

Direktorat Sumberdaya Manusia IPB Dalam Praktek Knowledge Management dan Knowledge Enabler

Oleh:

Hirra Nurlaeni

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era *knowledge based economy* saat ini, suatu organisasi dituntut untuk dapat mengelola selain *tangible asset*, namun juga *intangible asset*, seperti misalnya *knowledge* yang dimiliki seluruh pegawai dalam suatu organisasi sebagai modal berinovasi. Davenport & Prusak (1998) mengemukakan bahwa pengetahuan (*knowledge*) dapat menjadi keunggulan bersaing suatu organisasi. Suatu institusi/perusahaan harus mampu melakukan transformasi organisasi agar dapat mendorong lahirnya inovasi-inovasi yang akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja insitutsi / perusahaan.

Setiap organisasi ingin terus berada pada posisi unggul dan kompetitif, oleh karenanya harus mampu beradaptasi dan berubah mengikuti perubahan zaman, organisasi yang dianggap unggul dan kompetitif yaitu organisasi yang mampu mengeksploitasi pengetahuan yang ada pada setiap sumber daya manusianya dan menggabungkannya menjadi pengetahuan organisasi, dengan tujuan untuk mencapai keunggulan dan daya saing pada tingkat yang paling optimal (Malhotra, 2000; Raharso 2009)

Sumber daya yang sangat penting yang digunakan untuk kinerja organisasi adalah pengetahuan. Tradisi organisasi, kultur, teknologi, operasi, system, dan prosedur semua itu adalah bagi pengetahuan dan keahlian. Pengetahuan dinilai dapat menjadi senjata yang penting dalam mencapai dan mempertahankan *competitive advantage* suatu organisasi (Rastogi 2000; Senge 2000). Penciptaan pengetahuan pada suatu organisasi tidak dapat dilakukan secara instan, namun dibutuhkan proses

dan faktor pemberdaya manajemen pengetahuan untuk mewujudkannya. Pengetahuan merupakan nutrisi yang sangat penting yang dibutuhkan organisasi untuk berkembang. Di dalam organisasi, pegawai mungkin bisa datang dan pergi begitu saja, tetapi pengetahuan tidak seperti itu, pengetahuan tidak dapat hilang ataupun mati dari sebuah organisasi.

Pengetahuan dan informasi merupakan salah satu aset (*intellectual capital*) yang dimiliki oleh suatu organisasi. Pentingnya pengetahuan dan informasi menjadi kunci keberhasilan dalam pertumbuhan organisasi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi dewasa ini antara lain ditandai perubahan perilaku dalam pencarian informasi (*information seeking*) yang berdampak bagi lembaga-lembaga yang diantaranya memiliki tugas memberikan pelayanan, dituntut agar mampu memberdayakan pengetahuan dengan menggali potensi yang dimiliki suatu organisasi.

Knowledge Management (KM) merupakan sebuah konsep yang dapat diimplementasikan untuk menciptakan pengetahuan pada organisasi. *KM* pada dasarnya tidak menggantikan berbagai *operation strategy* yang ada tetapi justru melengkapi dan mengembangkan konsep-konsep manajemen operasi seperti *TQM*, *benchmarking*, dan *reengineering* untuk meningkatkan *core competence* institusi.

Empat tahapan *KM* yaitu dimulai dari inisiasi unsur-unsur *Enablers* (pemberdaya) manajemen pengetahuan, selanjutnya faktor *enablers* ini akan menjadi pemicu terjadinya *organizational knowledge creating process*, yang kemudian menghasilkan kreativitas organisasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi (Lee & Choi 2003).

KM enablers (pemberdaya *KM*) merupakan fondasi penting dalam pembentukan manajemen pengetahuan suatu organisasi. Hal ini dikarenakan pemberdaya mencakup pengukuran dinamika dan interaksi antar manusia beserta aspek pendukungnya yang menggambarkan kesiapan sebuah organisasi dalam proses inisiasi *KM* (Anantatmula & Kanungo 2010). Ibarat bangunan, tanpa adanya fondasi yang kokoh, bangunan semegah apapun tidak akan bertahan lama. keberadaan unsur pemberdaya yang tidak solid, kokoh, dan mantap, akan menyebabkan proses-proses

inisiasi selanjutnya tidak akan berjalan sempurna, yang akhirnya manajemen pengetahuan juga tidak akan terealisasi dengan baik.

Pegawai setiap organisasi membutuhkan pengetahuan untuk meningkatkan kompetensinya sehingga kualitas pelayanan akan meningkat dan hasil kerja akan lebih baik lagi. Pengetahuan adalah kebutuhan untuk mengupdate hasil kerja dan pelayanan sama pentingnya dengan merubah system dan stuktur dan solusi komunikasi untuk suatu masalah.

Tidak sedikit organisasi kurang dapat mengelola asset pengetahuan yang dimiliki dengan baik, terutama *knowledge* yang dimiliki pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Hal tersebut menyebabkan organisasi menjadi sangat tergantung kepada pegawainya. Apabila pegawai tersebut pindah maka *knowledge* yang ada pada pegawai tersebut juga akan terbawa pindah tanpa ada yang tersisa pada organisasi yang ditinggalkan. Selain itu, *knowledge* merupakan potensi yang sangat penting bagi suatu organisasi dalam menghadapi kompetisi yang semakin tajam dan mempunyai peranan dalam meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghasilkan inovasi.

Direktorat Sumberdaya Manusia Insitut Pertanian Bogor (Dit.SDM IPB) adalah satu unit kerja yang telah menerapkan *KM* dalam menjalankan tugasnya yang demikian kompleks yaitu melaksanakan tugas teknis dan administrasi institut dalam perencanaan, penerimaan, penempatan, pengembangan sistem peningkatan kompetensi dan kepakaran, pembinaan dan pengembangan karir, pengembangan merit system dan kesejahteraan sumberdaya manusia (SDM) dalam rangka mengembangkan SDM institut yang profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera.

Sejalan dengan pesatnya kemajuan teknologi informasi dan kebutuhan informasi seluruh stakeholder (tenaga kependidikan, dosen, dan institusi/perusahaan mitra IPB) serta dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan, maka Dit.SDM perlu terus mengembangkan *KM* dalam sistem keorganisasiannya yang telah diterapkan.

KM sangat bermanfaat bagi Dit.SDM IPB antara lain dalam meningkatkan pelayanan, memberdayakan SDM, inovatif, meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi, memanfaatkan informasi, dan kemampuan institusi untuk *share*

dan *learn*. Jika *KM* diterapkan maka suatu organisasi akan menjadi apa yang disebut sebagai *learning organization*.

Dari 15 (lima belas) jurnal yang direview, jelas bahwa keberhasilan *KM* dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh faktor *enabler*. Beberapa jurnal menjelaskan bahwa yang perlu menjadi perhatian dalam penerapan *KM* adalah kesiapan SDM dalam menggunakan dan memanfaatkan *KM* karena kesiapan SDM merupakan syarat yang harus dipenuhi sebelum sebuah teknologi atau sistem digunakan atau diterapkan dalam suatu organisasi. Betapa pun canggihnya teknologi atau sistem yang dimiliki oleh suatu organisasi, kegunaanya masih sangat tergantung kepada SDM yang berada dibalik teknologi atau sistem itu. Dengan demikian, manajemen diharapkan dapat meningkatkan kesiapan SDM di dalam suatu organisasi dengan cara mendidik seluruh pegawainya untuk dapat menggunakan dan memanfaatkan semua *knowledge* yang dimiliki organisasi yang terdapat didalam *KM* agar dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan inovasi dalam melakukan aktivitas pekerjaan.

