

# **TINJAUAN KRITIS PENINGKATAN MANAJEMEN PENGETAHUAN PERUSAHAAN**

**Sasli Rais**

Manajemen, STIE Pengembangan Bisnis dan Manajemen

E-mail : sasli2014@gmail.com

## **Abstrack**

*Companies that follow change will always follow the new paradigm of reality in society, as well as with the people who follow it in a company to always be willing to bear the risk of the change. Between the leader and the person following him should always make the 'change process and risk of change' as a medium to always be part of his learning. In addition, the leader himself in the process of change and renewal to achieve success, must always hold and synergize four dimensions, namely physical (economic), mental (psychological), social (emotional), and spiritual (discovery of meaning).*

*Therefore, it is useful to conduct policy analysis because policy analysis implies the activity of creating knowledge about and in the policy making process. In creating knowledge of the policy-making process of policy analysts researching the causes, effects, and performance of policies. Therefore, the effectiveness of policy makers depends on access to available knowledge stocks, communications and the use of policy analysis becomes crucial in practice.*

*Therefore, a corporate leader must be able to make people knowledgeable so that any change, between leaders who are able to anticipate and control it with the creation of knowledge it has. Such an organization, will become an organization that continues to grow and develop in the future.*

**Key words : Knowledge, Company Management**

## **I. Pendahuluan**

Menurut Tuomi (1999: 4), pakar sejarah menengok kembali pada penghujung abad 20 sebagai era informasi. Informasi menjadikan mesin dan pekerja, yang menembus kehidupan sehari-hari, mendefinisikan kembali industri dan mentransformasi masyarakat. Segalanya bergantung pada informasi dan setiap orang menganggap bahwa bagaimanapun informasi itu penting. Hal ini karena informasi adalah gagasan umum, menjadi simbol, sebuah konsep pusat pada sudut pandang abad 20, yang membawa banyak tambahan ideologis

dari pencerahan, keyakinan atas kemajuan teknologi dan sains.

Kenyataannya, pekerjaan teoretis dari para pelopor teknologi informasi seperti Turing, Shannon dan Weaver, Wiener, von Neumann dan lainnya tidak meluncurkan abad informasi (Heinama & Tuomi, 1989). Sebaliknya, peneliti ini mengkriskalkan ekspektasi yang berlaku atas logika abad 20 yang terdidik. Paling penting, mereka menggabungkan secara teoretis formulasi mengagumkan dengan aplikasi praktis, yang menunjukkan bagaimana teori dapat menjadikan sebuah perbedaan.

Namun, logika terus-menerus diperiksa oleh realitas. Salah satu pertanyaan besar dalam masyarakat informasi adalah bagaimana kita dapat menghindari informasi. Ketika mimpi akan informasi yang sempurna menjadi kenyataan, kita mulai menyadari hal ini merupakan masalah yang lebih rumit. Memungkinkan untuk bertanya mengapa perlu informasi, jenis informasi apa yang diperlukan, dan apa informasi ini sebenarnya diperkirakan. Jawaban umum terhadap pertanyaan ini bahwa informasi ini tidak cukup. Sebagai gantinya, informasi harus ditransformasi menjadi pengetahuan. Namun masih tetap ada pertanyaan. Mengapa diperlukan pengetahuan, jenis pengetahuan apa yang diperlukan, dan lagi pula apakah ini pengetahuan?

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah bidang baru penelitian dan dengan sendirinya bersifat interdisipliner. Namun juga bersifat interdisipliner pada tingkatan lebih mendasar. Bidang ini berkaitan dengan pertanyaan ditujukan dalam penelitian mengenai strategi bisnis, teori organisasi dan sistem informasi. Tetapi, perlu diingatkan kembali mengenai konsep dasar sains kognitif, epistemologi dan teori sistem. Konsepsi umum mengenai pekerjaan manajerial, desain organisasi, peranan informasi dan pengetahuan dalam organisasi yang menyesatkan. Tanpa landasan konseptual yang lebih baik, informasi dan sistem manajemen pengetahuan yang dibangun akan terbatas kegunaannya.

Kita perlu melangkah melampaui tampilan, mencari esensi. Jika pengetahuan dan informasi akan tetap

sejelas seperti yang dipahami dalam 1990-an, kita dapat membangun sebuah sains manajemen pengetahuan berdasarkan logika. Tetapi, kita harus melihat dimana posisi kita. Apa yang kita pahami dari batasan dan problem konsep logika informasi dan pengetahuan, dan apakah batasan ini berimplikasi praktis dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Jika pengetahuan adalah kekuatan, kapan kekuatan tersebut *melumpuhkan inovasi dan perubahan organisasi*. Jika pengetahuan menjadikan kebenaran yang kompleks menjadi sederhana, kapan hal ini akan membantu organisasi bertahan hidup. Tentu saja, apa peranan pengetahuan dalam tindakan yang cerdas (Tuomi, 1999: 6).

Dalam sains organisasi dan manajemen, membuat catatan mengenai sifat analogi antropomorfik merupakan tanda selera yang baik. Ketika peneliti berbicara mengenai “memori/“kognisi organisasi” menunjukkan organisasi tidak memiliki memori atau kognisi dalam pengertian yang sama seperti yang dilakukan manusia. Literatur awal mengenai *organisasi dan manajemen* yang digunakan seperti analogi cukup bebas menjadikan para pekerja tangan dan para manajer sebagai otak rasional dari perusahaan (*corporate*). Analogi tersebut menyesatkan. Namun, terkadang tampak bahwa kritik mengenai analogi ini salah tempat. Para peneliti kerap terlalu cepat dalam menunjukkan bahwa organisasi tidak memiliki memori yang riil, kemampuan menciptakan rasa dan intelegensi, dan tentu saja bahwa umat manusia adalah inang yang unik dari kemampuan kognitif ini.

Menurut Tuomi (1999: 7), jika kita menganggap organisasi sebagai entitas kolektif dimana agen yang berpengetahuan tinggi otonom mengkoordinasikan aktivitas mereka, kita dapat menemukan kemiripan yang menarik seperti yang tampak dalam intelegensi seperti terdapat pada hewan dan manusia, dan dalam intelegensi sistem kolektif. Ketika kita memahami intelegensi dan kemampuan kognitif dengan lebih baik, jelaslah bahwa organisasi dapat menjadi cerdas. Ketika kita memahami sifat intelegensi dengan lebih baik, juga dimungkinkan secara sengaja menciptakan struktur dan proses organisasi yang meningkatkan kecerdasan organisasi. Hal ini tantangan utama manajemen pengetahuan perusahaan.

Tujuan akhir praktis dan simpel: bagaimana mengkonseptualisasikan pengetahuan dalam sebuah perusahaan sehingga dapat dikelola dan dimobilisasi baik. Jelas kita memiliki sejarah panjang diskusi konseptual mengenai sifat pengetahuan. Kita memiliki banyak asumsi dan keyakinan mengenai intelegensi, organisasi dan pekerjaan pengetahuan. Hal ini harus dipahami tepat pada permulaan agar jalan yang dilalui merupakan jalan cukup diakrabi, dan tidak sependek yang diperkirakan. Dalam navigasi, kita mengandalkan pada para kartografer, yang telah berupaya memetakan sejumlah daerah pemikiran paling sulit, dan beberapa pemandu terkenal sangat sulit diikuti. Terkadang terasa, dalam dunianya tersebut tidak ada yang sebagaimana seharusnya; bahwa flora dan faunanya tidak pernah dilihat sebelumnya, dan

bahwa tentu saja naga menunggu langkah yang tidak waspada (Tuomi, 1999: 8).

Tujuannya secara inheren bersifat multi-disipliner sehingga harus menggabungkan analisis konseptual tentang intelegensi biologis, studi pembelajaran dan penguasaan bahasa, teori sistem dan organisasi sosial, dan proposal praktis bagi pengembangan sistem organisasi dan informasi. diharapkan mampu menghindari simpangan yang tidak perlu, yang secara bersamaan memberikan latarbelakang yang memadai sehingga teks dengan sendirinya dapat diakses. Bawah permukaan yang secara jelas teknis, intelegensi artifisial adalah domain pertanyaan yang sangat filosofis. Hal ini mengimplementasikan sejumlah dari asumsi paling mendasar mengenai *sifat pengetahuan, persepsi dan pemikiran*. Tentu saja hal ini menerapkan banyak keyakinan filosofis dan keyakinan logika tentang apa yang diketahui dan apa yang akan menjadi pemikiran (Tuomi, 1999: 9).

