BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Knowledge Management*

1. Beberapa Definisi *Knowledge Management*

Sebelum munculnya *Knowledge Management*, pembedaan antara data, informasi, *knowledge* dan *wisdom* tidak begitu menyita perhatian para praktisi bisnis, walaupun sebenarnya proses distilasi data menjadi informasi dan informasi menjadi *knowledge* sudah menjadi bagian dari rutinitas mereka. Pembedaan data, informasi, *knowledge* dan *wisdom* menjadi penting dalam KM, karena ketidakjelasan pembedaan potensial menimbulkan inefisiensi dan kesalahan dalam penerapan KM. Karena ada kemungkinan suatu organisasi menyatakan telah menerapkan KM, tetapi pada kenyataannya yang terjadi baru sampai kepada tahapan manajemen data atau informasi.

Definisi tentang KM sangat beragam. Jika kita melakukan pencarian tentang definisi KM di internet, maka kita akan menemukan puluhan bahkan ratusan definisi KM. Definisi KM kemungkinan besar akan bertambah seiring dengan semakin berkembang dan beragamnya pemahaman tentang KM. Biasanya dalam

perancangan KM di dalam suatu perusahaan maka faktor subjektif para perancangnya turut mempengaruhi pemilihan definisi yang akan diadopsi, disamping kesesuaian dengan strategi dan kerangka yang digunakan dalam implementasi KM.

Knowledge Management adalah suatu cara bagi perusahaan untuk mengidentifikasi, membuat, merepresentasikan, mendistribusikan, dan memungkinkan pengadaptasian wawasan dan pengalaman. Wawasan dan pengalaman tersebut terdiri dari pengetahuan, baik yang dimiliki oleh individu maupun pengetahuan yang melekat pada proses atau standar prosedur perusahaan. Tujuan utama *Knowledge Management* adalah untuk memelihara dan mentransfer dengan efektif pengetahuan yang penting kepada para karyawan (Leung, Chan, & Lee, 2003).

Menurut Karl-Eric Sveiby (1998), *Knowledge Management* adalah sebuah seni untuk menciptakan nilai dengan cara meningkatkan asset-asset *intangible* (*leveraging intangible assets*). Asset-asset *intangible* yang dimaksud dapat diklasifikasikan ke dalam 3 (tiga) kategori yaitu:

1. Kompetensi individu yaitu asset *intangible* yang berupa pengetahuan dari orang-orang yang ada dalam organisasi/perusahaan.
2. Struktur Internal yaitu asset *intangible* yang ada atau melekat dalam struktur internal organisasi/perusahaan seperti misalnya merek, prosedur, patent, sistem dan lain-lain.

3. Struktur Eksternal yaitu asset *intangible* yang berada di luar struktur organisasi/perusahaan seperti pelanggan, pemasok, rekanan dan lain-lain.

Ketiga jenis asset di atas akan dioptimalkan pemanfaatannya untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi dengan menggunakan pengetahuan yang tercipta pada proses *knowledge management*. Pemanfaatan asset *intangible* yang berhasil akan meningkatkan nilai organisasi atau perusahaan secara signifikan. Nilai perusahaan dapat meningkat dengan adanya inovasi-inovasi yang dihasilkan melalui proses *knowledge management* yang pada akhirnya dapat mengantarkan perusahaan menjadi pemenang dalam kompetensi bisnis yang terjadi.

Davidson dan Voss (Setiarso, 2012: 5) mengatakan bahwa sebenarnya mengelola *knowledge* merupakan cara organisasi mengelola karyawan mereka dan berapa lama mereka menghabiskan waktu untuk menggunakan teknologi informasi. Sebenarnya *knowledge management* adalah bagaimana orang-orang dari berbagai tempat yang berbeda mulai saling berbicara.

Sedangkan Robert Buckman (Tobing, 2007: 23) yang merupakan salah satu CEO yang terjun langsung dalam memimpin implementasi KM di perusahaan Buckman Labs, memilih definisi KM dari *American Productivity and Quality Centre* (APQC). Definisi KM menurut APQC yang digunakan untuk Buckman Labs adalah *systemic approaches to help information and knowledge emerge and flow to the right people at the right time to create value.*

2. Manfaat Implementasi KM

Knowledge merupakan asset kunci agar suatu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang kontinu. Menurut Tobing (2007: 24) Keunggulan kompetitif tersebut diperoleh dari dampak implementasi *Knowledge management* terhadap berbagai bidang berikut:

a. Bidang operasi dan pelayanan

Saat ini telah terjadi perubahan dari industry manufaktur ke industri jasa yang berimplikasi terhadap karakteristik dari pekerjaan (*job characteristic*). Dalam industri manufaktur, pekerja melakukan aktifitas yang sifatnya berulang sesuai dengan instruksi kerja yang ketat dan menghasilkan sesuatu barang yang berwujud atau *tangible*. Sedangkan dalam industri jasa, tindakan-tindakan yang dilakukan pekerja bersifat unik yang membutuhkan proses pengambilan keputusan yang kompleks berdasarkan pengertian dan pengetahuan dimiliki oleh pekerja. Pekerjaan ini disebut *knowledge work*dan pekerjanya disebut *knowledge worker*, istilah yang pertama kali disebutkan oleh pemikir manajemen terkemuka Peter F. Drucker.

Perusahaan yang memiliki *knowledge worker* adalah perusahaan yang memiliki basis *customer knowledge* yang terkelola dengan baik.*Customer knowledge* ini dapat diakses oleh pekerjanya serta dapat membantu mereka dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggannya. *Knowledge worker* sangat mengenal pelanggannya, mereka mengetahui permasalahan yang dihadapi pelanggan dan solusi yang sudah terbukti efektifitasnya serta

mengetahui secara proaktif kebutuhan pelanggannya karena semuanya itu tersaji dalam basis *customer knowledge* perusahaan yang dikelola dengan prinsip-prinsip *knowledge management* (KM).

Akibat logis dari kondisi tersebut adalah, *knowledge worker* dapat memberikan respon yang lebih cepat, penanganan klaim pelanggan yang lebih baik, serta pelayanan yang lebih proaktif.

b. Bidang pengembangan kompetensi personil

Proses pembelajaran terjadi dalam siklus yang kontinu. Proses ini berawal dari akuisi *knowledge* yang kemudian diaplikasikan dalam proses bisnis organisasi. *Knowledge* yang diaplikasikan potensial memunculkan *knowledge* yang baru melalui proses *knowledge creation* (penciptaan *knowledge*). Hal ini kemudian dipelihara dan di *share* kembali untuk dapat diakusisi dan dimanfaatkan secara luas. Siklus inilah menjadi proses utama dalam KM yaitu berupa proses-proses: *knowledge creation, knowledge retention, knowledge transfer/sharing,* dan *knowledge utilization.*

Knowledge transfer/sharing sebagai salah satu proses utama dalam KM, pada hakekatnya adalah penciptaan kesempatan yang luas untuk belajar (*learning*) kepada seluruh anggota organisasi sehingga dapat meningkatkan kompetensinya secara mandiri. Namun demikian, tersedianya bahan ajar atau *knowledge* dalam KM yang disimpan dalam *memory* perusahaan, belum tentu akan mendorong minat belajar karyawan. Hal ini dapat terjadi karena dua faktor yaitu, pertama, *knowledge* yang tersedia kurang relevan dengan tugas

sehari-hari dari para pekerja. Kedua, para pekerja memang tidak memiliki motivasi dan daya yang memadai untuk belajar secara mandiri.