Sedangkan konsep pemberdayaan pengetahuan (*knowledge enabler*) pada hakikatnya adalah merupakan praktek pada konsep *KM*. Konsep diterapkan dengan tujuan untuk meningkatkan pelayanan maupun memperbaiki tata laksana kegiatan pada organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi . *KM* digunakan untuk memperbaiki komunikasi diantara manajemen puncak dan diantara para pekerja untuk memperbaiki proses kerja, menanamkan budaya berbagai pengetahuan, dan untuk mempromosikan dan mengimplementasikan system penghargaan berbasis kinerja .

Dalam jurnal Ying-Jung Yeh; Sun-Quae Lai; Chin-Tsang, Ho (2006) diuraikan hasil analisis terhadap peran penting enabler dalam pelaksanaan *KM* dalam suatu perusahaan (studi kasus ASE dan VIA), bahwa strategi dan kepemimpinan, budaya perusahaan, orang, dan informasi teknologi adalah empat dari enabler dalam *KM*. Dari faktor strategi dan kepemimpinan, bagian yang terpenting dalam penerapan *KM* adalah dukungan dari top manajer. Sedangkan dari enabler budaya perusahaan, bagian yang penting adalah terbentuknya budaya berbagi tetapi perlu dilengkapi dengan teknologi informasi. Untuk enabler orang, selain kursus pelatihan, saluran

pembelajaran dan program insentif untuk karyawan adalah juga faktor kunci. Adapun enabler teknologi informasi, selain digitalisasi dokumen, pencarian cepat dari pengetahuan untuk digunakan kembali menjadi adalah hal yang sangat penting. Selain itu pembentukan unit khusus untuk mengelola pengetahuan dalam suatu organisasi merupakan key enabler.

Berdasarkan berbagai uraian di atas (beberapa pendapat para ahli tentang *KM*, hasil review 15 jurnal dikaitkan dengan hasil observasi penerapan *KM* pada Direktorat SDM IPB), maka penulis memandang perlu melakukan pendalaman informasi terhadap penerapan *KM* dan peran penting *enablers* (*Culture, Structure, People, dan Technology Information*) pada proses *KM* di Direktorat SDM IPB. Oleh karena itu makalah ini diberi judul **“Direktorat Sumberdaya Manusia IPB Dalam Praktek Knowledge Management dan Knowledge Enabler”**

1.2. Tujuan

Tujuan penulisan makalah ini adalah :

1. Untuk mengidentifikasi penerapan *KM* pada Direktorat SDM IPB
2. Untuk mengetahui gambaran praktek *KM* enabler pada Direktorat SDM IPB.

1.3. Manfaat

Manfaat dari penulisan makalah ini adalah :

- 1) Menambah pemahaman bagi penulis akan pentingnya penerapan *KM* pada suatu organisasi dan penting peran *enabler* dalam proses *KM*
- 2) Diperoleh gambaran praktek *KM* , hambatan-hambatan dalam proses *KM* dan solusinya pada di Direktorat SDM IPB.

II. LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Informasi, Pengetahuan, *Knowledge Management (KM)*

Menurut para ahli dibidang informasi menyebutkan bahwa informasi adalah pengetahuan yang disajikan kepada seseorang dalam bentuk yang dapat dipahami; atau data yang telah diproses atau ditata untuk menyajikan fakta yang mengandung arti. Sedangkan pengetahuan berasal dari informasi yang relevan yang diserap dan dipadukan dalam pikiran seseorang dan pengetahuan berkaitan dengan apa yang diketahui dan dipahami oleh seseorang. Informasi cenderung nyata, sedangkan pengetahuan adalah informasi yang diinterpretasikan dan diintegrasikan. Pengetahuan adakalanya dikategorikan sebagai terstruktur, tidak terstruktur, eksplisit atau implisit. Jika pengetahuan diorganisasikan dan mudah didiseminasikan disebut pengetahuan terstruktur. Pengetahuan yang tidak terstruktur dan dipahami, tetapi tidak dengan jelas dinyatakan adalah pengetahuan implisit. Pengetahuan implisit juga disebut *tacit* (dipahami tanpa dikatakan), yaitu keahlian dan pengalaman pekerja yang belum didokumentasikan secara formal Untuk mengkonversi pengetahuan implisit ke dalam pengetahuan eksplisit, pengetahuan tersebut harus diekstraksi dan diformat. Organisasi perlu terampil dalam mengalihkan *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* dan kembali ke *tacit* yang dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk baru. *Knowledge management* memiliki fungsi penting yang terbagi dalam empat hal sebagai berikut: Identifikasi aset kunci dari *knowledge* yang ada di dalam perusahaan; Merefleksikan apa yang organisasi ketahui; Saling berbagi (*sharing*) segala *knowledge* kepada siapapun yang membutuhkannya; Menerapkan penggunaan *knowledge* untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kunci utama pelaku *knowledge sharing* adalah manusia. Keuntungan orang yang berbagi *knowledge* adalah mereka mampu merespons kesempatan secara cepat, inovatif dapat diciptakan bukan bersifat *reinventing the wheel*, agar mencapai sukses di bisnis secara cepat dan biaya murah. Penciptaan pengetahuan tercapai melalui pemahaman atau pengakuan terhadap hubungan dari *tacit* dan *explicit knowledge* dalam organisasi serta melalui desain proses sosial yang menciptakan pengetahuan baru dengan mengalihkan dari *tacit knowledge* ke dalam *explicit knowledge*, hal itu berarti melakukannya berdasarkan *learning process*. Komponen kritis *knowledge* yang dibutuhkan dalam pelaksanaan

strategi *knowledge management* yang berhasil adalah sebagai berikut: Sumber dan aliran *knowledge* yang tepat bagi perusahaan; Teknologi yang tepat untuk menyimpan dan mengkomunikasikan *knowledge* tersebut; Budaya kerja yang tepat sehingga pekerja termotivasi untuk memanfaatkan *knowledge* tersebut. Teknologi Informasi (TI) memiliki peranan yang sangat penting pada organisasi yang menerapkan sistem *knowledge management*. Teknologi Informasi melalui *enterprise* infrastrukturnya memungkinkan sistem *KM* berjalan secara menyeluruh dalam suatu organisasi. Willey (2000, p2)

KM adalah suatu disiplin yang mempromosikan suatu pendekatan terintegrasi terhadap pengidentifikasian, pengelolaan dan pendistribusian semua asset informasi suatu organisasi. Di dalam berbagai literatur, terutama pada awal berkembangnya pemanfaatan internet pada tahun 1990 an, yang menjadi pendorong utama berkembangnya penerapan *KM*. Seperti telah disebutkan sebelumnya, hingga saat ini definisi *KM* masih beragam di antara para penulis. Perbedaan tersebut disebabkan oleh sulitnya untuk membedakan secara tegas antara informasi dan pengetahuan. Teknologi informasi memainkan peranan penting dalam *KM* sebagai pemungkin proses bisnis yang bertujuan yang bertujuan untuk menciptakan, menyimpan, memelihara dan mendiseminasikan pengetahuan. Willey (2000, p24)

