

# MANAJEMEN PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE MANAGEMENT*)

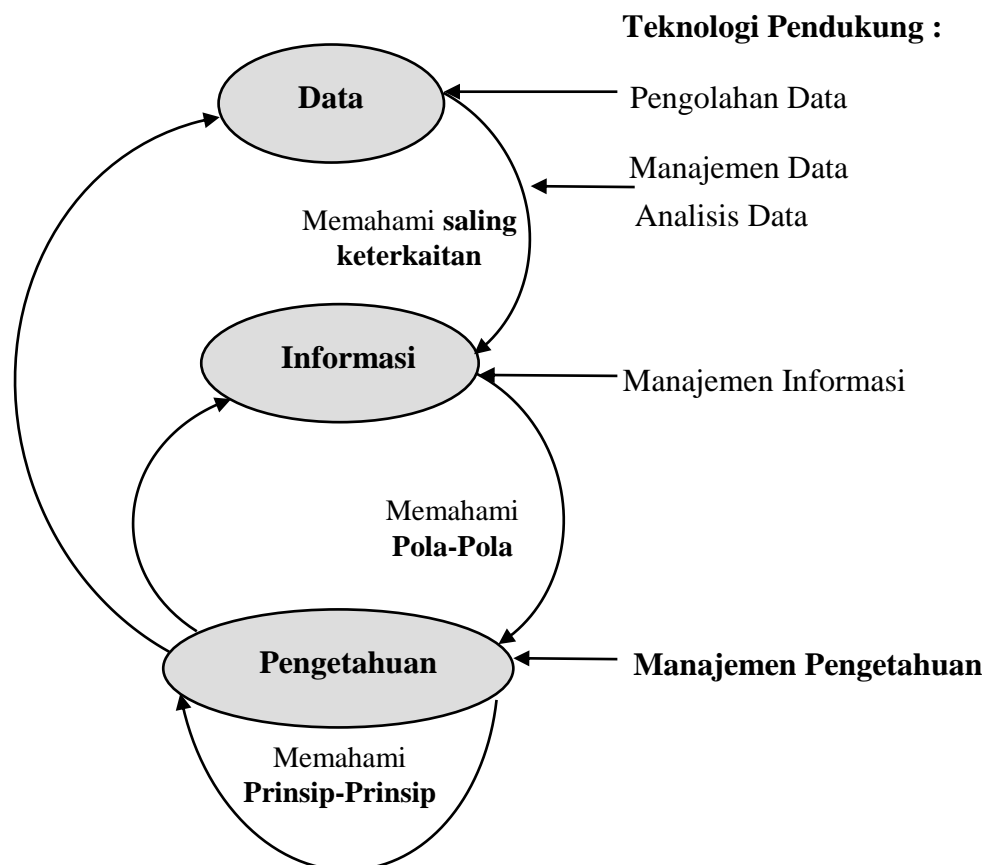
Implementasi Manajemen Pengetahuan mencakup mulai dari metode berbasis teknologi untuk mengakses, mengendalikan, dan menyampaikan informasi sampai dengan upaya untuk merubah budaya organisasi. Artikel ini membahas Manajemen Pengetahuan yang berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut :

1. Pengertian dan Istilah yang berkaitan dengan Manajemen Pengetahuan;
2. Manajemen Pengetahuan LAM-PTKes.

## 1. PENGERTIAN DAN ISTILAH

Gambar 1 di bawah memperlihatkan hubungan antara data, informasi dan pengetahuan. Gambar ini juga membedakan antara Manajemen Pengetahuan dengan manajemen data, manajemen informasi dan teknologi informasi.

**Gambar 1 : Hubungan antara Data, Informasi dan Pengetahuan [1;2]**



Hubungan antara data, informasi dan pengetahuan sebagaimana diperlihatkan pada Gambar 1 di atas tidak bersifat langsung, linier maupun satu arah mengingat bahwa **Sistem Manajemen Pengetahuan** merupakan suatu Sistem Adaptif yang Kompleks.

