

ISSN : 1979 - 8180

Journal of Human Capital

"To promote Human Capital Development"

Gatot Subroto

Tinjauan Pendidikan Tenaga Kerja Indonesia dalam
Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015

Joy Ely Tulung, Nicoleta Dan, and Linda Kaput

The Moderating Effect of Top Management Team (TMT)
Characteristics on Establishment Mode Choice in A Culturally
Distant Country

Hanes Riady dan Paul F. Sunardi

Gaya Efektif Kepemimpinan Model Jalur-Tujuan
Studi Kasus di PT. Suritama Conforindo

M. Taufiq Amir

Development and Evaluation of A New Scale of State-like Resiliency;
A Pilot Study

Iin Mayasari dan Diki Gita Purnama

Orientasi Berbasis pada Manajemen Pengetahuan:
Imbas pada Peningkatan Kinerja

Vol. 2 No. 2 - Februari 2010

Orientasi Berbasis pada Manajemen Pengetahuan: Imbas pada Peningkatan Kinerja

**Iin Mayasari, Diki Gita Purnama
Universitas Paramadina Jakarta**

Abstrak

Studi ini merupakan studi eksploratori mengenai penerapan konsep manajemen pengetahuan pada organisasi jasa pendidikan. Konsep yang diteliti adalah konsep akuisisi, penyebaran, dan penggunaan pengetahuan untuk dapat digunakan sebagai landasan dalam menjalankan aktivitas bisnis pendidikan dengan lebih baik. Koleksi data dilakukan dengan wawancara pada manajemen atas. Hasil studi menunjukkan bahwa organisasi sudah menerapkan aspek-aspek dalam manajemen pengetahuan, meskipun hasilnya belum optimal.

Tujuan penerapan konsep ini adalah untuk meningkatkan dan memperbaiki operasionalisasi organisasi dalam mencari keuntungan kompetitif. Manajemen pengetahuan digunakan untuk memperbaiki komunikasi di antara manajemen puncak dan pekerja untuk mempertahankan proses kerja, menanamkan budaya berbagai pengetahuan dan mengimplementasikan sistem penghargaan berbasis kinerja. Di era globalisasi yang ditunjang oleh inovasi juga ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat. Menyadari akan persaingan yang semakin berat, diperlukan perubahan paradigma organisasi dari yang semula mengandalkan pada *resource-based* menjadi *knowledge-based* yang bertumpu pada pengembangan data.

Upaya lain yang perlu dilakukan ke depan adalah pengembangan SDM dan *knowledge sharing* (berbagi ilmu) di kalangan karyawan menjadi penting untuk meningkatkan kemampuan SDM. Mengelola pengetahuan sebenarnya merupakan "bagaimana organisasi mengelola karyawan dan cara menghabiskan waktu untuk teknologi informasi". Sebenarnya, manajemen pengetahuan adalah bagaimana orang-

orang dari berbagai tempat yang berbeda mulai saling berbicara, yang sekarang populer dengan label *Learning Organization*.

Hansen, Chesbrough, Nohria, dan Sull (2000) mengemukakan bahwa pada dasarnya strategi organisasi mengelola pengetahuan terbagi atas dua ekstrim, yaitu strategi kodifikasi dan strategi personalisasi. Untuk memahami makna dan pentingnya manajemen pengetahuan dalam organisasi, dapat diilustrasikan tentang peran dan pengaruh karyawan yang ketika masuk kerja di sebuah organisasi memiliki pengetahuan tentang proses bisnis organisasi tersebut yang terbatas, baik pengetahuan mengenai proses bisnis, maupun pengetahuan tentang budaya kerja dan hubungan kerja. Seiring dengan perjalanan waktu dan pengalaman kerjanya, karyawan akan mengalami proses pembelajaran sehingga pengetahuannya tentang organisasi akan meningkat, baik melalui proses belajar formal (pelatihan) maupun belajar informal dengan proses *learning by doing*, baik ketika berhubungan dengan pelanggan atau masyarakat pada umumnya atau ketika mendapat feedback dari atasannya. Semakin lama dia bekerja dan semakin terbuka pikirannya untuk menerima pengetahuan barunya, semakin tinggi pengetahuan dan pengalamannya.

Ada sesuatu yang membahayakan apabila pengetahuan karyawan tersebut tidak berhasil ditransformasikan menjadi pengetahuan organisasi dan apabila sewaktu-waktu karyawan tersebut keluar dari organisasi. Organisasi harus mencari penggantinya, mulai dari awal lagi untuk melakukan proses pendidikan karyawan barunya agar pengetahuannya jadi setingkat dengan karyawan yang keluar. Proses pendidikan karyawan selain membutuhkan waktu, juga membutuhkan biaya yang cukup besar bagi organisasi. Jika hal ini terus berulang, akan dipastikan kemajuan organisasi akan terhambat dan pertumbuhannya akan kalah cepat dibanding dengan pesaingnya.

Ilustrasi di atas menunjukkan betapa pentingnya manajemen pengetahuan bagi organisasi, terutama untuk menumbuhkembangkan pengetahuan organisasi, sebagai modal utama untuk meningkatkan daya saing organisasi. Hal yang penting dalam manajemen pengetahuan adalah terbentuknya lingkungan belajar (*learning environment*) yang kondusif, sehingga para pekerja termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi atau pengetahuan yang disediakan organisasi, dan menumbuhkembangkan

pengetahuan individualnya serta pada akhirnya mau berbagi pengetahuan baru yang didapatnya untuk menjadi pengetahuan organisasi.

Perkembangan teknologi informasi telah meningkatkan produktivitas penemuan pengetahuan (mempermudah proses pengelolaan pengetahuan) dan mempercepat proses implementasinya, sehingga memungkinkan organisasi untuk menginstusionalisasikan dan mendistribusikan pengetahuan yang berasal dari anggota organisasi sesuai dengan kebutuhan dan perkembangannya. Hal ini penting, karena jika organisasi tidak mampu menginstusionalisasikan pengetahuan, maka setiap ada pekerjaan yang sebenarnya merupakan pengulangan pekerjaan sebelumnya, organisasi tersebut akan selalu memulai segalanya dari nol lagi.

Organisasi cerdas hanya dapat dibangun jika bisa mendudukan para pekerja pada posisi yang benar, sekaligus mampu diberdayakan sehingga dapat mencapai taraf tertentu, yaitu manusia yang memiliki kesadaran akan nilai-nilai filsafat, keindahan dan keilmuan – yang merupakan lambang dari moralitas kehidupan. Jika para pekerja mampu diposisikan sehingga mencapai tingkat tersebut, maka akan mampu mengambil jarak dengan dirinya sendiri serta dengan lingkungannya. Kesadaran akan jarak membuat manusia mampu melihat dirinya maupun keadaan di luar dirinya apa adanya secara objektif dan moralis.