Sejak lahirnya disiplin intelegensi artifisial, terdapat cara alternatif untuk memahami pertanyaan mengenai kognisi, pengetahuan dan tindakan cerdas. Sampai sangat terbaru, pandangan alternatif ini sedikit dipahami, dan entah bagaimana merupakan hal esoterik (misterius) dalam pemikiran mainstream. Kenyataannya, saat ini sejumlah literatur paling menarik mengenai kognisi hampir tidak diketahui bagi mayoritas peneliti dalam intelegensi artifisial dan sains kognisi. Contohnya, tulisan konseptual kritis seperti *Matiere et Memoire* dari Bergson, *Phenomeno-*

*logie de la perception* dari Merleau-Ponty, *Anticipatory Systems* dari Rosen, serta pembahasan Maturana dan Varela mengenai sistem otopuitis (*autopoeitic*) yang jarang diperkenalkan.<sup>1)</sup>

Ketika mengembangkan sistem berbasis pakar, ditemukan diskusi filosofis dan konseptual cukup mencerahkan dan berguna. Daripada tujuan aksi dari intelegensi artifisial, penciptaan mesin cerdas otonom, yang tampak bahwa *sistem berbasis pengetahuan* dapat digunakan untuk melengkapi kecerdasan manusia. Kendati terdapat baik alasan teoretis maupun praktis mengapa kecerdasan manusia tidak dapat diprogramkan dalam mesin-mesin digital (bandingkan dengan Tuomi, 1988; Heinamaa & Tuomi, 1989), tampaknya memungkinkan agar komputer-komputer digital dapat digunakan untuk membantu manusia dalam tugas-tugas kognitifnya.

Suatu wilayah praktis dimana penggunaan komputer tersebut berpotensi dampak besar, yang sebelumnya merupakan manajemen strategis dari organisasi (corporate) yang kompleks. Daripada mengembangkan sistem komputer yang akan membuat keputusan yang optimal, komputer dapat digunakan untuk mengembangkan model-model konseptual yang akan lebih

memudahkan bagi manajemen papan atas untuk menambahkan alternatif-alternatif pada bisnis mereka. Tentu saja, setelah arahan yang diberikan Rosen, bahwa dimungkinkan untuk meningkatkan kapabilitas antisipasi organisasi dengan menggunakan pemodelan lunak organisasi yang berorientasi pada tujuan yang dan piranti lunak yang mendukung pemodelan tersebut (Tuomi, 1992). Dalam praktiknya, dalam menerapkan beberapa model perencanaan strategis tersebut termasuk sebagai perangkat umum untuk perencanaan strategis yang didukung komputer. Perangkat ini, Stratex dikembangkan di Nokia Research Center. Meskipun komersialisasi Stratex tidak pernah benar-benar berhasil akibat perubahan fokus bisnis Nokia, Stratex memiliki beberapa kapabilitas menarik yang memungkinkannya menguji konsep-konsep perencanaan strategis original.<sup>3)</sup>

Manajemen pengetahuan korporat telah menjadi salah satu topik hangat di beberapa bidang studi organisasi, sistem informasi, pengembangan sumber daya manusia (SDM), dan strategi. Publikasi ini sirna setelah kami mulai memiliki pemahaman yang cukup canggih mengenai domain

---

<sup>1)</sup> Rujukan terhadap Bergson dan Rosen nyaris tidak ada. Merleau-Ponty terdapat dalam Dreyfus (1979), dan terutama secara langsung melalui Maturana dan Varela di Winograd dan Flores (1986).

---

<sup>3)</sup> Beberapa konsep ini dipresentasikan dalam konferensi internasional (Tuomi, 1991; 1992b;1992c;1993c;1993a;1993b;1995; Paajanen & Tuomi, 1992). Stratex juga menerima penghargaan atas “produk baru luarbiasa pada 1991” ketika diperagakan pada konferensi DSS ’91 di Manhattan Beach, California. Konsep asli Stratex berdasarkan Bergevis, 1987.

manajemen pengetahuan. Kita harus terus melangkah dalam dua bidang secara simultan, yaitu mengembangkan teori yang berdasarkan dasar yang cukup kokoh dan mengembangkan praktek yang dapat berdampak nyata pada organisasi-organisasi riil. Seringkali hal ini muncul seolah-olah motif dasar dalam literatur manajemen adalah simplikasi sampai pemikiran digantikan dengan segelintir langkah praktis sampai tempat terjauh apa pun pada titik waktu kejadian. Kita harus mampu mensyaratkan bahwa para manajer yang efektif bukan hanya “para pengambil keputusan” yang cepat dan pra aktor, tetapi bahwa keputusan-keputusan mereka berdasarkan pemikiran bermutu tinggi. *Para manajer yang visioner* adalah selalu para filsuf, dan bahwa mereka bahkan akan lebih demikian dalam ekonomi berbasis pengetahuan.

Seperti diajukan Einstein, kita harus menjadikan hal sesederhana mungkin, tetapi tidak lebih sederhana. Dalam kajian seperti ini, kita sebelumnya tidak tahu akan seperti apa konsep tersebut yang menjadikan pengetahuan dan intelegensi organisasi tampak sederhana dan mudah dikelola. Banyak dari konsep tersebut yang meskipun jelas bagi kita tetapi tampak bermasalah dan sulit dilaksanakan. Seluruh aktivitas praktis dan pemikiran bersanda pada teori implisit atau eksplisit. Seluruh teori kita pada gilirannya bersandar pada fondasi konseptual yang secara implisit atau eksplisit membentuk pengalaman kita menjadi konsep yang membentuk blok bangunan dunia kita. Agak luar biasa bahwa kita harus

mengubah teori-teori kita, dan bahkan lebih luar biasa bahwa kita harus mengubah filosofi-filosofi logika kita. Sebagian besar dunia adalah apa yang kita perkirakan seperti itu, dan kita dapat berlanjut dengan praktik kita, mengandalkan pada asumsi, konsep dan model-model kita.

Selanjutnya, Tuomi (1999: 9), berusaha menuliskan ulang sejumlah teori yang paling terkemuka yang mendasari diskusi-diskusi terbaru mengenai pembelajaran organisasi, pemrosesan informasi organisasi, dan manajemen pengetahuan. Hasilnya, contohnya cara-cara baru untuk mengorganisasikan pekerjaan dalam organisasi-organisasi intensif pengetahuan, pandangan-pandangan baru mengenai kompetensi organisasi dan strategi berbasis kompetensi, dan perangkat-perangkat baru untuk mendukung munculnya pengetahuan. Bahwa suatu masalah dengan banyak diskusi mengenai “pembagian pengetahuan” dan “penyebaran (diseminasi) pengetahuan” merupakan masalah berbasiskan model yang memotong agen-agen kognitif cerdas menjadi dua peran tak terkait: “sumber” yang berpengetahuan banyak dan “penerima”, yang merupakan subjek yang belajar. Dalam sebagian besar kasus, problem penyebaran pengetahuan dalam bentuk konvensionalnya muncul sebagai akibat *focus individualistic* yang berlebihan mengenai pengetahuan dan pembelajaran. *Fokus individualistic* ini mengabaikan sifat sosial dan kolektif dari pengetahuan dan pembelajaran karenanya menjadi tidak memadai ketika kita mencoba memahami pembelajaran organisasi.

Sebaliknya apa yang kita perlukan adalah model pembangkitan pengetahuan yang menyatu dimana unit-unit kognitif yang terlibat dalam pembelajaran bukanlah dua dari suatu jenis yang berbeda, tetapi dimana peran-peran yang terpisah secara artifisial terkait secara eksplisit.

