

UPAYA MENINGKATKAN KINERJA DAN EFISIENSI ORGANISASI MELALUI PENGELOLAAN PENGETAHUAN

Oleh : Ir. Agus Wiyanto, MSc

Abstract

One of the things that need to be pay attention in order to reform the bureaucracy is every organization or any government organization must conduct knowledge management.

Knowledge, is one of the strategic resources. With knowledge management, organizations will seek to manage knowledge internally and externally acquired knowledge that is needed to create a breakthrough or innovation in order to achieve good governance. The Government of Indonesia issued Ministerial Decree of State Ministry of Utilization of State Apparatus and Bureaucratic Reformation Number. 14 of 2011 on Guidelines for the Implementation of Knowledge Management Programme (knowledge management).

Utilization of human resources potential through creativity and innovation, in order to increase the productivity of an organization.

Knowledge management as any process or practice of creating, acquiring, capturing, sharing and using knowledge, wherever it resides, to enhance learning and performance in organizations

Knowledge management, organizational consciously identify knowledge and use it to improve performance and generate innovations.

Knowledge management is generally directed towards organizational objectives such as improved performance, spur innovation, maintain or develop comparative advantages, as well as share information and knowledge in organizations.

Implementation of knowledge management is to ensure the availability of required organizational knowledge, improve problem-solving ability to produce, generate innovation, improve the ability to follow the trend (adaptive) changes in the strategic environment.

Key words : *Bureaucracy reformation, knowledge, knowledge management, innovation, performance enhancement, work efficiency, application of knowledge management.*

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Visi pembangunan Negara Republik Indonesia tahun 2005–2025 adalah Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur. Untuk menuju visi pembangunan Negara Republik Indonesia tersebut melalui beberapa tahapan pembangunan yang tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) 1, RPJM 2, RPJM 3 dan RPJM 4. RPJM 1 tahun 2005-2009 fokus pada *Good Government*; RPJM 2 tahun 2010-2015 Reformasi Birokrasi dan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN);

RPJM 3 tahun 2015-2019 *ASN Merit System*; dan RPJM 4 tahun 2020-2025 *Smart ASN Human Capital*.

Dalam hal birokrasi juga mengalami reformasi birokrasi. Birokrasi di Indonesia sampai tahun 2025 akan menuju *World-Class Government* yaitu birokrasi yang kompeten, bersih dan melayani. Untuk menuju *World-Class Government* juga melalui beberapa tahapan reformasi, yaitu *rule-based bureaucracy*, *performance based bureaucracy*, dan *dynamic government*.

Dinamika perkembangan zaman memaksa semua negara di dunia untuk terus melakukan transformasi terhadap tata kelola pemerintahan yang dituntut semakin profesional, cepat, efektif, adaptif untuk menjawab kebutuhan masyarakat. Indonesia sendiri yang tumbuh dalam era demokratisasi, juga memasuki era digitalisasi dan virtualisasi, serta memiliki proyeksi menjadi *the big five state in the world*.

Reformasi birokrasi sebagai arus utama pendorong gelombang revolusi tata kelola pemerintahan tidak lagi hanya untuk mengontrol jalannya birokrasi dan menghadirkan pelayanan. Namun juga harus bergerak untuk mengubah paradigma para administrator public untuk menempatkan masyarakat sebagai aspek terdepan dan prioritas. Dan memposisikan pemerintah sebagai representasi publik, serta membangun institusi publik yang berintegritas, responsif melayani dan aktif memberdayakan masyarakat untuk terlibat langsung dalam pengaturan dan implementasi berbagai kebijakan publik di tingkat pusat maupun daerah.

Pada revolusi industri keempat atau 4.0, efisiensi mesin dan manusia sudah mulai terkoneksi dengan *internet of things*. Ragam diantaranya *Artificial Intelligence (AI)*, *Internet of Things (IOT)*, *Unmanned Vehicles (UAV)*, *Mobile Technology (5G)*, *Shared Platform*, *Block Chain*, *Robotics* dan *Bio-Technology*. Saat ini perkembangan teknologi begitu pesat dan tidak bisa terbendung lagi. Digitalisasi sudah mulai memasuki celah-celah kehidupan kita sehari-hari. Kemajuan Teknologi tersebut kemudian banyak dimanfaatkan oleh sektor privat/swasta. Banyak perusahaan bahkan industri kecil kreatif yang menggunakan teknologi digital dalam mengembangkan usaha mereka. Sebut saja Gojek, Uber dan Grab perusahaan yang konsen dalam penyediaan jasa transportasi melalui sistem online. Beberapa waktu lalu Presiden Republik Indonesia Joko Widodo meluncurkan peta jalan

(road map) "Making Indonesia 4.0" yang merupakan strategi nasional dalam menghadapi era Revolusi Industri 4.0. Dengan diluncurkannya peta jalan tersebut pemerintah kini berpacu mempersiapkan diri untuk menghadapi gelombang disrupsi. Namun, apakah Pemerintah mampu memanfaatkan era serba digital tersebut dalam hal penyelenggaraan pelayanan publik?

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Pelayanan Publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/ atau pelayanan administrasi yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Kemudian keterkaitan dengan pelayanan publik dan era revolusi Industri 4.0 saat ini, sebetulnya telah jelas terdapat di dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik ada Pasal yang mengatur bahwa Pelayanan Publik harus memiliki system yang dapat memberikan kemudahan kepada masyarakat.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam rangka reformasi birokrasi adalah setiap instansi atau lembaga pemerintah harus melakukan pengelolaan pengetahuan. Saat ini pengelolaan pengetahuan belum banyak dilakukan oleh lembaga/instansi pemerintah. *Knowledge* manajemen dan manajemen perubahan dikelola untuk membuat suatu organisasi pembelajaran supaya kita bisa menciptakan proses-proses perubahan dalam rangka mencapai tujuan kita yang lebih baik dari pada sebelumnya.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian sebelumnya berbagai pertanyaan yang timbul antara lain bagaimana pengelolaan pengetahuan dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi, kegiatan apa saja yang dilakukan dalam rangka pengelolaan pengetahuan serta pengetahuan dapat didokumentasi sehingga dapat memberikan manfaat untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi. Demikian pula bagaimana memotivasi sumberdaya manusia yang ada dalam organisasi untuk mendokumentasikan dan berbagi pengetahuan yang dimiliki melalui berbagai media dan bentuk baik berupa cetakan maupun secara digital.

C. Tujuan dan Manfaat

Tujuan tulisan ini adalah untuk memberikan informasi tentang upaya meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi melalui pengelolaan pengetahuan, kegiatan apa saja yang dilakukan dalam rangka pengelolaan pengetahuan serta dokumentasi pengetahuan sehingga dapat memberikan manfaat untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi.

