

# **Pengantar Tata Kelola Pengetahuan Untuk Organisasi Sosial-Budaya**

Rival Ahmad

## **Bab 1**

### **Konsep pengetahuan**

Pengetahuan semakin dianggap sebagai strategi imperatif dari organisasi. Cara pandang yang paling tersohor adalah pengetahuan adalah kuasa (*knowledge is power*). Karena itu ada kesan ketika berinteraksi dengan pengetahuan seseorang harus menimbunnya, menyimpannya untuk dirinya sendiri, untuk mendapatkan keuntungan darinya. Sikap umum kebanyakan orang adalah menguasai pengetahuannya, sebab pengetahuan itu yang membuat dirinya jadi aset penting bagi organisasi. Saat ini pengetahuan masih dianggap sebagai kekuatan, yang dianggap masih sangat besar, tetapi pemahaman banyak pihak telah berubah secara signifikan terutama dari perspektif organisasi. Cara pandang yang baru adalah di dalam organisasi pengetahuan harus dibagikan agar dapat tumbuh dan berkembang. Telah banyak bukti organisasi yang berbagi pengetahuan para pengurus, pekerja dan anggota tumbuh lebih kuat dan menjadi lebih cemerlang. Inti dari tata kelola pengetahuan adalah berbagi pengetahuan.

#### **Apa itu pengetahuan?**

Untuk memahami Manajemen Pengetahuan perlu terlebih dahulu memahami konsep pengetahuan. Apa itu pengetahuan? Apa bedanya dengan informasi? Dan bagaimana informasi berbeda dari data?

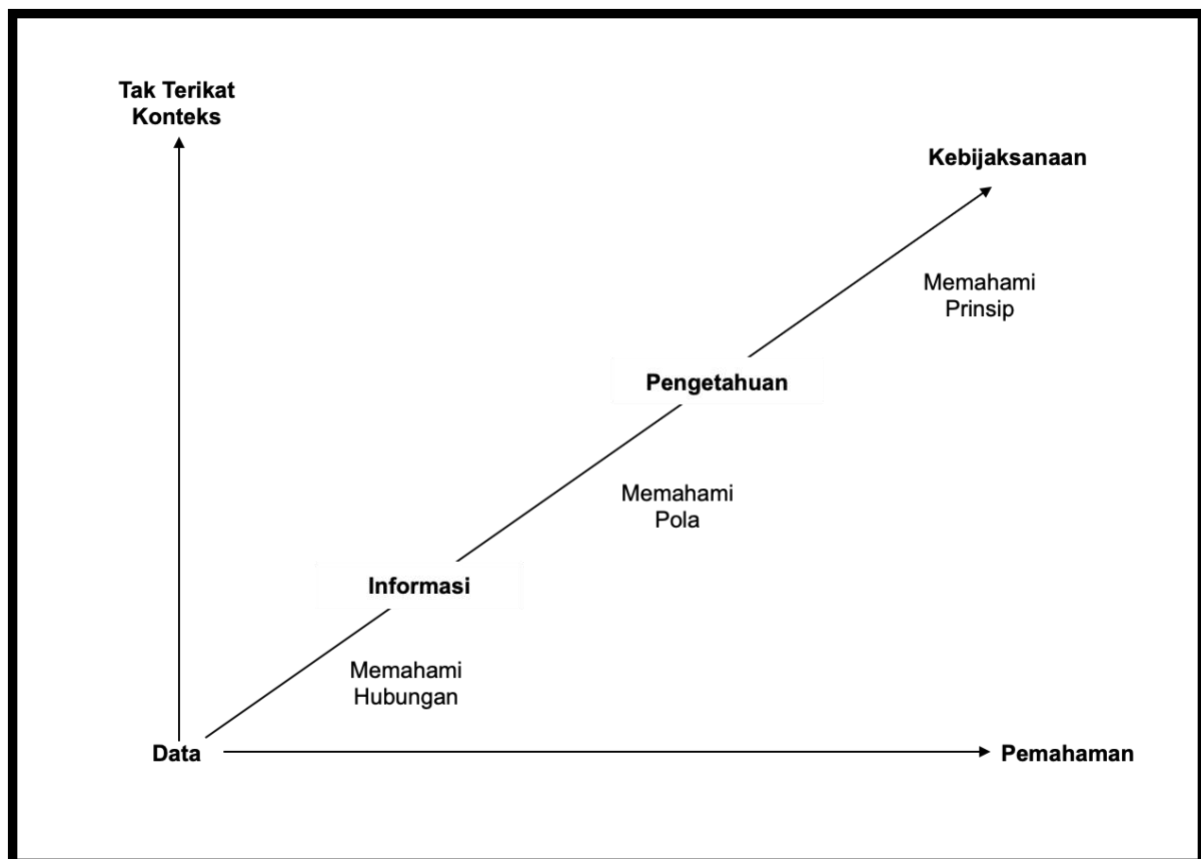
Mari mulai dengan data. Apa itu data? Data adalah angka atau kata atau huruf tanpa konteks apapun. Misalnya angka seperti 5 atau 100, jika tanpa konteks apa pun keduanya hanyalah data. Tanpa mengacu pada ruang atau waktu, angka-angka atau data ini adalah titik-titik yang tidak berarti dalam ruang dan waktu. Frasa kunci di sini adalah "di luar konteks." Dan karena di luar konteks maka tidak ada hubungan yang berarti dengan hal-hal lain.

Menyelaraskan kumpulan data tidak serta merta jadi informasi. Artinya jika tidak ada hubungan antara dua data maka itu belum tentu informasi. Apa yang membuat kumpulan data menjadi informasi adalah pemahaman tentang hubungan antara

keping-keping data, atau antara kumpulan data dengan informasi lainnya. Dengan kata lain apa yang penting dalam membuat kumpulan data menjadi informasi adalah konteks, yang merupakan penghubung antara potongan-potongan data.

Mari kita ambil contoh. Jika kita disodorkan angka 1 dan 7, secara spontan kita akan mengaitkan angka 1 sebagai lebih kecil dari 2 dan lebih besar dari 0, sedangkan angka 7 sebagai lebih besar dari 6 tetapi lebih kecil dari 8. Hanya itu, dan tidak bermakna banyak. Namun, jika kita mengasosiasikan angka 7 dengan jumlah hari dalam 1 minggu maka kita menciptakan konteks. Dengan konteks, data ini menjadi informasi. Kita telah menetapkan hubungan antara dua keping data, 1 dan 7. Kita telah mengaitkan angka 1 dengan pekan dan angka 7 dengan hari. Kita telah menempatkan data dalam konteks sehingga menghasilkan informasi.

Gambar 1.1. Konsep Perubahan dari Data ke Pengetahuan



Ketika informasi diproses lebih lanjut, ia memiliki potensi untuk menjadi pengetahuan. Informasi diproses lebih lanjut ketika seseorang menemukan pola hubungan yang ada antara data dan informasi. Dan ketika seseorang mampu

menyadari dan memahami pola dan implikasinya, maka kumpulan data dan informasi ini menjadi pengetahuan. Namun tidak seperti informasi belaka yang bergantung pada konteks, pengetahuan memiliki kecenderungan untuk menciptakan konteksnya sendiri. Dengan kata lain pola-pola yang merepresentasikan pengetahuan memiliki kecenderungan untuk mengkontekstualisasikan diri. Pola-pola yang mewakili pengetahuan ini memiliki karakteristik yang lengkap - fitur yang tidak mengandung informasi belaka. Pola-pola ini dinamis. Mereka terus berubah. Tetapi ketika pergulatan ini sepenuhnya dipahami, ada tingkat prediktabilitas dan keandalan yang tinggi tentang bagaimana pola berubah atau berkembang dari waktu ke waktu.

### **Jenis-jenis Pengetahuan**

Dalam perkembangan masyarakat, pengetahuan pada mulanya dimanfaatkan untuk bertahan hidup, lantas mengembangkan diri, dan kini jadi sering jadi panduan untuk memajukan kehidupan bersama. Dalam konteks organisasi, pengetahuan juga adalah keunggulan kompetitif, dalam rangka berkontribusi untuk kemajuan bersama atau berlomba-lomba dalam memberikan layanan dan produk yang berkualitas. Ini diwujudkan melalui pemanfaatan penuh informasi dan data ditambah dengan pemanfaatan keterampilan dan ide-ide yang hidup dan bertumbuh di dalam kerja dan kegiatan di dalam organisasi. Dalam konteks tata kelola, pengetahuan adalah pengorganisasian produk dan penalaran sistematis yang diterapkan pada data dan informasi. Pada saat ini pengetahuan bisa jadi merupakan aset yang lebih penting dari tanah, tenaga kerja atau modal dalam tatanan ekonomi dan sosial budaya.

Secara umum ada dua jenis pengetahuan: pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit. Pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang tersimpan di otak dan tubuh seseorang. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang terkandung dalam dokumen atau bentuk penyimpanan lain selain otak dan tubuh manusia. Oleh karena itu, pengetahuan eksplisit dapat disimpan atau disematkan dalam fasilitas, produk, proses, layanan, dan sistem. Sebagai hasil interaksi atau Inovasi. Mereka bisa menjadi hasil dari hubungan atau aliansi. Mereka menyerap fungsi sehari-hari organisasi dan berkontribusi pada pencapaian tujuan. Dan pengetahuan eksplisit

memungkinkan organisasi untuk merespons situasi baru dan tantangan yang terus muncul.

### **Pengetahuan Tacit**

Pengetahuan tacit bersifat pribadi. Tersimpan di kepala, tubuh, dan jaringan syaraf tiap orang. Semuanya dikumpulkan melalui proses belajar dan mengalami.

Dikembangkan melalui proses interaksi dengan orang lain dan lingkungan.

Pengetahuan tacit tumbuh melalui praktik coba-coba, melalui pengalaman sukses maupun pengalaman gagal.

