

# **PERAN PERPUSTAKAAN DALAM PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DI LEMBAGA RISET**

Nurul Hayati, M.Hum<sup>1</sup>

## **Abstract**

This paper discusses the role of libraries in the application of the concept of Knowledge Management (KM) in research center. The concept of KM may not be known at all research center, but the activities are carried out is actually the activities contained in KM, only the name is different. In an effort to implement a knowledge management (KM) in a research center, the library can serve as a central repository of explicit knowledge. The role of librarians in KM is the management of explicit knowledge. Libraries can also be an enabler and facilitator in an effort to create knowledge in the research center. In addition, librarians can also act as an information professional, which is not just managing explicit knowledge, but also as the manager of tacit knowledge of the organization.

*Keywords: Knowledge Management, Research Center, Library*

## **Pendahuluan**

Keberadaan sebuah institusi penelitian mempunyai tugas dan fungsi menyelenggarakan riset keilmuan, pemantauan, evaluasi kemajuan dan penelaahan kecenderungan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk tercapainya kesejahteraan sosial. Hasil-hasil penelitian disampaikan kepada masyarakat dalam bentuk informasi pengetahuan. Bagi suatu lembaga penelitian, aset pengetahuan bisa berupa individu peneliti dan pengalamannya, hasil penelitian, serta infrastruktur seperti proses, organisasi, sistem, dan metode.

Pengetahuan sebagai sumber ilmu berkembang dengan pesat dan tersebar dalam berbagai bentuk, baik tercetak maupun elektronik. Pengetahuan juga bisa hilang dari suatu institusi atau organisasi dikarenakan beberapa sebab, misalnya karena kematian, mutasi kerja, atau bahkan karena pindah kerja ke institusi lain yang menjadi kompetitor. Dan kehilangan ini merupakan kehilangan aset atau investasi.

---

<sup>1</sup> Staf pengajar pada Jurusan Ilmu Perpustakaan, Fakultas Adab dan Humaniora UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management* / KM) difokuskan untuk menjadi seseorang atau institusi agar menang dalam kompetisinya karena memiliki pengetahuan yang lebih baik daripada kompetitornya, dan bagian utama dalam KM adalah *competitiveness*. *Competitiveness* ini dapat diperoleh dengan cara mengelola pengetahuan yang dimiliki dengan baik dan efisien. Dalam konsep KM sebuah institusi secara sadar akan mengumpulkan, mengorganisir, mengevaluasi, dan menganalisis pengetahuan yang mereka miliki untuk tujuan di masa yang akan datang. Dalam KM dikenal istilah *explicit knowledge*, yaitu pengetahuan yang telah berwujud misalnya buku, laporan hasil penelitian, skripsi, tesis, disertasi, dan sebagainya. Selain itu dikenal juga istilah *tacit knowledge*, yaitu pengetahuan yang masih tersimpan dalam kepala pemiliknya. Secara umum KM dapat dibagi dalam tiga hal besar untuk aset *intangible*, yaitu struktur eksternal, struktur internal, dan kompetensi SDM. Sebuah rencana KM, tentunya pertama kali harus melakukan survey terhadap kebutuhan institusi tersebut dengan memperhitungkan semua aktivitas yang ada. Tantangan selanjutnya adalah menemukan atau membuat sebuah program yang cocok dengan rencana secara keseluruhan.

Visi dan misi sebuah organisasi merupakan pedoman tentang sasaran yang ingin dicapai pada masa mendatang, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Visi adalah cita-cita yang ingin dicapai organisasi dengan batas waktu diatas 20 tahun. Tujuan utama diciptakannya visi yaitu membuat pedoman bagi seluruh perencanaan untuk menjamin konsistensi pada tujuan. Sedangkan misi didefinisikan sebagai ruang lingkup kegiatan yang dijalankan oleh organisasi. Misi harus jelas agar menjadi petunjuk dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Suatu organisasi dengan perencanaan strategis yang lengkap akan mampu melalui kondisi yang sulit akan membawa organisasi tersebut pada jalur dan arah yang benar dalam mencapai visi dan misinya.

Tulisan ini mengemukakan gagasan pentingnya mengimplementasikan *knowledge management* (KM) pada lembaga riset untuk mengelola pengetahuan (*knowledge*) yang dimiliki sehingga terwujud budaya *knowledge sharing* antar sesama peneliti dan karyawan pada lembaga riset tersebut.

Salah satu hal yang mendasar dalam sebuah lembaga riset/penelitian adalah kegiatan penelitian yang sangat bergantung pada kemampuan para peneliti dengan berbagai disiplin ilmu yang dimilikinya serta dengan semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap ilmu pengetahuan, juga semakin terbatasnya sumberdaya. Oleh karena itu perlu perencanaan strategis yang dapat membantu mengarahkan langkah-langkah apa yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran.

Konsep *Knowledge Management* merupakan implementasi manajemen pengetahuan dengan memberdayakan ke empat fungsi, yaitu: *using knowledge*, *finding knowledge*, *creating knowledge* dan *packaging knowledge* yang dimungkinkan untuk dapat diimplementasikan di sebuah lembaga, serta membangun budaya *knowledge sharing* di kalangan peneliti dan karyawan sehingga diharapkan dapat mendorong untuk berinovasi baik secara kelompok ataupun individu. Permasalahan selanjutnya yang sering muncul adalah: Bagaimanakah konsep *Knowledge Management* (KM) yang dapat diterapkan di sebuah lembaga riset? Serta bagaimanakah peran perpustakaan dalam upaya penerapan KM tersebut?

### **Definisi Knowledge Management (KM)**

Definisi KM sangat beragam, karena konsep pengetahuan (knowledge) sendiri memiliki ambiguitas makna. Tidak ada kesepakatan tentang makna apa pengetahuan itu. Ada ilmuwan yang menyamakan pengetahuan dengan informasi, namun ada pula yang membedakannya. Wenig (1996) memberi definisi pengetahuan sebagai pemahaman terhadap proses sistem kognitif. Pengertian ini menunjukkan suatu konstruk yang tidak secara langsung bisa diobservasi. Menurut Wenig, informasi bukan pengetahuan, tetapi dikomunikasikan melalui sistem kognitif. Sistem kognitif bisa berupa atau yang dimiliki oleh individu, kelompok, suatu organisasi, sistem komputer dan kombinasi diantaranya. Informasi dan pengetahuan saling berhubungan tetapi tidak berarti ekuivalen. Kadang-kadang informasi menyediakan bahan bagi pengetahuan, demikian juga sebaliknya.

