

IMPLIKASI ORGANISASI DAN SOSIAL MANAJEMEN PENGETAHUAN

Lianna Sugandi

Jurusan Komputerisasi Akuntansi, Fakultas Ilmu Komputer, Bina Nusantara University
Jln. KH Syahdan No. 9, Kemanggisan, Palmerah, Jakarta Barat 11480

ABSTRACT

Competitive management and organization theorists must be able to manage and publish the knowledge management concept as competitive advantages. They suggest that in order to keep on competing, the organization must efficiently and effectively create, locate, gather, and share knowledge and skills to apply knowledge in solving problems and exploiting chances. The purpose of this article is to identify that organization culture has a close relationship with knowledge management in supporting environment or situation having a high possibility of sharing knowledge. If the organization does not assume that sharing knowledge is one important thing for organization development, then the inside culture will not support knowledge sharing atmosphere.

Keywords: *knowledge management, organization, social effects*

ABSTRAK

Para ahli teori manajemen dan organisasi yang kompetitif harus mampu mengelola dan mempopulerkan konsep manajemen pengetahuan sebagai keunggulan bersaing. Mereka menyarankan agar dapat tetap bersaing, organisasi harus secara efisien dan efektif menciptakan, melokasikan dan menangkap serta membagi pengetahuan dan keahliannya untuk mengaplikasikan pengetahuan dalam menyelesaikan masalah dan mengeksploitasi peluang. Tujuan dari penulisan ini untuk mengetahui bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang sangat erat dengan manajemen pengetahuan dalam hal dukungan terhadap terciptanya lingkungan dan suasana yang memungkinkan terjadinya berbagi pengetahuan di dalam lingkungan organisasi. Apabila organisasi tidak menganggap bahwa berbagi pengetahuan merupakan sesuatu hal yang penting bagi kemajuan organisasi, maka budaya yang tercipta dalam organisasi tersebut pun tidak akan mendukung terciptanya atmosfer knowledge sharing.

Kata kunci: *pengelolaan pengetahuan, organisasi, dampak sosial*

PENDAHULUAN

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 keriangannya 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.

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 bertingkah 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).

Organisasi Pembelajar

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.

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 bisa

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 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. *Corporate IQ* 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.

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.

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*.

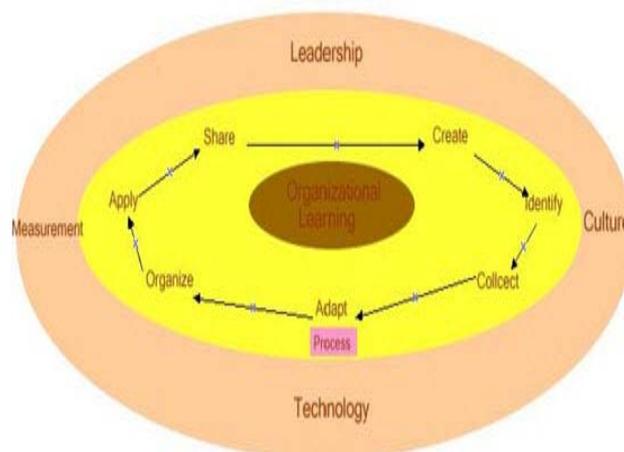
Menurut Sangkala (dalam Rianna, 2009), mengapa *knowledge* menjadi kunci keberhasilan dalam persaingan dan menyebabkan usia perusahaan menjadi panjang diantaranya adalah: (1) kegiatan penting perusahaan ternyata sangat terkait dengan *knowledge management*, membuat keputusan, menciptakan dan menghasilkan produk dan memberikan layanan kepada pelanggan dan semuanya itu

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).

Gambar 1 menjelaskan mengenai perubahan dari organisasi yang bleum berorientasi pada *knowledge* menjadi sebuah *learning organization* yang mengacu pada teori *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT) yang dikembangkan oleh Anderson (dalam Riana, 2009).