Oleh karena itu, pengetahuan tacit bersifat spesifik konteks. Sulit untuk diformalkan, dicatat atau diartikulasikan. Ada yang dalam bentuk wawasan subjektif, intuisi dan prasangka. Sebagai pengetahuan intuitif, tidak mudah untuk mengkomunikasikan dan mengartikulasikannya. Karena pengetahuan tacit sangat individual, tingkat dan fasilitas yang dapat digunakan untuk berbagi sangat bergantung pada kemampuan dan kemauan orang yang memilikinya untuk menyampaikannya kepada orang lain.

Berbagi pengetahuan tacit merupakan tantangan besar bagi banyak organisasi.

Pengetahuan tacit dapat dibagikan dan dikomunikasikan melalui berbagai aktivitas dan mekanisme. Kegiatannya meliputi percakapan, lokakarya, pelatihan di tempat kerja dan sejenisnya. Mekanisme lainnya adalah penggunaan perangkat teknologi informasi seperti *email*, *groupware*, pesan singkat dan berbagai teknologi terkait.

Dalam mengelola pengetahuan tacit, rintangan pertama bagi sebagian besar organisasi adalah mengidentifikasi pengetahuan tacit yang berguna bagi organisasi. Pengetahuan tacit yang relevan dan teridentifikasi akan menjadi sangat berharga bagi organisasi yang memilikinya, karena merupakan aset unik yang sulit ditiru oleh organisasi lain. Karakteristik unik dan sulit untuk ditiru inilah yang membuat pengetahuan tacit menjadi dasar keunggulan kontributif organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menemukan, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan tacit anggota dan pekerjanya untuk mengoptimalkan penggunaan modal intelektualnya sendiri.

Dalam setiap organisasi pengetahuan tacit adalah juga prasyarat penting untuk membuat keputusan yang baik dan berkelanjutan. Para pengurus baru yang belum terbiasa dengan organisasi akan merasa sulit untuk membuat keputusan yang baik karena dia belum memperoleh pengetahuan tacit tentang cara kerja organisasi. Oleh karena itu, pengetahuan tacit sangat penting untuk pemecahan masalah dan penciptaan nilai bagi organisasi. Inilah inti dari “organisasi pembelajar”. Manajemen, anggota dan pekerja perlu mempelajari dan menginternalisasi pengetahuan yang relevan melalui pengalaman dan tindakan mereka di dalam organisasi. Mereka perlu menghasilkan pengetahuan baru melalui interaksi pribadi dan kegiatan antar kelompok dalam organisasi.

### **Pengetahuan Eksplisit**

Pengetahuan eksplisit terkodifikasi. Dapat tersimpan dalam dokumen, *database*, situs web, *email*, dan sejenisnya. Ini adalah pengetahuan yang dapat dengan mudah diakses oleh tiap orang dalam organisasi dan ditransmisikan atau dibagikan dalam bentuk bahasa yang sistematis dan formal.

Pengetahuan eksplisit terdiri dari segala sesuatu yang dapat dikodifikasi, didokumentasikan, dan disirkulasikan. Di antaranya termasuk aset pengetahuan seperti laporan, memo, rencana bisnis, gambar, paten, merek dagang, daftar pelanggan, metodologi dan sebagainya. Kesemuanya mewakili akumulasi pengalaman organisasi dalam bentuk yang mudah diakses oleh pihak yang berkepentingan dan direplikasi jika diinginkan. Di banyak organisasi, aset pengetahuan ini disimpan dengan bantuan komputer dan teknologi informasi.

Pengetahuan eksplisit itu tidak sepenuhnya terpisah dari pengetahuan tacit. Di sisi lain keduanya saling melengkapi. Tanpa pengetahuan tacit akan sulit, jika bukan tidak mungkin, untuk memahami pengetahuan eksplisit. Misalnya seseorang tanpa pengetahuan matematika atau ilmiah teknis (pengetahuan tacit) akan mengalami kesulitan besar memahami formulasi matematika yang sangat kompleks atau diagram alir proses kimia meskipun diagram visualnya mungkin sudah tersedia di *database* perpustakaan organisasi (pengetahuan eksplisit). Bila tidak ada upaya mengubah pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit, maka tidak akan ada

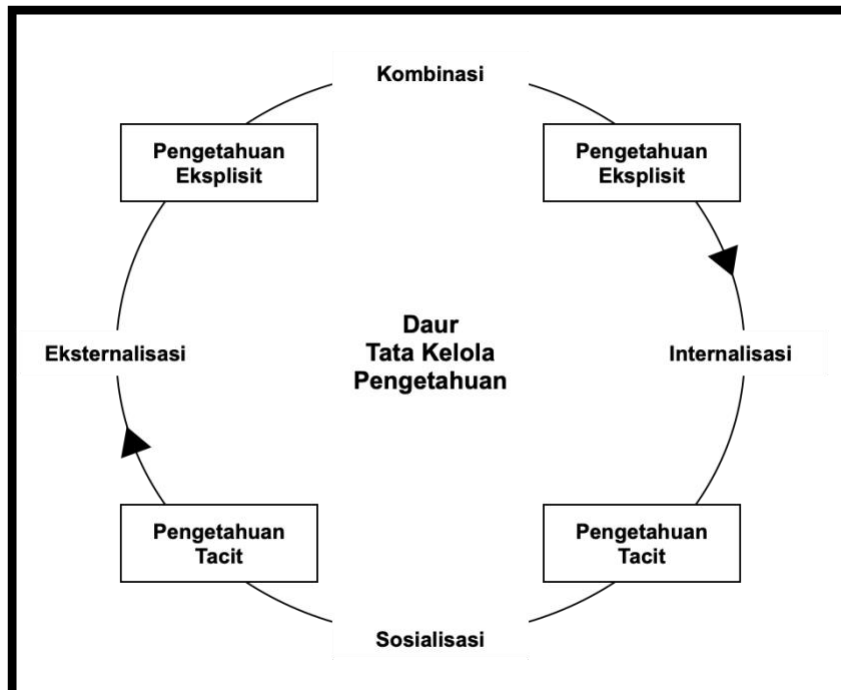
yang dapat memikirkan, mempelajari dan mendiskusikannya, serta membagikannya di dalam organisasi - dan akan tetap tersembunyi dan tidak dapat diakses kecuali oleh orang yang menyimpan di kepala dan tubuhnya sendiri.

### **Interaksi antar jenis pengetahuan**

Pengetahuan pribadi dapat menjadi pengetahuan organisasi melalui interaksi dinamis antara pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit. Proses dinamis adalah inti dari penciptaan pengetahuan dalam sebuah organisasi. Interaksi antara dua jenis pengetahuan ini menghasilkan apa yang disebut empat mode konversi pengetahuan (Nonaka, 1996).

Proses penciptaan pengetahuan didasarkan pada gerakan spiral ganda antara pengetahuan tacit dan eksplisit. Gambar 1.2 menunjukkan empat mode konversi pengetahuan: sosialisasi (dari pengetahuan tacit individu ke pengetahuan tacit kelompok), eksternalisasi (dari pengetahuan tacit ke pengetahuan eksplisit), kombinasi (dari pengetahuan eksplisit terpisah ke pengetahuan eksplisit sistemik), dan internalisasi (dari pengetahuan eksplisit untuk pengetahuan tacit).

*Gambar 1.2. Daur Tata Kelola Pengetahuan Organisasi*



Sosialisasi adalah proses menciptakan pengetahuan tacit umum melalui pengalaman bersama. Dalam sosialisasi, sebuah ruang interaksi dibangun di mana individu-individu berbagi pengalaman dan ruang pada saat yang bersamaan. Melalui proses ini, keyakinan umum yang tidak diartikulasikan dan keterampilan yang diwujudkan diciptakan dan dikembangkan. Dalam sosialisasi, pengetahuan tacit dari satu orang dibagikan dan ditransmisikan ke orang lain dan kemudian menjadi bagian dari pengetahuan tacit orang menerimanya.

Eksternalisasi adalah proses mengartikulasikan pengetahuan tacit menjadi seperti pengetahuan eksplisit sebagai konsep dan/atau diagram. Prosesnya sering menggunakan metafora, analogi dan/atau sketsa. Prosesnya dibangun melalui dialog yang dirancang dengan sengaja untuk menciptakan konsep dari pengetahuan tacit. Contoh eksternalisasi yang umum adalah proses menciptakan konsep produk baru atau mengembangkan proses produksi baru. Di sini pengetahuan tacit di benak dan tubuh para ahli diartikulasikan dan diekspresikan dalam bentuk konsep atau gambar, sehingga menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat dipelajari dan disempurnakan lebih lanjut.

Kombinasi adalah proses merakit pengetahuan eksplisit baru dan yang sudah ada menjadi pengetahuan sistemik. Misalnya, peneliti dapat mengumpulkan serangkaian pengetahuan eksplisit yang sudah ada sebelumnya lantas merangkainya menjadi satu set spesifikasi baru untuk prototipe produk baru. Atau seorang peneliti dapat menggabungkan gambar dan spesifikasi desain yang tersedia untuk menghasilkan desain atau peralatan baru. Yang umumnya terjadi adalah mengkombinasikan konsep-konsep yang baru didapat dari sebuah proses eksternalisasi (lokakarya) dengan pengetahuan yang sudah mapan (pengetahuan eksplisit) untuk menghasilkan sesuatu yang kongkret-unik-baru (Misalnya, produk 4.0 dihasilkan dari pengetahuan 3.0 yang dikombinasikan dari umpan balik penggunaanya selama ini)

Internalisasi adalah proses mewujudkan pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tacit atau pengetahuan individu atau pengetahuan operasional. Contoh yang sangat baik dari ini adalah, pelatihan, induksi, atau "belajar dengan melakukan atau menggunakan". Pengetahuan eksplisit yang tersedia sebagai teks, suara atau



video dapat memfasilitasi proses internalisasi. Penggunaan manual untuk berbagai mesin atau peralatan adalah contoh klasik dari pengetahuan eksplisit sistematis yang digunakan untuk proses internalisasi. Instruksi dan langkah-langkah melakukan sesuatu menjadi bagian dari pengetahuan tacit orang yang menginternalisasinya.