Davenport dan Prusak (1998) membedakan pengertian antara data, informasi dan pengetahuan yaitu : “*knowledge is neither data nor information, though it related to both, and the differences between these terms are often a matter of degree*”. Pengetahuan bukan sekedar data atau informasi, akan tetapi berhubungan dengan keduanya, dan perbedaan antara istilah-istilah ini sering kali adalah derajat kemateriannya.

Sedangkan Buckland (1991) seperti dikutip Kirk (1999) dalam definisinya tentang *information as knowledge*, jelas menyamakan informasi dengan pengetahuan atau sekurang-kurangnya menganggap informasi sebagai pengetahuan. Addleson (2000:137-138) melihat pengetahuan dari dua sudut pandang. *Pertama*, pengetahuan sebagai sesuatu wujud fisik dan digambarkan sebagai suatu aset. *Kedua*, pengetahuan sebagai suatu proses, dan tercipta ketika seseorang berinteraksi dan sharing pengetahuan dengan orang atau kelompok lain.

Definisi tentang KM seringkali berbeda, tergantung pada siapa yang mendefinisikan dan dalam konteks apa definisi tersebut diterapkan. Dari perspektif pendidikan, KM berarti kombinasi antara proses dan aplikasi sarana teknologi untuk mengelola, menyimpan dan menyediakan secara universal melalui jaringan elektronik, akan proses penciptaan dan penyebaran pengetahuan dan kebijakan mengenai pengalaman pendidikan. (Galbreath, 2000:29).

Sedangkan dari sudut pandang organisasi, menurut Wenig (1996), KM terdiri atas aktivitas organisasi untuk memperoleh pengetahuan dari pengalaman organisasi, kebijakan dan dari pengalaman satu sama lain, untuk mencapai tujuan organisasi. Aktivitas tersebut dilakukan oleh perpaduan teknologi, struktur organisasi dan strategi berbasis kognisi (*cognitive based strategies*) untuk mendapatkan pengetahuan dan menciptakan pengetahuan baru, dengan cara meningkatkan sistem kognisi (organisasi, manusia, komputer, atau gabungan manusia dan sistem komputer) dalam penyimpanan dan pemanfaatan pengetahuan untuk belajar, memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Tiwana (2002) mengatakan bahwa KM adalah pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima. Melalui KM, secara sadar organisasi mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki dan memanfaatkannya untuk

meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Untuk memperoleh manfaat manajemen pengetahuan (KM) yang sebesar-besarnya, organisasi juga aktif mengidentifikasi dan mengakuisisi pengetahuan-pengetahuan berkualitas yang ada di lingkungan eksternal organisasi.

Grey (2000) memberikan definisi bahwa *knowledge management is an audit of intellectual capital- that highlight unique sources, critical functions and potential bottlenecks which hinder knowledge flows to the point of use. It protects intellectual assets from decay, seeks opportunities to enhance decisions, services product through adding intelligence, increasing value and providing flexibility.*

Marc Auckland, Chief Manager dari British Telecommunication mengatakan bahwa: knowledge management is a discipline that promotes an integrated approach to the creation, capture, organization, access and use of an enterprise's intellectual capital on customers, markets, products, services and internal process.

Definisi yang senada disampaikan oleh Gartner Group dalam Srikantaiah (2000) bahwa *knowledge management is a discipline that promotes an integrated approach to identifying, capturing, evaluating, retrieving, and sharing all of an enterprise's information assets. These assets may include databases, documents, policies, procedures, and previously uncaptured expertise and experience in individual workers.*

Pengertian di atas menunjukkan kaitan konsep KM dengan manajemen dokumen yang menjadi salah satu fungsi perpustakaan, yaitu mengumpulkan, mengolah, dan menemukembalikan informasi. Informasi yang dimaksud dalam pengertian di atas juga merupakan objek dalam ilmu perpustakaan, seperti database, dokumen, kebijakan koleksi dan sebagainya.

Meskipun KM didefinisikan dan diterapkan dalam berbagai lapangan yang berbeda, namun secara umum dapat ditarik pengertian bahwa KM menekankan (Dewiyana, 2004):

1. Adanya usaha yang serius untuk meningkatkan sistem kognisi (organisasi, manusia, komputer, atau gabungan manusia dan sistem komputer).
2. Adanya asset-aset pengetahuan yang dikelola, yang berasal dari dalam dan dari luar organisasi, individu, dan kelompok.

3. Adanya proses pengadaan, pengolahan, penyimpanan, dan penggunaan pengetahuan tersebut untuk mencapai tujuan tertentu.
4. Adanya penyebaran pengetahuan dan pengalaman, baik melalui akses langsung ke database maupun melalui *sharing* dan kolaborasi ke lingkungan internal dan eksternal organisasi.
5. Adanya aktivitas dan inovasi menciptakan pengetahuan baru.

Namun dalam KM ada satu konsep baru yang menarik, yaitu *experience in individual workers* (pengalaman kerja seseorang). Hal ini yang sering terlupakan oleh lembaga riset di Indonesia, sehingga banyak lembaga riset yang hanya mampu bertahan dalam beberapa tahun dan menyelesaikan beberapa proyek penelitian saja. Munculnya para peneliti muda dengan berbagai kepentingan dan latar belakangnya tidak dapat dipungkiri akan melahirkan konflik kepentingan dan kecemburuan sosial dalam suatu lembaga riset.

### **Fungsi Knowledge Management (KM)**

Menurut Frappaolo dan Toms (2000), fungsi KM dalam suatu organisasi ada lima, yaitu:

1. *Intermediation*: yaitu sebagai perantara transfer pengetahuan antara penyedia dan pencari pengetahuan. Peran tersebut untuk mencocokkan kebutuhan pencari pengetahuan dengan sumber pengetahuan seara optimal. Dengan demikian, *intermediation* menjamin transfer pengetahuan berjalan lebih efisien.
2. *Externalization*: yaitu transfer pengetahuan dari pikiran pemiliknya ke tempat penyimpanan (*repository*) eksternal, dengan cara seefisien mungkin. Fungsi ini berarti memformalkan *tacit knowledge* ke dalam bentuk *explicit knowledge*.
3. *Internalization*: yaitu pengambilan (*extraction*) pengetahuan dari tempat penyimpanan eksternal, dan menyaring pengetahuan tersebut untuk disediakan bagi pencari yang relevan. Pengetahuan harus disajikan bagi pengguna dalam bentuk yang lebih cocok dengan pemahamannya atau format ulang penyajian pengetahuan.