Gambar 1 Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)
Sumber: Andersen (dalam Riana, 2009)

Menurut Andersen (dalam Riana, 2009) menyebutkan bahwa *Knowledge Management Assessment Tool* (KMAT) adalah sebuah alat instrument untuk mengevaluasi dan mendianogsa suatu perusahaan sudah sejauh mana menyadari kekuatan dan peluang mereka dalam mengatur knowledge yang dimiliki. Model KMAT memiliki lima elemen yang terdiri dari (1) *leadership*, berperan untuk mengerti tentang strategi dan bagaimana perusahaan mendefinisikan bisnis dan penggunaan knowledge untuk memperkuat kekuatan penting yang mereka miliki; (2) *culture*, berperan untuk merefleksikan bagaimana focus perusahaan dan mempromosikan proses pembelajaran serta inovasi termasuk seluruh aksi untuk memperkuat kebiasaan yang terbuka untuk berubah dan mendapatkan knowledge yang baru; (3) *measurement*, berperan untuk pengukuran asset intelektual dan bagaimana cara mendistribusikan sumber daya untuk menambah knowledge menjadi semakin tumbuh dan berkembang diperusahaan; (4) *technology*, berperan bagaimana perusahaan melengkapi para anggota perusahaan sehingga mereka dapat berkomunikasi dengan mudah dan cepat; dan (5) *process*, yang berperan membantu dalam process pengaturan knowledge diperusahaan dan merupakan langkah yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan, mengidentifikasi, mengumpulkan, mengadaptasi, mengorganisir, menyimpan, menggunakan serta menyebarkan knowledge yang penting diperusahaan untuk menambah nilai bagi perusahaan.

Bisa disimpulkan bahwa semua elemen dalam KMAT harus dilakukan secara berkesinambungan dalam menciptakan *organizational learning* yang terus tumbuh dan berkembang didalam perusahaan sehingga perusahaan akan selalu menjadi organisasi yang terus menerus belajar. Elemen *leadership* dari KMAT tidak terlepas dari peran TOP management untuk mendukung terciptanya *organizational learning*. Menurut Sangkala (dalam Riana, 2009), agar terciptanya kondisi *organizational learning* yang kondusif tidak terlepas dari peran *top management* yang dipresentasikan oleh pimpinan dan manager. Peran tersebut diperlukan oleh organisasi yang memang menginginkan organisasinya menjadi *organizational learning*. Pimpinan akan menyusun target, mengembangkan strategi, mengkomunikasikan visi dan mengaitkan karyawan dengan departemennya. Perubahan merupakan tujuan utamanya, sehingga dapat menggalang seluruh bagian dalam organisasi ke arah tujuan yang diinginkan dengan cara yang lebih cepat. Elemen *culture* dari KMAT secara tidak langsung akan terbentuk melalui tindakan TOP management melalui upaya *change management* untuk merubah perilaku, pola pikir dan tindakan yang belum berorientasi *knowledge* menjadi berorientasi *knowledge*.

Menurut Sangkala (dalam Riana, 2009), *organizational learning culture* menekankan pada pentingnya pembelajaran yang terus menerus dilakukan pada semua tingkatan, fungsi dan divisi organisasi. Pembelajaran berarti setiap orang bertanggung jawab sebagai komponen kunci setiap pekerjaan, bagian integral dari seluruh operasional organisasi. Secara spesifik tanpa sukses yang terukur, *top management* tidak akan dapat menjelaskan bagaimana suatu *knowledge management system* perusahaan bekerja, apa saja manfaat yang diberikannya, apa hambatannya serta bagaimana strategi dan implementasi *knowledge management* itu dapat disempurnakan. *Knowledge management system* harus mampu menunjukkan kontribusinya bagi pencapaian tujuan bisnis perusahaan. Tanpa menunjukkan sukses yang dapat diukur, antusiasme dan dukungan untuk *knowledge management* tampaknya tidak akan berlangsung lama.

Elemen *technology* merupakan salah satu komponen utama yang membentuk *knowledge management system*. Perancangan teknologi sebaiknya dilakukan jika kebijakan strategi, tahapan dan prioritas implementasi *knowledge management* itu sudah jelas, sulit mendefinisikan arsitektur infrastruktur *knowledge management* yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dalam jangka pendek dan jangka panjang. Strategi dan kebijakan yang jelas juga akan membantu pengembang system dalam merumuskan persyaratan system yang akan dibangun. Elemen *process* merupakan salah satu pendekatan yang berpusat kepada manusia dengan menumbuhkan *culture* yang kondusif terhadapnya berjalannya proses di dalam *knowledge management*.