## **Tantangan pengetahuan**

Biarpun pengetahuan diakui sebagai salah satu aset terpenting dari organisasi, ternyata sangat sedikit yang mampu memanfaatkan aset ini secara optimal. Untuk menyasati situasi ini, pertama-tama perlu mengidentifikasi dua bentuk pengetahuan: pengetahuan inti (*core knowledge*) dan pengetahuan yang memungkinkan (*enabling knowledge*).

Di organisasi mana pun, ada area pengetahuan yang lebih penting daripada yang lain. Bentuk pengetahuan yang sangat penting untuk pencapaian tujuan organisasi dan pemenuhan strateginya disebut **pengetahuan inti**. Karena pengetahuan inti sangat penting bagi organisasi, pengelolaan pengetahuan inti harus disimpan di dalam organisasi. Ia harus dikembangkan dan dipelihara di dalam organisasi. Pengetahuan inti ini yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lain. Sebuah organisasi seniman tari memiliki pengetahuan inti yang berbeda dengan organisasi seniman pertunjukkan teater, meskipun ada beberapa kesamaan pengetahuan di antara kedua seni tersebut.

Namun, pengetahuan inti semata tidak dapat sepenuhnya menopang jalannya organisasi dan membuatnya bisa berkontribusi maksimal. Perlu adanya pengetahuan yang dapat menjaga efektifitas dan penguatan organisasi. Pengetahuan seperti itu dikenal sebagai **pengetahuan yang memungkinkan**. Ketika dikombinasikan dengan pengetahuan inti, pengetahuan yang memungkinkan mengarah pada pengembangan produk, proses, dan layanan baru. Pengetahuan yang memungkinkan dari organisasi seniman tari misalnya pengetahuan mengorganisasi latihan, manajemen eksekusi, manajemen kerja sama, dan lain sebagainya, yang bisa jadi mirip atau bahkan banyak kesamaannya secara umum dengan pengetahuan organisasi seniman teater. Pengetahuan ini tidak selalu dikelola dan dikembangkan di dalam organisasi, bisa di sekolah atau organisasi lain,

sehingga proses penguasaan pengetahuannya bisa dialih-dayakan, misalnya dengan mengirimkan anggota atau staff ke kursus-kursus, pelatihan, magang dan lain sebagainya.

Gabungan dua bentuk pengetahuan organisasional ini membuat tindakan kolektif menjadi lebih fokus. Pengetahuan inti yang tidak sinkron dengan pengetahuan yang memungkinkan hanya membuat organisasi mandek dan anggotanya terpecah-pecah. Yang juga sama pentingnya dengan dua bentuk pengetahuan organisasional adalah memori organisasi. Banyak pengetahuan tentang organisasi dibuat dan disimpan pada tingkat individu. Mereka bersemayam di kepala orang-orang yang bekerja di organisasi - anggota, staf, dan pengurus organisasi.

Meskipun ada pengetahuan organisasi yang telah terkonversi menjadi pengetahuan eksplisit, sebagian besar pengetahuan inti dan pengetahuan yang memungkinkan tetap tersembunyi sebagai pengetahuan tacit. Kesiapan untuk berbagi pengetahuan tacit sering lebih dipengaruhi oleh pendekatan manajerial dalam mengidentifikasi, menangkap dan mengintegrasikan pengetahuan itu. Pendekatan-pendekatan ini mencakup sistem insentif dan disinsentif, serta proses-proses evaluasi capaian dan kinerja individu dalam organisasi. Implementasi yang efektif dari pendekatan-pendekatan ini dapat berkontribusi pada proses berbagi pengetahuan tacit yang lebih meluas dan mendalam di dalam organisasi.

Di sinilah tantangan tata kelola pengetahuan. Organisasi menyimpan begitu besar cadangan besar pengetahuan inti dan keahlian-keahlian yang belum digali, diolah dan dimanfaatkan. Salah satu masalah utamanya adalah bahwa pengurus inti biasanya tidak tahu siapa yang memiliki informasi apa. Manajemen organisasi yang baik adalah yang mawas dan memahami di mana pengetahuan inti dan pengetahuan yang memungkinkan ini berada, serta tahu persis bagaimana membuat pengetahuan organisasional ini bisa mengalir lancar dan berkembang di dalam organisasi. Inilah tujuan pokok dari tata kelola pengetahuan. Manajemen Pengetahuan mengatasi masalah ini secara langsung dan tajam.

## Bab 2

### Mendefinisikan Tata Kelola Pengetahuan

Tidak ada definisi tata kelola pengetahuan yang berlaku secara universal. Namun, ada banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Sederhananya, tata kelola pengetahuan adalah konversi pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit dan mendistribusikannya dalam organisasi. Secara lebih teknis dan akurat, tata kelola pengetahuan adalah proses di mana organisasi menghasilkan nilai baru dari aset intelektual dan aset berbasis pengetahuan yang mereka miliki. Dari definisi ini menjadi lebih terang bahwa tata kelola pengetahuan berkaitan dengan proses mengidentifikasi, memperoleh, mendistribusikan dan memelihara pengetahuan penting di dalam dan untuk organisasi.

Bila tata kelola pengetahuan dilihat dalam konteks yang lebih luas maka ada definisi yang cukup beraneka ragam dari tata kelola pengetahuan. Semua definisi ini mengisyaratkan ide yang sama tetapi masing-masing berfokus pada aspek tertentu dari tata kelola pengetahuan. **Definisi berorientasi hasil** menekankan bahwa tata kelola pengetahuan adalah "*memiliki pengetahuan yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat dalam format yang tepat.*" Sedangkan **definisi berorientasi proses** menggambarkan tata kelola pengetahuan sebagai "*manajemen proses yang sistematis dimana pengetahuan diidentifikasi, diciptakan, dikumpulkan, dibagikan dan diterapkan.*" **Definisi berorientasi teknologi** menampilkan rumus tata kelola pengetahuan menjadi "*intelijen bisnis + kolaborasi + mesin pencari + kecerdasan artifisial.*"

#### Aspek Tata Kelola Pengetahuan

Ada dua aspek utama dari tata kelola pengetahuan yaitu manajemen informasi dan manajemen orang. Sebagian besar pegiat organisasi dan manajer akrab dengan istilah manajemen informasi. Istilah ini dikaitkan dengan pengelolaan pengetahuan yang terkait dengan objek yang diidentifikasi dan ditangani oleh *sistem informasi*. Praktik manajemen informasi berkembang dan diterima secara luas ketika para pengurus organisasi menyadari bahwa informasi merupakan sumber daya organisasi yang penting yang dapat dan harus dikelola untuk meningkatkan dan memperkuat

organisasi. Perkembangan dalam praktik manajemen informasi menghasilkan konsep "analisis informasi" dan "perencanaan informasi" yang kemudian memberikan berbagai alat tambahan bagi para pegiat dan pengurus organisasi.

Saat akademisi dan para ahli masih terus memikirkan manajemen informasi sebagai subjek penelitian, bidang ini telah berkembang jauh menjadi tata kelola pengetahuan. Pengurus organisasi dan orang-orang yang bergiat di manajemen semakin sadar bahwa pengetahuan - yang dibedakan dari informasi belaka - adalah sumber daya organisasi yang bahkan jauh lebih berharga. Pada gilirannya, gagasan awal bahwa proses tata kelola atas pengetahuan mesti dikembangkan dengan cara yang mirip dengan proses manajemen yang diterapkan atas informasi semakin dapat banyak pengikut. Arus dan tren ini telah memunculkan sejumlah teknik yang terus dikembangkan dan diaplikasikan, seperti "teknologi pengetahuan" yang menganalisis sumber-sumber pengetahuan. Dengan menggunakan teknik-teknik ini, organisasi dapat mengimplementasikan "analisis pengetahuan" dan "perencanaan pengetahuan" dengan cara yang hampir sama dengan penerapan alat-alat "analisis informasi" dan "perencanaan informasi" sebelumnya.

Dalam praktiknya, tata kelola pengetahuan mencakup, antara lain, identifikasi dan pemetaan aset intelektual dalam suatu organisasi. Kegiatan ini pada dasarnya adalah mengidentifikasi "siapa tahu apa" di dalam organisasi. Jika dilihat dari perspektif ini tata kelola pengetahuan dapat dimaknai sebagai proses melakukan audit aset intelektual yang berfokus pada sumber daya unik organisasi dan fungsi krusial mereka. Melalui proses audit pengetahuan ini aset intelektual dijaga agar tak terbengkalai dan justru dipakai mendorong perbaikan signifikan dalam proses pengambilan keputusan, serta peningkatan kualitas produk dan layanan.

Tetapi tata kelola pengetahuan lebih dari sekadar pemetaan pengetahuan. Yang sangat substansial adalah menciptakan pengetahuan baru untuk keunggulan kontributif dan mengubah sejumlah besar data organisasi menjadi informasi yang mudah diakses. Dengan tata kelola pengetahuan dapat diidentifikasi titik-titik kemacetan yang menghambat aliran pengetahuan menuju ruang pengambilan keputusan dan tempat-tempat kegiatan. Apalagi dengan penerapan teknologi komunikasi dan informasi, semua aspek tata kelola pengetahuan yang berbeda-

beda dapat berfungsi secara mulus dan terkoordinasi. Banyak bukti telah ditunjukkan bahwa ketika pengetahuan dikelola dengan baik, ada efisiensi waktu dalam penyelesaian tugas, dan berkurangnya duplikasi kerja yang tidak perlu.

Aspek kedua dari tata kelola pengetahuan adalah manajemen orang. Pada dasarnya ikhwal ini mencakup pengelolaan pengetahuan tacit yang berada di dalam kepala dan tubuh para pekerja, anggota, dan pengurus organisasi. Dalam praktiknya, proses ini mensyaratkan pengelolaan pengetahuan yang mengiringi proses organisasional, mencakup suatu set keterampilan, pengetahuan teknis, dan segala kemampuan-berbasis-pengetahuan yang dinamis dan kompleks. Untuk mengelola orang-orang yang memproses dan mengolah pengetahuan tacit yang penting ini secara efektif, nilai-nilai budaya dan sosial, sikap dan aspirasi serta kesukaan dan ketidaksukaan mereka jadi penting untuk dipertimbangkan. Bila hal ini dapat dilakukan dengan mulus, maka prosesnya dapat mengarah pada penciptaan pengetahuan baru yang akan jadi kontribusi utama organisasi di dalam kehidupan kemasyarakatan.