4. *Cognition*: adalah fungsi suatu sistem untuk membuat keputusan yang didasarkan atas ketersediaan pengetahuan. *Cognition* merupakan penerapan pengetahuan yang telah berubah melalui tiga fungsi terdahulu.
5. *Measurment*: yaitu kegiatan KM untuk mengukur, memetakan dan mengkuantifikasi pengetahuan suatu lembaga dan mengukur sejauh mana solusi KM yang diterapkan itu membawa hasil bagi lembaga tersebut.

### **Tipe-Tipe Pengetahuan yang Dikelola**

Tipe-tipe pengetahuan terdiri dari pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) dan pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*) yang dimiliki oleh individu maupun organisasi. Nasseri (1996) memberikan definisi untuk kedua tipe pengetahuan tersebut. Menurutnya, *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang terdokumentasi yang maujud dalam berbagai bentuk seperti paper, laporan penelitian, buku, artikel, manuskrip, paten, software dan sebagainya. Sedangkan *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang berada dalam pikiran manusia, yang bisa diserap orang lain melalui kolaborasi dan *sharing*, seperti percakapan antar muka, percakapan antar telepon, training, dan sebagainya.

Kedua tipe pengetahuan tersebut tidak bisa dipisahkan dari pengetahuan individual dan pengetahuan organisasi (Rosenberg, 2001: 67). Bahkan mereka saling berinteraksi satu sama lain. Masing-masing tipe pengetahuan memerlukan pendekatan yang berbeda dalam pengelolaannya. KM lebih tepat untuk mengelola *tacit knowledge*. Namun KM juga diterapkan untuk mengelola *explicit knowledge*, tergantung kemampuan organisasi dan *Chief of Knowledge Officer* (CKO) dalam menerapkan level-level KM.

### **Level Knowledge Management (KM)**

Menurut Rosenberg (2001: 70), KM dapat dibagi ke dalam tiga level, yakni: level 1, manajemen dokumen; level 2, penciptaan pengetahuan, berbagi pengetahuan dan pengelolaan; level 3, kecerdasan lembaga (*enterprise intelligence*). Sedangkan Bawden (1996: 75) dan Partridge & Hussain (1995: 2), membagi level KM ke dalam empat tingkatan/level sebagai berikut:

Level 1: Manajemen dokumen.

Di level ini, data tersebar ditransformasikan oleh pemrosesan data (*processing*) menjadi informasi. KM hanya mendistribusikan informasi, tidak menciptakan, mengorganisasikan, dan mengelola isi informasi (*content management*). Pemakai dapat melakukan akses dan temu kembali secara online pada sistem.

Level 2: Analisis data menjadi informasi.

Pemakai bisa menyumbangkan informasi ke sistem, memberi muatan baru dan mengembangkan database pengetahuan. Pemakai bisa membaca dokumen online, men-*download*, melengkapinya dan kemudian mengirimkannya ke tujuan yang dikehendaki. Bedanya dengan level pertama adalah pada level ini, informasi dapat secara terus menerus di-*update*.

Level 3: Analisis informasi menjadi pengetahuan.

Hal ini memerlukan pemahaman tentang *input* dan *output* informasi untuk mendukung kegiatan organisasi. Pengetahuan dibangun oleh organisasi melalui proses pemerolehan, pendistribusian, kolaborasi, dan komunikasi serta penciptaan pengetahuan baru.

Level 4: Analisis pengetahuan dan penerapannya sehingga membuat orang bijaksana dalam mengambil keputusan.

Pada level ini kecerdasan lembaga (*enterprise intelligence*) atau menurut istilah Bill Gates (2001) disebut *corporate IQ* dikembangkan dengan membangun jaringan pakar, interaksi dengan database operasional, dan *performance support*, dimana pengetahuan baru yang dihasilkan, ditambah pada sistem. Kegiatan lembaga induk banyak bergantung pada keahlian yang disimpan pada sistem ini.

### **Sumber-Sumber Pengetahuan dalam Knowledge Management (KM)**

Sumber pengetahuan dalam KM ada tiga, yaitu: modal pengetahuan (*knowledge capital*), modal sosial (*social capital*), dan modal infrastruktur (*infrastructure capital*). (Short, 2000: 354-357)

### 1. Modal Pengetahuan (*Knowledge Capital*)

Modal pengetahuan boleh jadi tersimpan, atau terletak pada pekerjaan rutin, proses dan prosedur, peran jabatan dan pertanggungjawaban, dan struktur organisasi. Pengetahuan yang tersimpan dalam sistem ini digunakan secara regular untuk melaksanakan tugas atau langkah-langkah proses pekerjaan secara konsisten.

### 2. Modal Sosial (*Social Capital*)

Nahapiet dan Ghosal (1998) memberikan definisi modal sosial sebagai sejumlah sumberdaya yang potensial dan aktual yang tersimpan dalam, tersedia melalui, dan diperoleh dari jaringan antarmubungan yang diproses oleh individu atau organisasi. Inti teori modal sosial adalah tersedianya jaringan antarmubungan yang menyediakan sumber untuk menjalankan kegiatan sosial, menyediakan koleksi aset pengetahuan yang dimiliki kepada anggota mereka.

Modal sosial itu multidimensional dan mencakup berbagai atribut seperti budaya kepercayaan, pertukaran, konteks dan jaringan informasi. Modal sosial penting sebagai sumber pengetahuan untuk perusahaan/organisasi, sebab ia memberi fasilitas penciptaan dan transfer pengetahuan.