Untuk mengatasi faktor penghambat belajar yang pertama, perusahaan perlu secara terus menerus mengamati perkembangan kebutuhan *knowledge* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan melakukan *updating knowledge* yang tersimpan di dalam *memory* perusahaan.

Sedangkan untuk mengatasi faktor penghambat yang kedua, pekerja perlu didorong untuk memanfaatkan *knowledge* yang sudah tersedia di *memory* perusahaan melalui pembelajaran mandiri. Berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi belajar karyawan adalah dengan memfasilitasi proses belajar dalam bentuk tatap muka. Proses belajar mandiri ini perlu dievaluasi sekaligus dihargai melalui asesmen. Misalnya dengan membuka kesempatan kepada para pekerja untuk mencapai kualifikasi tertentu melalui proses eksaminasi. Dimana perusahaan menyediakan materi ajar, selanjutnya siapa yang dapat menguasai materi ajar tersebut pada tingkat kualifikasi tertentu diberi tunjangan serta penugasan yang khusus sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

c. Bidang pemeliharaan ketersediaan *knowledge*

Skill dan *knowledge* yang dimiliki oleh para pekerja dalam sebuah perusahaan perlu dikelola oleh perusahaan untuk menjamin tidak terjadinya *knowledge loss. Knowledge loss* adalah suatu kondisi dimana perusahaan kehilangan *knowledge* yang dibutuhkannya, walau *knowledge* tersebut sebenarnya sudah pernah dimiliki dan dipergunakan oleh perusahaan tersebut.*Knowledge loss*

dapat terjadi ketika seorang pekerja keluar dari perusahaan baik karena alasan pension atau pindah ke perusahaan lain, sementara *knowledge* yang dimiliki pekerja tersebut belum ditransfer kepada *memory* perusahaan atau pekerja lainnya di dalam perusahaan. *Knowledge loss* dapat mengakibatkan terganggunya operasi perusahaan, bahkan dapat mengakibatkan gangguan yang lebih serius jika perpindahan atau keluarnya pekerja tersebut diikuti dengan berpindahnya beberapa pelanggan ke perusahaan lain atau mengikuti pekerja tersebut menjadi pelanggan dari perusahaan yang baru dimasukinya.

d. Bidang Inovasi dan Pengembangan Produk

Salah satu produk dari KM adalah proses pembelajaran yang berimplikasi terhadap peningkatan kemampuan inovasi yaitu dengan terciptanya *knowledge* baru. Inovasi yang dikombinasikan dengan kebutuhan pelanggan akan menjadi solusi atau produk yang efektif dalam mengatasi permasalah yang dihadapi pelanggan.

Proses pengembangan produk merupakan proses yang bersifat kolaboratif dan lintas fungsi. Artinya produk baru tidak dihasilkan oleh unit atau fungsi tertentu dalam perusahaan, tetapi melibatkan berbagai unit untuk menjamin bahwa produk yang dihasilkan tidak sekedar baru, tetapi juga harus laku dan dapat diproduksi dengan semestinya. Rancangan produk baru biasanya dihasilkan oleh unit riset dan pengembangan, kemudian unit marketing melakukan pengujian apakah rancangan produk tersebut dapat diterima pasar, kemudian baru dievaluasi bagaimana cara memproduksinya oleh unit rekayasa atau operasi (Davenport, 1993). KM dapat mengakselerasi proses

pengembangan produk baru, karena KM sendiri mempromosikan dan menyediakan media untuk kolaborasi (baik *virtual* maupun tatap muka) dan *knowledge sharing.*

Semua manfaat KM yang dijelaskan pada butir **a** sampai **d** di atas, akan bermuara pada peningkatan produktifitas yang pada gilirannya akan meningkatkan *value* perusahaan. Peningkatan *value* perusahaan merupakan akibat logis dari peningkatan kepuasan pelanggan, penambahan jumlah pelanggan, penurunan biaya operasi, terjaminnya *knowledge,* dan terciptanya produk-produk inovatif yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan.

3. Faktor-Faktor Penting dalam Implementasi KM

Implementasi *knowledge management* tidak akan bisa berjalan jika tanpa ada proses *knowledge sharing* di dalamnya, karena dengan adanya *knowledge sharing* ini pengetahuan yang dimiliki individual dapat terakumulasi menjadi pengetahuan organisasi. *Knowledge management* memfasilitasi proses ini sehingga pengetahuan tersebut dapat terorganisir secara lebih baik dan nantinya bisa dimanfaatkan secara maksimal untuk kepentingan organisasi. Dengan adanya *knowledge management* yang didasari dengan adanya akumulasi pengetahuan individual melalui *knowledge sharing* ini, maka jika sewaktu-waktu ada salah satu anggota organisasi yang keluar, pengetahuan yang dimiliki individu tersebut tidak akan hilang karena telah menjadi pengetahuan organisasi dan organisasi tidak akan mengalami goncangan dengan adanya anggota yang keluar tersebut.

Dalam implementasinya, pengetahuan atau *knowledge* yang terakumulasi dalam suatu organisasi dapat dimanfaatkan dan digunakan sebagai alat untuk menemukan solusi dari masalah yang sedang dihadapi organisasi yang bersangkutan. Selain itu, pengetahuan ini juga bisa digunakan untuk menciptakan ide-ide baru maupun untuk memperbaiki ide-ide yang telah ada dalam organisasi. Oleh sebab itulah, jika tidak dikelola dengan baik dalam kerangka *knowledge management* yang terstruktur, pengetahuan yang peranannya sangat penting dalam organisasi ini tidak akan bisa membawa perbaikan dan tentu tidak akan bisa pula membuat organisasi tersebut tetap bisa bertahan di tengah era globalisasi dewasa ini.

Faktor-faktor penting yang harus diperhatikan agar *knowledge management* suatu organisasi dapat diimplementasikan secara optimal, menurut Tobing (2007: 28) yaitu;

a. Manusia

   Pada hakekatnya *knowledge* berada di dalam pikiran manusia berupa *tacit knowedge.* Carla O'Dell mengatakan bahwa 80% *knowledge* adalah berupa *tacit knowledge* dan hanya 20% berupa *knowledge* eksplisit (Tobing, 2007: 28). Disamping sebagai sumber *knowledge*, manusia pada hakekatnya juga merupakan pelaku dari proses-proses yang ada di dalam KM. Jika proses *knowledge sharing/transfer* dan *knowledge creation* tidak dapat berjalan, maka persoalan utamanya adalah karena tidak adanya kemauan dan kemampuan manusia untuk melakukannya. Semua proses-proses tersebut dapat berjalan,

selama manusia memang terdorong untuk melakukannya, walaupun tanpa bantuan teknologi.