Meskipun nilai penting kedua aspek tata kelola pengetahuan sudah disepakati dan dijalankan oleh banyak organisasi, manfaat penuh tata kelola pengetahuan masih belum terealisasi secara optimal. Ternyata tidak semua organisasi yang sudah memiliki sistem tata kelola pengetahuan menyadari bahwa mereka memiliki sistem itu. Sebagian besar organisasi sebetulnya memiliki semacam sistem untuk pengelolaan pengetahuan eksplisit baik yang sederhana maupun yang kompleks. Namun, mereka belum tentu menyebutnya sebagai sistem tata kelola pengetahuan. Di sisi lain, pengelolaan pengetahuan tacit belum banyak dipahami dan tata kelola pengetahuan berbasis teknologi saat ini belum berhasil mengembangkan sarana yang sepenuhnya efektif untuk menggali dan mengekstraksi pengetahuan tacit. Meskipun pengetahuan tacit adalah inti dari pengetahuan organisasi, sifat alaminya yang sangat personal membuatnya sulit untuk diformalkan dan dikomunikasikan.

Kedua aspek tata kelola pengetahuan punya dua fokus utama: (a) untuk membuat pengetahuan organisasi lebih produktif; dan (b) untuk menghasilkan manfaat yang jauh lebih besar daripada yang dibayangkan. Tata kelola pengetahuan menyediakan kesempatan emas untuk menemukan strategi organisasi yang sebelumnya tidak

mungkin terpikirkan. Contohnya, ia dapat membuka jalan bagi penciptaan jaringan baru yang hampir tak terbatas, yang dapat meningkatkan aliansi dan hubungan dengan pengguna dan penyedia layanan lain. Dalam meningkatkan hubungan dengan pengguna atau penerima manfaat, tata kelola pengetahuan memungkinkan eksplorasi isu-isu dan peluang kerja sama baru melalui optimalisasi penggunaan aset pengetahuan seperti catatan diseminasi, rekaman umpan balik, data demografi dan geografi pengguna, termasuk lokasi aktual dan nama kontak penerima manfaat.

Memang dengan cara inilah tata kelola pengetahuan dapat terus menyempurnakan dan meningkatkan dampak dari kegiatan lain dari organisasi seperti refleksi ulang proses kerja, monitoring dan evaluasi, dan efektivitas organisasi pembelajar. Jadi sudah jelas bahwa inisiatif tata kelola pengetahuan dapat diterapkan di berbagai isu dan area serta mencapai hasil yang optimal di hampir semua jenis organisasi. Dan, tentu saja seperti banyak hal lainnya, ketiadaan teknologi yang canggih bukan penghalang untuk mencapai hasil yang luar biasa.

## **Pilar Tata Kelola Pengetahuan**

Untuk lebih mengerti dan memahami tata kelola pengetahuan, perlu diketahui bahwa tata kelola pengetahuan memiliki empat pilar utama. Pilar-pilar tersebut adalah: (a) manajemen dan organisasi; (b) infrastruktur; (c) orang dan budaya; dan (d) sistem manajemen konten.

### **Manajemen dan organisasi**

Pilar pertama dan terpenting dari tata kelola pengetahuan adalah komitmen dari manajemen tertinggi. Komitmen ini sangat penting untuk keberhasilan setiap inisiatif tata kelola pengetahuan. Tanpa komitmen seperti itu, inisiatif tata kelola pengetahuan pasti akan gagal. Upaya berkelanjutan untuk mengelola pengetahuan harus meresap ke seluruh organisasi, dari kepala organisasi hingga ke jajaran terendah. Yang juga penting adalah para pengurus dan manajer mempromosikan perilaku yang patut dengan memberikan teladan kepada para anggota dan pekerja.

Komitmen dari manajemen puncak dapat datang dalam dua cara. Pertama, manajer di level tertinggi harus menjadi panutan dengan cara rajin berbagi dan mengaplikasikan pengetahuan. Cara terbaik untuk mempromosikan tata kelola pengetahuan dan menunjukkan kepentingannya adalah dengan cara manajemen puncak memberikan contoh perilaku yang diharapkan secara aktif dan berkomunikasi dengan jelas dengan semua tingkatan dalam organisasi. Kedua, membentuk struktur organisasi untuk mendukung tata kelola pengetahuan, termasuk keuangan, teknologi, dan sumber daya manusia. Salah satu caranya adalah dengan membuat divisi atau direktorat tata kelola pengetahuan dan menunjuk seorang direktur alias chief knowledge officer (CKO). Direktorat ini harus diberi tanggung jawab yang jelas untuk mempromosikan dan mengimplementasikan tata kelola pengetahuan. Tanggung jawabnya harus mencakup pengembangan teknologi yang berorientasi pada pengetahuan serta membantu mengumpulkan, mengkategorikan atau memantau penggunaan pengetahuan. Direktorat ini juga bisa diberi tugas dan wewenang untuk mengelola sumber daya organisasi seperti tenaga kerja dan modal secara terbatas agar bisa mengejar target-targetnya secara efektif.

Tanggung jawab CKO harus berubah setelah sistem tata kelola pengetahuan telah ditetapkan. Pada awalnya, CKO harus terlibat dalam pengumpulan dan kategorisasi pengetahuan. Tetapi ketika sistem semakin mengakar, CKO seharusnya hanya berfungsi sebagai fasilitator di belakang layar yang berperan menggugah kesadaran, mendorong kemajuan lebih lanjut, dan memantau peningkatan. Harus ada upaya sadar untuk memungkinkan pengetahuan diciptakan secara bebas di seluruh organisasi tanpa terlalu banyak intervensi dari CKO atau direktorat tata kelola pengetahuan

Aspek lain dari pilar manajemen-organisasi adalah pengelolaan rantai nilai, yang merupakan faktor penting untuk tata kelola pengetahuan. Konsep rantai nilai ada dari fakta bahwa organisasi tidak berdiri sendiri dan untuk dirinya sendiri. Organisasi selalu mencipta hubungan-hubungan yang kemudian sambung menyambung secara serempak dalam satu rantai perubahan nilai. Dalam rantai nilai ini setiap organisasi memiliki penerima manfaat atau pengguna atau nama lainnya, sementara pada saat yang sama sang organisasi menjadi pengguna atau penerima manfaat dari organisasi lain. Setiap organisasi harus mengelola pengetahuan organisasi yang

berkaitan dengan pengguna dan juga pemasoknya. Pengetahuan seperti itu umumnya disebut sebagai pengetahuan pengguna yang harus diciptakan, diorganisir, dibagikan, dan diaplikasikan - dengan kata lain, dikelola. Tata kelola yang efektif mensyaratkan hubungan yang saling memperkaya dengan para pengguna dan harus terus dibangun. Dalam hal proses, tata kelola pengetahuan ini berarti memastikan bahwa preferensi pengguna dan umpan balik yang mereka berikan diketahui oleh semua orang yang relevan dalam organisasi.

## **Infrastruktur**

Semua sistem tata kelola pengetahuan memerlukan tingkat dukungan teknologi dan infrastruktur tertentu agar efektif. Karena proses bisnis menjadi semakin kompleks, tata kelola pengetahuan dapat sepenuhnya diimplementasikan hanya ketika teknologi informasi dan komunikasi yang sesuai sudah tersedia. Infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi yang memadai diperlukan untuk menciptakan, mengatur, membagikan, dan menerapkan pengetahuan dengan lebih baik. Dalam hal ini TIK adalah pemungkin yang relevan. Solusi tata kelola pengetahuan yang menata pengetahuan eksplisit dan tacit harus diaktifkan oleh infrastruktur komunikasi dasar. Infrastruktur dasar dapat mencakup antara lain portal, tempat kerja virtual, atau jaringan email. Kebutuhan akan pemungkin seperti itu akan lebih besar untuk organisasi yang tersebar di banyak lokasi berbeda karena akan ada kebutuhan untuk berkomunikasi dan berkolaborasi dengan cara yang produktif dan bermakna, melintasi jarak fisik yang cukup jauh.

Dalam setiap sistem tata kelola pengetahuan, ada tiga prinsip infrastruktur teknologi diperlukan: *pertama*, infrastruktur teknologi yang dibutuhkan untuk mengatur konten; *kedua*, teknologi yang dibutuhkan untuk mencari informasi, setelah terorganisir; dan *ketiga*, infrastruktur teknologi diperlukan untuk menemukan keahlian yang cocok.

Untuk mengatur konten, peralatan teknologi informasi dan komunikasi sangat penting. Langkah pertama dalam pengorganisasian konten adalah penyusunan taksonomi pemetaan pengetahuan. Dalam pemetaan pengetahuan, isi organisasi diambil dan informasi diklasifikasikan dalam katalog secara teratur dan sistematis. Cara berpikir pekerja dalam organisasi tercermin dalam struktur katalog. Pengguna



mengenali taksonomi secara intuitif karena sebagian besar pekerja menerapkan model mental yang serupa dan menggunakan istilah yang sudah mapan dalam pekerjaan mereka. Seiring dengan semakin matangnya sistem tata kelola pengetahuan, taksonomi akan tumbuh dalam hal kualitas dan kelengkapan.

Ada berbagai cara untuk mencari informasi yang dibutuhkan. Perpustakaan merupakan salah satu sumber dari berbagai macam informasi. Di dunia saat ini, cara yang paling disukai untuk mencari informasi termasuk menjelajahi basis data elektronik penjelajah internet dan mencari dokumen digital. Ada sejumlah solusi manajemen dokumen dan konten yang memfasilitasi pencarian informasi dan memberikan tampilan unik kepada pengguna untuk mengakses internet serta informasi yang disimpan dalam *file server* dan *database* organisasi. Banyak solusi teknologi juga menyediakan alat navigasi yang membuatnya mudah digunakan. Dengan secara efektif menggunakan dokumen dan solusi manajemen konten, organisasi dapat menjadi lebih efisien dengan menemukan informasi yang dibutuhkan lebih cepat. Dengan cara ini pengurus juga dapat membuat keputusan yang lebih baik.