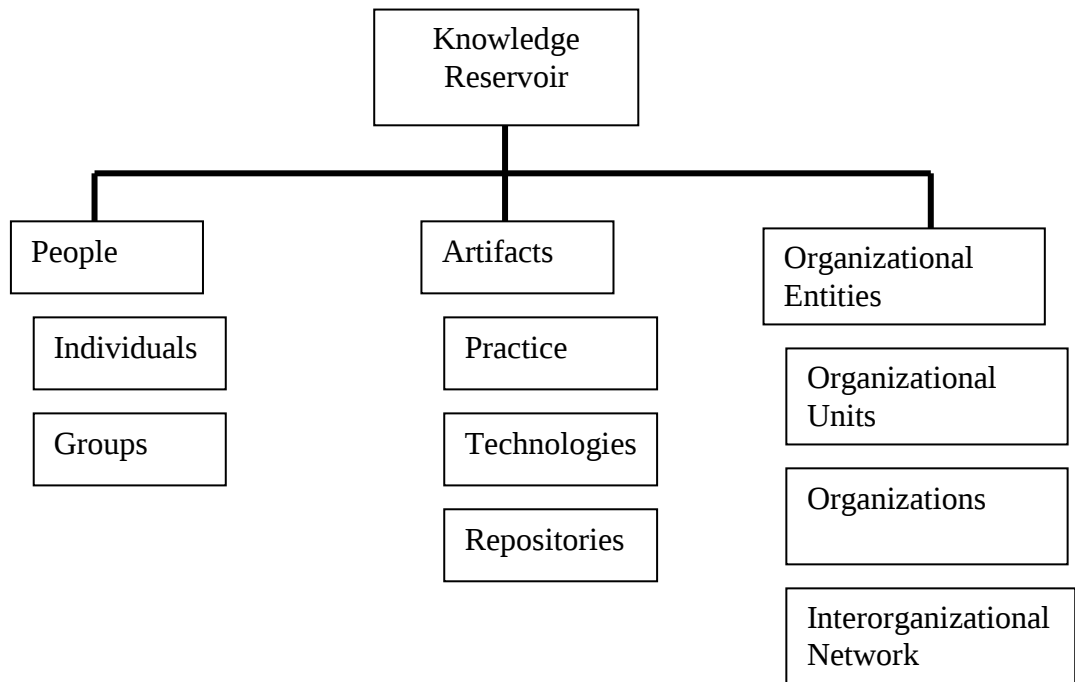
### 3. Modal Infrastruktur (*Infrastructure Capital*)

Modal infrastruktur mencakup sumber-sumber pengetahuan fisik suatu perusahaan, seperti LAN/WAN, *file server*, *network*, intranet, PC, dan aplikasinya. Intinya, semua infrastruktur teknologi informasi dapat dikatakan sebagai bagian dari modal infrastruktur. Tetapi tidak berhenti sampai di sini, modal infrastruktur juga mencakup struktur organisasi, pembukuan atau pemberkasan, peran pertanggungjawaban, dan lokasi kantor secara geografis yang menyediakan sarana fisik dalam berbagai pasar. Sumberdaya ini secara rutin ditopang oleh organisasi dengan tugas keseharian, baik administrasi maupun operasional.

## **Aplikasi Knowledge Management Dalam Organisasi**

### a. Pengetahuan dalam Organisasi

Dalam sebuah organisasi, pengetahuan adalah aset yang berharga. Mengingat bahwa pengetahuan tidak hanya berupa pengetahuan eksplisit saja melainkan juga terdapat pengetahuan tacit, maka di dalam organisasi pun tersebar pada unit-unit organisasi dan individu-individu dalam organisasi. Mengenai hal ini, Fernandez et.al (2001) menggambarkan struktur lokasi pengetahuan dalam sebuah organisasi, sebagai berikut:



#### 1. Pengetahuan pada individu manusia.

Pengetahuan individu berada pada perorangan. Dalam sebuah organisasi, pengetahuan individu berada pada para ahli, misalnya konsultan. Pengetahuan individu ini kemudian menjadi penting untuk dikelola menjadi aset organisasi karena keberadaan manusia dalam organisasi tidak dapat dijamin selamanya. Ada saatnya mereka harus pension atau pindah tempat.

#### 2. Pengetahuan pada artefak.

Artefak organisasi yang dimaksud di sini adalah berupa praktek rutin dalam operasional organisasi, pada sistem dan teknologi yang

digunakan, dan juga pada tempat penyimpanan pengetahuan (repositories) termasuk di dalamnya perpustakaan dan pusat informasi.

3. Pengetahuan pada entitas organisasi.

Di sini pengetahuan terletak pada unit organisasi, misalnya pada divisi, departemen, atau kantor cabang pada organisasi. Kemudian pada organisasi itu sendiri, misalnya pada unit bisnis atau korporasi. Yang terakhir adalah pada jaringan organisasi, misalnya jaringan suatu organisasi dengan kliennya, customernya, dan sebagainya.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa pengetahuan merupakan aset berharga dalam organisasi/perusahaan. Pembagian pengetahuan meliputi tacit dan eksplisit akan membantu *knowledge manager* atau CKO (*Chief Knowledge Officer*) untuk mengorganisasikan pengetahuan dalam area kerjanya.

b. Aspek-Aspek dalam Penerapan Knowledge Management (KM) di Organisasi

Ada tiga aspek yang berkaitan dengan penerapan KM di organisasi.

Ketiga aspek tersebut adalah:

1. *People aspects*, yaitu terdiri dari pendidikan, pengembangan, rekrutmen motivasi, organisasi, uraian pekerjaan, perubahan budaya organisasi, dan mendorong adanya pengembangan pemikiran, kerjasama dan partisipasi seluruh karyawan (*share knowledge to creating value through social interaction*).
2. *Process aspects*, yaitu terdiri dari proses inovasi, *continues improvement*, dan perubahan radikal seperti *reengineering*.
3. *Technology aspects*, yaitu terdiri dari informasi dan *decision support system*, *knowledge based system*, dan *data mining system*.

### **Peran Perpustakaan Dalam Penerapan Knowledge Management**

Beberapa tahun terakhir ini banyak dibicarakan perkembangan manajemen pengetahuan (Knowledge Management/KM) yang menurut sebagian profesi informasi dan perpustakaan bukan lagi merupakan konsep baru. Ada banyak pendapat yang mengatakan bahwa KM adalah kemasan baru dari Manajemen

Informasi (Information Management/IM) yang selama ini merupakan tugas pustakawan. Kita semua mengetahui bahwa KM erat hubungannya dengan organisasi pengetahuan, dan kalau ditarik dari awal pengetahuan adalah kelanjutan dari informasi. Dalam perjalanan KM ternyata peran serta kontribusi profesi informasi dan perpustakaan sangat kecil, bahkan hampir tidak diperhitungkan.

