

## **Implementasi Manajemen Pengetahuan Pada Perusahaan Manufaktur dengan Konseptual Review**

Venu Fitratama

Universitas Tanjungpura, Jl. Professor Dokter H. Hadari Nawawi, Bansir Laut, Pontianak Tenggara, Kota Pontianak, Kalimantan Barat.

Email : B2041212033@student.untan.ac.id

### **Abstrak**

Setiap organisasi berjuang di pasar yang sangat dinamis dan kompetitif. Para pengusaha terus mencoba menggunakan berbagai manuver dengan perpaduan teknologi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Namun, hanya menggunakan teknologi mungkin tidak banyak membantu mereka. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memahami konsep Manajemen Pengetahuan dan praktiknya yang diadopsi di Industri Manufaktur Indonesia. Penelitian ini berfokus untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan Manajemen Pengetahuan dan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan industri manufaktur dengan mengevaluasi berbagai model Manajemen Pengetahuan. Studi ini akan menawarkan platform yang komprehensif untuk penelitian Manajemen Pengetahuan masa depan dan memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan manufaktur, untuk lebih menyadari nilainya dan kemungkinan hambatan yang terlibat dalam proses adopsi, penerapan dan inovasi dalam Manajemen Pengetahuan. Temuan penelitian ini akan berguna untuk memahami dan menganalisis berbagai aspek Manajemen Pengetahuan serta menyoroti pentingnya pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan di India dengan bantuan contoh praktik manajemen pengetahuan yang dilakukan di industri manufaktur Indonesia.

Kata kunci: Manajemen Pengetahuan, Pengetahuan, Industri Manufaktur

### **LATAR BELAKANG**

Setiap organisasi pada abad kedua puluh satu ini berjuang keras di pasar yang dinamis dan sangat kompetitif. Mereka mencoba menggunakan berbagai metode teknis untuk mencapai keunggulan kompetitif. Namun, hanya menggunakan teknologi tidak akan banyak membantu. Diperlukan beberapa metode atau cara inovatif untuk mempertahankan dan bertahan hidup, memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mendapatkan manfaat maksimal serta melakukan efektivitas dan efisiensi pada perusahaan. Manajemen Pengetahuan adalah salah satu bidang menarik yang dapat memberikan keunggulan kompetitif seperti kompetensi yang lebih besar, pengambilan keputusan dengan kesalahan minimal, inovasi, kolaborasi dan berbagi pengetahuan, cara yang lebih mudah untuk keahlian dan meningkatkan pemahaman.

Manajemen Pengetahuan telah dibahas secara luas dalam literatur, tetapi masih pada tahap baru lahir dalam hal penerimaan, adopsi, pemanfaatan dan inovasi. Sejauh ini, dalam industri manufaktur Indonesia, ini adalah topik yang relatif dapat diperdebatkan dengan data empiris ada. Oleh karena itu, perlu dilakukan studi untuk mengembangkan kerangka teoritis untuk memahami struktur Praktik Manajemen pengetahuan yang efektif dan untuk mengetahui status yang ada.

Pengetahuan merupakan aset intelektual yang tak berwujud yang harus dikelola. Manajemen Pengetahuan melayani isu-isu kritis tertentu dari organisasi, kelangsungan hidup & kompetensi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin terputus-putus; pada dasarnya mewujudkan proses organisasi yang mencari kombinasi sinergis dari kapasitas pemrosesan data & informasi dari teknologi informasi itu sendiri, serta kapasitas manusia yang kreatif dan inovatif. Manajemen Pengetahuan dapat mengubah organisasi ke tingkat baru melalui efektivitas dan efisiensi melalui ruang lingkup operasional. Selain itu, dengan kemajuan teknologi, data dan informasi dapat dengan mudah tersedia.

Berbagi pengetahuan adalah proses pertukaran pengetahuan, keterampilan, informasi, keahlian, pengalaman, kecerdasan dan pemahaman Janus, (2016) dan Wang (2010). Berbagi pengetahuan dalam suatu organisasi sangat penting karena akan menciptakan kesadaran, penerimaan ide-ide baru meningkatkan koordinasi dan meningkatkan waktu respon serta menawarkan solusi yang cepat (Bulchandani, 2015; Amayah, 2013; Jain, Sandhu & Goh, 2015). Bahan substantif dari manajemen pengetahuan adalah berbagi pengetahuan (Jackson, Chuang, Harden, & Jiang, 2006; Mansoori, Taheridemne, & Konjkave Monfared, 2012; Stenius, Hankonen, Ravaja & Haukkala, 2016).

Pengetahuan mengacu pada pemahaman teoretis atau praktis tentang suatu subjek. Aljuwaiber (2016) menjelaskan lebih lanjut bahwa pengetahuan dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit. Pengetahuan yang dapat ditransfer dalam bentuk angka dan kata-kata serta dapat disampaikan atau ditransfer dengan mudah antar individu dikenal sebagai pengetahuan eksplisit. Di sisi lain, keterampilan, kecerdasan dan pengalaman yang dimiliki seseorang secara pribadi, yang dikenal sebagai *tacit knowledge* (Razmerita, Kirchner & Nielsen, 2016).

