



## **Pendekatan Analisis Kualitatif Manajemen Pengetahuan** *Qualitative Analysis Approach to Knowledge Management*

**Annisa Aulia Azizah**  
*Institut Agama Islam Negeri Kediri*

**Artono**  
*DPRD Provinsi Jawa Timur*  
*Email: artono@dprdjatim.go.id*

**Oktaria Ardika Putri**  
*Institut Agama Islam Negeri Kediri*

### **Abstract:**

Of course, in an era like today, knowledge management is a crucial thing, where the development of knowledge management is currently very fast. Several proposals for the classification of the main approaches to knowledge management are considered and their relationships and differences are discussed. Three main groups emerge: measuring knowledge, managing knowledge (either with a greater emphasis on human factors or on information technology) and creating knowledge. The main contribution of this study is the compilation of literature on knowledge management and creation, together with an analysis of the researchers' own proposals for the classification of different approaches, depending on their more descriptive or more normative perspective.

**Keywords:** Knowledge; Knowledge Management; Competitive Advantage.

### **Abstrak:**

Tentunya di era seperti saat ini, manajemen pengetahuan merupakan suatu hal yang krusial, yang mana perkembangan manajemen pengetahuan saat ini sangatlah pesat. Beberapa proposal untuk klasifikasi pendekatan utama manajemen pengetahuan dipertimbangkan dan hubungan serta perbedaannya dibahas. Tiga kelompok utama muncul: mengukur pengetahuan, mengelola pengetahuan (baik dengan penekanan lebih besar pada faktor manusia atau pada teknologi informasi) dan menciptakan pengetahuan. Kontribusi utama dari studi ini adalah kompilasi literatur tentang manajemen dan penciptaan pengetahuan, bersama dengan analisis proposal peneliti sendiri untuk klasifikasi pendekatan yang berbeda, tergantung pada perspektif mereka yang lebih deskriptif atau lebih normatif.

**Kata Kunci:** Pengetahuan; Manajemen Pengetahuan; Keunggulan Kompetitif

## **PENDAHULUAN**

Manajemen pengetahuan (KM) harus dilihat dari dua perspektif. Pertama, menganalisis dan mengidentifikasi organisasi umum dan lebih spesifik knowledgerelated isu-isu signifikan dan kemampuan. Perspektif kedua adalah yang memulai dan mengoperasikan KM berdasar inisiatif serta praktik yang dilakukan,

utamanya melakukan KM untuk mendapatkan manfaat yang diinginkan. Berikut ini, penulis memiliki contoh-contoh yang dipilih dari kelas KM dari analisis pendekatan, dengan penekanan pada pendekatan yang dilakukan oleh orang-orang. Berbasis pendekatan deemphasized, dengan daftar singkat dari sumber-sumber disajikan di bagian akhir dari penelitian. Tabel yang berkaitan dengan alat yang dibutuhkan dalam KM untuk melakukan praktik yang dilakukan dalam penerapan *knowledge management* (KM)

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dan data kualitatif. Selanjutnya dihasilkan data deskriptif yang meliputi angka dan kata. Alasan pemilihan metode kualitatif lebih sensitif dan data menyesuaikan dengan banyak penajaman pola pengaruh dan nilai yang dihadapi lapangan. Tujuan penulisan deskriptif adalah untuk menghasilkan gambaran yang deskriptif, sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta, sifat, dan keterkaitan fenomena yang sedang terjadi dan diselidiki. Selanjutnya, analisis data dilakukan dengan; (1) pengumpulan dan pengumpulan data; (2) reduksi data yaitu data yang telah terkumpul dipilih sesuai dengan rumusan masalah dan kriteria gagasan yang akan dijelaskan dalam bentuk tulisan dan angka; (3) penyajian data dilakukan dengan menyajikan gambaran angka-angka yang menunjukkan kemajuan bulanan; (4) pemaparan dan penegasan kesimpulan data yang disajikan dalam uraian angka-angka kemudian diambil kesimpulan sesuai dengan permasalahan yang diangkat.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Banyak isu khusus telah dikhususkan untuk topik ini, seperti edisi khusus musim dingin 1996 yang muncul di *Strategic Management Journal*, California Management Review edisi musim semi 1998 atau *British Journal of Management* edisi Maret 2004. Beberapa jurnal khusus topik juga telah muncul seperti *Journal of Knowledge Management* atau *Knowledge Management Research & Practice*, yang menerbitkan artikel pertama mereka masing-masing pada tahun 1998 dan 2003.

Namun, juga benar bahwa pada tingkat teoretis masih belum ada konsensus mengenai klasifikasi berbagai perspektif dan pendekatan yang muncul dalam topik ini. Oleh karena itu, muncul kebutuhan untuk menempatkan perspektif yang

berbeda pada penciptaan manajemen pengetahuan yang telah muncul dalam Penelitian & Praktek Manajemen Pengetahuan baru-baru ini (2008) 6, 77-89 & 2008 Operational Research Society Ltd. Studi ini menjawab tantangan ini dan pertama-tama mencoba untuk menjelaskan secara tepat apa yang dimaksud dengan istilah manajemen pengetahuan. Kedua, ia mencoba untuk mempelajari proposal klasifikasi tertentu dari pendekatan utama studi manajemen pengetahuan dengan menggarisbawahi hubungan dan perbedaannya.

Konsep manajemen pengetahuan Sama seperti pengetahuan itu sendiri, manajemen pengetahuan sulit untuk didefinisikan.<sup>1</sup> Namun, mendefinisikan apa yang dipahami oleh manajemen pengetahuan mungkin agak lebih sederhana daripada mendefinisikan pengetahuan itu sendiri. Gagasan 'manajemen' memberi titik awal ketika mempertimbangkan, misalnya, kegiatan yang membentuknya, menjelaskan proses penciptaan dan pemindahan atau menunjukkan tujuan dan sasaran utamanya tanpa perlu mendefinisikan apa yang dipahami oleh pengetahuan Akibatnya, dalam literatur ada lebih banyak ide dan definisi tentang manajemen pengetahuan daripada hanya pengetahuan, meskipun ini tidak selalu jelas karena ada banyak istilah yang terkait dengan konsep tersebut.