Mengidentifikasi dan menemukan keahlian yang relevan untuk tugas tertentu sama pentingnya dengan ketersediaan konten dan klasifikasi. Manajer membuat keputusan yang lebih efektif ketika mereka memiliki masukan dari para ahli yang berpengalaman. Proses mencari ahli di dalam dan di luar organisasi dapat sangat difasilitasi dengan penerapan perangkat TIK. Dengan alat seperti itu, dimungkinkan untuk membuat "people finders" yang mengidentifikasi bidang keahlian dan "keterkaitan kata kunci" yang menggambarkan setiap pakar. Proses pencarian yang efektif biasanya menggabungkan kedua alat TIK ini. Dengan mendapatkan akses ke pengetahuan unik dari para ahli, organisasi dapat meningkatkan keunggulan kontributif mereka.

## **Orang dan Budaya**

Ada perdebatan yang sedang berlangsung tentang apa yang merupakan pemungkin paling penting untuk tata kelola pengetahuan. Sejumlah analis manajemen berpendapat bahwa teknologi adalah yang paling penting. Lainnya menganggap

orang sebagai yang paling penting dalam tata kelola pengetahuan dan berpendapat bahwa inisiatif tata kelola pengetahuan yang berfokus terutama pada teknologi dapat dan sering gagal. Keduanya tentu saja penting untuk keberhasilan setiap sistem tata kelola pengetahuan. Tetapi keberhasilan sistem tata kelola bergantung pada banyak faktor, dan di antara yang paling penting adalah pengelolaan orang dan budaya yang efisien di dalam organisasi.

Orang-orang adalah penyimpan dan pembawa pengetahuan tacit, dan berbagi pengetahuan tacit sangat penting untuk keberhasilan tata kelola pengetahuan. Dengan begitu, gangguan dalam komposisi pekerja dan anggota dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, proses tata kelola pengetahuan dalam suatu organisasi harus memperhitungkan tidak hanya proses dan sumber daya material, tapi yang lebih penting adalah orang-orang yang menghasilkan pengetahuan. Inilah yang dikenal sebagai enabler “orang dan budaya” dalam tata kelola pengetahuan.

Orang dan budaya sebagai pemungkin dari tata kelola pengetahuan membutuhkan tiga elemen penting, yakni: (a) redefinisi struktur organisasi; (b) praktik sumber daya manusia yang cocok; (c) budaya organisasi yang konsisten.

Elemen pertama, struktur organisasi, menentukan cara pengambilan keputusan serta akuntabilitas proses dan sumber daya material dan manusia. Struktur organisasi bervariasi. Mereka bisa vertikal atau horisontal. Tergantung pada tujuan organisasi, satu jenis struktur organisasi dapat mendukung berbagi pengetahuan dan praktik manajemen pengetahuan daripada yang lain. Misalnya, dalam organisasi di mana kreativitas dan inovasi adalah aset terpenting, struktur horisontal yang memberdayakan karyawan dan memiliki sedikit lapisan hirarki akan lebih kondusif untuk berbagi pengetahuan dan keterlibatan.

Elemen kedua, praktik manajemen sumber daya manusia, mencakup bagaimana mendapatkan (rekrutmen), memungkinkan (pelatihan), mengevaluasi (pengukuran kinerja), mengembangkan (manajemen operator), dan memberi penghargaan (kompensasi) pekerja pengetahuan. Jika praktik-praktik ini dilakukan secara efektif, akan ada dampak yang lebih besar pada praktik tata kelola pengetahuan organisasi

serta dalam upayanya untuk menciptakan budaya berbagi pengetahuan di antara karyawan.

### **Sistem Manajemen Konten**

Sistem manajemen konten mencakup aset informasi baik internal maupun eksternal dan sistem yang mendukung pembuatan dan administrasi informasi digital. Untuk memastikan berfungsinya program sistem tata kelola pengetahuan untuk mengelola konten situs web harus dikembangkan dan diimplementasikan. Pada saat yang sama, peran dan tanggung jawab untuk memelihara dan memperbarui konten harus digambarkan dengan jelas. Juga harus ada cara untuk memungkinkan penulis atau kontributor untuk memberikan konten baru dalam bentuk artikel. Sistem manajemen konten juga mencakup beberapa konsep alur kerja untuk pengguna target yang menentukan bagaimana konten dirutekan di sekitar sistem.

### **Mengukur tata kelola pengetahuan**

Sebagai catatan akhir untuk lebih memahami apa sebenarnya tata kelola pengetahuan itu, ada baiknya untuk secara singkat mempertimbangkan dan mendiskusikan pengukuran hasil sistem tata kelola pengetahuan. Setiap sistem pengukuran seperti itu harus mempertimbangkan nilai dari aset pengetahuan dan besaran pengetahuan yang akan dibagikan. Pengukuran ini adalah tugas yang sulit karena pengetahuan dihasilkan oleh orang dan bersifat tacit dan dinamis. Karena manajemen pengetahuan mencakup segala bentuk koordinasi antar individu yang terlibat dalam menciptakan, berbagi, menata dan menerapkan pengetahuan, pengukuran atas manajemen ini termasuk melacak dan mendokumentasikan saling keterkaitan antara penerapan pengetahuan dan penciptaan dan berbagi.

Salah satu tantangan tersulit dalam mengukur hasil tata kelola pengetahuan adalah asesmen nilai sebenarnya dari aset pengetahuan, khususnya pengetahuan tacit. Karena pengetahuan tacit biasanya spesifik dari segi waktu dan juga konteks, nilai pengetahuan individu dan modal intelektual paling sulit untuk diberi bobot. Tantangannya terletak pada kenyataan bahwa pengetahuan tacit tidak selalu mengarah langsung ke aplikasi yang berguna atau produk yang dapat

disebarluaskan. Seringkali hanya berdampak tidak langsung pada efektivitas organisasi melalui penciptaan pendekatan yang lebih baik atau respons kerja yang lebih efektif. Karena sulit untuk melacak dampak tidak langsung dari pengetahuan secara akurat, pengurus inti yang dibebani dengan target dan setoran yang konkret tidak selalu bersedia mengalokasikan anggaran untuk investasi dalam tata kelola pengetahuan.

Secara umum cara yang paling sukses untuk mengukur penyebaran pengetahuan adalah dengan menelusuri aliran pengetahuan di antara pekerja dan anggota. Jumlah ide yang dihasilkan dalam sistem online dan frekuensi akses mudah diukur. Demikian pula respons pengguna dapat diukur melalui survei dan mekanisme umpan balik. Meskipun pengukuran ini merupakan penyederhanaan dari apa yang sebenarnya terjadi, namun tetap merupakan harta berharga yang berkontribusi untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang aliran pengetahuan, khususnya, dan tata kelola pengetahuan, secara umum.

## **Bab 3**

### **Elemen Tata Kelola Pengetahuan**

Sistem tata kelola pengetahuan yang lengkap harus mengandung empat elemen, yakni: (a) penciptaan dan penangkapan pengetahuan; (b) berbagi pengetahuan dan pengayaan; (c) penyimpanan dan pengambilan informasi; dan (d) penyebaran pengetahuan.

#### **Penciptaan dan penangkapan pengetahuan**

Elemen pertama dari tata kelola pengetahuan adalah penciptaan dan penangkapan pengetahuan. Pengetahuan terus-menerus diciptakan di setiap kelompok atau organisasi karena interaksi antara orang-orang menghasilkan pengetahuan. Salah satu tujuan utama dari tata kelola pengetahuan adalah untuk menangkap atau menampung pengetahuan yang dihasilkan selama interaksi tersebut. Sebagai konsekuensi dari sifat masyarakat yang sangat inovatif saat ini, ada peningkatan kebutuhan di dalam komunitas dan organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru, ide dan konsep baru dan untuk menangkap pengetahuan, ide, dan konsep-konsep tersebut.

Kelangsungan hidup suatu organisasi terkadang sangat bergantung pada seberapa banyak pengetahuan baru dan maju yang dapat dihasilkan, ditangkap, dan dimanfaatkan untuk menghasilkan produk atau layanan yang lebih bermakna atau menarik. Untuk alasan ini dua faktor menjadi sangat penting dalam menentukan daya kontributif: kreativitas dan Inovasi. Kedua faktor ini tidak hanya menjadi penting tetapi juga esensial bagi kelangsungan jangka panjang organisasi. Kecuali jika sebuah organisasi mampu menciptakan produk baru, mengembangkan proses produksi yang lebih efisien, atau memperkenalkan perbaikan dalam desain atau fungsi, organisasi tersebut akan mengalami kesulitan besar untuk tetap relevan dalam masyarakat yang cepat berubah.

Penciptaan pengetahuan baru tidak akan mungkin terjadi tanpa kreativitas dan Inovasi. Ini adalah dua sifat atau keterampilan paling penting yang dibutuhkan untuk membuat organisasi lebih produktif dan relevan. Untuk itu kreativitas dan Inovasi

memerlukan pengelolaan yang tepat. Jika dikelola secara efektif, keterampilan ini dapat dimanfaatkan untuk menemukan pendekatan alternatif untuk melakukan sesuatu, cara menyelesaikan tugas yang lebih cepat, metode yang lebih murah untuk menghasilkan keluaran, dan jalur yang lebih mudah untuk mencapai hasil yang diinginkan.

*Brainstorming* adalah salah satu metodologi yang paling umum digunakan untuk memunculkan kreativitas dan inovasi dari individu. Individu yang berbeda memiliki tingkat pengetahuan yang berbeda tentang sesuatu serta cara yang berbeda dalam memandang hal yang sama. Proses transformasi memungkinkan terjadinya pertukaran pandangan dan ide serta model mental yang biasa digunakan oleh individu. Melalui proses inilah gagasan, pandangan, dan model mental semacam itu dapat ditantang dan dipertahankan dan dielaborasi atau dimodifikasi lebih lanjut. Melalui *brainstorming* menjadi mungkin untuk memunculkan keragaman perspektif dan corak pikir yang ada di otak dan tubuh para pekerja dan anggota. Dengan mengelola sesi *brainstorming* seperti itu dengan benar, dimungkinkan untuk menghasilkan perspektif campuran untuk masalah bersama. Perspektif campuran ini adalah awalan penting untuk proses inovasi dan penciptaan pengetahuan baru.