Tidak ada batasan di mana *knowledge management* dapat diterapkan, mulai dari pembelajaran individu, perusahaan kecil hingga perusahaan multinasional besar: *knowledge management* menjadi semakin penting bagi individu untuk memahami informasi apa yang penting, bagaimana mengelola informasi penting ini dan bagaimana mengubah informasi penting menjadi pengetahuan permanen (Chen & Tseng, 2012); *knowledge management* memainkan peran mendasar dalam keberhasilan kegiatan dan strategi organisasi (Castrogiovanni et al., 2016). Oleh karena itu, mengelola dan menggunakan pengetahuan secara efektif sangat penting bagi individu dan organisasi untuk memanfaatkan sepenuhnya nilai pengetahuan.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memahami konsep Manajemen Pengetahuan dan praktiknya yang diadopsi di Industri manufaktur Indonesia. Penelitian ini berfokus pada eksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan Manajemen Pengetahuan dan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan industri manufaktur dengan mengevaluasi berbagai model Manajemen Pengetahuan. Studi ini akan menawarkan platform yang komprehensif untuk penelitian Manajemen Pengetahuan masa depan dan memberikan implikasi manajerial bagi perusahaan manufaktur, untuk lebih menyadari nilainya dan kemungkinan hambatan yang terlibat dalam proses adopsi, penerapan dan inovasi dalam Manajemen Pengetahuan.

Temuan penelitian ini akan berguna untuk memahami dan menganalisis berbagai aspek manajemen pengetahuan serta menyoroti pentingnya pertumbuhan bisnis

manufaktur yang berkelanjutan di Indonesia dengan bantuan contoh praktik manajemen pengetahuan yang dilakukan di industri manufaktur Indonesia.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam dunia yang kompetitif saat ini banyak perusahaan berjuang untuk menerapkan strategi perusahaan dan tidak mampu merespon pasar yang ada. Untuk mencapai keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis saat ini, perusahaan menggunakan manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan telah menjadi bagian integral untuk semua jenis bisnis karena membantu organisasi meningkatkan biaya, kualitas, layanan, dan respons terhadap pelanggan untuk mendapatkan kepuasan pelanggan tertinggi. Namun, tantangan utama dalam mengelola pengetahuan di perusahaan adalah menangkap dan mengintegrasikan pengetahuan untuk dibagikan di antara semua anggota organisasi (Grant, 1996). Setiap organisasi harus mendapatkan kemampuan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan khusus untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Davenport dan Prusak, 1998; Grant 1996).

Karena pasar dan organisasi terus menjadi global, penciptaan dan transfer pengetahuan tradisional seperti kontak tatap muka, rotasi pekerjaan, dan program pelatihan staf mungkin terbukti terlalu lambat dan kurang efektif. Kebutuhan untuk mengembangkan cara yang lebih efisien telah menyebabkan penerapan sistem informasi yang dirancang khusus untuk memfasilitasi pengkodean, penggabungan, dan penerapan pengetahuan organisasi (Alavi dan Leidner, 1999). Orang, proses, dan teknologi adalah tiga komponen utama dari manajemen pengetahuan dan sangat penting untuk membangun basis pembelajaran bagi organisasi untuk mendapatkan hasil. Sebagian besar organisasi di seluruh dunia menerapkan manajemen pengetahuan telah menemukan teknologi dan proses lebih mudah untuk ditempatkan. Namun, komponen "manusia" ternyata menjadi tantangan utama. Untuk memastikan partisipasi orang atau karyawan berbagi, integrasi dan penggunaan kembali pengetahuan adalah tantangan terbesar untuk mencapai hasil bisnis. Pola pikir tradisional orang-orang dalam organisasi perlu diubah. Itu perlu diubah dari "penimbunan pengetahuan" (untuk tetap tersembunyi atau pribadi) menjadi "berbagi pengetahuan" (berbagi di antara anggota tim) dan perlu menciptakan suasana kepercayaan di antara mereka. Sebuah program gabungan motivasi, penghargaan dan pengakuan dan pengukuran lain seperti penilaian kinerja yang diselenggarakan kembali dapat membantu untuk tercapainya aktivitas berbagi pengetahuan.

Manajemen pengetahuan adalah kebutuhan dasar perusahaan untuk lebih unggul. Ini adalah kemampuan organisasi untuk mengelola pengetahuan pekerjaannya untuk bersaing secara global. Sebelumnya, itu dianggap sebagai persyaratan dasar dari setiap industri berbasis pengetahuan seperti konsultasi, perangkat lunak dll. Namun, hari ini telah menjadi bagian integral dari setiap organisasi terlepas dari jenis industrinya. Terlebih lagi, organisasi yang mampu menciptakan dan mengelola budaya manajemen pengetahuan hanya akan berhasil bertahan dan mencapai pertumbuhan. Manajemen pengetahuan telah meluas ke industri jasa juga, di luar industri manufaktur. Tidak banyak studi yang tersedia dalam industri jasa yang berfokus pada literatur, tetapi studi yang ketat diperlukan karena industri jasa tumbuh dengan kecepatan yang jauh lebih cepat. Oleh karena itu, perlu

memahami situasi dan bagaimana sektor jasa mengembangkan dan menerapkan manajemen pengetahuan, karena memainkan peran penting untuk membuat perusahaan bersaing secara produktif.

