pengetahuan.

Knowledge could 'leave' an organization dalam analisa konsep ini perlu dipahami bahwa pengetahuan adalah milik pribadi, tetapi dapat digunakan oleh organisasi, sambil tetap memberikan hak kepada individu untuk berkembang secara mandiri. Berkaitan dengan hal tersebut, belajar dan belajar merupakan kata kunci untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan, oleh karena itu menjadikan individu peserta didik sebagai syarat yang diperlukan untuk upaya peningkatan kinerja organisasi melalui integrasi dengan proses organisasi.

Organisasi perlu mengembangkan dirinya menjadi organisasi pembelajar, karena hanya dalam kondisi seperti itulah individu/karyawan dapat benar-benar menjadi manusia pembelajar.

Disamping itu organisasi-organisasi baik organisasi komersial dan non-komersial juga mencoba mengembangkan konsep bagaimana mengelola pengetahuan-pengetahuan yang ada dalam setiap individu didalamnya agar organisasinya berdaya saing, dalam hal ini manajemen pengetahuan menjadi sangat penting, karena dengan manajemen yang tepat, manajemen pengetahuan dapat menjadi kekuatan kompetitif yang kuat, yang sangat

dibutuhkan dalam perkembangan global saat ini.

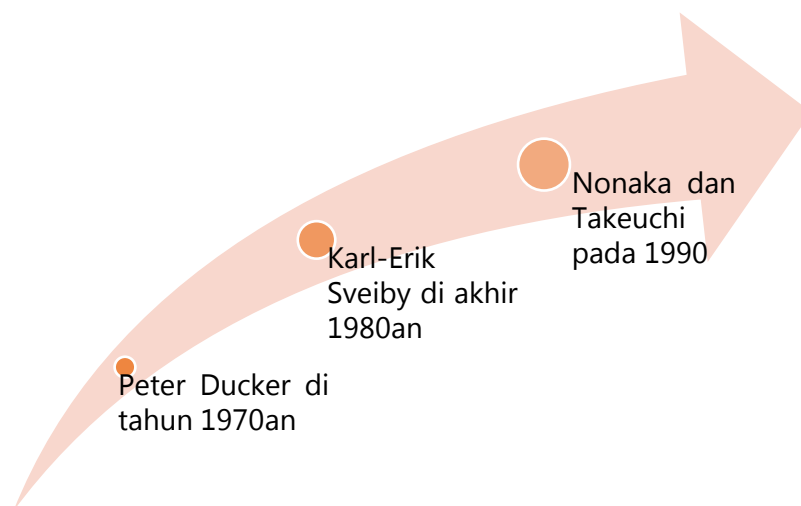


Gambar 1.6. *Organizational Knowledge Base*

Sumber : (Jarcho, 2009)

1.6. Sejarah Manajemen Pengetahuan

Istilah *knowledge management* baru marak digunakan sekitar tahun 1990. Walaupun pemikiran mengenai manajemen pengetahuan telah berkembang pada tahun-tahun sebelumnya. Para pionir yang mengkajinya secara akademis diantaranya:



Gambar 1.7. Perkembangan *Knowledge Management*

Perkembangan manajemen pengetahuan sangat dipengaruhi oleh perubahan waktu, ekonomi, sosial dan teknologi. Globalisasi telah menciptakan peluang baru dan peningkatan persaingan, yang menjadi

tantangan bagi organisasi. Pada awalnya organisasi, terutama organisasi bisnis, mencoba memanfaatkan perkembangan teknologi dan teknologi jaringan untuk manajemen pengetahuan untuk meningkatkan produktivitas dan keuntungan, dimana manajemen pengetahuan telah diakui oleh teknologi informasi.