Pengetahuan dibentuk oleh data, informasi dan pengetahuan sebelumnya. **Data** secara tersendiri tidak memiliki arti. **Informasi** adalah data yang bermakna karena adanya saling keterkaitan. Jadi informasi adalah data yang telah diolah agar bermakna.

Informasi bertujuan untuk menjawab pertanyaan ‘Siapa?’; ‘Apa?’; ‘Dimana?’; dan ‘Kapan?’. Namun sekedar menggabungkan data dan mengidentifikasi saling keterkaitan antar variabel tidak menjamin bahwa informasi yang tersusun otomatis menjadi berguna. [1]

**Pengetahuan** adalah informasi yang telah diolah sedemikian rupa sehingga akhirnya dapat menjadi keahlian. Ia adalah pengolahan informasi untuk suatu tujuan agar berguna. [1;2]

Pengetahuan bertujuan untuk menjawab pertanyaan ‘Bagaimana?’. Sedangkan **pemahaman** (*understanding*) adalah membentuk pengetahuan baru dari yang sudah ada untuk menjawab pertanyaan ‘Mengapa?’. Walaupun pengetahuan adalah syarat penting untuk memperoleh pemahaman, namun tersedianya pengetahuan yang sesuai tidak menjamin didapatkannya pemahaman. [1]

**Teknologi Informasi** merupakan perangkat yang mendukung manajemen dari data, informasi dan pengetahuan. Teknologi ini mencakup perangkat keras dan lunak komputer, sistem penyimpanan dan pengarsipan dan sebagainya. Manajemen data dan teknologi pendukungnya tidak harus canggih, contohnya adalah *spreadsheet*. Menggabung dan menganalisis data pada *spreadsheet* menggunakan *software* statistik, atau mengumpulkan data dari berbagai sumber menggunakan *relational database* menggambarkan apa itu **Manajemen Informasi**. Dalam prakteknya, teknologi-teknologi tersebut saling tumpang-tindih dalam mendukung Manajemen Pengetahuan. [1]

### **Kotak 1 : Definisi Manajemen Pengetahuan**

Manajemen Pengetahuan secara umum adalah identifikasi dan analisis terhadap pengetahuan yang sudah tersedia maupun yang dibutuhkan untuk selanjutnya dikembangkan menjadi aset dalam rangka memenuhi tujuan perorangan dan/atau organisasi. [1;3]

