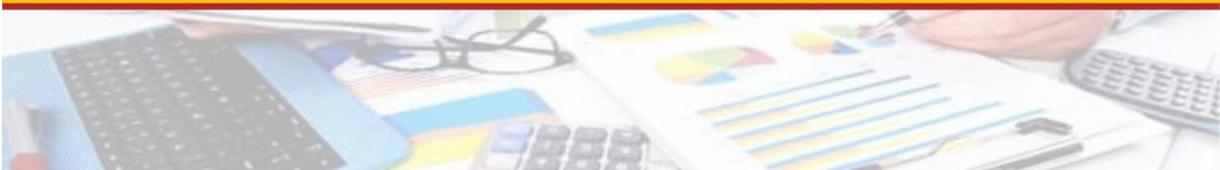




Manajemen Knowledge: Implementasi Perguruan Tinggi

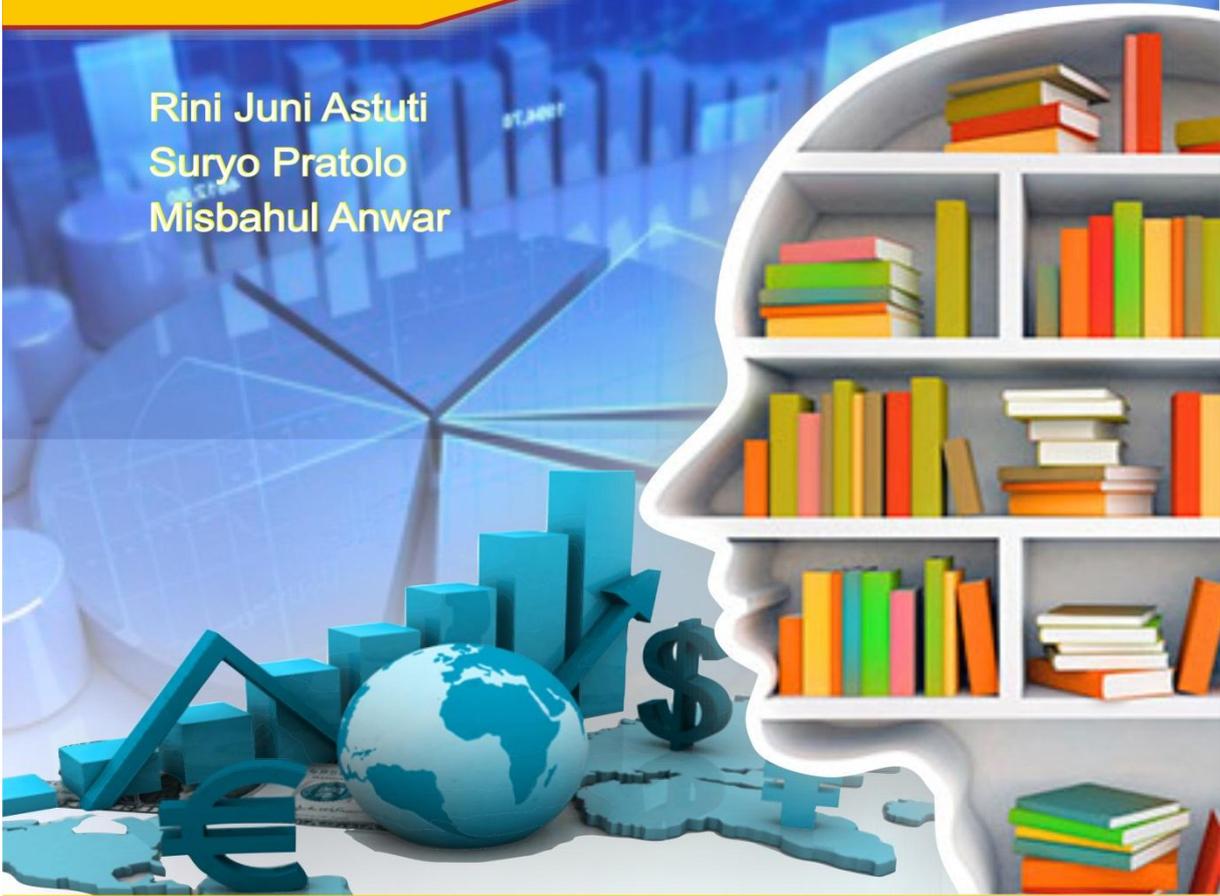


Rini Juni Astuti
Suryo Pratolo
Misbahul Anwar

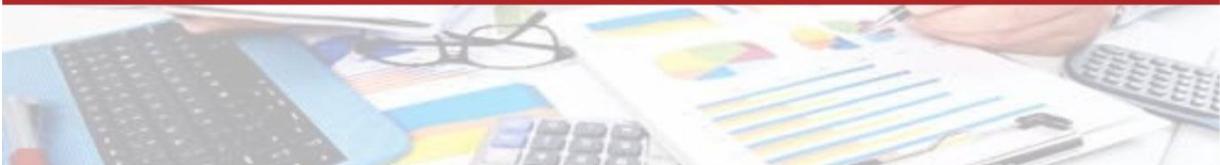




Manajemen Knowledge: Implementasi Perguruan Tinggi



Rini Juni Astuti
Suryo Pratolo
Misbahul Anwar



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT karena dengan rahmat, karunia, serta taufik dan hidayah-Nya kami dapat menyelesaikan buku tentang Manajemen Knowledge: Implementasi Perguruan Tinggi ini dengan baik meskipun banyak kekurangan didalamnya.

Kami sangat berharap buku ini dapat berguna dalam rangka menambah wawasan serta pengetahuan kita, dan kami juga menyadari sepenuhnya bahwa di dalam buku ini terdapat kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, kami berharap adanya kritik, saran dan usulan demi perbaikan buku yang telah kami buat di masa yang akan datang, mengingat tidak ada sesuatu yang sempurna tanpa saran yang membangun.

Semoga buku referensi sederhana ini dapat dipahami bagi siapapun yang membacanya. Sekiranya buku yang telah disusun ini dapat berguna bagi kami sendiri maupun orang yang membacanya. Sebelumnya kami mohon maaf apabila terdapat kesalahan kata-kata yang kurang berkenan dan kami memohon kritik dan saran yang membangun dari pembaca demi perbaikan buku ini di waktu yang akan datang.

Yogyakarta, November 2017

Penyusun

DAFTAR ISI

BAB 1: PENGENALAN SEPUTAR MANAJEMEN KNOWLEDGE	1
Definisi Manajemen knowledge	3
Knowledge	5
Sejarah Manajemen knowledge	8
Penelitian Seputar Manajemen knowledge	9
Adullah, dkk (2007)	9
Malhotra (2005)	10
Ikhsan dan Rowland (2004)	10
Malhotra (2003)	11
Sankaran (2006)	11
Committee onDevelopment Information (2001)	11
Ermine (2004)	12
Manajemen knowledge dan Teknologi Informasi	18
Indek Kesiapan Jaringan	19
Infrastruktur Teknologi Informasi	20
Mengapa Manajemen knowledge Sangat Penting Saat Ini?	32
Kontribusi Manajemen knowledge Bagi Individual dan Organisasi	35
Tujuan Penerapan Manajemen knowledge	37
BAB 2: PROSES MANAJEMEN KNOWLEDGE	39
Knowledge Creation	41
Socialization atau sosialisasi	43
Internalization	44
Externalization	46
Produk Knowledge	48
Storage	48
Proses Penyimpanan	48
Distribution	88
Transfer Pengalaman	89
Lessons Learned	91
Aplikasi	96
Kesimpulan Proses dari Manajemen knowledge	96
BAB 3: MANAJEMEN KNOWLEDGE DI ORGANISASI PUBLIK	97
Penelitian Seputar Knowledge Manajemen knowledge di Organisasi Publik	98

Budaya Organisaais	100
Organisasi Publik di Indonesia dan di Luar Negeri	107
Perilaku Individualisme	119
Karakteritik Individu	121
Transfer Knowledge dalam Budaya Organisasi Publik	123
BAB 4: MANAJEMEN KNOWLEDGE DALAM PERUSAHAAN	129
Jenis Perusahaan	131
Hadirnya Teknologi Informasi untuk Transfer Knowledge di Korporasi	152
Tahap-tahap Implementasi Sistem Knowledge Management	153
Permasalahan Teknologi Informasi yang dihadapi oleh Multinational Company .	156
Staff IT untuk Menunjang Traansfer Knowledge	161
Permasalahaha Ekspansi ke Luar Negeri	162
Properti/Developer/Real Estate	164
Kontraktor	165
BAB 5: MANAJEMEN KNOWLEDGE DI UNIVERSITAS	167
Definisi Pendidikan Tinggi	168
Kinerja dan Penghargaan Perguruan Tinggi	169
Akreditasi	169
QS-Stars	177
Webometrics	182
Penelitian Tentang Manajemen knowledge di Perguruan Tinggi	183
BAB 6: PENJAMINAN KENDALI MUTU	186
Dasar Hukum	187
SPM Dikti	191
SMPI	196
PD Dikti	198
SMPE	202
BAB 7: ORGANISASI PUBLIK, BADAN USAHA NEGARA, DAN PERGURUAN TINGGI	219
Ranking Organisasi Publik Internasional	217
BUMN di Indonesia	223
Manajemen Perguruan Tinggi di Indonesia	228

MANAJEMEN KNOWLEDGE

INTI SARI:

Manajemen knowledge merupakan sebuah strategi yang berupa proses untuk mencapai tujuan dari organisasi. Kata knowledge sendiri berarti dalam bahasa Indonesia sebagai pengetahuan, sedangkan manajemen merupakan sebuah strategi dalam menjalankan organisasi berupa mengatur, mengolah maupun menata agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik. Sehingga, knowledge manajemen menginginkan sebuah pengaturan, pengolahan, maupun penataan pengetahuan agar dapat dipergunakan untuk mencapai tujuan. Dalam keseharian knowledge terdiri dari dua jenis yaitu *tacit* dan *explicit*. Ada banyak sekali penelitian yang membahas tentang manajemen knowledge sehingga menyediakan bukti-bukti empiris tentang praktiknya. Dari sisi lain, pandangan moderen memaksa para praktisi manajemen knowledge saat ini untuk mengintegrasikan dengan teknologi informasi sesuai dengan perkembangannya. Banyak sekali kebutuhan yang mendesak praktisi untuk mengimplementasikan teknologi informasi. Sehingga, dalam pandangan ini, kesiapan dari infrastruktur teknologi informasi pun sangatlah diperlukan.

Kata kunci: manajemen knowledge, knowledge, jurnal, penelitian, teknologi informasi

BAB 1 PENGENALAN SEPUTAR MANAJEMEN KNOWLEDGE

BAB I

PENGENALAN SEPUTAR MANAJEMEN KNOWLEDGE

Mungkin Anda pernah mendengar istilah 'manajemen knowledge' di beberapa tempat. Istilah 'manajemen knowledge' sering dipergunakan dalam berbagai hal. Kita dapat menemui istilah 'manajemen knowledge' di beberapa literasi seperti buku ataupun riset. Banyak sekali buku yang membahasnya mulai dari buku terjemahan hingga karangan penulis dari dalam negeri. Di dunia riset manajemen, ada banyak sekali penelitian empiris tentang manajemen knowledge. Berbagai topik dibahas mulai dari sejarah hingga pengaplikasian manajemen knowledge. Kita juga mungkin pernah mendengar istilah itu dalam suatu seminar. Banyak ditemukan seminar atau Focus Group Discussion (FGD) untuk meningkatkan kemampuan individu ataupun organisasi. Bagi kalangan profesional pasti sudah menggunakan istilah 'manajemen knowledge' di perusahaan mereka. Sepertinya istilah 'manajemen knowledge' sudah menjadi hal yang biasa di zaman sekarang ini terbukti dengan kita bisa menemui istilah tersebut di berbagai tempat yang berbeda.

Bagi beberapa kalangan akademisi dan profesional yang sudah akrab dengan istilah 'manajemen knowledge' tentu saja sudah mengetahui definisi dari istilah itu. Kalangan akademisi menggunakan istilah 'manajemen knowledge' sebagai suatu hal ilmiah sedangkan kalangan akademisi memandang istilah 'manajemen knowledge' sebagai kegiatan. Walaupun terdapat dua jenis pengguna istilah 'manajemen knowledge' namun perbedaan cara pandang tersebut tidak menjadikan definisi dari 'manajemen knowledge' menjadi berbeda.

Buku ini akan menjelaskan manajemen knowledge dalam perspektif akademisi dan profesional. Penjelasan dari dua sisi ini diharapkan tidak membingungkan pembaca namun akan memberikan sudut pandang yang lebih luas. Di dalam bab I akan dijelaskan pengenalan manajemen knowledge secara garis besar. Penjelasan terperinci akan dibahas pada bab selanjutnya.

DEFINISI MANAJEMEN KNOWLEDGE

Banyak sekali ilmuwan yang mendefinisikan manajemen knowledge. Berikut akan disajikan definisi menurut Rowley dan Committee on Development Information (CODI). Menurut Rowley (2000), mendefinisikan knowledge management sebagai berikut:

"Manajemen knowledge is concerned with the exploitation and development of the knowledge assets of an organisation with a view to furthering the organisation's objectives. The knowledge to be managed includes both explicit, documented knowledge, and tacit, subjective knowledge. Management entails all of those processes associated with the identification, sharing and creation of knowledge. This requires systems for the creation and maintenance of knowledge repositories, and to cultivate and facilitate the sharing of knowledge and organisational learning. Organisations that succeed in manajemen knowledge are likely to view knowledge as an asset and to develop organisational norms and values, which support the creation, and sharing of knowledge".

Definisi yang dibawakan oleh Rowley memiliki empat kata kunci yaitu *exploitation*, *development*, *knowledge assets* dan *organisation's objectives*. Penggunaan kata eksploitasi erat kaitannya dengan kalimat negatif atau kurang baik seperti penguasaan, penghabisan, kerakusan dan sebagainya. Dimasyarakat kita istilah eksploitasi memiliki makna negatif seperti menghabiskan, menguasai hingga memanfaatkan. Namun, untuk kepentingan pengetahuan pendekatan netral akan diterapkan untuk memahami definisi yang dibawakan oleh Rowley.

Dalam definisi ini pengetahuan dianggap sebagai sebuah asset meskipun hingga sekarang ini masih terjadi pertentangan dikalangan praktisi dan akademisi akuntansi untuk mengakui pengetahuan sebagai asset perusahaan. Karena knowledge dianggap sebagai suatu asset maka kita dapat mengeksploitasi sumber daya tersebut. Selain dieksploitasi, knowledge itu harus bisa dikembangkan. Pengembangan knowledge terjadi secara dinamis dan bukan stagnan. Pendayagunaan dan pengembangan knowledge ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi. Rowley percaya bahwa sebuah organisasi yang sukses adalah yang mengakui knowledge sebagai sebuah asset. Asset ini dipergunakan untuk mengembangkan nilai dan norma organisasi serta membantu dalam penciptaan dan pembagian pengetahuan.

Di dalam definisi yang dibawakan oleh Rowley, knowledge dapat berasal secara eksplisit maupun tacit. Knowledge eksplisit dapat berupa dokumen, buku, dan di media cetak lainnya. Sedangkan, tacit knowledge merupakan pengetahuan subjektif. Pada pembahasan selanjutnya akan dijelaskan secara rinci mengenai tacit dan explicit knowledge.

Hasil pertemuan kedua yang bernama Committee on Development Information (CODI) oleh PBB membahas tentang alat, paradigma dan institusi Manajemen knowledge untuk

pengambilan keputusan. Di dalam artikel tersebut dijelaskan definisi dari Manajemen knowledge sebagai berikut;

"In practice, it is the application of both classical and creative management principles to the development, gathering, utilisation, processing, preservation and sharing of organisational knowledge base in such a way as to efficiently achieve results that match organisational strategic objectives."

Terdapat delapan poin kata diantaranya adalah; pengembangan (*development*), pengumpulan (*gathering*), pendayagunaan (*utilisation*), pemrosesan (*processing*), pemeliharaan (*preservation*), pembagian (*sharing*), pengetahuan organisasi (*organisational knowledge*) dan tujuan organisasi (*organisational strategic objectives*). Definisi yang dibawakan oleh CODI lebih mengarahkan ke dunia praktisi. Terdapat beberapa aktivitas dalam definisi ini yaitu pengembangan, pengumpulan, pendayagunaan, pemrosesan, pemeliharaan dan pembagian. Kegiatan tersebut akan mengolah pengetahuan organisasi untuk meraih tujuan organisasi.

Pengertian lain yang dibawakan oleh Reolof P. Iut Beijere (1999) mendefinisikan manajemen knowledge sebagai;

"the strategy-driven motivation and facilitation of people, aimed at reaching the organizational goals".

Kata kunci dari pengertian manajemen knowledge diatas yaitu "*strategy*", "*motivation*", "*facilitation*" dan "*goals*". Hal yang membedakan dengan pengertian yang dibawakan oleh Rowley (2000) dengan CODI yaitu adanya motivasi dan fasilitas. Pengertian yang dibawakan oleh Beijere sudah menganggap manajemen knowledge sebagai alat penggerak. Manajemen knowledge merupakan strategi yang diimplementasikan oleh perusahaan. Dalam mengimplementasikan strategi tentu saja perusahaan perlu melakukan sebuah *pilot project* atau proyek perdana untuk menawali penerapan strategi knowledge management. Strategi ini disusun berdasarkan kebutuhan perusahaan/organisasi sesuai dengan tantangan yang sedang dihadapi. Tantangan yang dihadapi dapat berupa perubahan lingkungan sekitar, fluktuasi perekonomian, dinamika sosial, situasi politik, bencana alam dan sebagainya.

Bagi individu, ada berbagai hal yang bisa dijadikan sebagai motivator dalam menjalani hidup. Mulai dari kejadian masa lalu hingga keinginan akan masa depan. Bagi sebuah organisasi, bentuk nyata dari motivasi lebih terstruktur. Visi dan misi merupakan bentuk terstruktur dari motivasi yang mendorong organisasi untuk terus berkembang.

Bagi organisasi, manajemen knowledge merupakan fasilitas yang dibangun oleh organisasi untuk mempermudah pekerjaan. Hasil dari adanya fasilitas ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Secara etimologi 'manajemen knowledge' berasal dari dua kata bahasa Inggris yaitu 'knowledge' yang berarti 'pengetahuan' dan 'management' yang berarti 'mengolah' atau 'menata'. Dilihat dari segi etimologi, kita dapat mengambil kesimpulan sementara yaitu pengetahuan (kata benda) dan mengolah/menata (kegiatan). Dapat kita tarik kesimpulan yang kedua yaitu sebuah kegiatan untuk menata pengetahuan. Sehingga, pengetahuan ini akan bersifat jamak sehingga akan ada banyak pengetahuan sehingga perlu untuk ditata. Namun, seiring dengan timbulnya istilah 'manajemen knowledge' timbul pula pertanyaan yang patut Anda ajukan yang pertama adalah mengapa pengetahuan perlu untuk ditata? Apa yang harus ditata? Bagaimana cara menata? Siapa yang menata?

Knowledge

'knowledge' secara bahasa berasal dari bahasa Inggris yang memiliki makna dalam bahasa Indonesia 'pengetahuan'. Kata '*knowledge*' merujuk pada sebuah kata ide, pemahaman, penalaran maupun informasi. Selain itu, ide ataupun pemahaman tersebut dapat berasal dari dalam otak manusia ataupun dapat dilihat dengan mata. Namun, dalam pembahasan buku ini penulis akan menggunakan kata 'knowledge' dari pada 'pengetahuan'.

Istilah 'knowledge' dalam suatu perusahaan digunakan untuk mengambil langkah yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat beberapa karakteristik dari '*knowledge*' sebagai berikut;

- Tercipta secara dinamis
- Pada hakekatnya berhubungan dengan manusia
- Prasyarat untuk tingkah laku manusia

Penciptaan 'knowledge' yang dinamis merujuk pada proses yang selalu bergerak. Artinya, terciptanya 'knowledge' tidak didiamkan dan selalu digerakkan dengan ide-ide lainnya. Ide-ide tersebut dapat berasal dari perspektif yang berbeda. Perbedaan tersebut dapat berupa perbedaan keyakinan, cara berfikir dan sebagainya. Perbedaan tersebut menimbulkan perselisihan pendapat atau ketidaksetujuan. Alhasil, timbulah proses adu argumen untuk memperjuangkan apa yang dianggap benar. Sehingga, berakhir dalam suatu titik temu dan

melahirkan pengetahuan yang baru. Dengan karakteristik 'knowledge' yang secara dinamis maka 'knowledge' akan selalu berkembang mengikuti perkembangan zaman.

Istilah 'knowledge' atau pengetahuan erat kaitannya dengan akal manusia. Hal ini berhubungan dengan karakteristik 'knowledge' yang tercipta secara dinamis. Manusia memiliki peran yang sangat besar dalam menata keharmonisan ilmu pengetahuan. Manusia telah dianugrahi akal berfikir untuk mengolah pengetahuan selain itu untuk mempraktekan pengetahuan. Otak manusia memiliki kemampuan daya cipta. Hal ini yang menjadikan mengapa istilah 'knowledge' erat kaitannya dengan manusia.

Terdapat dua jenis knowledge yang biasa dikenal. Dibawah ini dijelaskan dua jenis knowledge;

a) Tacit Knowledge

Tacit knowledge atau pengetahuan yang ada di dalam otak seseorang merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang. Pengetahuan tersebut ada akibat adanya kegiatan berupa pembelajaran dan adanya pengalaman yang dialami seseorang. Manusia menggunakan panca indra mereka dalam menangkap informasi-informasi yang ada disekitar mereka. Kegiatan belajar seperti membaca buku hingga mendengarkan kuliah menggunakan panca indra berupa mata dan telinga. Kejadian yang dialami seseorang atau yang ada disekitar seseorang juga dapat membuka wawasan seseorang. Proses ini melibatkan individu dengan alam disekitarnya. Informasi tersebut direkam oleh otak dan disimpan dalam jangka waktu cukup lama.

b) Explicit Knowledge

Explicit knowledge merupakan pengetahuan yang tersusun dan terlihat. Jika tacit knowledge disimpan di dalam otak seseorang, explicit knowledge disimpan di dalam sebuah alat penyimpanan seperti database, emails, website, dokumen dan sebagainya. Selain tempat penyimpanan, perbedaan antara tacit knowledge dengan explicit knowledge yaitu bahwa explicit knowledge menyajikan pengetahuan yang siap digunakan oleh orang lain.

Tacit knowledge cenderung tidak mudah untuk di tuliskan dalam sebuah kalimat atau digambarkan. Hal ini dikarenakan pengetahuan tersebut berada di dalam otak manusia. Karenanya, *skill* tentang membuat tulisan atau gambar sangat diperlukan untuk mempermudah orang lain dalam menerima informasi tersebut. Tabel dibawah ini menjelaskan perbedaan antara tacit dan explicit knowledge;

Tabel 1.1

Tacit dan Explicit Knowledge

	Knowledge	
	Tacit	Explicit
Bentuk	Tidak bisa dilihat/abstrak	Dapat dilihat dengan mata
Penyimpanan	Otak manusia/pikiran	Kerta, media penyimpanan digital (<i>harddisk</i>)
<i>Sharing</i>	Disampaikan secara lisan. Penyampaian bisa melalui forum, kelas, kuliah dan sebagainya.	Buku, video, PPT, koran, suara, dan sebagainya
Ketahanan	Bergantung pada daya ingat	Bergantung pada ketahanan media penyimpan

Sumber: Nonaka, 1996 (dikembangkan oleh penulis)

Dari tabel diatas dapat kita pahami perbedaan antara tacit dan explicit knowledge. Tacit knowledge dapat diubah menjadi explicit knowledge dan sebaliknya. Seseorang yang mencurahkan pemikirannya/pengetahuannya dalam sebuah tulisan di selembar kerta menandakan adanya perubahan tacit ke explicit. Seseorang yang membaca sebuah artikel penelitian dan bisa memahami isi dari penelitian tersebut sehingga muncul ide pemikiran/pengetahuan dalam otaknya menandakan adanya perubahan explicit ke tacit.

Mahasiswa yang sedang mengikuti perkuliahan didalam kelas adalah sebuah proses untuk mendapatkan pengetahuan. Dosen merupakan fasilitator dan narasumber bagi mahasiswa. Beberapa hal dipertanyakan oleh mahasiswa dan dijawab oleh dosen sehingga mahasiswa memiliki jawaban akan pertanyaannya tersebut. Tidak jarang juga terjadi diskusi antara mahasiswa dengan dosen. Dalam diskusi tersebut terjadi tukar pendapat dan pengalaman sehingga satu dengan yang lain menjadi lebih tahu. Bahkan, informasi-informasi yang disampaikan dapat disimpulkan untuk menjadi informasi yang lebih baru. Didalam kelas tersebut tidak ada knowledge yang dilontarkan dari dosen ke mahasiswa atau dari mahasiswa ke mahasiswa. Tidak terlihat oleh mata pengetahuan yang berpindah dari satu individu ke individu yang lain. Namun, beberapa mahasiswa yang dapat mengikuti kelas, mereka mengaku mendapatkan pengetahuan.

Banyak sekali ilmu pengetahuan yang disuguhkan oleh sebuah perpustakaan. Perpustakaan menyimpan dengan rapi sesuai *directory* buku-buku dalam beberapa rak-rak. Beberapa pengunjung perpustakaan ada yang membaca buku di dalam ruang baca perpustakaan atau meminjam buku untuk dibaca di lingkungan mereka sendiri seperti rumah atau tempat kerja. Pengunjung yang membaca buku di ruang baca perpustakaan pulang dengan

membawa pengetahuan. Bukan buku yang mereka bawa pulang namun pengetahuan sudah tersimpan di dalam otak mereka. Buku merupakan contoh bentuk explicit knowledge namun saat buku tersebut dibaca dan dipahami oleh pengunjung maka yang dibawa pulang oleh pengunjung tersebut adalah tacit knowledge.

Kegiatan seminar merupakan ajang penyampaian pengetahuan yang diikuti oleh banyak peserta. Narasumber dapat berasal dari kalangan akademisi ataupun praktisi. Dosen merupakan contoh dari kalangan akademisi yang ahli mendalam dalam bidangnya. Auditor, dokter, pemerintah, merupakan contoh kalangan praktisi yang bisa menjadi narasumber dalam sebuah seminar. Banyak peserta yang memperhatikan narasumber berbicara dan mereka menyampaikan pertanyaan-pertanyaan dalam sebuah sesi/segmen tanya-jawab. Sebagian peserta mencatat apa yang disampaikan oleh narasumber. Catatan tersebut bisa tersusun secara garis besar saja atau kalimat-kalimat penting saja namun ada juga catatan yang menulis detail apa yang disampaikan oleh narasumber. Narasumber menghadiri acara seminar tersebut tanpa membawa materi yang bisa dicetak untuk peserta. Namun peserta hadir untuk mencatat apa yang disampaikan oleh narasumber. Peserta membawa pulang hasil catatan mereka. Catatan inilah bentuk dari explicit knowledge yang berasal dari tacit knowledge dari otak narasumber.

SEJARAH KNOWLEDGE MANGEMENT

Ada banyak sekali sumber yang menjelaskan *timeline* perkembangan manajemen knowledge. Kebanyakan sumber tidak menyebutkan awal pertama kali munculnya knowledge management. Beberapa sumber menjelaskan waktu dimana istilah manajemen knowledge mulai populer. Tahun 1995, beberapa perusahaan di Amerika Serikat mulai menggunakan konsep manajemen knowledge. Di tahun 1980 sudah muncul beberapa konferensi serta buku yang diterbitkan seputar manajemen knowledge. Karenanya, asal mula dan siapa penggagas pertama kali istilah 'manajemen knowledge' tidaklah pasti.

Sudah sejak jaman dahulu manusia melakukan kegiatan menemukan, mengumpulkan dan berbagi pengetahuan kepada sesama manusia. Beberapa pengetahuan digunakan untuk bertahan hidup. Pengetahuan tersebut disalurkan dari mulut ke mulut. Namun, seiring dengan perkembangan jaman yang semakin modern teknologi telah mengubah cara manusia dalam menemukan, mengumpulkan dan berbagi pengetahuan. Teknologi informasi menjadikan cara bekerja manusia menjadi berbeda. Hal ini menjadikan cara kerja manusia menjadi lebih cepat dan lebih banyak hasilnya.

Pergerakan manajemen knowledge atau '*manajemen knowledge movement*' sudah ada di tahun 1995. Manajemen knowledge movement merupakan padangan sekelompok orang akan pentingnya manajemen knowledge dan berusaha untuk menyebarluaskan pemikiran tersebut. Di tahun tersebut, banyak organisasi menerapkan konsep manajemen knowledge. Xerox merupakan salah satu perusahaan yang mengembangkan manajemen knowledge yang akhirnya berdampak pada strategi bisnis sehingga meningkatkan pelayanan pelanggan dan kinerja keuangan. Tidak hanya itu, selain Xerox terdapat beberapa perusahaan yang mulai mengembangkan konsep manajemen knowledge seperti diantaranya Hewlett-Packard Company dan IBM. Terlihat kalangan praktisi yang bekerja di sebuah perusahaan sudah akrab dengan istilah manajemen knowledge.

Lebih jauh lagi, dua tahun dari mulai munculnya pergerakan manajemen knowledge, di tahun 1993 diselenggarakan sebuah konferensi yang membahas manajemen knowledge. Sebuah artikel yang ditulis oleh L. Prusak tahun 2001 tentang '*where did manajemen knowledge come from?*' menjelaskan sejarah tentang manajemen knowledge dan kegunaan manajemen knowledge untuk saat ini dan beberapa tahun kedepan nantinya. Pada saat tersebut istilah 'manajemen knowledge' masih sangat asing oleh peserta konferensi. Sedikit sekali peserta yang aktif di konferensi tersebut karena masih belum mengetahui manajemen knowledge dan presentasi masih dijelaskan secara teori.