Meningkatkan motivasi dan membangkitkan partisipasi anggota organisasi dalam implementasi KM, memerlukan pendekatan-pendekatan manajemen SDM. Berbagai penelitian, tulisan dan praktek implementasi KM membuktikan bahwa pemberian *reward* merupakan salah satu faktor yang signifikan dalam menentukan keberhasilan implementasi KM dan meningkatkan partisipasi aktif karyawan untuk membagikan *knowledge* yang dimilikinya serta meningkatkan kemampuan belajar mandiri dan berinovasi.

b. *Leadership*

Peran yang sangat kritis yang harus dijalankan oleh pemimpin adalah membangun visi yang kuat, yaitu visi yang dapat menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk tersebut. Visi tidak hanya sekedar *statement* yang bersifat retorik, tetapi harus diikuti oleh tindakan nyata dari pemimpin itu sendiri dalam memberikan teladan dan keyakinan kepada seluruh anggota organisasi bahwa memang organisasi sungguh-sungguh diarahkan dan digerakkan menuju visi yang telah ditetapkan. Sebaik-baiknya pernyataan visi, jika tidak ditindaklanjuti akan segera kehilangan efektifitasnya dan secara psikologis akan menjadi khayalan yang sudah dianggap menjadi kenyataan dan ini sangat berbahaya bagi sebuah organisasi.

c. Teknologi

Perkembangan teknologi informasi (TI) yang sudah merasuk ke semua aspek kegiatan manusia membuat penggunaan teknologi informasi menjadi salah satu

enabler dari KM. Perkembangan TI membuat semakin banyak proses yang diotomasi dan juga semakin banyak pekerja yang menghabiskan waktunya didepan komputer baik untuk melakukan pekerjaan analisis, mengeksekusi proses bisnis maupun untuk berkomunikasi. Internet saat ini sudah menjadi *interface* dan sekaligus *integrator* antara manusia dengan manusia lainnya.

Perkembangan teknologi internet dengan berbagai aplikasi didalamnya membuat teknologi ini menjadi basis utama pengembangan KM *Tool.*Tujuan utama dari penggunaan teknologi internet dalam KM adalah untuk mendistribusikan *knowledge* melalui internet/intranet yang memungkinkan *knowledge* yang dimiliki perusahaan dan karyawannya tersebar secara *corporate wide* dan menjadi milik kolektif perusahaan atau organisasi. Selain berfungsi sebagai media utama pendistribusian *knowledge*, penggunaan teknologi IT dalam KM juga sangat berperan dalam mengeksekusi berbagai proses di KM yaitu:

- *Capture, generate* atau akuisi *knowledge*
- Kodifikasi *knowledge*
- *Knowledge maintenance* (validasi, pemeliharaan integritas *knowledge*)
- *Security* dari *knowledge*
- Memonitor pemanfaatan *knowledge.*

d. Organisasi

Organisasi berkaitan dengan penanganan aspek operasional dari aset-aset *knowledge*, termasuk fungsi-fungsi, proses-proses, struktur organisasi formal

dan informal, ukuran dan indikator pengendalian, proses penyempurnaan, dan rekayasa proses bisnis.

Organisasi yang *supportif* terhadap KM adalah organisasi yang menghargai *knowledge* dan yang memilikinya. Organisasi ini sangat fleksibel dan sangat mudah menyesuaikan diri dengan perubahan.Galbraith et al (2002) menyatakan bahwa *reconfigurable organization* (organisasi yang dinamis) adalah organisasi yang mampu mengkombinasikan dan mengkombinasikan ulang *skill*, kompetensi, dan sumber daya organisasi untuk merespon perubahan-perubahan lingkungan. Sehingga jenis organisasi ini adalah berbasis *knowledge.*

Agar lebih kondusif terhadap implementasi KM, fungsi-fungsi pengelolaan *knowledge* sebaiknya dimunculkan. Fungsi-fungsi KM tersebut akan menjadi integrator dari fungsi-fungsi lainnya di dalam suatu organisasi.

Organisasi yang bersifat tradisional tidak mengenal posisi-posisi baru yang bernama CKO (*Chief of Knowledge Officer*), Senior Manager KM arau *Officer* KM. Posisi-posisi ini berkaitan dengan KM, dan cakupan tugasnya bersifat lintas fungsi, lintas unit dan lintas disiplin bahkan lintas hirarki. Sehingga perusahaan yang berkeinginan untuk mengimplementasi KM, harus mempersiapkan diri untuk tidak saja familier dengan posisi-posisi baru tersebut, tetapi juga harus merancang fungsi-fungsi, proses-proses, struktur serta menata ulang mekanisme koordinasi, interaksi dan aliran informasi/*knowledge* dengan posisi-posisi tersebut.

e. *Learning*

Garvin (1998) mendefinisikan *learning organization* sebagai keterampilan organisasi dalam lima aktifitas utama, yaitu:

- Penyelesaian masalah secara sistematis
- Pengujicobaan pendekatan-pendekatan baru
- Belajar dari pengalaman masa lalu
- Belajar dari praktek terbaik
- Transfer/*sharing knowledge* secara cepat dan efisien ke seluruh organisasi.

Proses *learning* menjadi sangat penting dalam KM, karena melalui proses inilah diharapkan muncul ide-ide, inovasi dan *knowledge* baru, yang menjadi komoditas utama yang diproses dalam KM. Untuk itu perusahaan perlu mendorong dan memfasilitasi proses *learning* dengan memastikan individu-individu berkolaborasi dan melakukan *sharing knowledge* secara optimal. Pemimpin harus memperlengkapi organisasi dengan lingkungan dan karakter-karakter yang dibutuhkan untuk terbentuknya *learning organization*, serta memberikan solusi dalam mengatasi hambatan belajar yang dihadapi organisasi.

B. Siklus *Knowledge*

Polanyi seorang ahli kimia merupakan orang pertama yang memperkenalkan bahwa *knowledge* terdiri dari dua jenis yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge. Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diam di dalam benak

manusia dalam bentuk intuisi, *judgement, skill, values* dan *belief* yang sangat sulit diformalisasikan dan di *share* ke orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media. *Explicit knowledge* dapat berupa formula, kaset/cd video dan audio, spesifikasi produk atau manual menurut Tobing (2007: 21).