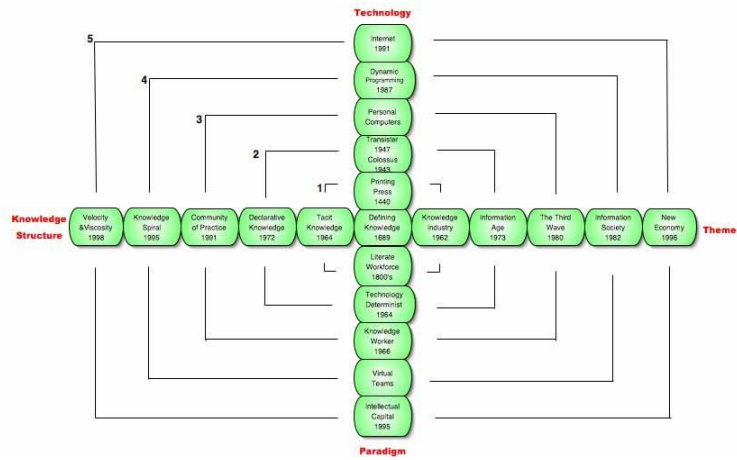
(Gupta & Govindarajan, 2000) membantah hal tersebut dalam penelitian mereka. Mereka berpendapat bahwa hal paling menentukan dalam efektivitas manajemen pengetahuan adalah ekologi sosial organisasi, termasuk budaya, struktur, sistem informasi, sistem penghargaan, proses, personel dan kepemimpinan.

Organisasi / perusahaan memiliki tuntutan besar untuk manajemen pengetahuan. Menurut studi tahun 1997, meskipun di Amerika Serikat dan Eropa, hanya 28% perusahaan besar yang menyatakan telah menerapkan manajemen pengetahuan, 50% lainnya siap menerapkan manajemen pengetahuan, sementara 93% perusahaan menyatakan telah membuat rencana. Tiga tahun kemudian, penelitian lain menunjukkan bahwa 50% perusahaan besar di dunia telah menerapkan manajemen pengetahuan (Smith & Adam, 2000).

Perkembangan manajemen pengetahuan itu sendiri tidak terlepas dari perkembangan pengetahuan. (Clark, 2012) membagi sejarah pengetahuan menjadi empat kategori, yaitu:

- 1) Teknologi,
- 2) Era,
- 3) Paradigma,
- 4) Struktur pengetahuan.

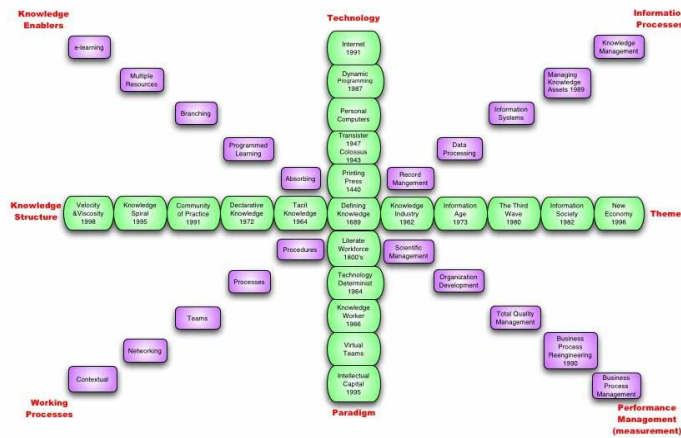
Masing-masing kategori di atas merupakan pemahaman pengetahuan di setiap tahap. Sejarah pengetahuan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.8. History of Knowledge

Sumber: (Clark, Knowledge History Graph, 2011)

Hubungan antara seksi dari setiap tahapan memunculkan bentuk proses dan konsep masing-masing, yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.9. Fragmentasi Sejarah Pengetahuan

Sumber: (Clark, Knowledge History Graph, 2011)

Gambar tersebut memunculkan lima kerangka dasar tentang konsep pemahaman pengetahuan. Setiap tema tidak menggantikan tema lainnya, tetapi saling bergantung dalam membentuk sejarah manajemen pengetahuan. Oleh karena itu, perlu dipahami lima kerangka dasar dalam sejarah manajemen pengetahuan, yaitu:

Lahirnya Industri Pengetahuan	1960
Era Informasi	1973
Gelombang Ke-tiga	1980
Masyarakat Informasi	1982

Kelahiran Industri Pengetahuan-1960 Tahun 1962, (Machlup, 1973) bahwa saat ini pengetahuan telah menjadi komoditas dan ia menyebutnya sebagai "industri pengetahuan". Perkembangan teknologi cetak dalam lima abad terakhirlah yang menyebabkan. Teknologi ini juga meningkatkan jumlah tenaga kerja terpelajar yang menangani masalah penyerapan informasi (*absorbing*).