Proses menciptakan pengetahuan baru adalah yang paling sulit untuk dikelola. Seringkali kreativitas dan inovasi berkembang ketika ada intervensi minimal dari manajemen. Namun demikian bagi banyak organisasi tidak ada pilihan selain menemukan cara dan sarana untuk mengelola proses ini karena bagi sebagian organisasi kelangsungan hidup dan relevansi mereka bergantung pada seberapa baik mereka mengelola proses ini. Setelah pengetahuan baru diciptakan, perlu untuk menangkapnya sehingga dapat dimanfaatkan.

Pengetahuan dapat ditangkap dengan berbagai cara. Pengetahuan dari luar organisasi dapat ditangkap dengan mengakses berbagai sumber seperti publikasi, website, email dan internet. Pengetahuan eksplisit dari dalam dan luar organisasi dapat ditangkap dalam berbagai bentuk seperti laporan tercetak, catatan rapat, salinan memo dan sejenisnya. Output yang terdokumentasi ini umumnya dihasilkan di berbagai tahapan proses di organisasi. Di sisi lain, pengetahuan tacit dapat dibuat dan ditangkap selama diskusi dan pertemuan dengan rekan kantor, pemangku

kepentingan, rekan institusional, konsultan dan ahli. Seminar dan lokakarya juga menyediakan tempat yang sangat baik untuk menciptakan dan menangkap pengetahuan tacit yang mungkin datang dari pembicara atau peserta.

### **Manajemen konten**

Komponen utama penciptaan dan penangkapan pengetahuan adalah manajemen konten yang melibatkan pembuatan database informasi. Secara umum, ada tiga keputusan esensial yang ada dalam proses mengisi database informasi.

Keputusan pertama adalah tentang bagaimana informasi baru akan dibuat, dikontibisikan, dan dipublikasikan. Informasi dapat dikontribusikan dalam banyak cara. Bisa dikirimkan ke database melalui formulir yang sudah ditentukan atau dapat disebarakan melalui halaman web, email, folder bersama dan direktori jaringan bersama. Manajemen konten mencakup pengambilan keputusan tentang cara terbaik menambahkan konten ke dalam database.

Keputusan kedua adalah siapa yang akan memiliki akses atau hak untuk kemudian memperbarui atau menghapus informasi dalam database. Pengguna database biasanya disediakan beberapa jalur untuk memfasilitasi akses ke informasi. Di sisi lain, kontributor database tidak boleh menghadapi terlalu banyak hambatan untuk mencegah mereka berkontribusi lebih lanjut untuk data atau informasi yang berguna. Untuk itu perlu kemampuan sistem untuk membedakan mereka yang memiliki akses yang sah dari mereka yang bukan merupakan komponen penting dari manajemen konten.

Keputusan ketiga adalah informasi mana yang layak dimasukkan ke dalam database. Informasi dari dokumen, halaman web dan email umumnya tidak terstruktur sesuai dengan kebutuhan database. Di sisi lain, informasi yang diambil dari database biasanya terstruktur dengan cara tertentu. Manajemen konten mensyaratkan adanya sarana untuk menentukan informasi terstruktur mana dari database dan informasi tidak terstruktur dari sumber lain yang akan dimasukkan ke dalam sistem.

## **Pengajuan dan pengindeksan**

Ada banyak cara dimana pengetahuan atau informasi dapat dikumpulkan dan diserahkan ke dalam sistem tata kelola pengetahuan. Informasi dapat dikumpulkan dari sistem penyimpanan data yang ada dalam suatu organisasi misalnya dari *hard disk* komputer milik pekerja atau anggota. Informasi juga dapat ditangkap secara otomatis saat dibuat misalnya dari laporan terstruktur yang disiapkan oleh pekerja. Atau, penulis dapat terlebih dahulu menulis laporan dan mengirimkannya setelah selesai. Penting bahwa proses penyampaian informasi atau pengetahuan dirancang dengan cara yang sealam mungkin. Yang penting harus aman dan sedekat mungkin terintegrasi dengan sistem dan proses organisasi sehari-hari, sehingga dengan cara ini pengguna akan lebih mungkin untuk memberi kontribusi mereka dan mengikuti prosedur yang ditetapkan.

Untuk memudahkan pengambilan informasi selanjutnya perlu menandai konten sebagai data dan informasi yang ditambahkan ke dalam database atau sistem tata kelola pengetahuan. Ini dapat dilakukan dengan membuat antarmuka web di mana pengguna dapat mengirimkan dokumen ke sistem. Pengguna kemudian akan diminta untuk menjawab serangkaian pertanyaan tentang dokumen tersebut. Melalui jawaban yang diberikan oleh pengguna, dokumen akan ditandai atau dikategorikan dengan benar yang akan memudahkan pencarian dan pengambilan selanjutnya.

## **Berbagi Pengetahuan dan Pengayaan**

Elemen kedua dari Manajemen Pengetahuan adalah berbagi pengetahuan dan pengayaan. Elemen ini mungkin yang paling krusial di antara yang tiga yang lain. Selama proses berbagi itulah pengetahuan biasanya disempurnakan dan diperkaya. Pengetahuan dapat dibagi oleh organisasi dengan pekerja atau anggotanya (misalnya melalui memo dan instruksi) dan berbagi pengetahuan dapat terjadi antara pekerja dan anggota organisasi (misalnya melalui diskusi kelompok dan pertemuan internal) serta dengan orang-orang di luar organisasi (misalnya melalui menghadiri seminar dan lokakarya).

Sebagai contoh, seorang pekerja dapat berbagi pengetahuan tentang metode produksi yang lebih ramah lingkungan dengan pekerja atau kelompok lain yang



tertarik atau peduli dengan pengetahuan tersebut. Ketika kelompok pekerja dan anggota mendiskusikan dan memperdebatkan pengetahuan dan memberikan komentar dan masukan mereka sendiri, terbentuklah pengetahuan baru yang menambah relevansi dan memperkaya pengetahuan asali yang dibagikan. Lebih jauh lagi, karena pengetahuan tentang metode produksi ramah lingkungan didistribusikan oleh organisasi kepada pekerjanya, berbagai unit dan jaringan yang bersifat tematik dapat menyediakan forum di mana ide-ide baru dapat dipertukarkan, diperdebatkan, dan dibuat lebih relevan. Melalui proses diseminasi, debat, dan diskusi ini, pengetahuan organisasi tentang metode produksi ramah lingkungan diperkaya. Selain itu, ketika anggota atau pekerja menghadiri seminar, lokakarya, dan pertemuan di luar tentang metode produksi ramah lingkungan, akan terjadi juga pertukaran pengetahuan dan pengayaan lebih lanjut.

Keunggulan kontributif dari banyak organisasi umumnya ditentukan oleh besarnya pertukaran dan pembagian pengetahuan yang terjadi di dalam organisasi. Tetapi berbagi pengetahuan tidak secara otomatis terjadi. Sering kali harus didorong dan dirawat. Secara umum, perlu untuk memfasilitasi komunikasi dan memelihara budaya yang tepat di dalam organisasi agar terjadi pembagian pengetahuan yang tepat. Seorang pekerja dengan pengetahuan khusus di satu bidang mungkin berpikir, "jika pengetahuan saya adalah sumber daya berharga yang menjadikan saya aset penting perusahaan, mengapa saya harus membagikannya dan menciptakan pesaing?" Di sisi lain, seorang pekerja yang yakin akan keahliannya dalam satu bidang mungkin berpikir, "mengapa saya harus menggunakan pengetahuan orang lain ketika hal itu berisiko pada kualitas pekerjaan yang saya lakukan?" Dengan demikian, seorang manajer pengetahuan harus mempertimbangkan kecenderungan orang per orang untuk menimbun pengetahuan mereka sendiri dan selalu bersikap curiga pada orang lain ketika merancang sistem tata kelola pengetahuan untuk setiap organisasi.

Berbagi pengetahuan dapat ditingkatkan melalui penerapan teknologi, operasi, dan sistem yang tepat yang merangsang kolaborasi, memfasilitasi proses berbagi, dan memberi penghargaan kepada individu yang berbagi pengetahuan paling banyak serta individu yang benar-benar memanfaatkan pengetahuan yang telah dibagikan. Organisasi umumnya mampu membuat keputusan yang efektif dan berdampak

positif ketika pengetahuan dibagikan secara efisien. Mereka mampu membuat dan melaksanakan keputusan dengan cepat ketika individu di seluruh organisasi dapat memperoleh akses ke ide-ide strategis yang penting. Manajer pengetahuan, oleh karena itu, harus memastikan bahwa karyawan memiliki akses langsung satu sama lain daripada mengharuskan mereka untuk melalui manajemen yang lebih tinggi setiap kali diperlukan informasi atau pengetahuan yang diperlukan dalam pelaksanaan proyek-proyek tertentu atau desain produk tertentu. Dengan cara ini orang-orang yang memiliki informasi atau pengetahuan yang tepat dapat dengan mudah membagikannya kepada mereka yang dapat menggunakannya untuk menghasilkan dampak dan manfaat terbesar bagi organisasi.

### *Komunitas praktik*

Komunitas praktik telah terbukti menjadi sarana yang sangat baik untuk berbagi pengetahuan di antara orang-orang yang memiliki minat yang sama. Biasanya terdiri dari kelompok orang yang berbagi pengetahuan, perhatian, atau minat di bidang tertentu. Hasil dari interaksi komunitas praktik ini, yang umumnya difasilitasi dengan penggunaan dan penerapan teknologi informasi dan komunikasi, adalah para anggota komunitas ini menjadi lebih kaya pengetahuan dan keahlian di bidang tertentu. Komunitas praktik menyediakan sarana kerja sama yang sangat bagus bagi anggotanya agar mereka dapat lebih mengembangkan keahlian dan kemampuannya. Kelompok-kelompok semacam ini merupakan sarana yang efektif dan fleksibel untuk menguji beberapa isu-isu pengetahuan tertentu dan mendapatkan pendalaman lebih lanjut wilayah pengetahuan tertentu.

