

Arman Maulana, S.Sy., M.M &
Siti Rosmayati, SST., M.M



Model Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan mencakup data, informasi, dan pengetahuan (kadang-kadang disebut secara kolektif sebagai konten) dan membahas bentuk pengetahuan yang diam-diam dan eksplisit.

MODEL MANAJEMEN PENGETAHUAN



Arman Maulana, S.Sy., M.M.

Siti Rosmayati, SST., M.M.

**MODEL
MANAJEMEN PENGETAHUAN**

Penulis: 1. Arman Maulana, S.Sy., M.M.
2. Siti Rosmayati, SST., M.M.

Editor: Arman Maulana

Tata Letak: Arman Maulana

Sampul: Guepedia.com

ISBN : 978-623-251-946-6

Diterbitkan Oleh:

Guepedia

The First On-Publisher in Indonesia

E-mail: guepedia@gmail.com

Fb. Guepedia

Twitter. [@guepedia](https://twitter.com/guepedia)

Website: www.guepedia.com

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

All right reserved

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kepada suara-suara hati yang bersifat mulia. Sumber ilmu pengetahuan, Sumber segala kebenaran, Sang Maha Cahaya, Penabur cahaya ilham, pilar nalar kebenaran dan kebaikan yang terindah, Sang Kekasih tercinta yang tak terbatas pencahayaan cinta-Nya bagi umat, Allah Subhanahu wa Ta'ala. Shalawat serta salam teruntuk Nabi Muhammad SAW, yang telah memberikan serta menyampaikan kepada kita semua ajaran Rukun Iman dan Rukun Islam yang telah terbukti kebenarannya, serta makin terus terbukti kebenarannya.

Alhamdulillah penulis telah menyelesaikan buku dengan judul Model Manajemen Pengetahuandi mana dari langkah pengembangan dari buku Modal Intelektual dan Manajemen Pengetahuan Pendahuluan untuk Manajemen Pengetahuan dalam Teori Dan Praktek Serta Siklus Manajemen Pengetahuan. Untuk Agar berhasil, prakarsa manajemen pengetahuan harus memiliki landasan teori yang kuat. Kegiatan KM utama yang dijelaskan dalam siklus KM pada bab sebelumnya membutuhkan kerangka kerja konseptual untuk beroperasi di dalam; jika tidak kegiatan tidak akan dikoordinasikan dan tidak akan menghasilkan manfaat KM yang diharapkan. Model manajemen pengetahuan disajikan dari Choo (1998), Weick (2001), Nonaka dan Takeuchi (1995), Wiig (1993), von Krogh dan Roos (1995), Boisot (1998), Beer (1984), dan Bennet dan Bennet (2004). Semua model menyajikan perspektif yang

berbeda pada elemen konseptual utama yang membentuk infrastruktur manajemen pengetahuan. Pada Buku ini menjelaskan, membandingkan, dan membedakan setiap model untuk memberikan pemahaman yang baik tentang disiplin KM.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada keluarga, sahabat, rekan-rekan teman mahasiswa, dan pihak-pihak lainnya yang membantu secara moral dan material bagi tersusunnya buku Modal Intelektual Dan Manajemen Pengetahuan. Buku ini tentu masih jauh dari kata sempurna. Untuk itu, kritik dan saran yang membangun sangat diperlukan agar buku ini bisa lebih baik nantinya untuk memberikan dukungan pengetahuan di kalangan perguruan tinggi.

Bandung, 4 Mei 2020

(Penulis)

Daftar Isi

Kata Pengantar	3
Daftar Isi	5
Bab 1 Pengantar Model Manajemen Pengetahuan....	6
Bab 2 Model KM Teori Utama	15
Bab 3 Model KM Choo Sense-Making.....	35
Bab 4 Model Wiig Untuk Membangun dan Menggunakan Pengetahuan.....	43
Bab 5 Model Boisot I-Space KM	52
Bab 6 Model Sistem Adaptif Kompleks KM.....	63
Bab 7 Implikasi Strategis Dan Praktis Organisasi Sosial Manajemenpengetahuan	75
Referensi	93
Sinopsis.....	96
Tentang Penulis	98



BAB 1 PENGANTAR MODEL MANAJEMEN PENGETAHUAN

A. Sumber Keunggulan Kompetitif

Meskipun sedikit yang berpendapat bahwa pengetahuan itu tidak penting, masalah utama adalah bahwa hanya sedikit manajer dan profesional informasi yang memahami bagaimana mengelola pengetahuan dalam organisasi yang menciptakan pengetahuan. Kecenderungannya adalah fokus pada pengetahuan "Hard" atau yang dapat diukur, dan KM sering dipandang sebagai semacam mesin pengolah informasi. Munculnya manajemen pengetahuan pada awalnya disambut dengan tingkat kecaman yang adil, dengan banyak orang merasa ini adalah kata kunci lain yang

dengan cepat masuk ke dalam sejarah. Sebagai gantinya, KM menetapkan dirinya secara kredibel baik sebagai disiplin studi akademis dan bidang praktik profesional, dan satu alasan keberhasilannya adalah pekerjaan yang dilakukan pada model teoritis atau konseptual manajemen pengetahuan. Di awal pengembangan KM, Pendekatan yang lebih holistik terhadap KM telah menjadi penting karena sifat pengetahuan yang subyektif dan dinamis telah menjadi masalah yang lebih mendesak. Pengaruh budaya dan kontekstual semakin meningkatkan kompleksitas yang terlibat dalam KM, dan faktor-faktor ini juga harus diperhitungkan dalam model atau kerangka kerja yang dapat menempatkan dan menjelaskan konsep dan proses KM kunci. Akhirnya, pengukuran diperlukan untuk dapat memantau kemajuan menuju dan pencapaian manfaat KM yang diharapkan.

Pendekatan holistik ini mencakup semua jenis konten yang akan dikelola, mulai dari data hingga informasi hingga pengetahuan, tetapi juga dari konversi diam-diam ke eksplisit dan kembali ke konversi tipe-pengetahuan-diam. Semua model KM yang disajikan dalam bab ini berupaya menangani manajemen pengetahuan dari perspektif holistik dan komprehensif.

Davenport dan Prusak (1998, hal. 2) memberikan perbedaan berikut antara data, informasi, dan pengetahuan, yang juga berfungsi untuk merangkum kembali:

Data: Sebuah set fakta diskrit, obyektif tentang peristiwa.

Informasi: Pesan, biasanya dalam bentuk dokumen atau komunikasi yang dapat didengar atau terlihat.

Pengetahuan: Gabungan cairan dari pengalaman yang dibingkai, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan

wawasan ahli yang menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman dan informasi baru. Itu berasal dan diterapkan dalam pikiran orang yang tahu. Dalam organisasi, sering kali menjadi tertanam tidak hanya dalam dokumen atau repositori tetapi juga dalam rutinitas organisasi, proses, praktik, dan norma.

Davenport dan Prusak (1998) merujuk pada perbedaan antara data, informasi, dan pengetahuan sebagai yang operasional, dan mereka berpendapat bahwa kita dapat mengubah informasi menjadi pengetahuan melalui perbandingan, konsekuensi, koneksi, dan percakapan. Mereka menekankan bahwa kegiatan penciptaan pengetahuan terjadi antara dan di dalam manusia dan bahwa kita harus mempertimbangkan pengetahuan di antara aset perusahaan yang paling penting.

Namun tidak perlu untuk memilih satu dari yang lain atau untuk membuat kategori yang saling eksklusif. Banyak tumpang tindih dan banyak nilai terbukti dalam berbagai jenis konten. Dalam hal ini, manajemen konten mungkin adalah istilah yang lebih baik, lebih umum daripada manajemen pengetahuan.

Nonaka dan Takeuchi (1995) memberikan perbedaan yang lebih filosofis, mulai dari definisi tradisional tentang pengetahuan sebagai "keyakinan sejati yang dibenarkan." Mereka mendefinisikan pengetahuan sebagai "proses manusia yang dinamis membenarkan keyakinan pribadi terhadap kebenaran ". Mereka berpendapat bahwa untuk menghasilkan inovasi, perlu untuk menciptakan pengetahuan. Bagi mereka, penciptaan pengetahuan organisasi adalah "kemampuan perusahaan secara keseluruhan untuk menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya ke seluruh

organisasi dan mewujudkannya dalam produk, layanan, dan sistem".

Konsep pengetahuan Tacit, telah diklarifikasi oleh Polanyi (1966), yang menekankan pentingnya konstruksi pengetahuan "*Individual*", dipengaruhi oleh emosi dan diperoleh pada akhir proses yang melibatkan setiap individu. penciptaan aktif dan pengorganisasian pengalaman. Ketika seseorang secara diam-diam tahu, dia bertindak, memutuskan, menggunakan tubuh, dan mengalami kesulitan besar dalam menjelaskan proses ini dengan kata-kata, aturan, dan algoritma. Tindakan mengetahui secara diam-diam tanpa jarak dari hal-hal dan pertunjukan, dan interaksi mengetahui antara orang-orang adalah salah satu dari pengamatan yang tidak sadar dan kedekatan sosial, "komunitarian".

Polanyi berpendapat bahwa semua pengetahuan adalah diam-diam atau berakar pada pengetahuan diam-diam. Di satu sisi, pengetahuan Tacit tidak mudah diekspresikan dengan cara formal, dan spesifik konteks, pribadi, dan sulit untuk dikomunikasikan. Di sisi lain, pengetahuan eksplisit adalah yang dikodifikasikan, diekspresikan dengan cara formal dan linguistik, mudah ditransmisikan dan disimpan, dan diekspresikan dalam kata-kata dan algoritma, tetapi itu hanya mewakili puncak gunung es dari seluruh tubuh pengetahuan. Definisi konsep tacit / eksplisit ini menekankan pentingnya mempertimbangkan dimensi tacit secara memadai.

Aturan 80/20 tampaknya berlaku di sini; yaitu, sekitar 80% dari pengetahuan kita adalah dalam bentuk diam-diam sebagai individu, sebagai kelompok, dan sebagai sebuah organisasi. Hanya 15 hingga 20% dari pengetahuan berharga yang biasanya ditangkap, dikodifikasi, atau diubah menjadi nyata dan konkret

dalam beberapa cara. Ini biasanya dalam bentuk buku, database, rekaman audio atau video, grafik atau gambar lain, dan sebagainya. Mobilisasi diam-diam / eksplisit (dalam dimensi epistemologis) dan berbagi dan difusi individu / kelompok / organisasi (dalam dimensi ontologis) harus dilakukan untuk menciptakan pengetahuan dan menghasilkan inovasi. Masing-masing model KM yang disajikan pada bagian selanjutnya membahas hal ini dengan cara yang berbeda namun saling melengkapi.

B. Pengertian Data, Informasi Dan Pengetahuan

Menurut F.N. Teskey :

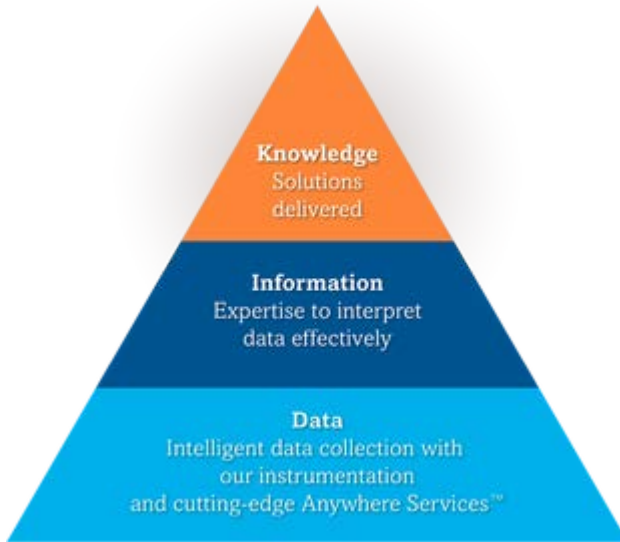
1. Informasi adalah sesuatu yang kita bagi melalui beragam media komunikasi yang ada.
2. Pengetahuan adalah sesuatu yang masih ada di dalam pikiran kita.
3. Informasi sama dengan pengetahuan yang dibagi atau telah dikomunikasikan melalui berbagai media yang ada.

Ada pendapat lain yang menyatakan :

1. Data : bagian paling dasar/kecil dari karya manusia. Data bersifat kaku. Merupakan representasi dari fakta yang ditemukan dalam aktivitas sehari-hari. Misal, uang dito hari ini = Rp. 350.000
2. Informasi : hasil pengolahan dari data yang dapat memberikan gambaran lebih jelas terhadap sesuatu. Informasi bersifat dinamis. Semua orang memiliki tanggapan yang berbeda-beda pada suatu informasi. Misal, kondisi keuangan dito dalam seminggu meningkat sebanyak 480% padahal minggu yang lalu dia mengalami defisit sebesar 24%.
3. Pengetahuan : adalah informasi yang diinterpretasikan dan diintegrasikan. Pengetahuan berasal dari informasi yang diserap dalam akal

pikiran seseorang. Pengetahuan bersifat transenden. Misal, sepanjang pengetahuan saya, dito tidak pernah memiliki uang lebih banyak dibandingkan arif.

Pengertian data, informasi dan pengetahuan :



Gambar 1. Pengertian data, informasi dan pengetahuan

Data adalah fakta-fakta mentah atau deskripsi-deskripsi dasar dari hal, event, aktivitas, dan transaksi yang ditangkap, direkam, disimpan, diklasifikasikan, tetapi tidak diorganisasikan untuk tujuan spesifik tertentu. Contoh data antara lain terdiri dari saldo bank, atau jumlah jam pekerja yang bekerja dalam periode pembayaran.

Informasi adalah sekumpulan fakta (data) yang diorganisir dengan cara tertentu sehingga mereka

mempunyai arti bagi si penerima. Sebagai contoh, bila kita memasukkan nama-nama murid dengan nilai rata-rata, nama-nama konsumen dengan saldo bank, jumlah gaji dengan jumlah jam bekerja, kita akan mendapatkan informasi yang berguna. Dengan kata lain, informasi datang dari data yang akan diproses.

Pengetahuan terdiri dari informasi yang sudah diorganisasikan dan diproses untuk memperoleh pemahaman, pengalaman, pembelajaran yang terakumulasi, sehingga dapat diaplikasikan dalam masalah atau proses bisnis tertentu.

C. Proses Transformasi Data, Informasi Dan Pengetahuan

Menurut F.N. Teskey dalam tulisannya, “*User Models and World Models for Data, Information, and Knowledge*”, memberikan model:



Gambar 2. Proses data, informasi dan pengetahuan

Menurut Teskey, data merupakan hasil pengamatan langsung terhadap suatu kejadian atau suatu keadaan; ia merupakan entitas yang dilengkapi dengan nilai tertentu. Informasi merupakan kumpulan data yang terstruktur untuk memperlihatkan adanya hubungan antarentitas. Pengetahuan merupakan model yang digunakan manusia untuk memahami dunia, dan yang dapat diubah-ubah oleh informasi yang diterima pikiran manusia.

Model yang hampir sama ditawarkan Mike Powell dalam bukunya, *Information Management for Development Organizations*. Menurut Powell, data adalah koleksi terstruktur dari kumpulan fakta (structured collection of quantitative facts), informasi adalah data atau fakta dengan arti (data or facts with meaning) dan pengetahuan merupakan hasil atau keluaran atau nilai dari informasi (producing significance or value from information). Model lain yang mirip juga dikemukakan Nathan Shedroff, seperti dikutip oleh Richard Saul Wurman dalam *Information Anxiety 2*. Bahkan Shedroff menambahkan satu lagi tahap sesudah pengetahuan, yaitu kebijaksanaan (wisdom).

Model Data → Information → Knowledge (DIK) di atas mempunyai beberapa kelemahan. Pertama, data dianggap sesuatu yang bebas nilai. Artinya, proses pengambilan suatu fakta menjadi data dianggap bebas nilai sampai ia diinterpretasikan menjadi informasi. Bagi para sosiolog aliran konstruksionis, definisi data seperti di atas tidak tepat. Bagi mereka, fakta tidak dibentuk secara ilmiah, tetapi merupakan sesuatu yang dibentuk atau dikonstruksi. Setiap orang bisa mempunyai konstruksi yang berbeda-beda atas suatu fakta, tergantung pada pengalaman, preferensi, pendidikan tertentu, dan lingkungan pergaulan atau sosial tertentu. Berarti, sudah ada proses interpretasi manusia melalui pengetahuan sebelumnya dalam mengumpulkan data (Eriyanto, *Analisis Framing*, 2002).

Kedua, model di atas tidak memberi batasan yang jelas kapan sesuatu itu dianggap informasi, kapan sesuatu itu sudah bisa dianggap pengetahuan. Kalau kita mendapat pesan bahwa “Air yang dipanaskan pada suhu mendidih 100 derajat Celsius bisa mematikan kuman. Dan bila kuman tersebut mati, penyakit kolera

akan sulit berkembang”, apakah ini suatu informasi atau pengetahuan? Batasannya sangat tidak jelas.

D. Manajemen Informasi Dan Manajemen Pengetahuan

Manajemen Informasi adalah teknik pengaturan atau organisasi agar informasi mudah dicari dan digunakan kembali oleh pemakai. Yang termasuk dalam proses manajemen informasi, antara lain, pengumpulan informasi, pengolahan informasi, kemas ulang informasi, dan temu kembali informasi.

Sementara itu, Manajemen Pengetahuan adalah teknik membangun suatu lingkungan pembelajaran (learning environment), sehingga orang-orang di dalamnya terus termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi yang ada, serta pada akhirnya mau berbagi pengetahuan baru yang didapat. Yang termasuk dalam proses manajemen pengetahuan, antara lain, pembelajaran (individu, organisasi, kolaborasi), dan berbagi pengetahuan.