Lingkungan KM tidak sama dengan IM, akan tetapi perlu diingat bahwa pengetahuan dikomunikasikan melalui informasi dan penciptaan IM merupakan landasan KM. Berbagai definisi dikemukakan oleh sejumlah ahli, perbedaan pemahaman definisi ini sesuai lingkungan kerja institusi tersebut.

Kita mengetahui bahwa berdasarkan wujudnya, pengetahuan terbagi menjadi dua, yaitu pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit. Pengetahuan tacit disebut juga pengetahuan terbatinkan karena berada pada diri manusia. Sedangkan pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang telah dituliskan dalam bentuk kata-kata dan angka-angka. Jika pengetahuan eksplisit memiliki media (baik media kertas maupun elektronik), maka perpustakaan memiliki peran untuk melestarikannya.

Dalam beberapa literatur, ditemukan bahwa peran perpustakaan dalam KM yang lebih banyak dibahas adalah sebagai pusat penyimpanan pengetahuan eksplisit. Fernandez et.al (2001) mengemukakan bahwa salah satu lokasi pengetahuan berada pada *repositories* (tempat penyimpanan). Secara fungsional, kita dapat pahami bahwa pemeran *repository center* dalam organisasi adalah perpustakaan.

Menurut Srikantaiah (2000) ada tiga tema yang mendominasi KM, yaitu: *organizational learning specialist*, *document management specialist*, dan *IT experts*. Ahli manajemen dokumen dalam organisasi lebih terfokus pada pengelolaan pengetahuan eksplisit saja. Yaitu sebagai pengelola perpustakaan, pusat *record*, pusat arsip, dan sebagainya, seperti dalam kutipan berikut ini:

*Document management specialist point to their information system such as libraries, information centers, and archives, and emphasize collection policies. According to them, the effectiveness of those information systems relies on factors like response times, throughput, quality of information, relevancy of information, and operating costs. Obviously, the focus of those specialists is on the explicit knowledge component*

Dengan kata lain, pernyataan di atas menggambarkan bahwa peran pustakawan dalam KM adalah sebagai pengelola pengetahuan eksplisit. Secara tersirat dapat pula dilihat bahwa perpustakaan dalam KM menjadi tempat penyimpanan pengetahuan eksplisit.

Namun, Weerasinghe (2006) mengemukakan bahwa ada peran pustakawan yang disebutnya secara umum sebagai *information professional*, ternyata lebih dari sekadar pengelola pengetahuan eksplisit. Zack dalam Weerasinghe (2006) menyatakan bahwa untuk dapat menjadi organisasi yang kompetitif, sangat penting sebuah organisasi untuk menciptakan (*create*), menyimpan (*store*), mengadakan (*capture*), dan membagi (*share*) pengetahuan organisasi secara efektif dan efisien. Ia bahkan mewajibkan organisasi untuk membuat pengetahuan eksplisit, kemudian menempatkannya untuk didistribusikan dan digunakan kembali.

#### 1. Penciptaan Pengetahuan

Menurut Moran dan Goshal (1996) seperti yang dielaborasi oleh Pendit (2001), pengetahuan diciptakan melalui dua cara, yaitu penggabungan (kombinasi) dan pertukaran. Mungkin masih ada cara lain selain kedua cara tersebut (terutama di tataran individual), namun dua cara ini termasuk mekanisme kunci dalam pembentukan pengetahuan bersama. Sebuah pengetahuan dapat tercipta melalui perubahan dan perkembangan bertahap dari pengetahuan yang sudah ada. Pengetahuan juga bisa terbentuk melalui perubahan yang lebih radikal, dalam bentuk inovasi. Kedua bentuk penciptaan pengetahuan ini melibatkan kegiatan menciptakan kombinasi-kombinasi baru, baik dengan jalan mengkombinasikan elemen-elemen yang tadinya tidak saling berhubungan, maupun dengan mengembangkan cara baru dalam mengkombinasikan elemen-elemen yang sudah berhubungan.

Secara lebih rinci, Nonaka (1995); Kirk (1999); Malhotra (1997); Malhotra (2000), mengemukakan bahwa penciptaan pengetahuan bisa berlangsung melalui empat model yang berbeda:

- a. *Socialization*, yaitu konversi dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*, terjadi ketika seorang individu berbagi *tacit knowledge* secara langsung dengan orang lain, seperti melalui diskusi, seminar, percakapan dan sebagainya sehingga pengetahuan seseorang menjadi bagian dari pengetahuan orang lain.
- b. *Externalization*, yaitu konversi dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*, terjadi ketika *tacit knowledge* diartikulasikan dalam bentuk karya tulis seperti buku, laporan penelitian, artikel, dan sebagainya.
- c. *Combination*, yakni konversi dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*. Hal ini terjadi ketika seorang individu menggabungkan *explicit knowledge* yang berbeda ke dalam lingkaran *explicit knowledge* yang baru.
- d. *Internalization*, mencakup konversi dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*, yang terjadi ketika *explicit knowledge* dimanfaatkan bersama (*sharing*) melalui organisasi dan jaringan informasi untuk memperluas, mengkerangkakan kembali (*reframe*) dan mengembangkan *tacit knowledge*-nya.

Agar pengetahuan tacit dapat dikomunikasikan dengan anggota organisasi, maka harus dikonversikan lewat kata dan nomor yang semua orang dapat mengerti maknanya (Nonaka, 1995: 8). Artinya diperlukan sebuah “lambang” yang dimengerti semua orang untuk dikomunikasikan, dan lambang itu dapat menjadi sebuah aturan/standar jika ada kesepakatan.

## 2. Pengadaan Pengetahuan

Pengetahuan tidak hanya dapat diraih dari buku manual atau literatur, tetapi juga dapat diraih dengan metafora, intuisi, dan pengalaman (Nonaka, 1995: 11). Pengadaan pengetahuan merupakan langkah mengumpulkan modalitas pengetahuan yang dihasilkan oleh proses penciptaan pengetahuan. Peran perpustakaan pada tahap ini adalah menciptakan penyimpanan pengetahuan (*create knowledge repositories*) yang terintegrasi dengan sistem perpustakaan. Proses penciptaan pengetahuan memerlukan kemampuan

penyimpanan dan kode yang terprogram untuk menyimpan aset pengetahuan dalam bentuk terbaca mesin (Partridge dan Hussain, 1995: 166).