PENELITIAN SEPUTAR MANAJEMEN KNOWLEDGE

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk meneliti sejarah, perkembangan hingga implementasi manajemen knowledge untuk sebuah organisasi. Berikut adalah beberapa penelitian seputar manajemen knowledge;

a) Abdullah, dkk (2007)

Penelitian yang dilakukan (Abdullah, dkk, 2007) mendeskripsikan konsep dan pendekatan Sistem Manajemen knowledge yang diimplementasi ke PHLI (*public higher learning institution*). Penelitian ini dilakukan dengan menunjukkan bagaimana *framework* dari model Sistem Manajemen knowledge dikembangkan dengan software Lotus Notes. PHLI merupakan organisasi yang didukung penuh oleh pemerintah. Pencapaian yang didapatkan dari melaksanakan *framework* Sistem Manajemen knowledge adalah berupa sebuah nilai tambah untuk semua PHLI yang akan mengimplementasikan Sistem Manajemen knowledge. Dengan pencapaian ini

diharapkan akan membantu mereka untuk meraih tujuan dan misi yang sudah dibuat.

Manfaat dari penelitian ini diharapkan akan memberikan organisasi yang tengah menjalankan Manajemen knowledge untuk lebih termotivasi dalam mengimplementasikan Manajemen knowledge. Selain itu, faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan pelaksanaan Sistem Manajemen knowledge.

b) Malhotra (2005)

Penelitian yang dilakukan oleh (Malhotra, 2005) mencoba mengintegrasikan manajemen knowledge kedalam organisasi bisnis. Manajemen knowledge yang dimaksud disini berbasis teknologi. Manajemen knowledge berbasis teknologi akan diintegrasikan kedalam proses bisnis.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyediakan para eksekutif dan sarjana dengan pemahaman pragmatik tentang pengintegrasian strategi manajemen knowledge dan teknologi dalam proses bisnis. Integrasi ini dilakukan dengan harapan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini mereview teori, riset serta praktik akan manajemen knowledge. *Framkework* dalam penelitian tersebut menjelaskan bagaimana gap yang terjadi antara teknologi masukan, proses knowledge dan kinerja perusahaan dapat dijembatani dengan dua jenis model. Model yang dimaksud adalah *Real-time enterprise* (RTE) model bisnis.

c) Ikhsan dan Rowland (2004).

Penelitian yang dilakukan oleh (Ikhsan dan Rowland, 2004) meneliti tentang penerapan manajemen knowledge dalam organisasi publik. Studi dalam penelitian ini dilakukan pada hubungan antara elemen organisasi dan kinerja transfer knowledge.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara elemen organisasi dan kinerja transfer knowledge. Terdapat lima variabel independen yaitu budaya organisasi, struktur organisasi, teknologi, sumber daya manusia dan politik.

Penelitian ini menggunakan studi kasus di Menteri Pengembangan Wirausaha Malaysia.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan secara signifikan antara beberapa variabel dan antara *creation of knowledge* atau transfer *knowledge*. Karenanya, sangatlah penting bagi organisasi untuk memikirkan beberapa elemen

yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diuji dalam mengimplementasikan strategi manajemen knowledge.

d) Malhotra (2003)

Penelitian yang dilakukan oleh (Malhotra, 2003) meneliti tentang pengukuran aset knowledge yang dimiliki oleh negara. Penelitian ini didukung oleh Departemen Ekonomi dan Sosial United Nations.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan pondasi teori dan pragmatik untuk manajemen dan pengukuran aset knowledge. Hal ini dilakukan untuk memfasilitasi perkembangan dan pertumbuhan holistic.

Terdapat dua hasil penelitian. Pertama, membangun kapasitas sektor publik untuk mengukur dan mengatur aset knowledge. Kedua, meningkatkan kebutuhan akan pengukuran dan pengaturan aset knowledge.

e) Sankaran (2006)

Penelitian yang dilakukan oleh (Sankaran, 2006) menunjukkan adanya gap antara penelitian akademik dan praktik manajemen. Penelitian ini menguji difusi knowledge dari riset DBA (*Doctor of Business Administration*). DBA merupakan sebuah gelar akademik.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengisi gap yang terjadi antara penelitian akademik dan praktik manajemen. Hal ini dilakukan dengan cara menjelajahi antara bagaimana dan mengapa difusi knowledge muncul dalam riset DBA.

f) Committee on Development Information (2001)

Paper yang disusun oleh dewan ekonomi dan sosial PBB (Persatuan Bangsa-Bangsa (2001) menjelaskan tentang manajemen knowledge untuk kepentingan pengambilan keputusan. Paper ini dipublikasikan melalui rapat kedua dari panitian perkembangan informati di Ethiopia.

Paper ini mereview praktik knowledge managemen dan menguraikan manajemen knowledge di perspektif perusahaan, nasional dan regional. Secara garis besar, paper ini melihat dampak dari kebijakan untuk perkembangan Afrika dalam perkembangan globalisasi knowledge berdasarkan ekonomi. Paper ini mencoba untuk menempatkan knowledge managemen dalam kontek *African Virtual Library and Information Network* (AVLIN) sebagai platform yang cocok untuk e-learning dan pertukaran objek knowledge termasuk konten digital dan inovasi.

Ekonomi knowledge global kini memaksa negara-negara dan organisasi untuk mengadopsi model pemerintahan yang baru. Model ini menegaskan pertumbuhan dan efisiensi, meminimalisir knowledge yang hilang dan meningkatkan berbagi informasi antar organisasi (bisa mencapai tingkat internasional).

g) Ermine (2004)

Penelitian yang dilakukan oleh (Ermine, 2004) menjelaskan tentang sejarah dari manajemen knowledge. Tujuan dari penelitian ini terbagi menjadi dua disiplin yaitu;

1. Disiplin Sejarah

Membuat model sebuah sistem evolusi merupakan memodelkan sejarah. Sejarah dapat dikatakan sebagai pengetahuan atau knowledge. Knowledge yang masa lalu dapat digunakan oleh individu maupun organisasi.

2. Knowledge managemen

Pengorganisasian knowledge untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi

Terdapat beberapa jenis pemodelan dalam sejarah yaitu;

1. Pemodelan tipe sistemik

Model ini merupakan metode yang terdiri dari deskripsi, subsistem dalam interaksi, *actors positioning*, fungsi kunci untuk mengidentifikasi *constraints*, dan menjadikan proses menjelaskan sejarah menjadi mungkin.

2. Pemodelan tipe semiotic

Metode ini terdiri dari pengidentifikasian elemen secara signifikan untuk berfokus pada pembelajaran dan untuk menentukan kombinasi yang relevan.

3. Grataloup's geohistory

Metode ini menyajikan sejarah berdasarkan geografi. Beberapa alat yang digunakan yaitu analisis akan tempat, jarak, posisi, perpusat, pengganti, skala, dan difusi. Tujuan dari metode ini bukan untuk menggambarkan realitas namun untuk mengajukan sebuah interpretasi.

Tabel 1.2
Perbedaan jenis pemodelan

Sistemik	Semiotic	Geohistory
<ul style="list-style-type: none"> • Terdiri dari beberapa aktivitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Berfokus untuk pembelajaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan letak geografi. • Tidak menyajikan realita namun ditujukan untuk kepentingan pembelajaran.

Sumber: Ermine, 2004 (dikembangkan oleh penulis)

Kapitalisasi sejarah akan teknologi, sebuah teknik atau konsep diantara perusahaan merupakan hal yang relevan untuk sejarawan. Berikut merupakan beberapa jurnal yang teranking yang dapat dijadikan sebagai empiris manajemen knowledge. Ranking jurnal dibawah ini diurutkan berdasarkan metode survey. Metode tersebut dinilai dan diurutkan hingga membentuk urutan.

Tabel 1.3
Ranking jurnal berdasarkan metode ahli suvei

No	Nilai	Judul
1	Journal of Manajemen knowledge	1.284
2	Manajemen knowledge Research & Practice	962
3	International Journal of Manajemen knowledge	880
4	Journal of Intellectual Capital	846
5	Journal of Information and Manajemen knowledge	769
6	The Learning Organization	717
7	Journal of Manajemen knowledge Practice	651
8	Knowledge and Process Management: The Journal of Corporate Transformation	625
9	International Journal fo Learning and Intellectual Capital	578
10	Electronic Journal of Manajemen knowledge	573
11	VINE: The Journal of Information and Manajemen knowledge System	568
12	International Journal of Knowledge and Learning	503

13	International Journal Management Studies	497
14	International Journal, Culture and Change Management	460
15	International Journal of Knowledge-Based Development	447
16	International Joournal of Knowledge –Based Development	443
17	Interdisciplinary Journal of Information Knowledge and Management	424
18	Manajemen knowledge & E-Learning: An International Journal	411
19	Manajemen knowledge for Development Journal	390
20	International Journal of Knowledge Society Research	359
21	Oper Journal of Manajemen knowledge	329
22	International Journal of Knowledge and Systems Science	338
23	Act Manajemen knowledge: Online Journal of Manajemen knowledge	329
24	The IUP Journal of Manajemen knowledge (formerly The Icfai Journal of Manajemen knowledge)	328
25	Intagible Capital	304

Sumber: Serenko dan Bontis, 2013 (dikembangkan oleh penulis)

Selain ranking yang diurutkan berdasarkan metodologi yang digunakan, ada juga rangking berdasarkan Google Scholar. Google Scholar merupakan mesin pencari artikel yang kerap digunakan para kalangan akademisi untuk mencari referensi jurnal. Karena banyaknya pemakai Google Scholar maka dibuatkanlah urutan jurnal yang paling sering banyak dicari dengan menggunakan Google Scholar. Berikut adalah tabel tersebut;

Tabel 1.4

Ranking Jurnal berdasarkan Google Scholar

Ranking	Judul	h-index 2012	g- index 2012
1	Journal of Manajemen knowledge	84	134
2	Journal of Intellectual Capital	63	103
3	The Learning Organization	51	71
4	Knowledge and Process Management: The Journal of Corporate Transformation	41	67
5	Manajemen knowledge Research & Practice	24	42

6	International Journal of Knowledge and Learning	18	28
7	Journal of Manajemen knowledge Practice	18	23
8	Electronic Journal of Manajemen knowledge	16	25
9	Journal of Informastion and Manajemen knowledge	15	22
10	International Journal of Manajemen knowledge	13	19
11	International Journal of Learning and Intellectual Capital	13	18
12	VINE: The Journal of Indormation and Manajemen knowledge Sysstem	13	17
13	Insterdisciplinary Journal of Information Knowledge and Management	10	18
14	Manajemen knowledge for Development Journal	7	10
15	Intangible Capital	7	9
16	International Journal of Knowledge, Culture and Change Management	7	9
17	International Journal of Manajemen knowledge Studies	7	9
18	The IUP Journal of Manajemen knowledge (formlerly The Icfai Journal of Manajemen knowledge)	6	8
19	Manajemen knowledge & E-Learning: An International Journal	5	6
20	International Journal of Knowledge-Based Development	4	5
21	International Journal of Knowledge Society Research	3	5
22	Act Manajemen knowledge: Online Journal of Manajemen knowledge	3	3
23	International Journal of Knowledge-Based Organizations	2	2
24	International Journal of Knowledge and Systems Science	1	1
25	Open Journal of Manajemen knowledge	1	1

Sumber: Serenko dan Bontis, 2013 (dikembangkan oleh penulis)

Selain rangking yang sudah dipaparkan di atas, ada juga rangkin yang dibuat berdasarkan hasil konferensi internasional. Dalam sebuah acara konferensi, banyak peneliti yang mempresentasikan hasil penelitian mereka untuk dipaparkan didepan audien. Presentasi tersebut dapat menjadi bahan inspirasi bagi para peneliti lainnya untuk mengembangkan penelitian yang sedang dibuat atau akan dibuat. Selain itu, terdapat pula kesempatan yang

diberikan kepada audien untuk melakukan tanya jawab kepada pemakalah atau penyaji presentasi.

Tabel 1.5

Ranking Jurnal Hasil Konferensi Internasional

No	Nilai	Judul	Tahun	Skor
1	A+	Journal of Manajemen knowledge	1997	4,274
2	A+	Journal of Intellectual Capital	2000	2,804
3	A	The Learning Organization	1994	2,118
4	A	Manajemen knowledge Research & Practice	2003	2,089
5	A	Knowledge and Process Management: The Journal of Corporate Transformasion	1997	1,759
6	A	International Journal of Manajemen knowledge	2005	1,590
7	B	Journal of Information and Manajemen knowledge	1998	1,181
8	B	Journal of Manajemen knowledge Practice	1998	1,181
9	B	Electronic Journal of Knowledge and Learning	2003	1,000
10	B	International Journal of Learning and Intellectual Capital	2004	0,918
11	B	International Journal of Knowledge and Learning	2005	0,895
12	B	VINE: The Journal of Information and Manajemen knowledge Systems	2003	0,889
13	B	International Journal of Manajemen knowledge Studies	2006	0,594
14	B	Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management	2006	0,542
15	B	International Journal of Knowledge, Culture and Change Management	2001	0,513
16	B	International Journal of Knowledge-Based Development	2010	0,415
17	B	Manajemen knowledge for Deveopment Journal	2005	0,367
18	B	International Journal of Knowledge-Based Organizations	2011	0,358
19	B	Manajemen knowledge & E-Learning: An International Journal	2009	0,356

20	C	International Journal of Knowledge Society Research	2010	0,209
21	C	The IUP Journal of Manajemen knowledge (formerly The Icfai Journal of Manajemen knowledge)	2003	0,202
22	C	Intangible Capital	2004	0,170
23	C	Open Journal of Manajemen knowledge	2010	0,131
24	C	Act Manajemen knowledge: Online Journal of Manajemen knowledge	2004	0,127
25	C	International Journal of Knowledge and Systems Science	2010	0,106

Sumber: Serenko dan Bontis, 2013 (dikembangkan oleh penulis)

Sebagai bahan tambahan, terdapat pula beberapa jurnal tentang manajemen knowledge selain yang disebutkan diatas. Berikut adalah jurnal manajemen knowledge lainnya yang masih terkait dengan topik tersebut;

Tabel 1.6

Journal Manajemen knowledge Lainnya yang Terkait

Title	Tahun
Data & Knowlege Engineering	1985
Data Mining and Knowledge Discovery	1997
Expert Systems: The Journal of Knowledge Engineering	1984
IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering	1989
Information, Knowledge, Systems Management	1999
International Journal of Applied Manajemen knowledge (out-of-print)	2007
International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals	2010
International Journal of Information Technology and Manajemen knowledge	2008
International Journal of Knowledge-Based and Intelligent Engineering Sytems	1997
International Journal of Nuclear Manajemen knowledge	2004
International Journal of Software Engineering and Knowledge	1991

Engineering	
International Journal of Technology, Knowledge and Society	2005
Journal of Data Mining and Knowledge Society	2010
Journal of e-Learning and Knowledge Society	2005
Journal of Human Capital	2007
Journal of Human Resource Costing & Accounting	1996
Journal of Knowledge-Based Innovation in China	2009
Journal of Manajemen knowledge, Economics and Information Technology	2010
Journal of Universal Manajemen knowledge (out-of-print)	2005
Knowledge and Information Systems: An International Journal	1999
Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI (out-of-print)	2000
Knowledge-Based Systems	1987
Knowledge, Technology & Policy	1988
Management Learning: The Journal for Managerial and Organizational	1970
Social Epistemology: A Journal of Knowledge, Culture and Policy	1987
The Knowledge Engineering Review	1984

Sumber: Serenko dan Bontis, 2013 (dikembangkan oleh penulis)

MANAJEMEN KNOWLEDGE DAN TEKNOLOGI INFORMASI

Perkembangan teknologi di era globalisasi ini sangatlah mengubah cara manusia dalam berbagai hal. Teknologi pun telah membawa manusia ke era komunikasi digital. Mulai dari penemuan alat komunikasi oleh Alexander Graham Bell, penciptaan telepon genggam pertama hingga telepon pintar atau *smartphone*. Semua penemuan tersebut telah mengubah cara manusia dalam berkomunikasi.

Ada banyak sekali penemuan dalam bidang Teknologi Informasi beserta pengembangannya, namun buku ini tidak akan membahas secara teori dari penemuan teknologi tersebut. Sebagai seseorang yang mendalami ilmu ekonomi seperti akuntansi, ekonomi ataupun makro ekonomi, manfaat yang diberikan oleh teknologi adalah hal yang harus kita mengerti dan dikelola dengan baik. Begitu pula dengan individu yang berasal dari rumpun ilmu yang berbeda.

Indek Kesiapan Jaringan

Menurut *The Global Information Technology Report 2015* menjelaskan bahwa terdapat 10 piar indek kesiapan jaringan atau *The Networked Readiness Index (NRI)*. Indek ini digunakan untuk mengidentifikasi faktor umum yang membuat suatu negara dapat menggunakan teknologi secara efisien. Di dalam artikel tersebut dijelaskan bahwa ICT dapat menunjang tingginya inovasi dalam dunia bisnis dan meningkatkan kegiatan perekonomian. Rincian dari indek tersebut adalah sebagai berikut;

Tabel 1.7

Tahap Kesiapan Jaringan

Environment Subindex	<ol style="list-style-type: none">1. Lingkungan politik dan pemerintah2. Lingkungan Bisnis dan Inovasi	Kesuksesan penerapan ICT bergantung kepada usaha pemerintah dalam penetrasi ICT dan perkembangan aktivitas bisnis.
Readiness Subindex	<ol style="list-style-type: none">1. Infrastruktur2. Kemampuan untuk membeli3. <i>Skill</i>	Kesuksesan penerapan ICT bergantung kepada infrastruktur, kemampuan dalam membiayai infrastruktur tersebut dan kemampuan sumber daya manusia akan infrastruktur tersebut.
Usage Subindex	<ol style="list-style-type: none">1. Penggunaan individu2. Penggunaan bisnis3. Penggunaan pemerintah	Kesuksesan penerapan ICT bergantung kepada seberapa besar penggunaan ICT oleh <i>stakeholder</i> utama disuatu negara yaitu; individu, bisnis dan pemerintah.
Impact Subindex	<ol style="list-style-type: none">1. Dampak ekonomi2. Dampak Sosial	Dampak dengan penerpaan ICT diharapkan memberikan dampak ekonomi dalam dunia bisnis dan bagaimana ICT dapat mendidik masyarakat.

Sumber: The Global Information Technology Report, 2015 (dikembangkan oleh penulis)

Dalam laporan tersebut ditampilkan pula hasil pengujian Indek Kesiapan Jaringan tahun 2015. Untuk *Environment Subindex* negara Singapura menempati urutan pertama. Hal ini berarti bahwa keadaan politik dan dukungan pemerintah sangatlah bagus bagi perkembangan ICT sedangkan Indonesia menempati urutan ke 54. Untuk *Readiness Subindex* negara Finlandia menempati urutan pertama. Hal ini berarti bahwa ketersediaan infrastruktur, *skill* dan kemampuan dalam membiayai infrastruktur sangatlah baik dalam mendukung penerapan ICT sedangkan Indonesia menempati urutan ke 96. Untuk *Usage Subindex* negara Swedia menempati urutan pertama. Hal ini berarti bahwa tingkat penggunaan ICT di negara tersebut oleh individu, bisnis dan pemerintah sangatlah tinggi. Sedangkan, negara Indonesia menempati urutan ke 77. Untuk *Impact Subindex* negara

Singapura menempati urutan pertama. Hal ini berarti bahwa penerapan ICT di negara tersebut sudah memberikan dampak ekonomi dan sosial yang tinggi. Negara Indonesia dalam indeks tersebut menempati urutan ke 74.

Infrastruktur Teknologi Informasi

Setiap negara memiliki anggaran tersendiri dalam memajukan kehidupan masyarakatnya. Berbagai jenis fokus dipilih oleh setiap negara sesuai dengan isu yang tengah dihadapinya. Kemajuan teknologi informasi menjadi hal yang umum sebagai salah satu fokus indikator kemajuan bangsa. Banyak negara yang menginvestasikan anggaran mereka untuk membangun infrastruktur berskala nasional.

Bank Dunia membuat sebuah survey yang ingin mengetahui tingkat perkembangan suatu negara. Terdapat beberapa variabel yang ingin diketahui diantaranya adalah;

- a) Budaya
- b) Infrastruktur
- c) Pengiriman barang internasional
- d) Kompetensi logistik
- e) Pelacakan barang
- f) Waktu pengiriman barang

Dibawah ini akan disajikan tabel rangkai negara dengan tingkat infrastrukturnya. Variabel ini memperlihatkan infrastruktur pendukung dalam hal perpindahan barang diantaranya adalah jalan, jembatan, rel kereta api dan teknologi informasi.

Tabel 1.8**Peringkat negara berdasarkan infrastruktur**

Peringkat	Negara	Nilai
1	Jerman	4.44
2	Belanda	4.24
3	Swedia	4.27
4	Luxembourg	4.29
5	United Kingdom	4.20
6	Singapura	4.05
7	Switzerland	4.08
8	United States	4.21
9	Canada	4.10
10	Hong Kong, China	4.15
11	Jepang	4.19
12	Austria	4.10
13	United Arab Emirates	4.07
14	Belgium	4.14
15	Prancis	4.01
16	Finlandia	4.01
17	Norwegia	3.75
18	Australia	3.77
19	Italia	3.82
20	Republik Korea	3.78
21	Afrika Selatan	3.79
22	Ireland	3.95
23	China	3.72
24	Denmark	3.79
25	Spanyol	3.57
26	Taiwan	3.36
27	Lithuania	3.75
28	Qatar	3.49
29	New Zealand	3.57

30	Israel	3.57
31	Turkey	3.48
32	Hungaria	3.45
33	Malaysia	3.17
34	Oman	3.49
35	Czech Republic	3.34
36	India	3.09
37	Greece	3.55
38	Panama	3.18
39	Slovak Republic	3.02
40	Saudi Arabia	3.28
41	Latvia	3.24
42	Kenya	3.21
43	Slovenie	3.24
44	Estonia	3.10
45	Polandia	3.12
46	Thailand	2.77
47	Brazil	3.32
48	Bahrain	3.44
49	Protugal	3.07
50	Mesir	3.19
51	Iceland	2.99
52	Cyprus	3.24
53	Kroasia	2.92
54	Botswana	2.89
55	Malta	3.11
56	Kuwait	2.94
57	Meksiko	2.96
58	Rohmania	2.74
59	Argentina	3.00
60	Tanzania	2.88
61	Uruguay	2.81
62	Jordan	2.62
63	Chile	2.65

64	Namibia	2.70
65	Kazakhstan	2.79
66	Brunei	2.86
67	Uganda	2.77
68	Bahamas	2.70
69	Pakistan	2.62
70	Vietnam	2.75
71	Burkina Faso	2.55
72	Iran	2.35
73	Indonesia	2.36
74	Lebanon	2.47
75	Peru	2.58
76	Rwanda	2.49
77	Bornia dan Herzegovina	2.76
78	Congo	2.72
79	Macedonia	2.76
80	Algeria	2.49
82	Maldives	2.67
83	Philippines	2.64
84	Nicaragua	2.25
85	Ukrain	2.24
86	Serbia	2.24
87	Ghana	2.46
88	Banglades	2.48
89	Ekuador	2.48
90	Cote d'Ivoire	2.32
91	Moroko	2.40
92	Uzbekistan	2.29
93	Paraguay	2.24
94	Tunisia	2.35
95	Federasi Rusia	2.43
96	Kolombia	2.46
97	Nigeria	2.67
98	Benin	2.61

99	Komoros	2.36
100	Komboja	2.43
101	Moldova	2.22
102	Bulgaria	2.45
103	Venezuela	2.50
104	Turkmenistan	2.20
105	Trinidad dan Tobago	2.57
106	Myanmar	2.32
107	Papua Nuw Guinea	2.58
108	Costa Rica	1.98
109	Kuba	2.05
110	Mali	2.30
111	Djibouti	2.44
112	Republik Dominika	2.20
113	Nepal	2.04
114	Zambia	2.33
115	El Salvador	2.26
116	Fiji	2.39
117	Mozambique	2.21
118	Togo	1.98
119	Guyana	2.45
120	Senegal	2.23
121	Jamaica	2.10
122	Niger	2.34
123	Armenia	2.35
124	Zimbabwe	2.07
125	Kepulauan Solomon	2.27
126	Cameroon	2.12
127	Sudan	2.60
128	Guatemala	2.01
129	Gerogia	1.91
130	Angola	2.01
131	Tajikista	2.17
132	Madagaskar	2.31

133	Sao Tome dan Principe	2.23
134	Ethiopia	2.12
135	Bolivia	2.30
136	Belarus	1.96
137	Chad	2.25
138	Sierra Leone	2.04
139	Montenegro	2.11
140	Eritrea	2.13
141	Mongolia	2.34
142	Gabon	2.22
143	Libya	2.01
144	Honduras	2.05
145	Liberia	2.06
146	Guinea	2.07
147	Congo	1.96
148	Burundi	2.12
149	Albania	2.21
150	Lesotho	1.87
151	Kyrgyz	1.84
152	Bhutan	2.21
153	Bissau	1.76
154	Iraq	2.13
155	Afghanistan	1.96
156	Lao PDR	2.07
157	Somalia	1.50
158	Mautirania	1.54
159	Aquatorial Guinea	1.57
160	Haiti	1.47
161	Republik Arab Syrian	1.24

Sumber: Bank Dunia 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Negara Jerman menempati urutan pertama dengan skor 4,44. Hal ini menandakan bahwa negara tersebut sangatlah baik dalam hal insfrastruktur pemindahan barang. Salah satu hal yang diteliti dalam masalah insfrastruktur adalah teknologi informasi. Negara Indonesia menempati urutan ke 73 dengan skor 2,36. Dan dari survey tersebut, negara dengan

urutan terakhir yaitu Republik Arab Syrian dengan skor 1,24. Antara negara Jerman dengan Republik Arab Syrian memiliki perbandingan sebesar 2,3. Ketimpangan ini termasuk sangatlah besar, karena besar ketimpangan ini sama halnya dengan posisi Indonesia. Sehingga, dapat dibayangkan bahwa keadaan di Republik Arab Syrian masih jauh dibawah negara Indonesia dan bagi mereka untuk bisa menjadi seperti Jerman harus memajukan infrastruktur lebih besar dari pada Indonesia.

Dari data tersebut, bagi perusahaan multinasional dapat dipergunakan untuk menjadi bahan masukan dalam pengambilan keputusan. Terlebih halnya dalam hal mendirikan cabang perusahaan di negara lain. Perkembangan teknologi informasi disuatu negara akan sangat berpengaruh terhadap penerapan manajemen knowledge berbasis teknologi oleh perusahaan ataupun organisasi.

Tentu saja dalam perkembangan infrastruktur, pemerintah sangatlah berpengaruh dalam menentukan kebijakan. Arah dari perkembangan teknologi informasi suatu negara ditentukan dari arah kebijakan pemerintah. Anggaran yang diposkan untuk suatu cita-cita negara tidak bisa dihindari lagi. Negara akan cenderung berfokus dalam suatu isu yang sedang terjadi sehingga mereka akan menghabiskan anggaran tersebut untuk pembangunan terkait isu yang sedang terjadi.

Tabel 1.9

Ranking Ketepatan Waktu Pengiriman Barang

Peringkat	Negara	Nilai
1	Luxembourg	4.80
2	Germany	4.45
3	Sweden	4.45
4	Belgium	4.43
5	Netherlands	4.41
6	Singapore	4.40
7	Austria	4.37
8	United Kingdom	4.33
9	Hong Kong, China	4.29
10	Israel	4.27
11	United States	4.25
13	France	4.25

12	Taiwan	4.25
14	Switzerland	4.24
15	Japan	4.21
16	Finland	4.14
17	Lithuania	4.14
18	United Arab Emirates	4.13
19	New Zealand	4.12
20	Estonia	4.08
21	Australia	4.04
22	Italy	4.03
23	Korea, Rep.	4.03
24	South Africa	4.02
25	Canada	4.01
26	Spain	4.00
27	Portugal	3.95
29	Ireland	3.94
28	Czech Republic	3.94
30	Denmark	3.92
31	China	3.90
33	Hungary	3.88
32	Iceland	3.88
34	Greece	3.85
35	Qatar	3.83
36	Slovak Republic	3.81
37	Poland	3.80
38	Cyprus	3.79
39	Norway	3.77
40	Turkey	3.75
42	India	3.74
41	Panama	3.74
43	Botswana	3.72
44	Chile	3.71
46	Kenya	3.70

45	Uganda	3.70
47	Malaysia	3.65
48	Egypt, Arab Rep.	3.63
49	Latvia	3.62
50	Malta	3.61
51	Bahrain	3.58
52	Thailand	3.56
53	Saudi Arabia	3.53
55	Kuwait	3.51
54	Ukraine	3.51
57	Oman	3.50
56	Vietnam	3.50
58	Pakistan	3.48
60	Slovenia	3.47
59	Uruguay	3.47
61	Argentina	3.47
62	Indonesia	3.46
63	Burundi	3.45
64	Tanzania	3.44
65	Mongolia	3.40
67	Croatia	3.39
66	Brazil	3.39
68	Mexico	3.38
69	Rwanda	3.35
70	Philippines	3.35
71	Jordan	3.34
72	Bulgaria	3.31
73	Cambodia	3.30
74	El Salvador	3.29
75	Sudan	3.28
76	Togo	3.24
80	Peru	3.23
77	Ecuador	3.23

79	Serbia	3.23
78	Colombia	3.23
81	Romania	3.22
82	Ghana	3.21
83	Morocco	3.20
84	Brunei	3.19
85	Namibia	3.19
86	Moldova	3.16
87	Russian Federation	3.15
88	Burkina Faso	3.13
89	Macedonia, FYR	3.13
90	Guyana	3.12
91	Algeria	3.08
92	Kazakhstan	3.06
93	Dominican Republic	3.06
94	Albania	3.05
97	Mozambique	3.04
95	Nigeria	3.04
96	Belarus	3.04
98	Niger	3.02
99	Tunisia	3.00
101	Costa Rica	2.98
100	Guatemala	2.98
103	Bosnia and Herzegovina	2.94
102	Congo, Dem. Rep.	2.94
105	Bahamas, The	2.93
107	Paraguay	2.93
106	Mali	2.93
104	Nepal	2.93
108	Honduras	2.91
109	Bangladesh	2.90
110	Maldives	2.88
111	Lebanon	2.86

112	Myanmar	2.85
114	Uzbekistan	2.83
113	Libya	2.83
115	Comoros	2.82
116	Iran, Islamic Rep.	2.81
117	Georgia	2.80
119	Trinidad and Tobago	2.79
118	Bolivia	2.79
120	Papua New Guinea	2.78
121	Solomon Islands	2.76
122	São Tomé and Príncipe	2.75
124	Zambia	2.74
123	Guinea-Bissau	2.74
125	Liberia	2.73
126	Kyrgyz Republic	2.72
128	Cote d'Ivoire	2.71
127	Venezuela, RB	2.71
129	Bhutan	2.70
130	Benin	2.69
131	Montenegro	2.69
132	Djibouti	2.69
134	Nicaragua	2.68
133	Lao PDR	2.68
135	Iraq	2.66
136	Jamaica	2.64
138	Senegal	2.61
137	Afghanistan	2.61
140	Fiji	2.60
139	Armenia	2.60
141	Angola	2.59
142	Turkmenistan	2.59
143	Congo, Rep.	2.57
144	Gabon	2.52

145	Cuba	2.51
146	Eritrea	2.50
147	Syrian Arab Republic	2.40
148	Guinea	2.38
149	Ethiopia	2.37
151	Madagascar	2.35
150	Lesotho	2.35
152	Somalia	2.35
153	Equatorial Guinea	2.32
154	Cameroon	2.29
155	Chad	2.25
156	Sierra Leone	2.23
157	Mauritania	2.14
158	Zimbabwe	2.13
159	Tajikistan	2.04
160	Haiti	2.02

Sumber: Bank Dunia 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Negara Luxemburg menempati urutan nomor pertama dengan skor 4.80. Negara Indonesia menempati urutan ke 62. Sedangkan negara Haiti menempati urutan paling akhir. Variabel ini mengukur bagaimana suatu negara memiliki ketepatan waktu dalam penyampaian barang. Dalam variabel ini melihat bagaimana kinerja suatu negara untuk memenuhi jadwal pengiriman sesuai dengan yang sudah direncanakan. Selain itu, bagaimana mereka dapat mencari dengan pasti dan cepat tujuan dari pengiriman barang sehingga barang dapat disampaikan secara cepat. Tentu saja hal ini akan mengikutsertakan kehadiran teknologi informasi.