Menurut eddy nurmanto, Knowledge Management merupakan suatu paradigma pengelolaan informasi yang berasal dari pemikiran bahwa pengetahuan yang murni sebenarnya tertanam dalam benak dan pikiran setiap manusia. Maka dari itu perlu dibangun suatu mekanisme penyebaran informasi dan pengalaman dari sumber daya manusia yang ada agar terjadi peningkatan pengetahuan dari masing-masing pelaku kegiatan di dalam suatu organisasi.



BAB 2

MODEL KM (*KNOWLEDGE MANAGEMENT*) TEORI UTAMA

A. Pendahuluan

Model-model berikut dipilih karena mereka memiliki karakteristik kritis berikut:

1. Mereka mewakili pendekatan holistik untuk manajemen pengetahuan (yaitu, mereka komprehensif dan mempertimbangkan orang, proses, organisasi, dan dimensi teknologi).
2. Mereka telah ditinjau, dikritik, dan dibahas secara luas dalam literatur KM, oleh para praktisi, akademisi, dan peneliti.

3. Model telah diimplementasikan dan diuji di lapangan sehubungan dengan reliabilitas dan validitas.

B. The von Krogh dan Roos Model Epistemologi Organisasi

Model von Krogh dan Roos KM (1995) membedakan antara pengetahuan individual dan pengetahuan sosial, dan mereka mengambil pendekatan epistemologis untuk mengelola pengetahuan organisasi: model KM epistologi organisasi. Sementara definisi organisasi telah bermasalah dan istilah ini sering digunakan secara bergantian dengan informasi, sejumlah masalah harus diatasi:

- Bagaimana dan mengapa orang-orang dalam suatu organisasi mengetahui. Bagaimana dan mengapa organisasi, sebagai entitas sosial, menjadi tahu.
- Yang penting bagi pengetahuan individu dan organisasi. Apa saja hambatan dalam KM organisasi.

Perspektif kognitif (misalnya, Varela, 1992) mengusulkan bahwa sistem kognitif, apakah itu otak manusia atau komputer, menciptakan representasi (yaitu, model) realitas dan bahwa pembelajaran terjadi ketika representasi ini dimanipulasi. Epistemologi organisasi kognitif memandang pengetahuan organisasi sebagai sistem yang mengatur diri sendiri di mana manusia transparan terhadap informasi dari luar (yaitu, kita menerima informasi melalui indera kita, dan kita menggunakan informasi ini untuk membangun model mental kita). Otak adalah mesin yang didasarkan pada

logika dan deduksi yang tidak memungkinkan proposisi yang bertentangan. Organisasi dengan demikian mengambil informasi dari lingkungannya dan memprosesnya dengan cara yang logis. Kursus tindakan alternatif dihasilkan melalui pencarian informasi.

Pendekatan koneksionis, di sisi lain, lebih holistik daripada reduksionisme. Otak tidak diasumsikan memproses simbol secara berurutan, tetapi untuk memahami "keutuhan," sifat global, pola, sinergi, dan gestal. Aturan pembelajaran mengatur bagaimana berbagai komponen dari seluruh jaringan ini terhubung. Informasi tidak hanya diambil dari lingkungan tetapi juga dihasilkan secara internal. Keakraban dan praktik mengarah pada pembelajaran. Bentuk individu simpul dalam sistem organisasi yang terhubung secara longgar, dan pengetahuan adalah fenomena nyata yang berasal dari interaksi sosial individu-individu ini. Dalam perspektif ini, pengetahuan berada tidak hanya dalam pikiran individu tetapi juga dalam hubungan di antara individu-individu ini. Pikiran kolektif terbentuk sebagai representasi dari jaringan ini, dan inilah yang merupakan inti dari manajemen pengetahuan organisasi.

Von Krogh dan Roos mengadopsi pendekatan koneksionis. Dalam model KM epistemologi organisasi mereka, pengetahuan berada baik pada individu-individu dari sebuah organisasi dan, pada tingkat sosial, dalam hubungan antara individu-individu. Pengetahuan dikatakan "diwujudkan"; yaitu, "semua yang diketahui diketahui oleh seseorang" (von Krogh dan Roos, 1995, hlm. 50). Tidak seperti kognitivisme, yang memandang

pengetahuan sebagai entitas abstrak, koneksionisme menyatakan bahwa tidak akan ada pengetahuan tanpa seorang yang tahu. Gagasan ini sangat cocok dengan konsep pengetahuan diam-diam, yang sangat sulit untuk disarikan dari seseorang dan dibuat lebih konkret. Ini juga memperkuat kebutuhan yang kuat untuk memelihara hubungan antara objek pengetahuan dan mereka yang memiliki pengetahuan tentang mereka penulis, ahli materi pelajaran.

Pada tahun 1998, von Krogh, Roos, dan Kleine meneliti sifat rapuh KM dalam organisasi dalam hal pola pikir individu, komunikasi dalam organisasi, struktur organisasi, hubungan antara anggota, dan pengelolaan sumber daya manusia. Kelima faktor ini dapat menghambat keberhasilan manajemen pengetahuan organisasi untuk inovasi, keunggulan kompetitif, dan tujuan organisasi lainnya. Misalnya, jika individu tidak menganggap pengetahuan sebagai kompetensi penting dari perusahaan, maka organisasi akan mengalami kesulitan mengembangkan kompetensi berbasis pengetahuan. Jika tidak ada bahasa yang sah untuk mengekspresikan pengetahuan baru dalam individu, kontribusi akan gagal. Jika struktur organisasi tidak memfasilitasi inovasi, KM akan gagal. Jika anggota individu tidak ingin berbagi pengalaman mereka dengan kolega mereka atas dasar rasa saling percaya dan hormat, tidak akan ada generasi pengetahuan sosial, kolektif di dalam organisasi itu. Akhirnya, jika pengetahuan yang berkontribusi tidak sangat dievaluasi dan diakui oleh manajemen puncak, mereka akan

kehilangan motivasi untuk berinovasi dan mengembangkan pengetahuan baru untuk perusahaan.

Organisasi perlu menempatkan *enabler* pengetahuan di tempat yang akan merangsang pengembangan pengetahuan individu, berbagi pengetahuan kelompok, dan penyimpanan organisasi dari konten berbasis pengetahuan yang berharga. Pendekatan ini selanjutnya disempurnakan (von Krogh, Ichijo, dan Nonaka, 2000) untuk mengusulkan model pengetahuan yang memungkinkan daripada manajemen pengetahuan. Pengetahuan memungkinkan mengacu pada "set keseluruhan kegiatan organisasi yang secara positif mempengaruhi penciptaan pengetahuan". Ini biasanya melibatkan memfasilitasi hubungan dan percakapan serta berbagi pengetahuan lokal di suatu organisasi dan lintas batas geografis dan budaya.

Pendekatan koneksiis tampaknya menjadi yang lebih tepat untuk menopang model teoritis manajemen pengetahuan, terutama karena fakta bahwa hubungan antara pengetahuan dan mereka yang "menyerap" dan memanfaatkan pengetahuan dipandang sebagai ikatan yang tidak dapat dipecahkan. Pendekatan koneksiis memberikan landasan teoretis yang solid untuk model manajemen pengetahuan dan merupakan komponen dari model yang dibahas dalam bab ini.

C. Model Spiral Pengetahuan Nonaka dan Takeuchi

Nonaka dan Takeuchi (1995) mempelajari keberhasilan perusahaan Jepang dalam mencapai

kreativitas dan inovasi. Mereka dengan cepat menemukan bahwa itu jauh dari pemrosesan pengetahuan objektif yang mekanistik. Sebaliknya, mereka menemukan bahwa inovasi organisasi sering berasal dari wawasan yang sangat subyektif yang dapat digambarkan dengan baik dalam bentuk metafora, slogan, atau simbol. Model Nonaka dan Takeuchi dari KM berakar pada model holistik penciptaan pengetahuan dan pengelolaan "kebetulan." Spektrum diam-diam / eksplisit dari bentuk pengetahuan (dimensi epistemologis) dan model individu / kelompok / organisasi atau tiga tingkat berbagi pengetahuan dan difusi (dimensi ontologis) keduanya diperlukan untuk menciptakan pengetahuan dan menghasilkan inovasi.

Nonaka dan Takeuchi berpendapat bahwa faktor kunci di balik rekam jejak sukses perusahaan Jepang dalam inovasi berasal dari pendekatan yang lebih digerakkan secara diam-diam untuk manajemen pengetahuan. Mereka berpendapat bahwa budaya Barat dianggap lebih tahu dan dikenal sebagai entitas yang terpisah (mengingat kembali pada pendekatan kognisistis, yang menempatkan pentingnya komunikasi dan penyimpanan pengetahuan eksplisit). Sebaliknya, orang Jepang, melalui karakteristik struktural bahasa mereka dan melalui pengaruh seperti Buddhisme Zen, percaya pada kesatuan kemanusiaan dan alam, tubuh dan pikiran, diri dan lainnya (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Oleh karena itu, mungkin lebih mudah bagi manajer Jepang untuk terlibat dalam proses "tinggal", sebuah istilah yang digunakan oleh Polanyi (1966) untuk mendefinisikan keterlibatan individu dengan objek

melalui keterlibatan dan komitmen diri, untuk menciptakan pengetahuan. Dalam lingkungan budaya seperti itu, pengetahuan pada dasarnya adalah "pengetahuan kelompok," mudah dikonversi dan dimobilisasi (dari diam-diam ke eksplisit, sepanjang dimensi epistemologis) dan mudah ditransfer dan dibagi (bersama individu ke grup ke organisasi, di dimensi ontologis).

Nonaka dan Takeuchi menggarisbawahi perlunya mengintegrasikan dua pendekatan, dari sudut pandang budaya, epistemologis, dan organisasi, untuk memperoleh alat budaya dan operasional baru untuk organisasi yang menciptakan pengetahuan yang lebih baik. Konstruksi organisasi hiperteks mereka memformalkan perlunya mengintegrasikan konsep-konsep tradisional yang berlawanan dari aliran pemikiran Barat dan Jepang.

D. Proses Penciptaan Pengetahuan

Penciptaan pengetahuan selalu dimulai dengan individu. Seorang peneliti yang cemerlang, misalnya, memiliki wawasan yang pada akhirnya mengarah pada paten. Atau manajer menengah memiliki intuisi tentang tren pasar yang menjadi katalis untuk konsep produk baru yang penting. Demikian pula, seorang pekerja lantai toko memanfaatkan pengalaman bertahun-tahun untuk menghasilkan inovasi proses yang menghemat jutaan dolar bagi perusahaan. Dalam setiap skenario ini, pribadi seseorang, pengetahuan pribadi (terutama bersifat diam-diam) diterjemahkan ke dalam penilaian, mampu,

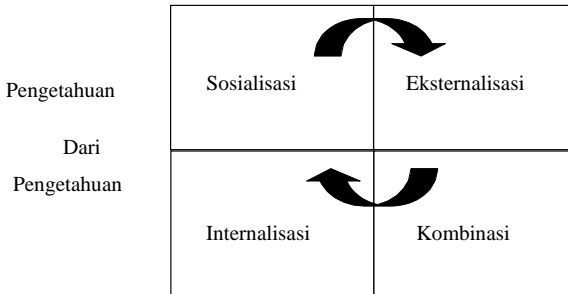
pengetahuan organisasi publik. Membuat pengetahuan pribadi tersedia bagi orang lain di perusahaan adalah inti dari model KM ini. Jenis proses pembuatan pengetahuan ini berlangsung terus menerus dan terjadi di semua tingkatan organisasi. Dalam banyak kasus, penciptaan pengetahuan terjadi dengan cara yang tidak terduga atau tidak direncanakan.

Menurut Nonaka dan Takeuchi, ada empat mode konversi pengetahuan : merupakan "mesin" dari seluruh proses penciptaan pengetahuan. Mode-mode ini adalah apa yang dialami individu. Mereka juga merupakan mekanisme di mana pengetahuan individu diartikulasikan dan "diperkuat" ke dalam dan di seluruh organisasi. Penciptaan pengetahuan organisasi, oleh karena itu, harus dipahami sebagai proses yang secara organisasi memperkuat pengetahuan yang dibuat oleh individu dan mengkristalkannya sebagai bagian dari jaringan pengetahuan organisasi.

Penciptaan pengetahuan terdiri dari proses sosial antara individu di mana transformasi pengetahuan bukan hanya proses searah tetapi juga interaktif dan spiral.

Konversi Pengetahuan

Ada empat mode konversi pengetahuan, seperti yang diilustrasikan dalam Gambar di bawah:



Gambar 4. Tdia Nonaka dan Tmodel Akeuchi Konversi Pengetahuan Nonaka dan Takeuchi, 1995.

1. Dari pengetahuan diam-diam ke pengetahuan diam-diam: proses sosialisasi.
2. Dari pengetahuan diam-diam ke pengetahuan eksplisit: proses eksternalisasi.
3. Dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit: proses kombinasi.
4. Dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan diam-diam: proses internasionalisasi.

Sosialisasi (tacit-to-tacit) terdiri dari berbagi pengetahuan dalam interaksi tatap muka, alami, dan biasanya sosial. Ini melibatkan mencapai saling pengertian melalui berbagi model mental, brainstorming untuk datang dengan ide-ide baru, magang atau interaksi mentoring, dan sebagainya. Sosialisasi adalah salah satu bentuk pertukaran pengetahuan yang paling mudah karena itu adalah yang kita lakukan secara naluriah ketika kita berkumpul di mesin kopi atau terlibat dalam pertemuan koridor dadakan. Keuntungan

terbesar dari sosialisasi juga merupakan kelemahan terbesarnya: karena pengetahuan tetap Tacit, ia jarang ditangkap, dicatat, atau ditulis di mana saja. Itu tetap di benak para peserta asli. Meskipun sosialisasi adalah cara yang sangat efektif untuk menciptakan dan berbagi pengetahuan, itu adalah salah satu cara yang lebih terbatas.

Davenport dan Prusak (1998) bahwa: Tacit, pengetahuan yang kompleks, yang dikembangkan dan diinternalisasi oleh yang tahu dalam jangka waktu yang lama, hampir mustahil untuk direproduksi dalam dokumen atau database. Pengetahuan tersebut menggabungkan begitu banyak pembelajaran yang masih harus dibayar dan tertanam sehingga aturan-aturannya mungkin tidak dapat dipisahkan dari bagaimana seseorang bertindak.

Ini berarti bahwa proses memperoleh pengetahuan Tacit tidak sepenuhnya terkait dengan penggunaan bahasa, tetapi lebih kepada pengalaman dan kemampuan untuk mentransmisikan dan membagikannya. Gagasan ini tidak boleh disamakan dengan transfer informasi sederhana karena penciptaan pengetahuan tidak terjadi jika kita mengabstraksikan transfer informasi dan pengalaman dari emosi terkait dan konteks spesifik di mana mereka tertanam. Sosialisasi terdiri dari berbagi pengalaman melalui pengamatan, peniruan, dan praktik.

Sebagai contoh, Honda mengorganisasi "kamp curah pendapat" di mana diskusi terperinci berlangsung

untuk memecahkan masalah yang sulit dalam proyek pengembangan. Pertemuan informal ini biasanya diadakan di luar tempat kerja, di luar lokasi, di mana setiap orang didorong untuk berkontribusi dalam diskusi dan tidak ada yang diizinkan untuk merujuk pada status dan kualifikasi karyawan yang terlibat. Satu-satunya perilaku yang tidak diterima selama diskusi ini adalah kritik sederhana yang tidak diikuti oleh saran yang membangun. Honda menggunakan pertemuan curah pendapat tidak hanya untuk mengembangkan produk baru tetapi juga untuk meningkatkan sistem manajerial dan strategi komersialnya. Brainstorming mewakili tidak hanya kesempatan untuk dialog kreatif tetapi juga saat ketika orang berbagi pengalaman dan, kemudian, pengetahuan diam-diam. Dengan cara ini, mereka menciptakan harmoni di antara mereka sendiri, mereka merasa mereka adalah bagian dari organisasi, dan mereka merasa terhubung satu sama lain dengan berbagi tujuan yang sama. Banyak organisasi lain mengadakan "Hari Pengetahuan" atau "Kafe Pengetahuan" yang serupa untuk mendorong berbagi pengetahuan tacit-to-tacit ini.

Proses eksternalisasi (diam-diam ke eksplisit) memberikan bentuk yang terlihat untuk diam-diam pengetahuan dan mengubahnya menjadi pengetahuan eksplisit. Ini dapat didefinisikan sebagai "proses penciptaan pengetahuan yang penting dalam pengetahuan diam-diam menjadi eksplisit, mengambil bentuk metafora, analogi, konsep, hipotesis, atau model" (Nonaka dan Takeuchi, 1995, hal. 4). Dalam mode ini, individu dapat mengartikulasikan pengetahuan dan

pengetahuan dan, dalam beberapa kasus, tahu-mengapa dan peduli-mengapa. Pengetahuan tacit sebelumnya dapat ditulis, ditempel, ditarik, atau dibuat nyata atau konkret dalam beberapa cara. Seorang perantara sering dibutuhkan pada tahap ini; itu selalu lebih sulit ketika kita mengubah satu jenis pengetahuan menjadi yang lain. Seorang jurnalis pengetahuan adalah seseorang yang dapat mewawancarai orang-orang yang berpengetahuan untuk mengekstraksi, membuat model, dan mensintesis dengan cara yang berbeda (format, panjang, level detail, dll.) Dan dengan demikian meningkatkan cakupannya (audiens yang lebih luas dapat memahami dan menerapkan konten ini sekarang).