II. METODA

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metoda studi kepustakaan dan pengamatan, kemudian dibangun analisis dan sintesis dari berbagai data dan informasi yang didapat. Analisis data tentang pengelolaan pengetahuan dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi organisasi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Reformasi Birokrasi dan Pengelolaan Pengetahuan

Sejalan dengan reformasi birokrasi, pemerintah R.I. sedang menggalakkan upaya-upaya peningkatan kinerja dan efisiensi organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, pemerintah telah mengundang Peraturan Presiden R.I. Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Desain Reformasi Birokrasi 2010-2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2010-2014. Reformasi birokrasi adalah merubah sesuatu yang biasa kita lakukan. Kita berpikir *out of the box* dalam melakukan proses-proses perubahan.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam rangka reformasi birokrasi adalah setiap setiap instansi atau lembaga pemerintah harus melakukan pengelolaan pengetahuan. Saat ini pengelolaan pengetahuan belum banyak dilakukan oleh lembaga/instansi pemerintah. *Knowledge* manajemen dan manajemen perubahan dikelola untuk membuat suatu organisasi pembelajaran supaya kita bisa menciptakan proses-proses perubahan dalam rangka mencapai tujuan kita yang lebih baik dari pada sebelumnya.

Sehubungan dengan hal itu, pemerintah menerbitkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*).

Tujuan Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan untuk :

- a. Membantu Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional (UPRBN) dalam mengelola forum manajemen pengetahuan;
- b. Memberikan pemahaman kepada kementerian lembaga dan Pemerintah Daerah mengenai manajemen pengetahuan;
- c. Mendorong kementerian lembaga dan Pemerintah Daerah untuk berpartisipasi aktif dalam *Knowledge sharing* yang dapat dimanfaatkan dalam perumusan kebijakan dan *benchmarking* pelaksanaan reformasi birokrasi.

Pengetahuan, merupakan salah satu sumber daya yang strategis. Dengan manajemen pengetahuan, organisasi akan berusaha mengelola pengetahuan internal dan mengakuisisi pengetahuan-pengetahuan eksternal yang dibutuhkannya untuk menciptakan terobosan-terobosan atau inovasi dalam rangka untuk mencapai *world-class government*.

Kegiatan akuisisi pengetahuan telah dilakukan secara rutin dan terstruktur dalam bentuk pelatihan internal dan eksternal, mengundang ahli atau narasumber dari luar, serta mengirim karyawan untuk magang atau benchmarking di organisasi lain yang memiliki keunggulan-keunggulan (*best practice*). Kegiatan berbagi pengetahuan dilakukan terutama bila ada pegawai/karyawan yang kembali dari pelatihan dan magang di luar negeri atau pelatihan di dalam negeri. Sedangkan kegiatan pemanfaatan pengetahuan juga dilakukan untuk mengimplementasikan hasil pelatihan-pelatihan yang bersifat teknis, administrasi maupun manajerial termasuk dalam rangka atau bahan pembuatan kebijakan/pengambilan keputusan. Alasan organisasi untuk melakukan ketiga kegiatan pengelolaan pengetahuan adalah untuk meningkatkan kualitas hasil kerja (efektivitas) dan meningkatkan efisiensi kerja.

B. Pengertian Pengetahuan

Pengetahuan atau *knowledge*, bukanlah data, bukan pula informasi, namun sulit sekali dipisahkan dari keduanya. Perbedaan antara data, informasi dan pengetahuan seringkali hanya pada masalah derajat

kedalamannya, dimana pengetahuan dipandang sebagai sesuatu yang lebih 'mendalam' dibandingkan informasi, apalagi data. Informasi merupakan data yang telah diolah sesuai dengan tujuan penelitian.

Pengetahuan adalah informasi yang terorganisasi sehingga dapat diterapkan untuk pemecahan masalah. "pengetahuan" adalah informasi yang telah diolah dan dianalisis serta diorganisasikan sehingga dapat dimengerti dan digunakan untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan serta melakukan tindakan dalam rangka pelaksanaan tugas, wewenang dan tanggung jawab."

Pengetahuan dalam konteks ini diartikan sebagai sumber daya artifisial yang berbeda dari tenaga kerja, sumberdaya alam dan modal. Pengetahuan adalah gabungan dari nilai, konteks, dan pengalaman dari sebuah informasi yang kemudian oleh seseorang berdasarkan kapasitas, kapabilitas dan pengalamannya diolah menjadi suatu sumber daya baru bagi upaya pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Jadi sebenarnya pengetahuan merupakan ujung dari sebuah proses yang dimulai dari data, lalu informasi dan diolah (diadopsi dan diadaptasi) pada akhirnya menjadi pengetahuan. Lalu apa perbedaan antara data, informasi dan kemudian akhirnya menjadi pengetahuan? Data adalah ukuran atau hasil observasi dalam bentuk teks, numerik, grafik, kartografik, naratif atau audiovisual. Ada juga yang menyatakannya sebagai simbol yang dihasilkan dari angka, fakta dan kuantitas. Sementara informasi merupakan data mentah yang telah diverifikasi supaya akurat dan memiliki kepastian waktu, terorganisir, dan memiliki tujuan. Informasi merupakan hasil proses dari data. Data telah diberi makna khusus. Informasi disajikan dalam bentuk konteks kalimat yang memiliki makna, relevan dan meningkatkan pemahaman dalam suatu hal. Dalam konsep pengelolaan pengetahuan, pengetahuan dipahami sebagai wawasan dan pengalaman yang dimiliki seseorang (*tacit knowledge*) atau diketahui umum (*explicit knowledge*) yang memberikan kemampuan untuk merubah data dan informasi menjadi pijakan pengambilan keputusan. Di lain pihak, dapat juga disimpulkan bahwa (i) informasi berhubungan dengan penggambaran, definisi, atau perspektif (apa, siapa, kapan, dimana); (ii) pengetahuan terdiri dari strategi, latihan, metode, atau pendekatan (bagaimana); (iii) kebijakan merupakan prinsip, moral (mengapa).

Mengutip pendapat Henczel dalam Singh (2007), Cut Zurnali mengemukakan bahwa untuk mendefinisikan *knowledge* benar-benar sulit sebagaimana menggabungkan banyak *intangibles* seperti pengalaman (*experiences*), intuisi (*intuition*), pertimbangan (*judgement*), keahlian (*skill*), dan pelajaran yang dipelajari (*lessons learned*), yang secara potensial memperbaiki berbagai tindakan. *Knowledge* merupakan keadaan kognitif pikiran yang dicapai dengan menggabungkan pemahaman dan kognisi (*understanding and cognition*). Hal ini sering ditunjukkan sebagai penyusunan dan pendokumentasian *knowledge* seperti *patents, databases, manuals, reports, procedures*, dan *white papers*.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) ada dua jenis pengetahuan, yaitu explicit knowledge atau pengetahuan eksplisit dan tacit knowledge atau pengetahuan terbatinkan. Pengetahuan eksplisit, dapat diekspresikan dalam kata-kata dan angka, serta dapat disampaikan dalam bentuk formula ilmiah, spesifikasi, prosedur operasi standar, bagan, manual-manual, dan sebagainya. Pengetahuan jenis ini dapat segera diteruskan/ditransfer dari satu individu ke individu lain secara formal dan sistematis. Di lain pihak, pengetahuan terbatinkan (tacit), terletak dalam benak/diri manusia, bersifat sangat personal dan sulit dirumuskan, sehingga membuatnya sulit untuk dikomunikasikan atau disampaikan pada orang lain. Perasaan pribadi, intuisi, bahasa tubuh, pengalaman fisik, petunjuk praktis (*rule-of-thumb*) termasuk dalam jenis pengetahuan terbatinkan (*tacit knowledge*).