Faktor penghambat yang dapat muncul, yaitu: (1) *kehilangan kepekaan*, banyak perusahaan yang merasa sangat menikmati posisinya tidak mau berubah menjadi perusahaan yang lebih baik, tidak menyadari adanya perubahan lingkungan yang menuntut agar menyiapkan diri menjadi sebuah perusahaan yang mampu bersaing di pasar global; (2) *implementasi kebebasan yang berlebihan*, untuk menggunakan kebebasan sebagai wahan untuk meraih prestasi terbaik akibatnya reformasi yang semula dianggap tepat untuk mawadahi kebebasan itu menjadi tidak jelas lagi arahnya; (3) *kehilangan jati diri kesabaran dan kearifan*, ketidakberdayaan mengendalikan krisis yang berkepanjangan yang dikarenakan tidak adanya kesabaran dan kearifan, hidup menjadi penuh dengan ketegangan dan emosi yang meluap-luap; (4) *terobsesi oleh kejayaan masa lalu*, dengan menggunakan solusi atau metode yang ditemukan dan biasa digunakan dimasa lalu adalah solusi atau metode yang masih baik dan bisa digunakan pada masa ini. Manusia sesungguhnya bukan enggan untuk berubah melainkan manusia perlu menyadari bahwa perubahan harus menjadi tuntutan bagi diri sendiri; (5) *berpikir dengan jangka pendek*, cara pikir jangka pendek yang telah menghancurkan tantangan fundamental organisasi, yang umumnya harus dibangun dengan membutuhkan waktu yang cukup lama dan sekaligus dibutuhkan untuk menjaga keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang; (6) *masih membenarkan kebiasaan daripada membiasakan kebenaran*, organisasi tidak memiliki sumber daya (terutama teknologi dan finansial) yang cukup untuk mendongkrak perubahan juga dipengaruhi oleh lemahnya factor human capital (tidak mampu melakukan adaptasi terhadap cara berpikir); (7) *tidak tercapainya critical mass*, membutuhkan sejumlah energy masa minimal yang diperoleh dari akumulasi energy social yang mana dibangun dari akumulasi energy niat keyakinan serta kekuatan pikiran maupun usaha fisik manusia; dan (8) *krisis kepemimpinan sejati*, membutuhkan pemimpin yang mampu menghantarkan dan mengawal suatu proses.

Membangun Fondasi Belajar

Fondasi belajar berfungsi untuk menumbuhkan iklim belajar yang kondusif dalam organisasi pembelajar. Komponen fondasi belajar terdiri dari dua sub komponen utama yaitu: (1) rasa saling percaya, substannya rasa saling percaya diantara seluruh anggota organisasi akan menjadi fondasi untuk terjadinya proses berbagi visi, berbagai model mental dan pada akhirnya berbagi pengetahuan; dan (2) budaya belajar, nilai-nilai atau kepercayaan atau kebiasaan sehari-hari, yang melandasi sikap dan perilaku kerja sehari-hari dan mengarahkan bagaimana karyawan berpersepsi terhadap pentingnya belajar dan berbagi pengetahuan diantara anggota organisasi beserta partner bisnisnya.

Adanya beberapa hambatan proses transformasi pengetahuan dari proses belajar individual menuju proses belajar organisasional dikedua kelompok industry yang diteliti diantaranya: (1) hambatan personal, terutama masalah kedewasaan pekerja, baik kedewasaan intelektual maupun emosionalnya. Karyawan yang tidak dewasa kurang memiliki kemampuan dan keberanian menciptakan lingkungan belajar organisasi yang kondusif untuk belajar sehingga jalur transformasi pengetahuan organisasi tidak berkualitas; (2) hambatan karena lemahnya dukungan relasional belajar terutama faktor rasa saling percaya budaya belajar dan pola kepemimpinan yang kurang efektif; (3) hambatan karena lemahnya dukungan managerial misalnya disebabkan oleh perusahaan belum memahami pentingnya kompetensi pekerja yang dicirikan oleh rendahnya pekerja yang memiliki wawasan luas, dicirikan oleh masih rendahnya pengetahuan pekerja tentang struktur kondisi makro dan pengaruhnya pada kondisi perusahaan; dan (4) hambatan infrastruktur belajar misalnya system dan organisasi lebih digunakan sebagai alat kontrol sehingga kurang memiliki daya untuk mengaborsi hasil belajar individual maupun hasil belajar bersama. Akibatnya hasil belajar tidak mampu diubah menjadi pengetahuan eksplisit baru atau hasil belajar bersama.