Untuk menerapkan manajemen pengetahuan, membutuhkan manajemen perubahan. Pemikiran tentang perubahan fundamental dalam cara berorganisasi telah melahirkan pemikiran tentang manajemen perubahan. Menurut Worren, Ruddle dan Moore (1999) istilah manajemen perubahan saat ini dipakai untuk mencakup teori dan praktik yang berhubungan dengan pengembangan organisasi sumber daya manusia, manajemen proyek, dan perubahan strategi organisasi. Manajemen perubahan menjadi upaya perubahan organizational yang lebih besar, bersama dengan komponen lain, yaitu: pengembangan strategi, penyempurnaan proses, penerapan teknologi.

Tujuan utamanya seringkali adalah mengintegrasikan komponen-komponen ini, misalnya dengan menciptakan kesetaraan antara penetapan tujuan-tujuan strategis dengan kebijakan SDM atau membangun infrastruktur teknologi informasi baru untuk mendukung terciptanya kerjasama antar karyawan (desain intranet baru). Manajemen perubahan sebenarnya juga merupakan penerapan teori yang menyatakan bahwa

berpindah dari kondisi lama ke kondisi baru yang sesuai dengan masa depan memerlukan perubahan komprehensif dalam berbagai komponen, termasuk perilaku, kultur, struktur organisasi, dan proses kerja.

Prinsip pengembangan organisasi sebelumnya memusatkan perhatian kepada keterampilan dan sikap individu dan kurang memperhatikan peran struktur dan sistem. Dalam pandangan klasik, organisasi yang ingin berubah harus mengupayakan perubahan dalam sikap dan pandangan orang sebelum mengubah struktur organisasi atau teknologi yang digunakan sebuah organisasi. Dengan kata lain, pertama-tama harus ada perubahan dalam perilaku karyawan, sebelum sikap, norma dan keterampilan terbentuk secara sempurna. Lalu perubahan dalam struktur formal dan sistem dapat berlangsung sebuah komitmen dan kompetensi berkembang melalui keterlibatan semua anggota organisasi dalam proses perubahan. Jadi, organisasi-organisasi modern saat ini, diingatkan kembali tentang perlunya perhatian pada modal sosial yaitu: 1) jaringan hubungan pribadi antar-lintas yang berkembang perlahan-lahan sebagai landasan saling percaya, kerjasama, dan tindakan kolektif dari sebuah komunitas dalam organisasi; 2) merupakan jaringan saling mengenal dan saling menghargai, 3) mengandung kewajiban pada diri karyawan yang timbul karena rasa terima kasih, menghargai, dan persahabatan, atau adanya hak yang dijamin secara institusional; 4) anggota jaringan memiliki akses ke informasi dan kesempatan; 5) status sosial atau reputasi sosial baik seluruh anggota jaringan, terutama kalau keanggotaannya terbatas (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Perumusan Masalah

Studi ini membahas deskripsi penerapan manajemen pengetahuan pada suatu lembaga pendidikan..Untuk bisa menerapkan manajemen pengetahuan dengan baik, perusahaan harus menerapkan aspek-aspek akuisisi pengetahuan, diseminasi pengetahuan, dan penggunaan pengetahuan dengan baik. Oleh karena itu, perumusan masalah dalam studi ini *bagaimana penerapan aspek akuisisi pengetahuan, diseminasi pengetahuan, dan penggunaan pengetahuan dalam suatu organisasi?*

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan studi deskriptif mengenai pelaksanaan manajemen pengetahuan pada suatu universitas di Jakarta. Penerapan manajemen pengetahuan di lembaga pendidikan sangat penting. Hunt (1999) berpendapat konsep manajemen pengetahuan dalam organisasi digunakan untuk menjelaskan bahwa sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dapat dijadikan untuk keunggulan kompetitif. Sumber daya stratejik dapat digunakan untuk pendukung kinerja keuangan. Hal ini mengingat kompetisi di bidang industri pendidikan sangat ketat belakangan ini sehingga penerapan manajemen pengetahuan dapat dijadikan sebagai keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dapat dijadikan kompetensi inti dan bisa memenangkan persaingan. Keunggulan kompetitif ini merupakan unik dan merupakan sumber inovasi untuk organisasi. Kombinasi sumber daya yang berbeda dapat mendorong organisasi untuk menciptakan produk atau menawarkan jasa yang unggul kepada konsumen. Sumber daya ini merupakan elemen manajemen pengetahuan. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi memiliki siklus hidup pendek, oleh karena itu manajemen pengetahuan dapat berperan sebagai alat untuk memperpanjang siklus hidup sumber daya, dan bisa menyebabkan organisasi memiliki inovasi secara terus-menerus.

Tiga hal utama yang dieksplorasi secara mendalam adalah penerapan manajemen pengetahuan yang dilihat dari 1) aspek akuisisi pengetahuan, 2) diseminasi pengetahuan, dan 3) penggunaan pengetahuan.

Kontribusi Penelitian

Konseptualisasi manajemen pengetahuan dipertimbangkan sebagai sistem manajerial yang menangkap model yang sudah baku dalam organisasi dan diperluas untuk memiliki implikasi metodologi. Manajemen pengetahuan juga merupakan praktik yang bisa dijadikan pedoman kerja dalam organisasi. Manajemen pengetahuan dapat dipandang sebagai inovasi organisasi yang meliputi perubahan penting dalam mengenalkan strategi dan praktik manajemen. Pekerjaan-pekerjaan yang yang memfokuskan pada proses pengenalan manajemen pengetahuan dalam perusahaan menjadi perhatian utama.

Definisi Manajemen Pengetahuan

Definisi manajemen pengetahuan masih beragam antar berbagai ahli. Para ahli di bidang informasi menyebutkan bahwa informasi adalah pengetahuan yang disajikan kepada seseorang dalam bentuk yang dapat dipahami; atau data yang telah diproses atau ditata untuk menyajikan fakta yang mengandung arti; sedangkan pengetahuan berasal dari informasi yang relevan yang diserap dan dipadukan dalam pikiran seseorang dan berkaitan dengan yang diketahui dan dipahami oleh seseorang. Informasi cenderung nyata, sedangkan pengetahuan adalah informasi yang diinterpretasikan dan diintegrasikan.

Secara umum, manajemen pengetahuan adalah sebuah proses yang mengkoordinasikan penggunaan informasi, pengetahuan dan pengalaman. Dengan konsep tersebut, berarti ada perbedaan untuk data, informasi dan pengetahuan. Berdasarkan hierarkinya, informasi berasal dari data yang telah diproses sehingga dapat diinterpretasikan. Pengetahuan adalah hasil dari pengolahan informasi secara lebih lanjut dengan menggunakan metode tertentu.