Alasan lain penelitian mengenai pembelajaran organisasi untuk mengkonseptualisasikan subjeknya sebagai problem diseminasi, difusi dan pembagian pengetahuan merupakan model paling nyata mengenai pembelajaran tidak secara memadai memisahkan dua level analisis yang berbeda: *sebuah sistem kognitif individu dan sebuah sistem kolektif yang meliputi unit kognitif tersebut sebagai elemennya*. Tuomi (1999) berpendapat bahwa -kendati diseminasi dan difusi relevan jika pengetahuan diartikulasikan sebagai sebuah produk- dalam sebagian kasus konsep tersebut berdasarkan interpretasi proses pembangkitan pengetahuan secara mendasar menyatukan dan unit analisis yang dilibatkan dalam pembangkitan pengetahuan organisasi dan juga dikembangkan dan disajikan sebuah model baru pembangkitan pengetahuan menjawab masalah tersebut.

## II. Makna 'Knowledge'

Dalam konsep *knowledge* manajemen ada beberapa perspektif tentang *knowledge*. Tuomi (1999: 294), membaginya ke dalam tiga perspektif tentang *knowledge*

Pertama, *knowledge* dapat dilihat sebagai akumulasi dari sumber daya yang dimiliki dengan melihat kapasitas dan kapabilitas seseorang, akumulasi dari kapabilitas ini disebut sebagai *skill* yang dimiliki seseorang. Kedua, *knowledge* dilihat sebagai sebuah struktur yang mengandung aktivitas dan efektivitas kegiatan. Ketiga, *knowledge* dapat dilihat sebagai sebuah produk yang terdiri dari identitas, motif, tujuan, dan perubahan serta dilengkapi dengan konsep dan perangkat desain.

Apabila melihat dari ketiga perspektif ini, menurut Polanyi (Tuomi, 1999: 296) bahwa *'the background knowledge structures can be called tacit knowledge. Explicit knowledge then refers to articulated and focal self-referential knowledge, for example, concepts, images and planes'*. Dari analisa aktivitas dari konsep kedua mengenai *knowledge* ada beberapa level aktivitas dan jenis dari *knowledge constraints*, lihat table 1 berikut.

**Tabel 1.**  
**Level Aktivitas dan Jenis Knowledge**

|           | <b>Behavioral Driver</b> | <b>Self-Referential Constraint</b> | <b>Non-Referential Constraint</b>             |
|-----------|--------------------------|------------------------------------|---|
| Activity  | Motive                   | Taxit knowledge                    | -   |
| Action    | Goal                     | Explicit knowledge                 | -   |
| Operation | Action                   | Tacit knowledge                    | Instinctive, habitual, and embedded knowledge |

Sumber: Tuomi, 1999: 297

Boisot (Choo, 1998: 110), bahwa *knowledge* tidak selalu dapat dikodifikasikan dan juga disebarakan.

Ada hal-hal yang tak terkodifikasi dan ada hal-hal yang secara personal untuk tidak disebarluaskan.

**Tabel 2.**  
**Boisot Tipologi Knowledge**

| <b>Codified</b> | <b>Proprietary knowledge</b> | <b>Public knowledge</b> |
|-----------------|------------------------------|-------------------------|
| Uncodified      | Personal knowledge           | Commonsense knowledge   |
|                 | Undiffused                   | Diffused                |

Sumber: Choo, 1998: 110

### III. Disiplin Manajemen Pengetahuan

Terdapat banyak jalur penelitian yang dapat dan harus diperhitungkan dalam mengembangkan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dalam organisasi (*corporate*). Karena terdapat kumpulan besar akumulasi riset pada berbagai bidang, adalah hal alami bahwa kontribusinya sulit untuk diintegrasikan dalam disiplin baru manajemen pengetahuan. Karena antusiasme terbentuk untuk menciptakan dan mengelola pengetahuan, kita harus mengajukan pertanyaan yang sangat penting: Jika mengelola pengetahuan adalah solusi, apakah pertanyaannya. Persis tepat sekali apa yang kita coba untuk “pecahkan” jika kita berupaya mengelola, menciptakan atau membangun pengetahuan. Berbagai solusi pengetahuan berupaya

“memecahkan” berbagai problem pengetahuan atau memanfaatkan peluang tertentu. (Allee, 1997:xiii).

Seseorang dapat berdebat bahwa berbagai tradisi riset yang muncul dari berbagai problem praktis, dan dari berbagai cara untuk mendekati problem mendasar yang sama. Contohnya, jika jumlah informasi semakin meningkat menjadi masalah dalam organisasi, orang-orang yang bekerja dalam bidang intelegensi bisnis mulai mengembangkan solusi peningkatan akses terhadap informasi yang relvan dan dapat dilaksanakan. Para peneliti mengenai kognisi organisasi perusahaan mempelajari bagaimana tim-tim manajemen melogikakan lingkungan kompetisi mereka. Pengembangan SDM merancang kursus mengenai pengelolaan waktu. Para desainer

proses bisnis mencoba mendefinisikan tugas-tugas yang mengurangi potensi ruang lingkup informasi yang relevan. Para spesialis sistem informasi mulai mengembangkan program komputer untuk penyaringan informasi, analisis dan penggambaran informasi, dan bersama-sama dengan para kalangan profesional perpustakaan mempelajari pengindeksan dan skema metadata (Tuomi, 1999: 31).

Di atas semua itu kita memiliki populasi profesional manajemen pengetahuan yang sedang tumbuh, yang berdebat bahwa kita harus mempertimbangkan kembali asumsi kita mengenai pengetahuan, organisasi, dan pengembangan organisasi secara umum. Tidak heran kemudian bahwa sejumlah manajer gugup, dan banyak upaya berani untuk mengatasi problem manajemen pengetahuan gagal.

Orang-orang yang telah menyebarkan manajemen pengetahuan dalam organisasi mereka mungkin berbagi wawasan bahwa pendekatan yang tepat bagaimana pun bukanlah menengok kembali disiplin-disiplin yang lebih awal dan berusaha memecahkan problem manajemen pengetahuan didalamnya. Sebagai gantinya, kita memerlukan pendekatan baru yang lebih holistik, yang mengikat bersama-sama berbagai disiplin teoretis dan disiplin praktis untuk keberhasilan penyebaran manajemen pengetahuan. Dalam pendekatan holistik tersebut, kita kemudian dapat mencoba menangani elemen-elemen problem manajemen pengetahuan, tanpa menjawabnya semua dan pada saat yang bersamaan. Pada praktiknya, kapan saja kita

mencoba mengembangkan sebuah organisasi, prioritas kita harus berdasarkan kebutuhan-kebutuhan strategis suatu organisasi yang dipertanyakan.

Sistem manajemen pengetahuan dapat secara berguna dilihat sebagai sistem manajemen informasi *generasi ketiga*. Dalam definisi ini, sistem informasi generasi pertama mencakup sistem informasi manajemen tradisional dan sistem pendukung operasi. *Generasi pertama* terfokus pada model data dan alur informasi. Fungsionalitas utama mencakup penyimpanan data, pemanggilan (*retrieval*), perlambatan dan pemrosesan otomatis. *Generasi kedua* pada gilirannya terfokus pada sistem perusahaan dan kolaborasi. Konsep kuncinya mencakup pemodelan perusahaan, akses informasi, pembagian pengetahuan, desain proses, dan integrasi pengetahuan. Fungsionalitas kunci mencakup pendukung kerja tim yang terintegrasi, alur kerja dan informasi yang tak terstruktur.

Sistem generasi ketiga menjawab kebutuhan manajemen pengetahuan. Dalam sistem generasi ketiga, teknologi informasi dilihat tertanam dalam sistem sosio-teknis yang lebih luas. Konsekuensinya, konsep-konsep tersebut melampaui sistem informasi tradisional. Pada generasi ketiga, konsep-konsep inti mencakup pengetahuan yang implisit, pembelajaran organisasi, keluwesan dan ketangkasan organisasi, efisiensi kognitif, modal intelektual dan social, dan organisasi intelegensi. Fungsionalitas yang diperlukan untuk manajemen informasi generasi ketiga

mencakup penggunaan tanpa cacat pada platform dan lokasi teknologi; pendukung alur aktivitas dan moda aktivitas; pendukung pemodelan pengguna eksplisit dan implisit; pendukung penciptaan pengetahuan; dan contohnya, pendukung komunitas pengetahuan informal (Tuomi, 1999: 32).