Kegiatan dalam proses ini misalnya, untuk tacit melalui wawancara, brainstorming, konsultasi dan sebagainya. Sedangkan untuk explicit dengan pembelian buku, download, fotokopi, dan sebagainya.

a. Penyaringan Pengetahuan

Pengetahuan diperoleh melalui seleksi atau proses penyaringan (*filtering process*). Proses penyaringan berguna untuk mempertimbangkan mana informasi yang tepat untuk digunakan dan mana yang harus diabaikan. Keputusan untuk menerima atau menolak sangat bergantung pada persepsi atau relevansi informasi dalam konteks kedekatan (*immediate context*).

Faktor utama yang menentukan mana informasi umum yang akan diseleksi adalah relevansi informasi dengan kebutuhan pemakai (*users*). Relevansi juga berarti bahwa seseorang akan lebih memperhatikan informasi yang berhubungan dengan minatnya atau problem yang sedang dihadapi.

Peran perpustakaan dalam penyaringan pengetahuan adalah memilih dan menggunakan pengetahuan yang sangat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Misalnya, jika ingin meningkatkan efektivitas dari portal internet, maka perlu mengetahui data penggunaan, termasuk perilaku pemakai dalam mengakses database, tingkat kegagalan, tingkat ketepatan, dan sebagainya. Perpustakaan dapat membuat perbandingan dengan organisasi lain, untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya. (Townley, 2001: 48).

b. Pengorganisasian Pengetahuan

Kegiatan ini lebih dekat kepada pengolahan *explicit knowledge*, atau pengetahuan yang telah terekam. Di tingkat organisasi misalnya dalam perpustakaan dikenal dengan istilah

klasifikasi, yaitu kegiatan yang berhubungan dengan representasi pengetahuan, yakni penomoran bahan pustaka.

Pengorganisasian pengetahuan dalam setting *knowledge-based*, memiliki sarana yang disebut Sistem Organisasi Pengetahuan (*Knowledge Organization System / KOSs*). Sistem Organisasi Pengetahuan ini digunakan untuk organisasi materi dengan tujuan mengelola koleksi dan sistem temu kembali. Sistem juga sebagai jembatan antara kebutuhan informasi pemakai dengan materi yang tersedia.

### 3. Penyimpanan Pengetahuan

Kegiatan pengorganisasian selalu diikuti dengan penyimpanan. Jika kegiatan dilakukan di tingkat organisasi, pengetahuan disimpan dalam penyimpanan pengetahuan (*knowledge repository*) misalnya: server, yang dapat diakses secara kolektif untuk pemanfaatan bersama. Adanya *knowledge repository* ini dan ketersediaan data di dalamnya merupakan prasyarat terjadinya pertukaran dan penggabungan pengetahuan yang memungkinkan terciptanya pengetahuan baru.

Untuk individu biasanya proses ini dilakukan sendiri-sendiri dan tergantung pada individu yang melakukan proses. Biasanya pengetahuan disimpan dalam penyimpanan milik pribadi, misalnya *harddisk* computer atau komputer sendiri dan USB.

### 4. Penyebaran Pengetahuan

Penyebaran pengetahuan bisa dilakukan dengan meningkatkan akses dan transfer pengetahuan organisasi, seperti melalui penciptaan jaringan pakar (*expert networks*) dimana individu dengan keahlian yang diharapkan, terorganisasi secara formal dalam suatu jaringan dan melakukan kontak satu sama lain, menggalang komunitas dengan minat yang sama. Misalnya, sebuah jaringan tentang *subject specialist*, boleh jadi berasal dari beberapa institusi, di mana mereka berbagi pengalaman dan belajar dari satu sama lain. (Townley, 2001: 49).

Selain dari itu, penyebaran pengetahuan yang efektif memerlukan beberapa tindakan strategis. Menurut NIDRR (2000), tindakan strategis tersebut termasuk menata pusat informasi nasional, membuat database, mengembangkan kemitraan dengan pemakai, meningkatkan mutu SDM, menggunakan media elektronik dan telekomunikasi, membidik pengguna potensial baru, dan mengevaluasi metode *diseminasi* pengetahuan.

Permintaan pemakai untuk akses secara langsung dan cepat terhadap sumber-sumber pengetahuan, dan kapasitas teknologi untuk menyebarkan informasi secara simultan dan murah kepada pemakai melalui media elektronik, telah mengubah strategi penyebaran pengetahuan.

## 5. Pemanfaatan Pengetahuan

Pemanfaatan pengetahuan eksplisit (dengan cara akses dan *sharing*) dan pengetahuan tacit (dengan cara dialog dan *learning*) akan melahirkan ide-ide baru yang menjadi awal terciptanya pengetahuan baru. Proses ini terjadi hanya dimungkinkan jika terbukanya akses ke sumberdaya pengetahuan kolektif.

Akses pengetahuan adalah proses pengambilan (*extraction*) pengetahuan dari *knowledge repository*. Beberapa hal yang berkaitan dengan akses adalah: keanggotaan (*membership*), ketersediaan data, dan layanan yang bersiat terbuka untuk siapa saja.

Dari beberapa langkah strategis aplikasi *knowledge management* (KM) tersebut, menurut Brooking (1996) secara garis besar ada empat langkah, yaitu: (a) *identity knowledge* (mengidentifikasi pengetahuan, termasuk level dan fungsinya yang sebenarnya); (b) *audit knowledge* (mengidentifikasi pengetahuan optimal yang diperlukan untuk pekerjaan yang optimal); (c) *document knowledge* (mendokumentasikan aset pengetahuan menggunakan sistem dan alat-alat berbasis pengetahuan); (d) *disseminate knowledge* (menyebarkan pengetahuan). (Muralidhar, 2000: 223).