Menurut Darroch (2003) manajemen pengetahuan adalah sebuah konsep yang berkaitan dengan pencarian, penangkapan, penyimpanan, penyebaran dan penggunaan pengetahuan. Konsep ini juga berkaitan dengan penciptaan atau pengelolaan pengetahuan dan diseminasi pengetahuan dalam organisasi. Definisi manajemen pengetahuan menunjukkan bahwa konsep ini terdiri atas akuisisi pengetahuan, diseminasi pengetahuan, dan penggunaan pengetahuan. Diseminasi pengetahuan dalam organisasi menjadi fokus perhatian manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan juga terdiri atas perilaku dan praktik yang dikonseptualisasikan sebagai rutinitas organisasi. Organisasi dengan rutinitas manajemen pengetahuan dikatakan sebagai organisasi yang memiliki kapabilitas yang membedakan. Pengetahuan dapat datang dari berbagai sumber. Pengetahuan dapat terdiri atas data dan informasi yang berkaitan dengan status keuangan perusahaan, kompetitor, trend industri, pengembangan pengetahuan.

Aspek Manajemen Pengetahuan

Pengetahuan yang menjadi objek dalam manajemen pengetahuan terbagi menjadi dua, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* (Tsai & Lee, 2006). *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang ada dalam kepala manusia. *Tacit knowledge* bersifat personal, prosedural, lunak, tersimpan di otak, informal dan biasanya tentang kecakapan atau ketrampilan. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995): “*Tacit knowledge is highly personal and hard to formalized. Subjective insights, intuitions and hunches fall into this category of knowledge*”.

Explicit knowledge adalah pengetahuan manusia yang berada di luar kepala. Bentuk *explicit knowledge*, antara lain dokumen, buku, jurnal dan lain-lain. Sifat dari *explicit knowledge* adalah tercetak dalam kode-kode, deklaratif, formal dan hard (keras). Ada dua tipe pengetahuan yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* berkaitan dengan individu. Hal ini sulit untuk diartikulasi, dikomunikasikan dan berkaitan dengan situasi spesifik. *Explicit knowledge* berkaitan dengan pengetahuan yang ditransmisikan atau dikomunikasikan melalui media bahasa yang sistematis dan formal. Aktualisasi pengetahuan ini bisa dalam bentuk tulisan, gambar, program komputer atau paten. Menurut Wong dan Radcliffe (2000), pengetahuan berkaitan dengan organisasi bisa terdiri atas dua pengetahuan tersebut. *Explicit knowledge* diwujudkan dalam bentuk dokumentasi, buku, sistem dan database sedangkan *tacit knowledge* diwujudkan dalam bentuk kapabilitas individu yang ada pada masing-masing dalam organisasi.

Pada masa lalu, perusahaan memberikan pelatihan pada karyawannya melalui proses operasi yang baku dan pelatihan melalui *handbook* atau *job description* yang diharapkan bahwa pengetahuan dalam bentuk *handbook* sebagai *explicit knowledge* dapat menjadi *tacit knowledge* individu. Memahami pengetahuan pada level “know what” dan “know how” pada saat ini sudah tidak memadai lagi. Individu sebagai karyawan tidak bisa hanya menerapkan pengetahuan sebagai suatu aspek yang rutin. Karyawan saat ini sering dihadapkan pada situasi yang membuatnya untuk belajar hal yang baru. Karyawan harus mempelajari sejumlah pengalaman lapangan dan mengobservasinya serta memiliki pertanyaan dalam pikiran mengenai isi pekerjaan dan cara menjalankan pekerjaan ini. Individu harus mulai memiliki pengetahuan “care why” and “know why”.

Dalam pengembangan pengetahuan, terjadi proses transfer pengetahuan. Menurut **SECI Model**, terjadi empat proses transfer pengetahuan, yaitu sosialisasi, eksternalisasi,

kombinasi dan internalisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995). Sosialisasi adalah proses transfer informasi diantara orang-orang dengan cara percakapan. Dalam hal ini terjadi transfer dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*. Proses selanjutnya adalah eksternalisasi, yaitu transfer dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*. Misalnya, penulisan buku, jurnal, majalah dan lain-lain. Kombinasi adalah transfer dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*. Misalnya, merangkum buku. Internalisasi adalah transfer dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*. Misalnya, dosen mengajar di dalam kelas.

Proses transfer pengetahuan berlangsung berulang-ulang membentuk suatu siklus. Hal inilah yang menyebabkan pengetahuan terus berkembang dari waktu ke waktu. Jadi menurut konsep SECI, siklus transfer pengetahuan akan terus berputar dan berkembang. Konsep manajemen pengetahuan telah digunakan berbagai perusahaan besar di dunia. Karena tujuan utamanya adalah transfer pengetahuan, biasanya penerapan manajemen pengetahuan adalah dalam bentuk *web-site*. Hal ini sangat wajar, mengingat internet telah mengalami perkembangan signifikan. Internet telah melakukan penetrasi ke berbagai negara berkembang. Dengan demikian, internet adalah salah satu media yang dapat digunakan untuk transfer pengetahuan. Dengan perkembangan teknologi informasi, konsep manajemen pengetahuan juga mendapatkan berbagai masukan. Dalam ruang lingkup manajemen pengetahuan, juga terdapat unsur teknologi. Artinya, penggunaan teknologi sebagai alat untuk mentransfer pengetahuan sangat diperlukan. Jadi, misalnya perpustakaan harus dapat mengikuti perkembangan zaman. Sistem perpustakaan yang masih berkuat dalam tumpukan buku-buku tua dan berdebu akan sangat ketinggalan zaman. Pengguna perpustakaan tidak akan merasa nyaman di perpustakaan. Waktu yang digunakan untuk mendapatkan pengetahuan juga lebih lama. Selain itu sumber atau referensi dari perpustakaan menggunakan sistem lama juga sedikit. Manajemen pengetahuan adalah salah satu konsep dasar dalam pengelolaan pengetahuan. Konsep manajemen pengetahuan dapat digunakan untuk membangun sistem perpustakaan yang bagus. Manajemen pengetahuan memiliki korelasi dengan fungsi perpustakaan sebagai media untuk melakukan transfer informasi dan pengetahuan.

Dengan demikian, manajemen pengetahuan akan membuat berbagi informasi (shared information) tersebut menjadi bermanfaat. Manajemen pengetahuan termasuk strategi dari tanggung jawab dan tindak lanjut komitmen, baik untuk meningkatkan

keefektifan organisasi maupun untuk meningkatkan peluang/kesempatan. Tujuan manajemen pengetahuan adalah meningkatkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan proses inti lebih efisien.

Menurut Darroch (2003), manajemen pengetahuan merupakan konsep yang memiliki multi-dimensi yaitu akuisisi pengetahuan, diseminasi pengetahuan, dan penggunaan pengetahuan.