Kedua jenis *knowledge* tersebut, oleh Nonaka dan Takeuchi (Setiarso, 2012: 35) dapat dikonversi melalui empat jenis produk konversi, yaitu: Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi dan Internalisasi. Keempat jenis proses konversi ini disebut SECI *Process* (S: *Socialization,* E: *Externalization,* C: *Combination,* dan I: *Internalization*) seperti yang tertera pada Gambar 2.1. Empat model konversi *knowledge* yaitu:

	Tacit Knowledge	Ke *Explicit Knowledge*
Tacit Knowledge Dari	**Sosialisasi** - *Face to face communications* - *Collaboration features* - Training/diklat	**Eksternalisasi** - Dokumen pertemuan - Dokumen experts - Intranet - *Discussion Platforms* - MS Office - *Scanner*
Explicit Knowledge	**Internalisasi** - Intranet - Internet/media massa - *Content management* - *Learning features* - Surat edaran/SK - Papan pengumuman - Pelatihan	**Kombinasi** - Intranet (forum diskusi) - Aplikasi database - Internet - *Business Intelligent*

Gambar 2.1 Empat Model Konversi *Knowledge*
SECI *Process,* Nonaka & Takeuchi (Setiarso, 2012: 35)

1. **Sosialisasi**

Proses sosialisasi antar SDM di organisasi salah satunya dilakukan melalui pertemuan tatap muka (rapat, diskusi dan pertemuan bulanan). Melalui pertemuan tatap muka, SDM dapat saling berbagi *knowledge* dan pengalaman yang dimilikinya sehingga tercipta *knowledge* baru bagi mereka. Rapat dan diskusi yang dilakukan secara berkala harus memiliki notulen rapat. Notulen rapat ini kemudian menjadi bentuk eksplisit (dokumentasi) dari *knowledge.*

Di dalam sistem *knowledge management* yang akan dikembangkan, fitur-fitur *Collaboration*, seperti *e-mail*, diskusi elektronik, komunitas praktis memungkinkan pertukaran *tacit knowledge* (informasi, pengalaman dan keahlian) yang dimiliki seseorang sehingga organisasi semakin mampu belajar serta melahirkan ide-ide baru yang kreatif dan inovatif. Proses sosialisasi juga dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (*training*) dengan mengubah *tacit knowledge* para *trainer* menjadi *tacit knowledge* para karyawan.

2. Eksternalisasi

Sistem *Knowledge Management* akan sangat membantu proses eksternalisasi ini, yaitu proses untuk mengartikulasi *tacit knowledge* menjadi suatu konsep yang jelas. Dukungan terhadap proses eksternalisasi ini, dapat diberikan dengan mendokumentasikan notulen rapat (bentuk eksplisit dari *knowledge* yang tercipta saat diadakannya pertemuan) ke dalam bentuk elektronik untuk kemudian dapat dipublikasikan kepada mereka yang berkepentingan.

Organisasi telah mendatangkan beberapa *expert* untuk melakukan serangkaian kegiatan sesuai dengan bidang keahliannya, yang tidak dimiliki oleh organisasi. Dengan mendatangkan *expert*, akan terdapat *knowledge* baru dalam organisasi yang dapat dipelajari, dikembangkan dan dimanfaatkan untuk meningkatkan *knowledge*/kompetensi sumber daya manusia. Untuk itu, semua *tacit knowledge* yang diperoleh dari *expert* dan hasil pekerjaan *expert* yang antara lain berwujud konsep-konsep, sistem serta prosedur, manual, laporan

pelaksanaan uraian pekerjaan harus didokumentasikan untuk kemudian dimanfaatkan oleh organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

3. Kombinasi

Proses konversi *knowledge* melalui kombinasi adalah mengombinasikan berbagai *explicit knowledge* yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem *knowledge management.* Media untuk proses ini dapat melalui intranet (forum diskusi), *database* organisasi dan internet untuk memperoleh sumber eksternal. Fitur-fitur *Enterprise Portal* seperti *knowledge organization system* yang memiliki fungsi untuk pengategorian informasi (*taksonomi*), pencarian dan sebagainya sangat membantu dalam proses ini. *Business Intelligence* sebagai fungsi penganalisis data secara matematis dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Data yang telah tersimpan dalam sistem (*data warehouse*) dianalisis terutama untuk analisis data kondisi daerah, keuangan, operasional serta yang bersifat strategis, seperti pembuatan indikator-indikator kinerja. Demikian pula *Content Management* yang memiliki fungsi untuk mengelola informasi organisasi baik yang terstruktur (*database*) maupun yang tidak terstruktur (dokumen, laporan, notulen) dapat mendukung proses kombinasi ini.

4. Internalisasi

Semua dokumen data, informasi dan *knowledge* yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Pada proses ini terjadi peningkatan *knowledge* sumber daya manusia. Sumber-sumber *explicit knowledge* dapat diperoleh

melalui media intranet (*database* organisasi), surat edaran/surat keputusan, papan pengumuman dan internet serta media massa sebagai sumber eksternal. Untuk dapat mendukung proses ini, sistem perlu memiliki alat bantu pencarian dan pengambilan dokumen. *Content Management*, selain mendukung proses kombinasi, juga dapat memfasilitasi proses internalisasi.

C. Strategi Transfer *Knowledge*

Transfer pengetahuan baik yang bersifat spontan, terstruktur maupun tidak terstruktur merupakan hal yang sangat vital bagi kesuksesan organisasi. Ketika teknologi informasi telah berkembang dengan baik seperti *e-mail, chatting* dan sebagainya ternyata tatap muka merupakan saluran untuk mentransfer pengetahuan yang paling penting. Hal tersebut dikarenakan pengetahuan *tacit knowledge* maupun ambisi anggota organisasi sangat sulit ditransfer melalui teknologi.

Berbagai cara yang dapat dilakukan untuk mentransfer pengetahuan diantaranya dengan memberi tugas-tugas baru kepada anggota organisasi sehingga diharapkan dapat membantu menyerap dan menciptakan pengetahuan baru. Strategi yang dapat ditempuh oleh organisasi sehingga proses transfer pengetahuan dapat berlangsung dengan efektif (Sangkala, 2007: 130) antara lain dapat dilakukan dengan cara-cara berikut:

1. Mendesain Ruang Percakapan

Bagi *Knowledge worker*, percakapan merupakan cara mengungkapkan apa yang mereka ketahui, berbagi dengan para koleganya, dan di dalam proses tersebut sering kali tercipta pengetahuan baru bagi organisasi.

Transfer pengetahuan melalui pembicaraan antar individu dapat berlangsung tidak hanya melalui cara-cara manajemen tradisional, tetapi juga dapat dilakukan mengikuti kecenderungan kantor yang sudah bersifat virtual (*virtual offices*). Banyak perusahaan saat ini yang mengadopsi model bekerja secara virtual dimana fungsi-fungsi yang berorientasi pada pelanggan seperti bagian penjualan dan pelayanan didorong untuk bekerja pada tempat dimana pelanggan berada. Pengaturan seperti ini mampu menciptakan fleksibilitas bagi karyawan sehingga waktu dan perhatian yang diberikan kepada pelanggan bisa lebih banyak serta lebih memungkinkan terjadi proses transfer pengetahuan dari pelanggan kepada karyawan.

Transfer pengetahuan yang berlangsung di dalam organisasi terjadi karena kedua belah pihak didasari oleh perasaan tulus dan sukarela. Cara yang paling mudah untuk mendorong karyawan serius berbagi pengetahuan adalah dengan menghilangkan segala aturan dan prosedur yang dapat menghalangi terciptanya ide-ide baru di dalam diri karyawan maupun tim.