Setelah dieksternalisasi, pengetahuan menjadi nyata dan permanen. Ini dapat dibagikan dengan lebih mudah dengan orang lain dan dimanfaatkan di seluruh organisasi. Prinsip-prinsip yang baik dari manajemen konten perlu diperhitungkan untuk membuat keputusan di masa depan tentang pengarsipan, memperbarui, dan pensiun konten pengetahuan eksternal. Sangat penting untuk tidak kehilangan atribusi dan informasi kepengarangan ketika pengetahuan diam-diam dibuat eksplisit. Ini melibatkan kodifikasi metadata atau informasi tentang konten bersama dengan konten aktual.

Misalnya, Canon memutuskan untuk merancang dan memproduksi mesin fotokopi mini yang dapat digunakan sesekali untuk penggunaan pribadi. Produk baru ini sangat berbeda dari mesin fotokopi industri yang mahal, yang juga menimbulkan biaya perawatan yang tinggi. Canon harus merancang sesuatu yang relatif

murah dengan biaya perawatan yang wajar. Anggota proyek mesin fotokopi mini Canon, menyadari bahwa drum adalah masalah yang paling sering, merancang jenis drum yang akan bertahan melalui penggunaan yang wajar. Mereka kemudian harus kreatif dan merancang drum yang harganya tidak lebih mahal dari mesin fotokopi mini! Bagaimana mereka menghasilkan inovasi ini? Setelah diskusi panjang, suatu hari pemimpin unit yang harus menyelesaikan masalah ini membawa beberapa kaleng bir, dan ketika tim sedang melakukan brainstorming, seseorang mencatat bahwa kaleng bir berbiaya rendah dan menggunakan jenis aluminium yang sama seperti drum mesin fotokopi. Sisanya, seperti kata mereka, adalah sejarah.

Tahap selanjutnya dari konversi pengetahuan dalam model Nonaka dan Takeuchi adalah kombinasi (eksplisit-ke-eksplisit), proses menggabungkan kembali bagian-bagian terpisah dari pengetahuan eksplisit ke dalam bentuk baru. Beberapa contoh akan menjadi sintesis dalam bentuk laporan ulasan, analisis tren, ringkasan eksekutif singkat, atau database baru untuk mengatur konten. Tidak ada pengetahuan baru yang diciptakan per se; itu adalah kombinasi baru atau representasi dari pengetahuan yang ada atau sudah eksplisit. Dengan kata lain, kombinasi terjadi ketika konsep diurutkan dan sistematis dalam sistem pengetahuan. Beberapa contoh akan mengisi basis data ketika kita mengajar, ketika kita mengkategorikan dan menggabungkan konsep, atau ketika kita mengubah pengetahuan eksplisit menjadi media baru seperti tutorial berbasis komputer. Misalnya, dalam

mengembangkan kursus pelatihan atau kurikulum untuk kursus universitas, ada,

Contoh lain adalah Kraft General Foods ketika merencanakan dan mengembangkan sistem point-of-sale (POS) baru, sistem yang akan melacak tidak hanya barang yang dijual tetapi juga informasi tentang pembeli. Maksudnya adalah untuk menggunakan informasi ini untuk merencanakan model baru untuk dijual, kombinasi produk baru, produk dan layanan, layanan, dan sebagainya. Sistem POS mengumpulkan dan menganalisis informasi dan kemudian membantu orang pemasaran untuk merencanakan program pemasaran intensif informasi yang disebut mikro-merchandising.

Proses konversi terakhir, internalisasi (eksplisit ke diam-diam), terjadi melalui penyebaran dan menanamkan perilaku yang baru diperoleh dan model mental yang baru dipahami atau direvisi. Internalisasi sangat terkait dengan "belajar sambil melakukan."

Internalisasi mengubah atau mengintegrasikan pengalaman dan pengetahuan bersama dan / atau individu ke dalam model mental individu. Setelah diinternalisasi, pengetahuan baru kemudian digunakan oleh karyawan yang memperluasnya, memperluasnya, dan membingkai ulangannya dalam basis pengetahuan diam-diam yang sudah ada. Mereka memahami, belajar, dan membeli ke dalam pengetahuan baru, dan ini dimanifestasikan sebagai perubahan yang dapat diamati; yaitu, mereka sekarang melakukan pekerjaan dan tugas mereka secara berbeda.

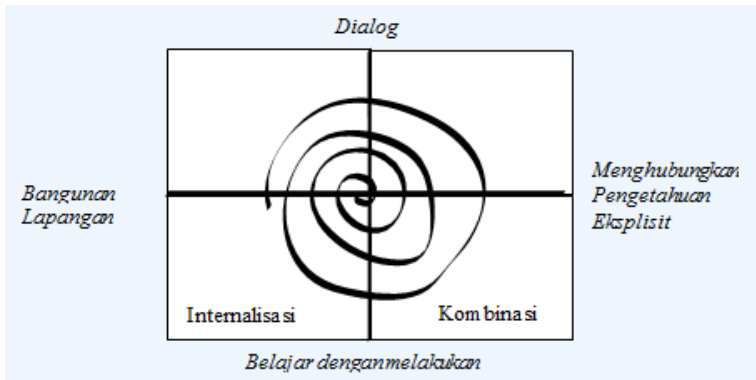
Sebagai contoh, General Electric telah mengembangkan sistem untuk mendokumentasikan semua keluhan dan pertanyaan pelanggan dalam database yang dapat diakses oleh semua karyawannya. Sistem ini memungkinkan karyawan untuk menemukan jawaban atas pertanyaan pelanggan baru dengan lebih cepat karena memfasilitasi berbagi pengalaman karyawan dalam penyelesaian masalah. Sistem ini juga membantu pekerja untuk menginternalisasi pengalaman orang lain dalam menjawab pertanyaan dan memecahkan masalah.

Pengetahuan, pengalaman, praktik terbaik, pelajaran yang dipetik, dan seterusnya melalui proses konversi sosialisasi, eksternalisasi, dan kombinasi, tetapi mereka tidak dapat berhenti pada salah satu dari tahapan ini. Hanya ketika pengetahuan diinternalisasi ke dalam basis pengetahuan diam-diam individu dalam bentuk model mental bersama atau pengetahuan teknis, pengetahuan ini menjadi aset yang berharga bagi individu, komunitas praktik mereka, dan organisasi. Agar penciptaan pengetahuan organisasi terjadi, seluruh proses konversi harus dimulai dari awal lagi: pengetahuan diam-diam yang terakumulasi pada tingkat individu perlu disosialisasikan dengan anggota organisasi lain, sehingga memulai spiral baru penciptaan pengetahuan (Nonaka dan Takeuchi, 1995, hal. 69). Ketika pengalaman dan informasi ditransfer melalui observasi, imitasi, dan praktik, maka kita kembali ke kuadran sosialisasi. Pengetahuan ini kemudian diformalkan dan diubah menjadi pengetahuan eksplisit,

melalui penggunaan analogi, metafora, dan model, dalam kuadran eksternalisasi. Pengetahuan eksplisit ini kemudian disistematisasi dan digabungkan kembali dalam kuadran kombinasi, dan karenanya sekali lagi menjadi bagian dari pengalaman individu. Dalam kuadran internalisasi, pengetahuan sekali lagi menjadi pengetahuan diam-diam. karenanya sekali lagi menjadi bagian dari pengalaman individu. Dalam kuadran internalisasi, pengetahuan sekali lagi menjadi pengetahuan diam-diam. karenanya sekali lagi menjadi bagian dari pengalaman individu. Dalam kuadran internalisasi, pengetahuan sekali lagi menjadi pengetahuan Tacit.

E. Spiral Pengetahuan

Penciptaan pengetahuan bukanlah proses berurutan. Sebaliknya, itu tergantung pada interaksi yang berkelanjutan dan dinamis antara pengetahuan diam-diam dan eksplisit di seluruh empat kuadran. Spiral pengetahuan (lihat Gambar di bawah) menunjukkan bagaimana organisator mengartikulasikan, mengatur dan mensistematisasikan pengetahuan diam-diam individu. Organisasi menghasilkan dan mengembangkan alat, struktur, dan model untuk mengakumulasi dan berbagi pengetahuan. Spiral pengetahuan adalah aktivitas berkelanjutan dari aliran pengetahuan, berbagi, dan konversi oleh individu, komunitas, dan organisasi itu sendiri.



Gambar 5. Tdia Nonaka dan Takeuchi Pengetahuan Spiral
Nonaka Dan Takeuchi, 1995.

Dua langkah dalam spiral pengetahuan yang paling sulit adalah yang melibatkan perubahan dalam jenis pengetahuan, yaitu, eksternalisasi, yang mengubah diam-diam menjadi pengetahuan eksplisit, dan internalisasi, yang mengubah eksplisit menjadi pengetahuan tersembunyi. Kedua langkah ini membutuhkan komitmen pribadi yang tinggi, dan biasanya akan melibatkan model mental, kepercayaan dan nilai-nilai pribadi, dan proses menciptakan kembali diri Anda, kelompok Anda, dan organisasi secara keseluruhan. Metafora adalah cara yang baik untuk mengekspresikan konten yang “tidak dapat diungkapkan” ini. Misalnya, slogan, cerita, analogi, atau simbol dari beberapa jenis dapat merangkum makna kontekstual yang kompleks. Sebuah metafora sering digunakan untuk menyampaikan dua gagasan dalam satu frasa dan dapat didefinisikan sebagai “mencapai dalam sebuah kata atau frasa apa yang bisa dinyatakan

hanya dalam banyak kata, jika sama sekali” (Sommer dan Weiss, 1995, hal. Vii) . Semua kendaraan ini adalah model yang baik untuk mewakili pemahaman konten yang konsisten, sistematis, dan logis tanpa kontradiksi. Model yang lebih baik dan lebih koheren.

Dimungkinkan untuk menyusun metafora, model, dan analogi dalam desain KM organisasi. Prinsip pertama adalah memiliki redundansi bawaan untuk memastikan informasi tumpang tindih. Redundansi akan membuatnya lebih mudah untuk mengartikulasikan konten, untuk berbagi konten, dan memanfaatkannya. Contohnya adalah untuk membentuk beberapa kelompok yang bersaing, untuk membangun dalam strategi rotasi sehingga pekerja melakukan berbagai pekerjaan, dan untuk menyediakan akses mudah ke informasi perusahaan melalui satu basis pengetahuan terintegrasi.

Berbagi dan menggunakan pengetahuan terjadi melalui "spiral pengetahuan," yang, "mulai pada tingkat individu dan bergerak naik melalui perluasan komunitas interaksi, melintasi batas-batas sectional, departemen, divisi dan organisasi ”(Nonaka dan Takeuchi, 1995, hal. 72). Nonaka dan Takeuchi berpendapat bahwa suatu organisasi harus mempromosikan konteks fasilitasi di mana proses penciptaan pengetahuan organisasi dan individu dapat dengan mudah terjadi, bertindak sebagai spiral. Mereka menggambarkan hal-hal berikut “Kondisi yang Diaktifkan untuk Penciptaan Pengetahuan Organisasi”:

1. Niat: aspirasi organisasi untuk tujuannya (perumusan strategi dalam lingkungan bisnis).
2. Otonomi: kondisi di mana individu bertindak secara mandiri, sesuai dengan prinsip "spesifikasi kritis minimum", dan terlibat dalam tim swakelola lintas fungsi.
3. Fluktuasi dan Kekacauan Kreatif: kondisi yang merangsang interaksi antara organisasi dan lingkungan eksternal dan / atau menciptakan fluktuasi dan gangguan dengan cara kekacauan kreatif atau kesesuaian strategis.
4. Redundansi: adanya informasi yang melampaui persyaratan operasional langsung anggota organisasi; bersaing tim multipel pada masalah yang sama; dan rotasi personel yang strategis.
5. Varietas yang diperlukan:keanekaragaman internal untuk mencocokkan keragaman dan kompleksitas lingkungan, dan untuk memberikan setiap orang di organisasi dengan akses tercepat ke berbagai informasi yang diperlukan; struktur organisasi yang datar dan fleksibel terkait dengan jaringan informasi yang efektif.

Model Nonaka dan Takeuchi telah terbukti menjadi salah satu yang lebih kuat di bidang KM, dan terus diterapkan dalam berbagai pengaturan. Salah satu kekuatan terbesarnya adalah kesederhanaannya baik dalam hal memahami prinsip dasar model dan dalam hal mampu dengan cepat menginternalisasi dan menerapkan model KM. Salah satu kekurangan utamanya adalah, melalui valid, tampaknya tidak cukup untuk menjelaskan semua tahapan yang terlibat dalam

pengelolaan pengetahuan. Model Nonaka dan Takeuchi berfokus pada transformasi pengetahuan antara pengetahuan diam-diam dan eksplisit, tetapi model tersebut tidak membahas masalah yang lebih besar tentang bagaimana pengambilan keputusan terjadi dengan memanfaatkan kedua bentuk pengetahuan tersebut.



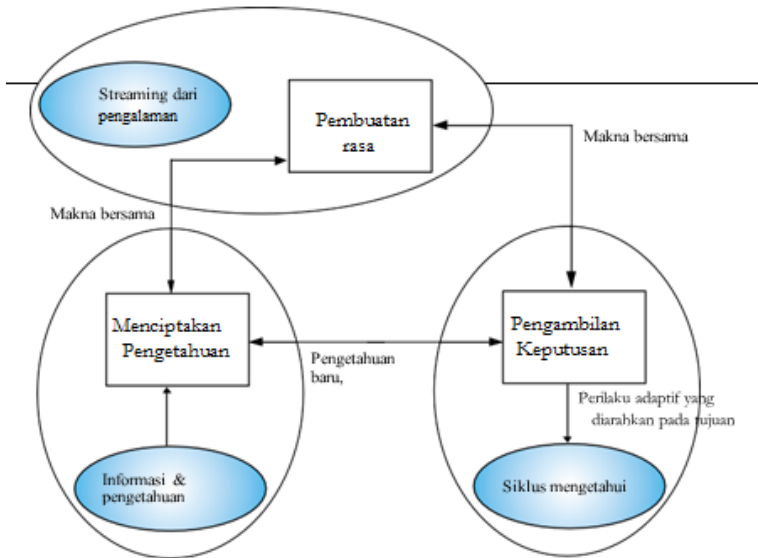
BAB 3

MODEL KM *CHOO SENSE-MAKING*

A. Choo's Model Manajemen Pengetahuan

Choo (1998) telah menggambarkan model manajemen pengetahuan yang menekankan pembuatan akal (sebagian besar didasarkan pada Weick, 2001), penciptaan pengetahuan (berdasarkan Nonaka dan Takeuchi, 1995) dan pengambilan keputusan (berdasarkan, di antara konsep-konsep lain, rasionalitas terbatas; lihat Simon, 1957). Model KM Choo berfokus pada bagaimana elemen-elemen informasi dipilih dan selanjutnya dimasukkan ke dalam tindakan organisasi. Tindakan organisasi dihasilkan dari konsentrasi dan penyerapan informasi dari lingkungan eksternal ke

dalam setiap siklus berturut-turut, seperti yang diilustrasikan dalam Gambar di bawah. Setiap fase, pembuatan akal, penciptaan pengetahuan, dan pengambilan keputusan, memiliki rangsangan atau pemicu dari luar.



Gambar 6. Haiverview dari Choo's (1998) Model Manajemen Pengetahuan

Pada tahap pembuatan akal, seseorang mencoba memahami informasi yang mengalir dari lingkungan eksternal. Prioritas diidentifikasi dan digunakan untuk menyaring informasi. Individu membangun interpretasi umum dari pertukaran dan menegosiasikan fragmen informasi yang dikombinasikan dengan pengalaman

mereka sebelumnya. Weick (2001) mengusulkan teori akal untuk menggambarkan bagaimana kekacauan ditransformasikan menjadi proses yang masuk akal dan tertib dalam suatu organisasi melalui interpretasi bersama dari individu. Loosely coupled system adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan sistem yang dapat dipisahkan atau direvisi tanpa merusak seluruh sistem. Seorang manusia "berpasangan erat," sedangkan genom manusia "berpasangan longgar." Kopling yang longgar memungkinkan adaptasi, evolusi, dan ekstensi. Pembuatan akal dapat dianggap sebagai sistem yang digabungkan secara longgar di mana individu membangun representasi realitas mereka sendiri dengan membandingkan peristiwa saat ini dengan peristiwa masa lalu.

Weick (2001) mengusulkan bahwa pembuatan akal dalam organisasi terdiri dari empat proses terintegrasi: (1) perubahan ekologis, (2) berlakunya, (3) seleksi, dan (4) penyimpanan.

Perubahan ekologis adalah perubahan dalam lingkungan yang berada di luar organisasi yang mengganggu aliran informasi kepada peserta dan memicu perubahan ekologis dalam organisasi. Pelaku organisasi memberlakukan lingkungan mereka dengan berusaha untuk memeriksa dengan cermat elemen-elemen lingkungan.

Pada fase berlakunya, orang mencoba untuk membangun, mengatur ulang, memilih, atau menghancurkan elemen konten tertentu. Banyak fitur

obyektif dari lingkungan mereka dibuat kurang acak dan lebih teratur melalui penciptaan kendala atau aturan mereka sendiri. Pengesahan mengklarifikasi konten dan masalah yang akan digunakan untuk proses seleksi berikutnya.

Pilihandaan retensi adalah fase di mana individu berusaha untuk menafsirkan alasan untuk perubahan yang diamati dan diberlakukan dengan membuat pilihan. Proses retensi pada gilirannya melengkapi organisasi dengan ingatan organisasi tentang pengalaman-pengalaman yang masuk akal yang berhasil. Memori ini dapat digunakan kembali di masa depan untuk menafsirkan perubahan baru dan untuk menstabilkan interpretasi individu ke dalam pandangan organisasi yang koheren tentang peristiwa dan tindakan. Fase ini juga berfungsi untuk mengurangi ketidakpastian dan ambiguitas yang terkait dengan informasi yang tidak jelas dan tidak jelas.