Melihat data diatas, negara Luxemburg menempati kinerja timeliness tertinggi dimana bertolak belakang dengan ranking tabel. Negara Jerman memiliki infrastruktur terbaik dibanding negara lainnya. Namun disini Jerman menempati urutan nomor dua yang mana antara Jerman dengan Luxemburg memiliki margin sekitar 0,35 atau sekitar 7%. Margin sebesar 7% ini menandakan perbedaan kinerja ketepatan waktu antara negara Jerman dan Negara Luxemburg. Dari tabel sebelumnya, tingkat kelengkapan infrastruktur Luxemburg sangatlah jauh dibawah negara Jerman. Terdapat margin sebesar 0.2 atau sebesar 45%, hal ini menandakan bahwa perbedaan kelengkapan infrastruktur antara negara Luxemburg

adalah 45% dari negara Jerman. Dari data ini pertanyaan timbul, mengapa tidak ada korelasi, dilihat secara umum, antara ketersediaan infrastruktur dengan kinerja penyampaian barang?

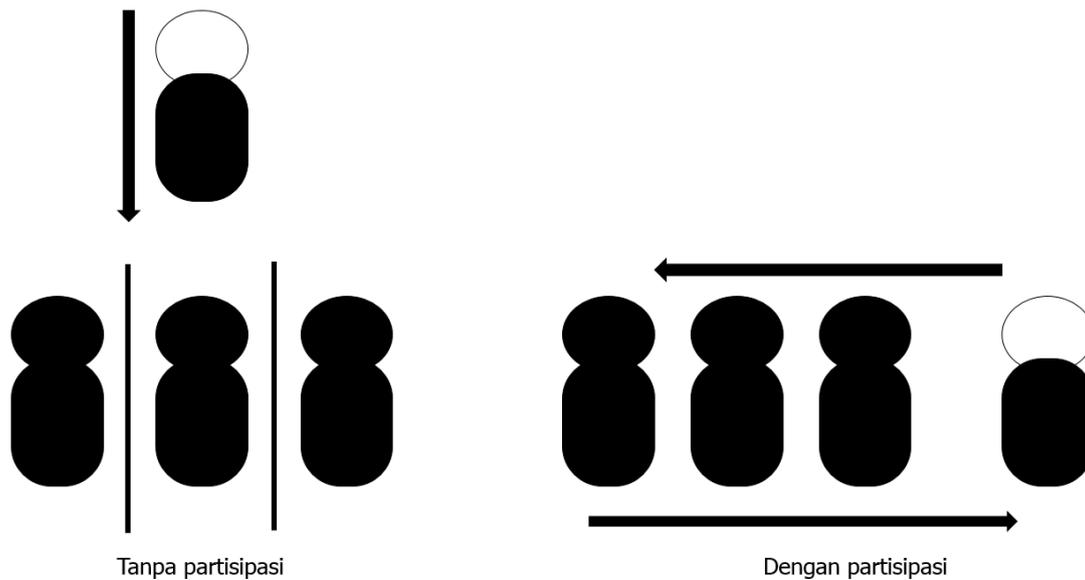
MENGAPA MANAJEMEN KNOWLEDGE SANGAT PENTING SAAT INI?

Dalam dunia ekonomi yang modern, pengetahuan selalu diutamakan dalam berbagai jenis pengembangan. Pengetahuan diperlukan untuk menciptakan ide dalam berbagai pemecahan masalah. Sebagian besar pelaku ekonomi kini memiliki skill yang memadai mulai dari *soft skill* hingga *hard skill*. Sebuah data tentang perubahan proporsi tenaga ahli di Amerika membuktikan bahwa di tahun 1950 tenaga kerja Amerika terdiri dari 60% bukan tenaga kerja ahli sedangkan 40% hanya tenaga kerja ahli. Namun trend ini berubah memasuki tahun 2000 sebesar 15%. Ditambah lagi memasuki tahun 2017, tentu saja perubahan juga terjadi.

Pengembangan tidak hanya terjadi pada sektor tenaga kerja namun juga di tingkat organisasi. Di abad ke 21 ini globalisasi semakin meninggalkan organisasi yang kurang cerdas dalam menghadapi perubahan perekonomian. Terdapat banyak sekali perusahaan yang memiliki *brand* raksasa atau memiliki tingkat kapitalisasi pasar yang besar di masa lalu namun kini jarang sekali merk-merk tersebut terlihat. Sebagai contoh, Nokia atau perusahaan *celular* yang pernah menguasai kapitalisasi pasar di Indonesia. Hal ini membuktikan bahwa terdapat ancaman dan organisasi membutuhkan solusi untuk ancaman tersebut.

Perekonomian kini telah berubah menjadi berbasis pengetahuan. Perusahaan, sebagai salah satu bentuk organisasi, harus bisa lebih mengefisienkan langkah-langkah yang mereka ambil. Karyawan yang dulu lebih cenderung berkontribusi tenaga kini perusahaan juga mengutamakan karyawan yang mampu berkontribusikan pengetahuan mereka bagi perusahaan.

Kini karyawan lebih berpartisipasi dalam pemecahan permasalahan di berbagai divisi dalam perusahaan. Komunikasi antara manajemen tingkat atas dan karyawan semakin terbuka lebar. Banyak sekali kegiatan organisasi yang memiliki tujuan untuk berbagi antar karyawan dan manajemen.



Sumber: Arrizqi dkk, 2015 (dikembangkan oleh penulis)

Gambar 1.1

Perbedaan keaktifan karyawan di perusahaan

Gambar 1.1 menggambarkan perbedaan antara kondisi perusahaan yang mengikutsertakan karyawan dalam berdiskusi dan yang tidak mengikutsertakan. Perusahaan yang tidak mengikutsertakan karyawan, komunikasi yang terjadi hanyalah berasal dari atasan untuk karyawan. Biasanya manajer akan puas dengan keputusan yang mereka ambil. Manajer percaya bahwa mereka mampu mengetahui seluruh organisasi sehingga karyawan tidak perlu dilibatkan.

Menurut (Robbins, 2003) menyebutkan terdapat dua faktor pendorong karyawan dalam penilaian kinerja karyawan yaitu;

- a) Harapan adanya penilaian yang realistis yang mengacu kepada penilaian sesungguhnya atau penilaian yang benar-benar terjadi tanpa dimanipulasi atau fiktif. Hal ini merupakan harapan bagi karyawan kepada atasan untuk menyelenggarakan penilaian dengan adil dan transparan sehingga tidak ada kecurangan atas bukti fakta yang ada.
- b) Harapan adanya umpan balik atas penilaian yang telah dilakukan. Umpan balik atau biasa yang dikenal sebagai *reward* oleh masyarakat merupakan hal yang umum digunakan oleh berbagai organisasi maupun perusahaan untuk menyelenggarakan penilaian kinerja karyawan. Umpan balik ini diharapkan mendorong karyawan untuk menghargai proses penilaian dan hasil dari penilaian sehingga berlangsungnya

penilaian yang bermanfaat bagi karyawan. Manfaat inilah yang akan mendorong karyawan untuk terus mematuhi peraturan perusahaan agar memenangkan *reward* dari perusahaan.

Di satu sisi, perusahaan yang mengikut sertakan karyawan untuk berbagi pendapat komunikasi yang terjadi cenderung berasal dari dua arah yaitu dari karyawan ke manajer dan dari manajer ke karyawan. Dengan adanya keikutsertaan karyawan, dan komunikasi yang terjadi antara karyawan dan manajer, komunikasi yang terjadi cenderung lebih kondusif. Kondusif yang dimaksud disini adalah bahwa karyawan tidak akan ragu lagi untuk menyampaikan informasi berupa masalah ke manajer begitu pula sebaliknya.

Di era globalisasi ini kita dibawa menuju era semua yang serba cepat. Kecepatan yang dimaksud adalah kecepatan dalam berinovasi. Tuntutan ini muncul karena persaingan bisnis yang sangatlah ketat. Banyak sekali perusahaan baru yang bermunculan untuk menyaingi bisnis kita. Tidak hanya itu, pesaing lama pun kini hadir dengan inovasi terbaru mereka. Hal inilah yang menuntut kita untuk berinovasi lebih cepat. Bagi perusahaan yang tidak bisa mengikuti dinamika bisnis, mereka pasti tidak bisa berjuang dan harus menutup bisnis mereka. Ini merupakan posisi dimana kita sebagai pemilik ataupun manajemen tidak ingin terjadi pada bisnis kita.

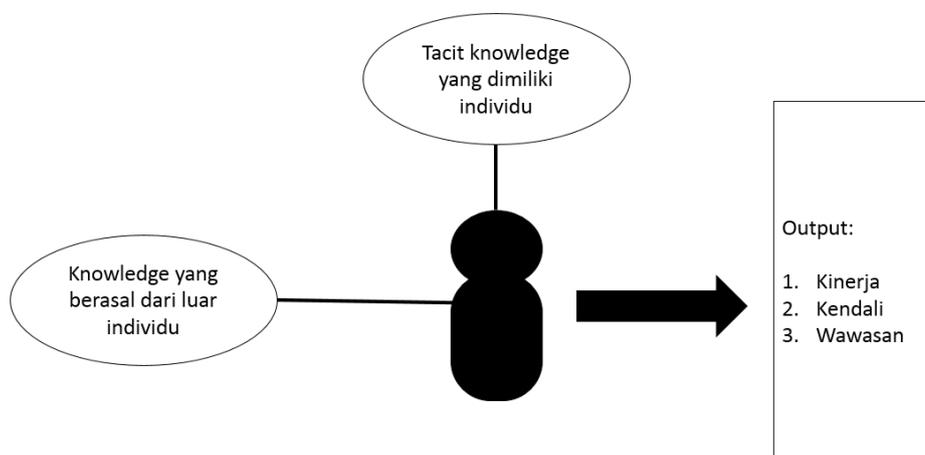
Disaat kita dituntut untuk lebih cepat dalam berinovasi karena kini kita memasuki generasi ketiga manajemen knowledge (Snowden, 2002). Generasi pertama dari manajemen knowledge menekankan pada wadah dari pengetahuan atau teknologi informasi. Generasi pertama ini memfokuskan pada bagaimana knowledge disimpan. Seperti halnya piranti komputer dalam menyimpan informasi. Hal ini tentu saja akan membawa kita dalam berinvestasi ke piranti keras seperti *harddrive*. Semakin canggih teknologi untuk menyimpan informasi maka akan semakin bagus penerapan manajemen knowledge. Di generasi kedua, manajemen knowledge berfokus pada sumber daya manusia. Generasi ini menekankan kita sebagai manusia untuk bisa menggunakan knowledge dan mengembangkannya. Generasi terakhir menekankan pada kepedualian akan pentingnya berbagi informasi. Dalam generasi ini individu dituntut untuk bisa berkolaraborasi dengan individu yang lainnya atau dalam kata lain bekerjasama. Tentu saja ini memerlukan keterampilan dan bekerjasama. Dengan adanya aktivitas kolaborasi ini diharapkan terjadi proses transfer knowledge dari satu individu ke individu lain. Proses kolaraborasi ini akan menciptakan *group discussion* yang mengarahkan mereka menuju pemecahan masalah.

KONTRIBUSI MANAJEMEN KNOWLEDGE BAGI INDIVIDUAL DAN ORGANISASI

Uraian diatas menjelaskan tentang definisi, sekilas tentang perkembangan manajemen knowledge dan pentingnya knowledge managemen dimasa kini. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan diantaranya bahwa manajemen knowledge dapat memberikan manfaat bagi individu maupun organisasi. Berikut adalah manfaat yang diperoleh individu dari adanya manajemen knowledge;

- Mengarahkan seseorang untuk dapat mengambil langkah efektif (contoh; menghemat waktu dan biaya).
- Meningkatkan kinerja bagi seorang karyawan untuk perusahaan
- Cepat dalam memperbarui wawasan

Dengan adanya aktivitas *sharing* atau berbagi knowledge diharapkan knowledge akan tersalurkan ke individu lainnya. Proses belajar ini akan meningkatkan knowledge yang dimiliki oleh seseorang. Knowledge yang diterima diharapkan dapat dipergunakan oleh seseorang untuk memecahkan setiap permasalahan. Sehingga, seseorang dapat mengambil langkah yang lebih efektif.



Sumber: Nonaka, 1996 (dikembangkan oleh peneliti)

Gambar 1.2

Manfaat manajemen knowledge bagi individu

Manusia diciptakan dengan kemampuan berpikir yang dijadikan sebagai modal hidup untuk berjuang. Gambar . menjelaskan tentang kemampuan individu untuk mengorganisir knowledge yang dimiliki dan yang didapat untuk menghasilkan output berupa manfaat bagi individu tersebut. Seorang individu mendapatkan knowledge dari luar melalui sebuah proses

yang akan dijelaskan di Bab 2. Knowledge yang didapat berasal dari tacit knowledge maupun explicit knowledge. Sebagai contoh, saat kita menghadiri sebuah acara *workshop* kita akan mendengarkan pembicara yang bertugas sebagai pelatih atau *trainer*. Ilmu yang kita dapatkan dari pelatih tersebut berupa tacit karena tidak dapat kita lihat namun bisa kita terima. Di lain sisi, saat kita membaca sebuah petunjuk pemakaian alat pemanggang roti, knowledge yang kita baca tersebut berupa explicit knowledge karena kita dapat melihat buku petunjuk pemakaian dan dengan membacanya kita mendapatkan knowledge untuk menggunakan alat pemanggang roti dengan benar.

Semua informasi yang kita dapat dari luar, akan kita simpan dalam otak kita dalam bentuk tacit knowledge. Dengan knowledge yang kita miliki, diharapkan kita mampu menghasilkan kinerja bagi pihak lain. Sebagai contoh, saat kita menjadi anggota suatu organisasi.

Proses manajemen knowledge merupakan proses yang dapat meningkatkan kinerja seseorang dalam organisasi perusahaan. Karyawan akan memiliki knowledge yang lebih dari karyawan lainnya. Selain itu, perusahaan tentu saja dapat menghemat biaya dalam meningkatkan kapasitas karyawannya.

Proses penciptaan knowledge diharapkan dapat membentuk individu untuk menjadi lebih cepat dalam memperbarui wawasannya. Seseorang akan lebih cepat dalam menyesuaikan diri. Proses transfer knowledge diharapkan akan mempercepat seseorang dalam memperoleh knowledge. Ditambah lagi dengan tersedianya teknologi informasi yang dapat mempercepat waktu dan meningkatkan jumlah knowledge yang di sharing.

Selain manfaat yang diperoleh individu, berikut adalah manfaat yang diperoleh bagi organisasi dari adanya manajemen knowledge;

- Membantu organisasi dalam menjalankan strategi.
- Membantu organisasi dalam memecahkan masalah.
- Mengarahkan organisasi untuk mengambil langkah efektif.
- Meningkatkan daya saing organisasi khususnya bagi organisasi perusahaan.
- Meningkatkan kualitas produk atau jasa bagi organisasi perusahaan.

Setiap organisasi perusahaan memiliki strategi untuk mencapai tujuan mereka. Strategi disusun oleh pihak manajemen, diterapkan, dimonitor terlebih lagi mereka melakukan evaluasi. Dengan adanya aktivitas manajemen knowledge diharapkan dapat meningkatkan wawasan manajemen sehingga membantu dalam menjalankan strategi perusahaan.

Dalam menjalankan perusahaan akan selalu ada permasalahan yang muncul. Solusi tentu saja diperlukan untuk memecahkan masalah. Kadang kala manajemen akan dilema dengan alternatif solusi yang cukup banyak dan memiliki derajat manfaat yang berbeda. Dengan adanya manajemen knowledge diharapkan manajemen akan menemukan solusi yang efektif.

Daya saing merupakan salah satu hal yang ingin dicapai oleh perusahaan. Daya saing inilah yang menjadikan perusahaan berbeda dimata konsumen. Perbedaan inilah yang diharapkan agar dapat meningkatkan penjualan. Dengan adanya manajemen knowledge diharapkan perusahaan dapat memproduksi barang maupun jasa yang unggul dibanding dengan pesaing. Selain itu, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kualitas produk mereka. Dengan adanya knowledge baru, perusahaan akan memiliki cara untuk memproduksi barang atau jasa yang berkualitas.

TUJUAN PENERAPAN MANAJEMEN KNOWLEDGE

Banyak sekali perusahaan dan organisasi publik yang sudah menerapkan manajemen knowledge. Namun yang menjadi pertanyaan adalah apa tujuan dari penerapan manajemen knowledge? Perusahaan telah meinvestasikan dananya untuk menerapkan konsep itu hingga melakukan pelatihan kepada karyawan mereka. Dana yang dikeluarkan pastinya cukup tinggi mulai dari membayar *trainer*, sarana dan prasarana dan sebagainya. Pengeluaran ini tentu saja memiliki tujuan. Untuk organisasi tertentu memiliki tujuan yang berbeda. Berikut tujuan penerapan knowledge management;

- Untuk mendapatkan keputusan yang efektif dan lebih menghemat waktu serta biaya.
- Untuk meningkatkan pengetahuan organisasi.
- Untuk meningkatkan kualitas produk atau jasa bagi perusahaan.
- Untuk meningkatkan produktifitas karyawan bagi perusahaan dan meningkatkan kontribusi anggota bagi organisasi.

Tugas dari manajer atau pengurus organisasi adalah untuk mengambil keputusan diantara beberapa alternatif. Setiap alternatif memiliki manfaat dan keterbatasan yang berebeda. Organisasi yang akan bertahan adalah perusahaan yang dapat menentukan keputusan yang efektif. Selain itu, untuk organisasi perusahaan, mereka dibatasi sumber daya sehingga perlu menerapkan sikap kehati-hatian dalam pengeluaran/*expense*.

Setiap organisasi memiliki pengalaman yang berbeda. Perbedaan ini bisa dipengaruhi oleh umur organisasi hingga kejadian-kejadian yang dialami. Seperti definisi yang dibawakan oleh CODI bahwa terdapat beberapa kegiatan-kegiatan yaitu pengembangan, pengumpulan, pendayaunaan, pemrosesan, pemeliharaan dan pembagian knowledge. Dengan adanya kegiatan ini diharapkan suatu organisasi dapat menciptakan pengetahuan yang baru sehingga menambah pengetahuannya.

Bagi organisasi perusahaan, memproduksi barang atau jasa yang memiliki kualitas dan dapat bersaing di pasar merupakan salah satu tujuan mereka. Untuk bisa memproduksi barang atau jasa yang berkualitas tentu saja diperlukan proses *riset & development*. Barang atau jasa yang memiliki kualitas bagus akan menambah nilai pelanggan maksudnya adalah pelanggan mendapatkan kualitas lebih dari apa yang mereka bayarkan. Selain itu, untuk dapat meningkatkan penjualan maka diperlukan perluasan pasar. Meningkatkan kapitalisasi pasar merupakan salah satu tujuan perusahaan untuk meningkatkan penjualan mereka.

Partisipasi karyawan yang aktif dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Karyawan mengetahui permasalahan yang terjadi dalam perusahaan karena mereka adalah pihak yang terjun langsung dalam kegiatan operasional perusahaan. Partisipasi langsung oleh karyawan tentu saja akan meringankan perusahaan dalam memecahkan permasalahan. Jika tidak ada partisipasi karyawan perusahaan akan memerlukan usaha yang lebih untuk memecahkan permasalahan.

MANAJEMEN KNOWLEDGE

INTI SARI

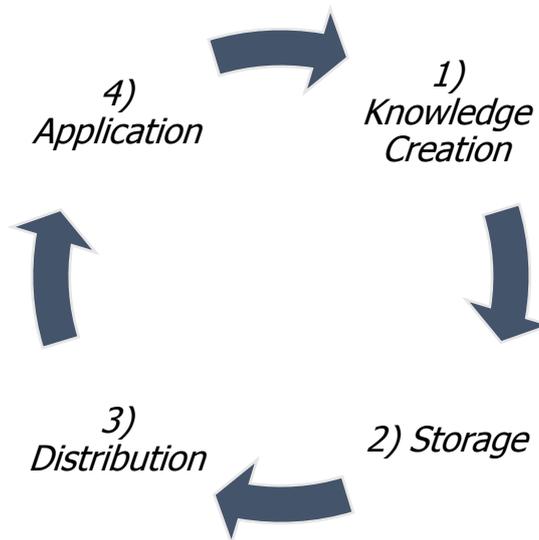
Proses manajemen knowledge dapat diperinci menjadi empat tahapan utama yaitu; *knowledge creation, storage, distribution* dan yang terakhir *application*. Masing-masing tahap dapat diperinci lagi pembahasannya. Proses *knowledge creation* merupakan sebuah usaha individu maupun organisasi dalam menemukan, menciptakan (dari pengetahuan terdahulu) sebuah knowledge. Proses ini merupakan proses awal dari manajemen knowledge. Selanjutnya, perlu adanya proses *storage* yang mana merupakan tahapan dimana knowledge perlu untuk disimpan. Praktik ini berlaku untuk manajemen knowledge individu maupun organisasi. Knowledge akan disimpan dengan tujuan dapat diakses kembali untuk dipergunakan. Selanjutnya, knowledge yang telah disimpan akan didistribusikan oleh pengguna. Terdapat berbagai macam jenis pendistribusian yang bisa dilakukan. Terakhir adalah proses pengaplikasian yang mana merupakan tahapan terakhir dari proses manajemen knowledge.

Kata kunci: proses manajemen knowledge, *knowledge creation, storage, distribution, application*

BAB 2 PROSES MANAJEMEN KNOWLEDGE

BAB 2

PROSES MANAJEMEN KNOWLEDGE



Sumber: Dalkir, 2005 (dikembangkan oleh penulis)

Gambar 2.1

Proses Knowledge Mangement

Dalam bab I telah dibahas seputar manajemen knowledge. Pembahasan sebelumnya membahas seputar manajemen knowledge secara garis besar. Bab selanjutnya akan membahas ruang lingkup manajemen knowledge secara lebih detail. Bab II ini membahas bagaimana manajemen knowledge dilakukan.

Gambar 2.1 menunjukkan proses dari manajemen knowledge. Proses dimulai dari kegiatan knowledge creation atau penciptaan pengetahuan. Kemudian, proses kedua yaitu storage atau penyimpanan. Proses ketiga yaitu distribution atau distribusi dan proses terakhir yaitu aplikasi.

Ada banyak sekali ilmuan dengan gagasan mereka akan proses manajemen knowledge. Namun, di buku ini proses manajemen knowledge akan dijelaskan seperti pada gambar 2.1. Gambar tersebut sudah menjelaskan secara garis besar dari proses manajemen knowledge yang sumber lain jelaskan. Pembahasan bab II akan menjelaskan poin-poin proses manajemen knowledge.

Pembahasan akan dilakukan secara detail untuk setiap proses. Dalam pembahasan proses akan pula disajikan beberapa teori pendukung dari proses manajemen knowledge. Dalam bab I sudah dijelaskan perbedaan dari tacit knowledge dan explicit knowledge. Bab II ini akan membahas tacit dan explicit knowledge lagi namun berdasarkan teori yang disampaikan oleh Nonaka.

KNOWLEDGE CREATION

Knowledge creation atau dalam bahasa Indonesia memiliki makna penciptaan pengetahuan. Proses pertama ini merupakan proses awal dari manajemen knowledge. Namun sebelum knowledge diciptakan, perlu adanya proses yang lebih awal yaitu pengumpulan informasi.

Menurut (Rus dan Lindvall, 2002) bahwa proses *creation* dilakukan dengan anggota dari suatu organisasi melakukan pemecahan masalah, berinovasi, berkreasi dan pencarian informasi dari luar. Pencarian informasi dari luar dapat dilakukan dengan melakukan riset. Riset yang sistematis sesuai dengan kaidah akan menghasilkan kesimpulan penelitian yang dapat dijadikan sebagai bahan masukan. Riset yang dilakukan dengan tidak memperhatikan kaidah maka akan menghasilkan kesimpulan yang tidak bisa diandalkan/*reliable*. Dampak dari hasil penelitian yang tidak bisa diandalkan akan mengarahkan suatu organisasi menuju pengambilan keputusan yang keliru. Suatu riset akan lebih berguna jika bisa dimanfaatkan terlebih sebagai perusahaan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan.

Aktivitas pencarian informasi dari luar tidak hanya dilakukan dengan melakukan riset. Ada berbagai aktivitas seperti penelusuran informasi, survey publik, dan sebagainya. Namun, karena informasi dari aktivitas ini nantinya akan digunakan untuk mengambil keputusan, maka perlu memperhatikan kaidah-kaidah agar informasi dapat diandalkan. Salah satu contoh adalah tujuan dari pencarian informasi. Ada banyak sekali informasi yang bisa kita dapatkan melalui media cetak maupun digital. Pertanyaannya adalah, informasi apa yang relevan dengan permasalahan yang kita hadapi? Bagaimana akses kita untuk mendapatkan informasi tersebut?

Dengan mengetahui informasi yang kita tuju, membuat kita akan lebih fokus akan apa yang akan kita cari. Hal ini akan mengurangi bias dalam mencari informasi. Selain itu, kita juga bisa melakukan pemilahan informasi yang kita butuhkan. Untuk mempersingkat waktu, lokasi informasi yang kita tuju pun harus sesuai dengan topik kita. Biasanya informasi

disusun berdasarkan *directory*. Hal ini tentu saja dapat mempermudah kita dalam mengakses informasi tersebut. Sebagai contoh, saat kita ingin mencari knowledge dalam suatu buku yang disimpan didalam perpustakaan. Tanpa adanya *directory* kita akan memerlukan usaha lebih keras untuk mengakses informasi yang kita butuhkan. Selain itu, ketelitian kita pun mempengaruhi kecepatan kita dalam memilah informasi tersebut. Hal yang buruk dapat terjadi adalah jika kita melewatkan informasi yang kita butuhkan namun tanpa kita sadari. Selain bagaimana kita mengakses informasi, hal lain yang menjadi permasalahan adalah bagaimana izin kita untuk mengakses informasi tersebut. Tidak semua informasi dapat dipublikasi secara bebas oleh beberapa instansi. Sebagai contoh informasi yang dimiliki oleh pemerintah walaupun kini pemerintah tengah memasuki era transparasi informasi. Terkadang informasi itu suatu saat akan dipublikasi namun memerlukan waktu yang cukup lama. Sebagai contoh riset ekonomi yang dilakukan oleh Bank Indonesia. Hal ini wajar karena Bank Indonesia mempublikasikan hasil riset ekonomi secara periodik. Hal-hal seperti inilah yang perlu dipertimbangkan dalam mencari informasi untuk mendapatkan knowledge.

Proses *cratation* juga bisa pada saat melakukan pemecahan masalah. Dalam suatu organisasi tentu saja selalu menjumpai permasalahan. Mulai dari permasalahan anggota hingga hubungan dengan eksternal. Hasil dari pemecahan masalah merupakan knowledge yang mana dapat dipergunakan untuk memecahkan masalah selanjutnya yang serupa. Ini merupakan knowledge yang dapat disimpan untuk dipergunakan jika masalah yang serupa datang. Berbeda dengan aktivitas riset yang telah dijelaskan sebelumnya, aktivitas pemecahan masalah ini cenderung tidak memiliki pola. *Groud disucussion* dalam memecahkan masalah biasa dilakukan dalam suatu forum seperti rapat. Dalam rapat formal, biasanya terdapat sekretaris yang mencatat aktivitas rapat hingga hasil dari rapat. Catatan inilah yang dapat disimpan untuk dibagikan. Namun proses *sharing* dan *storage* akan dibahas dalam pembahasan selanjutnya.

Penjelasan diatas menjelaskan skenario explicit knowledge, namun bagaimana dengan tacit knowledge? Seperti pada pembahasan bab I, menjeaskan jenis knowledge yaitu tacit dan explicit knowledge.

Tabel 2.1

Spiral of Organizational Knowledge Creation

	Menuju tacit knowledge	Menuju explicit knowledge
Dari tacit knowledge	Socialization	Externalization
Dari explicit knowledge	Internalization	Combination

Sumber: Nonaka, I., (dikembangkan oleh penulis)

Nonaka (1996) tacit knowledge dan explicit knowledge bukanlah hal yang saling terpisah melainkan saling melengkapi. Terdapat proses dinamik yang dialami oleh individu sehingga dia dapat mendapatkan pemahaman. Proses konversi tacit ke explicit knowledge merupakan proses yang dinamis. Proses dinamis ini merupakan kunci dari *creation* seperti yang dijelaskan dalam tabel 2.1.