Thomas Davenport dan Larry Prusak (Sangkala, 2007: 134) memberikan gambaran mengenai rintangan yang paling sering terjadi sehingga menghambat

aliran pengetahuan berlangsung di dalam organisasi. Davenport dan Prusak mengusulkan cara untuk mengatasi rintangan tersebut dengan membangun kultur sebagai berikut:

Tabel 2.1 Kultur Transfer Pengetahuan

Rintangan	Kultur Transfer
Rendahnya rasa saling percaya	Bangun hubungan dan kepercayaan melalui pertemuan tatap muka
Perbedaan kultur, kosa kata dan kerangka pilihan	Ciptakan dasar yang sama melalui kosakata, kamus, pendidikan, diskusi, tim dan rotasi pekerjaan
Kurangnya waktu dan tempat pertemuan	Tentukan waktu dan tempat untuk transfer pengetahuan (pameran, ruangan diskusi)
Status dan penghargaan kepada pemilik pengetahuan	Evaluasi kinerja dan sediakan insentif yang didasarkan atas "*sharing*"
Rendahnya daya serap pada penerima	Didik karyawan untuk fleksibel, sediakan waktu dan sumber daya untuk belajar, sewa staf yang terbuka untuk belajar
Kepercayaan bahwa para ahli paling mengetahui, dan masalahnya disini tidak ditemukan	Dorong ide yang kualitas idenya lebih penting dari sumbernya
Tidak toleran dengan kesalahan dan perlunya dibantu	Terima dan hargai kreativitas yang salah, kolaborasi, jangan kehilangan suasana untuk tidak mengetahui apapun

Sumber: Thomas Davenport & Larry Prusak (Sangkala, 2007: 134)

2. Melakukan Pekan Pengetahuan atau Forum Terbuka

Berbagai cara dapat ditempuh oleh organisasi untuk melakukan transfer pengetahuan lintas departemen atau unit organisasi. Beberapa diantaranya, yaitu dengan membuat satu lokasi dan menugaskan kepada karyawan untuk

berinteraksi secara informal. Metode piknik dapat menyediakan peluang pertukaran antar karyawan mengenai hal-hal yang belum pernah diperbincangkan terkait dengan pekerjaan. Demikian juga pekan pengetahuan merupakan forum yang lebih teratur dengan baik yang mampu mendorong pertukaran pengetahuan, tetapi masih memungkinkan terjadi spontanitas. Kegiatan ini akan membawa setiap orang bersama-sama tanpa prasangka mengenai siapa yang harus berbicara kepada siapa.

Pekan pengetahuan ini merupakan salah satu metode transfer pengetahuan yang tidak terstruktur, namun memberikan kepada karyawan peluang untuk bebas dan juga cukup waktu untuk berdiskusi. Berbeda halnya dengan konferensi yang dikelola dengan jadwal yang padat dimana para pembicara diatur jadwalnya dengan ketat. Demikian juga seperti kegiatan *workshop* atau kegiatan lain yang terjadwal dengan ketat sehingga tidak ada waktu bagi peserta untuk berbicara mengenai apa yang mereka ingin bicarakan dan dengarkan. Walaupun demikian bukan berarti pekan pengetahuan lebih baik dibandingkan dengan konferensi, tetapi yang terpenting karyawan membutuhkan satu ruang untuk melakukan pilihan-pilihan dan waktu untuk bercakap-cakap.

Transfer pengetahuan merupakan proses yang relatif sangat sulit dilakukan karena tergantung kepada jenis pengetahuan yang ingin ditransfer. Transfer misalnya dapat dilakukan melalui kerja sama, *mentoring* atau pemagangan. Perusahaan yang berkomitmen melakukan pentransferan *tacit knowledge*

seringkali harus menyusun program mentoring dimana karyawan senior diharapkan mau mentransfer pengetahuannya kepada yang lebih junior. Namun demikian, perlu digarisbawahi bahwa untuk memperluas proses transfer pengetahuan dapat dilakukan dengan menggunakan teknologi informasi, tetapi nilai-nilai, norma-norma dan perilaku yang mendasari kultur organisasi secara prinsipil sangat menentukan kesuksesan transfer pengetahuan.

D. Penyelarasan Strategi *Knowledge Management* dengan Strategi Bisnis Perusahaan

1. Strategi Perusahaan dan Strategi KM

Menurut kamus Longman edisi 2013, strategi merupakan "*planned series of actions for achieving something"* atau merupakan tindakan-tindakan yang terencana dalam rangka mencapai sesuatu. Strategi perusahaan merupakan salah satu fondasi yang harus tetap diacu dalam implementasi setiap inisiatif-inisiatif suatu organisasi, termasuk didalamnya inisiatif implementasi KM. Dalam strategi tercakup visi, misi, objektif dan program-program serta langkah-langkah yang akan dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi. Adalah hal yang lazim, jika semua upaya dan inisiatif perusahaan merupakan bagian yang integral dari pengimplementasian strategi perusahaan. Termasuk di dalam inisiatif itu adalah restrukturisasi, reorganisasi, penetapan portofolio bisnis, dan *knowledge management.*

