BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2. 1 *Knowledge*

Knowledge bukan hanya pengetahuan, menurut Thomas Davenport dan Laurence (Tiwana: 2002) *knowledge* didefinisikan sebagai berikut :

"Knowledge merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi. Di dalam perusahaan, knowledge sering terkait tidak saja pada dokumen atau tempat penyimpanan barang berharga, tetapi juga pada rutinitas, proses, praktek dan norma perusahaan".

Berdasarkan definisi tersebut diatas, *knowledge* menjadi sangat penting dengan alasan sebagai berikut:

1. *Knowledge* adalah aset institusi, yang menentukan jenis tenaga kerja, informasi, ketrampilan dan struktur organisasi yang diperlukan.
2. Pengetahuan dan pengalaman perusahaan merupakan sumber daya yang berkelanjutan dari keuntungan daya saing kompetitif dibandingkan dengan produk andalan dan teknologi tercanggih yang dimiliki.
3. Pengetahuan dan pengalaman mampu menciptakan, mengkomunikasikan dan mengaplikasikan pengetahuan mengenai semua hal terkait untuk mencapai tujuan bisnis.

Knowledge dibagi menjadi dua jenis (Tiwana: 2002) yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*, yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. *Tacit Knowledge*

Tacit knowledge merupakan pengetahuan personal. *Tacit knowledge* bersifat personal dan sulit dirumuskan sehingga sangat sulit untuk dikomunikasikan atau disampaikan kepada orang lain.

2. *Explicit Knowledge*

Explicit Knowledge merupakan komponen dari pengetahuan yang dapat dikodefikasikan dengan bahasa yang baku secara ilmiah dalam bentuk dokumen, basis data, dan sebagainya. *Knowledge* jenis ini dapat diteruskan dari satu individu ke individu lainnya secara formal dan sistematis.

2. 2 Skala Pengetahuan

Pengetahuan memiliki skala dimana skala tersebut akan membedakan dimensi dari nilai pengetahuan tersebut. Adapun skala pengetahuan berdasarkan dimensinya dibedakan menjadi dua skala, yaitu *micro-knowledge* dan *macro-knowledge*.

1. *Micro-knowledge*

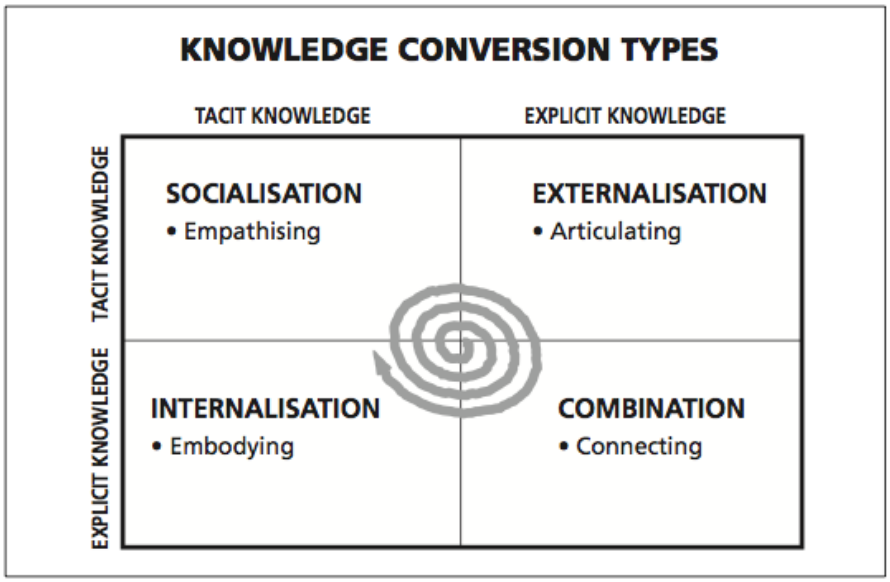
Micro-knowledge merupakan bentuk dari pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu bentuk tugas atau untuk menyelesaikan sebuah masalah (Gasik: 2011). Contoh dari *micro-knowledge* ini adalah kumpulan dari daftar harga atau cara untuk mengatasi kesalahan pada pengembangan perangkat lunak.

2. *Macro-knowledge*

Macro-knowledge merupakan pengetahuan yang secara keseluruhan diterima dari seseorang yang memberikan pengetahuan (Gasik: 2011). Salah satu contohnya adalah bentuk pelatihan dimana ada seorang instruktur yang memberikan materi pelatihan terhadap peserta.

2. 3 Konversi Pengetahuan

Nonaka dan Takeuchi mengemukakan bahwa alasan fundamental mengapa perusahaan Jepang sukses adalah keterampilan dan pengalaman mereka terdapat pada penciptaan *knowledge* organisasi. Penciptaan *knowledge* dicapai melalui pengenalan hubungan sinergik antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi membedakan antara *tacit knowledge dan explicit knowledge* (Nonaka: 1995), dan membagi model konversi *knowledge* menjadi empat cara yang terlihat dalam Gambar II.1.