Socialization atau sosialisasi merupakan aktivitas *sharing knowledge*. Dalam proses sosialisasi harus terdapat narasumber/trainer dan peserta sosialisasi. Dalam kesempatan yang sama narasumber akan membagikan pengalaman/tacit knowledge yang dia miliki didalam otaknya. Seperti yang telah dijelaskan di Bab I mengenai tacit knowledge yang disimpan didalam otak manusia. Untuk bisa membagikan tacit knowledge diperlukan kemampuan komunikasi yang baik. Komunikasi memastikan adanya transfer knowledge dari narasumber ke peserta sosialisasi. Karena membutuhkan kemampuan komunikasi yang baik maka tidak semua orang bisa melakukannya. Sehingga, hal ini menjadikan tacit knowledge menjadi lebih sukar untuk dicernai dan diterima oleh orang lain dibandingkan dengan explicit knowledge yang sudah dikomunikasikan secara sistematis dalam sebuah buku atau tayangan video animasi.

Sosialisasi memerlukan waktu dan tempat untuk bisa diadakan. Waktu berkaitan dengan waktu luang narasumber dan waktu yang dimiliki oleh peserta. Sosialisasi akan berjalan jika bisa mempertemukan narasumber/pembicara dan peserta. Namun semakin berkembangnya teknologi informasi kini kita bisa menyaksikan sosialisasi melalui tayangan video. Dimanapun kita bisa menyaksikan dan menerima knowledge dari sosialisasi tanpa tertinggal. Dalam pertemuan konvensional, diperlukan tempat yang memadai pembicara dan peserta. Tempat yang dipilih sebaiknya mendukung proses sosialisasi. Tempat yang nyaman dan tidak penuh

akan gangguan tentu saja menjadi pilihan bagi setiap penyelenggaraan sosialisasi. Hal ini dibutuhkan untuk menyakinkan berjalannya sosialisasi.

Proses sosialisasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu;

- a) Sosialisasi primer, yaitu sosialisasi yang berada dalam lingkup keluarga
- b) Sosialisasi sekunder, yaitu sosialisasi yang berada dalam lingkup masyarakat

Terlihat kedua jenis perbedaan antara sosialisasi primer dan sekunder. Kedua proses tersebut berlangsung dalam lingkungan individu. Biasanya individu akan mendapatkan sosialisasi primer saat mereka masih kecil. Keluarganya merupakan wadah dimana seseorang mendapatkan knowledge dari orang terdekat dikeluarga seperti orang tua, paman, bibi, kakak dan sebagainya. Disinilah proses transfer knowledge dapat terjadi. Seiring dengan pertumbuhan seseorang, mereka akan menuju ke masyarakat yang luas. Disana seorang individu juga akan mendapatkan proses sosialisasi yang berasal dari tetangga, sekolah, tempat kerja, pemerintah, organisasi publik, dan sebagainya.

Pada proses awal dialami individu sejak mereka dilahirkan. Disini merupakan tahap dimana seseorang tengah mempersiapkan diri untuk mengenal dunia sosialnya. Karenanya, jenis sosialisasi yang berperan besar adalah sosialisasi primer yaitu sosialisasi yang terjadi dalam institusi keluarga. Proses inilah dimana seseorang tengah mencari jati dirinya. Kemudian dilanjutkan dengan proses kedua yaitu meniru. Didalam proses ini seseorang telah mengetahui identitas dirinya dan semakin menyempurnakan dalam meniru peran-peran yang dilakukan oleh orang dewasa. Seseorang akan memahami apa yang orang dewasa lakukan dan mereka akan menerap norma dan nilai. Tahap terakhir adalah tahap siap bertindak dimana seseorang sudah tidak lagi meniru peran orang dewasa melainkan secara langsung dimainkan sendiri dengan penuh kesadaran. Disini seseorang telah secara sadar melakukan tindakan sesuai yang mereka inginkan.

Internalization atau internalisasi merupakan proses konversi explicit knowledge menjadi tacit knowledge. Dalam proses belajar ini seorang individu akan memahami yang dipicu oleh "belajar dengan melakukan atau menggunakan". Beberapa explicit knowledge akan memfasilitasi individu untuk melakukan proses internalisasi. Beberapa explicit knowledge diantaranya adalah teks, suara, gambar atau bisa gambar bersuara/vidio.

Kata internalisasi merupakan aktivitas dimana terdapat suatu unsur yang masuk dalam tubuh kita. Internalisasi knowledge merupakan aktivitas dimana kita menyerap suatu

knowledge kedalam otak kita. Proses ini membutuhkan input untuk bisa diproses dan akan menghasilkan sebuah output seperti sebuah sistem.

Input yang dibutuhkan dalam proses internalisasi knowledge adalah sumber knowledge. Ada banyak sekali sumber knowledge terutama explicit knowledge. Buku merupakan sumber umum yang kita kenal. Buku merupakan media cetak yang berisikan teks maupun gambar. Buku merupakan salah satu contoh media cetak yang diproduksi oleh mesin cetak. Ada banyak sekali media cetak yang ada disekitar kita seperti koran, majalan, papan reklame, dan sebagainya. Gambar dan teks tidak hanya kita dapatkan di dalam media cetak namun juga media digital. Perkembangan teknologi membawa kita menuju era dimana akses informasi akan dimudahkan. Perangkat komputer dapat digunakan untuk mengolah dan menyajikan data. *Smartphone* atau telepon pintar merupakan kemajuan teknologi dibidang informasi yang kini menjadi *trend* dimasyarakat kita. Segala informasi dapat kita akses melalui piranti praktis satu ini. Konten yang disajikan pun sedikit berbeda dengan media cetak. Konten dalam media digital dapat berupa teks, suara, gambar, hingga gambar bergerak disertai dengan suara. Konten inilah yang menjadikan kita semakin mudah dalam memahami explicit knowledge. Konten bergambar membawa kita menuju imajinasi sehingga kita lebih mudah memahami konten tersebut.

Knowledge yang kita dapatkan akan diproses didalam pikiran kita. Tidak semua explicit knowledge yang dapat langsung kita pahami, beberapa knowledge memerlukan waktu untuk dapat dipahami. Knowledge didapatkan dari kita memahami sebuah kalimat, gambar atau suara. Proses berpikir inilah yang biasa kita kenal dengan penalaran. Penalaran dimotivasi oleh rasa ingin tahu kita akan suatu hal. Tentu saja jika kita kurang untuk ingin tahu akan suatu hal akan membuat kita kurang termotivasi untuk melakukan penalaran. Penalaran merupakan proses mengolah informasi secara kognitif.

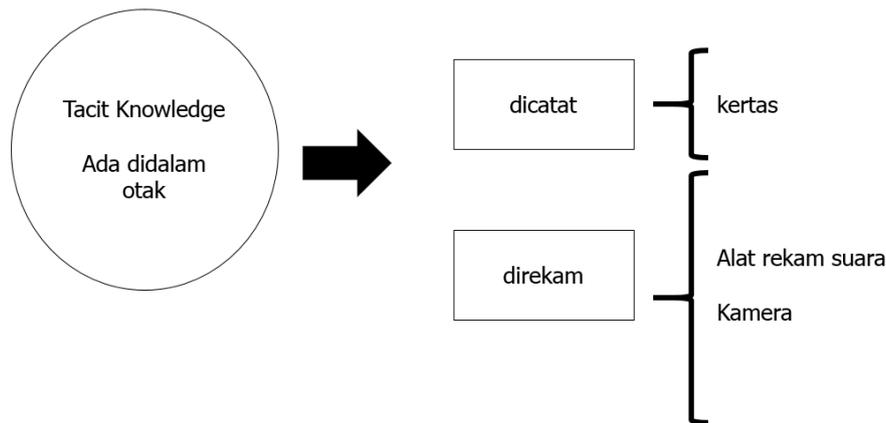
Proses berpikir kritis merupakan kemampuan seseorang untuk mengidentifikasi, menganalisis, memecahkan masalah secara kreatif. Menurut Ennis (1991) terdapat beberapa ciri berpikir secara kritis yaitu;

- a) Mampu mencari pernyataan yang jelas. Dalam memahami sebuah kalimat, kadang kala kita mengalami kesulitan untuk mencari kata kunci atau ide pokok. Ini merupakan keterampilan dalam berbahasa yang sebenarnya sudah dilatih dalam sekolah level dasar. Keterampilan ini perlu kita asah untuk mempertajam dan mempercepat kemampuan membaca dan memahami kita.

- b) Mencari alasan. Dalam menghadapi sebuah fenomena kemampuan berpikir kritis kita akan diuji dari bagaimana kita bisa mencari alasan atas fenomena tersebut.
- c) Berusaha mengetahui informasi dengan baik
- d) Memakai sumber yang memiliki kredibilitas dan menyebutkannya
- e) Memperhatikan situasi dan kondisi secara keseluruhan
- f) Berusaha tetap relevan pada ide utama
- g) Mengingat keentingan asli dan mendasar
- h) Mencari alternatif
- i) Bersikap dan berpikir terbuka
- j) Mengambil posisi ketika ada bukti yang cukup untuk melakukans sesuatu
- k) Mencari penjelasan sebanyak mungkin
- l) Bersikap secara sistematis dan teratur dengan bagian-bagian dari keseluruhan masalah
- m) Peka terhadap tingkat keilmuan dan keahlian orang lain

Hasil penalaran knowledge adalah pemahaman yang disimpan di dalam otak. Informasi ini akan disimpan di dalam ingatan jangka panjang. Otak memiliki kemampuan untuk memanggil ulang atau *recall* informasi yang pernah kita ingat. Namun, saat kita jarang menggunakan informasi tersebut akan membuat kita kesulitan untuk mengingat knowledge tersebut. Biasanya kita perlu mengingat kembali dengan cara membaca ulang dan sebagainya. Aktivitas inilah akan memicu ingatan kita yang pernah kita ingat. Namun, jika kita sering menggunakan informasi tersebut atau sering mengulang memahami knowledge yang kita pahami maka hal ini akan membuat kita mudah dalam memanggil ulang atau *recall* ingatan tersebut. Setiap manusia memiliki kemampuan berpikir yang berbeda. Hal ini dipengaruhi oleh bagaimana mereka melatih otak mereka. Namun, pada dasarnya manusia dianugrahi otak yang sama. Yang kita ingat itulah merupakan tacit knowledge.

Externalization atau eksternalisasi merupakan proses artikulasi tacit knowledge menjadi tacit knowledge. Hal ini merupakan kebalikan dari proses internalisasi. Proses eksternalisasi ini biasanya dimotivasi oleh keinginan untuk berdiskusi, keinginan untuk berekspresi dan keinginan untuk memecahkan masalah.



Sumber: Nonaka, 1996 (dikembangkan oleh penulis)

Gambar 2.2

Proses eksternalisasi oleh narasumber

Gambar 2.2 menjelaskan proses eksternalisasi seorang narasumber yang sedang diwawancarai. Narasumber disimbolkan dengan sebuah gambar lingkaran yang di dalamnya terdapat tacit knowledge. Tacit knowledge inilah yang akan di artikulasi menjadi explicit knowledge. Narasumber memiliki knowledge berdasarkan bidang ilmu yang didalam atau pengalaman yang dimiliki. Narasumber dapat berasal dari kalangan akademisi ataupun kalangan praktisi. Dosen merupakan narasumber yang berasal dari kalangan akademisi. Seorang dosen memiliki jenjang pendidikan sesuai dengan bidang yang dialami. Dokter, akuntan publik, pegawai pemerintah merupakan contoh dari praktisi yang bisa menjadi seorang narasumber. Mereka memiliki knowledge dan pengalaman berupa tacit knowledge yang dapat diartikulasi menjadi explicit knowledge.

Aktivitas merekam merupakan salah satu aktivitas dalam rangka mendapatkan informasi. Informasi ini akan disimpan dalam sebuah media cetak maupun digital. Hasil diskusi dengan narasumber dicatat dalam sebuah kertas atau buku. Hasil diskusi dapat juga direkam dengan alat rekam sehingga tersimpan dalam media digital.

Selain kegiatan berdiskusi, terdapat kegiatan lain yang merupakan bentuk dari eksternalisasi knowledge. Seorang penulis buku mempraktekkan proses eksternalisasi knowledge yang dia miliki. Kegiatan ini biasanya dimotivasi oleh royalti untuk menulis buku. Mulai dari kalangan akademisi hingga praktisi bisa menulis sebuah buku. Buku merupakan media cetak yang sampai saat ini masih digemari oleh masyarakat. Namun, tak sedikit pula buku elektronik yang dapat diakses menggunakan komputer maupun perangkat lainnya. Perbedaan antara

media cetak dan elektronik tentu saja tergantung pada kenyamanan masing-masing pembaca.

Selain menulis buku, kadang kala seseorang termotivasi untuk memecahkan masalah melalui sebuah riset. Kegiatan riset merupakan sebuah kegiatan untuk memecahkan masalah yang dilakukan dengan mematuhi kaidah penelitian. Banyak sekali peraturan penulisan dan penelitian yang perlu diperhatikan. Ini merupakan proses ilmiah dalam membahas suatu masalah dan memecahkannya.

Produk Knowledge

Sebuah proses tentu saja akan menghasilkan sebuah keluaran atau produk. Hal ini juga berlaku untuk proses knowledge. Bagi perusahaan, manajer menganggap knowledge sebagai sebuah struktur informasi yang terkode, teruji, terevaluasi dan tertahan yang membantu pengguna untuk mengembangkannya.

STORAGE

Storage atau dalam bahasa Indonesia memiliki makna "penyimpanan" merupakan aktivitas kedua dari proses manajemen knowledge. Penyimpanan merupakan upaya untuk mengamankan informasi dengan orientasi masa depan. Dengan melakukan penyimpanan kita dapat menggunakan informasi tersebut dimasa depan. Terkait dengan proses manajemen knowledge, penyimpanan knowledge tergantung kepada media penyimpanan. Pada dasarnya kita memiliki otak yang dapat digunakan untuk mengingat. Namun, dalam proses manajemen knowledge apalagi dalam skala organisasi perusahaan ingatan manusia bukanlah media yang ideal untuk digunakan. Otak manusia dikatakan tidak ideal karena memiliki keterbatasan dalam hal akses. Karenanya, bagi organisasi terlebih lagi organisasi perusahaan besar, mereka akan menginvestasikan dana yang dimiliki untuk membeli media penyimpanan yang aman dan berkapasitas.

Proses Penyimpanan

Proses penyimpanan knowledge terdiri dari identifikasi, valuasi, pengkodean dan penyimpanan. Jadi, terdapat beberapa langkah yang harus ditempuh sebelum sebuah knowledge dapat disimpan.

- a) Proses mengidentifikasi knowledge. Knowledge yang telah di create melalui proses pertama perlu diidentifikasi.
- b) Proses mengevaluasi knowledge. Setelah diidentifikasi, knowledge perlu di evaluasi apakah memiliki faedah bagi organisasi.
- c) Proses pengkodean. Pengkodean knowledge menggambarkan tugas untuk merubah knowledge menjadi sebuah kode yang bisa digunakan dalam manajemen knowledge system. Menurut (Basili dan Rombach, 1991) dibawah ini merupakan contoh struktur dari karakterisasi;
- Nama: adalah nama dari paket sesuai dengan standar system.
 - Fungsi: adalah deskripsi singkat dari paket sesuai dengan standar deskripsi system
 - Penggunaan: adalah deskripsi dari cara paket dapat digunakan sesuai dengan standar system
 - Tipe: adalah tipe dari paket sesuai dengan standar system
 - Representasi: adalah representasi dari paket sesuai dengan standar system
 - Hubungan (input/output): hubungan dari paket yang menggambarkan kebutuhan input dengan kebutuhan output
 - Ketergantungan: menggambarkan kemungkinan kegunaan dari paket
 - Domain aplikasi: domain dari keaslian paket
 - Domain solusi: lingkungan dimana paket dikembangkan
 - Kualitas objek: sebuah deskripsi dari kualitas objek
- d) Proses penyimpanan. Melakukan proses penyimpanan kedalam wadah. Wadah penyimpan bisa dalam bentuk digita maupun non-digita. Namun, dijamin ini bagi organisasi lebih cenderung menyimpan dalam bentuk digital.

Informasi dokumenan

ISO 9001:2015 adalah sebuah informasi yang terdokumentasi yang merupakan data bermakna yang dibutuhkan untuk menatur dan mengawasi organisasi. Pengertian ini mengindikasikan bahwa informasi yang terdokumentasi dapat berupa *Quality Management System (QMS)* dan proses, dokumentasioan, dan pencatatannya. Informasi terdokumentasi mengganti persyaratan dari prosedur, pencatatan dan hal-hal yang ada di pendokumentasian dalam ISO 9001:2015. Informasi terdokumentasi dibagi menjadi dua jenis yaitu;

- a) Perlu diawasi: adalah informasi terdokumentasi yang meliputi prosedur, kebijakan dan sebagainya yang dimaksud dengan "prosedur yang terdokumentasi" atau hanya sekedar "dokument" saja dalam ISO 9001:2008.
- b) Perlu ditahan: adalah informasi terdokumentasi yang meliputi apa yang dengan maksud "pencatatan" oleh ISO 9001:2008

Informasi yang terdokumentasi merupakan beberapa persyaratan pendukung yang berhubungan dengan dokumentasi, prosedur yang terdokumentasi dan pencatatan. Semua hal itu kini dikenal dengan informasi terdokumentasi yang berasal dari berbagai bentuk seperti kertas ataupun dalam bentuk digital/elektronik dan sebagainya. Informasi yang terdokumentasi ini bisa digunakan untuk memberikan komunikasi tentang sebuah pesan. Selain itu, dapat juga memberikan sebuah bukti akan apa yang tadi direncanakan yang kini sudah diaktualisasi. Informasi terdokumentasi merupakan informasi yang dibutuhkan untuk mengontrol dan memantau sebuah organisasi dan segalanya yang ada di dalam organisasi termasuk anggota dan sebagainya. Hal ini dapat berupa berbagai format dan media serta segala jenis sumber seperti kertas, magnet, *optical computer disc*, foto, sampel contoh dan sebagainya. Semua ini dapat ditujukan untuk;

- a) Sistem manajemen kualitas, termasuk terkait proses yang ada di dalamnya
- b) Informasi yang dihasilkan dalam rangka untuk mengoperasikan organisasi
- c) Bukti-bukti yang dihasilkan dan teraih

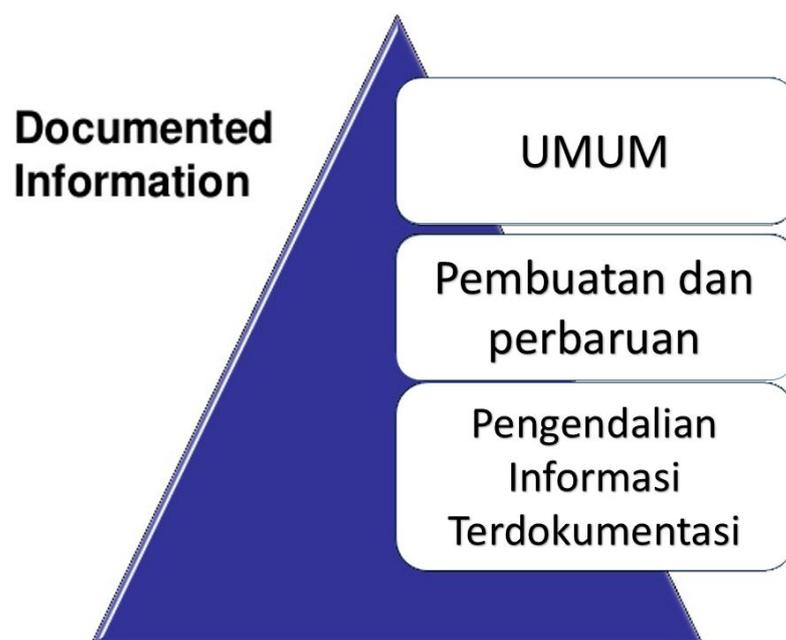
Tujuan utama yang penting dalam revisi seri standar ISO 9001 adalah jumlah dan detail dari persyaratan dokumentasi dalam organisasi telah menjadi lebih relevan untuk hasil yang memuaskan dari proses aktivitas organisasi. Dalam ISO 9001:2015 mengizinkan organisasi untuk tidak kaku mengenai cara mereka untuk memilih dokumen *quality management system* (QMS). ISO 9001:2015 ini membuat setiap anggota organisasi untuk menentukan jumlah dari informasi dokumen yang dibutuhkan. Hal ini dilakukan dalam rangka mendemonstrasikan *effective planning*, operasi dan pengendalian di proses mereka. Selain itu, hal tersebut dilakukan dalam rangka mengimplementasi dan pengembangan berlanjut dari efektivitas QMSnya. Hal tersebut menekankan bahwa ISO 9001 membutuhkan sebuah dokumen yang disebut dengan "sistem manajemen kualitas terdokumentasi" dan bukan "sistem dari dokumen".

QMS membutuhkan keikutsertaan informasi terdokumentasi yang dibutuhkan oleh standar ISO 9001 seperti layaknya informasi terdokumentasi yang ditentukan oleh organisasi. Hal ini dilakukan untuk kebutuhan organisasi dalam efektivitas dari QMS.

Organisasi tersebut harus menentukan apa yang informasi terdokumentasi butuhkan untuk efektivitasan QMS. Selain itu, organisasi harus menentukan hal-hal apa saja terkait informasi terdokumentasi butuhkan untuk efektivitasan sistem management. Informasi terdokumentasi untuk sistem management bisa sangat bervariasi dari satu organisasi dengan organisasi yang lainnya. Perbedaan ini terjadi disebabkan oleh ukuran organisasi, jenis aktivitas, proses, produk dan layanan mereka, kompleksitasan dari proses dan interaksi mereka, dan anggota yang handal. Disatu sisi, auditor harus bisa memahami istilah 'informasi terdokumentasi', namun sayangnya organisasi masih dibebaskan untuk menggunakan istilah apapun yang cocok tentang persyaratan mereka.

Berikut ini disajikan beberapa tujuan utama dari informasi terdokumentasi organisasi:

- a) Komunikasi informasi: merupakan alat dari transmisi informasi dan komunikasi. Perbedaan jenis dari informasi terdokumentasi akan sangat tergantung pada latar belakang dari produk dan proses organisasi, tingkat keformalitasan sistem komunikasi dan level kemampuan komunikasi antara oranisasi dan budaya organisasi.
- b) Bukti yang sesuai: merupakan ketetapan atau kesesuaian bahwa apa yang direncanakan oleh organisasi telah diaktualisasi dan telah diselesaikan.
- c) Knowledge sharing: merupakan aktivitas berbagi pengetahuan yang bisa dilakukan antara individu, individu dengan organisasi atau antar organisasi.
- d) Menyebarkan dan menjaga pengalaman organisasi: merupakan dasar dari organisasi untuk mendesain dan mengembangkan produk atau jasa yang baru.



Sumber: <http://isoconsultantpune.com/iso-90012015-organizational-knowledge/> (dikembangkan oleh penulis)

Gambar 2.3

Informasi terdokumentasi

System Management Quality dari sebuah organisasi harus termasuk semua informasi terdokumentasi yang dibutuhkan oleh ISO 9001. Informasi terdokumentasi tersebut ditentukan oleh organisasi untuk efektivitasan QMS. Hal-hal lain seputar informasi terdokumentasi bisa sangat berbeda antar organisasi. Hal ini dikarenakan oleh ukuran organisasi, jenis aktivitas organisasi, proses, produk dan jasa, kompleksitasan proses dan interaksi mereka serta kompetensi anggota.

Persyaratan dalam hal ini terhubung dengan klausul 4.4. tentang *quality management sistem* dan prosesnya. Persyaratan ini mengharuskan sebuah organisasi untuk mengawasi informasi terdokumentasi untuk kebutuhan yang lebih luas dalam rangka mendukung operasi dari proses dan mempertahankan informasi terdokumentasi. Selain itu, hal ini dapat memperluas kebutuhan akan memiliki *confident* bahwa proses sedang dilaksanakan.

Klausul 7.5.1 (tentang hal umum dari informasi terdokumentasi) menspesifikasikan semua perbedaan jenis dari pendokumentasian yang dibutuhkan untuk QMS organisasi. Kebutuhan akan tambahan pendokumentasian melampaui spesifikasi dalam standar ini. Hal ini dipengaruhi oleh pelanggan, pemerintah atau persyaratan khusus dari organisasi. Hal lain untuk dipikirkan yang mungkin termasuk kompleksitasan dari produk atau jasa dan proses, jenis aktivitas, pengaruh dari kualitas, resiko kekecewaan pelanggan, resiko ekonomi, efektivitasan dan efisiensi, dan kompetensi anggota.

Setiap organisasi diharuskan untuk bisa menentukan tentang pendokumentasian apa yang dibutuhkan untuk mencapai dokumentasi yang dibutuhkan berdasarkan kompleksitasan dari produk maupun jasa serta proses, jenis aktivitas, pengaruh dari kualitas, resiko kekecewaan pelanggan, resiko ekonomi, efektivitasan dan efisiensi, serta kemampuan anggota. Dalam kasus ini, tidak dibutuhkan akan panduan kualitas serta prosedur yang lain dalam ISO 9001:2015.

Setiap dokumen merupakan informasi yang ditulis atau dicatat dalam suatu media seperti kertas atau peralatan digital seperti komputer. Sebuah dokumen mungkin menspesifikasikan kebutuhan sebagai contoh spesifikasi teknik, kualitas rencana, atau bukti dari aktivitas yang dilakukan sebagai contoh pencatatan. Istilah `informasi

terdokumentasi' digunakan untuk semua persyaratan dokumen dalam ISO 9001:2015. Dalam teminologi spesifik, digunakan dalam ISO 9001:2008 seperti dokumen atau prosedur dokumen, kualitas panduan atau kualitas rencana. Selain itu, dalam ISO 9001:2015 mendefinisikan kebutuhan untuk mengawasi informasi terdokumentasi. Dalam ISO 9001:2008 menjelaskan istilah pencatatan yang digunakan untuk menotasikan dokumen yang dibutuhkan. Dokumen ini digunakan untuk menyediakan bukti akan *conformity* dengan persyaratan. Kembali ke ISO 9001:2015, dokumen yang dijelaskan sebelumnya disebut dengan "*retain documented information*". Dalam organisasi diberi tanggungjawab untuk menentukan informasi terdokumentasi apa yang dibutuhkan untuk *retention* mereka. Persyaratan untuk mengawasi informasi terdokumentasi mungkin termasuk kemungkinan bahwa organisasi bisa mempertahankan informasi terdokumentasi yang sama untuk beberapa tujuan.

Dalam rangka memantau organisasi untuk membangun QMS, informasi terdokumentasi yang dibutuhkan adalah sebagai berikut;

- a) Jangkauan *quality management system*
- b) Informasi terdokumentasi yang dibutuhkan untuk mendukung operasi dari sebuah proses
- c) Kualitas kebijakan
- d) Kualitas tujuan

Informasi terdokumentasi yang diawasi oleh organisasi dalam rangka untuk mengkomunikasikan informasi yang dibutuhkan oleh oerorganisasi untuk beroperasi dapat melingkupi dan tidak membatasi untuk

- A) Organization charts
- B) Process maps, process flow charts and/or process descriptions
- C) Procedures
- D) Work and/or test instructions
- E) Specifications
- F) Documents containing internal communications
- G) Production schedules
- H) Approved supplier lists
- I) Test and inspection plans
- J) Quality plans
- K) Quality manuals

L) Strategic plans

M) Forms

Bagian dari beberapa dokumen yang masih menjadi bagian dari QMS, mereka ditujukan untuk semua kendali yang diberikan dalam *creating* dan *updating* serta *control of documented information*.

Informasi terdokumentasi yang dibutuhkan untuk dipertahankan oleh organisasi untuk tujuan menyediakan bukti akan hasil yang diraih adalah sebagai berikut;

- a) Informasi terdokumentasi untuk memperluas kebutuhan akan memiliki kepercayaan bahwa proses sedang dilaksanakan sesuai rencana
- b) Bukti akan kelayakan untuk tujuan memonitoring dan mengukur sumber daya
- c) Bukti akan dasar yang digunakan dalam mengkalibrasi monitoring dan pengukuran sumber daya
- d) Bukti yang kompeten dari seseorang atau beberapa yang sedang mengerjakan pekerjaan dibawah kendali dari organisasi. Bukti tersebut mempengaruhi performa dan efektivitasan QMS.
- e) Hasil dari *review* dan persyaratan yang baru untuk produk dan jasa.
- f) Mencatat kebutuhan untuk mendemonstrasikan desain dan pengembangan persyaratan yang telah dipenuhi
- g) Mencatat pada input desain dan pengembangan
- h) Mencatat aktivitas pengendalian desain dan pengembangan
- i) Mencatat output desain dan pengembangan
- j) Mendesain dan mengembangkan perubahan, termasuk hasil dari *review* dan otorisasi dari aksi perubahan dan kebutuhan
- k) Mencatat evaluasi, pemilihan, monitoring dari kinerja dan re-evaluasi penyedia luar dan segala tindakan yang muncul dari aktivitas tersebut.
- l) Bukti dari identifikasi yang unik dari output
- m) Mencatat properti dari pelanggan atau penyedia luar
- n) Hasil dari *review* perubahan atas produksi atau jasa
- o) Pencatatan otorisasi yang dikeluarkan atas produk atau jasa
- p) Pencatatan *nonconformities*, aksi yang diambil, *concessions* yang didapat
- q) Pencatatan evaluasi dari kinerja dan efektivitasan QMS
- r) Bukti dari implementasi program audit dan hasil audit
- s) Bukti dari masih *review* management
- t) Bukti dari *nature of nonconformities*

u) Hasil dari *corrective action*

Sebagai tambahan, suatu organisasi bisa mengembangkan pencatatan lainnya yang dibutuhkan untuk mendemonstrasi *conformity* dari proses, produk dan jasa mereka dan *quality management system*.

Creating dan updating

Dalam proses pembuatan dan pembaruan informasi terdokumentasi sebuah organisasi harus memastikan identifikasi dan deskripsi yang tepat (contoh: judul, tanggal, penulis dan berbagai nomor referensi lainnya), format (contoh bahasa, versi software, grafik), dan media (contoh kertas atau secara elektronik), *review* dan *approval* untuk *suitability* dan *adequacy*.