Pengetahuan merupakan suatu yang eksplisit sekaligus tacit, beberapa pengetahuan dapat dituliskan di kertas, diformulasikan dalam bentuk kalimat-kalimat, atau diekspresikan dalam bentuk gambar. Namun ada pula pengetahuan yang terkait erat dengan perasaan, keterampilan, dan bentuk bahasa utuh, persepsi pribadi, pengalaman fisik, petunjuk praktis, dan intuisi, dimana pengetahuan terbatinkan seperti itu sulit sekali digambarkan kepada orang lain. Penciptaan pengetahuan secara efektif tergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut yaitu konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan pengetahuan yang dimunculkan oleh hubungan-hubungan antar manusia.

Secara umum ada lima jenis kegiatan berbagi-pengetahuan yaitu:

1. Pembelajaran di dalam satu kelompok untuk pekerjaan rutin yang serupa dan terus menerus, biasanya pada profesi yang sama;
2. antar dua atau lebih kelompok yang berbeda tetapi melakukan pekerjaan yang hampir sama, misalnya pada kegiatan/proyek kerjasama;
3. antar dua atau lebih kelompok, tetapi yang dibagi bersama adalah pengetahuan tentang pekerjaan non-rutin;
4. antar organisasi dalam rangka kelangsungan hidup bersama, misalnya pada kegiatan koordinasi;
5. dari luar kelompok (sebagai narasumber bagi kelompok lain), ketika menghadapi persoalan yang belum pernah mereka jumpai sebelumnya.

Tidak seluruh pengetahuan dengan serta merta dibagi bersama. Pengetahuan yang paling sering dibagi-bersama adalah pengetahuan praktis (*know-how*) sebuah organisasi, bukan pengetahuan teoritis (*know-what*). Berbagi bersama pengetahuan praktis ini sangat berguna jika dilakukan dalam konteks kegiatan bersama (*team-work*). Sangatlah penting bagi suatu organisasi untuk membedakan, mana pengetahuan pribadi dan mana pengetahuan kolektif yang diperlukan untuk kepentingan bersama.

Menurut Michael Polanyi (1967), "*Knowing more than saying*", kita mengetahui lebih banyak dari pada yang diucapkan. Sementara pengetahuan implisit dapat berasal dari hasil diskusi, pertemuan rutin, seminar, pelatihan atau pengamatan sekeliling dan berbentuk *know-how*, pengalaman, keterampilan, pemahaman, maupun *rules of thumb*. Pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*) yang diperoleh dari melihat, mendengar dan membaca literatur atau sumber tertulis lainnya. Sumber pengetahuan eksplisit diantaranya buku, makalah, standar operasional pekerjaan, situs, bahan publikasi dan lainnya.

C. Pengetahuan Perlu Dikelola Dengan Baik.

Didalam institusi pemerintah diisi dengan pegawai-pegawai yang memiliki tingkat pendidikan, latar belakang pendidikan dan diklat serta pengalaman yang sangat beragam. Dengan demikian pengetahuan yang dimiliki oleh suatu lembaga pemerintah sesungguhnya sangat banyak. Sayangnya ilmu pengetahuan dan pengalaman yang sangat

banyak tersebut, pada umumnya belum dikelola dengan baik. Banyak pengetahuan dan pengalaman yang ada masih terdapat pada individu para pegawai (sebagai *tacit knowledge*). Belum banyak pengetahuan yang terdokumentasi tertulis dalam bentuk hardcopy (barang cetakan) maupun elektronik file (CD, flashdisk, website, dan lain-lain). Wahana untuk berbagi pengetahuan sudah cukup banyak antara lain dalam bentuk pelatihan, bimbingan teknis, rapat-rapat, pertemuan ilmiah, diskusi, seminar, temu karya dan kegiatan pengembangan kompetensi lainnya. Sayangnya sebagian besar pegawai, wahana yang sudah ada tersebut belum banyak dimanfaatkan sebagai wahana untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalamannya. Selain itu, seringkali wahana untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman belum dilengkapi dengan dokumentasi yang memadai baik dalam bentuk barang cetakan atau *elektronik file*.

Permasalahannya adalah : ilmu pengetahuan yang begitu banyak kita peroleh perlu suatu pengelolaan. Pengelolaan pengetahuan merupakan proses memperoleh ilmu pengetahuan, memanfaatkan, menyimpan serta cara memperoleh kembali (*retrieving*), agar ilmu yang telah diperoleh bermanfaat bagi kehidupan baik bagi individu dan organisasi yang bersangkutan maupun masyarakat luas.

Dengan adanya pengelolaan pengetahuan tidak perlu ada studi atau penelitian yang dilakukan berulang-ulang terhadap masalah yang sama, tetapi ilmu pengetahuan yang ada selalu berkembang sesuai perkembangan teknologi, politik, sosial dan global.

Cara memperoleh ilmu pengetahuan dan keterampilan dapat melalui berbagai wahana, yaitu melalui pendidikan, pelatihan, diklat, media cetak (baca buku, majalah, koran, bulletin dan karya tulisan lainnya), media elektronik (internet, TV, CD/VCD dan format digital lainnya), melakukan penelitian, kajian, studi, telaahan dan lain-lain, serta melalui pertemuan-pertemuan ilmiah, pertemuan rutin, rapat-rapat, diskusi, seminar, lokakarya, temu karya, temu usaha, magang, kunjungan, mentoring dan sebagainya; Bahkan ada yang mencari ilmu melalui wangsit, ilham, intuisi, perenungan dan sebagainya. Dengan demikian memperoleh pengetahuan dapat berasal dari berbagai sumber baik didalam suatu organisasi maupun dari luar organisasi. Tetapi tidak serta merta semua ilmu pengetahuan yang diperoleh dapat diadopsi oleh suatu organisasi, karena suatu organisasi pada umumnya sudah

memiliki suatu “saringan” sesuai visi dan misi organisasi, tugas pokok, norma, nilai, budaya dan prosedur yang ada dalam organisasi tersebut.