**Table 1 Paradigms in knowledge management**

<i>Old paradigm</i>	<i>New paradigm</i>
Organization discipline	Organizational learning
Vicious circles	Virtuous circles
Inflexible organizations	Flexible organizations
Management administrators	Management leaders
Distorted communication	Open communication
Strategic business units drive product development	Core competences drive product development
Strategic learning occurs at the apex of the organization	Strategic learning capacities are widespread
Assumption that most organization members are untrustworthy	Assumption that most organization members are trustworthy
Most organization members are disempowered	Most organization members are empowered
Tacit and local knowledge of most members of the organization must be disciplined by managerial prerogative	Tacit and local knowledge of all members of the organization is the most important factor in success, and creativity creates its own prerogative

Source: Adapted from McAdam & McCreedy (1999, p. 94) – from Clegg *et al.* (1996).

**Table 2 A typology of knowledge management approaches**

Medium of interaction	Mode of management intervention	
	<i>Coordination</i>	<i>Control</i>
Social	Community (sharing of ideas)	Normative control (prescribed interpretations)
Technostructural	Extended library (information exchange)	Enacted blueprints (templates for action)

Source: Alvesson & Kärreman (2001, p. 1005).

<sup>1</sup> Earl A. Middlebrook, "Strategi Manajemen Pengetahuan: Menuju Taksonomi," *Jurnal Sistem Informasi Manajemen* 18, no. 1 (2001): 215–233.

Demerestem mengungkapkan berbagai minat, perspektif, dan masalah yang heterogen berikut: ekonomi, modal intelektual, pendekatan teknik (sistem manufaktur fleksibel), aspek komputasi dan media pengetahuan, studi organisasi (berdasarkan antropologi, sosiologi, dll.), epistemologi (termasuk pembelajaran, kognisi terletak dan psikologi kognitif), aspek klasifikasi dan definisi lain yang diinformasikan oleh kecerdasan buatan, masalah sumber daya manusia, dll Aliran penelitian yang menjadi dasar penelitian ini melihat pengetahuan sebagai jawaban atas tantangan kompetitif baru yang dihadapi oleh perusahaan saat ini.<sup>2</sup> Dengan demikian, manajemen pengetahuan akan mencakup sistem informasi dan penciptaan pengetahuan, serta manajemen strategis dan inovasi.

Tujuan peneliti adalah berusaha untuk melihat lebih mendalam pada manajemen pengetahuan dalam bidang ini. Hal ini bermanfaat, meskipun, dimulai dengan beberapa definisi manajemen pengetahuan yang telah muncul dalam literatur dalam urutan kronologis. Manajemen pengetahuan 'adalah proses pengelolaan pengetahuan secara terus-menerus dari semua jenis untuk memenuhi kebutuhan yang ada dan yang muncul, untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan aset pengetahuan yang ada dan yang diperoleh dan untuk mengembangkan peluang baru.<sup>3</sup> Manajemen pengetahuan memerlukan pemahaman terlebih dahulu tentang strategi organisasi di mana pengetahuan akan dikembangkan dan dieksploitasi; kedua isi dan jenis pengetahuan; ketiga iklan konteks organisasi, akhirnya, konteks teknologi yang mendukung arsitektur pengetahuan dalam organisasi.<sup>4</sup>

Manajemen pengetahuan adalah 'proses yang terus-menerus memastikan pengembangan dan penerapan semua jenis pengetahuan yang berkaitan dengan perusahaan, dengan tujuan meningkatkan kapasitas pemecahan masalah dan dengan demikian berkontribusi untuk mempertahankan keunggulan

---

<sup>2</sup> Demerestm, "Memahami Manajemen Pengetahuan," *Jurnal Perencanaan Jangka Panjang* 30, no. 3 (1997): 1997.

<sup>3</sup> Paul Quintas, Paul Lefrere, and Geoff Jones, "Knowledge Management: A Strategic Agenda," *Long Range Planning* 30, no. 3 (1997): 385–91, [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)90252-1](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)90252-1).

<sup>4</sup> Wahyu Junaedi et al., "Makna Keuntungan Penjual Salome (Studi Fenomenologi Hermeneutik)," *Costing: Journal of Economic, Business and Accounting* 8, no. 75 (2020): 147–54, <https://doi.org/10.1016/j.jnc.2020.125798> <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.002> <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/810049> <http://doi.wiley.com/10.1002/anie.197505391> <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780857090409500205> <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780857090409500205>

kompetitifnya.<sup>5</sup> Adalah proses dinamis untuk mengubah praktik yang tidak reflektif menjadi praktik yang reflektif dengan menjelaskan aturan yang memandu kegiatan praktik, dengan membantu memberikan bentuk tertentu pada pemahaman kolektif, dan dengan memfasilitasi munculnya pengetahuan heuristik.<sup>6</sup> Manajemen pengetahuan dapat dibagi lagi menjadi menciptakan atau mengembangkan pengetahuan baru, mempertahankan pengetahuan, dan mentransfer pengetahuan.<sup>7</sup> Knowledge Management 'berkaitan dengan pengelolaan aktivitas terkait pengetahuan seperti menciptakan, mengatur, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk menciptakan nilai bagi organisasi.

### ***Knowledge Vigilance Survey Approaches***

Sikap organisasi terhadap KM dan kesiapannya untuk mengejar KM sering dapat diukur dengan tingkat "pengetahuan kewaspadaan" (lihat Tabel A-1).

Table A-1  
Examples of knowledge management vigilance states.