Jika suatu kasus dimana ISO 9001:2015 tidak membutuhkan prosedur yang terdokumentasi untuk *creating, updating* dan *controlling* akan suatu informasi terdokumentasi, kita masih butuh membutuhkan sebuah prosedur untuk *creating, updating* dan *ultimately control* untuk sebuah informasi terdokumentasi. Sistem dalam organisasi tersebut untuk mengatur informasi terdokumentasi tidak bisa mengokumentasikan dengan sendirinya. Sehingga, hal tersebut membutuhkan prosedur terdokumentasi untuk kedua dokumen *control* dan *control of records*. Proses dokumentasi hal tadi akan bertindak sebagai bukti bahwa terdapat knowledge yang cukup tersedia di organisasi. ISO 9001:2015 tidak membutuhkan anda untuk menulis sebuah prosedur untuk bagaimana anda mengontrol informasi yang terdokumentasi. Hal ini perlu dilakukan karena ini merupakan komplikasi isu yang potensial yang harus dikomunikasikan dengan cara yang konsiste. Deskripsikan sistem organisasi tersebut dengan informasi terdokumentasi yang terpantau (contoh prosedur terdokumentasi) dan anda akan mendapat pencerahan.

Beberapa hal berikut adalah hal yang perlu diperhatikan ketika *create* dan *update* informasi terdokumentasi:

a) Identifikasi. Hal yang perlu diperhatikan adalah dokumen dan catatan adalah judul, nomor dokumen atau sesuatu yang dapat dijadikan sebagai indikasi dari identitas mereka. Selama anda dapat membedakan perbedaan antar informasi

terdokumentasi, mengetahui topik yang sesuai dengan dokumen tersebut merupakan hal yang dapat membantuk kita untuk memenuhi persyaratan.

- b) Format. Hal yang perlu diperhatikan terkait dengan format bahwa dokumen harus dapat digunakan untuk kepentingan mencapai tujuan organisasi. Format harus sesuai dengan tujuan dan penggunaan. Selain itu, media pun juga harus bisa diakses dengan mudah dan dapat dimengerti. Sebagai contoh, jika media yang digunakan adalah elektronik, maka pengguna harus memiliki akses untuk menggunakan komputer atau berbagai jenis piranti elektronik tatap muka lainnya. Contoh yang lain mungkin berkaitan dengan perusahaan. Misalkan sebuah perusahaan yang memiliki karyawan sangat banyak yang berbicara dengan bahasa suatu daerah tertentu, maka dokumen tersebut harus dibuat dengan menggunakan bahasa yang karyawan mengerti.
- c) Review dan persetujuan untuk kesesuaian dan kecukupan. Beberapa orang mungkin harus mereview dan menyetujui informasi terdokumentasi sebelum digunakan. Karyawan yang dapat dipercayakan untuk tanggungjawab ini adalah terserang dengan keputusan manajemen. Terdapat beberapa cara untuk menandakan review dan persetujuan yaitu: tanda tangan, inisial, persetujuan dengan email, tandan tangan elektronik, centang persetujuan dan sebagainya. Review dan approval memiliki *traceable*, yang berarti hal tersebut harus jelas siapa yang melakukannya. Review dan approval harus dilakukan dengan hati-hati dan aman, yang berarti bahwa organisasi harus mencegah terjadinya pelaku kejahatan atas review atau approval dibawah nama orang lain.

Control of Documented Information

Information terdokumentasi membutuhkan QMS dan ISO 9001 yang harus di kendalikan. Hal ini dilakukan untuk memastikan ketersediaan dan kesesuaian untuk peggunaan. Tentang dimana dan kapan informasi ini dibutuhkan, harus dilindungi dengan cukup dari kehilangan.

Dalam hal pengendalian informasi terdokumentasi, organisasi harus mengarahkan, agar dapat digunakan: distribusi, akses, penerimaan, dan penggunaan. Akses dapat dimaksudkan sebagai sebuah keputusan berdasarkan izin untuk melihat informasi terdokumentasi atau izin untuk melihat dan mengubat informasi terdokumentasi.

Dalam hal informasi yang terdokumentasi muncul, tahap selanjutnya adalah mengendalikan. Berikut dijelaskan persyaratan ISO 9001:2015;

- a) Ketersediaan. Informasi terdokumentasi ada ditempat yang seharusnya. Organisasi harus didedikasikan sebagai sumber daya untuk membuat informasi terdokumentasi.
- b) Perlindungan. Informasi terdokumentasi dilindungi dari *tampering*, perubahan yang tidak diotorisasi dan kerusakan. Orang-orang yang tidak seharusnya melihat informasi terdokumentasi dicegah untuk melihatnya. Penjagaan yang tepat diletakkan oleh organisasi untuk memastikan informasi tidak disalahgunakan dalam segala hal. Penerapan sistem password dan pelatihan karyawan merupakan dua langkah yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan hal ini.
- c) Distribusi. Sebagai pejabat struktural organisasi atau perusahaan mungkin akan memiliki akses lebih untuk informasi terdokumentasi. Namun, bagi para anggota umum atau karyawan mungkin tidak sepenuhnya mendapatkan akses atau bahkan sama sekali tidak mendapatkan akses tersebut. Yang dipentingnya adalah, bukan terdapat pada derajat akses namun pada bagaimana skill mereka untuk mengaksesnya. Jika sebuah komputer diperlukan untuk mengakses informasi terdokumentasi yang ditujukan untuk karyawan, maka mereka dapat mengaksesnya.
- d) Storage. Organisasi mengspesifikasi lokasi penempatan informasi terdokumentasi. Hal ini terkait dengan informasi terdokumentasi yang ditahan (pencatatan) dan informasi yang terdokumentasi yang diawasi (dokumen). Lokasi yang dimaksud haruslah akurat dan mudah diverifikasi, serta ada beberapa kontrol yang akan menjaga informasi tersebut.
- e) Preservation. Yang dimaksud dengan pemeliharaan adalah termasuk proses backup file komputer secara periodik dan dimonitor secara periodik pula untuk memastikan informasi tersebut dapat dibaca untuk seterusnya. Kendali dari pemeliharaan yaitu sama dengan kendali untuk proteksi.
- f) Perubahan kendali. Suatu organisasi bisa memastikan bahwa versi yang benar informasi terdokumentasi adalah tersedia. Saat informasi terdokumentasi diganti, file yang diganti disatukan kedalam informasi yang digunakan. Terdapat penjagaan untuk mencegah karyawan dari kesalahan akses dan kesalahan penggunaan.
- g) Retention. Hal yang terkait dengan retensi adalah berapa lama informasi terdokumentasi akan ditahan. Istilah *retain* berhubungan dengan pencatatan, sehingga hal ini yang menjadi dasar dalam membangun waktu retensi. Setiap

pencatatan dalam sistem organisasi dapat secara masuk akal memiliki perbedaan waktu retensi, dan ISO 9001:2015 tidak menyediakan waktu retensi yang tepat untuk pencatatan. Hal ini tergantung kepada keputusan organisasi.

- h) Disposisi. Istilah disposisi terkait dengan apa yang terjadi untuk mencatat setelah waktu retensi telah lewat. Disposisi disini termasuk didalamnya adalah arsip, sobekan atau daur ulang.

ISO 9001:2015 mengalamatkan dokumen eksternal dan mencegah perubahan yang tidak ditunjukkan dari informasi yang ditahan. Dokumen eksternal dapat dipublikasi diluar dari organisasi dan menggunakan lingkup sistem management. Sebagai contoh dari dokumen eksternal adalah kemungkinan kebutuhan akan kendali termasuk:

- a) Pemecahan masalah dan atau tanpa kalibrasi panduan yang dipublikasi oleh perlengkapan manufaktur.
- b) Uji coba pemecahan masalah, spesifikasi dan atau gambaran teknik yang dipublikasi oleh pelanggan atau badan lainnya.
- c) Instruksi, spesifikasi dan atau prosedur yang dipublikasi oleh pemasok
- d) Standar yang dipublikasi oleh organisasi industri
- e) Standar internasional seperti ISO 9001

Dalam kasus, ketika dokumen eksternal telah di tentukan, mereka harus bisa diidentifikasi, dan mereka harus bisa dikendalikan. Sama halnya dengan dokumen internal, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan seperti judul, nomor dokumen, atau kode unik lainnya.

Hal terakhir terkait dengan persyaratan oleh ISO 9001:2015 berfokus kepada informasi terdokumentasi yang ditahan. Organisasi harus memastikan bahwa orang-orang tidak bisa mengotorisasi perubahan untuk pencatatan.

Berikut ini merupakan contoh prosedur pengendalian dokumen yang dilakukan oleh Perusahaan Listrik Negara (PLN) Indonesia.

Sumber: http://www.pln-kitsbs.co.id/smt/dokumen/merged_document.pdf

(dikembangkan oleh penulis)

	PROSEDUR PENGENDALIAN DOKUMEN	Revisi () No. 001
		Revisi () No. 001
		Revisi () No. 001
		Revisi () No. 001

**LEMBAR PENGESAHAN DOKUMEN
DIBUAT OLEH**

No	Nama	Jabatan	Tanda Tangan
1.	RM. Yasin Effendi	PLT DM ADM Umum & Fas	
2.	Abdan Syukro	PLT DM Akuntansi	
3.	Bambang SA	PLT DM HAR	
4.	Nursalim	PLT DM Enjiniring	

MENYETUJUI

No	Nama	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Andi Aziz	Wakil Manajemen	
2.	Hendra Noviar	Manajer Enjiniring	
3.	Ikram	Manajer Produksi	
4.	Tosni Karo Karo	Manajer Keuangan	
5.	Muhammad Syafrudin	Manajer SDM & UMUM	

MENGESAHKAN

No	Nama	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Ruly Firmansyah	General Manager	

	PROSEDUR PENGENDALIAN DOKUMEN	" #0%#&' () *! #PT-KITSBS-011
		" #0,) -./.! #00!
		12*332# #April!
		5202 (2*! #Iii dari iv!

DAFTAR DISTRIBUSI DOKUMEN TERKENDALI

No	Unit Kerja	Salinan Dokumen No.
1.	Wakil Manajemen/Sekretariat SMT	MASTER
2.	Seluruh Karyawan	Softcopy

	PROSEDUR PENGENDALIAN DOKUMEN	" #0%#&' () *! #PT-KITSBS-011
		" #0,) -./.! #00!
		12*332# #April!
		5202 (2*! #Iiv dari iv!

DAFTAR PERUBAHAN DOKUMEN

No	Tgl	Hlm	Uraian yang diubah	Uraian Perubahan	Disahkan oleh
----	-----	-----	--------------------	------------------	---------------



KANTOR INDUK PT PLN (PERSERO) PEMBANGKITAN SUMATERA BAGIAN SELATAN
Jl. Demang Lebar Daun No. 375 Palembang 30128
Telp. (0711) 374951 fax (0711) 374958 email : info.kitsbs@pln.co.id

**PROSEDUR
PENGENDALIAN DOKUMEN**

Nomor : PT-KITSBS-01
Revisi : 00
Tgl : April
Hal : 1 dari 8

1. Tujuan

Untuk menjamin terkendalinya pembuatan dan pemakaian dokumen sebagai panduan dalam penerapan sistem, sehingga setiap dokumen yang digunakan dapat dijamin keabsahannya, terkini dan mampu ditelusuri.

2. Ruang Lingkup

Mengatur sistem penomoran, pengesahan, pendistribusian, revisi dan penyimpanan dokumen baik dokumen internal maupun eksternal yang dipakai sebagai referensi kerja dalam lingkup penerapan SMT di Kantor Induk PT. PLN (Persero) Pembangkitan Sumbagsel.

3. Referensi

- 3.1** Persyaratan SMM ISO 9001:2008, Klausul 4.2.3 Pengendalian Dokumen.
- 3.2** Persyaratan SMK3 PP 50/2012, Elemen 4 Pengendalian Dokumen.
- 3.3** Persyaratan SML ISO 14001:2004, Klausul 4.4.5 Pengendalian Dokumen.
- 3.4** Persyaratan PAS 99: 2012, Klausul 7.5.3 Pengendalian Dokumen.

4. Definisi

- 4.1** Dokumen Sistem Manajemen Terpadu adalah ketentuan terdokumentasi yang digunakan secara resmi sebagai panduan dalam penerapan Sistem Manajemen Terpadu (SMT) Kantor Induk PT. PLN (Persero) Pembangkitan Sumbagsel.
- 4.2** Dokumen Internal adalah segala dokumen yang diterbitkan dari internal Kantor Induk PT. PLN (Persero) Pembangkitan Sumbagsel.
- 4.3** Dokumen Eksternal adalah segala dokumen yang berasal dari luar Kantor Induk PT. PLN (Persero) Pembangkitan Sumbagsel yang dijadikan referensi dalam menyusun dokumentasi sistem manajemen atau dalam melaksanakan pekerjaan, seperti UU, PP, Perda, SK, Dir, Standar, Peraturan K3 dan lain - lain.

5. Ketentuan Umum

- 5.1** Jenis Dokumen Sistem Manajemen Terpadu Kantor Induk PT. PLN (Persero) Pembangkitan Sumbagsel adalah sebagai berikut :
 - 5.1.1.** Dokumen Internal



KANTOR INDUK PT PLN (PERSERO) PEMBANGKITAN SUMATERA BAGIAN SELATAN
Jl. Demang Lebar Daun No. 375 Palembang 30128
Telp. (0711) 374951 fax (0711) 374958 email : info.kitsbs@pln.co.id

**PROSEDUR
PENGENDALIAN DOKUMEN**

Nomor : PT-KITSBS-01
Revisi : 00
Tgl : April
Hal : 2 dari 8

1. Kebijakan Perusahaan
 2. KPI, Tujuan Sasaran dan Program Terpadu
 3. Manual Terpadu
 4. Prosedur Terpadu
 5. Instruksi Kerja
 6. Formulir
- 5.1.2. Dokumen Eksternal, antara lain seperti:
- a. Peraturan, perundangan dan persyaratan lainnya
 - b. Acuan Kerja alat
 - c. Acuan kerja lainnya yang diterbitkan selain dari PT. PLN (Persero) Pembangkitan Sumbagsel

5.2 Status Dokumen :

1. Dokumen Asli : adalah dokumen asli yang disimpan oleh Sekretariat SMT sebagai master. Dokumen asli ditandai dengan adanya logo asli pada pilihan "ASLI" yang ada dalam cover dokumen.
2. Salinan Terkendali : adalah salinan dokumen asli yang didistribusikan kepada pengguna dokumen yang tercantum dalam Daftar Dokumen Internal sebagai panduan penerapan sistem yang ditandai dengan stempel merah "SALINAN TERKENDALI" dan dituliskan nomor salinan sesuai dengan nomor pengguna dokumen seperti yang tertuang dalam Daftar Dokumen Internal. Sekretaris SMT akan menarik salinan resmi yang tidak berlaku apabila ada revisi baru. Stempel "SALINAN TERKENDALI" tidak digunakan jika distribusi dokumen SMT melalui sistem online.
3. Salinan Tidak Terkendali : adalah salinan dokumen yang didistribusikan kepada pihak-pihak yang tidak tercantum dalam Daftar Dokumen Internal, ditandai dengan



KANTOR INDUK PT PLN (PERSERO) PEMBANGKITAN SUMATERA BAGIAN SELATAN
Jl. Demang Lebar Daun No. 375 Palembang 30128
Telp. (0711) 374951 fax (0711) 374958 email : info.kitsbs@pln.co.id

PROSEDUR
PENGENDALIAN DOKUMEN

Nomor : PT-KITSBS-01
Revisi : 00
Tgl : April
Hal : 3 dari 8

stempel merah "UNTUK INFORMASI" yang ada dalam cover dokumen. Sekretaris SMT tidak akan menarik salinan ini yang sudah tidak berlaku apabila ada revisi baru.

4. Dokumen Tidak Berlaku : adalah dokumen yang sudah tidak berlaku. Dokumen tidak berlaku ditandai dengan stempel "TIDAK BERLAKU" warna merah. Dokumen internal tidak berlaku disimpan oleh Sekretaris SMT sampai 3 revisi terakhir.

5.3 Aturan Pengesahan Dokumen

Dokumen	Dibuat Oleh	Diperiksa Oleh	Disetujui Oleh
Manual Terpadu	Sekretariat SMT	Wakil Manajemen	General Manager
Prosedur Terpadu	Sekretariat SMT/ Deputi Manajer	Wakil Manajemen/ Manajer Bidang	General Manager
Instruksi Kerja	Sekretariat SMT/ Supervisor Atas	Sekretariat SMT	Wakil Manajemen/ Manajer bidang

6. Uraian Prosedur

6.1 Pembuatan Dokumen Internal

- 6.1.1. Apabila ada kebutuhan pembuatan dokumen baru maka diusulkan untuk pembuatan dokumen baru melalui formulir Permintaan/ Perubahan Dokumen (FR-KITSBS-01-06) yang diajukan kepada Wakil Manajemen. Kecuali dalam pengembangan sistem baru atau perubahan sistem secara menyeluruh, maka tidak perlu dilakukan permintaan pembuatan dokumen melainkan di bentuk Tim untuk mengembangkannya.
- 6.1.2. Bila usulan pembuatan dokumen baru/ perubahan dokumen berasal dari pemilik proses, maka langsung di sertai dengan usulan draf dokumen.
- 6.1.3. Pemeriksaan kelayakan draf dokumen oleh Wakil Manajemen dengan mempertimbangkan proses bisnis perusahaan, peraturan perusahaan, persyaratan ISO 9001, ISO 14001, SMK3 dan peraturan lain yang terkait.



KANTOR INDUK PT PLN (PERSERO) PEMBANGKITAN SUMATERA BAGIAN SELATAN
Jl. Demang Lebar Daun No. 375 Palembang 30128
Telp. (0711) 374951 fax (0711) 374958 email : info.kitsbs@pln.co.id

PROSEDUR
PENGENDALIAN DOKUMEN

Nomor : PT-KITSBS-01
Revisi : 00
Tgl : April
Hal : 4 dari 8

6.1.4. Dokumen yang telah disetujui oleh pihak-pihak terkait (ditandai dengan tandatangan) selanjutnya didistribusi sesuai ketentuan yang berlaku dan didata pada formulir daftar dokumen internal oleh sekretariat SMT.

6.2 Penerbitan Dokumen

Setiap dokumen yang akan diterbitkan, kecuali Kebijakan Perusahaan, Sasaran Mutu dan Program Manajemen Lingkungan & K3 diidentifikasi dengan format sebagai berikut :

XX-KITSBS-YY

dimana : XX = kode dokumen.

KITSBS = kode PT. PLN (Persero) Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan

YY = nomor urut dokumen untuk Manual dan Prosedur, menggunakan format dua digit dan untuk masing-masing jenis dokumen dimulai dari angka 01

ZZZ = nomor urut dokumen untuk IK dan Formulir, menggunakan format tiga digit dan untuk masing-masing jenis dokumen dimulai dari angka 001

6.2.1. Formulir, sebagai bagian dari dokumen harus diidentifikasi dengan kode dan nomor formulir, sebagai berikut :

FR- <kode dokumen terkait> - ZZZ

Contoh : FR-PT-KITSBS-01-001,

FR adalah Formulir, PT-KITSBS-01 adalah kode dokumen terkait yaitu Prosedur Pengendalian Dokumen dan 01 adalah nomor formulir ke-1 dari Prosedur Pengendalian Dokumen.

6.2.2. Kode untuk dokumen (XX) ditetapkan sebagai berikut :

Kode	Jenis Dokumen
MT	Manual Terpadu
PT	Prosedur Terpadu
IK	Instruksi Kerja

**KANTOR INDUK PT PLN (PERSERO) PEMBANGKITAN SUMATERA BAGIAN SELATAN**

Jl. Demang Lebar Daun No. 375 Palembang 30128

Telp. (0711) 374951 fax (0711) 374958 email : info.kitsbs@pln.co.id**PROSEDUR
PENGENDALIAN DOKUMEN**Nomor : PT-KITSBS-01
Revisi : 00
Tgl : April
Hal : 5 dari 8

- 6.2.3. Dokumen pada saat diterbitkan pertama kali diberi nomor revisi 00 dan tanggal pada saat mulai diterbitkan.
- 6.2.4. Dokumen yang terbit harus diberi stempel "ASLI" dengan warna merah pada sampul dokumen dan dicatat dalam Daftar Dokumen Master (FR-PT-KITSBS-01-01)

6.3 Perubahan Dokumen

- 6.3.1. Apabila ada kebutuhan perubahan dokumen maka dapat diusulkan untuk melakukan revisi dokumen melalui formulir Permintaan/ Perubahan Dokumen (FR-KITSBS-01-06), yang diajukan kepada Wakil Manajemen.
- 6.3.2. Wakil Manajemen akan berkoordinasi dengan Bidang terkait pemilik dokumen untuk membahas kelayakan revisi dokumen seperti yang diusulkan. Apabila dari hasil pembahasan revisi dokumen di sepakati untuk tidak di lakukan, maka di lakukan penjelasan kepada pihak yang mengusulkan tentang kesimpulan pembahasan.
- 6.3.3. Apabila dari hasil pembahasan di sepakati perlunya revisi dokumen, maka di buat draf revisi dokumen oleh pemilik dokumen terkait untuk diusulkan kepada Wakil Manajemen.
- 6.3.4. Apabila usulan revisi dokumen berasal dari pemilik dokumen, maka langsung di sertai dengan usulan draf revisi dokumen.
- 6.3.5. Pemeriksaan kelayakan draf revisi dokumen oleh Wakil Manajemen dengan mempertimbangkan proses bisnis perusahaan, peraturan perusahaan, persyaratan ISO 9001, ISO 14001, SMK3 dan peraturan lain yang terkait.
- 6.3.6. Apabila draf revisi dokumen dianggap layak, maka sekretariat SMT melakukan proses pendokumentasian, yaitu :
 - a. Melakukan editing dokumen
 - b. Merubah nomor revisi dan tanggal efektif berlakunya dokumen dalam Daftar Dokumen Internal (FR-PT-KITSBS-01-05)
 - c. Menyimpan rekaman formulir Permintaan/ Perubahan Dokumen (FR-KITSBS-02-01) terkait



PROSEDUR
PENGENDALIAN DOKUMEN

Nomor : PT-KITSBS-01
Revisi : 00
Tgl : April
Hal : 6 dari 8

- d. Melakukan proses pengesahan revisi dokumen sesuai tabel aturan pengesahan dokumen
- e. Menggandakan dokumen sejumlah pengguna dokumen sesuai daftar dokumen internal
- f. Memberikan nomor salinan
- g. Mendistribusikan salinan dokumen dengan formulir Penyerahan Dokumen (FR-KITSBS-01-04)
- h. Menarik salinan dokumen revisi sebelumnya dan melakukan tindakan untuk menghindari penggunaan salinan yang tidak berlaku.
- i. Menyimpan bukti penyerahan dokumen
- j. Memberikan stempel "TIDAK BERLAKU" warna merah pada dokumen asli yang telah direvisi dan menyimpan sampai tiga revisi terakhir sebagai referensi.

6.4 Pemberlakuan Dokumen Eksternal

- 6.4.1. Dokumen eksternal yang menjadi acuan kinerja Kantor Induk PT. PLN (Persero) Pembangkitan Sumbagsel, didaftar dalam formulir Daftar Dokumen Eksternal (FR-KITSBS-01-05) oleh masing-masing bidang.
- 6.4.2. Copy daftar dokumen eksternal dibagikan kepada masing-masing Bidang agar tidak terjadi kesalahan penggunaan dokumen eksternal.
- 6.4.3. Apabila ada perubahan penggunaan dokumen eksternal maka dilakukan pemberitahuan kepada masing-masing Bidang dengan melampirkan daftar dokumen eksternal yang baru.

6.5 Penarikan dan Pemusnahan Dokumen Tidak Berlaku.

- 6.5.1. Apabila dokumen diubah, maka Dokumen Asli dan Terkendali yang lama dinyatakan sebagai dokumen Tidak Berlaku dan harus ditarik dari penggunaan (perhatikan 6.3.6.j)
- 6.5.2. Dokumen Asli yang Tidak Berlaku dikeluarkan dari tempat penyimpanan dan diberi tanda "TIDAK BERLAKU" dengan warna merah, sedangkan dokumen terkendali yang tidak berlaku dikembalikan ke Sekretariat SMT



KANTOR INDUK PT PLN (PERSERO) PEMBANGKITAN SUMATERA BAGIAN SELATAN
Jl. Demang Lebar Daun No. 375 Palembang 30128
Telp. (0711) 374951 fax (0711) 374958 email : info.kitsbs@pln.co.id

PROSEDUR
PENGENDALIAN DOKUMEN

Nomor : PT-KITSBS-01
Revisi : 00
Tgl : April
Hal : 7 dari 8

untuk dimusnahkan dengan menggunakan Berita Acara Pemusnahan Dokumen/ Rekaman (FR-PT-KITSBS-02-03).

- 6.5.3. Dokumen Asli yang tidak Berlaku disimpan terpisah dari dokumen Asli yang masih berlaku.
- 6.5.4. Penarikan, penyimpanan dan pemusnahan dokumen tidak berlaku dilakukan oleh Sekretariat SMT
- 6.5.5. Ketentuan ini berlaku untuk dokumen internal dan eksternal

6.6 Sistem Online

Jika media online untuk dokumen SMT telah tersedia, pembuatany/ perubahan dokumen pengecekan dan pengesahan dilakukan sesuai IK pembuatan dan penerbitan dokumen SMT online.

7. Lampiran

- 7.1** Daftar Dokumen Asli (FR-KITSBS-01-01)
- 7.2** Permintaan Pembuatan/ Perubahan Dokumen (FR-KITSBS-01-06)
- 7.3** Daftar Dokumen Internal/ Eksternal (FR-KITSBS-01-05)
- 7.4** Penyerahan Dokumen (FR-KITSBS-01-04)
- 7.5** Berita Acara Pemusnahan Dokumen/Rekaman (FR-KITSBS-02-03)



DAFTAR DOKUMEN MASTER

No. formulir : FR-PT-KITSBS-01-01
No. revisi : 00
Tanggal : April
Halaman :

No.	Nomor Dokumen	Judul Dokumen	Penyusun	Tanggal berlaku	Status revisi

.....
Dibuat oleh,



DAFTAR DOKUMEN TERKENDALI BAGIAN :

No. formulir : FR-PT-KITSBS-01-02
No. revisi : 00
Tanggal : April
Halaman :

No.	No. Dokumen	Judul Dokumen	Penyusun	Tanggal Berlaku	Status Revisi

.....
Dibuat oleh,



FORMULIR PENGIRIMAN DOKUMEN

No. formulir : FR-PT-KITSBS-01-03
No. revisi : 00
Tanggal : April
Halaman :

Nomor :/...../...../.....
Kepada Yth.

Tanggal :

.....
.....

Bersama ini kami sampaikan dokumen tersebut di bawah ini :

No.	Nomor Dokumen	Judul dokumen	Status Revisi

Atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Sekretariat SMT

.....

Dokumen tersebut di atas telah kami terima Penerima dokumen
Tanggal :
Unit kerja :



FORMULIR SURAT PERNYATAAN

No. formulir : FR-PT-KITSBS-01-04
No. revisi : 00
Tanggal : April
Halaman :

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama :
Jabatan :
Alamat :
Perusahaan :

Selaku pemegang dokumen – dokumen tersebut di bawah ini, menyatakan **tidak akan memperbanyak dan/atau menyerahkan** dokumen-dokumen tersebut tanpa ijin tertulis dari PT. PLN (Persero) Pembangkitan Sumbagsel Sektor Pembangkitan Tarahan.

No.	Nomor dokumen	Judul dokumen	Status revisi

Setuju/Tidak setuju *) diberikan

Wakil Manajemen,

Pemegang dokumen

(.....)

(.....)



**DAFTAR DOKUMEN
INTERNAL/EKSTERNAL*)**

No. formulir : FR-PT-KITSBS-01-05
No. revisi : 00
Tanggal : April
Halaman :

No.	Judul Dokumen	Pengarang / Penerbit	Tahun penerbitan	Pemegang dokumen

*) Coret yang tidak perlu

.....

Dibuat oleh,



**FORMULIR PERMINTAAN
PERUBAHAN DOKUMEN**

No. formulir : FR-PT-KITSBS-01-06
No. revisi : 00
Tanggal : April
Halaman :

No. Dokumen		Revisi / Tanggal	
Judul Dokumen			
Usulan Perubahan			
Bagian / Butir	Uraian perubahan	Alasan perubahan	
.....			
PENINJAUAN DOKUMEN			
Hasil Tinjauan	<input type="checkbox"/>	Setuju dengan usulan tersebut di atas	
	<input type="checkbox"/>	Tidak setuju dengan usulan diatas, dengan alasan	
No.	Nama	Jabatan	Tanda Tangan



FORMAT SAMPUL DOKUMEN

No. dokumen : PT-KITSBS-01-Lamp II
No. revisi : 00
Tanggal : April
Halaman :



<SISTEM MANAJEMEN>

<JUDUL DOKUMEN>

Nomor : XX-STAR-YY
Revisi : 01
Tanggal : 09 Agustus 2012
Halaman : ... dari

Dokumen ini milik PT. PLN (Persero) Pembangkitan Sumbagsel Sektor Pembangkitan Tarahan & dilarang memperbanyak tanpa seijin dari Wakil Manajemen Sistem Manajemen Terpadu



FORMAT STEMPEL DOKUMEN

No. dokumen : PT-KITSBS-01-Lamp III
No. revisi : 00
Tanggal : April
Halaman :

1. Format Stempel Dokumen Asli (Warna Biru, Ukuran Huruf 36 pt)

MASTER

2. Format Stempel Dokumen Terkendali (Warna Biru, Ukuran Huruf 28 pt & 14 pt)

TERKENDALI

Salinan No

3. Format Stempel Dokumen Kadaluarsa (Warna Merah, Ukuran Huruf 28 pt & 14 pt)

KADALUARSA

Tanggal :

4. Format Stempel Dokumen Eksternal (Warna Biru, Ukuran Huruf 28 pt)

BERLAKU

Apa yang harus dikendalikan?