Akuisisi Pengetahuan

- Individu dalam setiap organisasi memiliki interaksi secara langsung dengan konsumen untuk mempelajarinya bagaimana melayani mereka dengan baik.
- Organisasi mengumpulkan semua informasi dalam suatu prosedur baik formal maupun informal.
- Organisasi secara rutin melakukan benchmark terhadap suatu organisasi yang melakukan kegiatan bisnis terbaik.
- Organisasi secara rutin menggunakan internet sebagai sumber ide.
- Organisasi mengeluarkan banyak sumber biaya untuk aktivitas riset internal.
- Organisasi mendapatkan ide untuk maju dengan melakukan kerjasama dengan organisasi lain.
- Organisasi mengetahui konsumen yang sangat potensial untuk dikelola.
- Organisasi memiliki karyawan yang sudah bertahan lama untuk tinggal bekerja (lebih dari 10 tahun).
- Karyawan organisasi diminta untuk berbagi pengetahuan melalui media tertentu.
- Organisasi mengadakan langganan sejumlah artikel atau majalah.
- Organisasi membiayai karyawan untuk melakukan seminar.
- Organisasi membiayai karyawan untuk melakukan penelitian.
- Organisasi melakukan rekrutmen karyawan yang memiliki tingkat kreativitas tinggi.

Diseminasi Pengetahuan

- Setiap program dalam organisasi memiliki pertemuan formal rutin.
- Organisasi memiliki database informasi atau pengetahuan.
- Atasan dalam organisasi anda sering memberikan presentasi pengetahuan yang up to date.
- Organisasi juga melakukan rotasi kerja.
- Organisasi sering melakukan brainstorming untuk menggali ide baru.
- Karyawan melakukan pertemuan informal.
- Organisasi melakukan diskusi mengenai hal-hal yang terkini untuk perbaikan kinerja organisasi.
- Karyawan dalam organisasi merasa tidak kesulitan untuk menemui seseorang yang memiliki suatu kompetensi tertentu bila mereka membutuhkan.
- Organisasi anda memiliki intranet.

Penggunaan Pengetahuan

- Organisasi anda memiliki kemampuan cepat untuk merespon perubahan bisnis.
- Organisasi anda memiliki kemampuan cepat untuk mendeteksi adanya perubahan industri.
- Organisasi memiliki kemampuan cepat untuk merespon kemauan karyawan.
- Organisasi memiliki kemampuan untuk menghasilkan profitabilitas yang tinggi.
- Organisasi memiliki suatu mekanisme untuk memperbaiki kinerja di setiap bagian.

Aspek Manajemen Pengetahuan di Universitas UP

Manajemen pengetahuan di Universitas UP juga diwujudkan dalam bentuk pelatihan-pelatihan dasar bagi karyawan universitas seperti pelatihan Bahasa Inggris, komputer, manajemen arsip dan beberapa pelatihan dasar lain yang menjadi kompetensi umum yang harus dimiliki oleh dosen maupun staf penunjang. Pelatihan *softskill* juga diadakan untuk meningkatkan *knowledge sharing* yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan seperti pelatihan kepemimpinan, komunikasi, pengambilan keputusan hingga pelatihan *team building*.

Metode Penelitian

Unit Analisis

Penelitian ini menggunakan individu sebagai subjek penelitian. Individu yang dipilih adalah orang yang memiliki wewenang dalam pengelolaan manajemen pengetahuan dan sudah menjabat lebih dari dua tahun. Dengan demikian, ketika dimintai informasi dalam wawancara, individu tersebut dapat memberikan informasi manajemen pengetahuan dengan baik. Jumlah individu yang dilakukan wawancara adalah dua orang.

Pendekatan Penelitian

Manajemen pengetahuan memiliki pengukuran kuantitatif. Namun penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Tujuan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif adalah untuk memahami masalah sosial yang didasari pada penelitian yang menyeluruh, dibentuk oleh kata-kata, dan diperoleh dari situasi yang alamiah. Pada

penelitian kualitatif, peneliti berusaha memahami subjek dari rerangka berpikirnya sendiri (Taylor & Bogdan, 1984; Creswell, 1994). Dengan demikian, yang penting adalah pengalaman, pendapat, perasaan dan pengetahuan partisipan. Oleh karena itu, semua perspektif menjadi bernilai bagi peneliti. Peneliti tidak melihat benar atau salah, namun semua data penting. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penerapan manajemen pengetahuan dapat dieksplorasi secara menyeluruh, dan tidak berdasarkan pada persepsi subjek penelitian.

Instrumen Pengukuran

Rerangka wawancara menggunakan rerangka pemikiran Darroch (2003) yang menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan terdiri atas tiga aspek yaitu akuisisi pengetahuan, diseminasi pengetahuan dan penggunaan pengetahuan.

Koleksi Data

Koleksi data dilakukan dengan wawancara mendalam (*in-depth interview*). Wawancara macam ini dilakukan dengan dua informan kunci (*key informant*) dan subyek penelitian pada umumnya. Informan kunci adalah orang-orang yang karena pengetahuannya luas dan mendalam tentang komunitasnya (atau orang luar yang lama bekerja dengan suatu komunitas) dapat memberikan data yang berharga.

Analisis Data

Setelah dibaca, dipelajari, dan ditelaah, langkah berikutnya adalah mengadakan reduksi data dengan jalan membuat abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga sehingga tetap berada di dalamnya. Langkah selanjutnya adalah menafsirkan dan memberikan makna terhadap data. Ekstrapolasi lebih menekankan pada kemampuan daya pikir individu untuk menangkap hal di balik yang tersajikan. Dari sesuatu yang muncul sebagai empiris dicoba dicari pola, proses, latar belakang, arah dinamika dan banyak lagi kemungkinan-kemungkinan lainnya.

Akuisisi Pengetahuan

Akuisisi pengetahuan merupakan suatu cara atau kegiatan organisasi dalam mengumpulkan pengetahuan untuk menjadi informasi berharga bagi organisasi. Berdasarkan analisis, akuisisi pengetahuan ini meliputi beberapa hal yang diuraikan secara kualitatif. Dalam mengembangkan akuisisi pengetahuan individu dalam universitas memiliki interaksi secara langsung dengan konsumen untuk mempelajarinya bagaimana melayani dengan baik. Organisasi yang dipilih dalam studi ini adalah organisasi di bidang pendidikan di mana interaksi dengan mahasiswa secara langsung bisa diketahui dengan cepat. Interaksi ini dirasakan sehari-hari oleh tenaga pengajar. Untuk mengetahui keinginan lebih lanjut pada pertengahan proses belajar-mengajar, individu diberikan suatu evaluasi mengenai kinerja seorang dosen dalam kelas. Dengan demikian, organisasi bisa mendapatkan informasi langsung yang berupa masukan dari individu sebagai pengguna jasa. Input yang diberikan secara langsung menjadi bahan evaluasi kinerja karyawan. Namun demikian, untuk kegiatan survey resmi organisasi kepada pihak mahasiswa secara resmi belum dilakukan secara terstruktur. Survey kepada pengguna baru dilakukan sekali.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa organisasi pendidikan telah melakukan usaha untuk bisa interaksi dengan konsumen, meskipun baru dilakukan satu kali survey.