State of Enterprise	Comprehensive Knowledge Management-Related Characteristics
<b><i>Vigilant</i></b> Attitude Is: Realistic, Automatic, and Tacit Knowledge Is Fully Internalized	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Everyone in the enterprise understands how to be most effective — and pursues intelligent-acting behavior — for both their own and the enterprise's advantages by creating, capturing, building, and applying the best knowledge</li> <li>■ Systems and approaches for transforming and deploying knowledge are everywhere</li> <li>■ Culture and incentives are fully supportive of KM and are "Knowledge-Focused"</li> </ul>
<b><i>Proactive</i></b> Attitude Is: Proactive and Pragmatic Based on Deep Insights	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Most employees — and all top managers — have accurate understanding of how to create, use, and manage knowledge assets in support of enterprise goals and for personal gains</li> <li>■ KM capabilities and activities are being implemented to bring about a broad KM vision</li> <li>■ Culture and incentives are gradually being changed</li> </ul>
<b><i>Literate</i></b> Attitude Is: Systematic but Dependent	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Many employees — on all levels — understand how knowledge is created and transferred — and KM's value for sustained profitability and viability</li> <li>■ They know KM is needed but cannot act without outside assistance</li> <li>■ Culture and incentives are not yet supportive of KM</li> </ul>
<b><i>Aware</i></b> Attitude Is: Idealistic and Innocent	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Some employees — some top executives — are generally aware of the importance of knowledge</li> <li>■ They don't know how to implement KM corporate-wide and can't make it a practical priority</li> <li>■ Culture and incentives are not considered</li> </ul>
<b><i>Unconcerned</i></b> Attitude Is: Not Caring	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ The value of knowledge is not explicitly recognized — only in isolated cases</li> <li>■ Management and employees manage knowledge sporadically, intuitively, and individually</li> <li>■ Culture is not cognizant of knowledge values</li> </ul>

<sup>5</sup> Rafael Andreu and Sandra Sieber, "La Gestión Integral Del Conocimiento y Del Aprendizaje," *Economía Industrial* 326 (1999): 63–72.

<sup>6</sup> Haridimos Tsoukas and Efi Vladimirou, "What Is Organizational Knowledge?," *Journal of Management Studies* 38, no. 7 (2001): 972–93, <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>.

<sup>7</sup> Linda Argote, Bill McEvily, and Ray Reagans, "Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes," *Management Science* 49, no. 4 (2003): 571–82, <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>.

Tujuan: Mengidentifikasi tingkat kesadaran KM dan sikap terhadap KM dalam bagian-bagian dari suatu organisasi serta seluruh perusahaan. Tujuan utama adalah untuk mengidentifikasi isu-isu utama dan memulai proses meningkatkan pengetahuan yang berkaitan dengan masalah dan dengan demikian memulai dialog KM di antara orang-orang dalam organisasi

### ***Knowledge Surveys and Knowledge Audits***

Pengetahuan audit menyediakan fakta-berdasarkan evaluasi di mana perusahaan harus memfokuskan KM upaya untuk mencapai tujuannya. Audit adalah evaluasi kualitatif untuk mengidentifikasi pengetahuan terkait kompetitif efektivitas perusahaan dengan mengidentifikasi area kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman (analisis SWOT), dan risiko.

Ciri khas Pengetahuan yang Terkait dengan Bidang: Pengetahuan kebutuhan untuk operasi dan upaya-upaya strategis; ada pengetahuan aset dan sumber daya; penting kesenjangan pengetahuan; pengetahuan penting yang mengalir dalam perusahaan dan pengetahuan pertukaran dengan pihak luar; knowledge-related rintangan dan hambatan lainnya. Tujuan: Memberikan bukti-bukti yang nyata dari perusahaan pengetahuan terkait kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, dan risiko.

### ***Knowledge Assets Mapping – Intellectual Capital Inventorying***

Aset pengetahuan Pemetaan (KAM) dan Intellectual Capital (IC) Inventarisasi biasanya dilakukan untuk mengidentifikasi, menemukan, dan menilai pengetahuan dan IC aset atau sumber daya dalam bagian-bagian atau seluruh perusahaan. KAM dan IC inventarisasi yang lebih mendalam dari Pengetahuan Survei dan Audit dan melibatkan enumerasi dan mengkategorikan tacit dan eksplisit (termasuk struktural) pengetahuan. Sebagai contoh, dalam perusahaan manufaktur, KAM dapat dilakukan secara terpisah untuk Jurusan Teknik atau operasi pabrik. IC inventarisasi dapat dilakukan untuk perusahaan secara keseluruhan.

### ***Typical Tacit Knowledge Asset Categories:***

Siapa orang-orang berpengetahuan, apa tingkat keahlian anda, ada berapa banyak, dan di mana mereka berada; apa pengetahuan dan keahlian apa yang dimiliki orang dalam hal inti pengetahuan, pengalaman, dan kualifikasi; yang tugas dan fungsinya melakukan yang orang-orang lakukan; apa yang baru pengetahuan adalah orang-orang yang membuat, berbagi, belajar pada pekerjaan, dll.

### ***Typical Explicit Knowledge Asset Categories:***

Yang struktural pengetahuan dan IC aset yang ada dalam perusahaan – jumlah, jenis dan kategori dokumen, database, perpustakaan, intranet, situs web, di mana pengetahuan aset yang berada dalam departemen dan dalam repositori (seperti database, dokumen, dll.); bagaimana aset pengetahuan yang terorganisir dan mewakili, dan bagaimana mereka dapat diakses dan dimanfaatkan; mengapa ini sumber daya yang ada, cara yang relevan dan sesuai mereka untuk tujuan itu, adalah mereka yang baik "kualitas" (mis. up-to-date, dapat diandalkan, berbasis bukti, dll.); apa nilai-nilai pengetahuan dan IC aset – nilai pasar; di mana dan bagaimana aset digunakan, dan berapa banyak nilai ekonomi yang mereka buat dalam pemanfaatan. Purpose: KAM dan IC yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengkategorikan IC aset untuk memahami peluang dan kekurangan untuk operasi dan secara keseluruhan keberhasilan perusahaan. Secara rinci, tujuan adalah untuk menyediakan informasi yang diperlukan untuk menentukan prioritas, mengidentifikasi tindakan-tindakan yang harus diambil dan mana kemungkinan-kemungkinan yang ada untuk memanfaatkan IC aset.