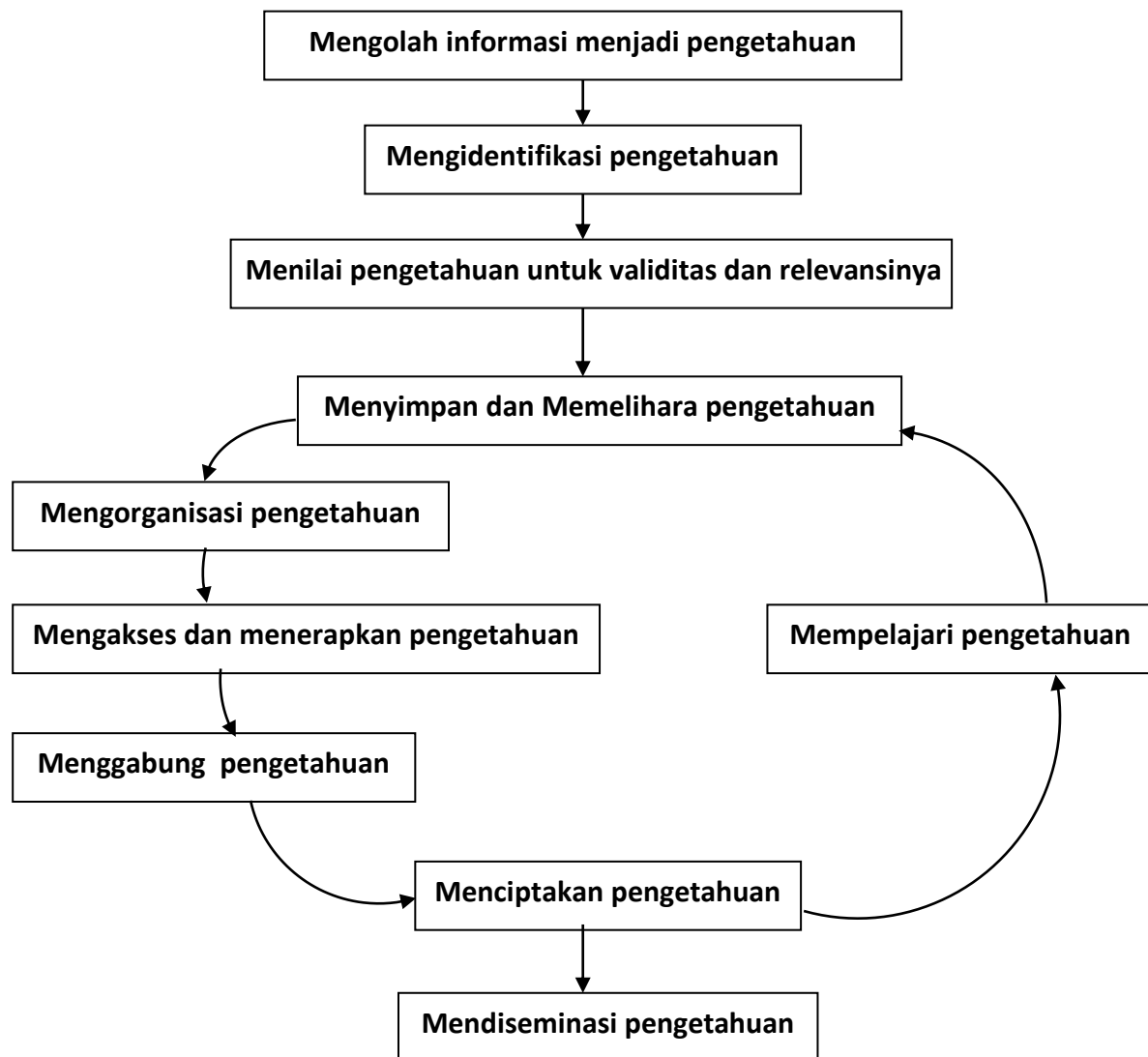
### **Kotak 2 : Manajemen Pengetahuan bagi LAM-PTKes**

Bagi LAM-PTKes, Manajemen Pengetahuan adalah penciptaan, perolehan, analisis, pemeliharaan dan diseminasi pengetahuan untuk mewujudkan Misinya yaitu :  
**“Terselenggaranya akreditasi nasional pendidikan tinggi kesehatan secara berkelanjutan (*sustainable*) yang dipercaya oleh semua pemangku kepentingan”**

Aplikasi nyata Manajemen Pengetahuan bagi LAM-PTKes adalah dalam pelaksanaan asesmen dan fasilitasi akreditasi formatif melalui siklus **Analisis Kondisi Program Studi; Analisis Persoalan; Analisis Keputusan; dan Analisis Hambatan / Persoalan Potensial.**

Proses sampai hasil akhir dari Manajemen Pengetahuan dapat dilihat pada Gambar 2 di bawah.

**Gambar 2 : Proses sampai hasil akhir dari Manajemen Pengetahuan [1]**



Manajemen Pengetahuan dalam arti seluas-luasnya adalah proses yang memungkinkan organisasi menciptakan nilai dari aset intelektual dan aset lainnya yang berbasis pengetahuan. Hal ini dilakukan melalui **kodifikasi** apa yang diketahui oleh klien, karyawan serta mitra organisasi dan **saling berbagi informasinya** antar mereka dalam upaya **mengembangkan best practices**. Walaupun ia sering difasilitasi oleh Teknologi Informasi, namun teknologi tersebut bukanlah Manajemen Pengetahuan. [4]

Tidak semua informasi berguna. Tergantung pada masing-masing organisasi untuk menentukan informasi apa yang tergolong sebagai aset intelektual dan aset lainnya yang berbasis pengetahuan. Aset-aset tersebut dapat dikelompokkan sebagai pengetahuan Eksplisit atau Implisit (*tacit knowledge*).