Menghasilkan suatu pengetahuan baru bukanlah hanya monopoli orang-orang yang bekerja di unit penelitian atau kajian saja. Setiap orang dapat menjadi pencipta pengetahuan. Sayangnya di Indonesia pencipta pengetahuan yang dilakukan oleh seseorang masih sangat sedikit yang didokumentasi, sehingga tidak diketahui oleh orang banyak.

Karena hal inilah bangsa kita tidak dikenal sebagai bangsa yang kreatif, padahal hanya karena kurang dokumentasi dan publikasi saja.

Ikujiro Nonaka dalam Wahyuningsih (2004) mengatakan bahwa “perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang secara konsisten menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya secara luas hingga keluar organisasi dan dengan cepat menuangkannya dalam teknologi dan produk baru”. Selanjutnya Ikujiro Nonaka memperkenalkan 4 pola bagaimana hubungan/kaitan *tacit knowledge* (pengetahuan yang ada dalam diri kita dan sulit diekspresikan) dan *explicit knowledge* (pengetahuan dalam bentuk formal, sistematis dan mudah dibagi) contohnya program komputer.

Penciptaan pengetahuan dapat pula diperoleh melalui :

- Action learning (belajar dengan bertindak)
- Systematical problem solving (pemecahan masalah secara sistematis)
- Experimentation (percobaan-percobaan)
- Learning from past experiences (belajar dari pengalaman).

Penyebar-luasan atau mentransfer ilmu pengetahuan ke berbagai unit dalam institusi merupakan hal yang sangat penting, agar ilmu pengetahuan tersebut dapat berkembang. Dalam mentransfer dan memanfaatkan ilmu pengetahuan mencakup berbagai media yaitu informasi secara teknis, elektronik, maupun interpersonal baik secara sengaja maupun tidak sengaja.

Menurut Wahyuningsih (2004) ada sepuluh strategi pengelolaan pengetahuan yaitu :

1. Menciptakan harapan maupun reward yang memungkinkan setiap orang berupaya dan bertanggung jawab untuk mencari dan mentransfer pengetahuan

2. Secara sistematis berusaha menarik informasi dari luar yang relevan ke dalam organisasi
3. Menciptakan situasi belajar di dalam organisasi untuk memperoleh dan menyampaikan pengetahuan.
4. Mengembangkan cara berpikir dan belajar yang kreatif.
5. Mendukung dan me"reward" inovasi
6. Melatih pegawai/karyawan untuk dapat memperoleh dan memanfaatkan pengetahuan
7. Mendukung tim agar berbaur dan melakukan rotasi kerja untuk memaksimalkan transfer pengetahuan antar unit
8. Membangun organisasi yang memiliki nilai-nilai yang mementingkan pengetahuan dan keinginan belajar
9. Menciptakan mekanisme untuk memperoleh dan menyimpan data
10. Melakukan transfer dari belajar dalam kelas pada penerapan untuk bekerja.

Penyimpanan ilmu pengetahuan dalam bentuk : cetakan/tulisan, elektronik maupun format lainnya. Saat ini banyak ilmu pengetahuan yang disimpan dalam bentuk elektronik/digital, karena mudah diedit, diperbaharui maupun dimanipulasi. Penyimpanan dalam bentuk cetakan sebaiknya disusun rapi mengikuti kaidah-kaidah yang ada dalam ilmu perpustakaan.

Pemanfaatan ilmu pengetahuan melalui serangkaian uji coba dan kajian-kajian sehingga menghasilkan suatu teknologi yang dapat digunakan oleh manusia untuk kemudahan dan kesejahteraan hidupnya.

Beberapa faktor penghambat dalam memanfaatkan ilmu pengetahuan antara lain minat pegawai untuk membaca dan menggali ilmu pengetahuan, biaya dan kesediaan unit yang menerima pengetahuan.

Perpustakaan merupakan wahana pengelolaan ilmu pengetahuan, karena diperpustakaan terdapat penghimpunan ilmu pengetahuan, proses penyimpanan dan memperoleh kembali ilmu pengetahuan yang disimpannya.

Para pustakawan seharusnya berinisiatif mencari pengetahuan dari berbagai reference atau buku-buku baru. Kemudian membuat abstraknya yang dapat disebar-luaskan kepada pengguna perpustakaan.

Seperti ditegaskan oleh Senge (1995) di organisasi pembelajar (learning organization) yang belajar adalah manusianya. Jadi pengetahuan merupakan hasil belajar dari manusia yang diakumulasikan menjadi pengetahuan organisasi. Pengetahuan yang dimiliki oleh manusia tidak ada yang persis sama, maka kombinasi pengetahuan manusia yang ada di dalam organisasi akan menghasilkan pengetahuan organisasi yang berbeda. Apalagi bila dikombinasikan pula dengan pengetahuan-pengetahuan lain yang bergentayangan di luar organisasi. Seperti yang disampaikan oleh English dan Baker (2006), kalau dulu perusahaan sibuk mencari cara agar dapat out-do atau bertindak dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Kini pertempuran yang terjadi adalah untuk dapat out-know atau mempunyai strategi pengetahuan yang lebih baik dibandingkan perusahaan lain.

Di dalam sebuah kelompok manusia, mungkin saja ada satu atau dua orang yang berpengetahuan lebih dari orang lainnya, mungkin saja seorang pemimpin di sebuah organisasi berpengetahuan lebih banyak dari pada yang dimiliki oleh anggota organisasinya. Tetapi untuk memastikan bahwa si pemimpin memiliki " pengetahuan yang lebih" maka para anggota itu pun harus tahu pengetahuan apakah yang dimiliki pemimpinnya, dengan kata lain anggota itu harus punya pengetahuan tentang pengetahuan pemimpin mereka. Dan jika seseorang telah melepas pengetahuannya kepada orang-orang lain, atau orang tersebut telah meraih/mendapatkan pengetahuan dari seseorang tidaklah mungkin pengetahuan itu berkurang. Seorang pemimpin yang berhasil artinya telah melepaskan pengetahuan yang dipunyai untuk dimiliki oleh anggota-anggotanya, namun si pemimpin tidak pernah kehilangan pengetahuan itu, justru sebaliknya, pengetahuan si pemimpin menjadi semakin besar karena kini pengetahuan itu tidak hanya ada di dirinya sendiri melainkan ada di seluruh anggotanya. Seringkali pengetahuan yang dimiliki bersama-sama oleh anggota organisasi dan masih berada di kepala masing-masing, dan baru terlihat jika mereka secara bersama-sama melakukan sesuatu pekerjaan tertentu. Seringkali kita lihat sebagai pengetahuan bersama itu adalah kegiatan bersama atau kerjasama, misalnya pengetahuan yang dimiliki oleh para pemain, pelatih dan manajer Persib sehingga mengantarkan menjadi juara liga Indonesia.