Upaya telah dilakukan dalam penelitian ini untuk menganalisis berbagai aspek manajemen pengetahuan serta menyoroti peran yang dimainkan oleh sistem manajemen pengetahuan untuk pertumbuhan bisnis manufaktur yang berkelanjutan di Indonesia dengan bantuan mencontohkan praktik manajemen pengetahuan yang dilakukan di Industri manufaktur di Indonesia.

## **MANUFAKTUR DI INDONESIA**

Industri Manufaktur di Indonesia telah memainkan peran kunci dalam menempatkan negara di peta global dan bertindak sebagai kontributor besar dalam perekonomian Indonesia. Industri manufaktur di Indonesia, dengan fokus utama pada investasi dan ekspor, menyumbang sekitar 20 persen dari kontribusi Produk Domestik Bruto (PDB) pada tahun 2021. Menurut data BPS per Agustus 2021, industri manufaktur di Indonesia mempekerjakan tenaga kerja dengan jumlah 18,20 juta orang dan terus tumbuh secara signifikan, dengan artian bahwa 14,3% penduduk Indonesia bekerja pada sector manufaktur. nilai MVA atau *Manufacturing Value Added* untuk industri manufaktur Indonesia berada di posisi paling atas di antara negara ASEAN dengan pencapaian sebesar 4,5%. Sedangkan secara global, manufaktur Indonesia berada di peringkat ke-9 dari seluruh negara di dunia. Menurut Airlangga (2018), salah satu alasan mengapa industri manufaktur Indonesia menjadi yang terbesar se-ASEAN adalah karena sistem perekonomian di Indonesia sudah termasuk dalam kelompok *one trillion dollar club* yang jelas berbeda dengan negara lainnya di ASEAN. Diantara negara G20, Indonesia sendiri menempati negara industry manufaktur terbesar kelima setelah China, Korea Selatan, Jepang dan Jerman.

Kompetensi inti dan kekuatan manufaktur di Indonesia telah menempatkannya di kanvas internasional, menarik investasi dari negara-negara besar. Di samping itu, sektor industri merupakan kontributor terbesar dalam penerimaan negara melalui setoran pajak yang mencapai Rp363,60 triliun atau 30 persen dari total penerimaan pajak tahun 2018. Capaian ini meningkat 11,12 persen dibanding tahun sebelumnya. Selain itu, industri manufaktur dapat menyumbang penerimaan cukai negara sebesar Rp159,7 triliun.

Dari segi investasi, sektor industri manufaktur penyumbang investasi terbesar dalam 4 tahun terakhir (2014-2018) selalu yang tertinggi, yaitu sebesar 41,8 persen dari total realisasi investasi. Selanjutnya, sektor industri memberikan peluang penyerapan tenaga kerja yang terus meningkat dari tahun ke tahun, yaitu dari 15,54 juta orang pada tahun 2015 menjadi 18,25 juta orang di tahun 2018 atau tumbuh rata-rata 677 ribu orang per tahun.

Berikut adalah perusahaan manufaktur terbesar di Indonesia berdasarkan asetnya, di posisi pertama ada PT Astra Internasional Tbk. (ASII) dengan total asset mencapai Rp.366,74 triliun, Astra Internasional berada di sector aneka industry dan sub sector otomotif dan komponen, kemudian disusul dengan PT Indofood Sukses Makmur Tbk (INDF) dengan nilai aset yang tercatat sebesar Rp. 102,66 triliun dengan sector industry barang konsumsi dan makanan dan minuman, kemudian di tempat ketiga menurut asetnya ada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk (SMGR) dengan total aset mencapai Rp 79,28 triliun dengan sub sector semen.

## MANAJEMEN PENGETAHUAN

Saat ini, semua institusi dan organisasi baik publik maupun swasta telah menerapkan manajemen pengetahuan. Yang terpenting, inovasi dan ide-ide baru untuk menciptakan produk atau proses yang inovatif sebagian besar didorong oleh manajemen pengetahuan yang efektif. Solusi manajemen pengetahuan sekarang merupakan teknologi strategis yang paling penting bagi perusahaan besar, menurut laporan dan survei baru terhadap eksekutif Eropa oleh Economist Intelligence Unit (EIU.com, 2003). Dalam survei tersebut, 67% perusahaan menyebutkan solusi manajemen pengetahuan sebagai hal yang penting untuk mencapai tujuan strategis mereka. Untuk beroperasi secara efisien dan dengan biaya yang optimal, perusahaan dan organisasi harus mempersingkat waktu siklus produksi, beroperasi dengan aset terbatas, meningkatkan layanan pelanggan, memotivasi karyawan, berinovasi, dan meningkatkan kualitas produk. Semua ini dapat dicapai dengan memanfaatkan manajemen pengetahuan yang berfokus pada menangkap, membuat, memperbarui, menyediakan, berbagi, dan menggunakan kembali pengetahuan oleh semua pemangku kepentingan.