### **Pengetahuan Eksplisit / Formal : [4;5;6]**

- Merupakan komoditas yang mudah untuk saling dipertukarkan, disimpan, diakses dan melekat pada produk, layanan dan proses yang berwujud/konkrit (*tangible*).
- Pengetahuan ini mudah dialihkan dan dibicarakan.

- Merupakan apapun yang dapat didokumentasikan, diarsipkan dan dikodifikasi seringkali dengan bantuan Teknologi Informasi.
- Hal-hal yang mengandung pengetahuan eksplisit antara lain adalah : panduan, pedoman, petunjuk teknis, manual peralatan, kuliah di perguruan tinggi, dan surat kabar.
- Berupa aset seperti hak paten, *business plan*, hasil riset pasar, dan daftar klien.
- Suatu pengetahuan menjadi eksplisit bila orang mampu menerangkan latar belakang dari tindakan yang sedang dilakukannya.

### **Pengetahuan Implisit / Informal : [4;5;6]**

- Merupakan pikiran, perasaan dan intuisi yang berada di bawah kesadaran, tetapi melatarbelakangi tindakan yang sedang dilakukan oleh seseorang.
- Merupakan tindakan yang dilakukan secara alami tanpa harus memikirkannya secara khusus, sebagaimana seorang ahli dalam bidangnya.
- Merupakan pengetahuan pribadi yang tertanam dalam pengalaman pribadi yang berkaitan dengan perspektif, tata nilai dan keyakinan pribadi.
- Merupakan *know-how* yang dimiliki seseorang.
- Pengetahuan ini sering dianggap sebagai kunci keberhasilan dalam melakukan sesuatu tindakan dan menciptakan nilai baru.
- Pengetahuan ini dapat dimiliki pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi.
  - Pada **tingkat individu** :
    - Contohnya, seorang penari profesional yang sambil menari, memikirkan pertunjukan dia berikutnya di luar negeri.
  - Pada **tingkat kelompok** :
    - Merupakan norma-norma yang dianut oleh suatu kelompok yang selalu diterapkan setiap saat berkumpul. Contohnya kebersamaan dalam sebuah tim sepak bola.
  - Pada **tingkat organisasi** :
    - Dapat berupa ‘peraturan tidak tertulis’ (*unwritten rules*) yang menjadi pedoman atau budaya suatu organisasi.
- Pengetahuan ini **sulit ditransfer** karena :
  - Tergantung konteks;  
Contohnya, musisi yang hanya dapat bermain secara cemerlang kalau bermain dengan sekelompok musisi tertentu.
  - Sukar untuk diartikulasikan;  
Misalnya, seorang koki akan sulit untuk menjelaskan faktor-faktor yang membedakan antara masakan yang enak dengan masakan yang luar biasa lezatnya.
  - Sulit dilakukan secara kerja sama / kolaborasi;  
Pengetahuan implisit sering memiliki simbol-simbol, ungkapan-ungkapan dan istilah-istilah yang spesifik dan bersifat pribadi, sehingga maknanya secara khusus bisa hilang pada saat dialihkan ke orang lain.
  - Perlu tatap muka;  
Beberapa pengetahuan dan ketrampilan tertentu tidak mudah untuk dialihkan tanpa tatap muka.