Penciptaan pengetahuan dapat dipandang sebagai transformasi pengetahuan pribadi antara individu melalui dialog, wacana, berbagi, dan bercerita. Fase ini diarahkan oleh visi pengetahuan "sebagaimana adanya" (situasi saat ini) dan "menjadi" (masa depan, keadaan yang diinginkan). Penciptaan pengetahuan memperluas spektrum pilihan potensial dalam pengambilan keputusan dengan memberikan pengetahuan baru dan kompetensi baru. Hasilnya memberi makan proses pengambilan keputusan dengan strategi inovatif yang memperluas kemampuan organisasi untuk membuat informasi, keputusan rasional. Choo (1998)

menggunakan model Nonaka dan Takeuchi (1995) untuk dasar teoretis penciptaan pengetahuan.

Pengambilan keputusan terletak pada model pengambilan keputusan rasional yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif dengan memproses informasi dan pengetahuan yang dikumpulkan hingga saat ini. Ada berbagai macam teori pengambilan keputusan seperti teori permainan dan perilaku ekonomi (misalnya, Dixit dan Nalebuff, 1991; Bierman dan Fernandez, 1993), teori chaos, teori emergent, teori emergent, dan teori rumit (misalnya, Gleick, 1987; Fisher, 1984; Simon, 1969; Stewart, 1989; Stacey, 1992). Bahkan ada teori sampah pengambilan keputusan (misalnya, Daft, 1982; Daft dan Weick, 1984; Padgett, 1980).

B. The Garbage Can Model (GCM)

The Garbage Can Model (GCM) pengambilan keputusan organisasi dikembangkan dengan mengacu pada "perilaku ambigu," yaitu, penjelasan atau interpretasi perilaku yang setidaknya tampaknya bertentangan dengan teori klasik. GCM sangat dipengaruhi oleh kesadaran bahwa kasus-kasus ekstrem ketidakpastian agregan di lingkungan keputusan akan memicu respons perilaku, yang, setidaknya dari kejauhan, tampak "tidak rasional" atau setidaknya tidak sesuai dengan total / rasionalitas global. "manusia ekonomi" (mis., "bertindak pertama, pikirkan nanti"). GCM pada awalnya dirumuskan dalam konteks operasi universitas dan banyak masalah komunikasi antar departemen.

The Garbage Can Model mencoba untuk memperluas teori keputusan organisasi ke dalam bidang anarki organisasi yang belum dipetakan, yang ditandai dengan "preferensi bermasalah," "teknologi tidak jelas," dan "partisipasi lancar." "Terobosan teoretis dari model tong sampah adalah bahwa ia memutus masalah, solusi, dan pembuat keputusan satu sama lain, tidak seperti teori keputusan tradisional. Keputusan spesifik tidak mengikuti proses yang teratur dari masalah ke solusi, tetapi merupakan hasil dari beberapa aliran peristiwa yang relatif independen dalam organisasi "(Daft, 1982, hal. 139).

Simon (1957) mengidentifikasi prinsip rasionalitas terbatas sebagai kendala untuk pengambilan keputusan organisasi: "Kapasitas pikiran manusia untuk meramalkan dan untuk memecahkan masalah kompleks sangat kecil dibandingkan dengan ukuran masalah yang solusinya diperlukan untuk secara obyektif. perilaku rasional di dunia nyata atau bahkan untuk perkiraan yang masuk akal terhadap rasionalitas tujuan semacam itu".

Simon menyarankan bahwa orang yang dihadapkan dengan tujuan yang ambigu dan cara yang tidak jelas untuk menghubungkan tindakan dengan tujuan tersebut berusaha untuk memenuhi tujuan jangka pendek. Sub-tujuan adalah tujuan yang diyakini individu dapat dicapai dengan mengalokasikan sumber daya di bawah kendalinya. Sub-tujuan ini umumnya tidak berasal dari tujuan kebijakan yang luas, melainkan

dari pengalaman, pendidikan, dan masyarakat, dan kebutuhan pribadi. Simon (1976) pertama kali mengusulkan teori rasionalitas terbatas sebagai rasionalitas terbatas atau terbatas untuk menjelaskan perilaku pengambilan keputusan manusia. Ketika berhadapan dengan dunia yang sangat kompleks, pikiran membangun model mental sederhana dari kenyataan dan mencoba untuk bekerja dalam model itu. Model mungkin memiliki kelemahan, tetapi individu akan mencoba untuk berperilaku rasional dalam batasan atau batasan model itu.

Individu dapat diikat dalam proses pengambilan keputusan dengan sejumlah faktor seperti:

- Keterbatasan dalam pengetahuan, keterampilan, kebiasaan, dan daya tanggap. Ketersediaan informasi dan pengetahuan pribadi.
- Nilai dan norma yang dipegang oleh individu, yang mungkin berbeda dari yang ada di organisasi.

Teori ini telah lama diterima dalam ilmu organisasi dan manajemen. Rasionalitas terikat ditandai oleh penggunaan individu analisis informasi terbatas, evaluasi dan pemrosesan, pintasan dan aturan praktis (kadang-kadang disebut heuristik), dan perilaku "memuaskan", yang berarti mungkin tidak sepenuhnya dioptimalkan tetapi cukup baik. Aturan 80/20 (misalnya, Clemson, 1984) adalah contoh yang baik dari penerapan perilaku yang memuaskan misalnya, dalam sesi curah pendapat, ketika Anda merasa bahwa Anda mungkin tidak sepenuhnya menghabiskan semua kemungkinan

tetapi telah berhasil menangkap secara kasar 80% dari mereka. Berlanjut akan menghasilkan hukum pengembalian yang semakin berkurang, sehingga akan lebih banyak upaya yang diperlukan untuk memasukkan 20% sisanya yang umumnya peserta akan setuju bahwa apa yang mereka miliki sejauh ini “cukup baik” untuk mereka lanjutkan.

Salah satu kekuatan model KM Choo adalah perlakuan holistik dari proses siklus KM utama yang meluas ke pengambilan keputusan organisasi, yang sering kurang dalam pendekatan KM teoritis lainnya. Ini menjadikan model Choo salah satu model KM yang lebih "realistis" atau layak, karena model tersebut mewakili tindakan organisasi dengan "kesetiaan yang tinggi." Model Choo KM sangat cocok untuk simulasi dan aplikasi pengujian hipotesis atau skenario.



BAB 4

MODEL WIIG UNTUK MEMBANGUN DAN MENGUNAKAN PENGETAHUAN

A. Pendekatan Model Wiig

Wiig (1993) mendekati model KM-nya dengan prinsip berikut: agar pengetahuan menjadi berguna dan berharga, harus diatur. Pengetahuan harus diatur secara berbeda tergantung pada penggunaan pengetahuan yang akan dibuat. Misalnya, dalam model mental kita sendiri, kita cenderung menyimpan pengetahuan dan pengetahuan kita dalam bentuk jaringan semantik. Kita kemudian dapat memilih perspektif yang sesuai berdasarkan tugas kognitif yang dihadapi.

Pengetahuan yang diatur dalam jaringan semantik dapat diakses dan diambil dengan menggunakan jalur entri ganda yang memetakan ke berbagai tugas pengetahuan yang harus diselesaikan. Beberapa dimensi yang berguna untuk dipertimbangkan dalam model KM Wiig meliputi: (1) kelengkapan, (2) keterhubungan, (3) kongruensi, dan (4) perspektif dan tujuan.

Kelengkapan menjawab pertanyaan tentang seberapa banyak pengetahuan yang relevan tersedia dari sumber yang diberikan. Sumber dapat berupa pikiran atau pengetahuan manusia basis (yaitu, pengetahuan diam-diam atau eksplisit). Pertama-tama kita perlu tahu bahwa pengetahuan itu ada di luar sana. Pengetahuan mungkin lengkap dalam arti bahwa semua yang tersedia tentang subjek ada di sana, tetapi jika tidak ada yang tahu tentang keberadaan dan / atau ketersediaannya, mereka tidak dapat menggunakan pengetahuan ini.

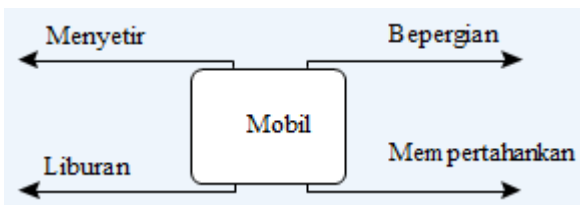
Keterhubungan mengacu pada hubungan yang dipahami dengan baik dan didefinisikan antara objek pengetahuan yang berbeda. Sangat sedikit objek pengetahuan yang benar-benar terpisah dari yang lain. Semakin banyak basis pengetahuan yang terhubung (yaitu, semakin besar jumlah interkoneksi dalam jaringan semantik), maka semakin koheren dan semakin besar nilainya.

Basis pengetahuan dikatakan memiliki kongruensi ketika semua fakta, konsep, perspektif, nilai, penilaian, dan hubungan asosiatif dan relasional antara objek-objek pengetahuan konsisten. Seharusnya tidak ada

inkonsistensi logis, tidak ada konflik internal, dan tidak ada kesalahpahaman. Sebagian besar konten pengetahuan tidak akan memenuhi cita-cita seperti itu di mana kongruensi terkait. Namun, definisi konsep harus konsisten, dan basis pengetahuan secara keseluruhan perlu terus-menerus “disesuaikan” untuk menjaga kesesuaian.

Perspektif dan tujuan merujuk pada fenomena di mana kita “mengetahui sesuatu” tetapi sering dari sudut pandang tertentu atau untuk tujuan tertentu. Kami mengatur banyak pengetahuan kami menggunakan dua dimensi perspektif dan tujuan (misalnya, pengambilan pengetahuan tepat waktu atau hanya cukup “sesuai permintaan” pengetahuan).

Jaringan semantik adalah cara yang berguna untuk mewakili perspektif yang berbeda pada konten pengetahuan yang sama. Gambar di bawah menyajikan contoh perspektif berbeda pada objek pengetahuan yang sama ("mobil") menggunakan jaringan semantik.



Gambar 7. Contoh Jaringan Semantik

Wiig's Model KM selanjutnya mendefinisikan tingkat internalisasi pengetahuan yang berbeda. Pendekatan Wiig dapat dilihat sebagai penyempurnaan lebih lanjut dari kuadran keempat Nonaka dan Takeuchi, internalisasi. Tabel dibawah secara singkat mendefinisikan masing-masing level ini. Secara umum, ada kontinum internalisasi, dimulai dengan tingkat terendah, pemula, yang "tidak tahu dia tidak tahu" yang bahkan tidak memiliki kesadaran bahwa pengetahuan itu ada dan meluas ke tingkat penguasaan di mana ada adalah pemahaman yang mendalam bukan hanya tentang pengetahuan, tetapi pengetahuan, bagaimana, mengapa dan mengapa (yaitu, nilai, penilaian, dan motivasi untuk menggunakan pengetahuan).

Wiig (1993) juga mendefinisikan tiga bentuk pengetahuan: pengetahuan publik, keahlian bersama, dan pengetahuan pribadi. Pengetahuan publik adalah pengetahuan eksplisit, diajarkan, dan secara rutin dibagikan yang umumnya tersedia di domain publik. Contohnya adalah buku yang diterbitkan atau informasi di situs web publik.

Tabel 1
Wiig KM Model *Degrees Of Internalization*

Tingkat	Tipe	Deskripsi
1	Pemula	Hampir tidak sadar atau tidak sadar akan pengetahuan dan bagaimana itu bisa digunakan.
2	Pemula	Tahu bahwa pengetahuan itu ada dan di mana mendapatkannya, tetapi tidak bisa menjelaskannya.
3	Kompeten	Tahu tentang pengetahuan, bisa menggunakan

		dan bernalar dengan pengetahuan yang diberikan basis pengetahuan eksternal seperti dokumen dan orang untuk membantu.
4	Ahli	Mengetahui pengetahuan, menyimpan pengetahuan dalam ingatan, memahami di mana itu berlaku, alasan dengan itu tanpa bantuan luar.
5	Menguasai	Menginternalisasi pengetahuan sepenuhnya, memiliki pemahaman mendalam dengan integrasi penuh ke dalam nilai-nilai, penilaian, dan konsekuensi dari penggunaan

Keahlian bersama adalah aset pengetahuan eksklusif yang dimiliki secara eksklusif oleh pekerja berpengetahuan dan dibagikan dalam pekerjaan mereka atau tertanam dalam teknologi. Bentuk pengetahuan ini biasanya dikomunikasikan melalui bahasa dan perwakilan khusus. Meskipun ia tidak menggunakan istilah ini, bentuk pengetahuan ini akan umum di komunitas praktik dan di antara jaringan informal profesional yang sepaham yang biasanya berinteraksi dan berbagi pengetahuan untuk meningkatkan praktik profesi mereka. Akhirnya, pengetahuan pribadi adalah bentuk pengetahuan yang paling tidak mudah diakses tetapi paling lengkap. Ini biasanya lebih diam-diam daripada eksplisit dan digunakan secara tidak sadar dalam pekerjaan, bermain, dan kehidupan sehari-hari.

Selain tiga bentuk utama pengetahuan (pribadi, publik, dan bersama), Wiig (1993) mendefinisikan empat jenis pengetahuan: faktual, konseptual, harapan, dan metodologis. Pengetahuan faktual berkaitan dengan data dan rantai sebab akibat, pengukuran, dan bacaan

biasanya, konten yang dapat diamati secara langsung dan dapat diverifikasi. Pengetahuan konseptual melibatkan sistem, konsep, dan perspektif (misalnya, konsep rekam jejak, pasar bullish). Pengetahuan ekspektasi menyangkut penilaian, hipotesis, dan ekspektasi yang dipegang oleh para knowers. Contohnya adalah intuisi, firasat, preferensi, dan heuristik yang kami gunakan dalam pengambilan keputusan. Akhirnya, pengetahuan metodologis berkaitan dengan alasan, strategi, metode pengambilan keputusan, dan teknik lainnya. Contohnya adalah belajar dari kesalahan masa lalu atau perkiraan berdasarkan analisis tren.

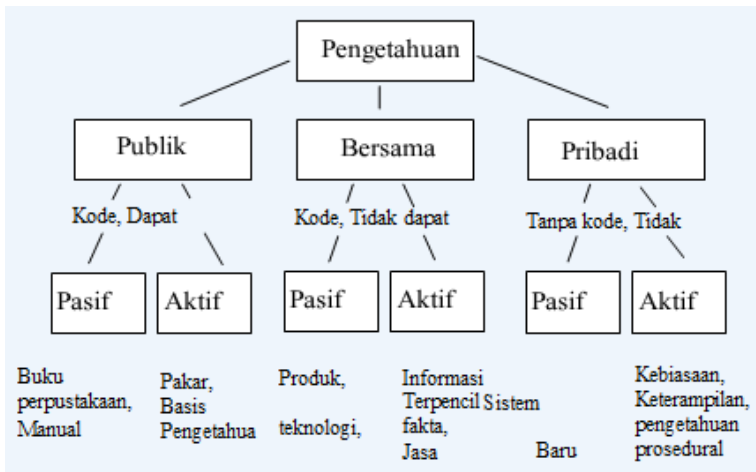
Bersama-sama, tiga bentuk pengetahuan dan empat jenis pengetahuan bergabung untuk menghasilkan matriks KM yang membentuk dasar model KM Wiig.

Tabel 2
Model Wiig KM

Bentuk Pengetahuan	Jenis Pengetahuan			
Public	Nyata Pengukuran, bacaan	Konseptual Stabilitas, keseimbangan	Harapan Ketika pasokan melebihi permintaan, harga turun	Metodologis Cari suhu di luar norma
Bersama	Analisis perkiraan	“Pasar sedang panas”	Sedikit air dalam campuran tidak apa-	Periksa kegagalan di masa lalu

			apa	
Pribadi	Warna "benar", tekstur	Perusahaan memiliki rekam jejak yang baik	Perkiraan analisis salah	Apa tren terakhir?

Wiig (1993) mengusulkan hierarki pengetahuan yang terdiri dari bentuk pengetahuan publik, bersama, dan pribadi. Hirarki bentuk pengetahuannya ditunjukkan pada Gambar di bawah:



Gambar 8. Bentuk Hierarchy Formlir

Kekuatan utama dari model Wiig adalah bahwa, meskipun telah diformulasikan pada tahun 1993, pendekatan terorganisir untuk mengkategorikan jenis pengetahuan untuk dikelola tetap merupakan model teoritis KM yang kuat. Model Wiig KM mungkin yang paling pragmatis dari model yang ada saat ini dan dapat

dengan mudah diintegrasikan ke salah satu pendekatan lain. Model ini memungkinkan praktisi untuk mengadopsi pendekatan yang lebih terperinci atau halus untuk mengelola pengetahuan berdasarkan jenis pengetahuan tetapi melampaui dikotomi eksplisit tacit / eksplisit. Kelemahan utamanya adalah kurangnya penelitian dan / atau pengalaman praktis yang melibatkan implementasi model ini.

B. Model Wiig untuk Membangun dan Menggunakan Pengetahuan

Model Karl Wiig KM (1993) menyoroti prinsip berikut: agar pengetahuan bermanfaat dan berharga, harus diatur. Pengetahuan harus diatur secara berbeda tergantung pada apa pengetahuan akan digunakan. Beberapa dimensi yang berguna dalam model Wiigs KM adalah:

1. kelengkapan,
2. keterhubungan,
3. kongruensi, dan
4. perspektif dan tujuan.