#### IV. Konstruksi Pengetahuan

Tuomi (1999: 97) menggunakan konsep “pengetahuan” dalam cara yang entah bagaimana berbeda yang sudah merupakan tipikal pembahasan filosofis mengenai pengetahuan. Contohnya, Tuomi menggunakan posisi bahwa pengetahuan tidak dijustifikasi sebagai keyakinan yang benar. Faktanya, dia berpendapat bahwa keseluruhan tiga kata dalam definisi Plato adalah menyesatkan.

Kita mendefinisikan pengetahuan sebagai keyakinan yang benar yang dijustifikasi, tak seorang pun dapat mengatakan bahwa definisi tersebut “salah”. Definisi sendiri hanya menghubungkan empat konsep, dan makna pengetahuan dalam konteks ini tergantung pada bagaimana kita menginterpretasikan “justifikasi”, “kebenaran” dan “keyakinan”. Seperti dicatat sebelumnya, jika kita contohkan, berpendapat bahwa “justifikasi” berarti argumentasi rasional yang diakhiri dengan ide yang sangat berbeda dari ide yang awalnya kita dapatkan dengan menginterpretasikan justifikasi secara empiris atau pragmatis. Seorang penganut empirik logika akan mengatakan bahwa justifikasi harus berdasarkan fakta-fakta empiris. Seorang pragmatis akan mengklaim

bahwa pengetahuan dijustifikasi jika memungkinkan orang yang mengetahuinya berproses tanpa masalah.

Posisi terkait erat dengan pandangan pragmatis. Namun menafsirkannya dalam konteks teoretis fenomenologis dan aktivitas, memberikannya sejumlah karakteristik baru. Dalam konteks ini, kita dapat mencirikan mengetahui sebagai salah satu bentuk pemrosesan makna. Konsepsi Plato mengenai pengetahuan mengasumsikan bahwa pengetahuan mewakili kenyataan “di luar sana”. Seorang pakar fenomenologi yang berorientasi pragmatis mungkin sepakat bahwa *pengetahuan mewakili pengalaman*, atau “kenyataan terdalam”. Pengetahuan adalah selalu pengetahuan mengenai dunia yang bermakna, dan dunia yang bermakna hadir dalam sistem makna. Dalam terminologi Husserl, kita berbicara mengenai dunia yang abadi. Pengetahuan berhubungan dengan sistem-sistem makna dan sistem-sistem tersebut terakumulasi melalui proses kehidupan. Oleh karena itu kita dapat mengatakan bahwa pengetahuan dalam beberapa hal mewakili pengalaman kita.

*Pengetahuan dan makna saling terkait erat.* Seseorang dapat mengatakan bahwa representasi pengalaman kita adalah maknanya bagi kita. Aspek mendasar dari pemrosesan makna kita adalah bahwa kita memahami dunia kita sebagai dunia objek. Karenanya sebagian besar pengetahuan kita bersifat “ontologis”. Contohnya, sebuah kursi dilihat sebagai sebuah kursi, dengan seluruh konsekuensi praktis keberadaannya sebagai kursi.

Terhadap seluruh potensi interpretasinya sebagai sebuah objek atau latarbelakang untuk objek lain, “benda” ini tumbuh sebagai sebuah kursi yang bermuatan seluruh makna sosial budaya yang dimiliki dalam praktek manusia. Oleh karena itu, makna sebuah kursi bukanlah sesuatu yang dapat dibentuk sebuah pemikiran individu dengan sendiirnya, diluar dari yang tiada. Bagi manusia, konsekuensi praktis dari sesuatu yang menjadi kursi berhubungan dengan sistem aktivitas sosial (Tuomi, 1999: 98).

Polanyi (1998) berpendapat bahwa *pengetahuan manusia pada dasarnya bersifat pribadi*. Inilah sisi lain uang logam. Tentu saja seluruh yang kita ketahui terbangun di puncak makna yang kita tafsirkan. Namun, sisi lain uang logam tersebut adalah bahwa sebagian besar blok bangunan yang digunakan oleh orang yang mengetahui bersifat sosial secara inheren. Seorang pakar teori aktivitas dapat mengatakan bahwa makna objek yang spesifik dapat didefinisikan sebagai total jumlah peran tersebut yang dimainkan objek dalam berbagai praktek sosial. Makna ini adalah jatahnya dalam makna sosial budaya, tetapi tentu saja hal ini tidak pernah sepenuhnya tersedia bagi orang yang individu yang mengetahui.<sup>28</sup>

Dalam pandangan realis, *kebenaran adalah hubungan antara deskripsi kita dan “dunia diluar*

*sana”*. Dalam pandangan pragmatis, kebenaran adalah mengenai keyakinan yang tepat. Pengetahuan tidak berhubungan dengan realitas, sebaliknya pengetahuan “sepakat” dengan realitas, menuntun pemikiran dan tindakan kita. Seperti yang dikemukakan James:

*Gagasan yang membantu kita berurusan, baik secara praktis atau intelektual baik dengan realitas atau miliknya yang tidak menjerat kemajuan kita dalam frustrasi, yang sesuai ,pada faktanya, dan mengadaptasikan kehidupan kita dengan keseluruhan latar realitas, akan cukup sepakat untuk memenuhi persyaratan. Gagasan akan mempertahankan yang benar dari realitas tersebut.* (James, 1977:435).

Seseorang harus memperhatikan bahwa penganut fenomenologi, pakar teori aktivitas, atau kalangan pragmatis tidak mengklaim bahwa pengalaman kita adalah independen dari ‘dunia diluar sana’. Dunia yang transendental menghambat pengalaman kita, tetapi pengalaman kita tidak pernah ditentukan dunia transendental tersebut. Mengetahui tidaklah mengenai mengetahui kebenaran objektif atau esensi, sebaliknya mengetahui adalah mengetahui makna yang terletak secara personal dan sosial, berhubungan dengan aktivitas.

*Pengetahuan* sebagai produk dari mengetahui dapat didefinisikan sebagai sesuatu struktur makna yang relatif stabil yang mendasari dan membatasi aktivitas kita. Dalam pengertian ini, dapat “diketahui” bahwa ada kursi dalam ruangan ini. Untuk pengetahuan ini, tidak memerlukan “bukti” kursi yang ada

---

<sup>28</sup> Karenanya sebuah artifak tunggal juga dapat menjadi objek pembatas yang mengintegrasikan beberapa sistem aktivitas (Miettinen & Hasu, 1997).

dalam ruangan; berjalannya kesamping dan duduk di atasnya merupakan bukti diketahui hal ini. “Benda” yang disebut kursi adalah potensi konsekuensi dari tindakan. Hal ini pada gilirannya bergantung pada apa yang sedang dilakukan. Kursi dapat berupa setumpuk kayu bakar, pembuat bayangan, atau kerumunan atom yang bergetar. Keunggulan konsep kursi sekedar menandakan bahwa bagi hampir setiap orang dalam masyarakat modern kursi diketahui sebagai objek tempat duduk. Pengetahuan kemudian membatasi tindakan kita sekurangnya sebanyak keterbatasan material diluar dunia kita yang bermakna (Tuomi, 1999: 99).

Pengetahuan karenanya dapat eksis tanpa seseorang yang “menjustifikasi”-nya dalam proses justifikasi yang terpisah. Namun, sikap alami kita adalah realis, dan konsekuensinya kita berasumsi bahwa pengetahuan harus merupakan *sesuatu yang “objektif” dan berakar pada realitas di luar*. Posisi yang dicoba untuk cirikan diatas mengimplikasikan bahwa pengetahuan objektif harus diinterpretasikan sebagai pengetahuan interpersonal. Hal ini tidak bersandar pada realitas eksternal tak bermakna; sebaliknya hal ini bersandar pada praktek sosial yang bermakna. Pengetahuan interpersonal tersebut karenanya hanya dimungkinkan melalui aktivitas dan komunikasi. Pengetahuan interpersonal harus diartikulasikan sebagai artifak material atau komunikasi, dan hanya jika digunakan dalam praktik sosial tersebut dapat memiliki konsekuensi praktis.