### ***Knowledge Landscape Mapping***

Pengetahuan lanskap pemetaan (KLM) yang cukup rinci dan membutuhkan usaha yang cukup besar selama periode beberapa minggu atau peregangan untuk beberapa bulan dalam beberapa kasus. Ini memberikan rincian penting untuk berfokus pada pengetahuan tertentu yang berkaitan dengan bidang-bidang yang memerlukan perhatian manajemen. Ada beberapa alasan untuk melakukan KLMs. Ketika perusahaan pertama menjadi prihatin dengan KM, utama kunjungan ini adalah untuk memahami apa KM harus fokus dan untuk mengidentifikasi daerah-daerah yang harus mendapat prioritas perhatian manajemen. Kemudian, setelah

KM adalah praktek didirikan, pemahaman pengetahuan lanskap merupakan suatu kebutuhan untuk membentuk dilanjutkan pengetahuan manajemen usaha – praktek, program, proyek, infrastruktur, unsur-unsur, kebijakan dan prosedur, dll. Pengetahuan Lanskap komponen-Komponen dalam sebuah Operasi:

1. Saat ini dan yang direncanakan pengetahuan dan praktek manajemen kebijakan
2. Pengetahuan kemampuan pemantauan
3. Pengetahuan menjaga kemampuan dan praktik
4. Saat ini praktik-praktik dan metode-metode ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan manfaat analisis
5. Pengetahuan yang berkaitan dengan insentif dan disinsentif
6. Pengetahuan infrastruktur (yang sudah ada, direncanakan, peluang untuk tambahan)
7. Pengetahuan spesifik proses (untuk mengamankan, menggunakan, meningkatkan pengetahuan itu sendiri, proses kerja, dan produk-produk dan jasa)
8. Karakterisasi dan penilaian pengetahuan khusus aset
9. Pengetahuan yang berhubungan dengan masalah budaya
10. Penting peran pengetahuan dalam operasi
11. Penting peran pengetahuan dalam pembuatan dan pengiriman produk dan jasa
12. Penting peran pengetahuan dalam hubungan pelanggan, termasuk pemasaran dan penjualan
13. Aspek lain yang relevan

### ***Competitive Knowledge Analysis***

Kompetitif pengetahuan analisis melibatkan pengumpulan informasi tentang dan identifikasi daerah-daerah tertentu keahlian dan penting IC aset yang merupakan bagian dari pesaing, kekuatan dan keberhasilan. Kompetitif pengetahuan analisis adalah penting bagi semua organisasi yang bertujuan memiliki posisi pasar yang kuat.

Dalam mengidentifikasi tingkat kompetitif keahlian dan IC aset untuk alasan seperti mengidentifikasi di mana pesaing dapat menjadi kuat, yang mewajibkan perusahaan untuk membangun sebanding pengetahuan, atau jika pesaing memiliki daerah-daerah yang lemah, yang mungkin menunjukkan peluang-peluang yang

mungkin dapat dikejar. Pendekatan lain termasuk memperoleh pengetahuan dari pesaing oleh pemeriksa paten dan aplikasi paten, melakukan reverse engineering, benchmarking, atau bertukar pengetahuan dalam artikel ilmiah dan pertemuan profesional, dan sebagainya.

### ***Knowledge Flowcharting and Analysis (KFA)***

Tantangan utama dalam KFA adalah untuk mengidentifikasi dan mengkarakterisasi semua sumber-sumber yang relevan pengetahuan baru. "Inovasi adalah di mana-mana, masalahnya adalah belajar dari itu" (Brown, 1991). Keduanya tidak praktis dan tidak diinginkan untuk mengidentifikasi setiap inovasi dalam suatu organisasi, terutama karena orang-orang di semua tingkat penuh dengan ide-ide dan terus menciptakan cara-cara baru untuk meningkatkan pekerjaan mereka. Banyak dari inovasi ini adalah pribadi dan mungkin tidak berlaku untuk orang lain. Namun demikian, wawasan yang berharga dan banyak kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan mengalir disediakan dengan mengidentifikasi inovasi sumber dan pengetahuan baru, dan kemudian memetakan jalur dari inovasi untuk penggunaan praktis. Tujuannya untuk mengidentifikasi area perbaikan penting, dan itu adalah mungkin terlepas dari masalah-masalah yang mencegah kita dari menjadi lengkap. Tujuan: Menemukan dan menggambarkan peluang untuk meningkatkan pengetahuan mengalir di sekitar daerah yang dipilih dari organisasi dalam rangka untuk melakukan business yang lebih baik. Akibatnya, KFA melibatkan menyelidiki, karakteristik, dan menggambarkan bagaimana pengetahuan ini digunakan, mengadakan, membangun, dan ditukar oleh individu-individu dan badan-badan seperti kelompok-kelompok kerja, departemen, dan organisasi secara keseluruhan

### **Konsep Manajemen Pengetahuan**

Sama seperti pengetahuan itu sendiri, manajemen pengetahuan sulit untuk didefinisikan.<sup>8</sup> Namun, kami percaya bahwa mendefinisikan apa yang dipahami oleh manajemen pengetahuan mungkin lebih sederhana daripada mendefinisikan pengetahuan itu sendiri. Ide 'manajemen' memberi kita titik awal ketika

---

<sup>8</sup> Middlebrook, "Strategi Manajemen Pengetahuan: Menuju Taksonomi."

mempertimbangkan, misalnya, kegiatan yang membentuknya, menjelaskan proses penciptaan dan transfer atau menunjukkan tujuan dan sasaran utamanya tanpa perlu mendefinisikan apa yang dipahami oleh pengetahuan. Akibatnya, dalam literatur ada lebih banyak ide dan definisi tentang manajemen pengetahuandari sekedar pengetahuan, meskipun ini tidak selalu jelas karena ada banyak istilah yang berhubungan dengan konsep tersebut.