Gambar II.1 Konversi *Knowledge* (Nonaka: 1995)

Berikut ini penjelasan dari masing-masing tahapan konversi *knowledge* yang terdapat pada Gambar II.1:

1. *Sharing Tacit Knowledge* (*Socialisation*)

   Socialisation merupakan proses konversi *tacit knowledge* sehingga pengetahuan tersebut dapat dibagikan kepada banyak orang. Pengetahuan yang dibagikan dapat berupa pengalaman atau pembelajaran pada saat bekerja. *Tacit knowledge* ini dapat berupa cara berpikir, budaya, norma, dan padangan terhadap sesuatu hal.

2. *Converting Tacit Knowledge Into Explicit Knowledge* (*Externalisation*)

   Bagi sebuah organisasi pengetahuan haruslah dieksternalisasi sehingga dapat digunakan oleh orang lain. Hal tersebut berarti bahwa harus dilakukan pembuatan model dari pengetahuan menjadi bentuk eksplisit.

3. *Systematic Combining Of Explicit Knowledge* (*Combination*)

   Kombinasi merupakan proses konversi *explicit knowledge* menjadi sekumpulan *explicit knowledge* yang baru. Contohnya adalah penggabungan cara-cara yang tidak terstandar, pengkategorian dan penyusunan pengetahuan yang mungkin akan menciptakan *explicit knowledge* yang baru. Kunci dari kombinasi ini adalah komunikasi dan sistematisasi dari pengetahuan.

4. *Internalising New Knowledge As Tacit Knowledge By The Organisation (Internalisation)*

   Internalisasi dari pengetahuan yang baru merupakan proses dimana *explicit knowledge* diubah menjadi *tacit knowledge* melalui organisasi. Kondisi yang harus dipenuhi sebelumnya adalah bahwa individu harus terlibat dalam pembentukan dari pengetahuan yang baru.

2. 4 *Knowledge Management* (KM)

Secara sederhana pengertian dari *knowledge management* adalah pengelolaan pengetahuan. Adapun dalam konteks yang lebih luas pengertian dari *knowledge management* adalah pengelolaan dari pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai bisnis dan menghasilkan keunggulan secara kompetitif (Tiwana: 2002). Adapun pengertian lain dari *knowledge management* dalam perpektif bisnis dan teknologi (Dalkir: 2005) adalah :

1. Pada perpektif bisnis, *knowledge management* merupakan sebuah aktivitas bisnis yang memiliki dua aspek utama, yaitu :
    a. Perlakuan terhadap komponen *knowledge* kegiatan organisasi yang merupakan fokus bisnis bisa tercermin dalam strategi, kebijakan, dan praktek dari semua tingkatan dalam organisasi dan membuat hubungan langsung antara aset intelektual baik *tacit* maupun *explicit knowledge*.
    b. *Knowledge management* merupakan pendekatan yang bersifat kolaboratif dan terpadu dalam hal penciptaan, penangkapan, dan penggunaan aset dalam suatu perusahaan.
2. Pada perspektif teknologi, *knowledge management* memiliki pengertian sebagai berikut :
    a. *Knowledge management* merupakan konsep dimana informasi diubah menjadi pengetahuan yang ditindaklanjuti dan tersedia dengan mudah dalam bentuk yang dapat digunakan oleh pengguna.
    b. *Knowledge management* merupakan sebuah *virtual repository* yang berisi informasi yang relevan dan penting untuk mendukung tugas yang dilakukan oleh pengguna dalam kehidupan sehari-hari dalam sebuah organisasi.

Berikut ini adalah pemicu dari *knowledge management* atau *The 24 Drivers of KM* (Tiwana: 2002) yang membuat KM tersebut menjadi hal yang tidak dapat diabaikan dalam suatu bisnis dibagi menjadi 6 kelompok :

1. *Knowledge-Centric Drivers* :
    a. Kegagalan perusahaan mengetahui apa yang telah mereka ketahui.
    b. Kebutuhan mendesak untuk distribusi *knowledge* yang cerdas.
    c. Masalah *knowledge walkout* dan tingkat ketergantungan yang tinggi pada *tacit knowledge*.

d. Kebutuhan untuk menangani kecenderungan penumpukan *knowledge* (*knowledge-hoarding*) diantara pegawai.
e. Kebutuhan akan *systemic unlearning* (belajar meninggalkan hal-hal lama/usang bila sudah tidak sesuai dengan kebutuhan).