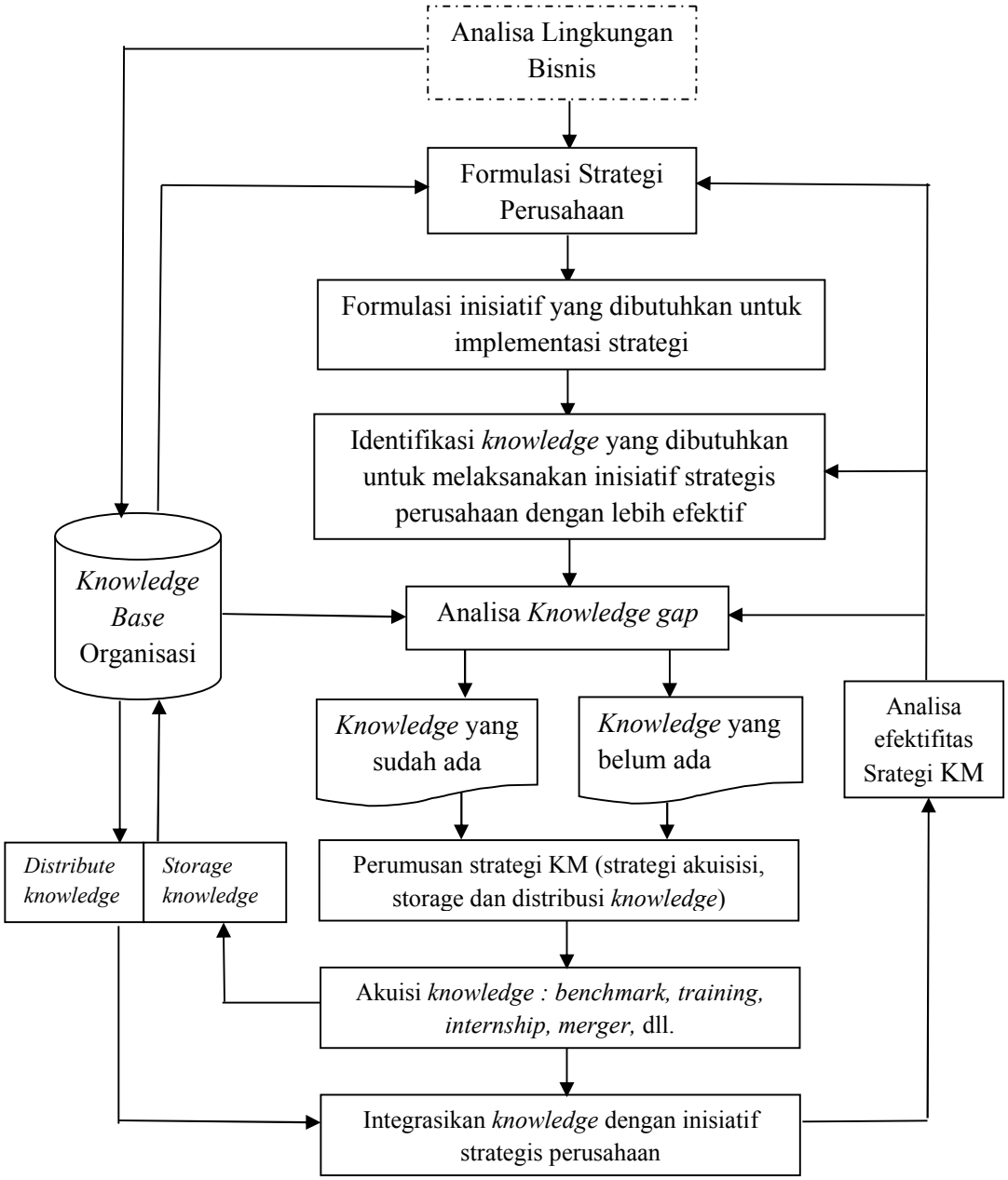
Sedangkan strategi KM merupakan formulasi visi, misi dan objektif strategis dari pengolahan *knowledge* yang dijabarkan dari strategi perusahaan. Perlu ditekankan bahwa KM bukanlah untuk KM itu sendiri, KM diimplementasikan untuk mendukung keberhasilan strategi perusahaan. Sehingga sukses implementasi KM dapat dilihat dari sejauh mana kontribusi KM dalam mendukung pencapaian target-target perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Pertanyaan yang sering muncul adalah, apakah *knowledge* yang menentukan strategi bisnis perusahaan atau strategi bisnis yang mempengaruhi penentuan *knowledge*? Strategi bisnis membentuk *knowledge*, tetapi sebaliknya strategi bisnis juga idealnya dibentuk oleh *knowledge.* Strategi akan menentukan *knowledge* apa yang dibutuhkan untuk mensukseskan strategi itu sendiri. Tetapi ketika muncul *knowledge* yang baru maka *knowledge* baru tersebut dapat juga mengubah, atau paling tidak mempertanyakan apakah strategi yang telah diambil masih relevan atau tidak.

Idealnya *knowledge* terintegrasi dalam proses penyusunan strategi, sebagaimana *knowledge* terintegrasi dalam proses-proses yang berkaitan dengan produk dan jasa. Tetapi ketika strategi sudah terumuskan, maka intensitas *knowledge* yang dibutuhkan untuk melaksanakannya menjadi lebih tinggi. Hal itu terjadi sebagai konsekuensi dari harus tersedianya *knowledge* operasional yang dibutuhkan untuk mengeksekusi proses-proses detail dari implementasi strategi itu sendiri.

2. Implikasi Strategi Perusahaan Terhadap Strategi KM

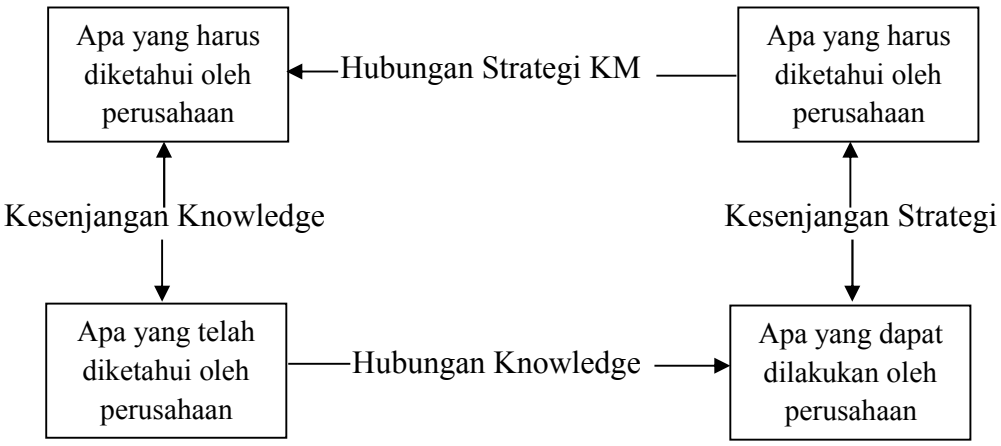
Pada Gambar 2.2 ditunjukkan suatu siklus perumusan strategi perusahaan dan implikasinya terhadap strategi KM.



Gambar 2.2 Proses Penyelarasan dan Integrasi Strategi dan *Knowledge* (Tobing, 2007: 57)

Gambar 2.5 di atas menunjukkan strategi perusahaan yang telah ditetapkan, dirumuskan langkah-langkah atau inisiatif yang harus dilakukan. Kemudian dari inisiatif yang ditetapkan, dilakukan identifikasi *knowledge* yang dibutuhkan untuk mengeksekusi inisiatif tersebut.

Sesudah *knowledge* yang dibutuhkan dapat dirumuskan dan diinventarisasi, maka dilakukan *knowledge gap analysis* berdasarkan kerangka seperti pada Gambar 2.6. Kerangka Zack dapat membantu personil KM dalam melakukan pemilahan antara *knowledge* yang sudah dimiliki perusahaan dan yang belum dimiliki oleh perusahaan.



Gambar 2.3 Identifikasi *Knowledge Gap* dari Zack (Setiarso, 2012: 27)

Untuk *knowledge* yang sudah dimiliki oleh perusahaan, personil KM juga harus melakukan analisa ketersediaan dan kualitas *knowledge*; identifikasi unit atau personil yang memiliki *knowledge* tersebut; dan ketersediaan *knowledge* tersebut apakah dalam bentuk *tacit* atau *explicit*; dan juga apakah *explicit knowledge*

tersebut tersedia dalam bentuk digital, manual atau buku. Dan terakhir, bagaimana tingkat aksebilitas terhadap *knowledge* yang sudah dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Sedangkan untuk *knowledge* yang belum dimiliki, harus dilakukan analisis untuk mengidentifikasi organisasi, perusahaan atau orang yang sudah memiliki *knowledge* tersebut dan bagaimana tingkat aksebilitas terhadap *knowledge* tersebut. Selanjutnya dikembangkan strategi KM yang mendeskripsikan langkah atau cara yang harus dilakukan untuk mengakuisisi, menyimpan atau memelihara, dan mendistribusikan *knowledge* tersebut agar dapat dimanfaatkan oleh perusahaan (*knowledge utilization*).