Analisis lebih dari 100 situs web tentang manajemen pengetahuan yang dilakukan oleh Quintas dkk mengungkapkan berbagai minat, perspektif, dan masalah yang heterogen berikut: ekonomi, modal intelektual, pendekatan teknik (sistem manufaktur fleksibel), aspek komputasi dan media pengetahuan, studi organisasi (berdasarkan antropologi, sosiologi, dll.), epistemologi (termasuk pembelajaran, kognisi terletak dan psikologi kognitif), aspek lain dari klasifikasi dan definisi diinformasikan oleh kecerdasan buatan, masalah sumber daya manusia, dan lain-lain.<sup>9</sup>

Aliran penelitian yang menjadi dasar penelitian ini melihat pengetahuan sebagai jawaban atas tantangan kompetitif baru yang dihadapi oleh perusahaan saat ini. Dengan demikian, manajemen pengetahuan akan mencakup sistem informasi dan penciptaan pengetahuan, serta manajemen strategis dan inovasi. Untuk mengatasi disiplin ilmu lain (seperti psikologi, teknik, IT atau ekonomi) akan berarti mencakup spektrum penelitian yang terlalu luas untuk setiap studi tunggal. Dengan demikian, kami memfokuskan perhatian kami yang paling dekat pada bidang manajemen bisnis.

Manajemen pengetahuan adalah proses terus mengelola pengetahuan dari semua jenis untuk memenuhi kebutuhan yang ada dan muncul, untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan aset pengetahuan yang ada dan diperoleh dan untuk mengembangkan peluang baru.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Rodney Mcadam and Sandra Mccreeedy, "A Critical Review of Knowledge Management Models," *The Learning Organization* 6, no. 3 (1999): 91–101, <https://doi.org/10.1108/09696479910270416>.

<sup>10</sup> Quintas, Lefrere, and Jones, "Knowledge Management: A Strategic Agenda."

Manajemen pengetahuan berusaha untuk memfasilitasi aliran pengetahuan dan berbagi untuk meningkatkan produktivitas individu dan karenanya perusahaan.<sup>11</sup>

Manajemen pengetahuan membutuhkan pemahaman terlebih dahulu tentang strategi organisasi di mana pengetahuan akan dikembangkan dan dieksploitasi; kedua isi dan jenis pengetahuan; ketiga iklim konteks organisasi, akhirnya, konteks teknologi yang mendukung arsitektur pengetahuan dalam organisasi.<sup>12</sup> Manajemen pengetahuan adalah 'proses yang terus-menerus memastikan pengembangan dan penerapan semua jenis pengetahuan yang berkaitan dengan perusahaan, dengan tujuan meningkatkan kapasitas pemecahan masalah dan dengan demikian berkontribusi untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya.<sup>13</sup> Manajemen pengetahuan dapat dibagi lagi menjadi menciptakan atau mengembangkan pengetahuan baru, mempertahankan pengetahuan, dan mentransfer pengetahuan.<sup>14</sup>

Manajemen pengetahuan mengacu pada organisasi sistematis, perencanaan, penjadwalan, pemantauan, dan penyebaran orang, proses, teknologi dan lingkungan, dengan target yang tepat dan mekanisme umpan balik, di bawah kendali perhatian sektor publik atau swasta, dan dilakukan oleh perhatian semacam itu, untuk memfasilitasi secara eksplisit dan khusus penciptaan, penyimpanan, pembagian, identifikasi, perolehan, pemanfaatan, dan pengukuran informasi dan ide-ide baru, untuk mencapai tujuan strategis, seperti peningkatan daya saing atau peningkatan kinerja, tunduk pada keuangan, hukum, sumber daya, politik, kendala teknis, budaya, dan sosial.<sup>15</sup>

Manajemen Pengetahuan 'berkaitan dengan pengelolaan kegiatan terkait pengetahuan seperti menciptakan, mengatur, berbagi dan menggunakan pengetahuan untuk menciptakan nilai bagi sebuah organisasi. Hal ini dipromosikan sebagai landasan penting bagi perusahaan untuk mengembangkan keunggulan

---

<sup>11</sup> William D. Guns and Liisa Välikangas, "Rethinking Knowledge Work: Creating Value through Idiosyncratic Knowledge," *Journal of Knowledge Management* 1, no. 4 (1997): 287–93, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004600>.

<sup>12</sup> Casadesús, Viadiu, and Saizarbitoria, "Quality Service of ISO 9000 Consultants."

<sup>13</sup> Andreu and Sieber, "La Gestión Integral Del Conocimiento y Del Aprendizaje."

<sup>14</sup> Argote, McEvily, and Reagans, "Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes."

<sup>15</sup> Audrey Grace and Tom Butler, *Beyond Knowledge Management: Introducing Learning Management Systems*, *Journal of Cases on Information Technology*, vol. 7, 2005, <https://doi.org/10.4018/jcit.2005010104>.

kompetitif yang berkelanjutan dan untuk tetap menjadi yang terdepan dalam keunggulan di pasar lapangan yang setara.<sup>16</sup>

Manajemen pengetahuan adalah disiplin yang agak muda yang menjanjikan untuk memaksimalkan inovasi dan keunggulan kompetitif bagi organisasi yang mempraktikkan penangkapan pengetahuan, dokumentasi, pengambilan dan penggunaan kembali, pembuatan, transfer, dan berbagi aset pengetahuannya dengan cara yang terukur, terintegrasi dalam proses operasional dan bisnisnya.<sup>17</sup>

Manajemen pengetahuan adalah area berkembang dalam praktik bisnis dan penelitian, yang dapat digambarkan sebagai perwujudan dari masalah kritis yang dihadapi organisasi dalam proses luas mereka untuk memperoleh, mempertahankan, berbagi, dan menggunakan (dan bahkan mungkin menghentikan) pengetahuan dan keahlian.