Individu belum mempelajari konsumen organisasi secara terstruktur, jika ada individu yang melakukan hal ini disebabkan oleh inisiatif yang bersangkutan. Salah satu contoh program studi Manajemen, sudah melakukan evaluasi kinerja pada dosen-dosen baik tetap maupun tidak tetap berkaitan dengan proses pengajaran di kelas antara lain kesiapan mengajar, silabus, komunikasi yang baik dengan mahasiswa, interaksi yang baik, dan kesesuaian dengan tujuan pengajaran. Hal ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada mahasiswa dengan menanyakan persepsi mahasiswa. Pihak universitas sudah melakukan survey kepuasan mahasiswa dengan menetapkan indikator-indikator yang berkaitan dengan fasilitas pengajaran, akademik, fasilitas umum, kualitas pengajaran, dan pelayanan kemahasiswaan.

Organisasi mengumpulkan semua informasi dalam suatu prosedur baik formal maupun informal (Siemieniuch & Sinclair, 2004). Prosedur kerja merupakan aspek yang menjadi perhatian untuk ditetapkan. Prosedur kerja dapat diwujudkan dalam bentuk dokumen sehingga semua anggota organisasi bisa memahami petunjuk kerja. Prosedur

kerja yang didokumentasi harus memiliki pengukuran yang jelas. Pengukuran yang jelas ini bisa menjadi standar evaluasi kerja. Untuk terciptanya manajemen pengetahuan, pembentukan infrastruktur yang mendukung perlu diwujudkan karena ini membantu proses penyebaran informasi untuk seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa organisasi pendidikan memiliki prosedur formal, meskipun belum dilakukan secara optimal.

Secara formal, penelitian & manajemen pengetahuan merupakan bagian yang didirikan untuk memelihara dan memanfaatkan pengetahuan dengan tujuan untuk menjadikan Universitas sebagai organisasi yang selalu belajar melalui budaya berbagi pengetahuan (knowledge sharing), budaya belajar (learning culture), dan penelitian. Di samping itu, prosedur kerja juga disusun oleh Direktorat Quality Assurance. Prosedur yang ada selalu menerapkan empat nilai utama yaitu yaitu tersedia, terbaru, akurat, dan mudah diakses, bagian ini mengemban misi untuk menyimpan, memperbarui, dan memelihara semua data dan pengetahuan yang ada di universitas dengan bentuk yang terstandarisasi, efektif, dan mudah diakses serta menjadi pusat informasi dan pengetahuan.

Organisasi seharusnya secara rutin melakukan benchmarking terhadap suatu organisasi yang melakukan kegiatan bisnis terbaik sebagai salah satu bentuk akuisisi pengetahuan. Benchmarking sebagai pencarian secara berkesinambungan dan penerapan secara nyata praktik-praktik yang lebih baik yang mengarah pada kinerja kompetitif unggul (Watson, 1993). Berkaitan dengan manajemen pengetahuan, benchmarking merupakan suatu bentuk untuk mendapatkan pengetahuan yang baru dari pihak lain. Benchmarking sebagai suatu proses belajar yang berlangsung secara sistematis dan terus-menerus di mana setiap bagian dari suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan yang terbaik atau pesaing yang paling unggul. Kegiatan benchmarking perlu keterlibatan dari semua pihak yang berkepentingan, pemilihan yang tepat tentang apa yang akan ditiru, pemahaman dari organisasi itu sendiri, pemilihan mitra yang cocok dan kemampuan untuk melaksanakan apa yang ditemukan dalam praktik bisnis.

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa organisasi pendidikan tidak melakukan benchmarking secara formal pada organisasi lain. Namun, ada beberapa elemen yang bisa dijadikan ukuran untuk meningkatkan pengetahuan.

Tidak, benchmark tidak dilakukan secara rutin, tetapi dilakukan oleh beberapa bagian seperti QUARK dengan BINUS dan Astra, PS Manajemen dengan BSM dan Ahmad Dahlan.

Dalam usaha untuk meningkatkan akuisisi pengetahuan, organisasi seharusnya membangun infrastruktur internet (Vasey, 2000). Organisasi secara rutin menggunakan internet sebagai sumber ide. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa organisasi dalam studi ini membangun infrastruktur internet dengan baik.

Infrasruktur intranet ini merupakan hal penting dan sejalan dengan pendapat Hedlund (1993). Organisasi dalam studi ini memiliki sejumlah elemen-elemen. Elemen-elemen yang berkaitan adalah 1) jumlah orang dengan komputer yang ada dalam organisasi, 2) jumlah penggunaan email, 3) penerapan penggunaan internet, 4) eksistensi website, 5) eksistensi intranet perusahaan, 6) eksistensi dukungan non-computerized knowledge, 7) eksistensi aliran kerja, 8) eksistensi alur kerja yang eksplisit, 9) eksistensi sistem manajemen dokumen, 10) eksistensi jejaring internal di mana pengetahuan disharing yaitu melalui database, berita, forum, obrolan, 11) eksistensi alat elektronik untuk mencari informasi, 12) eksistensi web server yang membagi informasi dengan konsumen, pemasok, universitas, 13) eksistensi sistem yang sudah terkomputerisasi.

Organisasi mengeluarkan banyak sumber biaya untuk aktivitas riset internal untuk menghasilkan banyak informasi. Menurut Darroch (2003), sumber biaya yang cukup bisa menggerakkan individu untuk melakukan penelitian sebagai bentuk akuisisi pengetahuan. Penelitian membutuhkan biaya yang besar. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa organisasi dalam studi ini sudah melakukan alokasi anggaran untuk riset internal bagi para dosen-dosen yang ada, meskipun jumlahnya masih kecil.

Anggaran untuk riset masih kecil baru 5% dari anggaran secara keseluruhan yang ada, namun memiliki lembaga riset untuk itu. Manajemen pengetahuan di Universitas mencakup beberapa fasilitas dan kegiatan antara lain Knowledge Center, Perpustakaan, dan Studi Audio Visual dan Fotografi. Seluruh kegiatan penelitian dan pelatihan berada dikelola oleh Knowledge Center. Hal ini mencakup dua hal yaitu penelitian dan pelatihan.