- Ada hambatan emosional;  
Hal ini dapat timbul karena pengetahuan implisit tertentu selain mengandung makna khusus, juga memiliki nuansa tertentu bagi ahlinya. Untuk terjadinya peralihan pengetahuan secara mulus, diperlukan kepercayaan dari pemberi kepada penerima pengetahuan, atau jaminan bahwa pengetahuan yang diterima tidak akan disalahgunakan.
- Sulit diidentifikasi.  
Pengetahuan implisit sering kali munculnya bersamaan dan tercampur dengan macam-macam pengalaman, perasaan dan pengetahuan lain.
- Pengetahuan ini merupakan sumber kearifan (*wisdom*). Banyak inovasi lahir secara implisit. Pengetahuan ini akan meningkat nilai tambahnya jika dialihkan menjadi eksplisit dan disebarluaskan.
- Tantangannya terletak pada bagaimana mengidentifikasi, menghasilkan, mendiseminasikan dan mengelola pengetahuan implisit.
- Walaupun Teknologi Informasi seperti *e-mail*, *groupware*, *instant messaging* dan teknologi sejenisnya dapat memfasilitasi diseminasi pengetahuan implisit, namun mengidentifikasinya saat muncul pertama kali merupakan kesulitan bagi kebanyakan organisasi.

## 2. MANAJEMEN PENGETAHUAN LAM-PTKes

Syarat penting untuk memulai Manajemen Pengetahuan adalah mengevaluasi bagaimana informasi diolah dalam organisasi (lihat Kotak 3). Setelah itu, beberapa hal dapat menunjukkan bagaimana sebuah organisasi mengelola pengetahuannya (lihat Kotak 4). Hal-hal tersebut merupakan tata nilai, perilaku dan proses-proses yang didukung oleh teknologi yang sesuai.

### Kotak 3 : Cara Evaluasi Manajemen Informasi Suatu Organisasi [1]

- 1) Identifikasi kebutuhan informasi organisasi dan anggotanya;
- 2) Identifikasi informasi yang dihasilkan organisasi dan perkiraan nilainya;
- 3) Identifikasi keahlian dan aset organisasi yang berbasis pengetahuan;
- 4) Identifikasi kesenjangan informasi dalam organisasi;
- 5) Evaluasi tingkat pemanfaatan sumber informasi internal dan eksternal;
- 6) Buat peta alur informasi dan identifikasi letak titik-titik kemacetan (*bottlenecks*) yang potensial;
- 7) Buat peta Manajemen Pengetahuan organisasi yang menunjukkan alur-alur prosesnya.

Pemahaman akan pentingnya pengetahuan organisasi telah diikuti dengan peningkatan eksponensial pengetahuan yang berkaitan dengan semakin kompleksnya produk dan proses-proses dalam organisasi. Kemungkinan terjadinya kelebihan beban (*overload*) informasi perlu dicegah. Keberhasilan program **Manajemen Pengetahuan** terletak pada kemampuan **mengidentifikasi dan mendiseminasi butir-butir mutiara pengetahuan dari suatu lautan informasi**.

#### **Kotak 4 : Cara Evaluasi Manajemen Pengetahuan Suatu Organisasi [1]**

- 1) Apakah pengetahuan mudah ditransfer ke karyawan baru ?
- 2) Apakah ada budaya berbagi informasi dan pengetahuan dalam organisasi ?
- 3) Apakah anggota organisasi mengetahui apa dan dimana aset organisasi yang berbasis pengetahuan ?
- 4) Apakah pengetahuan organisasi terorganisir dan mudah diakses ?
- 5) Apakah anggota organisasi dapat menemukan dan berbagi *best practices* ?
- 6) Apakah anggota organisasi belajar dari kesalahan mereka ?
- 7) Apakah ada insentif untuk berbagi pengetahuan ?
- 8) Apakah pengetahuan organisasi dimanfaatkan secara efektif dan strategis ?
- 9) Apakah pengetahuan ikut hilang ketika karyawan meninggalkan organisasi ?