Transfer pengetahuan (salah satu aspek dari manajemen pengetahuan) dalam berbagai bentuk, telah sejak lama dilakukan. Contohnya adalah melalui diskusi sepadan dalam kerja, magang, perpustakaan perusahaan, pelatihan profesional, dan program *mentoring*. Walaupun demikian sejak akhir abad ke-20, teknologi tambahan telah diterapkan untuk melakukan tugas ini, seperti basis pengetahuan, sistem pakar, dan repositori pengetahuan.

Dalam lingkungan Pusat Diklat SDM Lingkungan Hidup dan Kehutanan, setiap karyasiswa yang telah menyelesaikan pendidikan lebih tinggi (Sarjana Strata 2/S2 dan Sarjana Strata 3/S3) diwajibkan untuk melakukan presentasi *policy* brieft dihadapan para pejabat struktural dan pejabat fungsional lingkup Kementerian Kehutanan. Melalui wahana presentasi *policy* brieft ini diharapkan terjadi pertukaran ilmu pengetahuan dan pengalaman, terutama dalam hal aplikasi ilmu yang telah diperoleh para karyasiswa dalam pembangunan lingkungan hidup dan kehutanan.

Menurut Cut Zurnali (2008), pengetahuan individual diciptakan ketika informasi berjalan melalui proses internal yang mencakup interpretasi, refleksi dan menghubungkan informasi baru dengan pengetahuan yang ada pada individu sehingga dapat diaplikasikan ke dalam situasi atau konteks baru.

Pengetahuan individual harus ditransfer kepada individu dan kelompok lain agar dapat mempromosikan pengetahuan organisasional. Untuk ditransfer, pengetahuan harus dieksternalisasikan dengan memilikinya dan diinternalisasikan dengan kekurangannya, dengan penerapan utamanya pada tacit knowledge, sehingga para kompetitor sulit menirunya. Nonaka and Takeuchi (1995) dalam Cut Zurnali (2008) menyatakan, transformasi pengetahuan individual ke dalam pengetahuan organisasional terjadi melalui sosialisasi (*socialization*), eksternalisasi (*externalization*), internalisasi (*internalization*) dan kombinasi (*combination*). Oleh karena itu setiap proses dapat menempatkan transformasi pengetahuan tersebut dari orang ke orang dan dari kelompok ke kelompok.

Pemanfaatan sumber daya manusia melalui potensi kreativitas dan inovasi, agar dapat meningkatkan produktivitas suatu organisasi.

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu metode dalam *knowledge management* yang digunakan untuk

memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya.

Disinilah peran berbagi pengetahuan dikalangan karyawan menjadi amat penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar mampu berpikir secara logika yang diharapkan akan menghasilkan suatu bentuk inovasi. Jadi inovasi merupakan suatu proses dari ide melalui penelitian dan pengembangan akan menghasilkan prototipe yang bisa dikomersialkan.

D. Pengelolaan Pengetahuan

Pengelolaan Pengetahuan (Inggris: *Knowledge management*) adalah kumpulan perangkat, teknik, dan strategi untuk mempertahankan, menganalisis, mengorganisasi, meningkatkan, dan membagikan pengertian dan pengalaman. Pengertian dan pengalaman semacam itu terbangun atas pengetahuan, baik yang terwujud dalam seorang individu atau yang melekat di dalam proses dan aplikasi nyata suatu organisasi. Fokus dari manajemen pengetahuan (MP) adalah untuk menemukan cara-cara baru untuk menyalurkan data mentah ke bentuk informasi yang bermanfaat, hingga akhirnya menjadi pengetahuan.

Pengelolaan pengetahuan diartikan sebagai suatu upaya/kegiatan terkait perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengendalian untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan agar diketahui, dipelajari, dimengerti sehingga dapat dimanfaatkan untuk menyusun kebijakan, rencana atau program. Manajemen pengetahuan dapat berarti pula sebagai mengelola kompetensi yang berada di dalam suatu organisasi dan mendorongnya untuk berkembang.

Pengertian pengelolaan pengetahuan adalah upaya yang sadar dan sengaja untuk mengelola informasi dan pengetahuan sebagai aset lembaga, menjaga keberlanjutan keberadaan pengetahuan itu dalam lembaga, termasuk didalamnya upaya mengembangkan dan menangkap (*knowledge generation* dan *knowledge capture*) pengetahuan, pembelajaran dan pengalihan pengetahuan (*knowledge*

transfer), serta pemanfaatan pengetahuan itu. Upaya itu mencakup pula identifikasi *tacit knowledge* (pengetahuan tersirat), yang kadang-kadang bahkan tidak diketahui si pembawa pengetahuan sendiri, untuk menjadikannya pengetahuan yang tersurat (*explicit knowledge*) agar dapat didokumentasikan dan diteruskan kepada pihak lainnya.

Swann et al.(1999) mendefinisikan pengelolaan pengetahuan sebagai, “... *any process or practice of creating, acquiring, capturing, sharing and using knowledge, wherever it resides, to enhance learning and performance in organizations.*” Sementara Tiwana (2000) menyampaikan bahwa pengelolaan pengetahuan adalah pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima. Melalui pengelolaan pengetahuan, secara sadar organisasi mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Dengan dukungan pengelolaan pengetahuan organisasi juga aktif mengidentifikasi dan mengakuisisi pengetahuan-pengetahuan berkualitas yang ada di lingkungan eksternal organisasi. Menurut Swan et al (1999) juga Probst, Raub dan Romhardt (2000), di tingkat organisasi, pengelolaan pengetahuan sebenarnya terdiri dari delapan proses yang berkisar dari (1) proses penetapan sasaran pengetahuan (*knowledge goal*), (2) proses identifikasi pengetahuan, (3) proses akuisisi pengetahuan, (4) proses pengembangan pengetahuan, (5) proses berbagi dan distribusi pengetahuan, (6) proses pemanfaatan pengetahuan (*knowledge utilization*), (7) proses pemeliharaan dan penyimpanan pengetahuan (*knowledge retention*), dan (8) proses evaluasi dan pengukuran pengetahuan (*knowledge assessment*). Namun seperti disampaikan oleh Marquardt (2002) juga McElroy (2002) tiga proses yang paling populer –karena paling sering diterapkan adalah proses akuisisi pengetahuan, proses berbagi pengetahuan dan proses pemanfaatan pengetahuan.

Lalu apa tujuan pengelolaan pengetahuan itu? Pengelolaan pengetahuan itu pada umumnya diarahkan pada tujuan-tujuan organisasional seperti peningkatan kinerja, memacu inovasi, mempertahankan atau mengembangkan keuntungan komparatif, serta berbagi informasi dan pengetahuan dalam organisasi. Intinya adalah

bahwa jika pengetahuan orang-orang dalam organisasi, baik secara perseorangan maupun bersama-sama merupakan modal suatu organisasi, maka sebaiknya pengetahuan itu dikelola dengan sebaik-baiknya.