Komunitas praktik tidak identik dengan tim atau gugus tugas yang dibentuk untuk tujuan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Sebaliknya, mereka adalah sejawat yang membentuk kelompok untuk belajar satu sama lain dan meningkatkan pemahaman mereka tentang subjek tertentu yang menjadi minat bersama. Yang mengikat mereka adalah keinginan bersama untuk meningkatkan pengetahuan dan kebutuhan masing-masing untuk mengetahui apa yang diketahui orang lain. Dengan kata lain, komunitas praktik adalah tempat para anggota berbagi "kisah kerja". Selama proses "bercerita" terjadi pertukaran pengetahuan tacit. Proses ini sangat penting bagi anggota staf baru karena berbagi pengetahuan cenderung

mempercepat pergerakan mereka dari semata kenalan ke keterlibatan yang lebih penuh dengan anggota atau pekerja lainnya.

Ketika sebuah organisasi mulai mengelola pengetahuannya untuk mencapai keunggulan kontributif, salah satu inisiatif utama adalah mendorong pembentukan komunitas praktik di sekitar pengetahuan inti organisasi. Semua komunitas praktik biasanya tumbuh secara spontan di sekitar hubungan pribadi, penting bahwa organisasi menciptakan kondisi yang kondusif untuk pertumbuhan tersebut terjadi. Setelah terbentuk, akan ada kebutuhan untuk mengelola komunitas praktik semacam itu guna mengoptimalkan kontribusi mereka dan membantu memastikan kesuksesan mereka. Juga akan ada kebutuhan untuk memiliki tujuan komunitas praktik yang selaras dengan tujuan organisasi. Hanya dengan proses konvergensi tujuan, output dari komunitas praktik akan berguna bagi organisasi. Dengan kata lain, dampak komunitas praktik akan sangat terbatas jika mereka tidak memiliki relevansi strategis bagi organisasi.

Banyak organisasi progresif mengandalkan komunitas praktik untuk mempertahankan keunggulan profesional tim proyek di mana pun anggota tim berada secara geografis. Karena komunitas praktik memfasilitasi proses berbagi pengetahuan, jadi sangat penting untuk mengatasi tantangan yang ada dalam proses penciptaan, berbagi, penyebaran, dan penggunaan pengetahuan.

Oleh karena itu, komunitas praktik yang berhasil bukan hanya situs web, database, dan kumpulan cerita praktik terbaik, meskipun semua ini merupakan sarana di mana para anggota berinteraksi. Sebaliknya, komunitas praktik terdiri dari anggota yang bertukar pengetahuan dan dalam prosesnya mereka membangun hubungan dan mengembangkan rasa memiliki dan komitmen bersama. Sampai batas tertentu komunitas praktik juga membantu mengembangkan visi bersama dan pendekatan umum untuk memecahkan masalah, mencapai tujuan yang diinginkan atau merancang suatu produk. Masing-masing anggota komunitas memiliki peran resmi dan tidak resmi. Mereka menciptakan peran untuk diri mereka sendiri, serta memperoleh status dan pengaruh ketika mereka berpartisipasi aktif dalam interaksi. Oleh karena itu, komunitas praktik dapat dilihat sebagai entitas sosial di mana pandangan diberi ruang dan dibagikan, serta di mana konflik dan ketidaksepakatan

kadang-kadang timbul tetapi ada mekanisme yang tersedia bila diperlukan untuk mengatasi ketegangan.

Di banyak organisasi, komunitas praktik merupakan pengelompokan informal yang terpisah dari tetapi tidak bertentangan dengan struktur atau hirarki organisasi formal. Mereka bertindak sebagai struktur paralel tetapi tidak mengganggu tanggung jawab reguler dan akuntabilitas anggota dan pekerja. Mereka adalah kelompok di mana berbagai bidang pengetahuan menghubungkan orang-orang. Di semua organisasi, struktur dan hierarki manajemen dapat berubah, dan proyek dimulai dan pada akhirnya akan berakhir. Namun, komunitas praktik dapat berlanjut tanpa batas selama mereka adalah kelompok orang yang tertarik untuk berbagi pengetahuan. Pengetahuan adalah elemen berkelanjutan yang mengikat anggota komunitas praktik bersama. Untuk alasan ini, komunitas praktik dapat memberikan lapisan stabilitas yang mendasarinya ke banyak organisasi.

Contoh yang baik dapat dari komunitas praktik dalam hal ini seorang peneliti di organisasi advokasi kebijakan dan seorang staf komunikasi dan kampanye di organisasi yang sama. Keduanya mungkin perlu secara teratur bertukar informasi tentang produk spesifik tempat mereka berdua bekerja - peneliti yang memproduksi hasil penelitian dan staf komunikasi dan kampanye pemasaran yang akan menyebarkanluaskannya ke kelompok-kelompok sasaran utama. Mereka perlu saling membantu untuk mendapatkan pandangan yang lebih luas tentang produk dan memahaminya dengan lebih baik. Peneliti memahami data dan analisis apa yang akan bisa diterima dengan mudah oleh para pemangku kepentingan, sementara profesional pemasaran perlu mengetahui bagaimana pengumpulan data yang mungkin dilakukan secara efisien dengan metodologi dan sumber daya yang tersedia. Dalam komunitas praktik yang membahas produk tertentu, keduanya akan berinteraksi bukan karena mereka harus, tetapi karena mereka menganggap interaksi mereka akan saling mendukung kinerja masing-masing. Melalui komunitas praktik, mereka bertukar pengetahuan yang berguna dalam bidang praktik khusus mereka sendiri.

## *Skema insentif*

Untuk mendorong berbagi pengetahuan, skema insentif tertentu harus disediakan. Dalam banyak kasus, seorang pekerja mungkin merasa terancam untuk memperkenalkan atau berbagi pengetahuan ke dalam suatu sistem sementara yang lain mungkin merasa enggan untuk secara aktif mencari pengetahuan yang diperkenalkan oleh orang lain. Banyak juga yang menganggap proses berbagi dan mencari membutuhkan banyak waktu dan usaha. Dalam praktiknya, fakta bahwa pengetahuan tersedia tidak berarti bahwa orang lain akan menggunakannya. Namun demikian, manajer pengetahuan organisasi mana pun harus menciptakan situasi umum di mana pengetahuan dibagikan dan digunakan kembali secara spontan. Dengan kata lain prinsip berbagi pengetahuan dan penggunaan kembali harus meresap ke seluruh jaringan organisasi. Hal ini dapat difasilitasi melalui pemberian insentif tertentu, finansial atau lainnya, kepada mereka yang secara aktif berbagi pengetahuan yang bermanfaat dan mereka yang sering menggunakan pengetahuan yang telah dibagikan.

## **Penyimpanan dan pengambilan informasi**

Elemen ketiga dari tata kelola pengetahuan adalah penyimpanan dan pengambilan informasi. Organisasi harus memastikan bahwa pengetahuan yang diperoleh atau dibagikan dapat diakses oleh orang lain. Hal ini dapat dilakukan dengan menyimpan informasi di lokasi terpusat dengan ketentuan yang cukup untuk memudahkan pengambilan. Misalnya, laporan, data statistik di bidang ekonomi, sosial dan lingkungan dapat disimpan dalam database sementara dokumen resmi, setelah disetujui, harus dikategorikan dan disimpan secara elektronik dalam sistem file yang sesuai. Dokumen dan informasi dalam database kemudian dapat diambil melalui internet atau situs web intranet organisasi.

Ada empat pilihan utama untuk menyimpan informasi yang ditangkap atau dibagikan. Ini adalah: (a) penyimpanan sistem file (direktori dan folder jaringan lokal); (b) database; (c) email; dan (d) situs web (intranet dan eksternal).

Di sebagian besar organisasi, sebagian besar informasi cenderung dalam format yang relatif tidak terstruktur. Ini bisa dalam bentuk dokumen bisnis atau kantor biasa seperti laporan, memo, spreadsheet, atau email. Dokumen-dokumen ini biasanya berisi informasi berharga tetapi tidak mudah dicari dan ditemukan. Agar Sistem tata kelola pengetahuan menjadi efektif, ia harus menyediakan mesin pencari yang dapat menangani informasi tidak terstruktur tersebut. Namun dalam kebanyakan kasus, beberapa bentuk penataan informasi diperlukan untuk memfasilitasi pengambilan dan penggunaan informasi selanjutnya.

### *Pengorganisasian informasi*

Untuk memfasilitasi proses dua langkah harus dilaksanakan: pertama, informasi harus dibagi menjadi unit-unit yang dapat dikelola; dan kedua, setiap unit harus dikategorikan.

Sebelum informasi dibagi menjadi unit-unit yang lebih kecil, perlu ditentukan ukuran atau granularitas dari setiap unit yang bermakna. Semakin halus subdivisi atau perincian setiap unit, semakin membosankan dan memakan waktu upaya katalogisasi. Contohnya, katalogisasi buku yang menjelaskan cara membuat mesin tertentu. Ada beberapa pertanyaan yang perlu kita ajukan. Haruskah kita menganggap seluruh buku sebagai satu kesatuan dan mengkatalogkannya seperti itu. Atau, akankah kita memperlakukannya sebagai satu kesatuan satu bab dari buku atau satu bagian atau satu paragraf dari buku itu? Semakin besar unit semakin sulit untuk menemukan informasi yang tepat yang sedang dicari. Dalam beberapa kasus, cara membagi menjadi unit-unit tampak jelas. Salah satu contohnya adalah antologi esai pendek oleh penulis yang berbeda. Jelas bahwa ini dapat dibagi menjadi beberapa unit di mana satu unit merupakan satu esai pendek oleh masing-masing penulis.