#### **Kotak 5 : Syarat Manajemen Pengetahuan LAM-PTKes**

Sebelum memulai program Manajemen Pengetahuan, organisasi harus terlebih dahulu menetapkan tujuan yang hendak dicapai dan menentukan sejak awal indikator pencapaiannya. Program Manajemen Pengetahuan tidak boleh terpisah dari *Grand Design / Road Map / Rencana Strategis* organisasi. Oleh karena itu, **Manajemen Pengetahuan LAM-PTKes harus mengacu kepada Rencana Strategis LAM-PTKes.**

### **2.1. PEROLEHAN PENGETAHUAN**

Pengetahuan dapat diperoleh sebagai hasil dari **interaksi** antara 2 atau lebih orang. Interaksinya dapat terjadi dalam 2 bentuk : **Eksplisit / Formal** atau **Implisit / Informal**. [6]

Perolehan pengetahuan Implisit / Informal secara interaktif terjadi ketika orang-orang yang sama-sama bekerja untuk waktu yang cukup lama berhasil meningkatkan teknik kerjanya tanpa mengetahui atau membahas peningkatan teknik mereka. Contohnya para musisi yang sudah lama bekerja sama yang secara intuitif mengapresiasi gaya dan cara bekerja masing-masing.

Di lain pihak, perolehan pengetahuan secara interaktif dapat pula terjadi dalam bentuk Eksplisit / Formal. Contohnya beberapa peneliti yang menulis laporan ilmiahnya bersama, atau sebuah tim proyek yang saling bertukar pikiran dalam menyusun rencana proyek.

**Kedua bentuk interaksi tidak bekerja secara terpisah tetapi saling mengisi dalam menghasilkan energi yang diperlukan untuk memperoleh pengetahuan baru [6].** Organisasi perlu memahami bagaimana proses peralihan antara kedua jenis pengetahuan ini dilakukan, dan kegiatan serta perilaku apa yang memicu terjadinya proses peralihan pengetahuan tersebut. Tabel 1 di bawah menyajikan beberapa contoh peralihan pengetahuan berikut dengan interaksi yang menyertainya.

**Tabel 1 : Peralihan Jenis Pengetahuan dan Contohnya [6;7]**

PERALIHAN PENGETAHUAN	CONTOH
Implisit pada seseorang → Eksplisit pada kelompok.	menulis makalah / buku
Implisit pada seseorang → Implisit pada kelompok.	pendampingan oleh ahli ( <i>mentoring / coaching</i> )
Implisit pada kelompok → Implisit pada seseorang.	melakukan penelitian sosial
Implisit pada kelompok → Eksplisit pada kelompok.	curah pendapat ( <i>brainstorming</i> )
Eksplisit pada kelompok → Eksplisit pada seseorang.	Magang
Eksplisit pada kelompok → Implisit pada seseorang.	menjadi anggota tim proyek
Eksplisit pada kelompok → Implisit pada kelompok.	kelompok belajar / tim olah raga
Eksplisit pada seseorang → Implisit pada seseorang.	mewakili atasan pada rapat atau presentasi di hadapan pimpinan
Eksplisit pada seseorang → Eksplisit pada kelompok.	mengajar / ceramah

**Kotak 6 : Kunci dalam Perolehan Pengetahuan**

Kunci dalam perolehan pengetahuan adalah tidak mencoba untuk mengkodifikasi, mengekang atau mengendalikan proses interaksinya, tetapi **menciptakan proses-proses yang mendukung pertukaran yang bebas dari informasi dan pengetahuan** dalam organisasi. Dengan dilakukannya hal ini **menunjukkan bahwa organisasi mengakui pentingnya perolehan pengetahuan dalam perkembangan jangka panjangnya.** [6]

**2.2. SISTEM MANAJEMEN PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM / KMS*)**

Terbentuknya Modal Intelektual didasarkan pada perolehan pengetahuan baru yang tertanam dalam sistem, proses-proses dan produk-produk organisasi. Proses-proses pada Sistem Manajemen Pengetahuan / KMS dalam organisasi meliputi 5 tahap / fungsi sebagai berikut (lihat Gambar 3) : [6]

**1) Discovery :**

- Pengetahuan yang diperoleh bisa didapat dari temuan baru, sosialisasi dalam kelompok atau dari luar organisasi.

**2) Delivery :**

- Pengetahuan yang diperoleh ditanam ke dalam proses-proses dan produk-produk organisasi.

**3) Delay :**

- Pengetahuan yang tidak langsung dipakai disimpan.