Pengetahuan dapat didefinisikan sebagai kombinasi dari pengalaman; nilai-nilai, informasi kontekstual dan wawasan ahli yang membantu mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman dan informasi baru (Gammelgaard dan Ritter, 2000). Dokumen dan tempat penyimpanan bukan satu-satunya sumber pengetahuan, tetapi diserap dalam pikiran orang-orang selama periode waktu tertentu dan ditunjukkan dalam pekerjaan mereka.

Pengetahuan dapat dinyatakan sebagai "campuran dari bingkai pengalaman, nilai, informasi kontekstual, dan wawasan ahli" (Davenport & Prusak, 2000). "Pengetahuan mengarah pada kinerja yang unggul: kreativitas organisasi, efektivitas operasional dan kualitas produk dan layanan" (Baskerville & Dulipovici, 2006). Ini adalah sumber daya utama yang harus dikelola dalam organisasi dan di seluruh jaringan perusahaan kolaboratif (Cormican & Dooley, 2007).

Kael Wing menemukan kata "Manajemen Pengetahuan" pada tahun 1986 di sebuah konferensi di Swiss yang disponsori oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa. Manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai "kemampuan kompetitif yang digunakan organisasi untuk menciptakan nilai dalam proses, produk, dan layanannya" (Martensson, 2000). Pada awal 1990-an, organisasi sektor bisnis menyadari bahwa keunggulan kompetitif atas pesaing dapat diperoleh ketika aset pengetahuan dimanfaatkan secara lebih efektif dan bijaksana. Memanfaatkan pengetahuan organisasi dan keahlian kolektif, dan mendistribusikannya kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat, sangat penting bagi setiap organisasi untuk mencapai kesuksesan.

Gartner Group (2005) mendefinisikannya sebagai "disiplin yang mempromosikan pendekatan terintegrasi untuk mengidentifikasi pengelolaan dan berbagi semua aset informasi perusahaan. Aset informasi ini dapat mencakup dokumen basis data, prosedur kebijakan, serta keahlian dan pengalaman yang sebelumnya tidak diartikulasikan dalam pekerja individu. Masalah manajemen pengetahuan termasuk mengembangkan, menerapkan dan memelihara infrastruktur teknis dan organisasi yang sesuai untuk memungkinkan berbagi pengetahuan". Broadbent (1997) mendefinisikannya sebagai "suatu bentuk manajemen keahlian yang

menarik pengetahuan tacit, membuatnya dapat diakses untuk tujuan tertentu untuk meningkatkan Manajemen Pengetahuan".

Organisasi "intensif pengetahuan" mengacu pada organisasi di mana sebagian besar pekerjaan bersifat intelektual dan di mana karyawan yang terdidik dan berkualitas membentuk bagian utama dari tenaga kerja (Alvesson, 2001). Contoh umum termasuk firma hukum, firma akuntansi, firma konsultan manajemen, perusahaan rekayasa perangkat lunak, perusahaan penelitian dan pengembangan, dan organisasi teknologi tinggi lainnya. Meskipun, LSM tidak memiliki pengetahuan yang intensif, artikel terbaru dari Capozzi, Lowell, dan Silverman, L. (2003) menunjukkan, "yayasan filantropi adalah badan yang padat pengetahuan". Menurut definisi ini, terbukti bahwa LSM – yang sering mempekerjakan para profesional seperti psikolog, konselor, profesional perawatan kesehatan, dan spesialis pendidikan – juga merupakan badan yang padat pengetahuan.

Salah satu persyaratan utama dalam mengidentifikasi organisasi yang padat pengetahuan adalah ketergantungannya pada modal manusia dan pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif, di mana pengetahuan lebih penting daripada input lain seperti modal fisik atau keuangan (Starbuck, 1992). Menurut Bontis (1998), organisasi yang padat pengetahuan memanfaatkan sumber daya manusia sebagai sumber inovasi dan perumusan strategi. Swart (2003) mendefinisikan "organisasi yang padat pengetahuan dalam hal penekanan mereka pada sifat dan kualitas sumber daya manusia mereka yang sangat terampil untuk menciptakan nilai dalam proses terkait pekerjaan menggunakan pengetahuan". Meningkatkan layanan dengan menyebarkan pengetahuan yang terdiri dari ide-ide dan inisiatif inovatif yang mengarah pada pengembangan kompetensi secara keseluruhan. Ini menyiratkan bahwa keterampilan karyawan merupakan pusat penciptaan keunggulan kompetitif dan kelangsungan hidup organisasi ketika kondisi pasar sulit (Swart dan Kinnie, 2003).