Sedangkan menurut Bynton (1996), strategi aplikasi KM mencakup: (a) *making knowledge visible* (mudah digunakan: menentukan siapa

mengetahui apa; klasifikasi keahlian); (b) *building knowledge intensity* (penciptaan pengetahuan/khazanah lokal: training, mengembangkan kecakapan; manajemen proses pengetahuan; dan jaringan); (c) *developing a knowledge culture* (mendorong motivasi: nilai dan budaya, *rewarding*, *sharing* atau bertukar pengetahuan, berbagi pemikiran dan pandangan, percaya satu sama lain); (d) *building a knowledge infrastructure* (memungkinkan akses ke sumber-sumber informasi dan pengetahuan, baik dari dalam maupun dari luar organisasi; menggunakan metode dan alat-alat modern). (Muralidhar, 2000: 224). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel Strategi Aplikasi Knowledge Management

| <b>Making Knowledge Visible</b>                                                                                                                                                                                                   | <b>Building Knowledge Intensity</b>                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Easy Usability: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Who knows what</li> <li>• Taxonomy of expertise</li> <li>• Yellow pages</li> <li>• Competence</li> </ul>                                                                 | (Local) Creation: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Training face to face contact</li> <li>• Competence centers</li> <li>• Community of practices</li> <li>• Management to knowledge processes</li> <li>• Networking</li> </ul> |
| <b>Building Knowledge Infrastructure</b>                                                                                                                                                                                          | <b>Developing a Knowledge Culture</b>                                                                                                                                                                                                  |
| Global Access: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Common communication infrastructure</li> <li>• Access to external/internal</li> <li>• Information/knowledge/sources</li> <li>• Use of modern methods and tools</li> </ul> | Motivation Enabler: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Values and culture</li> <li>• Rewarding</li> <li>• Sharing/exchange of knowledge</li> <li>• Shared mindsets and vision</li> <li>• Trust of each other</li> </ul>          |

### Penerapan Knowledge di Lembaga Riset

Pengalaman bekerja selama enam tahun di Perpustakaan CSRC (*Center for the Study of Religion and Culture*), sebuah lembaga riset di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, telah membuka mata penulis bahwa betapa pentingnya

knowledge management dan knowledge sharing diterapkan di berbagai divisi lembaga riset.

Banyak informasi dan pengetahuan serta data di lembaga riset yang tidak dikelola dengan baik dan belum terakses secara keseluruhan. Semua program penelitian, *corporate service*, *information services*, informasinya belum diatur sedemikian rupa sehingga dapat diakses oleh semua orang, khususnya di lembaga riset tersebut.

Dalam struktur organisasi, mungkin tidak terdapat divisi *Knowledge Management* (KM) atau pun *Chief Knowledge Officer* (CKO) yang menangani pengetahuan di lembaga riset, sehingga semuanya dilakukan oleh semua orang di semua divisi dengan tujuan berbagi pengetahuan dan pengalaman. Bahkan Konsep KM mungkin belum dikenal di semua lembaga riset, namun kegiatan-kegiatan yang dilakukan sebenarnya adalah kegiatan-kegiatan yang terdapat dalam KM, hanya saja namanya yang berbeda. Hal ini dapat dilihat dari beberapa program yang biasanya terdapat pada lembaga riset.

Misalnya program riset (penelitian), kegiatan ini adalah kegiatan yang mengeksplisitkan pengetahuan tacit para peneliti terhadap masyarakat yang ditelitinya. Begitu juga dengan penerbitan buku, modul, dan jurnal. Semua itu adalah upaya mengkonversikan pengetahuan tacit menjadi pengetahuan ekplisit sehingga dapat menjadi pengetahuan yang baru bagi pembacanya. Kegiatan training (pelatihan), seminar, workshop, dan diskusi bulanan yang dilaksanakan juga merupakan kegiatan *knowledge sharing* dalam KM, akan tetapi mungkin di lembaga riset tidak diberi label *knowledge sharing*.

Sebagai organisasi yang kompetitif, sangat penting bagi lembaga riset untuk menciptakan (*create*), menyimpan (*store*), mengadakan (*capture*), dan membagi (*share*) pengetahuan organisasi secara efektif dan efisien. Untuk penciptaan pengetahuan dalam rangka menerapkan KM, sebuah lembaga riset dapat mengadopsi model SECI (Socialization-Externalization-Combination-Internalization) yang dikemukakan oleh Nonaka (1995):

- a. *Socialization*, yaitu konversi dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*, terjadi ketika seorang individu berbagi *tacit knowledge* secara langsung dengan orang lain, seperti melalui diskusi, seminar, percakapan dan

sebagainya sehingga pengetahuan seseorang menjadi bagian dari pengetahuan orang lain.

- b. *Externalization*, yaitu konversi dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*, terjadi ketika *tacit knowledge* diartikulasikan dalam bentuk karya tulis seperti buku, laporan penelitian, artikel, dan sebagainya.
- c. *Combination*, yakni konversi dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*. Hal ini terjadi ketika seorang individu menggabungkan *explicit knowledge* yang berbeda ke dalam lingkaran *explicit knowledge* yang baru.
- d. *Internalization*, mencakup konversi dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*, yang terjadi ketika *explicit knowledge* dimanfaatkan bersama (*sharing*) melalui organisasi dan jaringan informasi untuk memperluas, mengkerangkakan kembali (*reframe*) dan mengembangkan *tacit knowledge* yang dimilikinya.

Faktor pendukung yang memungkinkan terlaksananya KM di sebuah lembaga riset adalah kebijakan manajemen terhadap modal sosial, sikap yang melihat ke depan karena lingkup kerjanya adalah global, fleksibel terhadap tantangan dan perubahan, dan kesadaran untuk menciptakan dan memegang nilai-nilai budaya organisasi yang dihargai dan dilaksanakan bersama. Faktor modal sosial seperti kepercayaan (*trust*) yang berhubungan dengan sistem keterbukaan yang difasilitasi dengan tersedianya ruang dan waktu untuk orang saling berinteraksi dan ruang bagi orang untuk mengembangkan diri.