Bergson dan Husserl menekankan sesuatu yang tumbuh sebagai titik perhatian dan objek distintif untuk mengetahui harus terdapat konteks makna dimana hal tersebut terjadi. Polanyi (1998) menyebutnya perferal makna latarbelakang atau pengetahuan implisit. Meskipun banyak penulis mengkontraskan pengetahuan implisit dengan pengetahuan eksplisit dan artikulatif (bandingkan dengan Tuomi, 1991). Ketika pengetahuan implisit menjadi titik perhatian, dalam sebagian besar kasus tidak diartikulasikan. Perbedaan utama antara *pengetahuan implisit dan titik perhatian* ketika muncul pengetahuan titik perhatian, kompleksitas struktur makna implisit menjadi tersederhanakan dalam objek kesadaran. Pada tingkat persepsi, kita dapat mengatakan bahwa kita mengikuti bidang persepsi kita dan menggeneralisasi dan mengabstrakkan sejumlah karakteristik sebagai sebuah objek yang dipahami. Objek kesadaran ini bisa jadi dicirikan sebagai *nexus* makna yang relatif stabil, mengitari hubungan makna lain yang berkembang. Namun, objek titik perhatian mengetahui pada tahap ini mungkin lebih baik dikonseptualisasikan sebagai objek yang “dikehendaki” atau “interpretasi” dunia yang dipelihara secara aktif. Meskipun objek mengetahui tidak “diartikulasikan” atau “dieksternalisasikan” dengan sendirinya, interpretasinya sebagai sebuah objek dunia diartikulasikan oleh sistem pemrosesan makna kognitif. Interpretasi ini dapat dipahami sebagai sebuah struktur atau konfigurasi hubungan makna yang dijalin bersama oleh

pemrosesan makna secara aktif berdasarkan kognisi individu.

## V. Informasi, Pengetahuan, dan Kapital Intelektual

Choo (1998: 3) bahwa efektivitas *knowledge management* juga dipengaruhi proses informasi yang terjadi, bagaimana informasi diperoleh, diolah, dan digunakan. Penggunaan informasi pada *knowledge management* terbagi dalam tiga arena, yaitu: 1) *Sense making*, 2) *Knowledge creating* dan 3) *Decision making*.

Yang kesemuanya mempunyai proses interkoneksi yang sangat tinggi dan holistik. Saling pengertian dan memperoleh kesamaan pemahaman dalam interaksi manajemen pengetahuan merupakan situasi yang menjadi prasyarat perusahaan atau organisasi dan juga merupakan kebutuhan. Pemahaman SDM terhadap proses informasi yang berlangsung akan mempengaruhi interpretasi dan transformasi informasi. Dari ketiga arena tersebut, terdapat alur informasi yang berbeda seperti yang terlihat dalam tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3.**  
**Model Penggunaan Informasi pada Perusahaan**

| Mode                      | Central Idea   | Outputs   | Main Concepts   |
|---------------------------|--|---|---|
| <i>Sense Making</i>       | Enacting organization: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Environmental change</li> <li>. Interpret the equivocal data by enacting interpretations</li> <li>. Information is interpreted</li> </ul>      | Enacted environments and shared interprotections for constructing meaning | Enactment, selection, re taxation   |
| <i>Knowledge Creation</i> | Exacting organization: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Existing knowledge</li> <li>. Create new knowledge through knowledge conversation &amp; sharing</li> <li>. Information is converted</li> </ul> | New explicit and taxit knowledge for innovation                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Taxit knowledge</li> <li>. Explicit knowledge</li> <li>. Knowledge conversion</li> </ul> |
| <i>Decision Making</i>    | Rational organization: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Problem</li> <li>. Information is analyzed</li> </ul>  | Decisions leading to rational, goal directed behavior                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Bounded rationality</li> <li>. Decision promise</li> <li>. rules</li> </ul>              |

Sumber: Choo, 1998: 15

Seperti model manajemen lain, model dari *knowledge manajemen* pun mempunyai keragaman dan sudut pandang berbeda. *Knowledge creating* berangkat dari konsep utamanya *learning organization*, dimana

*existing knowledge* yang terdiri dari *taxit knowledge* dan *explicit knowledge* melalui proses konversi *knowledge* dan interaksi menghasilkan *taxit* dan *explicit knowledge* baru, juga merupakan inovasi dari organisasi

tersebut. Proses kreativitas dan interaksi antar level manajemen dan karyawan menghasilkan inovasi dan keuntungan kompetisi yang mampu bersaing dalam aktivitas interaksi ekonomi.

Model *knowledge creating* berbeda dengan *sense making* yang berorientasi perubahan lingkungan dan *decision making* yang berorientasi pada pemecahan masalah melalui persoalan yang timbul. Meskipun, model organisasi yang berorientasi pada pengetahuan sangatlah dinamis. Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi interaksi didalamnya, seperti kultur organisasi, konsep manajemen yang diterapkan dan aplikasi teknologi.

Komunikasi dan interaksi untuk saling berbagi pengertian dan tujuan dari target organisasi merupakan aktivitas *knowledge management*. Interaksi antar kultur pengetahuan

dengan *tacit* dan *explicit knowledge* merupakan hal yang menarik untuk dikaji. Konvergensi antara *culture*, *tacit* dan *explicit* merupakan gabungan yang dapat memberikan inovasi-inovasi. Perpaduan antara lingkungan yang dipengaruhi oleh budaya dan adat istiadat setempat dan skill juga pengalaman yang dimiliki oleh seseorang baik secara *explicit* maupun *tacit knowledge* memberikan suasana yang dapat mendukung kreativitas kelompok atau individu untuk melahirkan ide-ide kreatif dan inovatif (Choo, 1998: 241).

Selain itu, terdapat berbagai argumentasi tentang proses dari *knowledge creating* yang dikemukakan oleh para ahli, seperti terlihat pada tabel 4. Ada tiga macam proses *knowledge creating* yang dikemukakan. Secara garis besar ada kesamaan dari ketiganya

**Tabel 4.**  
**Proses Knowledge Creating**

| Knowledge Process  | Knowledge Conversation Phases                  | Knowledge Building                                      |
|--|--|---|
| Generative processes<br>Generating new knowledge                     | .Sharing tacit knowledge<br>.Creating concepts | Shared problem solving<br>Experimenting and prototyping |
| Productive processes<br>operating new knowledge                      | .Justifying concepts<br>.Building an archetype | Implementing and integrating new processes and tools    |
| Representative processes<br>Diffusing and transferring new knowledge | Cross-levelling knowledge                      | Importing knowledge                                     |

Sumber: Choo, 1998: 130

## VI. Critical Review

### 1. Pengetahuan Sebagai Kunci Sukses Organisasi

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995: 4) bahwa ketika dihadapkan

resesi dunia, perusahaan-perusahaan di Jepang berupaya bangkit dan berjuang menghadapi kompetisi internasional yang keras. Karenanya, secara terus-menerus mengantisipasi

perubahan dengan menciptakan sesuatu yang baru, baik dalam bidang teknologi, desain produk, proses produksi, pendekatan pemasaran, model distribusi yang baru atau cara-cara baru dalam melayani para pelanggannya. Pembaruan atau inovasi demikian ini, merupakan upaya berkesinambungan dan butuh kerja keras. Salah satunya dengan melihat ke luar dan ke depan, mengantisipasi perubahan dalam pasar, teknologi, kompetisi dan juga produk dengan terus-menerus melakukan pendekatan kepada semua pihak yang terkait untuk mendapatkan wawasan baru atau kata kuncinya yang mungkin dapat ditawarkan.