Kelengkapan mengacu pada seberapa banyak pengetahuan yang relevan tersedia dari sumber yang diberikan. Sumber dapat bervariasi dari pikiran manusia ke basis pengetahuan (yaitu, taktik atau pengetahuan eksplisit). Pertama-tama kita harus memastikan bahwa pengetahuan itu ada di luar sana, pengetahuan itu mungkin lengkap jika semua informasi yang tersedia tentang subjek ada tetapi jika tidak ada yang tahu

keberadaannya, Anda tidak dapat menggunakan pengetahuan ini (Dalkir, 2011, p.77).

Keterhubungan mengacu pada hubungan yang dipahami dengan baik dan didefinisikan dengan baik antara berbagai objek pengetahuan. Sebagian besar objek pengetahuan saling terhubung satu sama lain, semakin banyak basis pengetahuan yang terhubung maka semakin konten yang koheren dan semakin besar nilainya (Dalkir, 2011, hal.77).

Basis pengetahuan dikatakan kongruen ketika semua fakta, konsep, perspektif, nilai, penilaian, dan hubungan relasional antara objek-objek tersebut konsisten. Sebagian besar konten pengetahuan tidak akan memenuhi cita-cita tersebut (Dalkir, 2011, p.77).

Perspektif dan tujuan adalah fenomena yang melaluinya kita mengetahui sesuatu tetapi dari sudut pandang tertentu untuk tujuan tertentu. Kami mengatur banyak pengetahuan kami menggunakan dua dimensi perspektif dan tujuan (Dalkir, 2011, p.77).



BAB 5

MODEL BOISOT I-SPACE KM

A. Konsep Model Boisot I-Space KM

pada konsep kunci dari "informasi yang baik" yang berbeda dari aset fisik. Boisot membedakan informasi dari data dengan menekankan bahwa informasi adalah apa yang akan diambil oleh pengamat dari data sebagai fungsi dari harapannya atau pengetahuan sebelumnya. Pergerakan efektif dari barang informasi sangat tergantung pada pengirim dan penerima yang berbagi skema atau bahasa pengkodean yang sama. Pengetahuan yang baik adalah sesuatu yang juga memiliki konteks di mana ia dapat ditafsirkan. Berbagi

pengetahuan yang efektif mensyaratkan bahwa pengirim dan penerima berbagi konteks serta skema pengkodean.

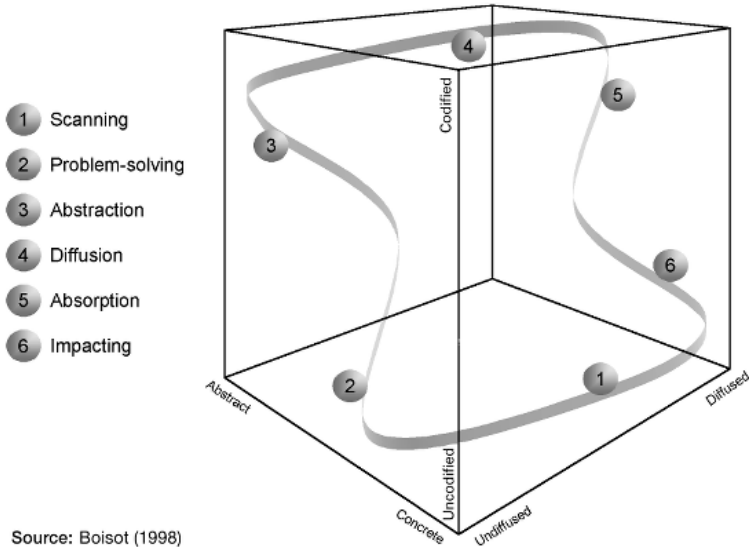
Boisot (1998) mengusulkan dua poin utama berikut:

1. Semakin mudah data terstruktur dan dikonversi menjadi informasi, semakin difusifnya jadinya.
2. Semakin sedikit data yang telah terstruktur demikian, dibutuhkan konteks bersama untuk difusi, semakin menjadi difusibel.

Bersama, mereka mendukung kerangka kerja konseptual sederhana, Ruang Informasi atau model KM Ruang-I. Data terstruktur dan dipahami melalui proses kodifikasi dan abstraksi. Kodifikasi mengacu pada pembuatan kategori konten semakin sedikit jumlah kategorinya, semakin abstrak skema kodifikasi. Diasumsikan bahwa konten abstrak yang dikodifikasikan dengan baik jauh lebih mudah untuk dipahami dan diterapkan daripada konten yang sangat kontekstual. Model KM Boisot membahas bentuk pengetahuan diam-diam dengan mencatat bahwa dalam banyak situasi, hilangnya konteks karena kodifikasi dapat mengakibatkan hilangnya konten yang berharga. Konten ini membutuhkan konteks bersama untuk interpretasinya dan menyiratkan interaksi tatap muka dan kedekatan spasial yang analog dengan sosialisasi dalam model Nonaka dan Takeuchi (1995).

Model I-Space dapat divisualisasikan sebagai kubus tiga dimensi dengan dimensi berikut (lihat Gambar 3-10):

(1) dikodifikasi tidak dikodifikasikan; (2) abstrak konkret; dan (3) tersebar tidak terurai.



Gambar 9. Model Boisoet I-Space KM

Kegiatan kodifikasi, abstraksi, difusi, penyerapan, dampak, dan pemindaian semua berkontribusi pada pembelajaran. Di mana mereka terjadi secara berurutan dan sampai batas tertentu mereka harus bersama-sama mereka membentuk enam fase siklus pembelajaran sosial (SLC). Kegiatan-kegiatan ini dijelaskan pada Model Sistem Adaptif Kompleks KM.

Model Boisoet menggabungkan landasan teoritis pembelajaran sosial dan berfungsi untuk

menghubungkan konten, informasi, dan manajemen pengetahuan secara efektif. Dalam arti perkiraan, dimensi kodifikasi terkait dengan kategorisasi dan klasifikasi; dimensi abstraksi terkait dengan penciptaan pengetahuan melalui analisis dan pemahaman; dan dimensi difusi ketiga terkait dengan akses dan transfer informasi. Ada potensi kuat untuk menggunakan model Boisot I-Space KM untuk memetakan dan mengelola aset pengetahuan organisasi sebagai siklus pembelajaran sosial sesuatu yang tidak ditangani langsung oleh model KM lainnya. Namun, model Boisot tampaknya agak kurang dikenal dan kurang dapat diakses, dan sebagai hasilnya belum memiliki implementasi yang luas. Pengujian lapangan yang lebih luas dari ini model akan memberikan umpan balik mengenai penerapannya serta lebih banyak pedoman tentang cara terbaik untuk menerapkan pendekatan I-Space.

B. Model Pengetahuan I-Space Max Boisot

Dalam Aset Pengetahuan: Mengamankan Keunggulan Kompetitif dalam Ekonomi Informasi (1998), Max Boisot memulai dengan definisinya tentang data, informasi, dan pengetahuan.

Data, Informasi, dan Pengetahuan.

Kami menganggap Data sebagai perbedaan yang dapat dilihat antara kondisi alternatif suatu sistem. Itu terdiri dari energi tingkat rendah yang bertindak secara informasi daripada secara mekanis pada pengamat. Kita

tahu, misalnya, bahwa foton tunggal dapat menembakkan sel retina. Mengingat energi luar biasa mereka relatif terhadap organisme yang berinteraksi dengan mereka, mereka tidak dapat dikatakan bertindak secara mekanis. Pengaruh mereka, jika ada, adalah informasi ...”

Informasi adalah data yang memodifikasi harapan atau kesiapan bersyarat dari pengamat. Semakin banyak harapan tersebut diubah, semakin informatif data dikatakan ...”

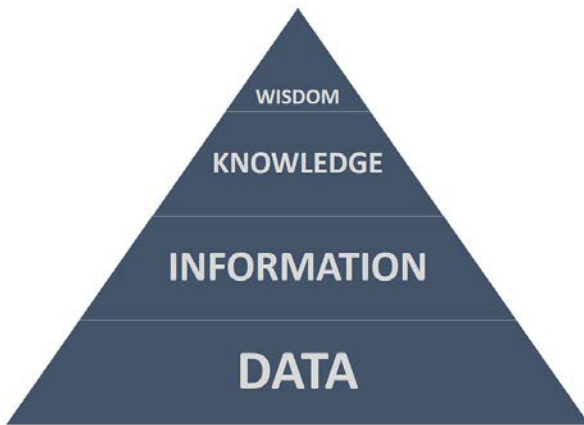
Pengetahuan adalah seperangkat harapan yang dimiliki pengamat sehubungan dengan suatu peristiwa. Ini adalah kecenderungan untuk bertindak dengan cara tertentu yang harus disimpulkan dari perilaku yang buruk daripada diamati secara langsung. Jelas, struktur pengetahuan yaitu harapan-dimodifikasi oleh kedatangan informasi baru, dan informasi tersebut, pada gilirannya, harus diekstraksi dari data yang dihasilkan oleh fenomena ...”

Untuk lebih lanjut, tentang perbedaan antara data, informasi, dan pengetahuan ini, lihat Piramida DIKW. Lihat juga Kenneth Boulding tentang makna pesan dalam teorinya.

1. Piramida DIKW

Piramida DIKW, juga dikenal beragam sebagai hierarki DIKW, hierarki kebijaksanaan, hierarki pengetahuan, hierarki informasi, dan piramida data, merujuk secara longgar ke kelas model untuk mewakili

hubungan struktural dan / atau fungsional yang dimaksudkan antara data, informasi, pengetahuan, dan kebijaksanaan. "Biasanya informasi didefinisikan dalam hal data, pengetahuan dalam hal informasi, dan kebijaksanaan dalam hal pengetahuan."



Gambar 10. Piramida DIKW

2. Kenneth Boulding tentang arti pesan

- Saya tidak hanya berada di ruang angkasa, saya berada di waktu ...
- Saya tidak hanya berada di ruang dan waktu, saya berada di bidang hubungan pribadi ...
- Saya tidak hanya terletak di ruang dan waktu dan dalam hubungan pribadi, saya juga berada di dunia alam, di dunia tentang bagaimana segala

sesuatu beroperasi ... Saya hidup, dengan kata lain, di dunia hubungan yang cukup stabil, dunia "seandainya" dan "kemudian", dari "jika aku melakukan ini, maka itu akan terjadi ...

- Akhirnya, saya berada di tengah-tengah dunia yang penuh dengan intimasi dan emosi. Saya kadang-kadang gembira, kadang-kadang sedikit tertekan, kadang-kadang bahagia, kadang-kadang sedih, kadang-kadang terinspirasi, terkadang pedantic ...

Gambar dibangun sebagai hasil dari semua pengalaman masa lalu pemilik gambar. Bagian dari gambar adalah sejarah gambar itu sendiri. Pada satu tahap, gambar itu, terdiri dari sedikit hal lain selain kekaburan dan gerakan yang tidak berbeda. Dari saat kelahiran jika tidak sebelumnya, ada aliran pesan yang konstan memasuki organisme dari indera. Namun, ketika mereka secara bertahap menjadi dibedakan menjadi manusia dan benda. Menganggap dirinya sebagai objek di tengah-tengah dunia objek.

Kita harus membedakan dengan hati-hati antara gambar dan pesan yang mencapainya. Pesan-pesan terdiri dari informasi dalam arti bahwa mereka adalah pengalaman terstruktur. Arti pesan adalah perubahan yang dihasilkannya dalam gambar ...

Ketika sebuah pesan mengenai sebuah gambar, satu dari tiga hal dapat terjadi. Di tempat pertama, gambar mungkin tetap tidak terpengaruh. Jika kita

menganggap gambar sebagai struktur yang agak longgar, sesuatu seperti molekul, kita dapat membayangkan bahwa pesan tersebut akan langsung masuk tanpa membenturnya. Sebagian besar pesan dari jenis ini ...

Ketika suara yang telah saya dengar dan abaikan berhenti, saya perhatikan, maka pesan itu telah menarik perhatian, seolah-olah, ke posisi tepat waktu, dan telah mengevaluasi kembali posisi. Mungkin saja adalah efek atau dampak yang mungkin kedua dari pesan pada gambar. Mungkin mengubah gambar dalam beberapa cara yang agak biasa dan terdefinisi dengan baik yang dapat digambarkan sebagai tambahan sederhana ...

Namun, ada jenis perubahan ketiga dalam gambar yang dapat digambarkan sebagai perubahan revolusioner. Terkadang pesan mengenai semacam inti atau struktur pendukung dalam gambar, dan semuanya berubah secara paksa.

3. Model Pengetahuan I-Space

- i-Space (perusahaan Cina), produsen roket pribadi Cina.
- ispace (perusahaan Jepang), sebuah perusahaan eksplorasi bulan Jepang.
- I-Space (kerangka kerja konseptual), metode untuk mengklasifikasikan berbagai jenis pengetahuan.
- iSpace Foundation, pusat teknologi di Ghana.

4. Empat Transformasi Pengetahuan Tacit dan Eksplisit (yaitu model SECI).

- a. Tacit to Tacit (Sosialisasi). Dimensi ini menjelaskan interaksi sosial sebagai transfer pengetahuan Tacit, berbagi pengetahuan diam-diam secara tatap muka atau melalui pengalaman. Misalnya, rapat dan curah pendapat dapat mendukung interaksi semacam ini. Karena pengetahuan Tacit sulit untuk diformalkan dan seringkali spesifik waktu dan ruang, pengetahuan diam-diam hanya dapat diperoleh melalui pengalaman bersama, seperti menghabiskan waktu bersama atau hidup di lingkungan yang sama. Sosialisasi biasanya terjadi dalam magang tradisional, di mana peserta magang mempelajari pengetahuan diam-diam yang diperlukan dalam keahlian mereka melalui pengalaman langsung, bukan dari manual tertulis atau buku teks.
- b. Tacit to Explicit (Externalization). Antara pengetahuan diam-diam dan eksplisit oleh Eksternalisasi (penerbitan, mengartikulasikan pengetahuan), faktor-faktor yang berkembang, yang menggabungkan pengetahuan tacit gabungan yang memungkinkan komunikasinya. Misalnya, konsep, gambar, dan dokumen tertulis dapat mendukung interaksi semacam ini. Ketika pengetahuan diam-diam dibuat eksplisit, pengetahuan dikristalisasi, sehingga memungkinkan untuk dibagikan oleh orang lain, dan itu menjadi dasar pengetahuan baru. Penciptaan konsep dalam pengembangan produk baru adalah contoh dari proses konversi ini.
- c. Eksplisit ke Eksplisit (Kombinasi). Eksplisit ke eksplisit dengan Kombinasi (mengorganisir,

mengintegrasikan pengetahuan), menggabungkan berbagai jenis pengetahuan eksplisit, misalnya membuat prototipe. Penggunaan kreatif jaringan komunikasi terkomputerisasi dan basis data skala besar dapat mendukung mode konversi pengetahuan ini. Pengetahuan eksplisit dikumpulkan dari dalam atau luar organisasi dan kemudian digabungkan, diedit atau diproses untuk membentuk pengetahuan baru. Pengetahuan eksplisit baru kemudian disebarluaskan di antara anggota organisasi.

- d. Eksplisit ke Tacit (Internalisasi) - Eksplisit ke diam-diam oleh Internalisasi (penerimaan pengetahuan dan aplikasi oleh individu), tertutup dengan belajar sambil melakukan; di sisi lain, pengetahuan eksplisit menjadi bagian dari pengetahuan individu dan akan menjadi aset bagi organisasi. Internalisasi juga merupakan proses refleksi individu dan kolektif yang berkelanjutan dan kemampuan untuk melihat koneksi dan mengenali pola dan kapasitas untuk masuk akal antara bidang, ide, dan konsep.

5. Pengetahuan Tacit

Pengetahuan Tacit adalah jenis pengetahuan yang sulit untuk ditransfer ke orang lain dengan cara menuliskannya atau mengucapkannya. Sebagai contoh, kemampuan untuk berbicara bahasa, menguleni adonan, memainkan alat musik, atau mendesain dan menggunakan peralatan yang kompleks membutuhkan semua jenis pengetahuan yang tidak selalu dikenal secara eksplisit, bahkan oleh praktisi ahli, dan yang sulit

atau tidak mungkin untuk ditransfer secara eksplisit. kepada orang lain.

Istilah *Tacit Knowing* dikaitkan dengan Michael Polanyi pada tahun 1958 dalam *Pengetahuan Pribadi*. Dalam karyanya yang kemudian, *The Tacit Dimension*, ia membuat pernyataan bahwa "kita bisa tahu lebih banyak daripada yang bisa kita ketahui." Dia menyatakan tidak hanya bahwa ada pengetahuan yang tidak dapat diartikulasikan secara memadai dengan cara verbal, tetapi juga bahwa semua pengetahuan berakar pada pengetahuan Tacit.

6. Pengetahuan Eksplisit

Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat dengan mudah diartikulasikan, dikodifikasi, diakses, dan diverbalisasi. Ia dapat dengan mudah ditransmisikan ke orang lain. Sebagian besar bentuk pengetahuan eksplisit dapat disimpan di media tertentu. Informasi yang terkandung dalam ensiklopedia dan buku teks adalah contoh bagus dari pengetahuan eksplisit. Sebagai contoh, bahwa London berada di Inggris adalah bagian dari pengetahuan eksplisit yang dapat ditulis, ditransmisikan, dan dipahami oleh penerima. "



BAB 6

MODEL SISTEM ADAPTIF KOMPLEKS KM

Teori Intelligent Complex Adaptive Systems (ICAS) KM memandang organisasi sebagai sistem adaptif kompleks yang cerdas model ICAS KM (misalnya, Beer, 1981; Bennet dan Bennet, 2004). Beer (1981) adalah pelopor dalam perawatan organisasi sebagai entitas hidup. Dalam model Viable System-nya (VSM), seperangkat fungsi dibedakan, yang memastikan kelangsungan hidup setiap sistem dan organisasi hidup pada khususnya. VSM didasarkan pada prinsip-prinsip cybernetics atau sains sistem, yang memanfaatkan mekanisme komunikasi dan kontrol untuk memahami, mendeskripsikan, dan memprediksi apa yang akan dilakukan oleh organisasi yang otonom atau layak.