Saat bekerja dalam suatu organisasi atau saat memantau pelaksanaan sistem manajemen akan timbul pertanyaan apakah perlu untuk memantau dokumen perusahaan? Saat melihat fakta bahwa besarnya arus data yang ada terjadi di organisasi besar maka pertanyaan tersebut menjadi sangat masuk akal. Berikut ini disajikan beberapa alasan mengapa dokumen di suatu organisasi perlu untuk dikendalikan dan dipantau:

- a) Memo atau catatan kecil berupa *interoffice* sering kali hanya di tempel di tembok setiap departemen. Esensi dari memo tersebut mencantumkan informasi berupa kebutuhan akan produksi, jumlah *packaging* yang diperlukan untuk sebuah produk dan sebagainya sehingga memo tersebut mengandung informasi yang penting. Melihat kasus tersebut pertanyaan akan haruskan kita mengendalikan dokumen organisasi menjadi sangat masuk akal. Selain akan berdampak pada kinerja yang memburuk, pelanggan yang tidak puas akan produk atau jasa serta hal ini tidak memenuhi persyaratan ISO 9001. Kasus lainnya perusahaan kadang menempelkan memo tersebut di tembok setiap departemen namun mereka sudah menduplikasi memo tersebut dalam sebuah catatan yang rapi. Hal ini tetap akan menjadikan sebuah permasalahan karena ada kemungkinan terjadi ketidaksesuaian antara memo dengan catatan dibuku, sehingga pengguna dari memo tersebut atau catatan di buku akan memiliki persepsi yang berbeda.
- b) Dalam perusahaan besar maupun organisasi yang besar, setiap tahunnya mereka akan memberikan pelatihan guna pengembangan diri bari karyawan atau anggota mereka. Teknis pelaksanaan pelatihan bisa berupa menampilkan vidio, *slide*, bahan lepas dan sebagainya. Dalam kasus ini, catatan tentang perusahaan dimasa lalu terkait peristiwa, kegagalan, keberhasilan, akan sangat diperlukan. Sehingga, melihat dari kasus ini pertanyaan tentang apakah kita perlu untuk menata dokumen menjadi sangat masuk akal. Penataan, pemantauan dan pengendalian dokumen berorientasi kedepan bahwa suatu saat nanti knowledge dari dokumen tersebut akan

dibutuhkan. Selain itu, melakukan pelatihan seperti yang sudah dijelaskan tadi merupakan salah satu persyaratan untuk ISO 9001.

- c) Sebuah organisasi mengembangkan sebuah *checklist* yang digunakan untuk mencatat hasil dari inspeksi sebuah produk. *Checklist* yang kosong menunjukkan bahwa apa yang harus diinspeksi seperti yang terindikasi oleh bagian yang harus diisi oleh pengawas selesai. Bagian dari formulir tersebut harus dikendalikan seperti sebuah dokumen dan kemudian dicatat sebagai catatan ketika mereka menyelesaikannya.

Skenario ini menggaris bawahi tentang fakta bahwa informasi terdokumentasi tidak harus dibatasi dengan prosedur yang tradisional, instruksi pekerjaan dan sejenisnya. Istilah informasi terdokumentasi bisa merujuk pada lingkup yang lebih luas lagi, segala jenis yang membutuhkan pengendalian, tergantung pada informasi yang ada didalamnya. Beberapa contoh dari kasus tersebut adalah sebagai berikut;

- a) Database
- b) Foto
- c) Gambar
- d) Diagram
- e) Sketsa
- f) Audio
- g) Video
- h) Sampel Produk
- i) Sampel cacat/rusak/*reject*
- j) Lukisan minyak
- k) *Checklist*

l) Diagram alur, dan

m) Formulir kosong

Persiapan organisasi untuk mengimplementasi QMS

Bagi organisasi yang sedang dalam tahap mengimplementasi QMS, dan berharap untuk memenuhi persyaratan ISO 9001:2015, catatan berikut ini dapat menjadi bahan pertimbangan;

a) Untuk organisasi yang sedang dalam tahap mengimplementasi atau sudah selesai proses implementasi QMS, ISO 9001:2015 memberikan proses pendekatan berikut;

- Menentukan proses yang diperlukan untuk mengimplementasi QMS
- Menentukan interaksi antar proses
- Mendokumentasikan proses untuk memastikan keefektifitasan operasi dan kendali.

b) Analisis dari proses tersebut harus dipaksakan untuk menentukan jumlah dari informasi terdokumentasi yang dibutuhkan untuk QMS mengacu kepada ISO 9001:2015.

Harapan organisasi dalam mengadaptasi QMS yang ada

Bagi organisasi yang sedang menjalankan QMS, catatan berikut ini bisa menjadi bahan pertimbangan. Catatan berikut ditujukan untuk memandu dalam memahami perubahan informasi terdokumentasi yang dibutuhkan atau difasilitasi oleh transisi ke ISO 9001:2015;

a) Sebuah organisasi dengan QMS yang sudah ada seharusnya tidak menulis ulang semua informasi terdokumentasi mereka dalam rangka untuk memenuhi persyaratan ISO 9001:2015. Jika organisasi telah menstrukturkan QMS mereka berdasarkan pada cara menjalankan QMS secara efektif, maka menggunakan pendekatan proses.

- b) Sebuah organisasi mungkin bisa membawa beberapa penyederhanaan dan atau konsolidasi dari informasi terdokumentasi yang ada dalam rangkan menyederhanakan QMS mereka.

Mendemonstrasi kecocokan dengan ISO 9001:2015

Beberapa hal yang harus disediakan bagi organisasi yang mengharapkan kecocokan dengan persyaratan ISO 9001:2015 dengan tujuan sertifikasi/registrasi, kontraktual, atau alasan lainnya, adalah sebagai berikut;

- a) Organisasi mungkin bisa mendemonstrasikan kecocokan tanpa kebutuhan akan informasi terdokumentasi yang besar
- b) Untuk mengklaim kecocokan dengan ISO 9001:2015, organisasi harus mampu untuk menyediakan bukti tujuan dari keefektivitasan dari prosesnya dan QMSnya.
- c) *Objective evidence* tidak perlu untuk bergantung pada keberadaan informasi terdokumentasi, kecuali yang dimaksud dalam ISO 9001:2015.
- d) Dapat diterima dengan menggunakan dasar relean atas ISO 9001:2015 jika sebuah organisasi tidak memiliki informasi terdokumentasi spesifik untuk beberapa aktivitas dan tidak memenuhi standar. Di beberapa situasi, kedua internal dan eksternal audit mungkin mengacu kepada ISO 9001:2015 untuk segalan tujuan penilaian kecocokan.

Persyaratan dokumentasi dalam tabulasi

Berikut ini disajikan beberapa persyaratan minimum pendokumentasian, namun organisasi dapat memperluas atau menambahkan persyaratan lainnya yang diperlukan. Organisasi dapat menentukan tambahan informasi terdokumentasi yang dibutuhkan.

Tabel 2.2

Persyaratan pendokumentasian

CLAUSE	PERSYARATAN DOKUMENTASI
Ruang Lingkup	Ruang lingkup dari QMS organisasi akan tersedia dan dipantau sebagai informasi terdokumentasi. Ruang lingkup akan menyajikan jenis produk dan jasa, dan menyediakan pembenaran akan segala persyaratan dari Standar Internasional yang mereka akui.
<u>Quality management system and its processes</u>	Untuk melihat lebih luas akan kebutuhan, organisasi akan; <ul style="list-style-type: none"> a) Memantau informasi terdokumentasi untuk mendukung operasi proses mereka b) Mempertahankan informasi terdokumentasi untuk memiliki kepercayaan bahwa proses sedang dijalankan sesuai dengan rencana.
Mengkomunikasikan kebijakan kualitas	Kebijakan kualitas akan; <ul style="list-style-type: none"> a) Tersedia sebagai informasi terdokumentasi b) Dikomunikasikan, dipahami dan diterapkan untuk organisasi c) Disediakan untuk kepentingan beberapa pihak
<u>Quality objectives and planning to achieve them</u>	Organisasi akan memantau informasi terdokumentasi pada tujuan kualitas
Memonitoring dan mengukur sumber daya	Organisasi akan mempertahankan informasi terdokumentasi yang tepat sebagai bukti yang baik untuk tujuan monitoring dan pengukuran piranti.
<u>Measurement traceability</u>	Saat pengukuran kemampuan melacak adalah sebuah kebutuhan, atau diperhitungkan oleh organisasi untuk menjadi bagian dari kepercayaan dalam kebenaran hasil dari pengukuran, maka pengukuran perlengkapan akan menjadi terkalibrasi dan terverifikasi, atau keduanya, dalam interval yang spesifik, atau merupakan prioritas untuk penggunaan.
<u>Competence</u>	Organisasi akan mempertahankan informasi terdokumentasi akan

CLAUSE	PERSYARATAN DOKUMENTASI
	bukti dari kompetensi.
<u>General (Documented information)</u>	<p>SMQ organisasi akan meliputi:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Informasi terdokumentasi yang dibutuhkan oleh Standar Internasional b) Informasi terdokumentasi yang ditentukan oleh organisasi untuk keefektivitasan QMS <p>Catatan: perluasan dari informasi terdokumentasi untuk QMS dapat berbeda antar organisasi karena ukuran dari organisasi, jenis kegiatan organisasi, proses, produk dan jasa, kompleksitas dari proses dan interaksi, serta kompetensi anggota.</p>
<u>Operational planning and control</u>	<p>Menentukan dan menjaga informasi terdokumentasi untuk;</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Memiliki kepercayaan bahwa proses yang sedang dilaksanakan sudah sesuai dengan rencana b) Mendemonstrasikan <i>conformity</i> dari produk atau jasa untuk persyaratan mereka <p>Catatan: istilah 'menjaga' memiliki makna antara memantau dan mempertahankan informasi terdokumentasi.</p>
<u>Review of requirements related to products and services</u>	<p>Organisasi akan mempertahankan informasi terdokumentasi, karena dapat dipakai untuk;</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Hasil dari <i>review</i> b) Pada segala persyaratan yang baru untuk produk dan jasa
<u>Design and development planning</u>	<p>Dalam menentukan tahapan dan pengendalian untuk desain dan pengembangan, maka organisasi akan memikirkan informasi terdokumentasi yang dibutuhkan untuk mendemonstrasikan bahwa desain dan persyaratan telah terpenuhi.</p>
<u>Design and development</u>	<p>Organisasi akan mempertahankan informasi terdokumentasi pada</p>

CLAUSE	PERSYARATAN DOKUMENTASI
<u>inputs</u>	desain dan pengembangan input.
<u>Design and development control</u>	Organisasi akan menerapkan kendali untuk mendesain dan mengembangkan proses untuk meyakinkan bahwa: informasi terdokumentasi dari aktivitas yang ditahankan.
<u>Design and development output</u>	Organisasi akan mempertahankan informasi terdokumentasi pada desain dan pengembangan output.
<u>Design and development changes</u>	Organisasi akan mempertahankan informasi terdokumentasi pada: <ul style="list-style-type: none"> a)Desain dan perkembangan perubahan b)Hasil dari review c)Otorisasi perubahan d)Tindakan yang diambil untuk mencegah dampak yang merugikan
<u>General (Control of external provided products and services)</u>	Organisasi akan mempertahankan informasi terdokumentasi pada hasil dari aktivitas dan segala aksi yang muncul dari evaluasi
<u>(Control of production and service provision)</u>	Konisi yang terkendali akan meliputi; <ul style="list-style-type: none"> a) Ketersediaan informasi terdokumentasi; karakteristik dari barang yang diproduksi, jasa yang disediakan, atau aktivitas yang dilakukan. b) Hasil yang akan diraih
<u>Identification and traceability</u>	Organisasi akan mengendalikan indentifikasi yang unik daru output saat <i>traceability</i> merupakan sebuah persyaratan, dan akan mempertahankan informasi terdokumentasi yang dibutuhkan untuk menjadikan <i>traceability</i> .
<u>Property belonging to customers or external providers</u>	Saat properti dari seorang pelanggan atau penyedia luar hilang, atau rusak atau tidak dapat digunakan, organisasi akan melaporkan kejadian ini kepada pelanggan atau penyedia luar dan mempertahankan informasi terdokumentasi.

CLAUSE	PERSYARATAN DOKUMENTASI
<u>Control of changes</u>	Organisasi akan mempertahankan informasi terdokumentasi yang menggambarkan hasil dari review akan perubahan, karyawan yang mengotorisasi perubahan, dan segala kebutuhan akan tindakan yang muncul dari kegiatan review.
<u>Release of goods and services</u>	Organisasi akan mempertahankan informasi terdokumentasi saat meluncurkan produk dan jasa mereka. Informasi terdokumentasi akan meliputi; a) Bukti akan suatu <i>conformity</i> dengan kriteria yang diterima b) <i>Traceability</i> untuk karyawan yang mengotorisasi peluncuran produk atau jasa.
<u>Control of nonconforming outputs</u>	Organisasi akan mempertahankan informasi terdokumentasi yang; a) Menggambarkan <i>nonconformity</i> b) Menggambarkan tindakan yang diambil c) Menggambarkan segala <i>concessions</i> yang didapatkan d) Mengidentifikasi otoritas yang memutuskan tindakan yang dihargai pada <i>nonconformity</i>
<u>General (Monitoring, measurement, analysis and evaluation)</u>	Organisasi akan mendapatkan informasi terdokumentasi yang tepat sebagai bukti dari hasil.
<u>(Internal Audit)</u>	Organisasi akan mempertahankan informasi terdokumentasi sebagai bukti dari implementasi program audit dan hasil audit.
<u>Management review</u>	Organisasi akan mempertahankan informasi terdokumentasi sebagai bukti dari hasil review manajemen.
<u>Nonconformity and corrective action</u>	Organisasi akan mempertahankan informasi terdokumentasi sebagai bukti dari; a) Sifat dari <i>nonconformities</i> dan segala tindakan yang diambil b) Hasil dari segala tindakan koreksi

CLAUSE	PERSYARATAN DOKUMENTASI
Memahami organisasi dan konteksnya	Organisasi akan menentukan isu eksternal dan internal yang relevan untuk tujuan mereka dan strategi mereka serta yang mempengaruhi kemampuan untuk mencapai hasil yang diinginkan dari QMS mereka.
<u>Understanding the needs and expectations of interested parties</u>	Mendasarkan pada dampak dan dampak potensial pada kemampuan organisasi untuk secara konsisten menyediakan produk dan jasa yang memenuhi produk dan jasa yang memenuhi persyaratan perundang-undangan, maka organisasi akan menentukan; <ul style="list-style-type: none"> a) Pihak yang tertarik yang relevan dengan QMS b) Persyaratan dari pihak yang tertarik yang relevan dengan QMS.
<u>Scope</u>	Organisasi harus menentukan batasan QMS
<u>QMS and its processes</u>	Organisasi akan menentukan proses yang dibutuhkan untuk QMS dan aplikasi mereka selama organisasi akan; <ul style="list-style-type: none"> a) Menentukan input yang dibutuhkan dan output yang diharapkan dalam proses terkait b) Menentukan urutan dan interaksi dari proses c) Menentukan dan menerapkan kriteria dan metode d) Menentukan sumber daya yang dibutuhkan dan meyakinkan ketersediaanya e) Menempatkan tanggungjawaban dan otoritas untuk proses f) Menempatkan resiko dan kesempatan g) Mengevaluasi proses dan segala hal yang dibutuhkan h) Meningkatkan proses dan kualitas QMS

CLAUSE	PERSYARATAN DOKUMENTASI
<u>Actions to address risks and opportunities</u>	Saat merencanakan QMS, organisasi akan memikirkan topik dan persyaratan serta menentukan risiko dan kesempatan yang perlu ditempatkan untuk memberikan <i>assurance</i> yang QMS dapat mencapai hasil yang dituju serta meningkatkan pengaruh yang diinginkan untuk mencegah, mengurangi atau menghilangkan pengaruh yang tidak diinginkan.
<u>Quality objectives and planning to achieve them</u>	Saat merencanakan bagaimana mencapai kualitas tujuannya, organisasi akan menentukan; <ul style="list-style-type: none"> a) Apa yang akan dikerjakan b) Sumber daya apa yang akan dibutuhkan c) Siapa yang bertanggung jawab d) Kapan pekerjaan tersebut akan diselesaikan e) Bagaimana hasil akan dievaluasi
<u>General Resources</u>	Organisasi akan menentukan dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk membentuk, mengimplementasi, memantau dan peningkatan dari QMS
<u>People</u>	Organisasi akan menentukan dan menyediakan anggota atau karyawan yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan QMS, untuk operasi dan kendali dari proses.
<u>Infrastructure</u>	Organisasi akan menentukan, menyediakan dan memantau infrastruktur.
<u>Environment for the operation of processes</u>	Organisasi akan menentukan, menyediakan dan memantau lingkungan yang dibutuhkan.
<u>Monitoring and measuring</u>	Organisasi akan menentukan dan menyediakan sumber daya yang

CLAUSE	PERSYARATAN DOKUMENTASI
<u>resources</u>	dibutuhkan untuk meyakinkan <i>valid</i> dan <i>reliable</i> dari sebuah kesimpulan atau hasil saat monitoring atau measuring digunakan untuk memferifikasi <i>conformity</i> dari produk dan jasa. Organisasi akan menentukan jika <i>validity</i> dari hasil pengukuran sebelumnya telah dibuat dengan kurang baik.
<u>Organisational knowledge</u>	Organisasi akan menentukan knowledge yang diperlukan. Saat menempatkan perubahan kebutuhan dan tren, organisasi akan memikirkan knowledgenya saat ini dan menentukan bagaimana untuk mendapatkan atau mengakses segala knowledge yang dibutuhkan dan dibutuhkan untuk diperbaharui.
<u>Competence</u>	Organisasi akan menentukan kompetensi yang dibutuhkan saat menjalankan pekerjaan yang didapat dibawah kendali yang mempengaruhi kinerja dan keefektivitasan dari QMS.
<u>Communication</u>	Organisasi akan menentukan komunikasi internal dan eksternal yang relevan dengan QMS meliputi; a) Pada apa yang akan dikomunikasikan b) Kapan akan dikomunikasikan c) Dengan siapa harus dikomunikasikan d) Bagaimana untuk mengkomunikasikan e) Siapa yang akan mengkomunikasikan
<u>Design and development inputs</u>	Organisasi akan menentukan persyaratan yang diperlukan untuk jenis yang spesifik akan produk dan jasa yang sedang didesain dan dikembangkan. Organisasi akan memikirkan; a) Persyaratan fungsional dan kinerja b) Informasi yang didapat dari desain serupa sebelumnya dan aktivitas pengembang

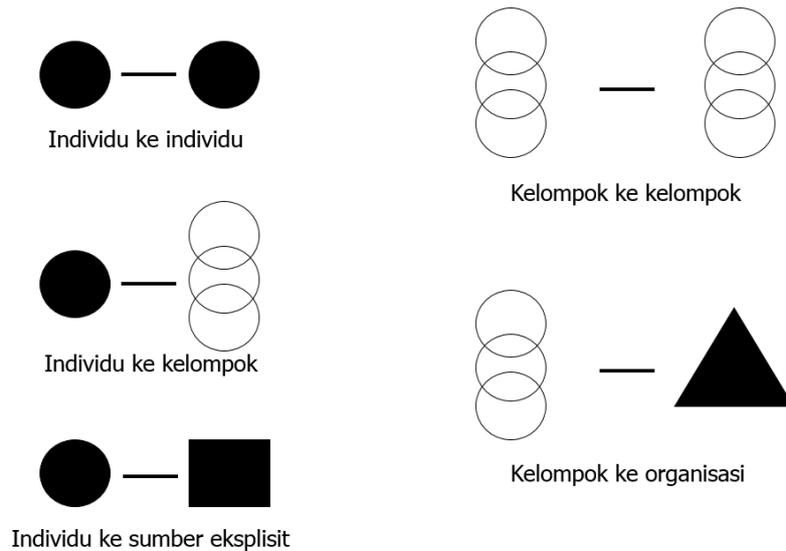
CLAUSE	PERSYARATAN DOKUMENTASI
	<p>c) Persyaratan menurut undang-undang dan dari pemerintah</p> <p>d) Standar atau kode dari praktek yang sudah disepakati oleh organisasi untuk diimplementasi</p> <p>e) Konsekuensi potensial akan kegagalan karena sifat dari barang dan jasa</p>
<p><u>General (Control of externally provided processes, products and services)</u></p>	<p>Organisasi akan menentukan kendali untuk diaplikasikan untuk menyiapkan proses, produk dan jasa ketika:</p> <p>a) Barang dan jasa dari penyedia luar yang ditujukan untuk penggabungan kedalam barang atau jasa organisasi</p> <p>b) Barang dan jasa yang disediakan secara langsung untuk pelanggan dengan penyedia luar.</p> <p>c) Sebuah proses atau bagian dari proses yang disediakan oleh penyedia luar sebagai hasil dari keputusan organisasi.</p> <p>Organisasi akan menentukan dan mengaplikasi kriteria dari evaluasi, pemilihan, monitoring akan kinerja, dan re-evaluasi.</p>
<p><u>Type and extent of control</u></p>	<p>Organisasi akan menentukan verifikasi. Selain itu adalah aktivitas yang dibutuhkan.</p>
<p><u>General (Monitoring, measurement, analysis and evaluation)</u></p>	<p>Organisasi akan menentukan;</p> <p>a) Apa yang harus dimonitoring dan diuku</p> <p>b) Metode untuk memonitoring, mengukur, analisis dan evaluasi yang dibutuhkan untuk meyakinkan validitas hasil.</p> <p>c) Kapa monitoring dan pengukuran akan dilakukan</p> <p>d) Kapan hasil dari monitoring dan pengukuran akan dianalisis dan dievaluasi</p>

CLAUSE	PERSYARATAN DOKUMENTASI
<u>Customer satisfaction</u>	Organisasi akan memonitoring persepsi pelanggan tentang apa yang mereka butuhkan dan harapkan untuk dipenuhi. Organisasi akan menentukan metode untuk mendapatkan, memonitoring dan memantau informasi ini.
<u>General (Improvement)</u>	Organisasi akan menentukan dan memilih kesempatan untuk meningkatkan dan mengimplementasi aksi yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan.

Sumber: <http://isoconsultantpune.com/iso-90012015-organizational-knowledge/> (dikembangkan oleh penulis)

DISTRIBUTION

Distribution atau sharing merupakan proses manajemen knowledge dalam membagikan knowledge keseluruh organisasi. Proses distribusi berfokus kepada proses transfer dan berbagi knowledge diantara individu dalam suatu organisasi. Kesuksesan suatu manajemen knowledge system adalah dimana individu-individu bisa menerima dan berkontribusi dalam wadah knowledge dengan baik.



Sumber: Nonaka, 1996 (dikembangkan oleh penulis)

Gambar 2.4

jenis distribusi

Explicit knowledge yang telah disimpan akan diakses oleh anggota organisasi. Proses ini yang dimaksud dengan internalisasi knowledge oleh anggota organisasi. Akses akan diberikan oleh organisasi kepada anggota mereka. Dalam struktur organisasi, biasanya jenis akses yang diberikan akan berbeda-beda.

Proses distribusi atau proses transfer ini dalam suatu organisasi akan berbeda-beda. Transfe knowledge yang timbul bisa dalam bentuk antar individu ke individu, individu ke kelompok atau kelompok ke kelompok, individu ke sumber eksplisit dan kelompok ke organisasi. Gambar 2.3 menggambarkan hubungan-hubungan transfer knowledge yang biasa terjadi dalam suatu organisasi. Lingkaran tunggal mensimbolkan satu individu sedangkan lingkaran yang saling berpotongan mensimbolkan sebuah kelompok.

Teknologi informasi bisa mendukung semua jenis transfer seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Teknologi informasi akan dibahas dalam bab selanjutnya. Direktori yang dimiliki oleh perusahaan bisa membuat individu untuk secara cepat ditempatkan ke individu yang memiliki knowledge yang bisa menyelesaikan permasalahan perusahaan. Teknologi mendukung intraorganisasi dan interorganisasi knowledge networks. Teknologi informasi menjadi sangat penting dalam mekanisme koordinasi interorganisasi vertikal dan horisontal.

Transfer Pengalaman

Transfer pengalaman dalam dunia organisasi bukanlah hal yang tidak mungkin. Pada praktiknya, aktivitas transfer pengalaman sangat mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan maupun secara individu. Dalam organisasi, terdapat kebiasaan atau budaya dimana anggotanya menyalurkan pengalaman yang didapat untuk anggota lainnya. Budaya organisasi akan dibahas lebih lanjut dalam bab selanjutnya.

Aktivitas transfer pengalaman menjadi sebuah strategi perusahaan. Tujuan yang ingin dicapai dengan adanya aktivitas transfer pengalaman adalah memperluas pengetahuan individu dan meningkatkan kinerja individu. Dalam praktik berorganisasi, individu perlu membuat suatu keputusan. Dengan adanya transfer knowledge, pengetahuan individu akan semakin luas sehingga dapat digunakan untuk membuat keputusan. Selain itu, kemampuan setiap individu diharapkan dapat meningkat. Dengan adanya transfer knowledge akan mengurangi aktivitas "trial and error" yang mana memakan waktu dan biaya. Waktu dan biaya akan dipotong dengan aktivitas transfer knowledge.

Dalam melaksanakan strategi transfer knowledge, terdapat dua strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu;

- a) Strategi kodifikasi. Merupakan transfer explicit knowledge yang mana anggota yang lain dapat langsung menggunakan pengetahuan tersebut. Dalam mempelajari explicit knowledge pengguna tidak harus bertatap muka dengan pemilik pengalaman. Dari keadaan tersebut maka dapat diketahui beberapa keuntungan dan kelemahan dari strategi kodifikasi adalah sebagai berikut;

Keuntungan:

1. Pengetahuan siap digunakan
2. Dapat digunakan kembali
3. Perpindahan pengetahuan cenderung lebih cepat

Kelemahan:

1. Terlalu kompleks dan lebih lama

2. Resiko kadarluwasa
3. Tidak relevan dengan kejadian saat ini
4. Membutuhkan pengetahuan menulis yang bagus
5. Ada beberapa knowledge yang tidak bisa dibuat eksplisit

b) Strategi personal. Merupakan proses transfer pengalaman dimana penerima dan pemberi bertatap muka langsung. Tujuan strategi personal adalah menggali lebih dalam tacit knowledge melalui proses komunikasi dua arah secara langsung. Dalam strategi ini dokumen-dokumen seperti buku, alat tulis, media perekam dan lain sebagainya tidak dibutuhkan. Melihat kondisi-kondisi tersebut, ada kelemahan dan keuntungan dari penerapan strategi personal yaitu adalah sebagai berikut;

Keuntungan;

1. Pengetahuan akan selalu diperbarui
2. Akan cenderung praktik dalam suatu situasi
3. Muncul suatu inovasi

Kelemahan;

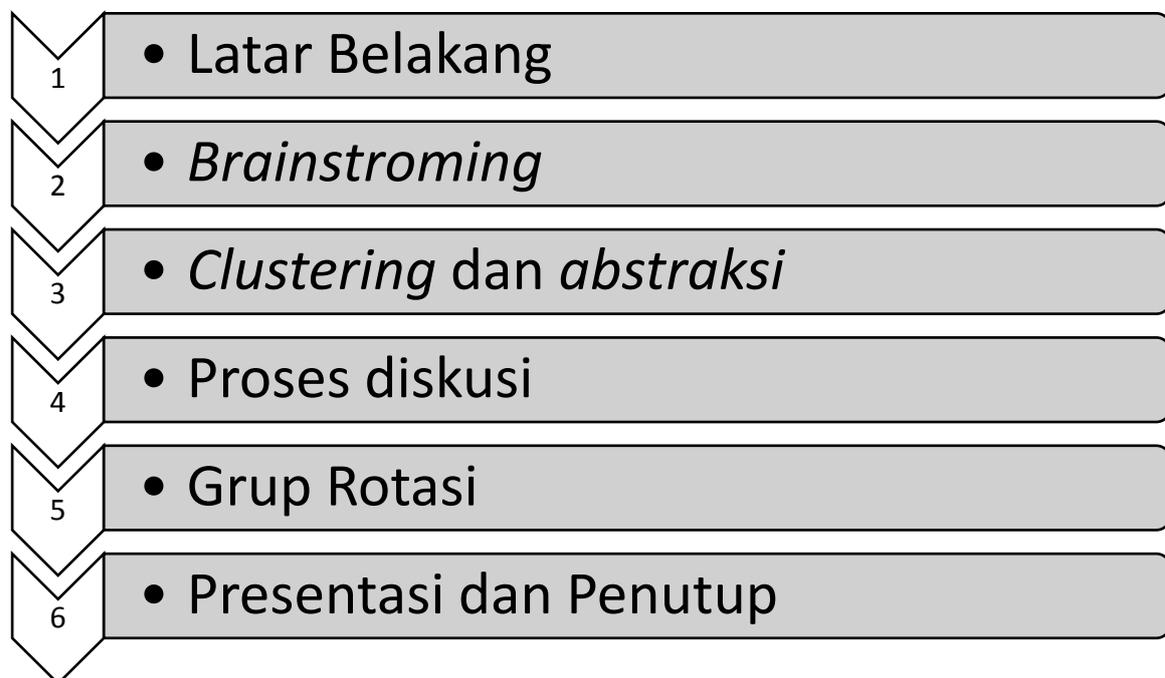
1. Metode ini tidak cocok untuk orang dengan tipe belajar sendiri
2. Kuantitas dan kualitas pengalaman yang disampaikan bergantung kepada kepribadian individu

Strategi kodifikasi lebih menekankan penggunaan media cetak maupun digital untuk proses transfer knowledge. Dalam hal ini media tersebut sangatlah berperan penting dalam pelaksanaan strategi kodifikasi. Perusahaan atau organisasi harus dapat memperhatikan kualitas dari media tersebut. Benda yang berbentuk fisik memiliki resiko untuk rusak. Rusak disini memiliki makna untuk tidak bisa digunakan sebagaimana mestinya sehingga pengguna tidak bisa mendapatkan pengetahuan dari media tersebut. Selain itu, dengan majunya teknologi informasi, muncul teknologi-teknologi canggih yang mendukung implementasi strategi kodifikasi. Seperti halnya komputer yang mana kita dapat memasukkan informasi, mengolah informasi tersebut, menyajikan informasi hasil olahan dan menyimpan segala informasi tersebut. Namun, kemampuan teknologi ini dibatasi dengan *machine error* dimana akan terjadi kerusakan-kerusakan yang disebabkan oleh faktor piranti itu sendiri atau disebabkan oleh pengguna komputer.

Lain hal nya dengan strategi kodifikasi, untuk strategi personal membutuhkan kemampuan dan kemauan individu untuk mentransfer pengalaman mereka. Sedikit menyinggung tentang kepribadia individu dalam segi komunikasi, secara garis besar dapat kita bedakan menjadi dua yaitu komunikatif dan pasif. Individu yang komunikatif sangat diperlukan dalam mengimplementasikan strategi personal. Selain itu, tingkat sosial dia perlu diperhatikan seperti bagaimana dia berinteraksi dengan anggota lainnya, bagaimana dia bisa membaur degan anggota lainnya dan sebagainya. Faktor-faktor itulah yang perlu diperhatikan oleh setiap organisasi dalam mengimplementasi strategi personal. Bagi organisasi yang sudah memilik tim maka pelaksanaan strategi personal akan berjalan sangat lancar.