Cara-cara tersebut, memang lazim dilakukan oleh semua perusahaan, dan tidak hanya perusahaan Jepang. Namun bedanya, perusahaan-perusahaan Jepang dalam waktu yang sama giat melakukan akumulasi pengetahuan dari luar. Tindakan yang tergolong unik ini dilakukan perusahaan-perusahaan Jepang dalam menjaga inovasinya yakni dengan mengkaitkan pengetahuan luar dan dalam. Thomas Clarke dan Clegg (1998: 3) menyatakan bahwa inovasi yang konsisten adalah kebutuhan untuk dapat bertahan hidup pada berbagai pasar. Pengetahuan yang diakumulasikan dari luar disebarkan secara luas didalam organisasi untuk disimpan sebagai bagian dari pengetahuan perusahaan untuk kemudian digunakan bagi pengembangan teknologi dan produk-produk baru. Proses konversi dari luar ke dalam dan dari dalam kembali ke luar lagi dalam bentuk produk-produk yang baru, jasa-jasa atau system

menjadi kunci dalam memahami mengapa perusahaan di Jepang menjadi perusahaan yang sukses. Proses aktivitas internal dan eksternal inilah yang menjadi bahan bagi inovasi berkelanjutan didalam perusahaan-perusahaan di Jepang dan yang pada akhirnya menghasilkan keunggulan bersaing perusahaan.

*Knowledge* bukan sekedar ‘pengetahuan itu sendiri’ namun lebih kepada ‘penciptaan pengetahuan’ (*knowledge creation*). Pengembangan pengetahuan ini dipelopori pakar seperti Peter Drucker, Alvin Toffler, James Brian Quinn, dan Robert Reich yang belakangan ini mengumandangkan tentang datangnya ‘ekonomi baru atau masyarakat baru’, yang mengacu pada *knowledge society* yang diperkenalkan Peter Drucker (1993). Peter Drucker menyatakan pengetahuan bukan hanya sekedar sumberdaya lain disamping faktor produksi buruh, modal, dan tanah. Namun merupakan sumberdaya yang paling berharga pada saat ini. Karenanya, menurut Drucker membuat suatu masyarakat tersebut menjadi unik. Toffler (1990) sependapat dengan Drucker dan menyatakan, pengetahuan adalah sumberdaya tertinggi bagi kekuasaan dan sekaligus kunci dalam pergeseran kekuasaan. Toffler juga mengamati bahwa pengetahuan telah berubah dari hanya sebagai pelengkap kekuasaan uang dan otot menjadi kekuatan yang paling inti. Hal ini pula yang menyebabkan mengapa pertarungan untuk menguasai pengetahuan dan sarana komunikasi semakin memanas di seluruh penjuru dunia belakangan ini dan ke depan.

Sementara itu, Quinn (1992) sependapat dengan Drucker dan Toffler (1990) menyatakan bahwa ekonomi dan kekuatan produksi dari perusahaan modern lebih banyak terletak pada kapabilitas intelektual dan kapabilitas jasa disbanding asset yang keras seperti tanah, peralatan, dsb. Lebih jauh dikatakan bahwa nilai sebagian besar produk-produk dan jasa-jasa tergantung terutama pada bagaimana ‘basis pengetahuan yang tidak nyata’ seperti ketrampilan teknik, desain produk, kreativitas individu, dan inovasi yang dikembangkan.

Para ahli sependapat bahwa masa depan adalah milik mereka yang dikaruniai pengetahuan, apakah itu individu maupun organisasi baik yang sifatnya private maupun publik, termasuk dalam hal ini adalah pemerintah daerah.

## 2. Management’s New Paradigms

Paradigma adalah asumsi dasar mengenai realita yang biasanya digunakan oleh ilmu sosial, termasuk manajemen. Paradigma diikuti dan dimiliki secara tidak sadar oleh seorang ilmuwan, penulis, guru, dan praktisi di lapangan. Pada gilirannya asumsi-asumsi tersebut bagi mereka diteruskan kepada murid-muridnya (pengikutnya). Asumsi dasar tentang realitas ini akan menentukan kearah mana fokus perhatian seseorang itu.

Asumsi dasar menentukan apa yang dapat dianggap sebagai fakta. Sementara hal yang berada diluar itu dianggap sebagai pengecualian. Ada tiga asumsi dasar penting, yaitu: 1) Manajemen adalah manajemen bisnis; 2) Hanya ada satu jenis struktur

organisasi bisnis yang tepat dan 3) Hanya ada satu manajemen ‘manusia’ (karyawan) yang tepat.

Dalam praktik manajemen, asumsi dasarnya sebagai berikut: 1) Teknologi, segmentasi pasar, dan pengguna akhir bersifat definitif (*given*); 2) Ruang lingkup manajemen didefinisikan secara hukum (*legal*); 3) Manajemen memiliki fokus yang bersifat kedalam (*internal*) dan 4) Perekonomian didefinisikan sebagai batas-batas nasional (kebangsaan), yaitu e-kologi (kumpulan) perusahaan dan manajemen.

Selama abad 20, paling tidak sampai awal 1980-an semua asumsi diatas, kecuali yang pertama, cukup dekat untuk menggambarkan realitas di lapangan. Namun, saat ini semuanya sudah tidak terpakai atau tidak berguna lagi. Oleh karena itu, dibutuhkan asumsi baru untuk menggambarkan realitas yang ada sekarang yaitu 1) Manajemen adalah badan khusus yang terpisah dari organisasi apapun, 2) Organisasi menyesuaikan dengan tugas, 3) Asumsi mengenai pengelolaan SDM yaitu kita tidak dapat mengelola ‘seseorang’, tugas manajemen adalah memimpin orang, dan tujuannya adalah meningkatkan produktivitas dari kemampuan dan pengetahuan khusus dari masing-masing yang dimiliki individu, 4) Saat ini asumsi mengenai teknologi dan kegunaannya (*values*) tidak bisa lagi menjadi dasar kebijakan manajemen, 5) Asumsi baru mengenai ruang lingkup manajemen adalah bahwa manajemen tidak ditentukan secara legal melainkan secara operasional, 6) Domain dari manajemen saat ini tidak lagi terletak

di dalam organisasi melainkan diluar organisasi dan 7) Saat ini batas-batas nasional tetap penting sebagai dasar dari pengembangan strategi bisnis.

Inti dari paradigma baru manajemen dari ketujuh paradigma diatas adalah tugas dan tanggung jawab manajemen, yang meliputi semua aspek apapun yang mempengaruhi kinerja organisasi dan produk yang biasa dihasilkannya, baik didalam maupun diluarnya.

### 3. Tantangan Abad 21: “Perubahan”

Menurut Kenichi Ohmae (2000), dalam percaturan dunia yang semakin mengglobal saat ini, maka terdapat empat faktor pokok yang tidak dapat dikontrol dan dibatasi pemerintah sebagai penyelenggara negara, yaitu arus investasi, arus industri, arus informasi teknologi dan arus individual konsumer. Dengan percepatan globalisasi, perubahan teknologi digital, dan terobosan baru pada dunia kedokteran, komunikasi, dan transportasi, kita tahu hanya satu hal yang pasti, yaitu ‘*perubahan*’ yang menyentuh semua hal, tidak ada yang tertinggal.

Pemikiran sehat mengatakan kepada kita bahwa kita tidak dapat menangani perubahan yang cepat dengan cara yang sama apabila kita menangani ‘*status quo*’. Meskipun sebagian manusia mengalami kesulitan dengan yang mendasar tersebut –hal yang dapat diprediksi (Boast dan Martin, 1997: 13). Namun, manusia tetap mencari yang stabil, teratur, dan metode yang dapat diprediksi untuk mengatasi krisis-krisis dan perubahan-perubahan yang tidak dapat diprediksi. Ini lah yang

mereka maksudkan ketika mereka bertanya terus-menerus tentang substansinya. Namun, substansi itu untuk yang dapat diprediksi dan substansi yang dapat diprediksi, dan yang pasti tidak bagi yang mendua atau yang tidak dapat diprediksi – tidak bagi dunia yang berubah.