Kegiatan manajemen pengetahuan (MP) ini biasanya dikaitkan dengan tujuan organisasi semisal untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi. Pada umumnya, motivasi organisasi untuk menerapkan MP antara lain:

- Membuat pengetahuan terkait pengembangan produk dan jasa menjadi tersedia dalam bentuk eksplisit.
- Mencapai siklus pengembangan produk baru yang lebih cepat.
- Memfasilitasi dan mengelola inovasi dan pembelajaran organisasi.
- Mendaya-ungkit keahlian orang-orang di seluruh penjuru organisasi.
- Meningkatkan keterhubungan jejaring antara pribadi internal dan juga eksternal.
- Mengelola lingkungan bisnis dan memungkinkan para karyawan untuk mendapatkan pengertian dan gagasan yang relevan terkait pekerjaan mereka.
- Mengelola modal intelektual dan aset intelektual di tempat kerja.

Terdapat beberapa definisi pengelolaan pengetahuan, yang dirangkum Singh dalam Cut Zurnali (2008), yaitu:

1. Menurut Dimttia dan Oder (2001), pengelolaan pengetahuan adalah mengenai penggalian dan pengorganisasian pengetahuan untuk mengembangkan organisasi yang menguntungkan dan lebih efisien. Secara terperinci Dimttia dan Oder memaparkan bahwa pengelolaan pengetahuan merupakan proses menangkap keahlian kolektif organisasional, di mana pun pengetahuan tersebut berada, baik di dalam database, pada paper-paper, atau di kepala orang, dan kemudian mendistribusikan pengetahuan tersebut ke mana pun agar dapat menghasilkan pencapaian yang terbesar.
2. Menurut Wiig (1999), pengelolaan pengetahuan adalah bangunan sistematis, eksplisit dan disengaja, pembaharuan, dan aplikasi pengetahuan untuk memaksimalkan efektivitas yang berkenaan

dengan pengetahuan organisasi dan pengembalian kembali aset pengetahuan organisasi.

3. Menurut Townley (2001), pengelolaan pengetahuan adalah seperangkat proses menciptakan dan berbagi pengetahuan ke seluruh organisasi untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi. Jadi, pengelolaan pengetahuan adalah mengenai meningkatkan penggunaan pengetahuan organisasional melalui praktik-praktik manajemen informasi dan pembelajaran organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam pengambilan keputusan.

Penting dicatat, terjadi kesalahpahaman selama ini bahwa definisi pengelolaan pengetahuan sama sekali tidak berbicara tentang teknologi walaupun seringkali difasilitasi oleh teknologi komputer. Jadi teknologi itu sendiri bukan manajemen pengetahuan.



Menurut Cut Zurnali (2008), Model konseptual *knowledge management* menyajikan enam phase dari pelajaran pengetahuan yaitu:

1. Penciptaan arti atau visi bersama dari tujuan pengembangan pengetahuan;
2. Penyediaan informasi;
3. Penginduksian pemrosesan internal bagi penciptaan pengetahuan individual;
4. Pengkonversian pengetahuan individual ke dalam pembelajaran kelompok;
5. Penyebaran pengetahuan ke level organisasional lainnya; dan
6. Pengaplikasian pengetahuan secara praktis

Menurut Cut Zurnali (2008), cakupan yang muncul dari *knowledge management* secara luas memfokuskan pada tiga arus utama: Landasan pengetahuan (*the nature of knowledge*), aspek-aspek manajerial dan organisasional dari implementasinya (*the organizational and managerial aspects of its implementation*), dan cara dan maksud penciptaan dan penggunaan sistem pengelolaan pengetahuan (*the ways and means of creating and utilizing knowledge management systems*).

Di dalam konfigurasi yang demikian, dimungkinkan pengembangan *knowledge management* di salah satu unit organisasi dokumentasi dan informasi dalam bentuk:

1. Proses mengoleksi, mengorganisasikan, mengklasifikasikan, dan mendiseminasikan (menyebarkan) knowledge ke seluruh unit kerja dalam suatu organisasi agar knowledge tersebut berguna bagi siapapun yang memerlukannya,
2. Kebijakan, prosedur yang dipakai untuk mengoperasikan database dalam suatu jaringan intranet yang selalu up-to-date,
3. Menggunakan ICT (*Information and Communication Technology*) yang tepat untuk menangkap knowledge yang terdapat di dalam pikiran individu sehingga knowledge itu bisa dengan mudah digunakan bersama dalam suatu organisasi,
4. Adanya suatu lingkungan untuk pengembangan aplikasi sistem pakar (*expert systems*);
5. Analisis informasi dalam databases, data mining atau data warehouse sehingga hasil analisis tersebut dapat segera diketahui dan dipakai oleh lembaga,

6. Mengidentifikasi kategori knowledge yang diperlukan untuk mendukung lembaga, mentransformasikan basis knowledge ke basis yang baru,
7. Mengkombinasikan pengindeksan, pencarian knowledge dengan pendekatan semantics atau syntacs,
8. Mengorganisasikan dan menyediakan know-how yang relevan, kapan, dan bila mana diperlukan, mencakup proses, prosedur, paten, bahan rujukan, formula, best practices, prediksi dan cara-cara memecahkan masalah. Secara sederhana, intranet, groupware, atau bulletin boards adalah sarana yang memungkinkan lembaga menyimpan dan mendesiminasikan knowledge,
9. Memetakan knowledge (*knowledge mapping*) pada suatu organisasi baik secara on-line atau off-line, pelatihan, dan perlengkapan akses ke knowledge.

Birkinsaw dalam Cut Zurnali (2008) juga menggaris bawahi tiga keadaan yang sangat memengaruhi berhasil atau tidaknya *knowledge management* yaitu:

1. Penerapannya tidak hanya menghasilkan knowledge baru, tetapi juga untuk mendaur-ulang knowledge yang sudah ada.
2. Teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi-fungsi jaringan sosial antar anggota organisasi.
3. Sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya mereka ketahui, banyak knowledge penting yang harus ditemukan lewat upaya-upaya khusus, padahal knowledge itu sudah dimiliki sebuah organisasi sejak lama.

Seringkali ada berbagai asumsi yang salah tentang *knowledge management*, tiga diantara asumsi itu adalah 1). jika infrastruktur teknologi informasi sudah dibangun, maka dengan senang hati berbagi pengetahuan antar sesama, 2). teknologi informasi dapat menggantikan kekuatan percakapan langsung dan memperlancar pertukaran pengetahuan, 3). sebuah organisasi harus terlebih dahulu membangun infrastruktur teknologi dan kultur belajar sebelum bisa belajar. Ketiga asumsi itu seringkali mengabaikan kenyataan bahwa *knowledge management* sesungguhnya berawal dari satu kata yaitu: berbagi-bersama (share).