Lesson Learned

Lessons Learned diperlukan dalam mengimplementasikan strategi kodifikasi transfer knowledge. Lessons Learned merupakan aktivitas pembelajaran bagi para anggota organisasi. Lessons Learned dapat berupa kegiatan workshop yang diadakan oleh organisasi atau perusahaan. Dalam menjalankan aktivitas Lessons Learned Workshop, diperlukan langkah-langkah seperti yang digambarkan berikut ini;



Sumber: <http://www.wm-forum.org> (dikembangkan oleh penulis)

Gambar 2.5

Tahapan pelaksanaan Lessons Learned Workshop

Gambar 2.6 menggambarkan tentang tahapan pelaksanaan Lessons Learned Workshop. Tahapan ini perlu dilalui dalam rangka memastikan kelancaran pelaksanaan aktivitas.

Tahap 1. Penjelasan latar belakang mengapa aktivitas ini dilaksanakan perlu disampaikan oleh para peserta workshop. Hal ini dilakukan agar para peserta dapat mengingatnya selama pelaksanaan workshop hingga penutup. Beberapa hal yang dilakukan adalah dengan cara menyampaikan urgensi dari acara tersebut. Sebagai contoh, terkait dengan pelaksanaan strategi kodifikasi yaitu perlunya pelatihan akses knowledge agar semua anggota dapat mengakses explicit knowledge yang sudah disusun dan disimpan. Untuk beberapa anggota mungkin sudah mengetahui cara mengakses pengetahuan namun bagi beberapa anggota ini merupakan hal yang baru. Namun, bagi organisasi maupun perusahaan, pelaksanaan kegiatan ini harus sekali jalan dalam arti tidak bida dibuat menjadi dua sesi. Sehingga, organisasi harus menyiapkan acara workshop yang dapat mencakup semua anggota dari segi materi. Dari strategi ini, diharapkan peserta yang sudah tahu akan bertambah knowledgenya. Sedangkan, bagi anggota yang belum tahu akan menjadi paham.

Tahap 2. Dalam pelaksanaan workshop ini tidak akan terlalu membahas teori namun praktik. Praktik yang dimaksud adalah praktik penggunaan eksplisit knowledge. Untuk menjadikan pelatihan menjadi lebih efektif maka partisipan akan dibagi menjadi beberapa kelompok kecil. Pembagian kelompok kecil ini akan menjadikan partisipan akan lebih terfokus. Sebelum kegiatan dimulai, perlu dilakukan penjelasan prosedur dan tata cara kegiatan akan dilakukan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar partisipan mampu mengikuti. Prosedur ini merupakan arahan apa saja yang harus dilakukan oleh partisipan. Setelah penjelasan prosedur dilakukan selanjutnya adalah setiap kelompok diharuskan untuk menulis pengalaman mereka masing-masing. Pengalaman ini menyangkut tentang proyek atau aktivitas seputar kegiatan atau pekerjaan dalam organisasi atau perusahaan. Pengalaman inilah yang akan digunakan untuk bahan diskusi. Penulisan ini dapat dilakukan dalam sebuah lembar kertas dalam bentuk catatan.

Tahap 3. Catatan pengalaman yang sudah dibuat masing-masing grup nantinya akan di kumpulkan dan dibagikan ke kelompok yang lainnya. Hal ini menjadikan penukaran pengalaman antara kelompok. Setelah catatat dikumpulkan dan dan bagikan ke kelompok yang lain maka setiap kelompok akan memiliki tugas. Tugas kelompok yaitu menentukan kata kunci dan judul dari pengalaman yang sudah dituliskan oleh kelompok lain. Karenanya, setiap kelompok harus bisa mempelajari dahulu pengalaman eksplisit yang sudah dituliskan dalam catatan tadi. Setelah memahami isi dari pengalaman

kelompok akan menentukan kata kunci yang tepat sesuai dengan isi catatan. Untuk mengetahui informasi secara keseluruhan, kelompok diminta untuk membuatkan judul dalam catatan tersebut. Dengan adanya tugas ini, kelompok akan dipaksa untuk mencari tahu isi dari pengalaman eksplisit tadi dengan cara membacanya. Membaca inilah praktik dari transfer knowledge dengan strategi kodifikasi. Kegiatan ini sekaligus akan melatih anggota untuk menyerap knowledge yang disajikan secara eksplisit.

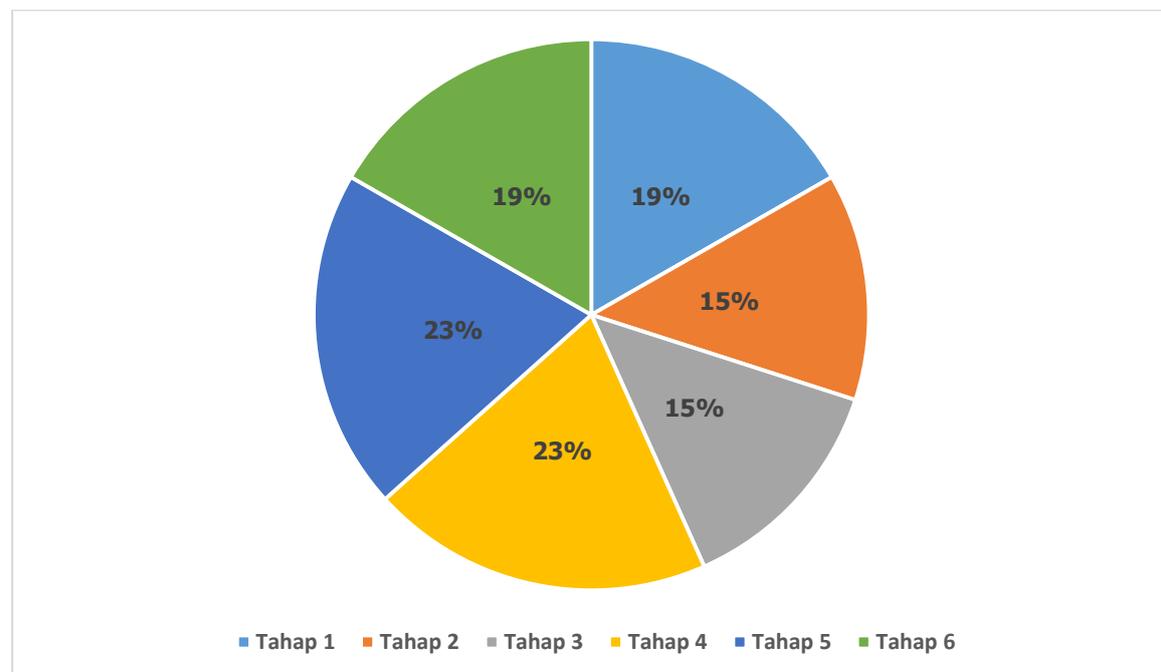
Tahap 4. *Cluster discussion/processing.* Di tahap ini peserta akan diajak berdiskusi. Diskusi akan terjadi di dalam kelompok. Akan ada beberapa pertanyaan yang harus dipecahkan oleh masing-masing kelompok. Pertanyaan tersebut seperti bagaimana hasil yang ideal untuk proyek tersebut? Bagaimana saya bisa bertindak secara individu dalam sebuah tim proyek? Apa yang organisasi dapat dilakukan untuk mencapai situasi yang ideal? Dalam tahap ini peserta mulai diarahkan ke masalah-masalah teknis. Dengan adanya arahan ini diharapkan peserta dapat membayangkan apa yang harus dilakukan dalam mengakses informasi untuk memecahkan suatu permasalahan seperti yang sudah di skenarionkan sebelumnya. Dengan adanya tahap ini membantu peserta untuk mendalami pentingnya implementasi manajemen knowledge. Dalam kegiatan tahap 4 ini, diskusi yang terjadi akan lebih diarahkan untuk tugas individu. Sehingga, setiap individu dalam kelompok akan memecahkan pertanyaan-pertanyaan tersebut. Selain itu, akan ada pengarahan dari pelatih yang mana pelatih bisa dibantu oleh asisten yang akan masuk kesetiap kelompok-kelompok.

Tahap 5. Rotasi grup. Setelah menjawab pertanyaan-pertanyaan maka catatan tadi akan dikumpulkan kembali untuk ditukarkan ke kelompok lainnya. Sehingga, setiap kelompok akan menerima dua catatan dari kelompok lainnya. Rotasi catatan ini akan memberikan kasus atau isu yang berbeda sehingga akan menambah wawasan tentang pengalaman dari anggota lain. Dalam tahap 4, catatan yang berisi isu tadi sudah diberi kata kunci dan judul akan isu tersebut. Sehingga, tugas dari kelompok selanjutnya adalah mempelajari hasil pekerjaan dari kelompok lainnya. Saat mempelajari isu tersebut, kelompok dibolehkan untuk menambahkan temuan yang didapat saat mempelajari pekerjaan dari kelompok lainnya. Hal ini dilakukan sebagai praktik dari sistem manajemen knowledge dimana saat pengguna mempelajari explicit knowledge. Selain itu, praktik ini akan memberikan gambaran untuk anggota yang sama sekali belum mengetahui manajemen knowledge.

Tahap 6. Tahap 6 merupakan tahap terakhir dari kegiatan workshop. Tahap ini tidak memberikan tugas kepada kelompok untuk merotasi catatan mereka dan tidak

memberikan tugas kepada kelompok untuk mempelajari catatan dari kelompok lain. Setelah berbagai tahap dilalui, tugas selanjutnya akan diberikan untuk setiap individu. Setiap individu akan memberikan presentasi hasil dari diskusi yang sudah dilaksanakan. Dalam tahap ini tidak ada kelompok namun semua partisipan akan dijadikan menjadi satu kembali untuk mendengarkan presentasi yang disajikan. Presentasi yang disajikan oleh individu akan didiskusikan oleh semua peserta. Diskusi dapat berupa sesi tanya jawab dimana audien memberikan pertanyaan, sanggahan atau masukan bagi penyaji.

Saat menjalankan kegiatan workshop perlu adanya proporsi waktu yang harus disusun. Dengan adanya jadwal ini pihak penyelenggara dapat menata acara agar tidak terlalu lama. Hal ini diperlukan karena untuk memastikan bagaimana acara tersebut dapat berlangsung. Namun, umumnya setiap organisasi memiliki kebutuhan sendiri akan durasi pelaksanaan workshop. Berikut adalah contoh dari durasi pelaksanaan workshop;



Sumber: <http://www.wm-forum.org> (dikembangkan oleh penulis)

Gambar 2.6

Prosentasi durasi pelaksanaan workshop

Gambar . menggambarkan durasi waktu pelaksanaan Lessons Learned Workshop. Total waktu yang diperlukan adalah 390 menit. Alokasi waktu terbanyak adalah kegiatan tahap 4 dan 5 yang merupakan kegiatan diskusi. Ini merupakan kegiatan inti dari Lessons Learned Workshop dimana partisipan akan mempraktikkan strategi kodifikasi dari implementasi manajemen knowledge. Alokasi waktu terbanyak nomor dua adalah

kegiatan tahap 1 dan 6. Tahap 1 merupakan kegiatan untuk menjelaskan urgensi dari pelaksanaan Lessons Learned Workshop. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa tahap 1 merupakan kegiatan yang cukup penting mengingat dalam tahap 1 ini merupakan pemicu antusias para partisipan. Selain itu, tahap 6 merupakan tahap penutup dimana peserta akan melakukan presentasi dan pelatih dapat memberikan evaluasi terhadap pekerjaan partisipan. Alokasi waktu paling sedikit adalah tahap 2 dan 3 dimana tahap 2 merupakan pembentuk kelompok dan tahap 3 merupakan titik awal tugas yang dilakukan oleh kelompok berupa menuliskan pengalaman mereka terhadap suatu proyek atau isu.

APPLICATION

Hal terpenting dalam manajemen knowledge adalah penggunaan dari knowledge untuk organisasi. Saat knowledge dapat terdistribusi keseluruh anggota organisasi maka knowledge tersebut dapat di terapkan.

Terdapat beberapa hambatan dalam menerapkan knowledge yang tersedia dalam direktori. Bagi setiap individu mungkin memerlukan proses internalisasi yang membutuhkan waktu cukup lama. Ini merupakan hambatan bagi sebuah organisasi yang perlu segera diselesaikan. Karena dengan sistem manajemen knowledge berbasis teknologi informasi ini diharapkan knowledge dapat dengan cepat tersalurkan ke seluruh organisasi.

Teknologi informasi mampu meningkatkan kecepatan dari integrasi knowledge dan pengaplikasian dengan pengkodean. Workfloe automation sistem merupakan contoh dari penerapan teknologi informasi yang bisa mengurangi kebutuhan akan komunikasi dan koordinasi.

KESIMPULAN PROSES DARI MANAJEMEN KNOWLEDGE

Dalkir (2005) telah mengembangkan sebuah framework untuk lebih mudah memahami Teknologi Informasi dari proses manajemen knowledge melalui knowledge berdasarkan sudut pandang perusahaan. Berikut penjelasannya;

- a) *Knowledge creation*: data mining dan learning tools merupakan contoh dari teknologi informasi pendukung yang mana perusahaan bisa mengkombinasikan sumber-sumber baru dari knowledge dengan waktu yang sangat singkat.
- b) *Knowledge storage*: electronic bulletin boards, repositori knowledge dan database merupakan contoh teknologi yang dapat mendukung ingatan individu dan organisasi
- c) *Knowledge transfer*: electronic bulletin boards, forum diskusi, direktori knowledge merupakan contoh teknologi yang dapat memperpanjang networks atau jaringan internal, memperbanyak titik saluran komunikasi dan mempercepat akses ke sumber knowledge
- d) *Knowledge application*: sistem canggih dan workflow system merupakan teknologi yang membuat aplikasi knowledge di beberapa lokasi dan aplikasi dengan cepat akan knowledge yang baru melalui workflow automation.

INTI SARI:

Organisasi publik merupakan sebuah organisasi kemasyarakatan yang disahkan oleh negara dan karenanya organisasi tersebut harus memiliki izin dan mematuhi perundang-undangan di suatu negara. Praktis dari manajemen knowledge tidak berhenti hanya di sektor swasta saja, semakin luasnya kegiatan suatu organisasi mengharuskan implementasi berbagai jenis manajemen di organisasi tersebut. Salah satunya adalah manajemen knowledge. Dalam penerapan manajemen knowledge budaya organisasi akan sangat berpengaruh sehingga karakteristik dari organisasi akan sangat menentukan implementasi manajemen knowledge tersebut. Selain budaya organisasi, implementasi dari manajemen knowledge akan dipengaruhi oleh perilaku individu sebagai anggota dari organisasi tersebut. Cara berpikir dan bekerja dari individu akan sangat menentukan bagaimana terbentuknya komitmen dari manajemen knowledge antar anggota.

Kata Kunci: organisasi publik, manajemen knowledge, budaya organisasi, budaya individu

MANAJEMEN KNOWLEDGE

BAB 3 MANAJEMEN KNOWLEDGE DI ORGANISASI PUBLIK

BAB 3

MANAJEMEN KNOWLEDGE DI ORGANISASI PUBLIK

Kita sudah banyak mendengar manajemen knowledge didalam sebuah perusahaan. Banyak sekali praktek-praktek dari manajemen knowledge didalam sebuah perusahaan. Dalam perusahaan, manajemen knowledge lebih ditujukan untuk membuat keunggulan komparative dari pesaingnya. Selain itu, bagaimana perusahaan dapat membuat produk maupun jasa yang lebih unggul dibanding dengan pesaing. Pada dasarnya, manajemen knowledge ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi. Begitu pula dengan organisasi publik seperti pemerintah, Persatuan Bangsa-Bangsa (PBB), partai politik, yayasan dan sebagainya.

Banyak sekali organisasi publik yang ada disekitar kita. Hal ini menandakan aktivitas mereka tidak bisa dipungkiri dan ada. Tentu saja sebuah organisasi publik memiliki tujuan seperti perusahaan. Dengan adanya tujuan maka arah perkembangan organisasi publik akan semakin jelas. Terutama dalam menyebarkan nilai organisasi ke seluruh anggota sehingga anggota mampu berntindak sesuai dengan arah perkembangan organisasi.

Setiap organisasi memiliki knowledge bahkan setiap anggotanya pun memiliki knowledge dibidangnya masing-masing. Informasi teknologi juga berperan aktif dalam membantu manajemen knowledge disebuah organisasi publik sekalipun. Proses sistem manajemen knowledge dalam organisasi publik tidak jauh berbeda dengan perusahaan.

PENELITIAN SEPUTAR KNOWLEDGE MANAGEMEN DI ORGANISASI PUBLIK

Studi empiris seputar manajemen knowledge di organisasi publik pernah dilakukan. Ada banyak sekali penelitian-penelitian yang dilakukan seputar manajemen knowledge. Ikhsan dan Rowland (2004) meneliti tentang manajemen knowledge dalam organisasi publik. Penelitian ini meneliti tentang sebuah studi hubungan antara elemen organisasi dan kinerja knowledge transfer di organisasi publik. Penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan questioner ke Menteri Pengembangan Kewirausahaan Malaysia. Waktu survey yaitu bulan September hingga Desember 2001. Penelitian ini menguji beberapa variabel independen yaitu budaya organisasi, struktur organisasi, teknologi, sumber daya manusia dan politik terhadap variabel dependen yaitu kinerja knowledge transfer dan knowledge assets dan hubungan knowledge assets terhadap kinerja knowledge transfer.

Yeh (2005) meneliti tentang implementasi sistem manajemen knowledge di pendidikan tinggi Taiwan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji implementasi sistem manajemen knowledge dalam sebuah perguruan tinggi swasta di Taiwan yang sedang menghadapi tantangan administratif dan saling berkompetisi. Model penelitian yang digunakan yaitu *multi-perspective*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen knowledge membantu perguruan tinggi untuk mendapatkan informasi dan pengalaman yang tersedia dari para karyawannya. Eksplorasi dan integrasi dari 'know-how' meningkatkan kompetensi dan inovasi perguruan tinggi.

Ubon dan Kimble (2002) meneliti tentang manajemen knowledge di pendidikan online jarak jauh. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari pendidikan online jarak jauh untuk mengidentifikasi masalah utama yang menghalangi praktik manajemen knowledge.

Berikut adalah matrik penelitian seputar manajemen knowledge di organisasi publik;

Tabel 3.1

Matrik Penelitian Empiris

No	Peneliti	Metode	Hasil
1	Ikhsan dan Rowland (2004)	Survey	<ul style="list-style-type: none">• Knowledge assets memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja knowledge transfer• Budaya organisasi memiliki hubungan positif terhadap knowledge transfer• Struktur organisasi tidak memiliki

			<p>hubungan terhadap knowledge transfer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teknologi memiliki hubungan signifikan terhadap knowledge transfer • Sumber daya manusia memiliki hubungan positif terhadap knowledge asset dan knowledge transfer • Politik memiliki hubungan signifikan terhadap knowledge transfer dan knowledge assets
2	Yeh (2005)	<i>Multi-Perspective modeling</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Manajemen knowledge membantu perguruan tinggi untuk mendapatkan informasi dan pengalaman yang tersedia oleh karyawan. • Eksplorasi dan integrasi 'know-how' terkait kondensasi knowledge dan transformasi internal dan juga budaya untuk meningkatkan kompetensi inti dan kinerja inovasi.

BUDAYA ORGANISASI

Budaya organisasi merupakan sebuah sistem dimana sistem tersebut dianut oleh para anggota organisasi. Setiap organisasi akan memiliki sistem yang berbeda, inilah yang membedakan satu organisasi dengan yang lainnya. Sistem ini merupakan hal yang dijunjung tinggi dalam suatu organisasi. Beberapa hal yang mungkin muncul dalam budaya organisasi seperti bagaimana suatu organisasi menghadapi sebuah resiko. Dalam lingkup perusahaan, perusahaan kadang kala mendorong karyawan mereka untuk memiliki sikap inovatif dan berani dalam mengambil resiko. Hal ini dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam bersaing di pasar. Selain itu, hal yang biasa muncul dalam budaya organisasi adalah sikap kehati-hatian. Hal ini terwujud dengan bagaimana sebuah organisasi memperhatikan hal-hal yang rinci. Dalam lingkup perusahaan, karyawan diminta untuk bisa selalu memperhatikan setiap hal yang detail.

Menurut (Susanto 1997:3) menjelaskan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapi oleh organisasi. Setiap perusahaan akan memiliki budaya yang berbeda. Agar budaya organisasi dapat dicerna oleh seluruh

anggota organisasi tentu saja diperlukan media sosialisasi. Dengan adanya kegiatan sosialisasi ini diharapkan seluruh anggota organisasi dapat memahami tentang nilai-nilai organisasi. Lalu bagaimana dengan budaya berbagi pengetahuan dalam organisasi publik?

Penyaluran informasi/pengetahuan dari satu orang ke orang lain dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi itu sendiri (Stoddart 2001:19). Organisasi yang mendukung adanya budaya penyaluran pengetahuan akan menunjang kinerja. Organisasi yang kurang dalam mengarahkan anggotanya untuk mau berbagi pengetahuan akan memiliki kinerja yang kurang baik dibandingkan dengan organisasi yang memiliki budaya berbagi pengetahuan yang kuat.

Dalam setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda. Penerapan budaya ini memiliki fungsi diantaranya;

- Menetapkan peraturan tentang bagaimana anggota bertindak atau bagaimana organisasi memperlakukan anggota.
- Memberikan rasa kebersamaan atau rasa kesatuan.
- Memberikan kesan perbedaan antar organisasi.
- Memberikan standar yang jelas akan apa yang menjadi hak dan kewajiban.

Dalam memperlakukan anggotanya, organisasi memiliki budaya tersendiri. Sebagai contoh, cara memberikan kompensasi kepada karyawan dalam suatu perusahaan. Budaya yang sama dalam satu organisasi akan menimbulkan rasa kesatuan yang dijunjung tinggi oleh anggota. Dengan adanya budaya yang berbeda antara organisasi, hal ini akan menimbulkan kesan perbedaan. Masyarakat dapat melihat perbedaan organisasi tersebut dan mempelajarinya.

Terdapat klasifikasi budaya menjadi dua dimensi yaitu dimensi sosial dan silidaritas. Dimensi sosial merupakan dimana individu berkomunikasi atau berteman dengan sesama tanpa mengharapkan sesuatu sebagai balasannya. Dimensi ini berfokus dimana seseorang menghargai sebuah kerjasama, kerja sebagai tim, menghargai proses dari pada hasil. Dimensi solidaritas berorientasi kepada tugas. Individu memiliki tujuan bersama yang akan dicapai walaupun mereka memiliki konflik. Klasifikasi dapat dibagi menjadi empat jenis yaitu adalah sebagai berikut;

- 1) *Communal Culture*
- 2) *Mercenary Culture*
- 3) *Networked Culture*

4) *Fragmanted Culture*

Communal Culture memberikan rasa memiliki untuk anggotanya namun masih berfokus pada pekerjaan yang dijalani. Rasa memiliki antar anggota membuat rasa kepedulian untuk saling mengingatkan atau berkomunikasi dengan yang lain. Inilah hal yang bisa menjadi modal dari manajemen knowledge. Dengan adanya rasa saling memiliki, individu dapat menyelesaikan pekerjaan mereka dengan bantuan tim.

Pemimpin dalam kelompok ini cenderung karismatik dan memberikan inspirasi. Hal ini dasari oleh rasa saling memiliki sehingga pemimpin akan memiliki rasa kepedulian yang lebih terhadap anggotanya. Sebagai pemimpin, anggota adalah sama dengan mereka dan aspirasi mereka akan sangat dibutuhkan oleh pemimpin tersebut. Setiap permasalahan yang dihadapi oleh anggota maka disaat itu pemimpin akan memberikan motivasi atau penggerak. Hal ini juga merupakan praktik dari manajemen knowledge dimana pemimpin sebagai pihak yang lebih berpengalaman dan berkuasa akan memberikan knowledge untuk anggotanya. Sehingga, anggota memiliki pengalaman dan pengetahuan yang cukup untuk memecahkan masalah yang sedang dihadapi. Biasanya kelompok seperti ini akan berkembang sangat cepat karena masalah selalu dapat dipecahkan secara cepat secara bersama-sama.

Kelemahan dari budaya ini adalah saat anggota yang kurang bisa membaur akan tertinggal dan tidak diperhatikan. Bagaimanapun juga sebuah tim harus bisa melakukan pekerjaan bersama-sama. Namun sepertinya tidak di budaya communal ini. Pemimpin dan anggota akan memaksa untuk memberikan pengaruh yang lebih. Sayangnya, hal ini tidak bisa diikuti oleh anggota yang kurang bisa bekerjasama.

Networked Culture merupakan budaya dimana anggota saling memperlakukan anggota yang lain seperti teman atau keluarga. Hal ini terlihat dari cara mereka berkomunikasi dan berbagi. Karena bersifat seperti teman dan keluarga, maka akan ada perbedaan dalam sistem hukuman maupun apresiasi. Hubungan saling memiliki akan lebih kental dibandingkan dengan *communal culture*. Dalam *communal culture* anggota memiliki rasa kebersamaan dan saling memiliki namun tidak memperlakukan anggota lain seperti teman atau keluarga.

Dalam hal berbagi, *networked culture* akan lebih sering berbagi dan saling membantu satu sama lainnya dibandingkan dengan *communal culture*. Memperlakukan anggota lain seperti keluarga akan meningkatkan rasa saling memiliki dan saling melindungi. Ikatan organisasi akan sangat kuat dibandingkan dengan budaya yang lain.

Dalam budaya ini, kinerja sangatlah kurang sehingga aktivitas mereka tidak terlalu berorientasi pada selesainya pekerjaan. Budaya ini akan lebih fleksibel dan tidak ada paksaan atau tekanan dari pekerjaan.

Mercenary culture berfokus pada tujuan. Tujuan merupakan hal yang penting dalam organisasi tersebut. Tercapainya atau tidak tercapainya tujuan akan sangat menentukan keberhasilan dari organisasi tersebut. Anggota memaksakan diri mereka untuk mencapai sebuah target. Selain dapat tercapainya target, anggota harus bisa menyelesaikan pekerjaan secara cepat. Dari kondisi tersebut dapat dilihat bahwa terdapat tekanan yang membuat anggota harus bergerak dengan cepat. Tidak ada ruangan fleksibilitas karena tujuan merupakan target dari sebuah proyek.

Setiap anggota akan disibukkan dengan pekerjaan masing-masing demi tercapainya tujuan dan secara cepat. Sehingga, hal ini menutup kemungkinan anggota untuk memiliki tujuan sendiri (unsur politik).

Dengan adanya target yang ketat, maka bagi anggota yang tidak bisa menunjukkan kinerja secara bagus akan ditindak bahkan diberi hukuman. Hal ini merupakan budaya yang sangat wajar dalam *mercenary culture*. Jadi, bagi anggota yang cenderung bekerja dengan santai dia akan tertinggal dengan anggota yang lainnya.

Fragmenteed culture adalah budaya yang sama sekali kurang memiliki rasa saling memiliki dan saling mengenal. Sifat individualisme akan sangat terasa di budaya ini sehingga budaya ini sangat tidak mendukung implementasi manajemen knowledge. Tidak ada rasa menganggap anggota lain sebagai keluarga atau teman. Bahkan, akan sangat mungkin terjadi sebuah kompetisi yang sengit antar anggota. Kompetisi yang dilakukan secara baik-baik tentu saja akan menghasilkan kinerja anggota yang bagus. Namun, yang dikhawatirkan adalah kompetisi yang dalam praktiknya menggunakan cara yang tidak adil atau saling mencilakai.

Kurangnya rasa bekerjasama membuat budaya ini dikenal dengan sifat individualismenya. Bagi mereka, pekerjaan merupakan bagian dari masing-masing individu dan tanggungjawab mereka hanyalah sebatas pekerjaan yang mereka dapat. Membantu sesama bukanlah hal yang harus dilakukan sehingga jarang sekali ada anggota yang membantu. Bahkan, jika ada anggota yang membantu bisa dianggap sebagai hal yang aneh.

Budaya organisasi merupakan nilai yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari apa yang dipilih untuk dilihat dan diserap. Individu akan menyerap nilai dan kepercayaan yang

dipilih. Budaya organisasi meliputi sebuah persepsi akan berbagi tentang realita. Berdasarkan bagaimana hal-hal dan bagaimana untuk menyelesaikan segala permasalahan. Lebih lanjut lagi, sebuah komunitas ataupun kelompok budaya menentukan kemauan dan kondisi dari knowledge sharing dengan anggota lain dari organisasi. Knowledge, dan budaya knowledge sharing, merupakan bagian dari tidak terpisahkan. Budaya organisasi dapat dibagi menjadi beberapa level;

- a) Artifak: menyajikan elemen yang terlihat seperti sebuah proses, struktur, tujuan, iklim, seragam, perabotan, dan sebagainya. Seorang yang berasal dari luar organisasi dapat melihat hal tersebut.
- b) Nilai yang menyertai: berasal dari pemimpin organisasi atau perusahaan. Mereka mungkin tidak mendasarkan pada asumsi tentang bagaimana perusahaan harus dijalankan. Jika terdapat ketidaksamaan yang signifikan antara kepemimpinan yang menyertai dan persepsi, organisasi mungkin dalam keadaan yang bermasalah.
- c) Asumsi: terdapat beberapa nilai aktual dari sebuah budaya. Nilai-nilai ini merujuk pada tacit knowledge sebagai contoh sifat manusia.

Masalah terkait dengan mengatur budaya organisasi dapat diringkas sebagai berikut;

- a) Budaya menguatkan dirinya sendiri dengan mengeluarkan ketidaksesuaian dan mempromosi hal yang melekat ke norma organisasi
- b) Budaya biasanya terdiri dari respon yang dipelajari.
- c) Untuk konsep organisasi pembelajaran menurut Levitt dan March mengindikasikan bahwa organisasi jauh lebih seperti mengingat interpretasi kejadian dari.
- d) Budaya mengandung kebohongan. Pelajaran terdahulu diimplementasi dan biasanya tanpa pemahaman dan alasan mengapa harus diimplementasi.

The Learning Organization

Istilah '*learning organization*' menggambarkan sebuah organisasi dengan lingkungan belajar yang ideal, lebih lagi sesuai dengan tujuan organisasi. Seperti sebuah organisasi diumpamakan seperti sebuah kejaraan, dimana orang-orang terus menerus akan memperluas kapasitas mereka untuk membuat hasil yang mereka inginkan, dimana aspirasi dibagikan secara bebas hambatan, dan dimana orang-orang secara terus menerus belajar untuk melihat seluruh realita kebersamaan.