Menurut Drucker (1992: 45-46), berdasarkan pemikiran awal manusia, orang yang telah mengenal bahwa krisis, turbulen, dan perubahan dapat merusak kesempatan-kesempatan mereka atau memberikan kesempatan bagi keberhasilan mereka. Krisis menurut ‘*simbol*’ bangsa Tionghoa adalah kombinasi simbol untuk ‘*bahaya dan peluang*’, sedangkan krisis menurut bangsa Yunani mempunyai makna yang sama juga. Oleh karenanya, kita yang hidup di dunia yang penuh dengan krisis, dan perubahan-perubahan, bahkan datang lebih cepat dengan kompleksitas yang besar dari yang sebelumnya. Namun, sejarah menyediakan banyak penuntun-penuntun yang nyata dan tanda-tanda akan situasi kita.

### 4. Strategy –The New Certainties

Setiap organisasi itu bekerja berdasarkan suatu prinsip (*teory of bisnis*) yaitu seperangkat asumsi tentang bisnis apa yang digeluti, tujuan apa yang ingin dicapai, bagaimana mengukur hasil-hasil yang dicapai, siapa konsumen, dan nilai apa yang diciptakan (*customer value*).

Strategi itu adalah bagaimana menjalankan atau mengubah teori bisnis menjadi kinerja organisasi. Tujuannya untuk mencapai organisasi pada lingkungan yang tidak terprediksi. Strategi juga merupakan

ujian bagi teori bisnis. Kegagalan strategi dalam menghasilkan target yang diinginkan merupakan indikasi pertama, bahwa teori bisnis perlu dikaji ulang.

Abad 21 dikenal sebagai periode perubahan cepat dan ketidakpastian total. Namun, ada lima fenomena yang dapat dipandang sebagai kepastian, yaitu : 1) Menurunnya Angka Kelahiran di Negara Maju, 2) Perubahan-Perubahan dalam Distribusi *Disposable Income*, 3) *Perubahan Definisi Kinerja*, 4) *Kompetisi Global* dan 5) *Meningkatnya ketidaksesuaian antara globalisasi ekonomi dan perpecahan politik*.

## 5. Knowledge and The Change Leader

Sebagaimana dikatakan oleh Drucker (1993), Toffler (1990) dan Quinn (1992) bahwa pemimpin masa depan adalah mereka yang memiliki pengetahuan. Meskipun kita pada dasarnya tidak dapat mengelola 'perubahan', karena perubahan adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari, tapi perubahan sering dipandang seperti 'maut dan pajak'. Berarti orang selalu ingin menundanya selama mungkin. Karena perubahan sudah menjadi sebuah norma, maka yang harus dilakukan adalah bagaimana mengelola perubahan itu. Maka dengan memiliki pengetahuan kita apalagi sebagai seorang pemimpin maka dengan memiliki pengetahuan akan dapat minimal memprediksi adanya perubahan yang akan terjadi.

Oleh karena itu, seorang pemimpin perubahan (baik private maupun publik) memerlukan empat syarat untuk memimpin perubahan,

yaitu: 1) *Kebijakan-kebijakan menyangkut masa depan*, 2) *Metode sistematis untuk menghadapi dan mengantisipasi perubahan*, 3) *Cara untuk memperkenalkan perubahan baik ke dalam maupun keluar organisasi*, 4) *Menyeimbangkan antara keseimbangan dan kesinambungan*, dan 5) *Pembuat Perubahan: Individu dan Knowledge-Worker Productivity*.

Sebagaimana pendapat Drucker, meskipun tidak 'gamblang' mengatakannya. Menurut Boast dan Martin (1997: 14), bahwa 'yang membuat perubahan itu adalah individu' (kualitas dari dan dalam individu). Hal ini berdasarkan hasil dari karakteristik yang ditemukan utama yang selalu muncul sebagai kualitas dari perubahan yang berhasil dan pemimpin krisis. Karakteristik itu sbb: a) Kenyamanan dalam kemenduaan; b) Produktif secara tidak konsisten; c) Intuisi dan nalar; d) Pandangan dan nilai yang luas (dengan penekanan khusus pada keunggulan konteks) dan Pengembangan alat-alat pikiran, dan kreativitas.

Karakteristik diatas mengungkapkan, 'jawaban terletak pada orangnya 'individu', bukan pada alat, metodologi, formula atau seperangkat peraturannya. Diera 'kemenduaan dan perubahan', kesuksesan tidak dapat dirancang dengan 'bagaimana caranya'. Bahkan, peluang keberhasilan hanya bertambah sampai ketinggian, ketika individu mengembangkan hak 'kepada siapa'. Seorang 'kepada siapa' adalah seorang yang maju dengan pesat dalam kemenduaan,

mengambil 'kemanfaatan' dalam turbulen, dan menguasai krisis.

Lebih dalam lagi, tokoh berpengaruh luas membantu menciptakan 'kepada siapa' dan dapat menghasilkan sejumlah perubahan kepribadian. Apabila kita dapat menghasilkan sebuah 'kepada siapa' yang berhasil, kita akan mencetuskannya melalui kekuatan tokoh. Melalui tokoh, 'individu' mempelajari elemen yang tidak dapat diajarkan melalui 'metodologi' – elemen, seperti karakter, etika, kemauan, dan visi. Kita dapat 'belajar tentang' metodologi dan mempraktikkannya, namun kita harus 'belajar' etika. 'Belajar tentang' tidaklah sama dengan 'belajar'. Kita dapat 'mengetahui cara' pendekatan baru dan mencobanya, namun kita harus 'mengetahui visi'. 'Mengetahui tentang' tidaklah sama dengan 'mengetahui'.

Individu-individu dapat berubah ke tingkat ketika mereka dapat meninggalkan 'formula dan dasar pemikiran' yang lampau dan menaklukkan 'kemenduaan dan kompleksitas' yang konstruktif. Sebagaimana ungkapan Arnold Toynbee dalam Boast & Martin (1997: 15-16), bahwa "tanggapan yang tepat terhadap tantangan adalah dasar bagi kebangkitan masyarakat atau organisasi", baik itu pemerintah maupun bisnis.

Sumbangan terbesar manajemen dalam abad 20 adalah meningkatnya produktivitas pekerja kasar (*manual worker*) dibidang *manufaktur* sebesar 50 kali lipat. Sementara sumbangan terbesar di abad 21 ini adalah meningkatkan produktivitas pekerja

jasa (*knowledge-worker*). Aset yang paling berharga pada perusahaan abad 20 adalah peralatan produksi. Sementara aset yang paling berharga pada organisasi, baik bisnis maupun non bisnis adalah *knowledge-worker* dan produktivitasnya.

Produktivitas *Knowledge worker* ditentukan oleh enam faktor, yaitu: 1) Jenis tugas. Untuk mengetahui produktivitas *knowledge worker*, pertama-pertama harus diajukan pertanyaan apa pekerjaan yang dilakukannya; 2) Mereka harus memiliki otonomi; 3) Inovasi berkelanjutan harus menjadi bagian pekerjaan; 4) *Knowledge worker* memerlukan pembelajaran secara berkelanjutan (*continue*), namun juga diperlukan pengajaran yang kontinue juga; 5) Produktivitas *knowledge worker* tidak berdasarkan kuantitas output yang lebih penting lagi adalah kualitasnya dan 6) *Knowledge worker* harus dilihat dan diperlakukan sebagai aset daripada sebagai biaya (*cost*).

Drucker membedakan juga jenis *knowledge worker* lain yang disebut dengan 'teknologis', yaitu *knowledge worker* yang melakukan pekerjaan *knowledge* sekaligus mengerjakan 'manual'. Contohnya, dokter ahli bedah yang melakukan operasi, apabila pasien mengalami komplikasi yang tak terduga, maka memerlukan 'judgment'.

Tiga unsur yang sangat penting dalam pekerjaan teknologis adalah 1) Mendefinisikan tugas, Bertanggungjawab penuh untuk memberikan kepuasan konsumen dan 3) Teknologis harus diperlukan sebagai *knowledge worker*.