Manajemen pengetahuan terkait baik dengan praktik bisnis maupun penelitian. Sejauh penelitian yang bersangkutan, penulis yang telah mempelajari konsep ini berasal dari berbagai disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, ekonomi, teknik, komputasi atau manajemen bisnis, antara lain. Masing-masing bidang ini memberikan wawasan penting ke dalam satu aspek atau lainnya dari manajemen pengetahuan, meskipun, dengan sendirinya, tidak ada yang menyediakan kerangka kerja yang terintegrasi. Yang diperlukan adalah penelitian transdisipliner yang melampaui aktivitas penelitian interdisipliner belaka.<sup>18</sup>

Manajemen pengetahuan melangkah lebih jauh dari manajemen teknologi atau manajemen informasi. Intervensi manusia, pembelajaran dan pengetahuan tacit, antara lain, sangat diperlukan untuk mendapatkan hasil maksimal dari pengetahuan. Teknologi informasi diperlukan untuk manajemen pengetahuan tetapi tidak boleh menjadi landasan di mana proses penciptaan dan transfer pengetahuan dipertahankan.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Kuan Yew Wong and Elaine Aspinwall, "Characterizing Knowledge Management in the Small Business Environment," *Journal of Knowledge Management* 8, no. 3 (2004): 44–61, <https://doi.org/10.1108/13673270410541033>.

<sup>17</sup> S Dayan, R., & Evans, "KM Jalan Ke CMMI," *Jurnal Manajemen Pengetahuan* 10, no. 1 (2006): 69–80.

<sup>18</sup> David J Teece and David J Teece, *Managing Industrial Knowledge : Creation , Transfer and Utilization Research Directions for Knowledge Management*, 2014.

<sup>19</sup> Casadesús, Viadiu, and Saizarbitoria, "Quality Service of ISO 9000 Consultants."

Manajemen pengetahuan adalah konsep yang luas, dan terdiri dari berbedakegiatan yang kesemuanya berkaitan dengan aset pengetahuan. Dari kegiatan-kegiatan yang terkait, kita dapat menggarisbawahi identifikasi, penciptaan, pengembangan, berbagi, transformasi, retensi, renovasi, difusi dan penerapan penggunaan pengetahuan.

Pengetahuan pada prinsipnya ditemukan pada manusia dan dikembangkan melalui pembelajaran. Manajemen pengetahuan yang efektif menyiratkan bahwa: pengetahuan berubah dari menjadi aset manusia menjadi bisniaset. Dalam proses ini, kami menggarisbawahi pentingnya komitmen yang pasti dari semua anggota organisasi, penyebaran pengetahuan yang benar dalam perusahaan dan terutama keberhasilan penggabungan proses dan sistem, produk dan layanan sehingga pengetahuan menjadi dilembagakan di perusahaan dan tetap bersama para anggotanya. Tujuan atau sasaran strategis manajemen pengetahuan dapat bervariasi meskipun, secara umum, mereka mengikuti garis yang sama. Pengetahuan dapat dikelola dengan tujuan untuk mengembangkan peluang baru, menciptakan nilai bagi pelanggan, memperoleh keunggulan kompetitif atau meningkatkan kinerja.

Mengingat refleksi ini dan dalam pandangan kami, manajemen pengetahuan menyiratkan serangkaian kebijakan dan pedoman yang memungkinkan penciptaan, difusi dan pelebagaan pengetahuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **Pendekatan Utama untuk Mempelajari Manajemen pengetahuan**

Seperti yang baru saja kita lihat, manajemen pengetahuan adalah area yang kompleks dan heterogen dan dengan demikian, saat ini, tidak dapat dinyatakan bahwa ada kerangka kerja yang solid dan disepakati untuk pengetahuan dan manajemennya. Ada kontribusi dari yang paling ilmiah hingga yang murni informatif, dari studi yang berfokus pada teknologi informasi hingga yang murni berkaitan dengan manusia, dari yang paling deskriptif (berkaitan dengan sistemisasi kebijakan dan kebijakan serta keputusan tertentu yang berasal dari manajemen). Untuk perspektif akuntansi (berkaitan dengan keuangan mengukur perbedaan antara nilai moneter dalam istilah yang sebenarnya dan nilai pasar saham perusahaan). Tiga pendekatan konsep manajemen pengetahuan diidentifikasi: model kategori pengetahuan, model modal intelektual dan model

yang dibangun secara sosial. Ketiga pendekatan ini diidentifikasi dari perbedaan pertama yang diajukan oleh antara paradigma baru dan lama manajemen pengetahuan.<sup>20</sup>

### **Model Kategori Pengetahuan**

Dalam kelompok ini, model Boisot (1997), Hedlund & Nonaka (1993) dan Nonaka & Takeuchi (1995) menonjol. Model-model ini dicirikan dengan mencoba mengkategorikan pengetahuan ke dalam elemen-elemen diskrit dengan membedakan antara tingkat ontologis (dalam dua model terakhir, individu, kelompok, organisasi dan tingkat antarorganisasi dipelajari). Penulis memberikan model ini karakter ganda, sejauh proses sosialisasi atau berbagi pengetahuan tacit akan ditempatkan lebih dekat ke paradigma baru (sisi kanan Tabel 1). Namun, berkaitan dengan pembagian ontologis, mereka memiliki pendekatan mekanistik untuk kategorisasi pengetahuan, lebih konsisten dengan paradigma lama (sisi kiri Tabel 1).

### **Model modal intelektual**

Model modal intelektual yang khas adalah model IC Skandia. Model tersebut mengasumsikan bahwa modal intelektual dan manajemen pengetahuan dapat dipisahkan menjadi elemen manusia, pelanggan, proses dan pertumbuhan yang terkandung dalam dua kategori utama modal manusia dan modal struktural/organisasi.

Model ini mengabaikan aspek sosial dan politik dari manajemen pengetahuan. Juga, mirip dengan model kategori, mereka berasumsi bahwa manajemen pengetahuan dapat dipecah menjadi elemen objektif daripada menjadi fenomena sosial dan politik. Akibatnya, mereka adalah model mekanistik secara alami dan menganggap pengetahuan dapat diperlakukan sebagai aset, mirip dengan aset organisasi lainnya. Pendekatan ini dikaitkan dengan paradigma lama.