Akibat hasil belajar tidak mampu diubah menjadi pengetahuan eksplisit baru atau hasil belajar individual tidak diabdikan bagi kemajuan perusahaan namun mereka digunakan untuk menjadi sumber kekayaan pribadi, sistem penghargaan tidak mampu memotivasi tumbuhnya semangat belajar bersama sehingga hasil belajar individual tidak menjadi *human capital* organisasi, kurang tersedianya

informasi yang cukup untuk meningkatkan efektifitas proses berbagi pengetahuan sehingga pengetahuan tacit atau eksplisit para anggota organisasi tidak berkembang dengan baik serta tidak produktif. Kegagalan dari beberapa perusahaan yaitu: (1) lemahnya organisasi dan pencapaian tujuan; (2) lemahnya komunikasi; (3) tumpang tindihnya kegiatan; (4) tidak cukupnya pendapatan; (5) rahasia *cash flow*; (6) kesalahan operasional; (7) kesalahan keputusan manajemen; (8) beroperasi pada dasar yang goyah; (9) moral pegawai yang rendah; (10) tingginya pergantian pegawai; dan (11) produktivitas karyawan yang rendah.

Pengetahuan dan Proses Belajar

Menurut Drucker (1992) saat ini kita sedang berada di era revolusi informasi yaitu era dimana pengetahuan berhasil diaplikasikan pada pengetahuan itu sendiri. Untuk menunjang era revolusi informasi tersebut suatu organisasi perlu memiliki pengetahuan eksplisit (*know how*) dan pengetahuan tacit (*know why*) secara seimbang dan berkelanjutan. Belajar merupakan suatu kebutuhan yang sangat mendasar bagi setiap manusia, dimana manusia akan mampu mempertahankan hidupnya hanya jika ia mampu belajar (berubah) atau dengan kata lain belajar merupakan syarat untuk dapat hidup. Manusia harus mampu memperkuat diri mampu meningkatkan kualitas pengetahuan dan cara berfikirnya sehingga ia lebih mampu mempengaruhi atau bahkan mengendalikan perubahan zaman itu sendiri. Ciri-ciri dan kemampuan manusia sebagai makhluk yang mampu belajar yaitu makhluk yang mampu memperluas kesadaran tentang dirinya tentang dunia sekitar dan tentang keterkaitan diantara keduanya, sehingga memampukan dirinya untuk meningkatkan relevansi, inovasi dan kualitas diri mampu produktivitas diri dalam organisasi.

Menurut Rampesad (dalam Pramana, 2010) ada teknik-teknik yang perlu dilakukan perusahaan untuk bisa meningkatkan learning organization dalam suatu perusahaan, yaitu: (1) menciptakan suatu kondisi di mana karyawan bisa menggunakan pengetahuan mereka berbagi dengan karyawan yang lain secara intensif bisa saling bertukar pengetahuan dengan yang lain; (2) membangun suatu struktur organisasi yang bagus sehingga bisa memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bisa meningkatkan pengalaman dan cara berfikir; (3) melatih karyawan untuk memformulasikan *balance scorecard* mereka sehingga menumbuhkan sikap positif terhadap perbaikan pembelajaran dan pengembangan; (4) membiarkan karyawan menentukan keseimbangan antara ambisi pribadi sehingga bisa ditinjau kembali secara berkala, diselaraskan lagi ke perencanaan bisa dilakukannya pembinaan dan pemberian penghargaan; (5) membentuk tim pengembang dalam keseimbangan personal, kemampuan cara belajar; (6) membangun dan menerima pengetahuan yang bersifat pribadi menurut favorit gaya belajar karyawan; (7) Memberi dan mengarahkan karyawan kepada ambisi bersama dan menghubungkan mereka; (8) bekerja sama dengan tim learning yaitu tim yang bergerak dalam perspektif sinergi terkoordinasi sebagai satu kesatuan; (9) gunakan cara penggambaran kiasan dan intuisi untuk berbagi dan mengubah pengetahuan implicit; (10) bekerja sama dengan team self direction yang berpengaruh dalam jaringan organisasi; (11) Menstimulasi karyawan untuk selalu bisa mengidentifikasi masalah dan pemecahannya sebagai tim; (12) mempunyai pemimpin yang bisa membina, membantu, menjadi inspirasi bagi karyawan bisa memberikan motivasi dan terus menerus mengevaluasi berdasarkan kinerja; (13) karyawan harus selalu mau belajar dari kesalahan dan bisa berbagi pengalaman tersebut dengan karyawan lain; (14) bekerja dengan sistematis menggunakan metode *problem solving* seperti *brainstorming*, *problem-solving cycle*, *risk management*; (15) berikan respon balik terhadap peningkatan-peningkatan; (16) menerapkan pendekatan integral dan sistem; (17) implementasi *knowledge management* infrastruktur seperti internet, intranet, perpustakaan dan lain-lain; (18) membiarkan karyawan fokus kepada semua hal yang terjadi di perusahaan; (19) menstimulasi hubungan dengan karyawan secara informal; (20) membawa perusahaan keluar dari rasa ketidakpercayaan; (21) menyederhanakan struktur organisasi dan *management language*; (22) memaklumi kesalahan karena jika tidak ada kesalahan maka tidak ada proses pembelajaran.