### **MODEL MANAJEMEN PENGETAHUAN**

Kerangka kerja manajemen pengetahuan adalah urutan kegiatan yang dirancang dengan output tertentu. Kegiatan-kegiatan ini disatukan dalam kerangka kerja untuk menghasilkan hasil yang diinginkan, yang harus diselaraskan dengan strategi dan tujuan organisasi yang memberikan keunggulan dan di atas pesaing. Chih-Ping (2002) mengusulkan kerangka kerja dengan mengintegrasikan tiga aspek yaitu sumber daya pengetahuan, kegiatan manajemen pengetahuan, dan pengaruh pengetahuan. Kerangka kerja manajemen pengetahuan sangat diperlukan bagi sebuah organisasi untuk menerapkan manajemen pengetahuan. Memberikan bimbingan dan arahan agar tidak terjadi kesalahan dan memperoleh manfaat dari segi waktu, biaya dan tenaga. Kerangka Manajemen Pengetahuan yang dibagikan oleh Leonard-Barton pada tahun 1995 menguraikan tentang empat pilar membangun aktivitas pengetahuan yang penting bagi setiap organisasi berbasis pengetahuan. Namun, Wiig (1993) mengusulkan model dengan tiga pilar yang mewakili penciptaan, penggunaan, dan transfer pengetahuan. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan adalah kerangka kerja untuk merancang keberadaan dan kelangsungan hidup organisasi sehingga organisasi dapat menggunakan apa yang diketahuinya untuk dipelajari dan untuk menciptakan nilai ekonomi dan sosial bagi pelanggan dan komunitasnya. Berbagai model manajemen pengetahuan dibahas melalui tinjauan literatur yang mendalam, yang akan

membantu merumuskan model manajemen pengetahuan yang komprehensif, yang dapat diterapkan pada industri apa pun.

#### Model Kategori Pengetahuan Boisot

Model ini didasarkan pada hubungan antara data dan informasi yang dikembangkan oleh Boisot pada tahun 1987. Informasi digali dari data berdasarkan pengalaman individu. Efektivitas informasi sangat tergantung pada kodifikasi/bahasa yang sama. Itu harus dapat dimengerti oleh pengirim dan penerima dan juga konteks di mana ia telah dikodifikasi.

Model Boisoti-space mengusulkan kubus 3 dimensi kodifikasi yang terdiri dari konten yang dikategorikan. Konten dikatakan terkodifikasi dengan baik bila jumlah kategorinya lebih sedikit. Semakin banyak konten yang dikodifikasi, semakin konseptual, jelas, dan mudah dipahami. Umumnya, banyak kali konteks pengetahuan penting hilang selama proses kodifikasi. Secara efektif model ini menghubungkan data, informasi, konten dan pengetahuan. Model ini berbeda dari model lain dan menghubungkan pengetahuan organisasi dan siklus pembelajaran sosial. Namun, ini bukan model yang banyak digunakan dan dapat diterima di seluruh industri. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam model ini adalah pengalaman individu, kodifikasi, isi dan sosialisasi.

#### Model Manajemen Pengetahuan Nonaka

Model manajemen pengetahuan Nonaka yang dikembangkan oleh Nonaka & Takeuchi pada tahun 1995, didasarkan pada pendekatan berorientasi pengetahuan tacit. Model ini percaya pada budaya oriental, di mana pengetahuan ditemukan dalam kelompok. Itu membuat pengetahuan mudah untuk disembunyikan, dibagikan, dan ditransfer. Mereka merasa perlu untuk menggabungkan budaya oriental dan barat untuk mendapatkan model budaya campuran. Penciptaan pengetahuan selalu dimulai pada tingkat individu. Mulai dari pengetahuan pribadi ini, sebagian besar diam-diam, akan mengarah ke pengetahuan organisasi. Penciptaan pengetahuan organisasi merupakan amplifikasi pengetahuan individu dan transformasi menjadi pengetahuan terapan umum. Ini juga disebut sebagai SECI atau Spiral atau model konversi pengetahuan.

Pengetahuan yang dibagikan secara langsung melalui interaksi sosial disebut sosialisasi. Namun, pengetahuan diam-diam pada tahap ini yang dalam bentuk paling sederhana. Pengetahuan ini umumnya tidak tertulis atau disimpan dan lebih tepatnya tetap dalam pengalaman. Hal ini dapat ditularkan dengan mudah melalui pertukaran pengetahuan normal.

Setelah ide dan/atau pengetahuan tacit dipertukarkan, itu diubah menjadi pengetahuan eksplisit. Proses ini disebut proses eksternalisasi pengetahuan. Pengetahuan yang dieksternalisasi menjadi nyata dan permanen oleh aplikasi manajemen konten di mana ia dapat dibuat, dikelola, diperbarui, dibagikan, dicari, dan dipublikasikan dalam format digital. Satu-satunya tantangan selama transformasi ini adalah hilangnya informasi selama konversi dari tacit ke eksplisit. Pada tahap berikutnya konversi pengetahuan dari implisit ke eksplisit adalah kombinasi. Dalam proses kombinasi potongan-potongan kecil informasi yang diperoleh sebagai pengetahuan disimpan secara sistematis dalam sistem manajemen Pengetahuan. Tahap terakhir dari konversi pengetahuan adalah Internalisasi yaitu dari eksplisit ke tacit. Konversi ini diwujudkan dengan penerapan pengetahuan eksplisit melalui proses *learning by practice*. Hal ini berkaitan dengan perluasan/integrasi pengetahuan dan pengalaman kita dan

merumuskan kembali. Pengetahuan yang diinternalisasi berguna bagi organisasi ketika Pengetahuan, pengalaman, praktik terbaik, pelajaran yang dipetik dilewatkan melalui proses konversi dan dapat dibagikan.

Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam model ini adalah Intensi Organisasi, Otonomi Individu, Interaksi antara organisasi dan lingkungan eksternal, pengetahuan yang berlebihan dan berbagai pengetahuan. Faktor lainnya adalah Internalisasi, Individu, Kelompok, dan Organisasi.

**Model Manajemen Pengetahuan Hedlund dan Nonaka**

Menurut model ini, proses penciptaan pengetahuan lebih kompleks daripada yang dijelaskan dalam model Nonaka. Pendekatan model ini menjelaskan tentang kategorisasi pembawa pengetahuan dan jenis pengetahuan. Pembawa diklasifikasikan sebagai individu, kelompok, organisasi dan antar organisasi di mana sebagai jenis pengetahuan diartikulasikan dan pengetahuan tacit. Ini adalah kemajuan dari model Nonaka sebelumnya di mana mereka membahas tentang dampak faktor ini terhadap strategi organisasi secara keseluruhan.

**Model Manajemen Pengetahuan Modal Intelektual Skandia**

Manajemen pengetahuan tidak hanya dilihat sebagai transfer pengetahuan tacit dan eksplisit, tetapi juga dianggap sebagai modal intelektual (Chase, 1997; dan Roos & Roos, 1997). Manajemen pengetahuan juga dipandang sebagai modal intelektual. Model ini menganggap manusia sebagai modal yang memiliki pengalaman, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Terlepas dari struktur bahkan manusia seperti jaringan, sistem, budaya dll dan hubungan dengan pemangku kepentingan sebagai bagian dari modal intelektual. Umumnya, tidak ada model pengukuran untuk modal seperti itu tidak seperti aset yang dapat diukur dan dilacak dalam buku akuntansi. Ini adalah aset modal tidak berwujud dan memainkan peran penting dalam memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

**Model Manajemen Pengetahuan Demerits**

Model manajemen pengetahuan Demerest berfokus pada pengetahuan yang dibuat secara sosial dan kemudian disebarluaskan di dalam organisasi juga secara sosial. Akhirnya, pengetahuan digunakan secara ekonomis untuk memberikan hasil organisasi. Model ini mentransfer pengetahuan secara praktis melalui pembelajaran dengan tindakan. Ini mencakup arahan ilmiah dan sosial dalam penciptaan basis pengetahuan. Model ini menguntungkan karyawan dan organisasi. Dengan dukungan karyawan dan pemangku kepentingan organisasi lainnya, manajemen pengetahuan dikaitkan dengan paradigma sosial yang muncul sementara pada saat yang sama berkontribusi pada paradigma saat ini. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam model ini adalah pembelajaran, sosialisasi, karyawan, struktur organisasi.

**Manajemen Pengetahuan Stankosky dan Baldanza**

Stankosky dan Baldanza (2001) mengembangkan kerangka kerja manajemen pengetahuan yang membahas faktor-faktor yang memungkinkan seperti pembelajaran, budaya, kepemimpinan, organisasi dan teknologi. Kerangka kerja ini menyajikan bahwa manajemen pengetahuan mencakup berbagai disiplin ilmu yang mencakup ilmu kognitif, komunikasi, perilaku individu dan organisasi, psikologi, keuangan, ekonomi, sumber daya manusia, manajemen, perencanaan strategis, pemikiran sistem, rekayasa ulang proses, rekayasa sistem, teknologi komputer dan perangkat lunak dan ilmu perpustakaan.

### Model Terapan untuk Manajemen Pengetahuan

Model terapan manajemen pengetahuan menyiratkan tindakan: memberikan wawasan dalam mengembangkan rencana tindakan yang menghasilkan transfer pengetahuan di antara karyawan dan organisasi. Diasumsikan bahwa teknologi memainkan peran kunci dalam proses yang terlibat dalam manajemen pengetahuan. Pandangan yang lebih luas melihat persyaratan manajemen pengetahuan dari tiga perspektif yaitu berbasis informasi, berbasis teknologi dan berbasis budaya (Alavi dan Leidner, 2001).

### Model Perubahan Organisasi Leavitt: Mengembangkan Budaya Manajemen Pengetahuan

Model manajemen perubahan organisasi Leavitt (1965) juga disebut sebagai berlian Leavitt atau model keseimbangan perubahan. Ini adalah kerangka kerja dari empat elemen organisasi yaitu teknologi, struktur, orang, dan tugas. Model Leavitt menunjukkan bahwa keempat elemen model berbentuk berlian harus seimbang dan terkoordinasi untuk menciptakan budaya manajemen pengetahuan yang efektif.