E. Pentingnya *Knowledge Management* di Perusahaan

Pentingnya *Knowledge Management* dapat dipandang dalam proses pengambilan keputusan. Informasi sangatlah penting dalam proses pengambilan keputusan, karena dalam proses pengambilan keputusan dibutuhkan informasi-informasi historis, pengetahuan-pengetahuan pendukung dalam mengolah data menjadi informasi yang berguna, dan informasi-informasi pendukung lainnya. Namun seringkali kebanyakan perusahaan menemui kesulitan dalam mendapatkan informasi-informasi yang relevan untuk mendukung proses pengambilan keputusan ketika informasi-informasi tersebut sedang dibutuhkan.

Kendala ini dialami oleh kebanyakan perusahaan karena mereka seringkali tidak mengerti informasi-informasi apa yang diperlukan, dan tidak tahu metode dan cara untuk mendapatkan informasi-informasi tersebut secara efektif dan efisien. Kendala tersebut tentunya akan menghambat proses pengambilan keputusan yang berdampak pula kegiatan operasional perusahaan.

Menurut Budiani dan Kosasih (Kosasih & Budiani, 2007) dalam penelitiannya mengenai dampak *Knowledge Management* di perusahaan sektor perhotelan, hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Management* secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan, ada pengaruh yang signifikan antara personal *knowledge* terhadap *job procedure* dan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah teknologi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Evangelista (Evangelista, Esposito, Lauro & Raffa, 2010) terhadap 25 perusahaan kecil menengah di Italia, penelitian menunjukkan bahwa penggunaan sistem *Knowledge Management* untuk internal dan eksternal dapat memberikan dampak positif, bukan saja pada aspek inovasi dan kegiatan operasional tetapi juga dapat membantu mengidentifikasi peluang-peluang pasar baru.

Menurut Ibrahim dan Reid (Ibrahim & Reid, 2010), berdasarkan hasil penelitiannya, sebagian besar perusahaan yang diteliti, hubungan antara *Knowledge Management, Business Benefit, Bottom Line* hampir selalu jelas

keberadaannya. Dengan kata lain, *Knowledge Management* memiliki andil dalam menciptakan nilai tambah bagi perusahaan.

F. Efektifitas dan Efisiensi KM

Tujuan utama KM adalah memastikan tersedianya *knowledge* yang dibutuhkan pada saat yang tepat dan untuk orang yang tepat yang penggunaannya akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi atau untuk menciptakan nilai bagi perusahaan. Untuk itu kebutuhan *knowledge* dan tingkat kepentingannya perlu dirumuskan sebagai acuan utama penyediaan *knowledge.*

Ada kemungkinan *knowledge* yang sudah dimiliki oleh perusahaan, termasuk yang baru diakuisisi, kurang efektif dalam pemanfaatannya. Hal ini dapat disebabkan belum tepatnya pemenuhan kebutuhan *knowledge* dengan ketersediaan *knowledge.* Ada kalanya tingkat ketersediaan *knowledge* begitu tinggi tetapi kebutuhan dan tingkat kepentingan strategisnya rendah. Hal ini menimbulkan inefisiensi seperti yang ditunjukkan pada kuadran kanan bawah dari Gambar 2.7. Sebaliknya, ada kalanya kebutuhan *knowledge* yang memiliki tingkat kepentingan strategisnya tinggi, ternyata tingkat ketersediaan *knowledge* rendah. Hal ini menunjukkan pengelolaan *knowledge* yang tidak efektif.

Tingkat ketersediaan *knowledge* yang tinggi, tidak menjamin bahwa KM di organisasi tersebut sudah berjalan dengan efektif.*Knowledge overload* dapat terjadi

jika tidak ditemukan *link* yang tepat antara ketersediaan *knowledge* dengan tingkat kebutuhan dan tingkat kestrategisan dari *knowledge.*

Tingkat Kepentingan Strategis dari *Knowledge*	Rendah	Tinggi
Tinggi	Tidak Efektif	TARGET
Rendah	TARGET	Tidak Efisien

Tingkat Ketersediaan *Knowledge*

Gambar 2.4 Efektifitas & Efisiensi KM (Smeltzer dan Bonello, Tobing, 2007: 63)

Faktor berikutnya yang dapat menyebabkan ketidakefektifan dan inefisiensi KM, adalah kurang dinamisnya KM. Hal ini ditandai dengan adanya *delay* dan *gap* antara kebutuhan dan penyediaan *knowledge* dan kurangnya kompetensi eksekutor inisiatif atau proses bisnis dalam menggunakan *knowledge* yang sudah tersedia. Masalah ini dapat disebabkan oleh adanya kemungkinan perubahan-perubahan yang terjadi pada saat pelaksanaan proses bisnis. Perubahan itu antara lain adalah munculnya pelanggan (sebagai penerima *output* proses) dengan karakteristik yang sama sekali baru dan berbeda, munculnya teknologi baru, atau masih kurangnya *knowledge* atau kapabilitas eksekutor, sehingga yang bersangkutan tidak dapat memahami dan memanfaatkan *knowledge* yang sudah disediakan oleh perusahaan.

Hal lain yang sering mengurangi efektifitas *knowledge* eksisting adalah munculnya kreatifitas baru ketika proses implementasi strategi sedang berlangsung. Kreatifitas itu dapat timbul pada level strategi sehingga ada perubahan atau modifikasi strategi yang tentu saja berimplikasi pada proses bisnis dan *knowledge needs*. Jika kreatifitas itu muncul pada level proses bisnis, maka yang berubah adalah metodologinya yang juga berimplikasi pada perubahan kebutuhan *knowledge.*

Faktor kapabilitas eksekutor dan timbulnya modifikasi terhadap strategi yang sedang dijalankan, merupakan masalah yang sulit dihindari pada era *knowledge* ini. Masalah ini akan dapat disolusi jika eksekutor dari proses bisnis adalah *knowledge worker* yang memiliki *learning capability* dan kemampuan adaptasi yang tinggi.

Dari uraian ini, sangat disadari bahwa efektifitas dan efisiensi KM bukan hanya bertumpu kepada penyediaan materi *knowledge* dan infrastrukturnya saja, tetapi juga sangat ditentukan oleh kultur, perilaku dan kapabilitas dari suatu organisasi terutama sumber daya manusianya. Untuk itu, inisiatif KM perlu dilengkapi dengan program *change management* untuk membekali organisasi dengan kapabilitas yang memadai dalam mengimplementasikan program-program KM.

G. Kerangka Berfikir

Groff & Jones (2003: 2) mengemukakan definisi *knowledge management* sebagai alat, teknik, strategi untuk menyimpan, menganalisis, mengorganisir,

meningkatkan dan membagikan pengalaman bisnis. Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa *input* dari *knowledge management* adalah aset organisasi yang tidak berwujud seperti pengetahuan. Proses *knowledge management* terdiri dari upaya penciptaan pengetahuan, pembagian atau pengkomunikasian dan penerapan pengetahuan, sedangkan *output* dari *knowedge management* adalah kapabilitas baru, kinerja yang superior, inovasi dan meningkatkan nilai pelanggan.