Peningkatan pekerja yang melek huruf juga memacu revolusi industri yang memunculkan prosedur yang lebih rumit pada pekerjaannya. Sebagian dari prosedur ini memerlukan lebih dari sekedar menyerap informasi secara sederhana agar mampu melaksanakan, namun mereka memerlukan keterampilan. Dan sebagian dari keterampilan ini, tidak mudah diajarkan kepada yang lainnya karena mereka memerlukan pengetahuan *tacit*.

Dengan prosedur yang lebih rumit pada setiap pekerjaan, jumlah pekerjaan tulis menulis meningkat, sehingga manajemen dokumen semakin dibutuhkan. Kemudian, banyaknya proses baru yang berlaku bagi pekerjaan dan penyiangan arsip untuk menjejaki proses tersebut mengakibatkan ditemukannya teknik manajemen ilmiah (*scientific management*) yang lahir untuk membantu mengorganisir dan membuat pekerjaan semakin efisien.

1.7. Penerapan "Manajemen Pengetahuan"

Manajemen pengetahuan bukan perkara yang sederhana, karena luas dan kompleksnya bidang manajemen pengetahuan ini maka para ahli mencoba membangun model untuk manajemen pengetahuan.

Manajemen pengetahuan diimplementasikan dalam sistem manajemen pengetahuan atau *Knowledge Management System* (KMS). Sebagian besar penerapannya menggunakan pendekatan tiga cabang, yaitu:

- a. Manusia (*People*)
- b. Proses (*Process*)
- c. Teknologi (*Technology*)

Penekanan pada setiap elemen mungkin berbeda di bagian tertentu organisasi. Berdasarkan model metode di atas, batasan manajemen pengetahuan adalah sebagai berikut:

Manajemen Informasi, dimana pengetahuan dipandang sebagai suatu objek yang dapat diidentifikasi dan diproses oleh suatu sistem informasi. Kegiatan ini membutuhkan penerapan teknologi informasi.

Manajemen Manusia, dimana pengetahuan dipandang sebagai suatu proses, struktur keterampilan yang dinamis dan kompleks, pengetahuan teknis dan pengetahuan lain yang terus berubah.

(Barclay & Murray, 1997) mengembangkan pendekatan diatas dengan membagi tiga metode dalam manajemen pengetahuan:

Pendekatan Mekanistik

Pendekatan mekanistik dikarakterisasikan oleh penerapan teknologi dan sumber daya yang lebih baik. Asumsi utama pendekatan ini meliputi:

- Akses yang lebih baik kedalam informasi adalah kuncinya, termasuk mengembangkan cara untuk mengakses dan mengambil dokumen (link hypertext, database, pencarian teks, dll.).
- Secara umum, teknologi jaringan (khususnya Internet), khususnya groupware, merupakan solusi kuncinya.
- Biasanya, peningkatan teknologi dan informasi akan menyelesaikan pekerjaan.

Mengingat teknologi sudah terkenal dan mudah dimengerti, maka cara pengaturan dan penerapannya relatif mudah. Namun metode ini memiliki

kekurangan terutama dalam mengolah informasi yang jumlahnya banyak, sehingga dampaknya akan lebih sulit diukur dibandingkan model kertas tradisional.

Pendekatan budaya/perilaku memandang manajemen pengetahuan sebagai isu manajemen, sehingga merupakan substansi dari proses *re-engineering* dan manajemen perubahan. Teknologi meskipun penting untuk pengelolaan pengetahuan eksplisit, namun bukanlah solusi.