### **Model yang Dibangun Secara Sosial**

---

<sup>20</sup> Andreu and Sieber, "La Gestión Integral Del Conocimiento y Del Aprendizaje."

Kelompok model ini mengasumsikan definisi pengetahuan yang luas dan memandangnya sebagai yang secara intrinsik terkait dengan proses sosial dan pembelajaran dalam organisasi. Ada area besar kesamaan antara jenis model dan model-model yang berusaha untuk mewakili organisasi pembelajaran dan pembelajaran organisasi. Model menurut Demerest adalah yang paling representatif dalam kategori ini. Ini menekankan konstruksi pengetahuan dalam organisasi. Konstruksi ini tidak terbatas pada input ilmiah tetapi dilihat termasuk konstruksi sosial pengetahuan. Model mengasumsikan bahwa pengetahuan yang dibangun kemudian diwujudkan dalam organisasi, tidak hanya melalui program eksplisit tetapi juga melalui proses pertukaran sosial.<sup>21</sup> Model serupa lainnya dalam kategori yang sama adalah model Jordan & Jones, yang berhubungan dengan perolehan pengetahuan, pemecahan masalah, penyebaran, kepatutan dan penyimpanan; Sebuah model yang mencakup kebijakan pengetahuan, infrastruktur dan budaya; dan sebuah model yang mencakup pengetahuan strategis, pengetahuan struktural dan budaya, sistem pengetahuan, komunitas praktik dan rutinitas.<sup>22</sup>

Kontribusi utama pendekatan ini terhadap konsep manajemen pengetahuan terletak pada asosiasi setiap pendekatan dengan paradigma tradisional manajemen pengetahuan (model mekanistik) atau paradigma baru (model organik) Meskipun dikotomi paradigma baru/lama telah dibahas di Dalam literatur, asosiasi setiap pendekatan dengan satu atau model lain memperjelas dan memperkaya spektrum pendekatan yang ada. Selain itu, penulis mempertimbangkan bibliografi yang paling representatif dari tiga pendekatan, dan bahkan, seperti dalam kasus model yang ditawarkan oleh, menyumbangkan versi model yang direvisi. Namun, masih terdapat kekurangan model berbasis pemanfaatan teknologi informasi sebagai basis knowledge management.<sup>23</sup>

## **Pendekatan yang diidentifikasi oleh Alvesson & Kärreman<sup>24</sup>**

---

<sup>21</sup> Demerestm, "Memahami Manajemen Pengetahuan."

<sup>22</sup> Harry Scarbrough, "Knowledge Management, HRM and the Innovation Process," *International Journal of Manpower* 24, no. 5 (2003): 501-516+615, <https://doi.org/10.1108/01437720310491053>.

<sup>23</sup> Demerestm, "Memahami Manajemen Pengetahuan."

<sup>24</sup> Mats Alvesson and Dan Kärreman, "Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management," *Journal of Management Studies* 38, no. 7 (2001): 995-1018, <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00269>.

Bagi Alvansson dan Kärreman, manajemen pengetahuan adalah konsep luas yang digunakan dalam berbagai cara. Artikel mereka berfokus pada cara menafsirkan manajemen pengetahuan dan masalah yang melekat. Akibatnya, mereka lebih tertarik pada bagaimana individu di bidang manajemen pengetahuan mendefinisikan dan merefleksikan pengetahuan, manajemen dan manajemen pengetahuan, daripada menguraikan visi spesifik manajemen pengetahuan. Dengan demikian mereka mengidentifikasi empat orientasi manajemen pengetahuan khas yang berlaku dalam teori dan praktik, daripada mencari kategori yang ketat. Keempat orientasi ini muncul dalam dua dimensi: mode interaksi (sosial atau teknostruktural) dan domain intervensi manajemen (koordinasi atau kontrol), yang mengarah ke matriks yang dapat diamati pada Tabel 2.

### **Manajemen pengetahuan sebagai perpustakaan yang diperluas**

Jenis manajemen pengetahuan ini melibatkan penggunaan ekstensif dari teknologi yang tersedia (basis data, sistem pencarian lanjutan, sistem komunikasi canggih, Salah satu definisi manajemen pengetahuan adalah bahwa itu melibatkan pencampuran informasi internal dan eksternal perusahaan dan mengubahnya menjadi pengetahuan yang dapat ditindaklanjuti melalui sebuah platform teknologi. Dalam pendekatan ini, manajemen pengetahuan pada dasarnya adalah proses yang dilakukan oleh unit pusat yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan, mensintesis, dan mengintegrasikan pekerjaan yang kurang lebih istimewa dan eksperimen proyek untuk mengembangkan pengetahuan, dalam bentuk metodologi yang memandu pekerjaan di masa depan. Metodologi tersebut dapat digunakan kurang lebih secara aktif dalam manajemen perusahaan, misalnya melalui peraturan dan ketentuan kerja.

### **Manajemen pengetahuan sebagai komunitas**

Pandangan lain tentang manajemen kurang teknokratis dan menganut gagasan hierarki dan kontrol yang jauh lebih 'lembut'. Posisi ini sering didasarkan pada minat pada pengetahuan tacit. Manajemen adalah masalah mengatasi keragaman dan mendorong berbagi pengetahuan melalui mempengaruhi iklim tempat kerja. Empat tantangan yang terkait dengan manajemen pengetahuan

dapat diidentifikasi dengan demikian (1) tantangan teknis dalam merancang manusia dan sistem informasi yang membuat informasi tersedia dan membantu orang berpikir bersama; (2) tantangan sosial untuk mengembangkan komunitas yang berbagi pengetahuan dan memelihara keragaman; (3) tantangan manajemen untuk menciptakan lingkungan yang benar-benar menghargai berbagi pengetahuan; dan (4) tantangan pribadi untuk terbuka terhadap ide orang lain dan untuk berbagi ide. Oleh karena itu, dalam pendekatan ini.