Jadi *KM* merupakan sistem yang dibuat untuk menciptakan, mendokumentasikan, menggolongkan, dan menyebarkan *knowledge* dalam perusahaan. Dengan demikian, *knowledge* mudah digunakan kapan pun diperlukan, oleh siapa saja sesuai dengan tingkat otoritas dan kompetensinya. *KM* mengelola seluruh elemen sistem berupa dokumen, basis data, kebijakan dan prosedur lengkap, beserta informasi tentang pengalaman, keahlian, dan kecakapan sumber daya manusia secara individu maupun kolektif yang dimiliki perusahaan dengan bantuan teknologi informasi. Pengelolaan elemen sistem *KM* ditujukan agar organisasi menjadi selalu kreatif serta efisien sehingga mempunyai daya saing tinggi untuk jangka waktu yang panjang. Hal tersulit dari *KM* adalah menangkap atau *capture* pengetahuan *tacit*. Alasannya adalah karena pengetahuan "*tacit*" mengandung unsur seperti ambisi yang sangat sulit ditransfer melalui teknologi dan pengetahuan "*tacit*" itu selalu terikat dengan manusianya sehingga sulit sekali untuk didigitalisasi. Oleh karena itu,

berbagai cara dilakukan agar proses menangkap atau *capturing* pengetahuan *tacit* dapat berlangsung dengan baik. Proses *capturing* itu berkaitan erat dengan proses transfer. Dalam proses tersebut ada beberapa faktor penghambat yang mempengaruhi, diantaranya kemampuan dan tingkat komunikasi, bahasa, motivasi, dan kemauan untuk berbagi. Hambatan terbesar dalam upaya melakukan transfer pengetahuan, yakni adanya kultur penghambat yang dinamakan dengan pertentangan atau *frictions*. Pertentangan itu akan menghambat dan memperlambat atau bahkan dapat mencegah berlangsungnya proses transfer pengetahuan. Oleh karena itu, berbagai strategi dirancang agar proses penangkapan atau *capturing* dan transfer pengetahuan dapat berlangsung dengan baik. Namun demikian, dalam menangkap atau *capture* dan mentransfer *tacit knowledge* dapat dilakukan oleh organisasi dengan banyak cara dan tidak ada satu cara yang terbaik. Diharapkan kesemua cara tersebut dapat menjamin proses *capturing* dan transfer *tacit knowledge* dapat berlangsung baik dan efektif. Willey (2000,p30)

Menurut Davenport (1998,p28) terdapat 5 metode bagaimana menciptakan *knowledge (five modes of knowledge generation)* sebagai berikut:

1. *Acquisition*, yaitu menyewa, membeli, atau merekrut orang atau perusahaan yang telah memiliki *intangible assets* sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Intangible assets* tersebut diharapkan dapat memberikan *skill* dan pengalaman mereka untuk dikembangkan dalam perusahaan. Menyewa konsultan termasuk salah satunya.
2. *Dedicated Resources*, yaitu menciptakan suatu unit kerja tertentu yang bertanggung jawab terhadap pengembangan pemikiran/ide-ide baru. Pembentukan atau pengembangan divisi R&D adalah salah satu contoh.
3. *Fusion*, yaitu membangun kerjasama tim (*teamwork*) yang terdiri dari berbagai orang dari latar belakang/perspektif keahlian yang berbeda-beda untuk menciptakan sinergi.
4. *Adaptation*, yaitu melakukan penyesuaian terhadap perkembangan pasar. Hal ini terutama sangat dibutuhkan SDM yang mampu menyerap dan memanfaatkan *new knowledge* dan *skill* secara cepat.
5. *Networks*, yaitu *knowledge* yang dihasilkan dari pembentukan tim non struktural dan tim informal yang dibentuk sendiri oleh pegawai berdasarkan minat tertentu.

Jika tim-tim ini semakin meluas dalam perusahaan maka *network* akan terbentuk. *Networks* dapat pula dibentuk melalui pembicaraan langsung, lewat telpon, lewat E-mail, dan *groupware* untuk saling *share expertise* dan *solve problem* bersama-sama.

Sesuai dengan definisi *KM*, yaitu sebuah seni dalam menghasilkan *value* dari asset tidak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki perusahaan, maka Sveiby (1996,p26) mengelompokkan *intangible asset* sebagai berikut:

1. *External structure*, yaitu asset yang berasal dari luar perusahaan (*customer, supplier*). Aset ini dapat dibangun dengan cara menggali *knowledge* dari *customer* (*gain knowledge from customer*) dan menawarkan pelayanan (*knowledge*) ekstra kepada *customer* (*offer customers additional knowledge*). Misalnya menciptakan hotline (bebas pulsa) untuk menampung keluhan atau *customer complaints* dengan bantuan *database system* untuk kemudian dicarikan solusinya.
2. *Internal structure*, yaitu asset yang berasal dari dalam perusahaan seperti patent, merk, sistem, dan strong culture. Aset ini dapat dibangun dengan cara menciptakan budaya yang menekankan pada peningkatan pengetahuan (*build knowledge sharing culture*), memanfaatkan *knowledge* yang ada untuk menghasilkan pendapatan, (*create new revenues from existing knowledge*), menyimpan, memanfaatkan, dan menyebarluaskan kembali *knowledge* yang berbentuk -'best practice' database- dari pengalaman masa lalu (*capture individual's tacit knowledge, store it, spread it and re-use it*), mengukur kinerja *intangible asset* (*measures knowledge creating processes and intangible assets*). Misalnya menciptakan teamwork atau unit kerja khusus yang bertanggung jawab terhadap *sharing knowledge* dalam perusahaan, menjual *knowledge/best practice* kepada perusahaan lain, menerbitkan laporan tahunan perusahaan yang memuat *intangible assets* (*invisible balance sheet*).
3. *Competence of people*, yaitu asset yang berasal dari *knowledge* yang dimiliki SDM baik yang menyangkut potensi kemampuan (*tacit*), kemampuan implementasi (*explicit*), kemampuan saling mendistribusi pengetahuan (*sharing*), dan kemauan belajar untuk meningkatkan pengetahuannya (*learning*). Hal ini bisa diperoleh dengan cara membuat sistem SDM berdasarkan *knowledge management* (*create careers*

based on knowledge management), menciptakan iklim kerja yang mendorong adanya *transfer knowledge* kepada pegawai yang berpotensi (*create micro environments for tacit knowledge transfer*), dan mendukung program pendidikan dengan teknologi komunikasi (*support education with communication technology*), dan belajar dari berbagai uji coba dan simulasi program/kebijaksanaan perusahaan (*learn from simulations and pilot installations*). Misalnya menciptakan sistem penghargaan yang memberikan *reward* material dan atau jabatan kepada pegawai yang berhasil dalam melakukan *sharing knowledge* dan menerbitkan majalah/bisnis jurnal untuk mendorong proses learning dari pegawai yang berpotensi dengan cara menulis baik sendiri maupun secara *teamwork*.