Sistem adaptif yang kompleks terdiri dari banyak agen independen yang berinteraksi satu sama lain secara lokal. Bersama-sama, perilaku gabungan mereka memunculkan fenomena adaptif yang kompleks. Sistem adaptif yang kompleks dikatakan “mengatur diri sendiri” melalui bentuk fenomena yang muncul ini. Tidak ada otoritas keseluruhan yang mengarahkan bagaimana masing-masing agen independen ini harus bertindak. Pola keseluruhan dari perilaku kompleks muncul sebagai hasil dari semua interaksinya.

Model *Viable System* telah diterapkan pada berbagai situasi kompleks, termasuk pemodelan seluruh negara (diimplementasikan oleh Presiden Salvador Allende di Chili pada tahun 1972). Model ini memungkinkan para manajer dan konsultan mereka untuk menguraikan kebijakan dan untuk mengembangkan struktur organisasi dalam pemahaman yang jelas tentang rekursi di mana mereka seharusnya beroperasi, dan untuk merancang sistem peraturan dalam rekursi-rekursi yang mematuhi hukum-hukum tertentu dari sibernatika (misalnya, Hukum Ashby's Variety Requisite). Dengan demikian, kegunaan VSM sebagai landasan teoritis untuk KM menjadi sangat jelas.

Tabel 3
Social Cycle In Boisot's (Model Kecepatan)

Tahap	Nama	Deskripsi
1	Memindai	<ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi ancaman dan peluang dalam konten yang tersedia secara umum tetapi sering kabur. • Pola pemindaian seperti wawasan unik atau istimewa yang kemudian menjadi milik individu atau kelompok kecil. • Pemindaian mungkin sangat cepat ketika data dikodifikasikan dengan baik dan abstrak dan sangat lambat dan acak ketika data tidak dikodifikasi dan khusus konteks.
2	Penyelesaian masalah	<ul style="list-style-type: none"> • Proses memberikan struktur dan koherensi pada wawasan semacam itu yaitu, menyusunnya. • Dalam fase ini mereka diberikan bentuk yang pasti, dan banyak ketidakpastian yang awalnya terkait dengan mereka dihilangkan. • Pemecahan masalah yang dimulai di wilayah ruang-I yang tidak dikodifikasikan seringkali berisiko dan sarat konflik.
3	Abstraksi	<ul style="list-style-type: none"> • Generalisasi penerapan wawasan yang baru dikodifikasikan untuk berbagai situasi yang lebih luas. • Libatkan mereduksinya menjadi fitur-fitur mereka yang paling esensial yaitu, membuat konsep mereka. • Pemecahan masalah dan abstraksi sering bekerja bersama-sama.

4	Difusi	<ul style="list-style-type: none">• Berbagi wawasan yang baru dibuat dengan populasi target.• Penyebaran konten yang dikodifikasikan dengan baik dan abstrak ke populasi besar secara teknis tidak akan terlalu bermasalah dibandingkan dengan konten yang tidak dikodifikasikan dan• khusus konteks.• Hanya berbagi konteks dengan pengirim dan penerima yang dapat mempercepat difusi data yang tidak dikodifikasikan.• Probabilitas konteks bersama berbanding terbalik dengan ukuran populasi.
5	Penyerapan	<ul style="list-style-type: none">• Menerapkan wawasan baru yang dikodifikasikan untuk situasi yang berbeda dalam mode "belajar dengan melakukan" atau "belajar dengan menggunakan".• Seiring waktu, wawasan terkodifikasi semacam itu datang untuk memperoleh penumbra dari pengetahuan yang tidak dikodifikasikan yang membantu• untuk memandu aplikasi mereka dalam keadaan tertentu.
6	Berdampak	<ul style="list-style-type: none">• Menanamkan pengetahuan abstrak dalam praktik nyata.• Penanaman dapat terjadi dalam artefak, aturan teknis atau organisasi, atau praktik perilaku.• Penyerapan dan dampak sering bekerja bersama-sama.

Sumber: Diadaptasi dari Boisot, 1998.

Sejumlah peneliti telah menggunakan teori sistem adaptif yang kompleks dalam memperoleh dasar teoretis untuk KM. David Snowden (2000), direktur Cynefin,

sebuah kelompok riset di IBM (*International Business Machines Corporation*), menjelaskan pendekatannya sebagai berikut: “Teori sistem adaptif kompleks digunakan untuk menciptakan model akal sehat yang memanfaatkan kemampuan mengorganisir diri dari komunitas informal dan mengidentifikasi model aliran alami dari penciptaan, gangguan dan pemanfaatan pengetahuan”.

Cynefin adalah kata Welsh tanpa padanan langsung dalam bahasa Inggris tetapi sebagai kata benda dapat diterjemahkan sebagai habitat atau, sebagai kata sifat, sebagai berkenalan atau akrab. Pusat penelitian Cynefin berfokus pada penelitian tindakan dalam kompleksitas organisasi dan terbuka untuk individu dan organisasi. Salah satu poin utama Snowden (2000) adalah bahwa fokus pada konversi pengetahuan tacit-eksplisit (misalnya, model Nonaka dan Takeuchi, 1995) yang telah mendominasi praktik manajemen pengetahuan sejak 1995 menyediakan serangkaian model dan alat. Model Cynefin malah mengusulkan jenis-jenis pengetahuan utama berikut: diketahui, dapat diketahui, kompleks, dan kacau. Model Snowden Cynefin kurang peduli tentang konversi tacit-eksplisit karena fokusnya pada kesadaran diri deskriptif daripada model organisasi preskriptif.

Bennet dan Bennet (2004) juga menggambarkan pendekatan sistem adaptif yang kompleks untuk KM, tetapi akar konseptual agak berbeda dari Beer VSM. Bennet dan Bennet sangat percaya bahwa birokrasi tradisional atau matriks populer dan organisasi datar

tidak cukup untuk memberikan kekompakan, kompleksitas, dan tekanan selektif yang menjamin kelangsungan hidup suatu organisasi. Model yang berbeda diusulkan, yang mana organisasi dipandang sebagai sistem yang dalam hubungan simbiosis dengan lingkungannya, yaitu, "mengubah metafora sistem kehidupan menjadi kenyataan". Model *Intelligent Complex Adaptive System* (ICAS) terdiri dari subsistem hidup yang menggabungkan, berinteraksi, dan berdampingan untuk memberikan kemampuan perusahaan adaptif yang maju, cerdas, teknologi, dan sosiologis.

Dalam ICAS (*Intelligent Complex Adaptive Systems*), komponen cerdas terdiri dari orang-orang yang diberdayakan untuk mengatur diri sendiri tetapi yang tetap menjadi bagian dari hierarki perusahaan secara keseluruhan. Tantangannya adalah untuk mengambil keuntungan dari kekuatan orang-orang sambil membuat mereka bekerja sama dan berkolaborasi untuk meningkatkan pengetahuan dan mempertahankan rasa kesatuan tujuan. Organisasi mengambil dari lingkungan, mentransformasikan input tersebut menjadi output bernilai lebih tinggi, dan memberikannya kepada pelanggan dan pemangku kepentingan. Kecerdasan organisasi menjadi bentuk kecerdasan bersaing yang membantu memfasilitasi inovasi, pembelajaran, adaptasi, dan respons cepat terhadap situasi baru yang tidak terduga. Organisasi memecahkan masalah dengan menciptakan opsi, dan mereka menggunakan sumber daya internal dan eksternal untuk menambah nilai di atas dan di luar nilai input awal. Mereka juga harus melakukan ini secara efektif dan efisien. Pengetahuan

menjadi sumber daya yang paling berharga karena sangat penting dalam mengambil tindakan efektif dalam berbagai situasi yang tidak pasti. Ini sering digunakan untuk membedakan manajemen informasi (reaksi yang dapat diperkirakan untuk situasi yang diketahui dan diantisipasi) dan pengetahuan manajemen (penggunaan reaksi yang ada atau baru untuk situasi yang tidak terduga). Pengetahuan biasanya terdiri dari pengalaman, penilaian, wawasan, konteks, dan informasi yang "benar". Pemahaman dan makna menjadi prasyarat untuk mengambil tindakan yang efektif, dan mereka menciptakan nilai dengan memastikan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi.

Proses utama dalam model ICAS KM dapat diringkas sebagai:

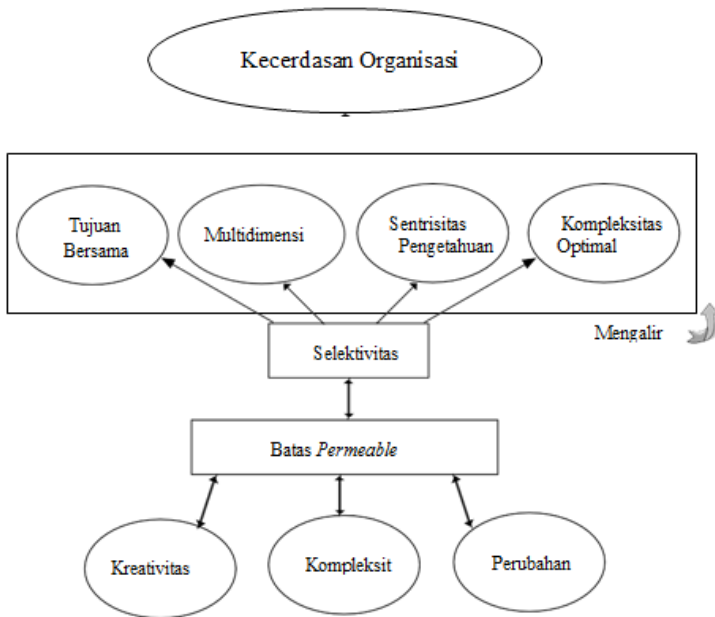
1. Pemahaman.
2. Menciptakan ide-ide baru.
3. Menyelesaikan masalah.
4. Membuat keputusan.
5. Pengambilan tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Karena hanya orang yang dapat membuat keputusan dan mengambil tindakan, model ini menekankan pekerja pengetahuan individu dan kompetensinya, kapasitas, pembelajaran, dan sebagainya. Aset pengetahuan ini dimanfaatkan melalui berbagai jaringan (komunitas praktik, misalnya) untuk menyediakan pengetahuan, pengalaman, dan wawasan orang lain. Jenis pengetahuan diam-diam ini ditingkatkan melalui jaringan dinamis dan membuat

"jalan raya" yang lebih luas tersedia untuk menghubungkan data, informasi, dan orang-orang melalui komunitas virtual dan repositori pengetahuan.

Untuk bertahan dan berhasil bersaing, suatu organisasi juga membutuhkan delapan karakteristik yang muncul, sesuai dengan model ini: (1) kecerdasan organisasi, (2) tujuan bersama, (3) selektivitas, (4) kompleksitas optimal, (5) batas permeabel, (6) sentrisitas pengetahuan, (7) aliran, dan (8) multidimensi.

Karakteristik yang muncul adalah hasil dari interaksi nonlinear, interaksi sinergis, dan sistem pengorganisasian diri. Model ICAS KM mengikuti garis-garis pendekatan lain dalam hal itu bersifat koneksionis dan holistik. Karakteristik ICAS yang muncul diuraikan pada Gambar dibawah ini. Properti yang muncul ini berfungsi untuk memberi organisasi kemampuan internal untuk menghadapi masa depan yang tidak terduga yang belum ditemui organisasi.



Kecerdasan organisasi mengacu pada kapasitas perusahaan untuk berinovasi, memperoleh pengetahuan, dan menerapkan pengetahuan itu pada situasi yang relevan. Dalam model ICAS, properti ini mengacu pada kemampuan organisasi untuk memahami, menafsirkan, dan merespons lingkungannya sedemikian rupa untuk memenuhi tujuannya dan memuaskan para pemangku kepentingannya. Ini sangat mirip dengan pendekatan yang diambil dalam model akal sehat Choo. Persatuan dan tujuan bersama mewakili kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan dan memobilisasi sumber dayanya melalui komunikasi dua arah yang terus-menerus dengan sejumlah besar subsistem yang relatif

independen, seperti VSM. Kompleksitas optimal merupakan keseimbangan yang tepat antara kompleksitas internal (yaitu, sejumlah negara organisasi yang relevan) untuk berurusan dengan lingkungan eksternal tanpa kehilangan pandangan tentang tujuan keseluruhan dan gagasan perusahaan bahwa meskipun ukurannya tidak kehilangan identitas bersama. Perbedaan utama di sini dengan VSM adalah gagasan tentang negara yang relevan tidak semua negara yang memungkinkan. Selektivitas ini sesuai dengan gagasan mengevaluasi konten dalam KM sebagai lawan dari pendekatan pergudangan yang lebih lengkap.

Proses selektivitas terdiri dari penyaringan informasi yang masuk dari dunia luar. Penyaringan yang baik membutuhkan pengetahuan luas dari organisasi, pengetahuan khusus pelanggan, dan pemahaman yang kuat tentang tujuan strategis perusahaan. Sentrisitas pengetahuan mengacu pada agregasi informasi yang relevan dari pengorganisasian diri, kolaborasi, dan penyesuaian strategis. Flow memungkinkan sentrisitas pengetahuan dan memfasilitasi koneksi dan kontinuitas yang diperlukan untuk mempertahankan persatuan dan memberikan koherensi pada kecerdasan organisasi. Batas-batas yang dapat diterima sangat penting jika ide ingin dipertukarkan dan dibangun di atas. Akhirnya, multidimensi mewakili fleksibilitas organisasi yang memastikan bahwa pekerja berpengetahuan memiliki kompetensi, perspektif, dan kemampuan kognitif untuk mengatasi masalah dan menyelesaikan masalah.

Masing-masing karakteristik ini harus muncul dari sifat organisasi. Mereka tidak dapat dirancang dengan keputusan manajerial; mereka hanya bisa dirawat, dibimbing, dan dibantu. Singkatnya, ada empat cara utama di mana model ICAS menggambarkan manajemen pengetahuan organisasi: (1) kreativitas, (2) pemecahan masalah, (3) pengambilan keputusan, dan (4) implementasi. penyelesaian masalah, dan mereka mengambil output dari proses kreatif sebagai input mereka. Pengambilan keputusan adalah pemilihan satu atau lebih alternatif yang dihasilkan selama proses penyelesaian masalah, dan implementasi adalah pelaksanaan dari alternatif yang dipilih untuk mendapatkan hasil yang diinginkan.

Model KM kompleks berdasarkan pada teori sistem adaptif menunjukkan baik evolusi dan kembalinya ke akar pemikiran sistem di dunia KM. Semua model yang disajikan dalam bab ini relevan, dan masing-masing menawarkan landasan teori yang berharga dalam memahami manajemen pengetahuan dalam organisasi saat ini. Apa yang mereka semua bagikan adalah pendekatan koneksionis dan holistik untuk lebih memahami sifat pengetahuan sebagai sistem adaptif yang kompleks yang mencakup orang-orang yang tahu, lingkungan organisasi, dan “aliran darah” organisasi jaringan berbagi pengetahuan.

Kreativitas adalah generasi ide-ide baru, perspektif, pemahaman, konsep, dan metode untuk membantu memecahkan masalah, membangun produk,

menawarkan layanan, dan sebagainya. Individu, tim, jaringan, atau komunitas virtual.



BAB 7

IMPLIKASI STRATEGIS DAN PRAKTIS ORGANISASI SOSIAL MANAJEMEN PENGETAHUAN

A. Implikasi Strategis Model KM

Model membantu kita untuk menyatukan potongan-potongan teka-teki yang berbeda dengan cara yang mengarah pada pemahaman yang lebih dalam baik dari potongan-potongan dan ansambel yang mereka buat. Model melengkapi pendekatan analisis konsep yang diuraikan dalam bab pertama untuk membawa pemahaman kita ke tingkat yang lebih dalam. Model KM masih cukup baru untuk praktik atau bisnis manajemen pengetahuan, namun mereka mewakili jalan di depan.

Model yang koheren dari proses yang didorong oleh pengetahuan sangat penting untuk kemampuan inisiatif KM 'untuk mengatasi tujuan bisnis strategis, bahkan jika hanya sebagian. Ini bukan untuk mengatakan bahwa KM adalah peluru perak atau bahwa itu akan menyelesaikan semua masalah organisasi. Bidang-bidang pekerjaan intensif pengetahuan dan pengembangan modal intelektual yang dapat menerima proses KM, di sisi lain, membutuhkan dasar yang kuat untuk memahami apa itu KM.

Dalam ekonomi global saat ini, modal bergerak cepat, teknologi menyebar cepat dan barang dapat dibuat di negara biaya rendah dan dikirim ke pasar negara maju. Mengelola pengetahuan sedemikian fase perubahan terus-menerus adalah fungsi penting untuk menjadi organisasi yang berkembang. Penggabungan dari teknologi yang berbeda sangat diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas dari "organisasi pembelajaran", namun teknologi ini menunjukkan ketidakmampuan untuk membangun jaringan pengetahuan dan praktek masyarakat dalam organisasi tersebut.