Oleh karena itu, sembilan model manajemen pengetahuan yang dibahas di atas banyak digunakan dan dibahas dalam literatur sejauh menyangkut konsep manajemen pengetahuan dan implementasinya. Oleh karena itu, model-model ini dipelajari untuk menggambar kerangka kerja manajemen pengetahuan yang komprehensif dengan mengacu pada industri manufaktur.

### **IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGETAHUAN**

Menurut Hanson, Nohria, dan Tjernay (1999), pendekatan implementasi Knowledge Management meliputi:

1. Strategi Kodifikasi: Dimana pengetahuan dikodifikasi dan disimpan dengan hati-hati dalam database sehingga dapat diakses dan digunakan dengan mudah oleh siapa saja di perusahaan.
2. Strategi Personalisasi: Dimana pengetahuan ditransfer melalui kontak langsung oleh orang yang mengembangkan atau memilikinya. Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk menyebarkan pengetahuan di seluruh organisasi daripada untuk menyimpannya.

### **KERANGKA KONSEPTUAL**

Manajemen pengetahuan adalah minat yang meningkat baik bagi praktisi di dalam organisasi maupun bagi para peneliti. Manajemen pengetahuan menjadi kompetensi inti yang harus dikembangkan perusahaan agar berhasil dalam ekonomi global yang dinamis di masa depan (Skyrme & Amidon, 1998). Saat ini tidak hanya perusahaan besar dan menengah hingga usaha kecil skala kecil, tetapi bahkan lembaga pendidikan memanfaatkan pengetahuan untuk menyampaikan secara efisien. Manajemen perlu menerima dan memahami nilai pengetahuan dan sumber daya manusia itu dan berupaya untuk mempertahankannya.

Untuk menjadi cukup kompetitif di pasar industri manufaktur saat ini, organisasi dari industri manufaktur harus mengurangi biaya dan waktu penyelesaian proyek dengan mempertahankan kualitas hasil yang sama atau bahkan lebih baik. Jadi, Manajemen pengetahuan sama pentingnya bagi industri manufaktur untuk bertahan di pasar dan memuaskan pelanggan. Pelajaran dari masa lalu telah menunjukkan bahwa penggunaan kembali dan berbagi pengetahuan antara seorang manajer profesional meningkatkan penyelesaian proyek pengerjaan

dengan sukses dan dalam mengurangi biaya dan waktu dan juga memecahkan masalah yang terkait dengan proyek. Banyak model manajemen pengetahuan yang saat ini digunakan dalam industri manufaktur mungkin tidak cocok dalam beberapa atau situasi lain dan tidak dapat digunakan secara efisien dan efektif. Studi ini menyajikan model manajemen pengetahuan baru yang menggabungkan banyak keluaran penelitian terbaru dari domain manufaktur dan praktik terbaik dari industri lain. Model yang diusulkan menyajikan kegiatan dan fitur Manajemen Pengetahuan penting yang dipecah menjadi bagian yang lebih mudah dikelola, mudah dipahami dan mudah digunakan, yang menyederhanakan pemahaman tentang sumber pengetahuan, input dan output, aliran pengetahuan, dan identifikasi variabel lain. seperti efek budaya pada pengetahuan organisasi.

1. Tinjauan literatur Manajemen Pengetahuan dilakukan dari perspektif teknis, budaya dan manajemen untuk memahami dan meninjau praktik manajemen pengetahuan saat ini di industri manufaktur.
2. Masalah-masalah yang mempengaruhi keberhasilan implementasi dan penerapannya dibahas yang membantu evaluasi model dan prinsip manajemen pengetahuan yang ada.
3. Model manajemen pengetahuan baru yang diusulkan akan menjadi pendekatan strategis dan holistik untuk mengembangkan dan mengimplementasikan manajemen pengetahuan di organisasi industri manufaktur. Hal ini dapat dicapai dengan menangkap saran dan gagasan karyawan terkait dengan penyampaian dan pengoperasian manufaktur. Ini akan membantu organisasi industri manufaktur untuk meningkatkan sistem yang ada.
4. Untuk memberikan pedoman yang tidak hanya akan membantu organisasi dalam keberhasilan penerapan dan penerapan manajemen pengetahuan di Industri manufaktur, tetapi juga dalam mengidentifikasi proses, alat, prosedur, dan sumber daya manajemen pengetahuan.
5. Memberikan rekomendasi untuk pengembangan implementasi dan aplikasi manajemen pengetahuan di masa depan baik di tingkat organisasi maupun industri dalam industri manufaktur.

Setelah studi literatur yang ekstensif, untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan manajemen pengetahuan dan menurut penyelidikan sebelumnya dari tahun 1997 hingga 2010 dalam organisasi.