Penelitian merupakan salah satu unsur Tridharma Perguruan Tinggi yang wajib dilakukan oleh civitas akademika Universitas. Kegiatan penelitian ini dilaksanakan sebagai satu model penelitian yang kompetitif yang merupakan kegiatan penelitian yang

mengarahkan dan membimbing calon-calon peneliti yang tergolong dalam penelitian mandiri yang mengarah ke penciptaan inovasi dan pengembangan ilmu pengetahuan. Universitas memberikan kesempatan kepada civitas akademika, baik dosen maupun staf penunjang serta mahasiswa untuk mengadakan penelitian dengan dana yang disediakan khusus untuk kegiatan tersebut.

Kerjasama dengan organisasi lain juga merupakan sarana untuk akuisisi informasi dan pengetahuan. Organisasi mendapatkan ide untuk maju dengan melakukan kerjasama dengan organisasi lain.

Kerjasama dengan organisasi lain dilakukan untuk memajukan organisasi seperti kerjasama dengan Harvard, donor Universitas dan organisasi lain seperti TIFA, Freedom Institute. Kerjasama ini untuk membina hubungan kedua universitas dan untuk memperkenalkan pendidikan dan pertukaran informasi antara kedua negara. Sementara itu, untuk kunjungan staf dosen dan karyawan diharapkan akan memberikan keuntungan bagi kedua universitas. Kerjasama ini meliputi perencanaan di masa yang akan datang dan memungkinkan dalam pertukaran staf pengajar dalam bidang pendidikan dan penelitian. Kedua universitas juga membuka kesempatan kerjasama bidang penelitian. Bentuk dari kerjasama mungkin disesuaikan dengan hasil pembicaraan masing-masing proyek.

Menurut penelitian Khamseh dan Jolly (2008), kerjasama dengan pihak lain merupakan suatu metode untuk menggali pengetahuan yang berguna dari pihak lain di luar organisasi. Kerjasama akan menjadikan organisasi mempelajari keahlian dan mendapatkan sumber daya yang tidak dimiliki organisasi. Akuisisi pengetahuan ini berupa pengetahuan eksplisit dari pihak organisasi lain yang mungkin sudah dikodifikasi dalam bentuk aturan atau prosedur. Pengetahuan yang didapat dapat berupa pengetahuan yang bersifat inti maupun non-inti.

Berdasarkan informasi tambahan dari hasil wawancara, organisasi dalam studi ini juga mengadakan langganan sejumlah artikel atau majalah, membiayai karyawan baik staf dan dosen untuk ikut aktif dalam seminar serta membiayai karyawan untuk melakukan penelitian. Semua usaha ini juga ditujukan untuk mendapatkan pengetahuan dalam memperbaiki kinerja yang ada. Media-media tersebut dapat memberikan sarana bagi karyawan untuk menimba ilmu di luar jam kerja. Rekrutmen karyawan dengan karakteristik tertentu juga dipertimbangkan. Sumber daya yang ada membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dosen-dosen dengan memiliki latar belakang

pendidikan yang baik dapat membantu organisasi untuk mewujudkan jangka pendek dan jangka panjang.

Diseminasi Pengetahuan

Untuk menciptakan sharing pengetahuan yang efektif, organisasi harus memelopori nilai proses pengetahuan, mengintegrasikan pengetahuan ke dalam pelatihan dan proses pengembangan staf, mengkomunikasikan secara konstan, melakukan promosi secara internal, merayakan kemenangan, dan membangun infrastruktur yang jelas agar setiap orang memiliki pemahaman dengan baik (Carrión, Gonzáles, & Leal, 2004).

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa organisasi dalam studi ini sudah melakukan usaha untuk melakukan diseminasi informasi dan pengetahuan.

Setiap program dalam organisasi memiliki pertemuan formal rutin. Ya, ada pertemuan Rektorat, Direktur, Program Studi, Departemen hingga seluruh karyawan seperti coffee morning. Hari Rabu ditetapkan sebagai learning day yang diwujudkan dalam pelaksanaan pelatihan untuk setiap dosen. Organisasi juga melakukan rotasi kerja. Karyawan melakukan pertemuan informal melalui arisan yang diselenggarakan satu bulan sekali. Di samping itu, organisasi melakukan diskusi mengenai hal-hal yang terkini untuk perbaikan kinerja organisasi.

Saluran informasi adalah jejaring sosial dalam organisasi dan merupakan suatu mekanisme yang menghubungkan dengan dunia luar. Saluran informasi adalah contoh nyata dari modal sosial. Saluran informasi mengandung struktur formal organisasi. Dimensi modal sosial ini terdiri atas hubungan personal yang individu kembangkan dengan individu yang lain melalui interaksi. Hubungan yang kuat dalam saluran informasi ini adalah eksistensi jaluran yang kuat untuk saling mengadakan komunikasi (Hoffman, Hoelscher, & Sherif, 2005)

Untuk menunjang diseminasi informasi, organisasi harus memiliki database informasi atau pengetahuan sebagai saluran informasi secara formal. Setiap individu dalam organisasi dapat mengakses dengan mudah bila diperlukan untuk mendapatkan referensi. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa organisasi dalam studi ini sudah melakukan usaha untuk membangun database perusahaan.

Semua informasi dan pengetahuan harus didiseminasi dan dimiliki oleh anggota organisasi. Publikasi informasi merupakan hal penting yang harus difokuskan oleh organisasi. Tim knowledge management merupakan badan penting untuk mendistribusikan semua informasi yang ada. Informasi yang disimpan sebaiknya menjadi database organisasi sehingga setiap individu dapat mengakses informasi dengan baik. Infrastruktur ini berupa internet yang memberikan kemudahan untuk setiap individu dapat mengakses informasi. Database disimpan di knowledge.universitas.ac.id dan wikipedia.paramadina.ac.id serta perpustakaan.

Sosialisasi pengetahuan berusaha mewujudkan *explicit knowledge* yang diciptakan dan disharingkan melalui organisasi dan diubah ke dalam *tacit knowledge* individu. Internalisasi pengetahuan berkaitan dengan kapabilitas aplikatif pengetahuan atau kemampuan untuk menerapkan pengetahuan dalam situasi nyata. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat menuntut organisasi harus menyesuaikan dengan perubahan ini. Individu yang ada dalam organisasi harus menyesuaikan dan memperbarui terus-menerus pengetahuan yang dimiliki agar bisa mengikuti perkembangan yang ada. Dengan terus memperbarui pengetahuan yang dimiliki oleh individu dapat membantu individu untuk menyelesaikan dan meningkatkan kinerja dengan lebih baik. Menurut McElroy (2000), individu tidak hanya memfokuskan pada *knowledge applicative capability* tetapi juga *knowledge creation capability*.