Pendekatan Budaya/ Perilaku

Pendekatan ini lebih berfokus pada kreativitas dan inovasi (organisasi pembelajaran), daripada menggunakan sumber pengetahuan eksplisit. Asumsi dari metode ini antara lain:

- Perilaku dan budaya organisasi perlu berubah secara dramatis. Dalam lingkungan yang padat informasi, organisasi menjadi tidak berfungsi dan tidak dapat mencapai tujuan bisnis.
- Organisasi dan perilaku budaya dapat diubah sehingga teori perilaku sering dilibatkan dalam sistem.
- Proses menjadi masalah yang utama, bukan teknologi. Tidak ada yang akan berubah kecuali jika seorang manajer merubahnya.

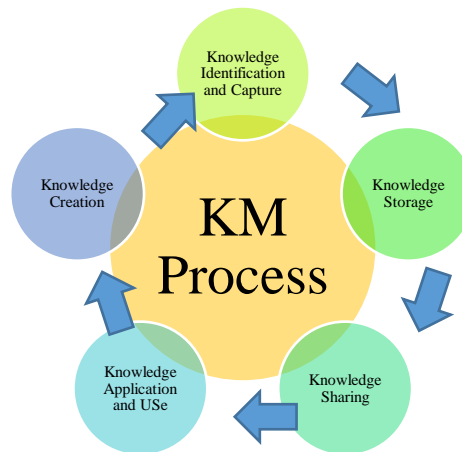
Namun, hasil yang diperoleh melalui pendekatan budaya / perilaku tidak mungkin dipertahankan, diukur, diakumulasikan atau direplikasi oleh karyawan secara keseluruhan. Selain itu, hubungan antara kepentingan bisnis dan strategi budaya seringkali menjadi tidak jelas.

Pendekatan Sistematis

Pendekatan sistematis memiliki asumsi sebagai berikut:

- Hasil menjadi lebih utama, bukan teknologi atau proses atau definisi pengetahuan.
Sumber daya tidak bisa dikelola kecuali jika diberi model, dan banyak aspek pengetahuan organisasi dapat dimodelkan sebagai sumber daya eksplisit.
- Solusi dapat ditemukan dalam berbagai teknologi dan disiplin ilmu, dan metode analisis tradisional dapat digunakan untuk menilai kembali sifat pekerjaan pengetahuan dan memecahkan masalah pengetahuan.
- Masalah budaya memang penting, tetapi juga harus dinilai secara sistematis. Karyawan mungkin perlu atau mungkin tidak perlu berubah, tetapi strategi dan praktik kerja harus diubah, dan teknologi dapat berhasil diterapkan pada masalah pengetahuan bisnis.

Dari pendekatan tersebut, maka dapat dilihat proses dari implementasi *Knowledge Management Process* sebagai berikut:



Gambar 1.10. *Knowledge Management Process (Step by Step)*

Sumber: (Cong, Hua, & Stonehouse, 2007)

1.8. Proses "Manajemen Pengetahuan"

Ada berbagai model proses dari implementasi Manajemen Pengetahuan dalam organisasi pada gambar berikut:



Gambar 1.11. *KM Strategy Process*

Sumber: (Inlecom, 2008)

Pada gambar diatas dapat dilihat memberikan *Training* pada karyawan adalah salah satu cara untuk mengembangkan pengetahuan (*Knowledge*