### **Manajemen Pengetahuan sebagai Kontrol Normatif**

Manajemen pengetahuan dapat dilihat sebagai upaya manajemen untuk melakukan kontrol normatif. Penulis pendekatan ini menekankan budaya organisasi, meskipun mereka jarang mengembangkan atau mengeksplorasi hubungannya dengan manajemen pengetahuan. Pada kenyataannya, minat masyarakat dari sudut pandang pendekatan sebelumnya mungkin merupakan versi budaya organisasi, meskipun dalam kasus itu, pengetahuan tacit dipandang sebagai fenomena yang lebih kompleks dan tidak dapat diakses daripada tingkat nilai bersama, keyakinan dan peraturan yang penulis pada budaya organisasi fokus pada.

### **Manajemen pengetahuan sebagai blueprint**

Jenis manajemen pengetahuan ini menganggap karakter manajemen pengetahuan yang diatur sebagai: kontrol normatif, tetapi mencoba untuk merekayasa dan mengontrol individu lebih dekat ke tingkat perilaku, daripada berkonsentrasi pada nilai-nilai dan ide-ide. Ide penting lainnya adalah bahwa pengetahuan organisasi dapat diekstraksi dari individu dan diubah menjadi database. Pengetahuan yang tersimpan menyediakan template untuk berpikir serta bertindak, sehingga membuat pekerja yang relatif tidak terampil produktif pada tingkat keterampilan yang lebih tinggi kurang lebih secara instan. Ada beberapa kesamaan antara jenis pendekatan manajemen pengetahuan dan manajemen ilmiah klasik: ini mencakup penekanan pada efisiensi, proses deskilling dan redistribusi kekuasaan dari pengguna ke desainer.

## KESIMPULAN

Manajemen pengetahuan adalah disiplin yang agak muda yang menjanjikan untuk memaksimalkan inovasi dan keunggulan kompetitif bagi organisasi yang mempraktikkan penangkapan pengetahuan, dokumentasi, pengambilan dan penggunaan kembali, pembuatan, transfer, dan pembagian aset pengetahuannya dengan cara yang terukur. Tinjauan pendekatan utama untuk manajemen pengetahuan M. Begona Lloria Penelitian & Praktik Manajemen Pengetahuan terintegrasi dalam proses operasional dan bisnisnya.<sup>25</sup>

## DAFTAR PUSTAKA

- Alvesson, Mats, and Dan Kärreman. "Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management." *Journal of Management Studies* 38, no. 7 (2001): 995–1018. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00269>.
- Andreu, Rafael, and Sandra Sieber. "La Gestión Integral Del Conocimiento y Del Aprendizaje." *Economía Industrial* 326 (1999): 63–72.
- Argote, Linda, Bill McEvily, and Ray Reagans. "Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes." *Management Science* 49, no. 4 (2003): 571–82. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>.
- Casadesús, Martí, Frederic Mariron Viadiu, and Iñaki Heras Saizarbitoria. "Quality Service of ISO 9000 Consultants." *International Journal of Quality and Reliability Management* 19, no. 8 (2002): 998–1013. <https://doi.org/10.1108/02656710210438096>.
- Dayan, R., & Evans, S. "KM Jalan Ke CMMI." *Jurnal Manajemen Pengetahuan* 10, no. 1 (2006): 69–80.
- Demerestm. "Memahami Manajemen Pengetahuan." *Jurnal Perencanaan Jangka Panjang* 30, no. 3 (1997): 1997.
- Grace, Audrey, and Tom Butler. *Beyond Knowledge Management: Introducing Learning Management Systems. Journal of Cases on Information Technology*. Vol. 7, 2005. <https://doi.org/10.4018/jcit.2005010104>.
- Guns, William D., and Liisa Välikangas. "Rethinking Knowledge Work: Creating Value through Idiosyncratic Knowledge." *Journal of Knowledge Management* 1, no. 4 (1997): 287–93. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004600>.
- Junaedi, Wahyu, Chairun Nisa, Indah Nurfazlillah, Silviana Gunarsih S.O., and Titik Rodiyah. "Makna Keuntungan Penjual Salome (Studi Fenomenologi Hermeneutik)." *Costing: Journal of Economic, Business and Accounting* 8, no. 75 (2020): 147–54. <https://doi.org/10.1016/j.jnc.2020.125798%0>
- Mcadam, Rodney, and Sandra McCreedy. "A Critical Review of Knowledge Management Models." *The Learning Organization* 6, no. 3 (1999): 91–101. <https://doi.org/10.1108/09696479910270416>.
- Middlebrook, Earl A. "Strategi Manajemen Pengetahuan: Menuju Taksonomi." *Jurnal Sistem Informasi Manajemen* 18, no. 1 (2001): 215–233.
- Quintas, Paul, Paul Lefrere, and Geoff Jones. "Knowledge Management: A Strategic Agenda." *Long Range Planning* 30, no. 3 (1997): 385–91. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)90252-1](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)90252-1).
- Scarbrough, Harry. "Knowledge Management, HRM and the Innovation Process."

---

<sup>25</sup> Dayan, R., & Evans, "KM Jalan Ke CMMI."

- International Journal of Manpower* 24, no. 5 (2003): 501-516+615.  
<https://doi.org/10.1108/01437720310491053>.
- Teece, David J, and David J Teece. *Managing Industrial Knowledge : Creation , Transfer and Utilization Research Directions for Knowledge Management*, 2014.
- Tsoukas, Haridimos, and Efi Vladimirov. "What Is Organizational Knowledge?" *Journal of Management Studies* 38, no. 7 (2001): 972–93. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00268>.
- Yew Wong, Kuan, and Elaine Aspinwall. "Characterizing Knowledge Management in the Small Business Environment." *Journal of Knowledge Management* 8, no. 3 (2004): 44–61. <https://doi.org/10.1108/13673270410541033>.