Makin banyak informasi dan pengetahuan yang dihasilkan, dibutuhkan desain penyimpanan dan penemuan kembali informasi dan pengetahuan tersebut. Masih banyak data, laporan, arsip, dan lainnya yang masih tersebar di berbagai divisi dan tidak terdokumentasikan dengan baik. Untuk itu perlu sekali dibangun semacam pangkalan metadata agar supaya ada kontrol terhadap semua informasi dan pengetahuan yang dimiliki. Perlu ditingkatkan lagi usaha agar setiap program dapat mengelola informasi dan pengetahuan mereka dengan mengikuti aturan dan standar yang memudahkan untuk berbagi dan lainnya, sistem yang kompatibel dengan TI dan komunikasi yang tersedia. Sebuah lembaga riset harus menjalankan

organisasi dengan prinsip mengeluarkan hasil-hasil penelitian dengan kualitas tinggi secara efektif dan efisien dan mempunyai dampak positif yang nyata.

Dalam upaya penerapan *knowledge management* (KM) di sebuah lembaga riset, perpustakaan dapat berperan sebagai pusat penyimpanan pengetahuan eksplisit. Sebagaimana telah dikutip dalam tinjauan teori di atas bahwa menurut Srikantiah (2000) peran pustakawan dalam KM adalah sebagai pengelola pengetahuan eksplisit.

Perpustakaan seharusnya juga dapat menjadi *enabler* dan fasilitator dalam upaya penciptaan pengetahuan di lembaga riset. Selain itu, pustakawan juga bisa berperan sebagai *information professional*, yang tidak hanya sekadar pengelola pengetahuan eksplisit saja, namun juga sebagai pengelola pengetahuan tacit yang dimiliki organisasi.

## **Kesimpulan**

Dalam dunia bisnis, *knowledge management* (KM) sudah dianggap sebagai strategis dan penting bagi organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif atas pesaing mereka, untuk menambah nilai bagi produk mereka, dan untuk memenangkan kepuasan yang lebih besar dari pelanggannya.

Setiap organisasi untuk berhasil menerapkan KM diperlukan kepemimpinan dan visi yang kuat, yang dapat mempengaruhi upaya organisasi untuk berbagi pengetahuan dengan cara yang positif.

Konsep KM adalah istilah baru bagi sebagian besar lembaga riset, walaupun sebenarnya beberapa kegiatan yang dilaksanakan merupakan kegiatan-kegiatan yang ada dalam konsep KM. Hampir semua kegiatan dan program sebuah lembaga riset mengarah pada *knowledge sharing* dan konversi pengetahuan, baik pengetahuan tacit maupun pengetahuan eksplisit. Konversi dari pengetahuan tacit ke pengetahuan tacit, pengetahuan tacit ke pengetahuan eksplisit, pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tacit, dan pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit.

## DAFTAR PUSTAKA

- Addleson, Mark. (2000). "Organizing to Know and to Learn: Reflections on Organization and Knowledge Management", dalam *Knowledge Management for the Information Professional*, (ASIS Monograph Series). Ed by. T. Kanti Srikantiah dan Michael E.D. Koenig. Medford, New Jersey: Information Today.
- Bawden, David. (1996). "Information Policy or knowledge locy?" dalam *Understanding Information Policy*. London: Bowker Saur.
- Davenport, Thomas H. and Prusak, Laurence. (1998). *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*. USA: Harvard Business School Press.
- Dewiyana, Himma. (2004). Perpustakaan dalam konteks knowledge management studi kasus Perpustakaan Universitas Indonesia. Depok: Universitas Indonesia.
- Fernandez, Irma-Becerra. (2001). *Knowledge Management: Challenge, Solutions, and Technologies*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Frappaolo, Carl and Tom, Wayne. (2000). "Knowledge Management: from Terra Incognita to Terra Firma". Diakses di <http://www.delphigroup.com/> (10 Desember 2009)
- Galbreath, Jeremy. (2000). "Knowledge Management Technology in Education: an Overview". *Educational Technology*, September-Oktober.
- Kirk, Jovce. (1999). "Information in Organizations: Directions or Information Management". *Information Research*, Vol. 4 (3) Feb. Diakses di <http://www.shef.ac.uk/~is/publications/infres/paper57.html> (16 Desember 2009).
- Malhotra, Yogesh (1997). *Knowledge Management in Inquiring Organization*. Diakses di <http://www.brint.com/km.htm>. (10 Desember 2009)
- \_\_\_\_\_ (2000). "From Information Management to Knowledge Management Beyond the Hi-Tech Hidebound Systems" dalam *Knowledge Management for the Information Professional*, (ASIS Monograph Series). Ed by. T.

- Kanti Srikantaiah dan Michael E.D. Koenig. Medford, New Jersey: Information Today.
- Muralidhar, Sumitra. "Knowledge Management: a Research Scientist's Perspective", dalam *Knowledge Management for the Information Professional*, (ASIS Monograph Series). Ed by. T. Kanti Srikantaiah dan Michael E.D. Koenig. Medford, New Jersey: Information Today.
- Nasseri, Touraj. (1996). *Knowledge Leverage: The Ultimate Advantage*. Diakses di <http://CMyfiles/nasseri.htm> (10 Desember 2009)
- National Center for the Dissemination of Disability Research. (2000). "NCDDR's Long Range Plan – Knowledge Dissemination and Utilization". Diakses di [http://www.ncddr.org/relativeact/kdu/lrp\\_ov.html](http://www.ncddr.org/relativeact/kdu/lrp_ov.html) (10 Desember 2009).
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Partridge, D. and Hussain, K.M. (1995). *Knowledge-based Information System*. London: McGraw-Hill.
- Rosenberg, Mary J. (2001). *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*. New Jersey: McGraw-Hill.
- Short, Thomas. (2000). "Components of Knowledge Strategy: Keys to Successful Knowledge Management", dalam *Knowledge Management for the Information Professional*, (ASIS Monograph Series). Ed by. T. Kanti Srikantaiah dan Michael E.D. Koenig. Medford, New Jersey: Information Today.
- Srikantaiah, T.K. (2000). "Knowledge Management: a Faceted Overview", dalam *Knowledge Management for the Information Professional*, (ASIS Monograph Series). Ed by. T. Kanti Srikantaiah dan Michael E.D. Koenig. Medford, New Jersey: Information Today.
- Tiwana, Amrit (2002). *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating it, Strategy, and Knowledge Platforms*. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Townley, Charles T. (2001). "Knowledge Management and Academic Libraries". *College Research*, January.

Wenig, R.G. (1996). "What is Knowledge Management", *The Knowledge Management Forum*. <http://www.3-cities.com/~bonewman/what-is.htm>  
(16 Desember 2009).