Tujuan organisasi dan manajemen harus kita definisikan kembali, yaitu untuk

memuaskan pemilik sah (*shareholder*) maupun memuaskan pemilik *human capital (knowledge worker)*. Kemampuan organisasi untuk bertahan akan sangat bergantung pada *comparatif advantage* mereka agar pemilik *knowledge worker* menjadi produktif. Merekrut dan mempertahankan *knowledge worker* adalah prasarat utama dan yang paling mendasar.

## 6. Managing Oneself

Semakin banyak orang yang bekerja sebagai *knowledge worker*, maka berarti mereka harus mempunyai kemampuan untuk mengelola diri sendiri. Mereka sendiri lah yang harus menentukan dimana mereka dapat memberikan kontribusi terbesar dan mereka sendiri juga yang harus mengembangkan dirinya.

Mereka harus mengetahui bagaimana dan kapan harus melakukan perubahan terhadap apa yang mereka lakukan sekarang, bagaimana caranya, dan kapan melakukannya. *Knowledge worker* kemungkinan besar, untuk memiliki jangka waktu usia melebihi organisasi dimana mereka bekerja. Meskipun misalnya mereka menunda masa dunia kerja, seperti melanjutkan sekolah sampai akhir umur 20-an, namun dengan angka harapan hidup rata-rata, mereka akan hidup sampai akhir umur 80 tahun.

Kemungkinan benar juga mereka akan terus bekerja, meskipun hanya separuh waktu sampai berumur 75 tahun atau lebih. Jadi rata-rata usia kerja mereka adalah sekitar 50 tahun. Sementara itu rata-rata harapan hidup dari organisasi bisnis hanya 30 tahun. Apalagi dengan tingkat perubahan secepat sekarang bisa jadi akan menjadi lebih pendek lagi. Dengan kata lain, seorang *knowledge worker* harus siap bekerja lebih dari satu

pekerjaan, dan lebih dari satu perusahaan, dan karir lebih dari satu.

*Knowledge worker* itu mengalami lima pertanyaan penting, yaitu: 1) *Siapa saya, dimana letak kekuatan saya, dan bagaimana saya bekerja,* 2) *Dimana tempat saya seharusnya,* 3) *Apa kontribusi saya,* 4) *Knowledge worker harus mengambil tanggungjawab hubungan,* dan 5) *Mereka harus merencanakan paruh kedua dari hidup mereka.*

## 7. Corporate (Perusahaan): Perubahan & Pengetahuan

Dalam kondisi dunia yang serba '*kemenduaan dan berubah*'. Osborne & Gaebler (1999: 354), maka mengharuskan korporasi mungkin banyak menggantikan pemerintah dalam kekuatan politik bertransformasi atau bergeser dalam pemerintah wirausaha dan tanggungjawab sosial (inovasi sosial). Penggantian ini mengakibatkan bisnis global untuk menciptakan '*korporasi yang humanis*' dengan visi yang lebih jauh ke depan dan lebih mendalam daripada '*humanis sekuler*' yang ditawarkan saat ini. Bahkan, apabila teknologi tinggi dapat menangani secara efektif semua hal yang mendasar, hanya manusia yang cerdas dan bertanggung jawab yang dapat merencanakan manusia dan korporasi humanis dan memastikan bahwa mereka dapat mencapai potensi mereka yang paling besar.

Oleh karena itu, menurut Paul Weiland dalam Stein & Book (2000: 29), diperlukan pemimpin yang tangguh yang dimulai dengan kesadaran diri, yaitu menyadari siapa diri kita dan nilai-nilai yang kita anut. Dia menekankan pentingnya komunikasi, keaslian, dan kemampuan menjadi pendengar yang

tidak defensif (mau menerima saran dan kritik).

Menurut Osborne & Gaebler (1992: 358), pemerintahan yang mengikuti perubahan akan mengikuti selalu paradigma baru realitas pada masyarakat yang dipimpinnya, serta bersama dengan orang yang mengikutinya dalam suatu organisasi pemerintah untuk selalu bersedia menanggung risiko dari perubahan tersebut. Antara pemimpin dan orang yang mengikutinya harus selalu menjadikan '*proses perubahan dan risiko perubahan*' itu sebagai media untuk selalu menjadi bagian dari '*belajar*'-nya. Menurut Covey (1993: 303-303) bahwa di samping itu, pemimpin sendiri dalam proses perubahan dan pembaharuan tersebut untuk mencapai keberhasilan, harus selalu mengadakan dan mensinergikan empat dimensi, yaitu fisik (ekonomi), mental (psikologis), sosial (emosional), dan spriritual (penemuan makna).

Pengetahuan tersebut bermanfaat untuk melakukan '*analisis kebijakan*' karena analisis kebijakan mengandung arti aktivitas '*menciptakan pengetahuan*' tentang dan dalam proses pembuatan kebijakan. Dalam menciptakan pengetahuan tentang proses pembuatan kebijakan analisis kebijakan meneliti sebab, akibat, kinerja kebijakan dan program publik. Karenanya, efektivitas pembuat kebijakan tergantung pada akses terhadap stok pengetahuan, komunikasi dan penggunaan analisis kebijakan menjadi penting sekali dalam praktik (Dunn, 1994: 4).

Oleh karena itu, seorang pemimpin baik private maupun publik harus dapat mampu masyarakat menjadi masyarakat berpengetahuan sehingga setiap adanya perubahan, antara pemimpin yang dipimpin mampu untuk mengantisipasi dan mengendalikannya dengan *knowledge creation* yang dimilikinya. Organisasi yang demikian, baik private maupun publik akan menjadi sebuah organisasi yang maju dan berkembang terus di masa yang akan datang.

## VII. Penutup

Pengetahuan merupakan sumber utama untuk kemajuan organisasi (perusahaan) maupun organisasi publik di masa depan. Oleh karena itu, *knowledge creation* (kreativitas pengetahuan) harus dimiliki oleh individu (*knowledge worker*) sehingga diharapkan akan terbentuk masyarakat pengetahuan (*knowledge society*).

Selanjutnya bagaimana kita mengelola perubahan-perubahan yang terjadi berdasarkan *knowledge* yang dimiliki, bagaimana kita dapat merubah 'suatu perubahan' itu dari 'hambatan' menjadi 'peluang' dengan melalui *knowledge creation*, dan pembuat 'perubahan' adalah 'individu-individu' itu sendiri dengan melalui *knowledge worker*.

Oleh karena itu, pengetahuan organisasi perusahaan (swasta) harus selalu menyesuaikan dengan 'kenyataan' riil di masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Boast, William M., & Martin, Benjamin, *Master of Change*, Executive Excellence Publishing, Colorado: 1997.
- Choo, Chun Wei, *The Knowing Organization*, Oxford University Press, New York: 1998.
- Clarke, Thomas, & Clegg, Steward, *Changing Paradigms: The Transformation of Management Knowledge for the 21st century*, Harper Collins Publisher, London:1998.,
- Covey, Stephen R., *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster Inc., 1993.
- Drucker, Peter F., *Managing for the Future: the 1990s and Beyond*, Dutton, New York: 1992.
- ....., *Management Challenges for the 21st Century*, HarperCollins Publishers, Inc., New York: 1999.
- Dunn, William N., *Public Policy Analysis: An Introductio*, Second Edition, Prentice-Hall, New Jersey: 1994.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka, *Knowledge Creating Company: How Javanese Companies Create the Dynamic Innovation*, Oxford University Press, Oxpord: 1995.
- Ohmae, Kenichi, *The Mind of the Strategist, The Art of Japaneses Business*, McGraw-Hill, New York: 1982.
- Osborn, Davide, & Gaebler, Ted, *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Addison-Wesley, United States: 1992.
- Quinn, J.B., *Intellegent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York: 1992.
- Stein, Steven, J., & Book, Howard E., *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success*, Stoddart Publishihg, Toronto: 2000.
- Tofler, Alfin, *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of 21st Century*, Bantams Books, New York: 1990.
- Tuomi, Ikka, *The Future of Knowledge Management*, Joint Research Center, Institute for Prospective Technological Studies: 2002.
- ....., *Corporate Knowledge: Thory and Practice of Intelligent Organization*, Department of Helsink, iMetaxis, Finland: 1999.