## **MODEL IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGETAHUAN**

Berikut ini adalah aspek dasar dari model:

- 1) Kompatibilitas: Manajemen pengetahuan membutuhkan bahasa yang sama dan kesesuaian dengan konsep yang sudah ada di organisasi, seperti Manajemen Mutu Total atau Rekayasa Ulang Proses Bisnis.
- 2) Orientasi Masalah: Manajemen pengetahuan selain bersifat teoritis juga harus memberikan solusi praktis untuk masalah dan kegunaannya.
- 3) Dapat dipahami. Perusahaan harus memilih istilah dan gagasan manajemen pengetahuan yang relevan dengan keberhasilannya dan mudah dipahami di seluruh perusahaan.
- 4) Orientasi Tindakan. Analisis di bidang manajemen pengetahuan harus memungkinkan manajer untuk mengevaluasi dampak instrumen mereka pada basis pengetahuan organisasi dan harus mengarah pada tindakan terfokus.

5) Instrumen yang Tepat. Intervensi terfokus membutuhkan instrumen yang terbukti. Tujuan akhir dari konsep manajemen pengetahuan adalah untuk menyediakan berbagai instrumen tersebut. Sejumlah model manajemen pengetahuan dapat memenuhi standar di atas.

## **KESIMPULAN**

Manajemen pengetahuan menyatukan praktik multi-disiplin, dan implementasinya membutuhkan pendekatan sistematis untuk pengembangan organisasi. Sementara literatur yang ada mengakui bahwa manajemen pengetahuan melampaui teknologi, mekanisme organisasi yang membuat manajemen pengetahuan efektif tetap kurang diteliti. Dengan secara konseptual mengembangkan konstruk manajemen pengetahuan yang terdiri dari lima faktor komponen, makalah ini menyampaikan pesan penting bahwa implementasi manajemen pengetahuan yang efektif membutuhkan organisasi yang secara sistematis mengembangkan lingkungan teknologi, tetapi yang paling penting, mempromosikan budaya yang mendukung berbagi pengetahuan dan penerimaan serta meningkatkan pengetahuan dan kapasitas serap yang tinggi.

## **REFERENSI**

- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge Management System: Issues, Challenges and Benefits. *Communications of the Association for Information System*, 2-41.
- Aljuwaiber, A. (2016). Communities of practice as an initiative for knowledge sharing in business organizations: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 731-748.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 863-886.
- Amayah, A. T. (2013). Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 454-471.
- Baldanza, S. a. (2001). A Systems Approach to Engineering a KM System.
- Boisot, M. (1987). *Information and Organizations: The Manager as Anthropologist*. London: Fontana/Collins.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 63-76.
- Broadbent, M. (1997). The emerging phenomenon of knowledge management. *The Australian Library Journal*, 6-24.
- Bulchandani, A. (2015). Why is Knowledge Sharing Important at Workplace? Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/why-knowledge-sharing-important-workplace-amrita-bulchandani>.
- Capozzi, M., M., L. S., & L., a. S. (2003). Knowledge management comes to philanthropy. *The McKinsey Quarterly*.
- Castrogiovanni, G., & al., e. (2015). Adapting knowledge management to financial institutions. *Journal of Business Research*.
- Chase, R. (1997). The Knowledge based Organization: An International Survey. *Journal of Knowledge Management*.
- Chen, H., & Tseng, H. (2012). Factors That Influence Acceptance of Web-Based e-Learning Systems for the In-Service Education of Junior High

- School Teachers in Taiwan. *Evaluation and Program Planning*, 398-406.
- Cormican, K., & Dooley, L. (2007). Knowledge sharing in a collaborative networked environment. *Journal of Information & Knowledge Management*, 105-114.
- Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., & L. Prusak, L. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 109-122.
- Group, G. (2005). Available at: <http://www.gartner.com>.
- Hanson, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1997). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 106-116.
- Jackson, S. E., Chuang, C. H., Harden, E. E., & Jiang, Y. (2006). Toward developing human resource management systems for knowledge-intensive teamwork. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27-70.
- Jain, K. K., Sandhu, M. S., & Goh, S. K. (2015). rganizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, 54-77.
- Janus, S. S. (2016). *Becoming a Knowledge-Sharing Organization : A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing*.
- Mansoori, H., Taheridemne, M., & Konjkave Monfared, A. R. (2012). Evaluating the effect of knowledge management strategy on human resource management performance using BSC approach. *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 263-278.
- Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 204-216.
- Nonaka, I., & Takeuchi, K. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Razmerita, L., Kirchner, K., & Nielsen, P. (2016). What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 1225-1246.
- Roos, G., & Roos, J. (1997). Measuring your Company's Intellectual Performance. *Journal of Long Range Planning*, 413-426.
- Skyrme, D., & Amidon, D. (1998). New measures of success. *Journal of Business Strategy*, 20-24.
- Starbuck, W. H. (1992). Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, 262-275.
- Stenius, M., Hankonen, N., Ravaja, N., & Haukkala, A. (2016). Why share expertise? A closer look at the quality of motivation to share or withhold knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 181-198.
- Swart, J., & Kinnie, N. (60-75). Sharing Knowledge in Knowledge-Intensive Firms. *Human Resource Management Journal*, 2003.

- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 115-131.
- Wiig, K. (1993). Knowledge management foundations – Thinking about thinking – How people and organizations create, represent and use knowledge. *Arlington*.