Untuk menarik minat dosen melakukan diseminasi pengetahuan, organisasi dalam studi ini sudah memiliki reward atau mekanisme untuk memberikan penghargaan bagi dosen yang mengikuti call for paper, seminar maupun melakukan penelitian. Limerick, Passfield, dan Cunnington (1994) berpendapat bahwa kompensasi juga merupakan aspek penting dalam manajemen pengetahuan. Kompensasi merupakan aspek untuk meningkatkan motivasi bagi individu untuk melakukan sharing informasi. Sharing informasi merupakan sesuatu yang harus dihargai karena individu sudah meluangkan waktu untuk mencari, menyimpan dan membagi bagi rekan kerja yang lain. Prosedur penilaian kinerja berkaitan dengan kompensasi penting dan hal ini merupakan sesuatu yang saling berkaitan. Menumbuhkan motivasi internal bagi karyawan untuk melakukan sharing informasi atau pengetahuan merupakan upaya yang sulit. Oleh karena itu, organisasi harus memulainya dengan memberikan kompensasi yang sepadan agar mendorong individu mau memberikan pengetahuan yang dimiliki kepada orang lain.

Diseminasi pengetahuan juga bermula dari manajemen atas. Berdasarkan hasil wawancara, organisasi ini juga menunjukkan komitmen atas untuk melakukan diseminasi pengetahuan. Membangun kepemimpinan yang dapat dipercaya merupakan tataran tingkat atas untuk melaksanakan manajemen pengetahuan (Siemieniuch & Sinclair, 2004). Kepemimpinan merupakan suatu arahan bagi terlaksananya manajemen pengetahuan. Pemimpin menetapkan tujuan untuk mengarahkan anggota organisasi menjalankan aktivitas.

Penggunaan Pengetahuan

Penggunaan pengetahuan penting untuk organisasi dalam merespon tuntutan pasar (Siemieniuch & Sinclair, 2004). Organisasi memiliki kemampuan cepat untuk merespon perubahan bisnis. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa organisasi dalam studi ini sudah menggunakan manajemen pengetahuan untuk memenuhi tuntutan pasar meskipun belum dijalankan secara optimal.

Struktur organisasi yang ramping memungkinkan melakukan perubahan bisnis dalam arti pembukaan program studi baru. Tahun ini dilakukan pembukaan 3 program studi baru tetapi kendala yang dihadapi adalah proses birokrasi dalam perizinan. Desain organisasi harus menunjukkan peran perusahaan dalam mengelola bisnis secara lebih professional. Individu yang memiliki tanggung jawab dalam mendukung terciptanya knowledge management adalah individu yang memiliki komitmen untuk menjalankan komunikasi yang baik dengan personel lain. Di samping itu, individu harus memiliki pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang bisa ditingkatkan melalui mengikuti pelatihan dan pendidikan formal.

Organisasi harus memiliki kemampuan cepat untuk mendeteksi adanya perubahan industri. Saat ini, perkembangan bisnis sangat cepat dan terjadi pada semua sektor industri. Studi ini menggunakan industri pendidikan sebagai setting penelitian. Industri pendidikan juga tidak terlepas dari kuatnya perubahan dengan ditunjukkan banyaknya pemain yang ada dalam industri tersebut. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa organisasi dalam studi ini sudah memiliki orientasi ke depan di bawah kepemimpinan rektor yang baru.

Tantangan di masa kini dan di masa depan adalah bagaimana menerjemahkan idealisme, prinsip-prinsip mulia dan ide-ide besar ke dalam kehidupan nyata, ke

dalam realita keseharian. Untuk merespons tantangan ke depan, Universitas menempatkan diri sebagai wahana dan pendorong tumbuhnya generasi terbaik Indonesia dengan moto leadership, entrepreneurship dan ethics serta memfokuskan aplikasi pengetahuan dengan baik pada setiap kegiatan di universitas. Di samping itu, pengetahuan akan selalu di up-date terus-menerus agar bisa sejajar dengan universitas yang lain.

Organisasi memiliki kemampuan cepat untuk merespon kemauan karyawan. Komunikasi memediasi antara tujuan organisasi dan target hasil yang dicapai, komunikasi berfungsi untuk mengadaptasi perubahan yang terjadi dalam organisasi juga pengaruh eksternal serta komunikasi berfungsi membina hubungan antar anggota organisasi sehingga mampu melaksanakan tugas dengan baik. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa organisasi dalam studi ini menerapkan pola komunikasi yang baik. Komunikasi ini merupakan upaya membagi informasi penting untuk bisa diketahui oleh semua karyawan dalam organisasi dan bisa dijadikan pedoman untuk menjalankan kegiatan dengan lebih baik. Membagi informasi ke bagian departemen lain dilakukan karena hal ini bisa membantu departemen lain untuk meningkatkan kinerja.

Manajemen pengetahuan yang diterapkan dengan baik dalam organisasi pada akhirnya memang ditujukan untuk dapat menciptakan kinerja yang baik yaitu terutama dalam bentuk peningkatan profitabilitas. Firestone (2001) berpendapat bahwa ada suatu keterkaitan antara manajemen pengetahuan dengan tujuan perusahaan dan memberikan sejumlah manfaat. Ukuran kesuksesan organisasi bisa dilakukan melalui 1) profitabilitas modal (ROA, ROI); 2) pertumbuhan (penjualan, pangsa pasar); 3) efisiensi keuangan dan operasional (kelancaran keuangan, likuiditas keuangan, produktivitas kerja, efisiensi biaya); 4) kepuasan stakeholder (peningkatan kekayaan, kepuasan karyawan, kepuasan konsumen, citra lingkungan); 5) posisi kompetitif (posisi kompetitif domestik, harga, kualitas).

Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa organisasi dalam studi ini sudah menunjukkan sedikit demi sedikit kesuksesan karena penerapan manajemen pengetahuan.

Universitas didirikan bukan karena adanya peluang bisnis. Universitas ini didirikan karena idealisme. Kepedulian atas masa depan bangsa yang menjadi penggerak kuat ikhtiar mendirikan institusi pendidikan tinggi ini. Namun, sedikit demi sedikit kesuksesan bisa diraih karena penerapan manajemen pengetahuan yang sudah mulai berjalan saat ini, hal ditunjukkan dengan antusiasme publik terhadap paramadina, kepuasan mahasiswa, dosen, serta pemilik saham.