2.2. Faktor-faktor *Enabler* (Pemberdaya) KM

Faktor pemberdaya KM yang terdiri dari *Culture, Structure, People*, dan *Technology Information* dengan elemennya masing-masing, sebagai berikut :

Unsur *Organizational Culture* didefinisikan sebagai nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dalam upaya mencapai *competitive advantage* yang berkesinambungan (Elliot & O'Dell 1999; Lee & Choi 2003). Budaya yang sesuai perlu diterapkan pada organisasi dalam upaya mendukung anggota organisasi dalam menciptakan pengetahuan yang baru dan mampu memanfaatkan serta mendistribusikannya untuk memajukan organisasi. Menciptakan dan mempertahankan budaya berbagi pengetahuan bukanlah menjadi tugas yang mudah, karena membutuhkan kerja sama dari seluruh anggota organisasi. Oleh karena itu faktor *culture* dalam konteks penerapan KM di organisasi meliputi aspek *collaboration, mutual trust, learning*, dan *leadership*. *Collaboration* didefinisikan sebagai derajat dimana orang-orang di dalam organisasi saling membantu dalam menyelesaikan tugas mereka. Semakin tinggi tingkat kolaborasi yang terjadi di dalam suatu organisasi, maka semakin mudah terjadinya pertukaran pengetahuan, yang dimana hal ini menjadi prasyarat terjadinya penciptaan pengetahuan. Hal ini penting karena budaya yang kolaboratif menghilangkan hambatan dalam proses pertukaran pengetahuan, yaitu dengan mengurangi rasa takut dan menciptakan keterbukaan dalam tim. Tim yang kolaboratif juga akan memperkecil perbedaan pada tiap individu, oleh karena akan terbentuk rasa saling pengertian lewat komunikasi yang suportif dan reflektif, sehingga

dimungkinkan terciptanya pengetahuan baru. *Mutual trust* akan tercipta pada suatu organisasi ketika setiap anggota organisasi percaya akan integritas, kapabilitas dan karakter anggota lainnya (Lee & Choi 2003). Rasa saling percaya akan menciptakan dinamika organisasi yang penuh keterbukaan, substantif, dan berpengaruh positif terhadap proses pertukaran pengetahuan. Semakin tinggi tingkat kepercayaan di dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula keterlibatan tiap anggota organisasi dalam proses penciptaan, pertukaran, dan pembagian pengetahuan, serta mengurangi tingkat ketakutan akan resiko dalam tim. *Learning* dapat didefinisikan sebagai perubahan yang relatif permanen dalam perilaku sebagai akibat dari pengalaman yang diperoleh seseorang (Robbins 2001: 124). Pembelajaran pada organisasi melibatkan dinamika dan proses pembelajaran secara kolektif, baik yang terjadi secara alami maupun melalui program yang terencana. *Learning* merupakan aspek yang krusial di dalam penerapan manajemen pengetahuan, karena aspek ini membuka jalan bagi organisasi untuk memperoleh pengetahuan yang baru. Aspek ini menekankan pada pembelajaran dan pengembangan berkesinambungan, sehingga aktivitas penciptaan pengetahuan akan meningkat, dan setiap anggota organisasi dapat memainkan peran secara aktif dalam setiap prosesnya. Lee dan Choi (2003) berpendapat bahwa supaya penciptaan pengetahuan terjadi secara sempurna, maka organisasi harus menanamkan budaya pembelajaran dengan kuat, serta memiliki program pendidikan, pelatihan, maupun *mentoring* untuk memperkuat budaya yang ada. *Leadership* didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan mengembangkan individu dan tim dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi (Robbins 2001; Wood Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hunt dan Osborn 1998). Kepemimpinan seringkali dianggap sebagai pengendali terpenting di dalam penerapan manajemen pengetahuan yang efektif dari suatu organisasi.

Unsur *Structure* dari sebuah organisasi memainkan peranan penting dalam menentukan tingkat keberhasilan dari proses inisiasi manajemen pengetahuan. Struktur organisasi akan berpengaruh terhadap cara mereka beroperasi, yang pada akhirnya juga turut mempengaruhi cara bagaimana pengetahuan diciptakan dan dibagi kepada seluruh anggota (Nonaka dan Takeuchi 1995). Struktur sebuah organisasi dapat dilihat dari 2 perspektif, yaitu sentralisasi dan formalisasi.

Centralization mengacu pada sejauh mana proses pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik, biasanya terjadi pada arah manajerial yang lebih tinggi dari organisasi (Robbins 2001; Wood et al 1998). Konsep sentralisasi mencakup kewenangan formal, yang merupakan hak yang melekat karena posisinya dalam organisasi. Sebuah organisasi dikatakan sangat tersentralisasi apabila keputusan-keputusan penting yang diambil manajemen puncak sangat sedikit mendapatkan masukan dari arah manajerial dibawahnya (Robbins 2001). Ketika otoritas pengambilan keputusan sangat terpusat, maka spontanitas, eksperimentasi, dan kebebasan berekspresi dari anggota akan berkurang (Graham & Pizzo 1996; Lee & Choi 2003). Selain itu, struktur yang sangat terpusat akan menghalangi antar departemen dalam berkomunikasi dan berbagi ide-ide baru. Tanpa aliran komunikasi dan ide secara berkesinambungan, penciptaan pengetahuan tidak akan terjadi. Oleh karena itu, pengurangan tingkat sentralisasi pada suatu organisasi dapat mengakibatkan peningkatan penciptaan pengetahuan (Lee & Choi 2003; Stonehouse & Pemberton 1999; Teece 2000). *Formalization* mengacu pada dokumentasi tertulis dari peraturan, prosedur, dan kebijakan untuk memandu perilaku dan pengambilan keputusan pada organisasi (Wood et al 1998). Sebuah organisasi dengan tingkat formalitas yang tinggi, akan membatasi kebebasan anggota dalam menentukan apa yang harus dilakukan, kapan harus dilakukan, dan bagaimana melakukannya, yang akan menghasilkan output yang konsisten dan seragam. Formalisasi akan sangat menghambat proses penciptaan pengetahuan, oleh karena penciptaan pengetahuan memerlukan kreativitas dan penekanan yang minimal. Peningkatan fleksibilitas dalam suatu organisasi akan meningkatkan variasi dan keterbukaan, yang pada akhirnya meningkatkan penciptaan pengetahuan baru.

People merupakan jantung dari proses penciptaan pengetahuan sebagaimana orang-orang menciptakan dan membagi pengetahuan (Lee & Choi 2003). Pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi dapat diperoleh organisasi dengan merekrut manusia yang memiliki kemampuan sesuai kebutuhan, yang oleh Leonard-Barton (1995) dinamakan dengan *T-shaped skills*. Manusia yang memiliki keahlian *T-shaped* tidak hanya memiliki pemahaman yang mendalam tentang disiplin ilmu tertentu saja, tetapi Identifikasi Kesiapan Penerapan *KM* di Perguruan Tinggi (L.

Suharti & I. Hartanto) 187. Dengan pula dengan disiplin ilmu yang mereka kuasai apakah dapat dikombinasikan dengan disiplin ilmu lainnya. SDM dengan kemampuan demikian sangat penting dalam aktivitas penciptaan pengetahuan. Kemampuan yang mereka miliki merupakan aset pengetahuan yang dapat diintegrasikan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Senge 2000; Lee & Choi 2003). Keterampilan ini pada akhirnya memungkinkan karyawan untuk mengembangkan kompetensi mereka pada beberapa disiplin ilmu, yang nantinya akan dapat menciptakan pengetahuan baru bagi organisasi (Madhavan dan Grover 1998).