Mengapa Organisasi Perlu Menciptakan Budaya Belajar

Toffler (1980) menyebutkan, “*The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn.*” Ya, buta huruf di zaman modern bukanlah karena tidak bisa baca tulis, melainkan karena tidak dapat belajar (*learn*), membuang apa yang sudah pernah dipelajari (*unlearn*) dan mempelajari kembali sesuatu karena mungkin sudah terlupakan atau diabaikan (*relearn*). Karena itu semangat belajar dan terlebih lagi budaya belajar, sangat penting dimiliki oleh individu dalam sebuah organisasi sehingga menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*). Hal ini hanya bisa terjadi ketika individu dalam organisasi menjadi pribadi yang tangguh dan bertanggung jawab atas proses belajar. Mereka menjadi orang yang belajar bukan karena diperintahkan atau diatur oleh organisasi, melainkan belajar karena kebutuhan dan tanggung jawab pribadi untuk mengembangkan diri.

Setidaknya ada empat alasan penting mengapa organisasi perlu terus belajar meskipun bisa jadi saat ini telah menjadi organisasi yang relative lebih baik dibandingkan organisasi yang sejenis: (1) kompetisi yang semakin ketat, kompetisi yang ada semakin ketat. Sebuah perusahaan atau organisasi tidak bisa menganggap sebelah mata kompetitornya karena kelengahan sedikit dapat membuat ketertinggalan, agar bisa memenangkan kompetisi tidak tertinggal dari kompetisi diperlukan proses belajar yang terus menerus; (2) sinergi antar anggota tim, hamper tidak ada pekerjaan yang sama sekali tidak membutuhkan orang lain. Kekuatan utamanya terletak pada bagaimana menciptakan sinergi diantara anggota tim yang ada. Masing-masing organ belajar dan membawa hasil belajarnya untuk salaing menyoking dan memperkokoh tim; (3) perubahan yang sangat cepat, perubahan secara umumnya terjadi sangat cepat dan sesuatu yang bisa menjadi tren, untuk menghadapi perubahan tentu diperlukan kemampuan belajar dari situasi yang ada sehingga dapat menghadapi segala perubahan dengan percaya diri; dan (4) mengantisipasi masa depan yang penuh ketidakpastian.

Siapa yang mampu menebak arah bisnis dan perekonomian 10 tahun mendatang dan hari esok penuh dengan tantangan dan ketidakpastian. Organisasi yang belajar tetap harus menghadapi ketidakpastian dan menghadapi apapun yang terjadi kedepannya. Faktor utamanya adalah motivasi yang sumber dan derajatnya menentukan kedalaman pengetahuan yang diperoleh. Tanpa motivasi untuk mengetahui, orang tidak akan melakukan perolehan pengetahuan. Dengan motivasi yang rendah, pengetahuan yang diperoleh hanya pengetahuan yang dangkal. Motivasi sekedar ingin tahu hanya mendorong individu untuk sekedar tahu, tidak terdorong untuk memperbanyak dan memperdalam apalagi menggunakan pengetahuan itu.