Tujuan dari *knowledge management* adalah meningkatkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan proses inti lebih efisien. Davenport et.al (1988) dalam Cut Zurnali (2008) menjelaskan sasaran umum dari sistem knowledge management dalam praktik adalah sebagai berikut:

1. Menciptakan knowledge: Knowledge diciptakan seiring dengan manusia menentukan cara baru untuk melakukan sesuatu atau menciptakan know-how. Kadang-kadang knowledge eksternal dibawa ke dalam organisasi/institusi;
2. Menangkap knowledge: Knowledge baru diidentifikasi sebagai bernilai dan direpresentasikan dalam suatu cara yang masuk akal dan dapat dicerna;
3. Menjaring knowledge: Knowledge baru harus ditempatkan dalam konteks agar dapat ditindaklanjuti. Hal ini menunjukkan kedalaman manusia (kualitas tacit) yang harus ditangkap bersamaan dengan fakta explicit;
4. Menyimpan knowledge: Knowledge yang bermanfaat harus dapat disimpan dalam format yang baik dalam penyimpanan knowledge, sehingga orang lain dalam organisasi dapat mengaksesnya atau menggunakannya;
5. Mengolah knowledge: Sebagaimana sebuah perpustakaan (library), knowledge harus dibuat up-to-date. Hal tersebut harus di review untuk menjelaskan apakah knowledge tersebut relevan atau akurat.
6. Menyebarkan knowledge: Knowledge harus tersedia dalam format yang bermanfaat untuk semua orang atau anggota dalam organisasi yang memerlukan knowledge tersebut, di mana pun dan tersedia setiap saat.

Tipe Proyek Pengelolaan Pengetahuan

Studi yang dilakukan oleh Davenport (*Davenport & De Long 1999*) mengidentifikasi empat tipe besar proyek pengelolaan pengetahuan terkait pada titik tekan yang dimilikinya:

1. Menciptakan simpanan pengetahuan

Penekanannya adalah pada menangkap pengetahuan dan untuk memperlakukan pengetahuan sebagai suatu entitas yang terpisah dari orang-orang yang menciptakan dan menggunakannya. Maka yang dilakukan adalah membuat dokumen yang berisi pengetahuan

yang telah direkam dan menyimpannya di suatu simpanan di mana dia bisa dengan mudah diakses.

2. Meningkatkan akses terhadap pengetahuan dan transfer atasnya
Menekankan pada aktivitas penyediaan akses ke pengetahuan atau memfasilitasi transfer pengetahuan antar individu. Dalam hal ini, kesulitannya biasanya terletak pada bagaimana menemukan orang dengan pengetahuan yang dibutuhkan dan lalu secara efektif mentransfernya ke orang lainnya. Hal ini juga akan tergantung pada peningkatan kapabilitas teknologi organisasi bersangkutan. Aktivitas dari proyek ini biasanya berbasis komunal, semisal berbentuk: komunitas online atau komunitas tatap muka, workshop, seminar, sistem konferensi video desktop, scan dokumen dan perangkat berbagi lainnya.
3. Menyuburkan lingkungan pengetahuan
Proyek ini terkait aktivitas membangun lingkungan berkontribusi untuk penciptaan, penyebaran, dan penggunaan pengetahuan yang lebih efektif. Aktivitas yang tercakup di sini semisal pembentukan kesadaran dan pembudayaan perhatian terkait pentingnya berbagi pengetahuan. Termasuk juga di dalamnya adalah bagaimana mengubah perilaku dan memberikan insentif untuk berbagi pengetahuan.
4. Mengelola pengetahuan sebagai suatu aset
Fokusnya di sini adalah pada memperlakukan pengetahuan sebagaimana aset lain di neraca keuangan. Namun sifat pengetahuan yang tidak secara konkret berwujud memang membuatnya sangat susah untuk ditransformasi dan diestimasi dalam konteks finansial.

Alasan utama penerapan manajemen pengetahuan adalah untuk

- (1) Memastikan ketersediaan pengetahuan yang dibutuhkan organisasi,
- (2) Meningkatkan kemampuan menghasilkan pemecahan masalah,
- (3) Menghasilkan inovasi,
- (4) Meningkatkan kemampuan untuk mengikuti trend (adaptif) perubahan lingkungan strategis.

Banyak eksekutif perusahaan menyampaikan bahwa penerapan manajemen pengetahuan merupakan bagian dari upaya melakukan perubahan transformasional.

Dalam 'kompetisi' MAKE (*Most Admired Knowledge Enterprise*) Award tersebut organisasi melakukan evaluasi atas delapan kriteria yang telah ditetapkan. Kriteria yang berlaku untuk organisasi apapun di seluruh dunia itu adalah :

- (1) Pembentukan budaya pengetahuan organisasi,
- (2) Pengembangan knowledge worker melalui kepemimpinan manajemen senior,
- (3) Pengembangan produk/solusi berbasis pengetahuan (*innovation capabilities*),
- (4) Memaksimalkan nilai dari modal manusia,
- (5) Penciptaan dan pemeliharaan lingkungan yang kondusif untuk berbagi pengetahuan,
- (6) Penciptaan dan pemeliharaan budaya organisasi pembelajar,
- (7) Pengelolaan pengetahuan pelanggan untuk menciptakan nilai dan modal manusia organisasi, dan
- (8) Pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan.

E. Hakekat dan pentingnya pengelolaan pengetahuan

Hakekat pengelolaan pengetahuan adalah memahami bahwa modal intelektual adalah sumber daya yang tidak dapat habis, bahkan dapat dikembangkan tanpa batas. Dapat juga berarti upaya menghargai kekayaan yang tidak kasat mata lebih dari pada yang nampak. Dengan demikian pengelolaan pengetahuan dapat membantu individu/kelompok dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektifitas waktu dan beban kerja melalui langkah berbagi wawasan dan pengalaman. Selain itu, dapat membantu suatu organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Bagi sebuah organisasi, mengelola pengetahuan menjadi suatu keniscayaan untuk (i) mengetahui kekuatan (dan penempatan) seluruh SDM, (ii) memanfaatkan kembali pengetahuan yang sudah ada (ditemukan) alias tidak perlu mengulang proses kegagalan, (iii) mempercepat proses penciptaan pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada, dan (iv) menjaga pergerakan organisasi tetap stabil meskipun terjadi arus keluar-

masuk SDM. Walaupun selalu didengungkan bahwa pengelolaan pengetahuan penting bagi setiap organisasi, tetapi sebenarnya setiap orang lah yang harus mengelola pengetahuan mereka sendiri, karena yang paling berkepentingan mendapatkan manfaat dari pengelolaan pengetahuan itu adalah individu.

F. *Learning organization* melalui pengelolaan pengetahuan

“Paradigma lama, *resource based competitive* sudah tidak cocok lagi dengan jaman yang harus dirubah menjadi *knowledge based competitive*. Dua konsep ini sangat berbeda, dimana yang pertama bertumpu pada sumber daya alam, lokasi dan kondisi geografis sedangkan yang kedua bertumpu pada ilmu pengetahuan, teknologi dan pengembangan sumber daya manusianya.”