Technology Information (TI) melihat sejauh mana tingkat inisiasi KM didukung oleh penggunaan instrumen TI yang kuat (Gold *et al.* 2001). Banyak peneliti menemukan bahwa saat ini TI telah menjadi elemen penting bagi penciptaan dan transfer pengetahuan (Gold *et al.*, 2001; Yu *et al.* 2004; Hariharan 2005). TI begitu mempengaruhi proses penciptaan pengetahuan dalam berbagai cara seperti memfasilitasi pengumpulan, penyimpanan dan pertukaran data dengan cepat dalam skala yang tidak praktis di masa lalu, sehingga membantu mempercepat penciptaan pengetahuan dan proses pembagiannya (Yu *et al.* 2004; Hariheran 2005). Kondisi ini sangat membantu anggota organisasi dalam mengakses pengetahuan yang diperlukan. Kesimpulannya, proses inisiasi *KM* akan lebih berhasil jika didukung oleh kesiapan infrastruktur teknologi dalam organisasi.

III. PROFILE DIREKTORAT SDM IPB

3.1. Visi Misi Direktorat SDM IPB

Visi Dit.SDM IPB yaitu sebagai partner dalam mewujudkan kinerja organisasi yang tinggi, membangun budaya organisasi, dan meningkatkan kualitas pelayanan.

Misi Dit.SDM IPB adalah :

1. Mengembangkan SDM berbasis kompetensi yang akan bersinergi untuk mendukung kinerja organisasi.
2. Mengembangkan SDM sebagai aset manusia (*human capital*) dengan *creating*, memimpin dan mengelola orang sebagai *strategic aset* dan *strategic partner*

3. Menginternalisasikan nilai-nilai budaya organisasi dalam sistem tata kelola dan perilaku kerja SDM IPB
4. Meningkatkan kesejahteraan SDM IPB berbasis meritokrasi.

3.2. Tugas Pokok dan Fungsi Direktorat SDM IPB

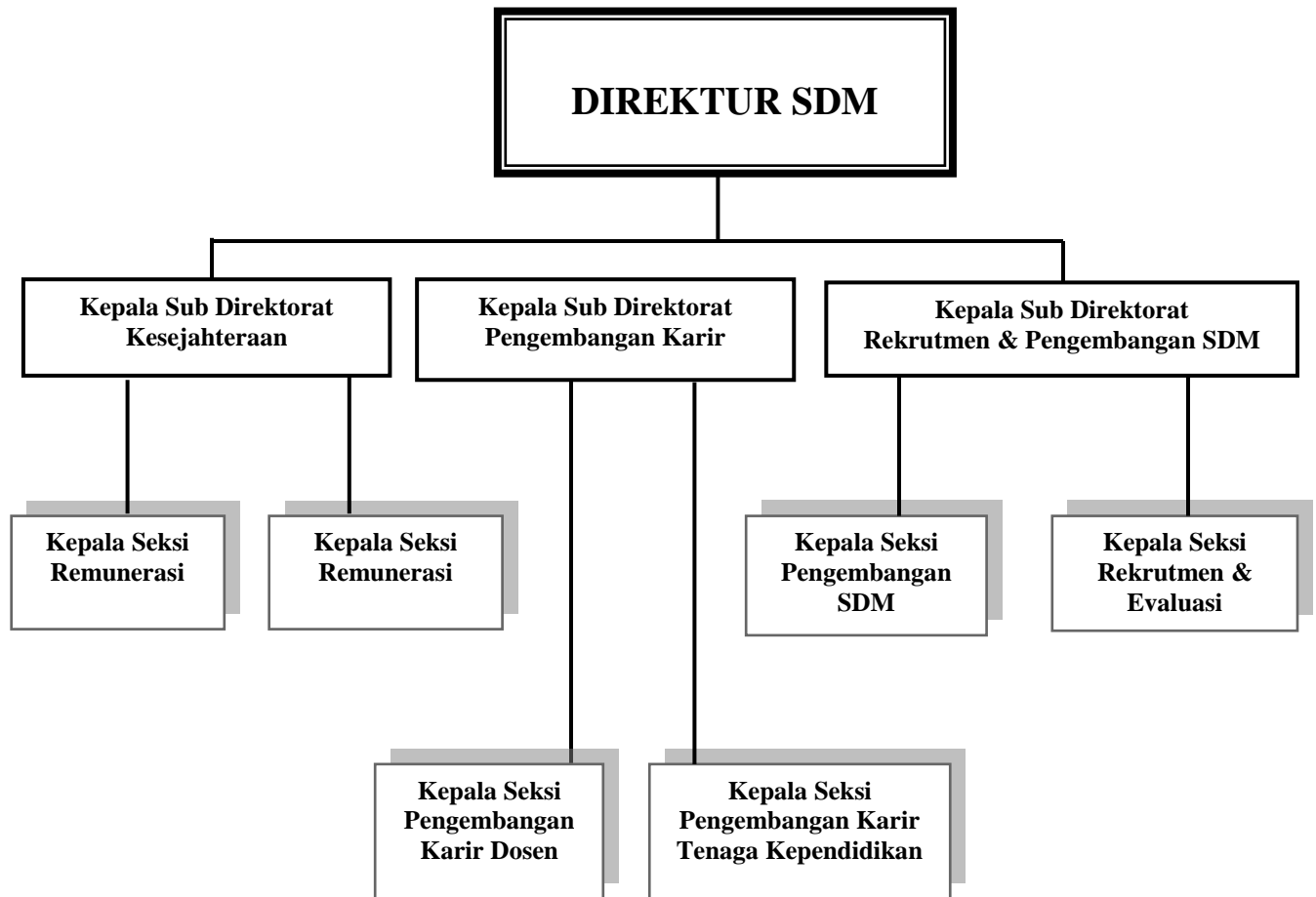
Tugas Pokok Dit.SDM IPB yaitu melaksanakan tugas teknis dan administrasi institut dalam perencanaan, penerimaan, penempatan, pengembangan sistem peningkatan kompetensi dan kepakaran, pembinaan dan pengembangan karir, pengembangan merit system dan kesejahteraan sumberdaya manusia (SDM) dalam rangka mengembangkan SDM institut yang profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera.

Fungsi Dit.SDM IPB yaitu dalam :

1. Penyusunan rencana penerimaan dan penempatan SDM;
2. Pembinaan dan pengembangan karir SDM;
3. Pengembangan sistem penilaian kinerja SDM;
4. Pengembangan jalur karir (*carrier path*) SDM;
5. Pengembangan sistem peningkatan kompetensi dan kepakaran SDM;
6. Pengembangan hubungan kerja antar SDM dan antara SDM dengan institut;
7. Pengembangan sistem kompensasi / kesejahteraan SDM;
8. Pengembangan budaya kerja organisasi institut.