Simpulan

Manfaat manajemen pengetahuan bisa dipahami sebagai *resource advantage* yang digunakan untuk menjelaskan bahwa sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dapat dijadikan untuk keunggulan kompetitif. Sumber daya yang strategik dapat digunakan untuk pendukung kinerja keuangan. Keunggulan kompetitif dapat dijadikan kompetensi inti yang unggul dan bisa memenangkan persaingan. Keunggulan kompetitif ini merupakan unik dan merupakan sumber inovasi untuk organisasi. Kombinasi sumber daya yang berbeda ini dapat mendorong organisasi untuk menciptakan produk atau menawarkan jasa yang unggul kepada konsumen. Sumber daya ini merupakan elemen manajemen pengetahuan. Sumber daya yang dimiliki oleh organisasi memiliki siklus hidup pendek, oleh karena itu manajemen pengetahuan dapat berperan sebagai alat untuk memperpanjang siklus hidup sumber daya, dan bisa menyebabkan organisasi memiliki inovasi secara terus-menerus. Hal ini bisa dilakukan antara lain:

- 1) Orientasi terhadap pengembangan, transfer dan proteksi pengetahuan. Perusahaan harus memiliki sistem yang bisa melakukan kodifikasi pengetahuan eksplisit. Teknologi informasi dan sistem internet diupayakan ada untuk memberikan akses kepada karyawan terhadap semua informasi. Mekanisme sharing diadakan agar karyawan bisa terdorong untuk berbagi pengetahuan. Pelaksanaan proyek antar departement diadakan untuk bisa menjalin komunikasi bersama.
- 2) Pembelajaran terus-menerus dalam organisasi. Perusahaan harus memiliki perencanaan karir yang baik untuk mendorong pembelajaran terus-menerus. Karyawan bisa menerima pelatihan secara umum agar bisa diterapkan untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. Sistem perbaikan secara terus-menerus ditujukan untuk perbaikan proses yang bisa mencapai standar kualitas yang diinginkan.
- 3) Pemahaman organisasi sebagai suatu sistem keseluruhan. Sistem yang dibangun bertujuan untuk memberikan informasi kepada klien, konsumen dan seluruh karyawan dalam organisasi. Perusahaan mendukung transfer pengetahuan melalui instrumen seperti inter-functional team, lingkaran kualitas, dan kelompok

- perbaikan. Praktik-praktik terbaik dalam satu departemen sebaiknya dibagikan pengalamannya kepada departemen lain. Ada sejumlah insentif untuk suatu tujuan. Perusahaan memiliki sistem yang mampu menangkap dan memiliki keterkaitan dengan informasi proses.
- 4) Pengembangan budaya inovatif untuk mendukung proyek riset dan pengembangan. Karyawan yang mengembangkan riset menjalankan pelatihan yang dibutuhkan. Karyawan juga diberikan suatu mekanisme agar bisa melakukan benchmarking pada perusahaan lain yang memiliki kesuksesan. Selalu ada umpan balik dalam pelaksanaan proyek dengan demikian dapat memberikan suatu evaluasi kerja.
 - 5) Pendekatan berdasarkan individual. Tugas-tugas dibentuk untuk mengidentifikasi sumber-sumber informasi yang diperlukan untuk organisasi. Perusahaan harus mendorong kerja kelompok. Prosedur harus dibangun untuk menggali opini dan kepuasan karyawan serta konsumen. Manajer perusahaan sebaiknya juga memberikan hadiah bagi karyawan yang memiliki prestasi.
 - 6) Pengembangan kompetensi dan manajemen berdasarkan kompetensi. Organisasi memiliki sistem untuk mengukur kompetensi karyawan.

Keterbatasan dan Saran Untuk Penelitian Yang Akan Datang

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu hanya menggunakan studi eksploratori untuk menggali penerapan manajemen pengetahuan dalam satu organisasi. Oleh karena itu, di masa yang akan datang perlu dilakukan penelitian bersifat kuantitatif agar mengetahui kekuatan indikator-indikator yang digunakan dalam wawancara. Indikator-indikator untuk wawancara merupakan alat ukur yang belum memiliki validitas pengukuran yang kuat. Penelitian di masa yang akan datang menggunakan beberapa organisasi agar bisa menguji kekuatan konstruk manajemen pengetahuan dengan baik. Organisasi yang digunakan sebaiknya tidak terbatas pada satu industri.

REFERENSI

- Carrión, G.C., Gonzáles, J.L.G., & Leal, A. 2004. Identifying key knowledge area in the professional services industry: A case study. *Journal of Knowledge Management*, 8: 131-150.
- Creswell, J. W. 1994. *Research Design : Quantitative And Qualitative Approach*. London: Sage
- Darroch, J. 2003. Developing a measure of manajemen pengetahuan behaviors and practice. *Journal of Manajemen pengetahuan*, 7: 41-54.
- Firestone, J.M. 2001. Estimating benefits of knowledge initiatives concepts methodology, and tools. *Journal of Knowledge and Innovation*, 1: 13-27.
- Hansen, M. T., Chesbrough, H.W., Nohria, N., Sull, D. N. 2000. Networked incubators: Hothouses of the New Economy. *Harvard Business Review*, 78: 74.
- Hoffman, J.J., Hoelscher, M.L., & Sherif, K. 2005. Social capital, knowledge management, and sustained superior performance. *Journal of Knowledge management*, 9: 93-100.
- Khamseh, H.M. & Jolly, D.R. 2008. Knowledge transfer in alliance: Determinant factors. *Journal of Knowledge Management*, 12:37-50.
- Limerick, D., Passfield, R., & Cunningham, B. 1994. Transformational change-towards an action learning organization. *The Learning Organization*, 1: 9-40.
- McElroy, M.W. 2000. Integrating complexity theory, manajemen pengetahuan and organizational learning. *Journal of Manajemen pengetahuan*, 4: 195-203.
- Meister, J.C. 1998. *Corporate Universities: Lessons in Building a World-Class Workforce*. McGraw-Hill, New York.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. 1998. Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242-266.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press, New York.
- Siemieniuch, C.E., & Sinclair, M.A. 2004. A framework for organizational readiness for knowledge management. *International Journal of Operations & Production Management*, 24: 79-98.

- Prince, C., & Stewart, J. 2002. Corporate universities: An analytical framework. *Journal of Management Development*, 21: 794-811.
- Quinn, J.B., Anderson, P., Finkelstein, S. 1996. Managing professional intellect: Making the most of the best. *Harvard Business Review*, 74: 71-78.
- Taylor, S. J.& Bogdan, R. 1984. *Introduction to Qualitative Reserach Methods : The Search for Meaning*. Edition 2nd. New York : John Wiley & Sons
- Tsai, M.T., & Lee, K.W. 2006. A study of knowledge internalization: From the perspective of learning cycle theory. *Journal of Manajemen pengetahuan*, 10: 57-71.
- Vasey, M. 2000. Srategic value of knowledge in an environment of change. *British Academy of Management Workshop: Knowledge Management for Strategic Business Change*.
- Walton, J. 1999. *Strategic Human Resource Development*. Pitman, London.
- Watson, G. 1993. *Strategic Benchmarking*. John Wiley, Singapore.
- Wong, W.L.P. & Radcliffe, D.F. 2000. The tacit nature of design knowledge. *Technology Analysis and Strategic Management*, 12: 493-512.