Penyebaran Pengetahuan

Setelah perolehan pengetahuan, langkah selanjutnya knowledge sharing penyebaran pengetahuan. Tahap ini mencakup penyebaran dan penyediaan apa saja yang sudah diketahui agar dapat diakses oleh orang lain. Pengetahuan yang sudah diperoleh ditata sedemikian rupa sehingga orang lain yang membutuhkan dapat memanfaatkannya. Berbagai cara dapat digunakan untuk menyebar pengetahuan. Misalnya perusahaan menyediakan kegiatan diskusi tempat para karyawannya berbagi pengetahuan dan saling melengkapi pemahaman mereka tentang satu topik tertentu. Bisa juga organisasi menyediakan media seperti buletin komunikasi tempat orang berbagi pengetahuan. Intranet dan mailing list juga dapat digunakan sebagai media berbagi pengetahuan. Penyebaran pengetahuan juga dapat dilakukan dengan pembiasaan menuliskan pengetahuan baru yang dimiliki karyawan untuk disebarluaskan kepada seluruh karyawan yang lain. Misalnya, setelah seseorang membaca buku atau menjalankan tugas tertentu, ia diminta membuat cerita tertulis untuk disebarluaskan.

Yang penting perlu ada sistem yang mengatur dan mengelola kegiatan berbagi pengetahuan agar berlangsung terus menerus dan sungguh-sungguh. Prinsip dari proses berbagi pengetahuan ini adalah kolaborasi. Secara alamiah, pengetahuan mengandung sifat kolaboratif dalam arti pengetahuan

terbentuk dan berkembang melalui proses kolaborasi. Seorang bayi dapat mengetahui dan memahami banyak hal melalui interaksinya dengan ibunya. Sang ibu mendapat pemahaman tentang si bayi melalui interaksi dengan si bayi. Di sisi lain, si bayi mendapat banyak pengetahuan dari kerjasamanya dengan sang ibu dalam memenuhi kebutuhannya. Pada proses pembentukan pengetahuan dan pembelajaran kolaborasi ini berperan penting dalam melengkapi pengetahuan sedemikian rupa melalui kegiatan pemberian umpan balik, pertanyaan, saran atau sanggahan.

Interaksi aktif antara para agen pengetahuan memperkaya dan memperinci pengetahuan mereka. Kolaborasi untuk menyelesaikan masalah, percakapan tentang beragam hal dan kerjasama dalam kelompok menghasilkan proporsi asset pengetahuan yang signifikan bagi organisasi. Dalam penyelesaian masalah kolaboratif, pengetahuan yang dilibatkan secara sengaja untuk menghasilkan alternative keputusan ditangkap dan diperoleh oleh setiap anggota kelompok melalui diskusi dan evaluasi yang dilakukan bersama. Keterlibatan dan interaksi intensif anggota kelompok dalam proses penyelesaian masalah menghasilkan kepedulian terhadap masalah dan membawa mereka juga kepada kepedulian terhadap mengapa masalah itu terjadi dan bagaimana cara menyelesaikannya. Dalam kolaborasi ini, pengetahuan *care why*, *know why* dan *know how* dapat diperoleh sekaligus. Di sini mereka juga dapat langsung memanfaatkan pengetahuan yang mereka punya. Dengan kata lain mereka melakukan knowledge utilization yang memang secara inherent merupakan proses kolaboratif. Pembelajaran yang terjadi di sini adalah pembelajaran yang inklusif, pembelajaran bagi siapa saja yang terlibat dalam proses kolaboratif. Semua orang dalam kolaborasi berbagi dan mendapatkan tambahan pengetahuan.

Menciptakan budaya belajar di sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan kerja keras sekaligus kesungguhan mulai dari pimpinan organisasi sampai tim yang terlibat. Dibutuhkan kemampuan untuk menganalisa budaya organisasi dan menemukan cara yang tepat untuk menciptakan program-program pembelajaran yang pada akhirnya diminati oleh karyawan.

Dari pemaparan di atas, ada beberapa kunci sukses yang perlu menjadi rujukan bagi perusahaan atau organisasi mana saja yang memang sungguh-sungguh berkeinginan membangun budaya belajar: (1) belajar harus menyenangkan dan membuat orang merasa terlibat (*engaging*); (2) sediakan media pembelajaran yang beragam untuk mengakomodir kebutuhan belajar yang berbeda-beda dari karyawan; (3) pastikan sumber-sumber untuk belajar tersedia dan mudah diakses oleh siapa saja; (4) komunikasikan kegiatan belajar dengan menarik dan provokatif; (5) pemimpin memberikan teladan dengan memfasilitasi sekaligus terlibat dalam kegiatan pembelajaran; (6) ciptakan kegiatan belajar sebagai ways of working perusahaan; (7) belajar harus menjadi kebutuhan dan tanggung jawab pribadi setiap karyawan untuk pengembangan diri mereka masing-masing.