3.3. Struktur Organisasi Direktorat SDM IPB

STRUKTUR ORGANISASI DIREKTORAT SUMBERDAYA MANUSIA INSTITUT PERTANIAN BOGOR



IV. PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Knowledge Manajemen pada Dit.SDM IPB

Kegiatan *KM* yang telah terlaksana di lingkungan Dit.SDM IPB, diantaranya adalah proses transfer pengetahuan melalui *person to person*. Beberapa contoh :

1. Untuk pengetahuan *tacit* terjadi proses penyampaian pengetahuan dari Kepala Seksi Pengembangan SDM kepada Kepala Sub Direktorat Pengembangan dan Rekrutmen SDM yang baru yang belum memiliki pengetahuan maupun pengalaman yang cukup dalam bidang baru yang menjadi beban tugasnya yang baru. Pengetahuan-pengetahuan tersebut ditransfer dengan komunikasi langsung (tatap muka). Beberapa hal yang ditransfer melalui percakapan langsung yaitu bagaimana cara memberi disposisi (melalui memo) kepada pegawai untuk suatu proses pekerjaan yang harus dilaksanakan, kepada siapa suatu pekerjaan harus didisposisikan, perihal kebiasaan kerja yang telah dijalankan selama ini, alur persuratan, dan lain-lain.
2. Proses transfer pengetahuan bidang pekerjaan tertentu, dari CPNS baru atau PNS baru yang rotasi dari unit kerja lain ke Direktorat SDM melalui percakapan langsung antara pegawai yang lama kepada CPNS atau PNS baru, sekaligus memberikan contoh praktek pelaksanaan pekerjaan.
3. Untuk pengetahuan *eksplisit*, transfer pengetahuan berupa dokumen-dokumen yang harus dipelajari dan dipahami oleh para SDM yang baru baik level pimpinan (Kasubdit) maupun para tenaga kependidikan CPNS baru dan PNS yang rotasi dari unit kerja lain yang akan melaksanakan tugas di Direktorat SDM. Dokumen-dokumen tersebut antara lain yaitu Prosedur Operasional Baku bidang-bidang pekerjaan yang sesuai dengan tupoksi masing-masing, Peraturan-Peraturan (PP) Pemerintah, Peraturan-peraturan Rektor IPB dan lain-lain
4. Proses sosialisasi terlihat dari proses tukar menukar pengalaman antar pegawai baru dengan pegawai lama, sehingga terjadilah.
5. Proses eksternalisasi, tercermin dari dilakukannya rapat koordinasi rutin setiap 2 (dua) minggu sekali di Sub Direktorat Pengembangan dan Rekrutmen SDM, dalam rangka evaluasi hasil pekerjaan yang dilaksanakan selama 2 minggu sekaligus membahas permasalahan-permasalahan yang mereka alami saat bekerja.

Dalam hal ini terjadi proses tukar menukar informasi artinya terjadi pula proses sosialisasi.

6. Proses pemberdayaan pengetahuan; sebagai contoh lain dalam praktek konsep *KM* di Dit.SDM yaitu dalam pembuatan Laporan kemajuan dan akhir dari kegiatan yang dilaksanakan. Setiap kegiatan yang dilaksanakan tiap Sub Direktorat di Dit .SDM harus membuat suatu laporan kemajuan dan laporan akhir kegiatan. Beberapa laporan kegiatan pada satu atau dua bagian kadang masih banyak kekurangan. Hal tersebut disebabkan diantaranya karena kemampuan dari pegawai yang membuat laporan tersebut. Disini nampak terlihat praktek konsep *KM* melalui pemberdayaan pengetahuan, ketika laporan yang telah jadi diberikan sebagai contoh kepada pegawai yang harus menyelesaikan laporannya dengan lebih baik. Dengan demikian sangat bermanfaat bagi orang lain bahkan bisa lebih dikembangkan dan tidak menutup kemungkinan akan terciptakan suatu pengetahuan yang baru. Seperti yang pernah Albert Einstein kemukakan bahwa “imajinasi lebih penting dari pada informasi”. Meningkatkan pengetahuan dengan belajar dari oranglain hanya akan memberi peningkatan secara kuantitatif. Bagaimanapun, menciptakan pemikiran dan pengetahuan baru, baru dapat dikatakan suatu peningkatan belajar.

4.2. Gambaran *Knowledge Enabler* pada *KM* di Direktorat SDM IPB

4.2.1. *Culture KM* pada Direktorat SDM IPB

Dalam proses budaya dan kebiasaan terkait dengan pengelolaan pengetahuan di Direktorat SDM, diantaranya adalah :

1. Melaksanakan rapat koordinasi pimpinan dilingkungan Direktorat SDM yang dilaksanakan seminggu sekali setiap hari senin. Dalam Rapim Dit.SDM IPB ini, tiap bagian melaporkan pelaksanaan kegiatan yang terlaksana dalam 1 (satu) minggu sekaligus permasalahan yang dihadapi untuk didiskusikan dan dibahas bersama-sama agar didapat solusi pemecahan masalah.
2. Mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan oleh Direktorat SDM maupun oleh institusi luar IPB seperti Diknas. Dalam hal ini pegawai yang telah mendapatkan pengetahuan dari hasil mengikuti pelatihan biasanya membagi/ mentransfer informasi dan pengetahuan yang diperolehnya

kepada pegawai lainnya dalam bidang yang sama yaitu dengan komunikasi langsung dan dengan memberikan file modul-modul pelatihan. Dalam hal ini masih ada beberapa pegawai yang cenderung sulit untuk berbagi pengetahuan.

3. Direktorat SDM sekali-kali mengundang nara sumber (pakar) dari luar Instansi untuk sharing pengalaman terkait beberapa bidang pekerjaan. Beberapa kegiatan yang mengundang nara sumber dari luar IPB, sebagai berikut :

- Sosialisasi Key Performance Indikator (KPI), nara sumber Yodya Antariksa
- Sosialisasi PP53, nara sumber Trisno Zuardi dari Dikti
- Pumping Talent, nara sumber Teuku Amir Ramli dari Pumping Bogor
- Sosialisasi anti korupsi, nara sumber Dr.Nimmy
- dan lain-lain

Sebagai pengelola seluruh PNS di IPB, Direktorat SDM dituntut untuk dapat selalu melakukan koordinasi dengan seluruh unit kerja di lingkungan IPB. Dalam hal ini salah satu yang dilakukan adalah menyelenggarakan pertemuan rutin setiap 1 (satu) tahun sekali antara Direktorat SDM dengan Para KTU unit kerja di IPB melalui forum KTU. Kegiatan ini selain untuk sharing informasi dan pengetahuan terkait urusan kepegawaian juga untuk bersama-sama berdiskusi dalam mencari solusi dari berbagai permasalahan kepegawaian di masing-masing unit kerja.

Benchmarking dengan organisasi lain dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan. Direktorat SDM beberapa kali melaksanakan (*benchmarking*) ke beberapa Perguruan tinggi negeri dan swasta serta BUMN dan beberapa perusahaan lainnya. Beberapa institusi yang telah dikunjungi yaitu Institut Teknologi Bandung, Universitas Bina Nusantara (BINUS), Universitas Trisakti, Universitas Maranatha Bandung, STT Telkom Bandung, Bank Indonesia, Unitex. Melalui kegiatan ini, Direktorat SDM memperoleh informasi dan pengetahuan baru yang beragam diantaranya terkait dengan strategi pengelolaan SDM, sistem informasi, sistem pelayanan yang berkualitas dan lain-lain . Hasil *benchmarking* didiskusikan dalam organisasi untuk kemudian ditetapkan ilmu baru mana atau apa yang dapat diikuti dan diterapkan pada bidang-bidang pekerjaan dalam organisasi agar kualitas Direktorat SDM dapat lebih meningkat lagi.