**4) Disposal :**

- Sebelum dibuang, pengetahuan dapat disimpan selama 1 hari atau 100 tahun tergantung kepada potensi kegunaan dan relevansinya.

## 5) Diffusion :

- Tahap / fungsi ini merupakan ***interface*** Sistem Manajemen Pengetahuan / KMS yang menghubungkan interaksi dari ke 4 tahap / fungsi di atas dengan cara sebagai berikut :
  - Pengetahuan yang diperoleh pada tahap/fungsi *Discovery* **disaring** kegunaannya (*screening*).
  - Pengetahuan yang dianggap berguna **dikembangkan** untuk disosialisasikan agar dapat ditanam ke dalam proses-proses dan produk-produk organisasi pada tahap / fungsi *Delivery*.
  - Pengetahuan yang dianggap kegunaannya masih di masa depan mengalami **pengorganisasian, kodifikasi untuk disimpan** pada tahap / fungsi *Delay*.
  - Pengetahuan yang dianggap tidak berguna **disingkirkan** pada tahap / fungsi *Disposal*. Namun sebelum dimusnahkan, pengetahuan ini masih memungkinkan untuk ditransfer ke mitra kerja organisasi kalau diminta.

### Kotak 7 : Model Sistem Manajemen Pengetahuan (KMS) LAM-PTKes

Dalam mengembangkan Modal Intelektualnya, LAM-PTKes perlu menyusun **model Sistem Manajemen Pengetahuan / KMS sesuai dengan :**

- **Misi** yang diembannya;
- **Rencana Strategis** yang sudah disepakati;
- Pelaksanaan **asesmen dan fasilitasi akreditasi formatif** melalui siklus Analisis Kondisi Program Studi; Analisis Persoalan; Analisis Keputusan; dan Analisis Hambatan / Persoalan Potensial.

Mengingat bahwa Sistem Manajemen Pengetahuan (KMS) LAM-PTKes merupakan suatu **Sistem Adaptif yang Kompleks**, maka ke 5 tahap / fungsi *Diffusion*, *Discovery*, *Delivery*, *Delay* dan *Disposal* bersifat dinamis dan selalu berkembang.