Formasi aktivasi dibagi menjadi unit-unit yang lebih kecil, unit-unit tersebut kemudian harus dikategorikan berdasarkan tipe konten. Untuk melakukan ini, perlu membuat daftar semua tipe konten untuk organisasi. Daftar ini mungkin termasuk klasifikasi seperti proposal, faktur, kertas putih dan korespondensi. Setiap entri kemudian ditandai dengan atribut konten, termasuk metadata seperti judul dokumen, penulis,

klien, dan status persetujuan. Kategori dan atribut yang telah ditentukan sebelumnya ini membentuk kosakata situs.

### *Pencarian informasi*

Setelah repositori informasi dibuat dan diisi, langkah selanjutnya adalah menyediakan berbagai sarana bagi pengguna untuk memiliki akses ke informasi yang dibutuhkan. Ini melibatkan merancang dan menyediakan jalur pencarian informasi. Jalur ini harus dirancang dengan mempertimbangkan komunitas pengguna dan dibuat seramah mungkin. Karena pengguna memiliki tingkat keahlian teknis yang berbeda dan memiliki tujuan yang berbeda untuk mengakses informasi, beberapa metode akses harus disediakan. Setiap metode akses harus dirancang untuk memenuhi tingkat pengguna tertentu. Dengan cara ini, baik pengguna biasa maupun intensif akan diberikan akses ke kumpulan informasi yang sama.

Karena pengguna yang berbeda memerlukan pandangan yang berbeda dari basis pengetahuan, kemampuan untuk mempersonalisasi tampilan ini akan sangat meningkatkan kemudahan penggunaan. Personalisasi menyentuh profil pengguna untuk mengontrol konten apa yang ditawarkan. Setelah hak akses pengguna diverifikasi, personalisasi dapat menerapkan preferensi pengguna tentang bagaimana dan apa yang ditampilkan di halaman. Misalnya, untuk database informasi yang sama, seorang seniman dapat diperlihatkan gambar teknis dan spesifikasi mesin atau produk baru yang telah dimasukkan ke dalam sistem. Di sisi lain, spesialis pemasaran mungkin melihat fitur inovatif, model yang berbeda, dan daftar harga produk baru. Pengguna juga dapat menentukan bahasa, jenis huruf, atau tata letak yang mereka sukai.

Dengan menggunakan alat pencarian terintegrasi, dimungkinkan untuk menjangkau melintasi batas aplikasi untuk menemukan informasi. Misalnya, dimungkinkan untuk mengintegrasikan sumber daya manusia, keuangan, dan waktu serta aplikasi akuntansi dengan mengkatalogkan datanya ke dalam satu repositori. Sistem ini kemudian dapat memungkinkan pencarian terhadap database, sistem file, dan data web dalam satu permintaan. Akibatnya, halaman pencarian dapat dikonfigurasi untuk menanyakan beberapa repositori secara bersamaan.

Ada bentuk lain dari pencarian informasi yang disebut teknologi *push*. Dalam hal ini pencarian informasi diprakarsai oleh sistem bukan oleh pengguna. Dalam bentuk pencarian informasi ini, pengguna berlangganan ke topik atau bidang yang diminati. Mereka kemudian menerima *update* melalui pengiriman email, halaman web dan portal atau *homepage* yang dipersonalisasi.

Konsolidasi informasi dari berbagai sumber dapat dilakukan dengan menggunakan portal pengetahuan berbasis web. Portal ini memungkinkan pengguna untuk memberi referensi, berkolaborasi dan berinteraksi dengan informasi. Peramban web yang sekarang ada di mana-mana ini memungkinkan akses yang mudah dari lokasi mana pun. Dengan sistem ini, intranet, ekstranet, dan bahkan implementasi tata kelola pengetahuan internet dimungkinkan.

### **Diseminasi pengetahuan**

Elemen keempat dari tata kelola pengetahuan adalah penyebaran pengetahuan. Kecuali jika pengetahuan disebarluaskan secara efektif, dampak pengembangan pengetahuan akan tetap terbatas. Agar pengetahuan diseminasi menjadi efektif, diperlukan transformasi pengetahuan tacit yang sangat individual menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat dibagikan secara lebih luas. Dalam sebuah organisasi di mana ada ketakutan terhadap manajemen atau hierarki, karyawan akan memiliki kecenderungan untuk menyimpan pengetahuan mereka untuk diri mereka sendiri dan membaginya dengan orang lain hanya dengan hati-hati. Dalam kasus seperti ini, manajemen harus memimpin dalam menciptakan lingkungan pemahaman, kerjasama dan pembelajaran. Ini juga harus mendorong berbagi pengetahuan, bahkan jika hasil positif dari melakukannya tidak langsung terlihat. Hasil seperti itu paling baik diukur dalam jangka panjang.

Publikasi, presentasi, situs web, dan perpustakaan adalah bentuk penyebaran pengetahuan yang paling jelas. Partisipasi dalam jaringan eksternal, menjalin kemitraan dengan organisasi lain, dan penciptaan pusat pengetahuan juga merupakan sarana yang efektif untuk menyebarkan pengetahuan. Beberapa organisasi berpartisipasi dalam lebih dari 300 jaringan dengan organisasi profesional



dan lainnya di seluruh dunia, yang berfungsi sebagai forum untuk pertukaran dan berbagi informasi. Melalui jaringan ini, mereka dapat menyebarkan praktik terbaik dan pembelajaran, di antara banyak lainnya.

## **Bab 4**

### **implementasi Tata Kelola Pengetahuan**

Tata kelola pengetahuan didasarkan pada konsep dasar bahwa salah satu aset paling berharga dari suatu organisasi adalah pengalaman dan keahlian yang berada di kepala dan badan pejabat, manajer, dan karyawannya. Untuk memperoleh manfaat maksimal dari modal intelektual ini, cara dan sarana harus dirancang untuk mengelola pengetahuan ini, menangkapnya dan membaginya dengan orang lain terutama rekan kerja. Jika dijalankan dan diimplementasikan dengan cara yang tepat, tata kelola pengetahuan diharapkan dapat menciptakan lingkungan yang lebih kolaboratif, mengurangi duplikasi upaya dan mendorong berbagi pengetahuan. Dalam prosesnya akan ada penghematan yang cukup besar dalam hal waktu dan uang.

Oleh karena itu, salah satu tantangan terbesar untuk berhasil menerapkan tata kelola pengetahuan adalah menyiasati masalah perubahan budaya secara tepat. Upaya tata kelola pengetahuan harus difokuskan pada aspek perubahan organisasi ini dan harus mengembangkan program untuk menjangkau individu-individu yang terlibat. Program tersebut harus mencakup antara lain advokasi, komunikasi, pelatihan, kebijakan dan prosedur, dan insentif. Mereka juga harus mencakup keahlian pengetahuan, sistem pengukuran yang komprehensif dan penciptaan tim organisasi untuk memimpin dan mendukung upaya tata kelola pengetahuan. Kepemimpinan suatu organisasi harus dipadukan dengan budaya yang didasarkan pada berbagi. Dari sudut pandang ekonomi tata kelola pengetahuan harus dianggap bukan sebagai pengeluaran tetapi sebagai investasi dalam hal efisiensi dan relevansi organisasi.

Implementasi aktual dari sistem tata kelola pengetahuan dalam suatu organisasi secara umum dapat melibatkan lima tahap yang berbeda.

Tahap 1: Advokasi dan Belajar

Tahap pertama dalam pengembangan sistem tata kelola pengetahuan terdiri dari elemen-elemen berikut: (a) memperkenalkan tata kelola pengetahuan; (c)

mengidentifikasi tim manajemen pengetahuan dan titik fokus; (c) belajar tentang pengalaman organisasi lain; (d) mengidentifikasi pendukung tata kelola pengetahuan; dan (e) mempromosikan dukungan luas untuk inisiatif tata kelola pengetahuan.

#### Tahap 2: Mengembangkan Strategi

Selama tahap kedua dari peta jalan tata kelola pengetahuan, ada empat kegiatan yang harus dilaksanakan, yakni: (a) mengidentifikasi dan mengkarakterisasi aset pengetahuan organisasi; (b) mengembangkan kerangka kerja tata kelola pengetahuan secara keseluruhan dengan tujuan dan sasaran yang jelas; (c) membuat konsep dan menyiapkan desain awal dari beberapa proyek percontohan tata kelola pengetahuan strategis; dan (d) menyiapkan dan anggaran indikatif dan menemukan sumber daya untuk mendukung proyek percontohan tata kelola pengetahuan yang dipilih.

#### Tahap 3: Rancang dan luncurkan Inisiatif Tata Kelola Pengetahuan

Pada titik ini pelaksanaan proyek, gugus tugas telah dibentuk, proyek percontohan telah diidentifikasi dan dirancang, dan sumber daya tenaga kerja dan keuangan telah dialokasikan. Proyek ini sekarang memasuki tahap ketiga yang melibatkan peluncuran percontohan yang sukses dan pengumpulan hasil awal. Dengan proyek percontohan tata kelola pengetahuan yang disediakan dengan dana yang memadai untuk implementasi penuh, pada tahap ini perlu untuk mengembangkan metodologi yang dapat direplikasi dan menerapkan langkah-langkah untuk menangkap dan berbagi pelajaran yang dipetik.

#### Tahap 4: Perluas dan dukung inisiatif

Pada saat tahap keempat tercapai, yang bisa memakan waktu beberapa tahun, organisasi akan memperoleh sedikit keahlian dalam mengelola pengetahuan. Pada titik ini percontohan akan diluncurkan dan hasil dikumpulkan, beberapa pelajaran penting telah dipelajari dan ditangkap dan kelanjutan lebih lanjut dari perjalanan manajemen pengetahuan akan telah diputuskan. Tujuan keseluruhan Tahap 4 adalah untuk mengembangkan dan mengkampanyekan strategi ekspansi di seluruh

organisasi dan untuk mengelola pertumbuhan sistem manajemen pengetahuan secara efektif.

Tahap 5: Tata kelola pengetahuan yang dilembagakan

Tahap terakhir melibatkan membuat tata kelola pengetahuan menjadi bagian integral dari proses organisasi. Pada tahap ini organisasi harus mendefinisikan kembali strateginya, meninjau struktur organisasinya dan penilaian kinerjanya.