Manajemen Pengetahuan bagi organisasi masa depan memiliki banyak implikasi dan dampak dalam perjalanan kami yang ada pendidikan, sosial budaya, ekonomi, keagamaan, pemerintahan proses bekerja. Kita perlu bekerja pada teknologi penciptaan pengetahuan di samping untuk mengelola itu. Banyak konektivitas, manajemen dokumen, manajemen konsep, manajemen

proyek, portal karyawan dan alat-alat pengetahuan yang disebut manajemen dan teknik yang tersedia. Ontologi adalah teknik lain yang indah yang mungkin merupakan utama pilihan untuk mengelola pengetahuan di hampir semua lingkungan mungkin.

Komunitas komputasi, komunitas jaringan, kerja kolaboratif, pertemuan digital tempat, pendidikan elektronik, informatika sosial, pengolahan informasi spasial, virtual masyarakat, visualisasi bisa menjadi cara khas beberapa pengetahuan dalam mengelola organisasi. Tapi upaya untuk mengelola pengetahuan hanya dapat berhasil jika kita dapat bekerja dan memikirkan kembali cara dengan mana pengetahuan dihasilkan dan dibuat. Ini tidak tentu berarti teknik rekayasa pengetahuan klasik yang dijelaskan dari Artificial Intelligence sudut pandang. Pandangan Strategis Manajemen Pengetahuan menganggap sinergi antara masalah teknologi dan manusia yang diperlukan untuk organisasi kelangsungan hidup. Sinergi ini didasarkan pada perbedaan antara 'dunia lama usaha dan yang 'Jaringan Global Knowledge'. Teknologi infrastruktur, "SECI" Pengetahuan Penciptaan / Konversi siklus dan "Ba" tiga konsep penting dalam Pengetahuan terbaru Manajemen sastra yang memberikan kita pandangan lain dari penciptaan pengetahuan dan generasi proses.

Secara tradisional, pengetahuan didefinisikan sebagai informasi dimasukkan ke dalam konteks tertentu. Nonaka, Toyama dan Konno (2000) mencatat bahwa penciptaan pengetahuan adalah tentu tergantung konteks dalam hal yang berpartisipasi dan bagaimana

mereka berpartisipasi. Pengetahuan membutuhkan fisik konteks. Ini adalah salah satu premis pusat seperti yang mendapat sangat penting ketika memilih teknologi untuk sistem bangunan manajemen pengetahuan, berbagi dan penciptaan (Fayard, 2003). Polanyi (1966) telah menunjukkan dua dimensi pengetahuan yaitu, Tacit dan Eksplisit.

Pengetahuan eksplisit bersifat formal, sistematis dan tepat sedangkan pengetahuan Tacit sulit untuk meresmikan, sulit untuk mengungkapkan dan memiliki presisi rendah. Pengetahuan tacit adalah sangat pribadi dan tidak tersedia tanpa keterlibatan pribadi dan bunga.

Pengetahuan tacit adalah intuitif dan diperoleh melalui pengalaman dan keterampilan. Seseorang tidak mungkin bahkan menemukan kata yang tepat atau kondisi untuk menjelaskan apa yang tahu. Para eksplisit dimensi pengetahuan harus menikah dengan dimensi tacit dalam terus menerus manajemen pengetahuan, berbagi dan proses penciptaan. Model SECI menunjukkan empat tahap proses penciptaan pengetahuan dan konversi. Keempat tahap termasuk Sosialisasi, Eksternalisasi pengetahuan, ombination C pengetahuan dan Internalisasi pengetahuan.

Konsep lain yang penting dijelaskan di atas adalah "Ba". "Ba" adalah kata Jepang yang berarti "Tempat atau platform". Seperti yang tampak pada definisi tradisional dari "Pengetahuan", kita tahu Pengetahuan yang sensitif konteks dan konteks yang diperlukan untuk keberadaannya. "Ba" menyediakan konteks ini untuk

mengubah informasi menjadi pengetahuan. Lebih khusus lagi, ruang pertemuan dan ruang kelas adalah tempat fisik khas yang memberikan konteks bersama untuk para peserta untuk memahami, berbagi dan menciptakan pengetahuan baru dalam bentuk produk, proses dan jasa. Virtual chat room, email dan konferensi web sedikit seperti teknologi yang dapat memberikan konteks yaitu bersama atau platform, "Ba" untuk pengetahuan pekerja menggunakan teknologi.

Sebuah pertanyaan namun dapat ditingkatkan pada kualitas "Ba" diberikan oleh misalnya teknologi, email sangat memakan waktu, chat room melibatkan banyak mengetik, konferensi web membawa pasak teknis banyak dalam proses pengetahuan penciptaan. Semua teknologi yang tersedia dan dapat diakses oleh banyak organisasi tapi tetap saja, pengetahuan manajemen usaha yang tidak produktif seperti yang seharusnya. Hal ini dapat dihindari jika kita bisa menjaga aspek-aspek manusia dari upaya-upaya tersebut saat memilih teknologi.

Ketika model teknologi dibangun, menggunakan setiap teknik atau teknologi, untuk mengelola pengetahuan, penyediaan konteks berbagi pengetahuan perlu dipertimbangkan. Organisasi harus fokus perhatian yang signifikan pada pengembangan dari "Ba" karena lebih banyak yang bisa diperoleh dengan mengembangkan lingkungan di sekitar proses pengetahuan dari upaya diarahkan pada proses itu sendiri. Sebuah sistem manajemen pengetahuan yang benar dapat hanya dibuat dengan menikahi aspek

manusia dan teknologi penciptaan pengetahuan untuk mengurus pendidikan interaksi, sosial budaya, ekonomi, bisnis, politik, pemerintah, agama dan lingkungan kebutuhan stake holder.

Singkatnya, tanpa masuk ke epistemologi dan filsafat, presentasi akan menjelaskan model "SECI" dan konsep "Ba" yang mengasumsikan bahkan lebih pentingnya untuk seperti masyarakat dan organisasi dan masa depan. Presentasi harus juga membahas model manajemen pengetahuan berbagai implikasinya terhadap manusia perspektif. Fokus harus pada penyajian dan sinergi baik teknis dan manusia aspek pengelolaan pengetahuan dalam suatu organisasi dan masyarakat. Hal ini juga akan thrashes tentang cara seperti sinergi akan mengurus bisnis, pendidikan sosial-budaya, dan pemerintah kebutuhan organisasi pengetahuan.

B. Implikasi Praktis Model KM

Selama bertahun-tahun sekarang, praktisi KM telah berlatih "KM on the fly." Banyak pelajaran empiris yang berharga dan praktik terbaik telah dikumpulkan melalui pengalaman dengan banyak organisasi yang beragam. Namun, KM perlu didasarkan pada fondasi teoritis yang lebih kuat dan kuat - sesuatu yang lebih dari "itu bekerja dengan baik terakhir kali sehingga" peran kunci model KM adalah untuk memastikan

tingkat kelengkapan atau kedalaman tertentu dalam praktik KM: sarana untuk memastikan bahwa semua faktor kritis telah ditangani. Manfaat praktis

kedua dari pendekatan KM berbasis model adalah bahwa model tidak hanya memungkinkan deskripsi yang lebih baik tentang apa yang terjadi tetapi juga membantu memberikan resep yang lebih baik untuk memenuhi tujuan organisasi. Model KM membantu menjelaskan apa yang terjadi sekarang, dan mereka memberi kami cetak biru atau peta jalan yang valid untuk mendapatkan organisasi di mana mereka ingin berada dengan upaya manajemen pengetahuan mereka.

Pengetahuan tidak hanya berupa data dan informasi saja, tetapi perlu transfer pengetahuan dari karyawan ke dalam sistem sehingga dapat digunakan sebagai salah satu dasar pertimbangan dalam pengambilan putusan. Persaingan bisnis menuntut organisasi untuk terus kompetitif, sehingga bisnis yang berjalan dapat berubah dengan cepat. Para pengambil putusan menyadari hal tersebut dan mereka perlu mengembangkan pengetahuan dan strategi untuk mendukung pengambilan keputusan. Di sinilah peran kecerdasan buatan dan teknologi informasi dalam membangun sebuah sistem baru yang dapat menangkap, menyimpan, membagi, memberikan solusi data dan informasi serta pengetahuan. Struktur Organisasi yang begitu kompleks menyebabkan pengetahuan menjadi terpecah-pecah dan sulit untuk menentukan, berbagi dan menggunakan kembali pengetahuan tersebut yang dikatakan oleh Zack (dalam Natalea, 2010). Ketika learning organization telah menjelma, dalam wujud yang sempurna, maka ia ibarat sebuah taman impian. Itulah taman yang menjadikan semua penghuni terangsang untuk terus menerus belajar dan dengan penuh semangat saling berbagi pengetahuan serta pengalaman. Sebuah taman tempat semua anggota dinaungi spirit

keriangan untuk selalu mempersembahkan karya terbaik. Learning organization atau organisasi pembelajar. Secara general, konsep ini dapat diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk terus menerus melakukan proses pembelajaran (self learning), sehingga organisasi tersebut memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespon beragam perubahan yang muncul. Era globalisasi yang ditunjang oleh inovasi juga ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat. Menyadari akan persaingan yang semakin berat maka diperlukan perubahan paradigma diorganisasi. Menurut Toffler (1980) dalam sejarah peradaban manusia, ada tiga gelombang perubahan yaitu: (1) era manual, era yang mengutamakan otot (energi fisik); (2) era mesin industri, era yang mengutamakan keterampilan bekerja dengan menggunakan mesin (energi mesin); dan (3) era pengetahuan, era yang mengutamakan kualitas pikiran, baik dalam bentuk kreativitas maupun inovasi.

C. Paradigma Baru Era Pengetahuan

Di dalam era pengetahuan dibutuhkan: (1) organisasi pembelajar, yaitu organisasi yang siap menghadapi zaman globalisasi yaitu mampu menyerap muatan-muatan global kedalam organisasinya dan sekaligus mengglobalkan muatan-muatan lokal sehingga dapat diterima oleh masyarakat di seluruh dunia, juga merupakan organisasi yang mampu berubah mengikuti tuntutan zaman; (2) manusia baru, manusia yang memiliki soft skills (motivasi, keuletan dan kemauan untuk selalu belajar akan hal-hal yang baru) guna untuk pengembangan dirinya, manusia yang memiliki kompetensi global, dewasa, manusia yang beretika dan kreatif. Perusahaan yang berumur panjang yaitu

perusahaan diibaratkan sebagai makhluk hidup dimana memiliki pikiran dan karakter, sehingga perusahaan tersebut mampu bertindak laku seperti entitas yang hidup. Adapun karakteristik agar suatu perusahaan dapat berumur panjang yaitu: sensitive terhadap lingkungan; memiliki identitas atau jati diri yang kuat; memiliki sikap toleran terhadap perbedaan dan mampu melaksanakan proses desentralisasi kewenangan berdasarkan rasa saling percaya; dan melaksanakan manajemen investasi yang rasional. Tahap-tahap metamorfosis organisasi: (1) organisasi mekanis, organisasi yang menganggap manusia sebagai mesin, yang mampu hidup jika dihidupkan dan akan mati jika dimatikan, organisasi yang hanya mampu memanfaatkan potensi dimensi fisik manusia yang bersifat konkrit dan mekanikal, tidak mampu memanfaatkan potensi kekuatan pikiran karyawannya; (2) organisasi biologis, organisasi yang hanya menganggap manusia sebagai makhluk biologis yang memiliki kemampuan untuk bergerak dan tumbuh, hanya mengandalkan pikiran rasional dan logika; dan (3) organisasi humanis, organisasi yang menganggap manusia secara utuh (makhluk biologis, emotional dan spiritual).

D. Organisasi Pembelajaran

Secara general konsep ini dapat diartikan sebagai kemampuan suatu organisasi untuk terus menerus melakukan proses pembelajar (self-learning) sehingga organisasi tersebut memiliki kecepatan berpikir dan bertindak dalam merespon beragam perubahan yang muncul (Tjakraatmadja & Lantu, 2006). Dalam konteks riil, tema tentang learning organization ini diyakini telah menjadi satu jurus jitu untuk berkelit dari kekalahan suatu persaingan bisnis dan yang

harus dilakukan untuk membangun learning organization yang tangguh adalah dengan membangun iklim dialog dan knowledge sharing yang kuat. Elemen ini penting sebab proses pembelajaran tidak akan pernah bisa berlangsung jika tidak ada komitmen yang kokoh diantara para karyawan apapun levelnya. Untuk bertukar gagasan dan pengetahuan baik secara formal maupun melalui proses informal learning (pembelajaran informal). Proses pembelajaran informal layak disebut sebab berdasarkan riset kegiatan ini memiliki peran yang amat signifikan dalam mengembangkan kemampuan belajar organisasi dan bahkan acap lebih efektif dibanding proses formal learning di antara para karyawan bisa berlangsung lebih terpadu. Di sini peran knowledge management menjadi amat kritikal, sebab melalui mekanisme inilah proses pembelajaran dan akumulasi pengetahuan yang tersebar diantara segenap karyawan bisa dikelola secara efektif dan didisain agar selaras dengan arah strategi perusahaan. Tentu saja proses penumbuhan learning organization yang solid tidak bisa hanya berlangsung semalam. Tapi jika mampu benar-benar diwujudkan, maka fantasi tentang hadirnya taman impina bisa menjadi kenyataan. Itulah taman tempat setiap individu bisa terus belajar bergerak membangun peradaban yang agung nan mulia. Menurut Tjakraatmadja & Lantu (2006) organisasi sejatinya sangat mirip dengan manusia. Bukankah pada hakekatnya organisasi adalah sekumpulan manusia dengan tujuan, sistem, struktur dan kultur tertentu, agar organisasi berkembang dan memiliki keunggulan kompetitif, organisasi mesti memiliki otak yang cemerlang atau memiliki IQ (Intelligence Question) yang tinggi. Untuk memperoleh IQ yang tinggi terdapat dua persyaratan yaitu: (1) mempunyai tradisi sebagai organisasi pembelajaran (learning organization); (2) mempunyai

kemampuan untuk mengelola pengetahuan (knowledge management) dengan baik. Dalam organisasi pembelajaran (learning organization), komitmen dan kapasitas belajar ditumbuhkan secara berkesinambungan bagi seluruh anggota di tiap tataran organisasi. Salah satu contoh yang menerapkan pendekatan ini adalah Honda, Motorola dan Samsung. Organisasi pembelajaran memungkinkan organisasi merubah informasi menjadi pengetahuan yang berharga (valued knowledge) yang akan meningkatkan kemampuan organisasi. Boleh dikatakan, organisasi pembelajaran merupakan wadah dengan sistem tertentu yang memungkinkan anggota organisasi untuk terus belajar sehingga dapat meningkatkan kemampuannya.

E. Kultur Organisasi dan *Knowledge Management*

Budaya organisasi adalah sebuah nilai yang dipegang oleh orang-orang dalam organisasi tersebut dan merupakan pembeda dari organisasi lainnya. Menurut Tjakraatmadja & Lantu (2006) kultur organisasi adalah penggerak utama dalam laju bisnis organisasi. Untuk memulai sebuah knowledge management dalam sebuah organisasi tidaklah mudah. Organisasi tersebut harus sudah memiliki sebuah kultur sharing knowledge yang sudah berakar dan menjadi pola kerja para karyawannya. Organisasi yang telah menerapkan hal ini dapat disebut sebagai Learning organization yaitu organisasi yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya. Dia merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan

mengelola perubahan itu sendiri (managing change). Learning organization memiliki kemampuan untuk belajar dan memfasilitasi aspek-aspek dari proses belajar dan bisa terus menerus melakukan perubahan dengan demikian karyawan mempunyai semangat untuk terus menerus berkembang melakukan perubahan-perubahan dan terus menerus. Perusahaan yang memiliki semangat “*learning organization*” juga mempunyai karyawan yang bias.

Implikasi Organisasi..... (Lianna Sugandi) 1279 belajar dari kesalahan mereka, berbagi pengetahuan dengan karyawan yang lain dan bisa berkomunikasi secara terbuka dengan karyawan lainnya. Dilihat dari level managerial pun organisasi ini akan memiliki pemimpin yang bisa melatih, membantu, memberikan motivasi, menjadi pendorong dalam pengambilan keputusan. Menurut Senge (1990) karyawan harus merubah cara pandang mereka, harus bisa mengembangkan kemampuan dan harus siap berubah, bisa mengerti keseluruhan dari fungsi organisasi dan merumuskan misi perusahaan sebagai bagian dari team. Komponen dari suatu learning organization secara umum adalah terdiri dari *learning* (belajar), *organization* (organisasi), *people* (orang), *knowledge* (pengetahuan) dan *technology* (teknologi), komponen di atas sudah banyak diterapkan di banyak organisasi. Seperti yang diusulkan Senge, terdapat lima unsur penting mesti diperhatikan dalam pembentukannya, yakni visi bersama yang mesti dicapai, model mental, keahlian personal, pembelajaran tim, dan berpikir sistematis. Mengingat pentingnya learning organization dalam suatu perusahaan terlebih dalam pengembangan suatu knowledge management maka diperlukan suatu keinginan dari perusahaan untuk meningkatkannya. Menurut Rampesad (dalam Pramana, 2010) ada teknik

yang perlu dilakukan perusahaan untuk bisa meningkatkan learning organization dalam suatu perusahaan. Hal yang tak kalah pentingnya adalah kepemimpinannya. Tipe kepemimpinan yang paling sesuai untuk mendukung adalah kepemimpinan yang memberdayakan (empowerment leadership). Kepemimpinan ini memberikan penugasan, pendelegasian dan dukungan positif kepada setiap anggota organisasi, sehingga kegiatan pembelajaran dan kinerja tim menjadi lebih baik. Penugasan yang diberikan mempunyai standar yang tinggi. Pendelegasian dilakukan berdasar prinsip penghargaan dan kepercayaan agar anggota merasa dirinya berkontribusi dalam menggapai visi bersama. Pendelegasian semacam ini menunjukkan munculnya otonomi yang membebaskan dari birokrasi yang melelahkan. Harapan lainnya adalah terbentuknya dukungan positif sebagai cerminan integritas diri pemimpin. Dukungan positif mencakup sikap menghargai pelaksanaan tugas (terutama tugas yang berat) dan penghargaan atas sikap adil, konsisten, dan kejujuran anggota. Tipe kepemimpinan yang memberdayakan akan menghasilkan peningkatan kinerja jangka pendek dan membangun komitmen bersama dalam jangka panjang sehingga visi bersama dapat tercapai. Kepemimpinan ini mesti disertai pengelolaan asset intelektual organisasi dalam rangka pembentukan knowledge management, untuk menghasilkan corporate IQ yang lebih baik. CorporateIQ merupakan kontribusi dari tiap anggota organisasi yang saling mengembangkan gagasan yang berbeda. Pengalaman, pengetahuan, dan keahlian anggota organisasi, dikumpulkan dikelola dan distribusikan ke seluruh organisasi. Organisasi mengakumulasi segenap kompetensi anggotanya dan dijadikan kompetensi organisasi. Proses ini akan menghasilkan

knowledge-based worker yang merupakan dasar inovasi dan kreasi anggota organisasi yang akan meningkatkan nilai organisasi, karena membangun manusia pembelajar dalam organisasi. Pada gilirannya, belajar merupakan proses untuk mengenali dan memahami diri sendiri (self awareness), lingkungan (cosmo awareness), dan interaksi keduanya (relationship awareness). Organisasi dan anggotanya, menjadi cepat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan siap untuk berkompetisi.