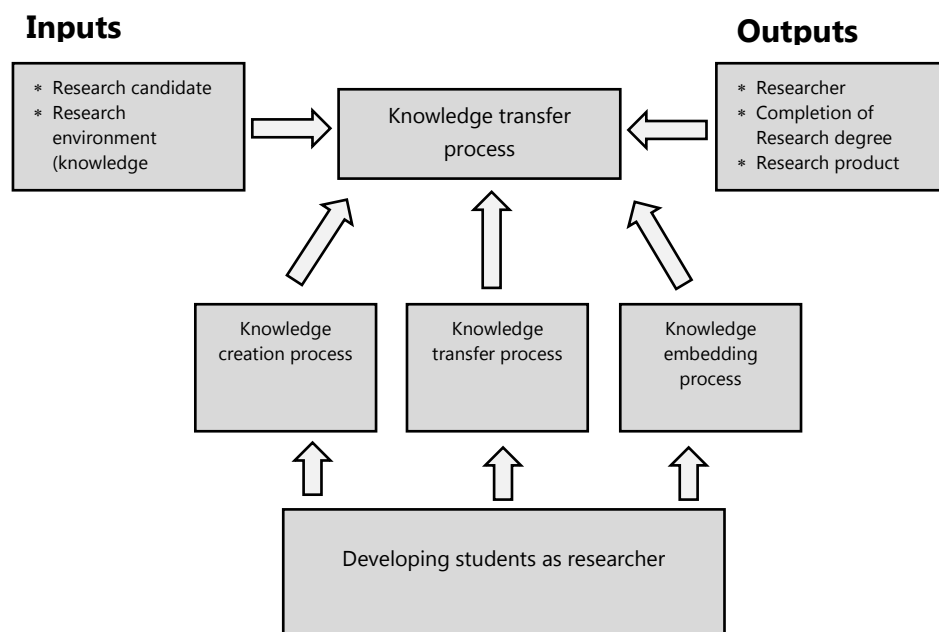
Development) dalam organisasi yang merupakan *KM Strategy* dan juga merupakan *Corporate Strategy*.

Proses **Knowledge Acquisition Dissemination** akan diartikan dalam rekrutmen dan persyaratan pelatihan. Program pelatihan menyediakan sarana untuk membangun keterampilan yang dibutuhkan dan kompetensi. Program pelatihan harus memungkinkan perusahaan untuk beroperasi secara efisien dengan tingkat produktivitas yang optimal dan pengambilan keputusan yang efektif.

Performance Measurement and Feedback digunakan dalam proses manajemen kinerja; hasil yang akan memandu penyempurnaan strategi perusahaan, strategi pengetahuan manajemen dan perbaikan proses.

Knowledge Management adalah hasil dari pelatihan yang dikombinasikan dengan pengalaman yang diperoleh dari pemecahan masalah dan pengambilan keputusan kegiatan di hari normal untuk bekerja sehari.

Dalam proses riset implementasi manajemen pengetahuan dapat diterapkan model berikut:



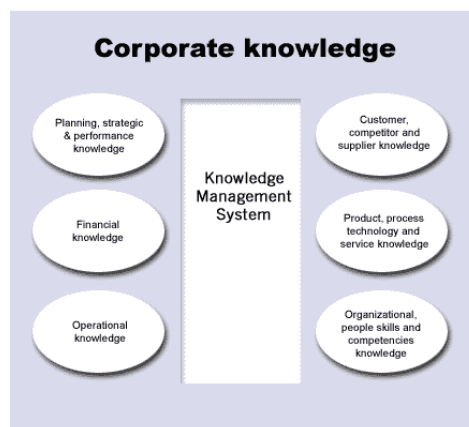
Gambar 1.12. *Knowledge Management Model for Research Supervision*

Gambar di atas menggambarkan model pengawasan penelitian yang menggabungkan konsep inti manajemen pengetahuan diringkas kedalam proses pengawasan penelitian. Model ini menunjukkan sinergi yang erat antara proses konversi pengetahuan dan pengawasan penelitian.

Menurut (Artes, 2000) yang merupakan *co-founder of Lean Operations Management*.

Manajemen Pengetahuan itu sendiri adalah ide sederhana, tetapi sulit menerapkan sistem pengetahuan.

yang menunjukkan bahwa sistem akan tersegmentasi ke dalam enam *database* yang terhubung. "Suatu organisasi dapat mulai dengan satu *database* dan memperluas kepada orang lain sebagai sumber daya dan memungkinkan waktu", menurutnya bagan di bawah menunjukkan bagaimana *knowledge management database* dapat diatur.



Gambar 1.13. *Knowledge Management Systems be Driven by Six Databases*

Sumber : (Artes, 2000)