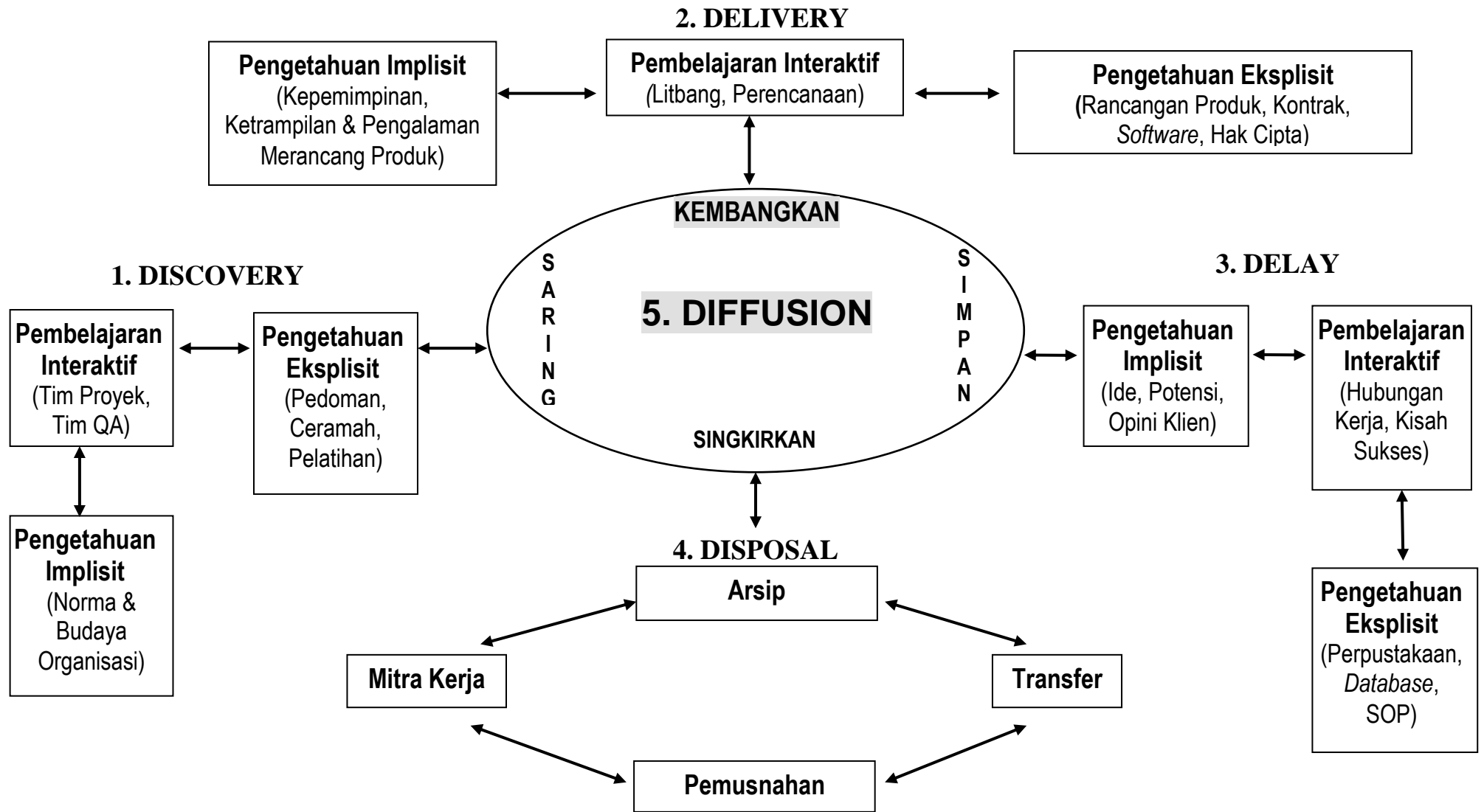
#### **Faktor Penentu Sukses (*Critical Success Factors*) :**

- 1) Mengkaitkan Sistem Manajemen Pengetahuan (KMS) langsung kepada **Indikator Penentu Kinerja (KPI) Asesor, Fasilitator dan Badan Pelaksana LAM-PTKes;**
- 2) **Pertukaran yang bebas** dari informasi dan pengetahuan dalam organisasi.
- 3) **Pengakuan** kepada mereka yang berkontribusi terhadap Manajemen Pengetahuan.

Gambar 3 di bawah memperlihatkan sebuah model Sistem Manajemen Pengetahuan / KMS dalam organisasi yang meliputi interaksi antar ke 5 tahap / fungsi *Diffusion*, *Discovery*, *Delivery*, *Delay* dan *Disposal*.



Gambar 3: Model Sistem Manajemen Pengetahuan / KMS [6]



## DAFTAR PUSTAKA

1. Sensky T. **Knowledge Management**. *Advances in Psychiatric Treatment* 2002; 8: 387-395.
2. Bellinger G, Castro D, Mills A. **Data, information, knowledge and wisdom**. 1999. Diakses pada tanggal 3 September, 2007 dari <http://www.outsights.com/systems/dikw/dikw.htm>.
3. Macintosh A. **Position paper on knowledge asset management**. [www.aii.ed.ac.uk](http://www.aii.ed.ac.uk). 1997.
4. Levinson M. **The ABCs of KM**. 2006. Diakses pada tanggal 9 Maret, 2007 dari [www.cio.com](http://www.cio.com).
5. Barclay RO, Murray PC. **What is knowledge management?** 1997. Diakses pada tanggal 9 Maret, 2007 dari [www.media-access.com](http://www.media-access.com).
6. Cope M. **Leading The Organisation To Learn : The 10 levers for putting knowledge and learning to work**. London. Financial Times Professional Ltd. 1998.
7. Soedarmono Soejitno. **Akselerasi Reformasi Kesehatan**. Jakarta. PT. Adgraf Intramitra & Yayasan ITEDA. 2001.