F. Hakekat Knowledge Management

Knowledge yang dibicarakan di sini bukanlah sains atau ilmu pengetahuan dikutip dari Munir (2008) menyatakan bahwa “Pengetahuan adalah keseluruhan kognisi dan ketrampilan yang digunakan oleh manusia untuk memecahkan masalah.” Definisi yang lebih mengarah menjelaskan bahwa pengetahuan adalah “informasi yang terstruktur dan terpakai secara merata dan digunakan untuk memberikan arahan agar terjadi proses transformasi (proses kerja) yang efisien dan efektif, sekaligus informasi itu pula dibutuhkan untuk pengendalian hasil yang dikutip dari Tjakraatmadja & Lantu (2006). Faktor efektif menjadi amat menentukan dan suatu informasi dapat menjadi pengetahuan jika memiliki kapasitas untuk melakukan tindakan atau memecahkan masalah secara efektif.

Knowledge sebetulnya bukan sesuatu yang terjadi dengan sendirinya dan bukan pula sesuatu yang dapat diaplikasikan secara serta merta. *Knowledge* merupakan tingkatan tertentu setelah melalui proses enrichment dari tingkatan di bawahnya. *Knowledge* juga tidak serta merta meningkatkan efektifitas agar *knowledge* dapat efektif penerapannya perlu

mempertimbangkan kemampuan penerapan dan kondisi yang dihadapi. Dalam penerapan, pengetahuan terpilih adalah hasil seleksi dari sekian pengetahuan yang tersedia agar tepat dengan kondisi yang ada ditempat kerja, pengetahuan yang dipilih harus disesuaikan dengan tujuan dan target lembaga atau perusahaan. Ketepatan untuk memilih sesuai kondisi dan tingkatan penerapan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan pengalaman yang ada memang diperlukan agar tercapai nilai efektif yang dimaksud yaitu dengan wisdom atau kearifan.

Manfaat knowledge management yang dapat membantu untuk menjadi sumber inspirasi awal bagi perusahaan yaitu: (1) meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan; (2) meningkatkan respon terhadap pelanggan; (3) meningkatkan efisiensi cara kerja dan proses; (4) sumber daya manusia, persediaan dan fasilitas yang optimal; (5) menciptakan berbagi knowledge dan terus menerus belajar; (6) memberdayakan karyawan; (7) melakukan inovasi; (8) memperpendek waktu produksi; (9) menghasilkan produk yang bermutu; dan (10) mempercepat pelayanan. Pelayanan kebutuhan mustahil dapat dilakukan, apabila perusahaan tidak terus menerus memfokuskan diri, dalam memperbaharui dan meningkatkan knowledge management karyawan maupun tim dalam pekerjaannya.

G. Penerapan Knowledge Management di Dunia Bisnis dan Industri

Keberhasilan sebuah perusahaan salah satunya diukur oleh usia perusahaan, usia ini antara lain menggambarkan daya tahan suatu perusahaan dalam kompetisi. Dalam era modern ini kompetisi antar perusahaan semakin ketat. Menurut De Geus

dalam Tjakraatmadja & Lantu (2006), rata-rata ekspektasi hidup perusahaan-perusahaan di Eropa hanya dua belas setengah tahun, bahkan menurutnya di beberapa Negara 40 % dari semua perusahaan yang baru didirikan hanya berumur kurang dari 10 tahun. Sementara Sangkala (dalam Riana, 2009) mengutip majalah Fortune 500 menyebutkan bahwa 25 % perusahaan bangkrut setiap 10 tahunnya. Padahal jumlahnya yang amat dikit, dan beberapa perusahaan berumur panjang. Berdasarkan fenomena tersebut, timbul pertanyaan nilai apa di balik kompetisi antar perusahaan yang menyebabkan kebanyakan perusahaan berumur pendek. Kompetisi perusahaan, pemenangnya ditentukan oleh banyak faktor. Faktor itu adalah kolaborasi, inovasi, adaptasi, serta penguasaan teknologi dan pasar serta pengelolaan asset intelektual perusahaan. Hal yang terakhir ini yaitu pengelolaan asset yang dikenal dengan knowledge yang dipastikan memiliki peran yang amat penting. Jadi sesungguhnya kunci sebuah perusahaan yang dapat berumur panjang adalah kuatnya knowledge dan kecanggihan pengelolaannya (*knowledge management*). De Geus (1997), menyebutkan bahwa perusahaan yang berumur panjang memiliki karakter sebagai perusahaan yang hidup (*the living company*) diibaratkan sebagai perusahaan yang memiliki atribut-atribut sebagai makhluk hidup. Perusahaan seperti ini bertingkah laku sebagai layaknya makhluk hidup atau entitas yang hidup. Dengan metaphor seperti itu, beliau ingin mengatakan bahwa perusahaan akan berumur panjang jika perusahaan itu memiliki kemampuan untuk menjadi perusahaan yang belajar (*organisasi pembelajaran*). Berdasarkan penelitian Roos & von Krogh (1996) dalam kajian literatur, perusahaan seperti itu telah menjadikan pengetahuan (*knowledge*) sebagai modal, bahkan

menurut Sullivan dalam hal knowledge bukan hanya dijadikan sebagai modal lebih dari itu pengetahuannya (modal intelektualnya telah ditempatkan sebagai modal utamanya sedangkan menurut Sangkala (dalam Riana, 2009) modal utama disebut knowledge company. Menurut Sangkala (dalam Rianna, 2009), mengapa knowledge menjadi kunci keberhasilan dalam persaingan dan menyebabkan usia perusahaan menjadi panjang diantaranya adalah: (1) kegiatan penting perusahaan ternyata sangat terkait dengan *knowledge management*, membuat keputusan, menciptakan dan menghasilkan produk dan memberikan layanan kepada pelanggan dan semuanya itu.

Implikasi Organisasi..... (Lianna Sugandi) 1281 memerlukan knowledge. Melalui serangkaian hasil penelitian terungkap bahwa kemampuan perusahaan bertahan lama dan berkembang bukan ukuran dan keberuntungannya melainkan karena kemampuannya beradaptasi yang lebih cepat terhadap perubahan kondisi tuntutan lingkungannya yang terus menerus melakukan inovasi dan mengambil keputusan yang tepat untuk bergerak maju menuju yang diharapkannya. (2) Adanya perubahan orientasi dalam memandang sumber daya perusahaan sebagai factor produksi. Dalam hal ini terutama perubahan yang akhirnya memandang manusia bukan lagi dari sisi fisik melainkan sebagai kualitas fikiran atau *knowledge quality*. Dalam perspektif tersebut paradigma manusia sebagai sumber daya (capital) perusahaan berubah secara berturut-turut sebagai berikut manusia sebagai otot (energi fisik), manusia sebagai keterampilan menggunakan mesin dan manusia sebagai kualitas pikiran (knowledge content). Daya tahan dan kemajuan diperoleh perusahaan justru ketika perusahaan melaksanakan aktivitasnya dengan meletakkan manusia sebagai knowledge content.

Menurut Malhotra (dalam Liliana, 2010) sumber daya manusia yang berkualitas, ditentukan bukan dari tingkat kecerdasan intelektual yang dimilikinya, tetapi lebih pada tingkat kecerdasan emosionalnya. Penelitian menunjukkan, kualitas manusia ditentukan dari 80% tingkat emosionalnya. Kecerdasan emosional ini menentukan kemauan seseorang untuk mempelajari lebih dalam tentang sebuah masalah, sehingga ia dapat memperoleh pengetahuan baru yang membuatnya maju. Menurut Sangkala (dalam Riana, 2009), tujuan mendasar dari *knowledge management* adalah mendorong terciptanya *knowledge* sehingga *knowledge* tersebut memberikan kemampuan kepada perusahaan untuk senantiasa memiliki daya saing. Pengalaman dan kreativitas karyawan hanya akan terbentuk bila karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan pembelajaran (*learning*). Sumbangsih *learning organization* dalam *knowledge management* ada pada upaya memfasilitasi seluruh komponen perusahaan untuk gemar menciptakan *knowledge* melalui aktivitas belajar. *Knowledge* yang tercipta melalui proses belajar selanjutnya dapat dibagi dan ditransfer ke berbagai tingkatan dalam perusahaan. Dorongan untuk senang menciptakan *knowledge* dan berbagi *knowledge* diperoleh melalui perubahan pola berpikir, perilaku dan tindakan yang terungkap melalui aktivitas belajar. Bisa disimpulkan bahwa untuk menciptakan *learning organization* dibutuhkan konsep mengenai *change management* dalam kerangka kerja *knowledge management* yang ditujukan untuk mengubah pola kerja, pola pikir dan tindakan para karyawan sehingga berbasiskan pada orientasi *knowledge* (Riana, 2009).

REFERENSI

- Beer, S. (1981). *Brain of the firm*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Bennet, A., and Bennet, D. (2004). *Organizational survival in the new world: the intelligent complex adaptive system. A new theory of the firm*. Burlington, MA: Elsevier Science.
- Bierman, H., and Fernandez, L. (1993). *Game theory with economic applications*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Boisot, M. (1998). *Knowledge assets*. Oxford: Oxford University Press.
- Choo, C. (1998). *The knowing organization*. New York: Oxford University Press.
- Clemson, B. (1984). *Cybernetics—a new management tool*. Turnbridge Wells, Kent, UK: Abacus Press.
- Daft, R. L. (1982). Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change. *Research in the Sociology of Organizations, 1*: 129–166.
- Daft, R. L., and Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review, 9*: 284–295.
- Davenport, T., and Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dixit, A., and Nalebuff, B. (1991). *Thinking strategically*. New York: W. W. Norton.
- Fisher, B. A. (1984). Decision emergence: the social process of decision-making. In R. S. Cathcart and L. A. Samovar (Eds.), *Small group communication: a reader*, 4th ed. (pp. 149–156). Dubuque, IA: Wm. C. Brown.
- Gleick, J. (1987). *Chaos—making a new science*. Harmondsworth, Middlesex, UK: Penguin Books.
- Liliana. (2010). Knowledge management dan kegagalannya. Konferensi Nasional Sistem dan Informatika, Bali, KNS & I10-046.

- Munir, N. (2008). Knowledge management audit. Jakarta: PPM School of Manajeme
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japan- ese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Padgett, J. F. (1980). Managing garbage can hierarchies. *Administrative Science Quarterly*, 25: 538–604.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. London: Routledge and Kegan.
- Simon, H. (1976). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. 3rd ed. New York: Free Press.
- Simon, H. (1969). *The sciences of the artificial*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Simon, H. (1957). *Models of man: social and rational*. New York: John Wiley & Sons.
- Snowden, D. (2000). Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. *Journal of Knowledge Management*, 6(2): 1–33.
- Sommer, E., and Weiss, D. (1995). *Metaphors dictionary*. 1st ed. Florence, KY: Thomson Publishing Company.
- Stacey, R. D. (1992). *Managing the unknowable: strategic boundaries between order and chaos in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Stewart, I. (1989). *Does God play dice? The mathematics of chaos*. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Varela, F. (1992). Whence perceptual meaning? A cartography of current ideas. In F. Varela and J. P. Dupuy (Eds.). *Understanding Origin: Scientific Ideas on the Origin of Life, Mind, and Society* (A Stanford University Interational Symposium) Boston Studies Phil.Sci, Kluwer Assoc., Dordrecht, 1992.
- Varela, F., and Dupuy, J. P. (Eds.). *Understanding Origin: Scientific Ideas on the Origin of Life, Mind, and Society* (A Stanford University Interational Symposium) Boston Studies Phil.Sci, Kluwer Assoc., Dordrecht, 1992.

- Von Krogh, G., Ichijo, K., and Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Von Krogh, G., and Roos, J. (1995). *Organizational epistemology*. New York: St. Martin's Press.
- Von Krogh, G., Roos, J., and Kleine, D. (1998). *Knowing in firms: understanding, managing and measuring knowledge*. London: Sage Publications.
- Weick, K. (2001). *Making sense of the organization*. Malden, MA: Basil Blackwell.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations: thinking about thinking. How people and organizations create, represent and use knowledge*. Arlington, TX: Schema Press.

Sinopsis

Manajemen pengetahuan mencakup data, informasi, dan pengetahuan (kadang-kadang disebut secara kolektif sebagai konten) dan membahas bentuk pengetahuan yang diam-diam dan eksplisit.

Model von Krogh dan Roos KM mengambil pendekatan epistemologi organisasi dan menekankan bahwa pengetahuan berada baik di benak individu maupun dalam hubungan yang mereka bentuk dengan individu lain.

Model Nonaka dan Takeuchi KM berfokus pada spiral pengetahuan yang menjelaskan transformasi pengetahuan diam-diam menjadi pengetahuan eksplisit dan kemudian kembali lagi sebagai dasar untuk inovasi dan pembelajaran individu, kelompok, dan organisasi.

Choo dan Weick mengadopsi pendekatan yang masuk akal untuk memodelkan manajemen pengetahuan yang berfokus pada bagaimana elemen informasi dimasukkan ke dalam tindakan organisasi melalui pembuatan akal, penciptaan pengetahuan, dan pengambilan keputusan.

Model Wiig KM didasarkan pada prinsip bahwa agar pengetahuan bermanfaat dan berharga, harus diatur melalui bentuk jaringan semantik yang

terhubung, kongruen, dan lengkap, serta memiliki perspektif dan tujuan.

Sistem adaptif yang kompleks sangat cocok untuk memodelkan KM karena mereka memandang organisasi seperti entitas hidup yang peduli dengan keberadaan independen dan kelangsungan hidup. Bir, serta Bennet dan Bennet, telah menerapkan pendekatan ini untuk menggambarkan kekompakan, kompleksitas, dan tekanan selektif yang beroperasi pada sistem adaptif kompleks cerdas (ICAS, *International Competitions and Assessments for Schools*).

Tentang Penulis

PROFIL SINGKAT PENULIS 1



Arman Maulana, S.Sy., M.M. dilahirkan di Bandung, Lahir pada tahun 1991. Pendidikan dasar yang ditempuhnya lulus pada tahun 2009. Gelar sarjana (S,Sy) bidang Hukum Ekonomi Syariah diperolehnya di STAI Sabili Bandung lulus pada Tahun tahun 2016. Gelar Magister Manajemen (M.M.) bidang ilmu Manajemen diperolehnya di STIE Ekuitas Bandung pada tahun 2019.

Di sela sela kesibukan dalam pekerjaan Struktural nya, sejak tahun 2018 sampai sekarang menjadi sembari mengajar sebagai dosen di Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Bina Muda Bandung. Matakuliah yang pernah dibinanya melainkan di Bidang Ekonomi dan Manajemen.

Arman Maulana, S.Sy., M.M. Lulus S1 dari Jurusan Hukum Ekonomi Syariah di Sekolah Tinggi

Agama Islam Sabili Bandung (2016), gelar Magister Manajemen bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (2019), dan sedang melanjutkan Program Pascasarjana Doktor di Universitas Islam Nusantara Bandung.

PROFIL SINGKAT PENULIS 2



Siti Rosmayati, SST., M.M. dilahirkan di Cimahi, Lahir pada tahun 1991. Pendidikan dasar yang ditempuhnya lulus pada tahun 2009. Gelar sarjana (SST) bidang ilmu Kesejahteraan Sosial diperolehnya di Sekolah Tinggi Kesejahteraan Sosial Bandung 2013. Gelar Magister Manajemen (M.M.) bidang ilmu Manajemen diperolehnya di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pasundan Bandung.

Pengalaman mengajar sebagai Dosen Tetap di Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Bina Muda Bandung (2017), Matakuliah yang pernah dibinanya di Bidang Ekonomi dan Manajemen. Lulus S1 dari Bidang Sosial Jurusan Kesejahteraan Sosial di Sekolah Tinggi Kesejahteraan Sosial Bandung, gelar Magister

Manajemen bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (2017), dan sedang melanjutkan Program Pascasarjana Doktor di Universitas Islam Nusantara Bandung.