4.2.2. Struktur KM pada Dit.SDM IPB

Terkait dengan Struktur dalam proses *KM* pada Dit.SDM IPB nampak terdapat dua perspektif, yaitu sentralisasi dan formalisasi. Proses pengambilan keputusan terkadang terkonsentrasi pada satu titik yaitu pada top manajemen yang memiliki kewenangan formal. Beberapa keputusan penting yang diambil manajemen puncak sangat sedikit mendapatkan masukan dari arah manajerial dibawahnya. Terkadang juga para staff Dit.SDM IPB diberi kebebasan untuk menentukan apa yang harus dilakukan sehingga menghasilkan output yang diharapkan. Selain itu pada beberapa kegiatan pegawai diberikan kesempatan untuk berkreatifitas yang memungkinkan terciptanya pengetahuan baru.

4.2.3. People

SDM / aktor pelaku yang yang berperan dalam proses *KM* di Dit.SDM :

1. Direktur SDM sebagai pimpinan tertinggi pada Direktorat SDM IPB
2. Kepala Sub Direktorat Rekrutmen dan Pengembangan SDM
3. Kepala Sub Direktorat Kesejahteraan
4. Kepala Sub Direktorat Pengembangan Karir
5. Kepala Seksi Pengembangan SDM
6. Kepala Seksi Rekrutmen dan Evaluasi
7. Kepala Seksi Pengembangan Karir SDM
8. Kepala Seksi Maslahat Tambahan
9. Kepala Seksi Remunerasi

4.2.4. Infrastruktur yang telah ada di Dit. SDM IPB

Infrastruktur yang telah ada di Dit.SDM IPB diantaranya adalah internet, media komunikasi internal, E-mail, Web). Infrastruktur ini digunakan diantaranya untuk membangun sistem *KM* dalam organisasi Dit.SDM IPB.

Pada Dit.SDM IPB teknologi informasi yang mendukung proses *KM* pada Dit.SDM IPB diantaranya Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) berbasis Web merupakan Sistem Informasi yang menangani pengelolaan data kepegawaian di Institut Pertanian Bogor dan Sistem absensi Finger Print merupakan

sistem informasi kehadiran dalam rangka peningkatan kedisiplinan dan kinerja pegawai IPB.

Tahun 2014, Dit.SDM akan melaksanakan rancang bangun SIM berbasis Web untuk bidang pelayanan administrasi urusan tugas dan ijin belajar, penugasan dosen, pengaktifan kembali, rotasi, beasiswa dalam dan luar negeri, pensiun. dan beberapa lainnya lagi.

Dit.SDM IPB masih harus mengembangkan dan menambah infrastruktur yang dapat menunjang terlaksana proses *KM* yang diterapkan. Diantaranya beberapa fasilitas dukungan seperti: (1) Teknologi penyimpanan dan software pencari pengetahuan; (2) Lokasi para *expertise* untuk mudah didapat dan selalu siap; (3) Evaluasi manfaat pengetahuan yang benar benar dapat direalisasikan; (4) Penyelesaian tantangan yang berkaitan dengan adanya pengembangan manajemen pengetahuan dalam praktek budaya sharing dan dukungan dari pimpinan senior.

4.3. Praktek konsep *KM* melalui *knowledge enabler* pada Dit.SDM IPB.

Direktorat SDM sebagai salah satu unit kerja yang memiliki tugas dan fungsi yang cukup kompleks dituntut untuk memiliki yang berkualitas agar dapat memberikan pelayanan prima terhadap stakeholder.

Mencermati kondisi pegawai saat ini di Direktorat SDM IPB dalam memberikan layanan dibidang administrasi urusan kepegawaian seluruh PNS dan Non PNS di IPB, nampak belum semua bagian pada Dit.SDM dapat memberikan pelayanan prima seperti yang diharapkan stakeholder. Hal tersebut dibuktikan dengan masih munculnya komplain terhadap beberapa bagian, diantaranya komplain terkait pelayanan permohonan rekrutmen tenaga non PNS yang lambat, sikap kurang ramah dari pegawai yang melayani, pelayanan data dan informasi pada beberapa urusan kepegawaian yang masih kurang efisien, dan lain-lain.

Faktor internal dan eksternal merupakan hal yang menjadi penyebabnya. Ditinjau dari faktor internal antara lain (1) belum seluruh pegawai menggunakan sistem layanan berbasis teknologi (2) masih kurangnya kualitas pegawai diantaranya kualitas teknis dan fungsional. Dari segi kualitas teknis masih ada pegawai-pegawai yang belum memiliki kemampuan teknis berkomunikasi, manajerial, dan penguasaan teknologi informasi. Dari segi kualitas fungsional meliputi dimensi

kontak dengan stakeholder, sikap, perilaku, hubungan internal pegawai, masih rendahnya jiwa kemandirian (*entrepreneurship*).

Mencermati perkembangan manajemen pegawai dan kaitannya dengan kompetensi pegawai bahwa beberapa pegawai di Direktorat SDM IPB memiliki keterbatasan antara lain kurang memiliki pengetahuan bisnis, kurang memiliki kemampuan untuk bergerak secara bersamaan dalam ruang lingkup informasi, organisasi dan sasaran organisasi, kemampuan kerjasama dalam kelompok dan juga kepemimpinannya tidak memadai untuk posisi strategis dan kurang memiliki kemampuan manajerial.

Dalam Direktorat SDM IPB pegawai harus berperan :

1. sebagai fasilitator utama dalam berbagai pengetahuan, dengan menciptakan budaya dan memelihara infrastruktur yang diperlukan untuk mengoperasikan *knowledge management*.
2. dalam mengambil manfaat dari konsep *knowledge management* dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. *Knowledge management* dapat dijadikan sebagai pemicu agar pegawai lebih inovatif dan kreatif menjalankan tugasnya memberikan pelayanan prima kepada stakeholder.
3. harus berupaya mengidentifikasi pengetahuan *eksplisit* dan mengembangkan sistem yang diperlukan untuk menanganinya dengan mengembangkan pengetahuan tak terstruktur (*tacit*)
4. harus segera mengambil prakarsa untuk mengeksplorasi potensi informasi dan pengetahuan yang terdapat dilingkungannya masing-masing dan mengembangkan system untuk penanganannya diantaranya infrastruktur teknologi informasi, dan infrastruktur hukum yang diperlukan untuk itu.

4.4. Upaya Solusi dalam pemberdayaan pengetahuan di Dit.SDM IPB

Solusi yang harus dipenuhi terhadap pegawai dalam memberdayakan pengetahuan diantaranya adalah :

1. Pegawai harus dapat meningkatkan kemampuan dalam teknologi informasi yang memadai.
2. Mengembangkan komunikasi ilmiah (*science communication*) bagi sesama pegawai

3. Menumbuhkan jiwa kewirausahaan (*entrepreneuership*) dan *core bisnis*.
4. Pegawai diharapkan mampu meningkatkan kompetensi manajerial dan kepemimpinan berbasis informasi.

Dalam rangka meningkatkan kinerja Direktorat SDM, seluruh pegawai dituntut untuk mampu mengambil manfaat dari konsep *KM*. Pada prinsipnya manfaat dari konsep *KM* pada pegawai adalah untuk meningkatkan kinerja Direktorat SDM IPB. *KM* dapat dijadikan sebagai pemicu agar pegawai lebih inovatif dan kreatif dalam memberikan pelayanan kepada stakeholder sehingga tercapai tujuan. Selain itu juga harus berupaya mengidentifikasi pengetahuan *implisit* dan mengembangkan sistem yang diperlukan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dijalankan dengan lebih lancar. Hal tersebut tidak mudah dilakukan, namun demikian prakarsa ke arah itu harus ditumbuhkan dan sedapat mungkin diimplementasikan.