“*Knowledge* menjadi penggerak organisasi yang penting dan menjadi faktor kunci dalam penciptaan suatu nilai, peningkatan penciptaan nilai tersebut harus fokus kepada pengembangan yang berbasis pada pengetahuan organisasi yang diperoleh melalui belajar satu sama lain, baik dari dalam maupun luar organisasi atau dengan menciptakan pengetahuan baru melalui inovasi.”

Knowledge management dibangun sebaiknya jangan langsung besar, tetapi persiapkan dahulu dengan baik dimulai dengan hal-hal yang kecil. Kesadaran dalam membangun budaya *knowledge* manajemen untuk berbagi dan belajar itu penting yang kemudian sejalan dalam proses bisnis perusahaan.

Penting untuk dilakukan dalam *knowledge* manajemen ini adalah membentuk komunitas sesuai bidangnya. Salah satu kelebihanannya adalah pegawai merasa ada kebutuhan, kesamaan minat, dan bahasa sehingga dengan senang hati mengikuti kegiatan *knowledge* manajemen agar apabila ada masalah-masalah yang dihadapi dapat dengan cepat terselesaikan.

Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan sudah memiliki wahana pengelolaan pengetahuan berupa aplikasi KMIS (*Knowledge management Information System*). Aplikasi ini dapat menyimpan berbagai informasi dan pengetahuan dan dapat diakses berbagai pihak yang memerlukan informasi maupun pengetahuan tertentu.

IV. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

1. Untuk mendukung visi pembangunan R.I. tahun 2025 yaitu Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur perlu peningkatan kinerja dan efisiensi organisasi melalui pengelolaan pengetahuan.
2. Pengetahuan, merupakan salah satu sumber daya yang strategis. Dengan manajemen pengetahuan, organisasi akan berusaha mengelola pengetahuan internal dan mengakuisisi pengetahuan-pengetahuan eksternal yang dibutuhkannya untuk menciptakan terobosan-terobosan atau inovasi dalam rangka untuk mencapai *world-class government*.
3. Cara memperoleh ilmu pengetahuan dan keterampilan dapat melalui berbagai wahana, yaitu melalui pendidikan, pelatihan, diklat, media cetak (baca buku, majalah, koran, bulletin dan karya tulisan lainnya), media elektronik (internet, TV, CD/VCD dan format digital lainnya), melakukan penelitian, kajian, studi, telaahan dan lain-lain, serta melalui pertemuan-pertemuan ilmiah, pertemuan rutin, rapat-rapat, diskusi, seminar, lokakarya, temu karya, temu usaha, magang, kunjungan, mentoring dan sebagainya; Bahkan ada yang mencari ilmu melalui wangsit, ilham, intuisi, perenungan dan sebagainya.
4. Pengelolaan pengetahuan adalah upaya yang sadar dan sengaja untuk mengelola informasi dan pengetahuan sebagai aset lembaga, menjaga keberlanjutan keberadaan pengetahuan itu dalam lembaga, termasuk didalamnya upaya mengembangkan dan menangkap (*knowledge generation* dan *knowledge capture*) pengetahuan, pembelajaran dan pengalihan pengetahuan (*knowledge transfer*), serta pemanfaatan pengetahuan itu. Upaya itu mencakup pula identifikasi *tacit knowledge* (pengetahuan tersirat), yang kadang-kadang bahkan tidak diketahui si pembawa pengetahuan sendiri, untuk menjadikannya pengetahuan yang tersurat (*explicit knowledge*) agar dapat didokumentasikan dan diteruskan kepada pihak lainnya.
5. Dengan adanya pengelolaan pengetahuan tidak perlu ada studi atau penelitian yang dilakukan berulang-ulang terhadap masalah yang sama, tetapi ilmu pengetahuan yang ada selalu berkembang.

6. Tujuan dari pengelolaan pengetahuan adalah meningkatkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan proses inti lebih efisien.

B. Rekomendasi

1. Perlu sosialisasi internal lingkup Pusat Diklat SDM Lingkungan Hidup dan Kehutanan tentang pentingnya dan manfaat pengelolaan pengetahuan serta upaya-upaya yang akan dilakukan dalam rangka pengelolaan pengetahuan.
2. Perlunya motivasi dan budaya berbagi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman serta mendokumentasikannya agar mudah diakses dan dikembangkan.
3. Perlu wahana untuk mendokumentasi ilmu pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dalam bentuk barang cetakan, bentuk elektronik/digital maupun aplikasi di social media.

Daftar Pustaka

1. Bahan Sosialisasi Pembaharuan Sistem Diklat Aparatur, Lembaga Administrasi Negara. Desember 2012. Jakarta.
2. Cut Zurnali (2008), <http://www.modusaceh.com/html/read/opini/297/membangun-universitas-berkelas-dunia.html/>
3. Davenport, T; De Long, D (1999). "Successful Knowledge Management Projects". *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*.
4. <http://fatmawahyuningsih.blogspot.com/2013/02/pengertian-kreatif-dan-inovatif.html>
5. Kao, John. 1996. Jamming: The Art and Discipline in Bussiness Creativity. Harper Business Publisher.
6. Marquardt, Michael J. 2002. Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate.
7. Mc Elroy, Mark W. 2002. The New Knowledge Management: Complexity, Learning, and Sustainable Innovation . Burlington: Butterworth-Heinemann.
8. Michael J. and William H. Baker. 2006. Winning the Knowledge Transfer Race . New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
9. Nonaka, Ikujiro. and Hirotaka Takeuchi. 1995. The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press.
10. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025.
11. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Roadmap Reformasi Birokrasi 2010-2014.

12. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*).
13. Polanyi, M. (1967), *The Tacit Dimension*, Doubleday, Garden City, NY, ISBN 0-385-06988-X.
14. Probst, Gilbert, Steffen Raub and Kai Romhardt. 2000. *Managing Knowledge: Building Blocks for success*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.Revilla,
15. Rogers, Everett M. 1983. *Diffussion of Innovation*. Canada: The Free Press of Collier Macmillan Publishing Co. New York.
16. Senge, Peter.M.1995.Fifth discipline. New York: The Free Press.
17. Swan, J., Scarborough, H., Preston, J., 1999, "Knowledge management - the next fad to forget people?",
18. Tiwana, Amrit. 2002. *The knowledge management toolkit: orchestrating it, strategy, and knowledge*
19. Wahyuningsih. 2004. *Knowledge Management*. Semiloka Pengembangan Sumber Daya Manusia. Banjarmasin. 31 Mei – 2 Juni 2004.
20. Zack, Michael H.1999.“ Developing a knowledge strategy”. California Management Review. Vol. 41.No.3 : 125-143.