Organisasi Pembelajar Cerdas

Quinn (1992) menjelaskan organisasi cerdas sebagai organisasi yang mampu mengembangkan keunggulannya secara berkelanjutan dari kegiatannya yang berbasis kepada pengetahuan dan pelayanan dengan mengandalkan kekayaan intelektualnya. Nilai perusahaan akan meningkat secara berkelanjutan jika setiap anggota dari individu tersebut baik secara individu ataupun secara bersama sama mau dan mampu menumbuh kembangkan pengetahuan yang dimilikinya, untuk memaksimalkan manfaat dari keberadaan teknologi yang dimilikinya atau mampu memberi respon pada kebutuhan pelanggan secara lebih kreatif.

Nilai perusahaan merupakan hasil atau akibat dari kemampuan organisasi pembelajar untuk mengungkit dan memberdayakan kompetensi pekerja sebagai bibit unggul untuk membangun modal maya organisasi yang bersifat unik, karena modal maya yang dihasilkan pekerjaannya tidak mudah ditiru oleh organisasi pesaing. Keunggulan kompetitif yang unik ini dicontohkan oleh kemampuan organisasi-organisasi yang ada di Jepang dengan konsep gugus kendali mutu.

PENUTUP

Setiap organisasi tidak dapat menggantungkan pada kelemahan pihak lain dan memanfaatkan kecerdasannya maka diperlukan kemampuan dalam mengelola pengetahuan dan menjadikannya sebagai organisasi pembelajar. Sedangkan organisasi pembelajar yang berisi individu pembelajar dan di dukung oleh infrastruktur yang kuat dapat menjalankan visi misi dengan sukses. Individu pembelajar harus mengembangkan ilmu dan membangun peradaban bukan hanya tetap eksis tetapi harus mampu berkembang dan menjadi tangguh serta dapat bertahan di era yang penuh dengan ketidakpastian ini. Penumbuhan iklim organisasi pembelajaran harus dibarengi dengan penciptaan mekanisme yang bisa mendorong kegiatan proses pembelajaran diantara para individu bisa berlangsung lebih terpadu. Disini peran *knowledge management* atau manajemen pengetahuan menjadi amat kritikal sebab melalui mekanisme inilah proses pembelajaran dan akumulasi pengetahuan yang tersebar diantara segenap individu bisa dikelola secara efektif dan didesain agar selaras dengan arah strategi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- De Geus, A. (1997). *The living company*. Harvard Business School Press
- Drucker, P. F. (1992). *Managing for the future*. New York: Butterworth Heinemann.
- 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 Manajemen.
- Natalea D. (2010). *Pengetahuan umum tentang knowledge management*. Diakses dari: <http://delianakm.blogspot.com/2010/11/pengetahuan-umum-tentang-knowledge.html>
- Pramana A. P. (2010). *Peranan kultur organisasi*. Diakses dari <http://artikel.blogspot> Jakarta
- Quinn. (1992). *Intelligent enterprise. A Knowledge and Service based paradigm for Industry*. New York: The Free Press.
- Riana, D. (2009). *Perubahan organisasi menjadi learning organization*. Diakses dari: <http://dewinie.blogspot.com/2009/08/perubahan-organisasi-menjadi-learning.html>
- Roos, J . & von Krogh, G. (1996). The epistemological challenge: Managing knowledge and intellectual capital. *European Management Journal*. Vol 14, Issue 4, August, 1996.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. New York: Double D.
- Setiawan, F. (2010). *Strategi knowledge management dalam learning organization*. [http:// artikel.blogspot](http://artikel.blogspot) Jakarta
- Tjakraatmadja, J. H., & Lantu, D. C. (2006). *Knowledge management dalam konteks organisasi pembelajar*. Bandung: Sekolah Business Management ITB.
- Toffler A. (1980). *The Third Wave*. London: Pan books.