Knowledge management pada hakikatnya dapat dipahami melalui serangkaian pertanyaan antara lain, mengapa banyak perusahaan tidak mampu bertahan lama, apa yang menyebabkan sebuah perusahaan lebih bersaing dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Melalui serangkaian penelitian, pertanyaan tersebut mendapatkan jawaban bahwa ternyata kemampuan perusahaan bertahan lama, dan bahkan berkembang dari tahun ke tahun bukan karena ukuran dan keberuntungannya, tetapi karena perusahaan tersebut mampu menunjukkan kapasitas beradaptasi yang lebih cepat terhadap perubahan kondisi tuntutan lingkungannya, terus menerus melakukan inovasi, dan mengambil keputusan yang tepat untuk menggerakkan perusahaannya ke arah tujuan yang diinginkan. Kemampuan perusahaan tersebut hanya mungkin terwujud apabila perusahaan dengan efektif mampu menyerap dan menggunakan sumber daya pengetahuan yang dimiliki oleh para anggotanya, memberi ruang yang kondusif bagi setiap individu, tim, antartim dan bahkan antar perusahaan untuk melakukan pengakuisisian, penciptaan, pentransferan dan penggunaan kembali pengetahuan untuk diubah dalam bentuk produk atau jasa yang inovatif.

Dalam perusahaan, *knowledge* diperoleh dari individu-individu atau kelompok orang-orang yang mempunyai *knowledge* atau kadang kala dalam rutinitas organisasi. *Knowledge* diperoleh melalui media yang terstruktur seperti buku, dokumen atau hubungan orang ke orang yang berkisar dari pembicaraan ringan hingga ilmiah.

Knowledge merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus *tacit*. Beberapa *knowledge* dapat dituliskan di kertas, diformulasikan dalam bentuk kalimat-kalimat, atau diekspresikan dalam bentuk gambar. Namun ada pula *knowledge* yang terkait erat dengan perasaan, keterampilan dan bentuk bahasa utuh, persepsi pribadi, pengalaman fisik, petunjuk praktis serta intuisi. *Knowledge* terbatinkan seperti itu sulit sekali digambarkan kepada orang lain. Penciptaan *knowledge* secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut yaitu konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan *knowledge* yang dimunculkan oleh hubungan-hubungan bersama.

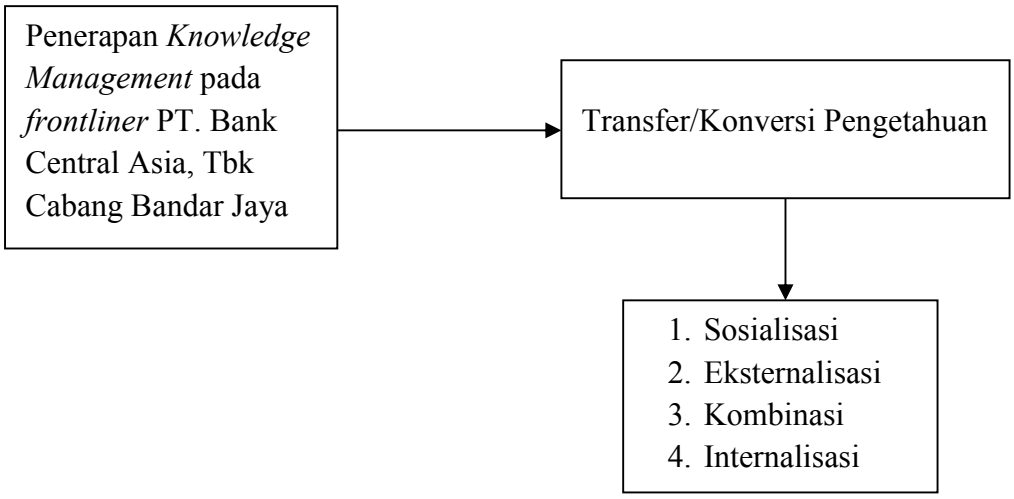
Perusahaan perlu terampil dalam mengalihkan *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* dan kembali ke *tacit* yang dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk baru. Fakta umum mengungkapkan bahwa aset *knowledge* sebagian besar tersimpan dalam pikiran kita, yang disebut *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah sesuatu yang kita ketahui dan alami, tetapi sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap. *Tacit knowledge* sangat sulit dipindahkan kepada orang lain karena *knowledge* tersebut tersimpan dipikiran masing-masing individu dalam

organisasi. Agar potensi *knowledge* setiap karyawan dapat dimanfaatkan dan dikembangkan, perusahaan memerlukan informasi secara lengkap untuk mendeteksi adanya *tacit knowledge*, maka perlu dilakukan pengamatan melalui observasi yang dilakukan kepada semua orang dalam perusahaan. Oleh karena itu, *Knowledge management* ada untuk menjawab persoalan ini, yaitu proses mengubah *tacit knowledge* menjadi *knowledge* yang mudah dikomunikasikan dan mudah didokumentasikan. Dokumentasi menjadi sangat penting dalam *knowledge management* karena tanpa dokumentasi semuanya akan tetap menjadi *tacit knowledge* dan *knowledge* itu menjadi sulit untuk diakses oleh siapapun dan kapanpun dalam perusahaan.

Tacit knowledge menurut Nonaka dan Takeuchi dapat dikonversi melalui empat jenis produk konversi, yaitu: Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi dan Internalisasi (SECI). Sosialisasi merupakan konversi *tacit knowledge* yang terjadi pada tingkat individu dan kelompok. Proses dari sosialisasi dapat dilakukan dengan penyebaran pengalaman, dan penciptaan pengetahuan seperti penyebaran model mental dan *skill* teknis. Eksternalisasi merupakan konversi *tacit-explicit* pada tingkat organisasi antar organisasi dengan kelompok. Kombinasi merupakan proses sistemisasi konsep dalam sistem pengetahuan, dapat difasilitasi melalui media seperti dokumen, pertemuan, komunikasi telepon atau komputerisasi jaringan komunikasi. Internalisasi adalah konversi *explicit-tacit* yang merupakan proses perubahan pengetahuan *explicit* ke pengetahuan *tacit.*

Menurut Subagyo (2007: 3) berbagi pengetahuan merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam *knowledge management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, pengalaman, ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Dengan adanya keempat produk konversi tersebut, perusahaan dapat mengimplementasikan *tacit knowledge* yang dimiliki oleh setiap individu untuk dapat di kelola menjadi *explicit knowledge* sehingga penerapan *knowledge management* dapat dilihat terutama dalam penggunaan pengetahuan sebagai basis untuk menciptakan inovasi, meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan dan *stakeholders*, meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan yang telah diberi tanggung jawab.

Berdasarkan apa yang telah diuraikan peneliti, agar penelitian ini dapat dipahami dengan jelas maka peneliti membuat kerangka berfikir sebagaimana tertera pada gambar di bawah ini:



Gambar 2.5 Kerangka Berfikir

Proposisi

Penerapan *Knowledge Management* pada *frontliner* PT. Bank Central Asia, Tbk Cabang Bandar Jaya dilakukan melalui konversi pengetahuan yang terdiri dari Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi dan Internalisasi (SECI).