KM di lingkungan Direktorat SDM IPB dapat dikembangkan dan diimplementasikan dalam memberikan pelayanan prima. Dalam hal ini SDM telah menerapkan sistem pelayanan berbasis teknologi pada beberapa bidang pekerjaan yang dapat dikembangkan dengan cara mengintegrasikan konsep *KM* dalam hal pemerolehan, pengorganisasian, pemeliharaan, dan pendistribusian pengetahuan termasuk pengetahuan informal, tidak terstruktur, dan eksternal.

Didalam organisasi Direktorat SDM IPB harus terdapat satu bagian atau satu tim yang menangani pengorganisasian dan penyediaan pelayanan *KM*. Bagian atau tim ini sebaiknya diintegrasikan dengan pelayanan administrasi urusan kepegawaian. Selain itu, Direktorat SDM harus aktif mengidentifikasi berbagai pengetahuan yang diciptakan di lingkungannya baik yang merupakan karya perorangan/kelompok maupun karya institusional. Dilingkungan organisasi Dit.SDM IPB karya perorangan/kelompok seperti laporan-laporan kegiatan yang ditulis untuk didokumentasikan, proposal-proposal program kegiatan dan lain-lain.

Pemberdayaan pengetahuan (*knowledge enabler*) pada hakikatnya adalah merupakan praktek pada konsep *KM*. Dalam praktek konsep *KM* melalui pemberdayaan pengetahuan (*knowledge enabler*) yang dilakukan Direktorat SDM dapat diuraikan sebagai berikut :

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

- *Knowledge* pada dasarnya tersimpan pada kepala manusia dan tidak dapat secara mutlak diformulasikan dalam sekumpulan dokumen. *Knowledge* dibagi menjadi dua tipe. Tipe pertama adalah *Explicit*, yaitu pengetahuan yang sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk lainnya yang disusun secara sistematis atau berada pada sebuah proses sehingga lebih mudah didistribusikan dan dikelola. Bentuknya dapat berupa dokumen, formula, kaset atau cd video, dan audio, atau manual. Tipe kedua adalah *Tacit*, yaitu pengetahuan yang tersimpan pada kepala orang atau *mind* atau melekat di dalam diri seseorang yang diperolehnya melalui pengalaman dan perkerjaannya dalam bentuk intuisi, *judgement*, *skill*, *values*, dan *belief* yang tidak mudah untuk memformulasikan dalam bentuk dokumen dan disebarkan dengan orang lain. Biasanya transfer *tacit knowledge* akan mengalami degradasi karena tidak mungkin pengetahuan yang ada pada orang dapat 100% ditransfer pada orang lain.
- Pengetahuan dan pembelajaran merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Pengetahuan yang didapat oleh seseorang takkan pernah ada bila tanpa melalui proses pembelajaran. Sedangkan hakekat daripada pembelajaran itu sendiri adalah untuk memperoleh pengetahuan. Untuk memperoleh tersebut dapat mengikuti pelatihan atau dapat juga untuk membaca buku. Dapat dibayangkan apabila pelatihan dapat digantikan dengan menggunakan bantuan teknologi informasi yang kini berkembang sedemikian pesatnya dan telah merambah berbagai aspek kehidupan manusia. Bayangkan pula berapa waktu dan biaya yang dapat dihemat bila proses pelatihan dan pembelajaran tersebut dapat dilakukan tanpa memandang siapa pelakunya, tanpa batasan tempat dan waktu.
- *Knowledge management* menjajikan suatu perubahan yang berfokus pada pengembangan dan penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas suatu organisasi. *Knowledge management* menawarkan suatu peluang bagi suatu organisasi untuk menjadikan diri mereka relevan terhadap tuntutan jaman. Walaupun masih banyak masalah di sekitar *knowledge*

management, tetapi konsep yang ditawarkannya dapat dijadikan sebagai titik tolak bagi pegawai untuk lebih berperan secara substansial dalam menyediakan seluruh pelayanan dan pengetahuan bagi yang membutuhkan. Pegawai harus segera mengambil prakarsa untuk mengeksplorasi potensi informasi dan pengetahuan yang terdapat di lingkungannya masing-masing dan mengembangkan sistem untuk penanganannya, termasuk penyiapan sumber daya manusia, organisasi, infrastruktur teknologi informasi, dan infrastruktur hukum yang diperlukan.

5.2. Saran

Adapun saran-saran yang berguna untuk meningkatkan tingkat keberhasilan penerapan *knowledge management* dan untuk pengembangan *knowledge management* di masa depan adalah sebagai berikut :

- Dengan adanya penerapan *knowledge management* pada Dit.SDM IPB diharapkan dapat mengembangkan komunikasi antara pegawai, antara atasan dan bawahan, antara pegawai Dit.SDM dengan stakeholder sehingga tercipta sharing pengetahuan maupun komunikasi ilmiah lainnya.
- Diharapkan tulisan ini dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk memaksimalkan peran dan fungsi pegawai Dit.SDM IPB dalam memberikan pelayanan kepada stakeholder. Disadari bahwa untuk melakukan suatu perubahan paradigma pegawai apalagi menyangkut pemberdayaan pengetahuan tidaklah mudah, karena itu memerlukan tekad dan komitmen yang kuat dari semua pihak dalam organisasi (top manajemen dan seluruh pegawai) serta dukungan nyata dari organisasi Dit.SDM IPB itu sendiri.
- Sudah selayaknya organisasi Dit.SDM IPB yang mengelola SDM di lingkungan IPB menjadikan model bagi dirinya sendiri, sebagai pelatih (*trainner*) bagi dirinya sendiri. Oleh karena itu perlu membenahi diri sekaligus memiliki komitmen yang mantap dalam memberdayakan pengetahuan semaksimal mungkin.
- Dengan pemahaman konsep *knowledge management* dan konsep pemberdayaan pengetahuan (*knowledge enabler*) dapat sebagai moment atau batu loncatan yang dapat menumbuhkan peran pegawai dalam memberikan pelayanan yang dapat memuaskan stakeholder.

DAFTAR PUSTAKA

- Davenport, Thomas, H., dan Laurence Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, Boston.
- Elliot & O'Dell 1999; *Action Research for Educational Change*, London: Open University Press.
- Lee, H and Choi, B. 2003. Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance : An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20 (1): 179-228.
- Teece, D.J. 2000. Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context, *Long Range Planning* 33(1): 35±54.
- Madhavan, R., Grover, R., 1998. From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management. *Journal of Marketing* 62 (October 1998), 1–1.
- Malhotra Y. 2000. *Knowledge Management and New Business Models : Rethinking Information Strategy*” *The Executives Journal* Summer 2000, 16, (4) 5-16
- Nonaka, Ikujiro dan Takeuchi H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics In Innovation*. Oxford University Press.
- Rastogi, P.N. (2000). “Knowledge Management and Intellectual Capital – The New Virtuous Reality to competitiveness.” *Human Systems Management*, 19(1), 39-49. Retrieved May4, 2011 from EBSCO.
- Senge, P.M. 2000. *The Academy as a Learning Community: Contradiction in terms or Realizable*
- Sveiby, K.E. 1997. *The new organizational wealth; Managing & measuring knowledge-based assets*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.Inc.