2. *Technology Drivers* :
   a. Berakhirnya peranan teknologi sebagai *differentiator* jangka panjang yang layak.
   b. Kompresi dari siklus hidup produk dan proses.
   c. Kebutuhan akan rantai penghubung yang sempurna antara *knowledge*, strategi bisnis dan teknologi informasi.
3. *Organisational structure-based Drivers* :
   a. Konvergensi fungsional.
   b. Munculnya struktur organisasi *project-centric*.
   c. Tantangan yang muncul akibat deregulasi.
   d. Ketidakmampuan perusahaan untuk mengimbangi perubahan kompetitif akibat globalisasi.
   e. Konvergensi produkung dan jasa layanan.
4. *Personnel Drivers* :
   a. Konvergensi fungsional yang sangat luas.
   b. Kebutuhan untuk mendukung kolaborasi *cross-functional* yang efektif.
   c. Mobilitas dan fluidititas tim.
   d. Kebutuhan untuk menghadapi ekspektasi korporasi yang kompleks.
5. *Process Focused Drivers* :
   a. Kebutuhan untuk mencegah kesalahan yang mahal dan berulang-ulang.
   b. Kebutuhan untuk mencegah penemuan kembali yang tidak perlu.

c. Kebutuhan untuk antisipasi prediksi yang akurat.

d. Kebutuhan yang muncul akan tanggapan yang kompetitif.

6. *Economic Drivers* :

a. Potensi untuk menciptakan kemampuan yang luar biasa melalui *knowledge*.

b. Permintaan untuk diferensiasi produk dan layanan yang ampuh.

2. 5 *Knowledge Management System* (KMS)

Knowledge Management System atau disingkat KMS merupakan aplikasi TI yang digunakan untuk mendukung dan meningkatkan proses pembuatan pengetahuan dalam organisasi beserta penyimpanan, pengambilan, transfer dan penerapannya.

Adapun komponen dari KMS (Tiwana: 2002) dapat dibagi menjadi beberapa sub komponen diantaranya:

1. *Repositories*

   Repositori merupakan media untuk menyimpan pengetahuan. Konten dari repositori merupakan pengetahuan formal dimana pengetahuan tersebut dapat diakumulasikan, divalidasi, dipelihara, ditambahkan dengan pengetahuan yang baru, dan didistribusikan.

2. *Collaborative platforms*

   Collaborative platforms merupakan *platform* yang mendukung dalam proses pendistribusian pengetahuan dimana *platform* ini berkaitan dengan bagaimana pengetahuan dibagikan, seperti apa pengetahuan disimpan, dan bagaimana cara mengkomunikasikan pengetahuan tersebut.

3. *Network*

   Jaringan mendukung dalam komunikasi dan percakapan. Fokus dari jaringan yaitu berkaitan dengan infrastruktur jaringan yang dimiliki oleh perusahaan.

2. 6 *Knowledge Repositories*

Tujuan akhir dari pengelolaan pengetahuan adalah bagaimana membuat media penyimpanan dari pengetahuan atau disebut juga *knowledge repositories*. Salah satu bentuk umum dari *knowledge repositories* adalah media penyimpanan seperti memo, dokumen, dan lainnya dimana terdapat pengetahuan yang disimpan di dalamnnya. Bentuk lain dari media penyimpanan data yang lebih terstruktur adalah basis data dimana di dalamnya terdapat terdapat baris-baris data.

Secara garis besar ada tiga bentuk dari media penyimpanan atau *knowledge repositories* (Davenport: 1997), yaitu :

1. *External Knowledge* seperti *knowledge management system*
2. *Structured Internal Knowledge* seperti laporan, dan
3. *Informat Internal Knowledge* seperti media penyimpanan hasil diskusi.

2. 7 *Organizational Learning*

Pada dasarnya pengelolaan pengetahuan mengarah pada bagaimana mengidentifikasi dan memanfaatkan pengetahuan bersama di dalam organisasi untuk membantu organisasi dalam berkompetisi (von Krogh: 1998). Perbedaan antara *organizational learning* dengan *knowledge management* adalah terletak pada fokusnya. *Organizational learning* memiliki fokus pada proses sedangkan *knowledge management* fokus pada isi dari pengetahuan yang digunakan oleh organisasi (Easterby-Smith: 2003).

2. 8 Manajement Proyek

Manajemen proyek merupakan penerapan dari pengetahuan, keahlian, alat, dan teknik untuk memproyeksikan aktivitas untuk memenuhi kebutuhan tertentu *(PMBOK® Guide)*. Manajemen proyek dapat terpenuhi melalui aplikasi dan intergrasi yang sesuai dengan proses-proses manajemen proyek berikut ini :

1. Inisialisasi
2. Perencanaan
3. Eksekusi
4. Pengawasan dan Pengelolaan
5. Penutupan

Para manajer proyek bertanggung jawab terhadap tim proyek dan bertanggung jawab terhadap kesuksesan dari tujuan proyek itu sendiri. Adapun pengelolaan proyek yang dilakukan terdiri dari :

1. Melakukan identifikasi terhadap kebutuhan.
2. Melakukan analisis terhadap spesifikasi, perencanaan, dan pendekatan terhadap tujuan dan harapan yang berbeda dari para *stakeholder*.
3. Melakukan penyeimbangan terhadap kebutuhan akan kualitas, cakupan, waktu, dan biaya