- a) Lingkungan organisasi yang ideal untuk belajar, manajemen knowledge, inovasi dan sebagainya, seperti yang sudah digambarkan melalui istilah "*the learning organization*".
- b) Kualitas kepemimpinan dibutuhkan untuk mempromosikan dan memperoleh lingkungan yang ideal.

Terdapat lima dimensi dari *learning organization* yaitu;

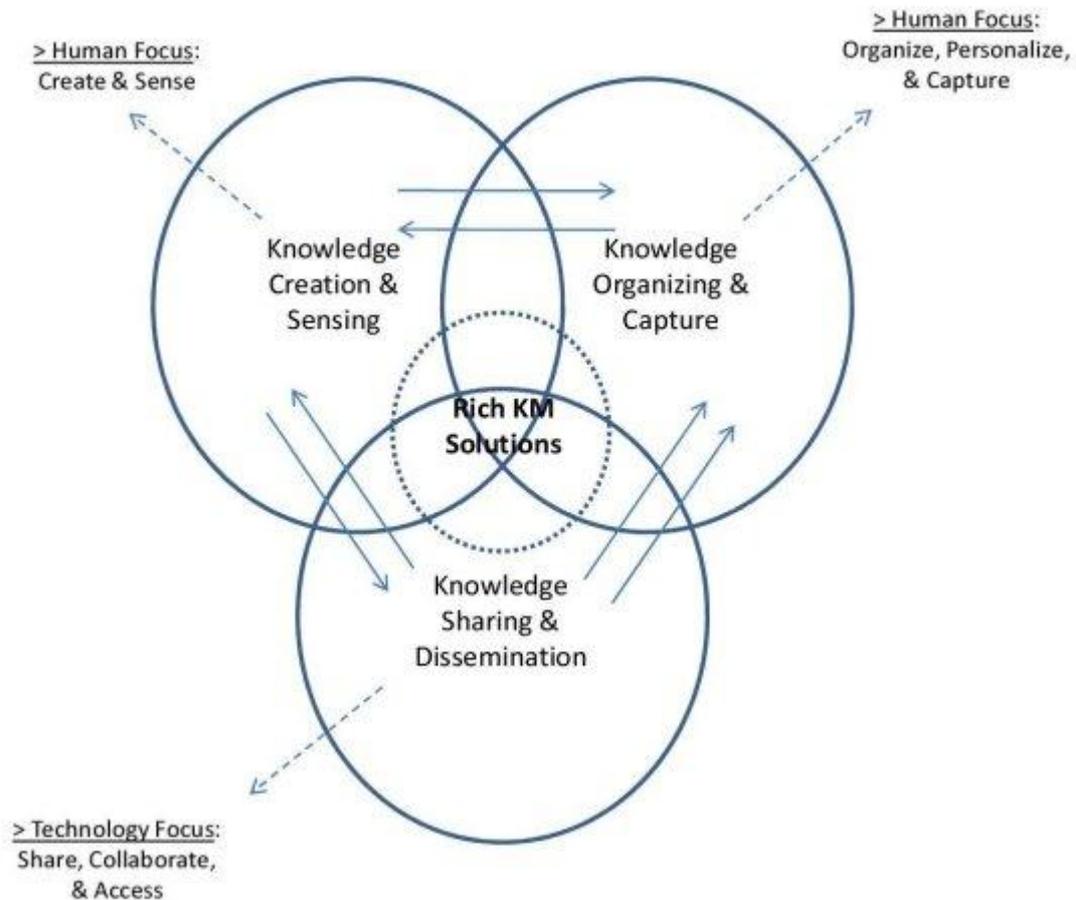
- a) Sistem berpikir. Organisasi memiliki sistem yang sangat kompleks dan terbagi menjadi sistem yang lebih kecil lagi. Melihat hal ini, maka perlu adanya pemahaman akan organisasi secara keseluruhan, tidak seperti cara seorang dokter memahami organ tubuh. Beberapa kunci elemen disini dihubungkan dengan kompleksitas dari organisasi.
- b) Penguasaan personal. Merupakan proses dimana seorang individu berusaha untuk meningkatkan visinya dan fokus energinya.
- c) Model mental.
- d) Membangun visi berbagi. Visi untuk berbagi merupakan motivasi yang sangat berguna. Seorang pemimpin mungkin tidak menerapkan visi satu ini. Cara yang dapat dilakukan yaitu mempengaruhi orang lain melalui dialog, komitmen dan antusias dari pada mencoba untuk mendikte mereka. Penyampaian melalui sebuah cerita merupakan alat yang mungkin dapat digunakan disini.
- e) Team learning. Dalam suatu organisasi, beberapa anggota mungkin memiliki pemikiran yang sama untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara bekerja secara tim. Cara kerja seperti ini yang menimbulkan rasa kemauan untuk berbagi pengetahuan dan berkolaborasi.

Peran dari pemimpin sendiri adalah menciptakan budaya learning dalam organisasi. Mereka harus menentukan tiga jenis peran kepemimpinan yang membentuk sebuah organisasi. Peran tersebut adalah;

- a) Pemimpin seperti desainer. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain adalah sebagai berikut;
 - o Membuat visi dengan nilai dan tujuan berbagi

- Menentukan kebijakan, strategi dan struktur yang diterjemahkan dari sebuah ide menjadi sebuah keputusan bisnis
 - Membuat proses pembelajaran secara efektif yang mana akan membuat peningkatan terus menerus dari kebijakan, strategi dan struktur.
- b) Pemimpin seperti guru. Tipe pemimpin ini lebih seperti pelatih atau seorang guru. Maksudnya adalah, mental yang mereka miliki adalah menyampaikan. Mereka harus mengetahui konsep dari realita dan struktur dari *"to see beyond the superficial conditions and events [and] into the underlying causes of the problems"*
- c) Pemimpin seperti Steward. Jenis ketiga ini memiliki perbedaan yang tipis dengan kedua tipe yang lainnya. Dia menjelaskan kepentingan dari seorang pemimpin adalah merasakan dirinya sebagai bagian dari sesuatu yang lebih besar.

sumber



Sumber: <http://isoconsultantpune.com/iso-90012015-organizational-knowledge/>

Gambar 3.1

Botha et al Process Model

Menurut gambar .. menerangkan bahwa faktor manusia dan teknologi saling berpotongan satu sama lain. Dalam model ini menerangkan bahwa proses dari manajemen knowledge lebih berfokus pada faktor manusia dan menggunakan teknologi sebagai pendukung pelaksanaan knowledge management.

ORGANISASI PUBLIK DI INDONESIA DAN DI LUAR NEGERI

Di Indonesia, organisasi publik atau yang biasa kita kenal dengan organisasi kemasyarakatan diatur dalam Undang-Undang nomor 2 tahun 2017 tentang perubahan atas undang-undang nomor 17 tahun 2013 tentang organisasi kemasyarakatan. Organisasi

kemasyarakatan merupakan sebuah organisasi dimana anggotanya berkumpul secara sukarela. Definisi sukarela disini yaitu berdasarkan aspirasi, kehendak, kebutuhan, kepentingan, kegiatan, dan tujuan untuk berpartisipasi dalam pembangunan. Semua tujuan organisasi kemasyarakatan harus mendukung tercapainya tujuan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Berdirinya suatu organisasi kemasyarakatan diatur dalam anggaran dasar. Anggaran dasar ini merupakan peraturan dasar Ormas dan harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi kemasyarakatan. Jadi, setiap Ormas akan memiliki anggaran dasar sendiri yang patut dipatuhi. Pembentukan anggaran dasar akan dirapatkan oleh anggota dan jajaran struktur.

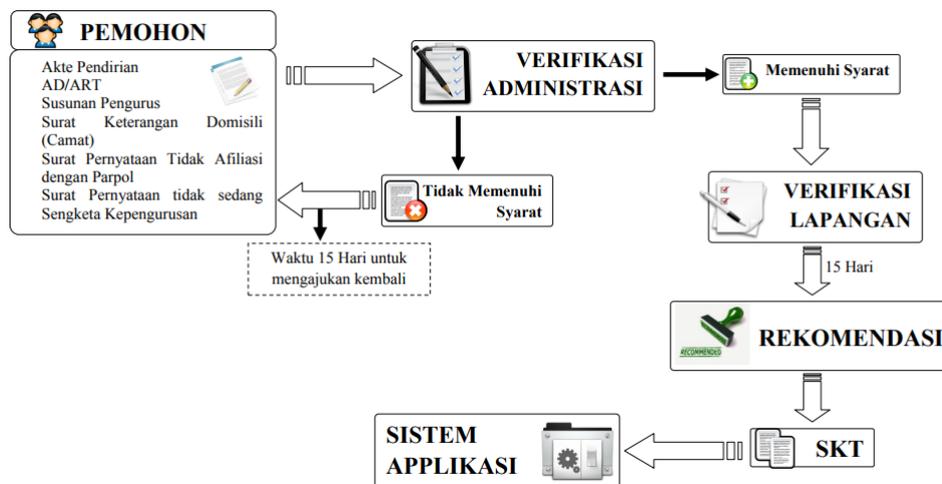
Selain anggaran dasar, terdapat pula anggaran rumah tangga merupakan turunan dari anggaran dasar. Anggaran dasar memiliki sifat filosofi sehingga perlu dijelaskan lagi oleh anggaran rumah tangga. Anggaran rumah tangga ini merupakan penjabaran dari anggaran dasar organisasi kemasyarakatan.

Peraturan perundang-undangan di Indonesia memberikan beberapa larangan yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi kemasyarakatan. Sebagai identitas, organisasi kemasyarakatan dilarang untuk menggunakan nama, lambang, bendera atau atribut yang sama dengan nama, lambang, bendera, atau atribut lembaga pemerintahan. Pemerintah disini adalah Presiden Republik Indonesia yang memegang kekuasaan pemerintahan Negara Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945. Larangan lain yaitu menggunakan dengan tanpa izin nama, lambang, bendera negara lain atau lembaga/badan internasional menjadi nama, lambang, atau bendera Ormas. Selain harus berbeda dengan pemerintah dan negara lain, organisasi kemasyarakatan dilarang untuk menggunakan nama, lambang, bendera, atau tanda gambar yang mempunyai persamaan pada pokoknya atau keseluruhannya dengan nama, lambang, bendera, atau tanda gambar organisasi kemasyarakatan lain atau partai politik.

Larangan diatas digunakan untuk mengatur identitas dari sebuah organisasi kemasyarakatan. Selain itu, terdapat beberapa larangan terkait dengan tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi kemasyarakatan yaitu dilarang untuk menerima dari atau memberikan kepada pihak manapun sumbangan dalam bentuk apapun yang bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Memberikan dukungan berupa mengumpulkan dana untuk partai politik juga dilarang. Melakukan tindakan yang mengandung unsur SARA (Suku, Agama, Ras, atau Golongan). Melakukan penistaan

terhadap agama yang dianut di Indonesia. Melakukan tindakan kekerasan, mengganggu ketentraman dan ketertiban umum atau merusak fasilitas umum dan fasilitas sosial. Melakukan kegiatan yang menjadi tugas dan wewenang penegak hukum sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Melakukan kegiatan separatis atau radikalisme atau organisasi terlarang. Melakukan tindakan yang mengancam kedaulatan Negara Kesatuan Republik Indonesia dan menganut, mengembangkan, serta menyebarkan ajaran atau paham yang bertentangan dengan Pancasila.

Mekanisme Pelayanan Surat Keterangan Terdaftar (SKT) ORMAS/LSM/LNL



Sumber: kesbangpol-kemendagri Republik Indonesia

Gambar 3.2

Prosedur pelayanan surat keterangan terdaftar ORMAS/LSM/LNL

Selain mekanisme diatas, di Indonesia terdapat prosedur baku pelaksanaan kegiatan/standar

operasional prosedur (SPO) tentang identifikasi organisasi kemasyarakatan.

 <p>KEMENTERIAN DALAM NEGERI DIREKTORAT JENDERAL KESATUAN BANGSA DAN POLITIK</p>	Nomor SOP	2.4.3.1
	Tgl Pembuatan	12 Oktober 2011
	Tgl Revisi	
	Tgl Pengesahan	
	Disahkan Oleh	Direktur Ketahanan, Seni, Budaya, Agama dan Kemasyarakatan
	Nama SOP	Identifikasi Organisasi Kemasyarakatan
Dasar Hukum	Kualifikasi Pelaksana	
<ol style="list-style-type: none"> Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 1986 tentang Pelaksanaan UU Nomor 8 Tahun 1985 tentang Organisasi Kemasyarakatan. Permendagri Nomor 5 tahun 1986 tentang Ruang Lingkup, Tata Cara Pemberitahuan Kepada Pemerintah serta Papan Nama dan Lambang Organisasi Kemasyarakatan. Instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 9 Tahun 1990 tentang Pembinaan Lembaga Swadaya Masyarakat 	<ol style="list-style-type: none"> Sarjana (S1)/D3. Memahami dan menguasai bidang organisasi kemasyarakatan. 	
Keterkaitan	Peralatan/Perlengkapan	
<ol style="list-style-type: none"> SOP Administrasi Persuratan. SOP Penanganan Masalah Organisasi Kemasyarakatan. SOP Pembinaan Organisasi Kemasyarakatan. SOP Evaluasi Kinerja Organisasi Kemasyarakatan. SOP Kerjasama Organisasi/Kemitraan Antara Pemerintah dan Organisasi Kemasyarakatan. 	<ol style="list-style-type: none"> Buku Agenda Ekspedisi Lembar Disposisi Formulir Pendaftaran SKT Lembar Blanko SKT Komputer Kamera 	
Peringatan	Pencatatan dan Pendataan	
<ol style="list-style-type: none"> Jika SKT tidak terbit dalam waktu berdasarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) maka dibuatkan surat keterangan bahwa SKT sedang diproses apabila pemohon memerlukan sekali SKT. SKT bisa dicabut, jika terjadi pemalsuan/ketidakesesuaian dokumen permohonan. Pengadministrasian dokumen permohonan tidak tertib yang mengakibatkan proses penerbitan SKT tidak bisa ditindaklanjuti tepat waktu. 	<ol style="list-style-type: none"> Surat Permohonan Pendaftaran Surat Keterangan Terdaftar (SKT) diinput ke dalam Database Ormas. Kelengkapan Permohonan Surat Keterangan Terdaftar (SKT) diarsipkan. Surat Keterangan Terdaftar (SKT) yang sudah ditandatangani Dirjen Kesbangpol Diarsipkan. Dokumen Permohonan SKT Terdiri Dari : <ol style="list-style-type: none"> Akte Pendirian yang Dinotariskan. Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga yang Dinotariskan. Program Kerja ditandatangani Ketua dan Sekjen. SK Pengurus Pusat DPP (lengkap) ditandatangani oleh Pendiri/Pimpinan Munas. 16 SKT Provinsi (Ormas) Untuk terdaftar di tingkat Nasional. Riwayat Hidup (Biodata) Pengurus Pusat, yaitu: Ketua Umum, Sekretaris Jenderal, dan Bendahara. Pas Foto Berwarna Ukuran 4 X 6 Cm, yaitu : Ketua Umum, Sekretaris Jenderal, Dan Bendahara. Foto Copy Kartu Tanda Penduduk (KTP) Pengurus Pusat, yaitu: Ketua Umum, Sekretaris Jenderal, 	
	<ol style="list-style-type: none"> dan Bendahara. Formulir Isian. Data Lapangan. Photo Tampak Depan dengan Papan Nama Alamat Kantor/Sekretariat. NPWP. Surat Keterangan Domisili ditandatangani oleh Lurah dan Camat. Surat Kontrak/Ijin Pakai Tempat di Atas Materai Rp. 6000.-. Tidak Menggunakan Lambang "Garuda" sebagai Lambang Organisasi. Surat Keterangan sedang Tidak Terjadi Konflik Internal (Dualisme/Multi Kepengurusan) ditandatangani Ketua atau Sekjen, sibubuhi Materai Rp. 6000.-. Surat Keterangan Tidak Berafiliasi dengan Partai Politik ditandatangani Ketua dan Sekjen, Dibubuhi Materai Rp. 6000.-. Menyampaikan Laporan Kegiatan Organisasi Kepada Direktur Jenderal Kesatuan Bangsa dan Politik, Kementerian Dalam Negeri Setiap 6 (enam) Bulan Sekali. <ol style="list-style-type: none"> Instrumen Penelitian terdiri dari : <ol style="list-style-type: none"> Nama Organisasi Alamat Sekretariat Status Kepemilikan Bangunan Sekretariat: Hak Milik/Kontrak/ lain-lain Fasilitas Sekretariat 	

Sumber: kesbangpol-kemendagri Republik Indonesia

Uraian Prosedur	Pelaksana						Mutu Baku			Ket
	Dirjen	Sesditjen	Direktur	Kasubdit	Kasi	JFU	Kelengkapan	Waktu	Output	
Waktu 2 Hari 14 Jam 40 Menit										
1. Menerima, menelaah surat permohonan SKT, dan memberikan arahan.			mulai				- Lembar disposisi - Surat Permohonan SKT - Dokumen Permohonan SKT	10 menit	- Disposisi	
2. Menerima, menelaah, menganalisis, dan memberi arahan.							- Lembar disposisi - Surat Permohonan SKT - Dokumen Permohonan SKT	30 menit	- Disposisi	
3. Menerima, meneliti, mengidentifikasi, memverifikasi data permohonan SKT dan memberi petunjuk.							- Lembar disposisi - Surat Permohonan SKT - Dokumen Permohonan SKT	1 jam	- Disposisi - Hasil Telaahan	
4. Menerima, membuat instrumen penelitian lapangan dan melakukan pemeriksaan dokumen.							- Lembar disposisi - Surat Permohonan SKT - Dokumen Permohonan SKT - Form Instrumen Penelitian Lapangan	2 jam	- Form Instrumen Penelitian Lapangan	
5. Melakukan monitoring.							- Surat Permohonan SKT - Dokumen Permohonan SKT - Form Instrumen Penelitian Lapangan	2 hari	- Data hasil Penelitian Lapangan	

Uraian Prosedur	Pelaksana						Mutu Baku			Ket
	Dirjen	Sesditjen	Direktur	Kasubdit	Kasi	JFU	Kelengkapan	Waktu	Output	
Waktu 2 Hari 14 Jam 40 Menit										
6. Membuat laporan hasil monitoring dan melaporkan.							- Data hasil Penelitian Lapangan	2 jam	- Laporan Hasil Penelitian Lapangan	
7. Menerima, menelaah laporan, mengonsep nota dinas pengantar, konsep SKT dan melaporkan.							- Laporan Hasil Penelitian Lapangan	2 jam	- Laporan Hasil Penelitian Lapangan - Konsep Nota Dinas Pengantar - Konsep SKT	
8. Menerima, menelaah laporan hasil monitoring dan membuat telaahan terhadap hasil laporan monitoring, memaraf konsep Nota Dinas, mengoreksi SKT dan melaporkan.							- Laporan Hasil Penelitian Lapangan - Konsep Nota Dinas Pengantar - Konsep SKT	2 jam	- Hasil Telaahan Laporan Penelitian Lapangan - Konsep Nota Dinas - Konsep SKT	
9. Menerima, menilai telaahan staf dari Kasubdit, memaraf konsep SKT dan menandatangani Nota Dinas dan melaporkan kepada Dirjen melalui Sesditjen.							- Hasil Telaahan Penelitian Lapangan - Konsep Nota Dinas - Konsep SKT	1 Jam	- Nota Dinas - Konsep SKT	
10. Menerima nota dinas pengantar, memaraf konsep SKT dan menyampaikan.							- Hasil Telaahan Penelitian Lapangan - Nota Dinas - Konsep SKT	30 menit	- Nota Dinas - Konsep SKT	

Uraian Prosedur	Pelaksana					JFU	Mutu Baku			Ket
	Dirjen	Sesditjen	Direktur	Kasubdit	Kasi		Kelengkapan	Waktu	Output	
Waktu 2 Hari 14 Jam 40 Menit										
11. Menerima, menelaah dan menandatangani SKT dan memberi arahan.							- Hasil Telaahan Laporan Penelitian Lapangan - Nota Dinas - Konsep SKT	30 menit	- SKT	
12. Memberi petunjuk kepada JFU untuk menggandakan, mengarsipkan dan menyerahkan SKT kepada pemohon.							- Hasil Telaahan Laporan Penelitian Lapangan - Nota Dinas - SKT	1 jam	- Hasil Telaahan Laporan Penelitian Lapangan - Nota Dinas - SKT	
13. Menerima, Menggandakan, mengarsipkan dan menyerahkan SKT kepada pemohon.							- Hasil Telaahan Laporan Penelitian Lapangan - Nota Dinas - SKT	2 jam	- SKT	

**DIREKTUR
KETAHANAN SENI, BUDAYA, AGAMA
DAN KEMASYARAKATAN,**

**BUDI PRASETYO, SH., MM
PEMBINA UTAMA MUDA
NIP. 19570108 198703 1 001**

Sumber: kesbangpol-kemendagri Republik Indonesia

Gambar 3.3

Prosedur baku pelaksanaan kegiatan/standar operasional prosedur (SPO)

Organisasi internasional merupakan kelompok yang dibentuk oleh individu yang bekerja tanpa batas negara dengan memiliki pengatur kebijakan publik. Anggota-anggota terdiri dari dua negara atau lebih sehingga tanpa dibatasi oleh batas negara.

Organisasi internasional memiliki ruang lingkup yang lebih luas dibandingkan dengan organisasi dalam negeri. Hampir sekitar 2.000 organisasi internasional berdiri dan menjalankan aktivitas mereka dengan berbagai alasan berkumpul yang berbeda-beda seperti diplomasi, perdagangan, penerbangan, migrasi, perkembangan, budaya, dan masih banyak lagi. *United Nation* atau dalam bahasa Indonesia kita kenal dengan Persatuan Bangsa-Bangsa merupakan organisasi yang sangat kompleks. Organisasi ini terbagi menjadi beberapa badan yang memiliki fungsi berbeda.

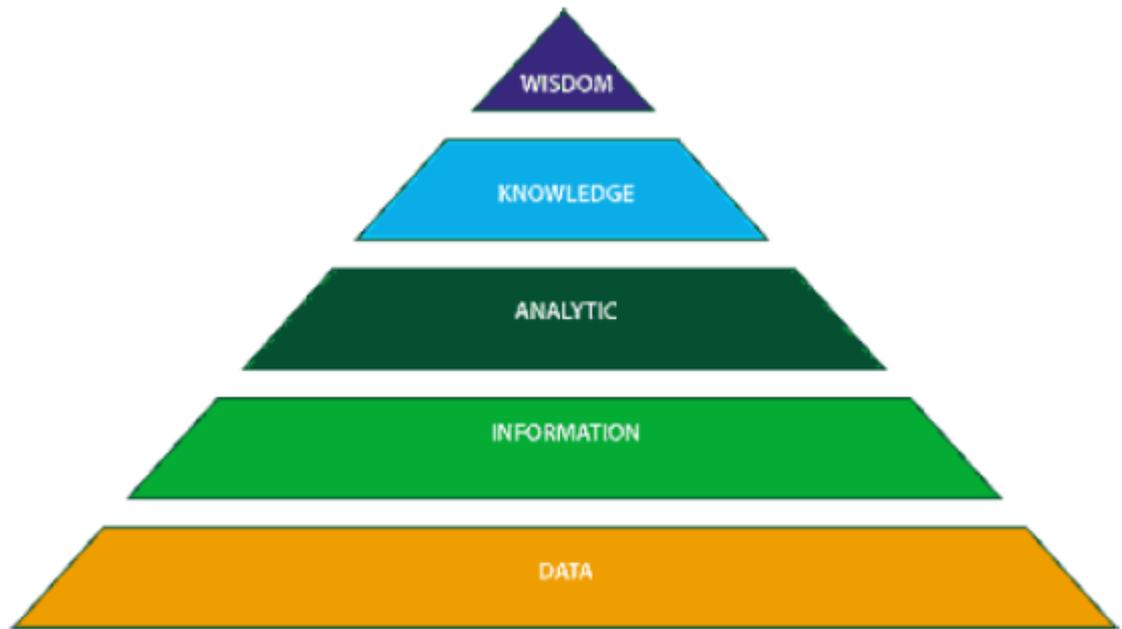
ISO 9001:2015

Contoh Matrik Knowledge Organisasi

7.1.6 Persyaratan	Organisasi: Retailer makanan 24 jam yang besar Proses Lokasi: 9 konter makanan keluar Proses: Makanan Keluar
1. Apa pengetahuan yang	Protokol pengamanan untuk mengatani uang pelanggan di kotak

dibutuhkan?	meja kasih, pengoperasian pembaca bar code, pengoperasian alat untuk memindahkan makanan, protokol pengantisipasi pencurian, bantuan, koe diskon, pembungkus makanan untuk customer, protokol kekerasan, pembayaran debit atau kredit, atau kas.
2. Bagaimana pengetahuan di pantau di organisasi?	Semua protokol dan aktivitas diatas dipantau dalam informasi terdokumentasi oleh Manager Kualitas dengan bagian asisten sumber daya manusia
3. Bagaimana pengetahuan tersebut dapat tersedia?	Melalui portal intranet organisasi dan menyediakannya untuk semua karyawan yang bekerja didalamnya dan juga dimasukkan dalam sebuah wadah dalam bentuk hard copy pada setiap konter. Dan jangan lupa untuk membuatnya tersedia disetap manager.
4. Apakah akan ada perubahan dan tren dan kebutuhan?	Tentu saja, kode promosi dijual oleh retailer yang merupakan poin tambahan untuk kartu penghargaan seorang pelanggan.
5. Jika terdapat pengetahuan yang ditambahkan atau yang dibutuhkan, bagaimana pengetahuan tersebut dapat diakses?	Tentu saja bisa, bagaimana cara untuk menyalin konde tersebut untuk menambah poin untuk kartu penghargaan mereka, dan berikan sebuah penghargaan berupa potongan harga pada pembelian yang mereka lakukan. Informati teknologi akan melakukan pencatatan instruksi dalam hal menyajikan informasi terdokumentasi kejadian diatas.
6. Apakah peru diperbarui?	Ya, harus dilakukan sering.

Sumber: <http://isoconsultantpune.com/iso-90012015-organizational-knowledge/> (dikembangkan oleh peneliti)



Sumber: <http://isoconsultantpune.com/iso-90012015-organizational-knowledge/>

Gambar 3.4
Elemen informasi dalam organisasi

Data

Data merupakan elemen dasar dari informasi dalam suatu organisasi. Organisasi akan mengumpulkan, meringkas dan menganalisis data tersebut untuk mengidentifikasi pola dan trend yang terjadi sehingga dapat disimpulkan menjadi sebuah informasi yang baru. Banyak dari data tersebut yang dikumpulkan yang berkaitan dengan proses fungsional suatu organisasi. Data merupakan bukti nyata yang mana menaruhkan kepercayaan kepada sesuatu yang spesifik, namun tidak ter kategorisasi dalam segala jenis cara dan yang mana menyediakan informasi lebih lanjut berkaitan dengan pola dan konteks. Karenanya, data bisa didefinisikan sebagai fakta yang tidak terstruktur and figur yang tidak terstruktur yang memiliki paling tidak dampak pada manager.

Informasi

Setiap elemen data adalah sebuah komponen suatu transaksi dan tidak menyediakan informasi yang cukup kecuali mereka tersajikan dalam konjungsi dengan elemen data yang lainnya. Akumulasi dari data kedalam sebuah konteks yang bermakna menyediakan informasi yang berguna. Untuk data yang menjadi sebuah informasi pertama-tama harus di

kontekstualisasi, dikategorisasi, dihitung dan disingkatkan. Informasi tersebut melukiskan sebuah gambaran yang sangat besar bahwa data tersebut relevan dengan tujuan. Hal ini menyingkapkan bahwa sebuah tren dalam suatu lingkungan, mungkin mengindikasikan bahwa sebuah pola dari penjualan dalam suatu periode. Secara pasti, informasi ditemukan dalam menjawab suatu pertanyaan yang dimulai dengan beberapa kata seperti siapa, apa, dimana, kapan dan berapa.

Analytic

Informasi yang dikumpulkan dalam tahap sebelumnya, walaupun menyediakan wawasan yang cukup, dapat dipisahkan atau dikelompokkan. Penggunaan dengan proses analisis menyediakan pengguna dengan kemampuan untuk menganalisis informasi dan mendefinisikan hubungan pola.

Pengetahuan

Pengetahuan berbeda dengan data, informasi atau analisis lainnya. Pengetahuan dapat dihasilkan dari segala jenis pengetahuan yang sudah ada dengan analisis logis. Pengetahuan erat hubungannya dengan melakukan dan "know-how" dan pemahaman. Pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu merupakan sebuah produk dari pengalaman yang dia dapatkan disekitarnya.

Wisdom

Wisdom merupakan akumulasi penggunaan dari pengetahuan untuk menciptakan level yang lebih tinggi dari pemahaman akan data.

Sumber Pengetahuan Organisasi

Sebuah perusahaan dapat didirikan dengan berbagai jenis level:

- a) Level individu, atau level personal dimana biasanya tacit knowledge atau know-how. Terkadang ada juga explicit knowledge namun biasanya berasal dari individu tersebut.
- b) Kelompok, pengetahuan diadakan dalam kelompok namun tidak dibagikan keanggota organisasi yang lainnya. Di perusahaan, biasanya mereka terdiri dari komunitas budaya, bahasa, prosedur, dan sebagainya. Mereka merupakan sumber dari pembelajaran dan sebuah repositori dari tacit dan explicit knowledge.
- c) Struktural, knowledge berfokus pada proses, budaya dan sebagainya. Hal ini mungkin dimengerti oleh beberapa anggota organisasi namun beberapa anggota yang lain

belum mengetahuinya. Sebagai contoh, dalam penggunaan yang rutin beberapa atau semua anggota dari organisasi misalnya

Knowledge organisasi atau pengetahuan organisasi didefinisikan sebagai semua sumber pengetahuan di sebuah organisasi yang bisa diterapkan secara realistis oleh organisasi tersebut. Karenanya, pengetahuan tersebut berasal dari individu atau kelompok atau pada suatu level organisasi. Sedangkan ekstra-organisasi didefinisikan disini sebagai sumber pengetahuan yang ada di luar organisasi yang bisa digunakan untuk meningkatkan kinerja dari organisasi. Mereka termasuk elemen eksplisit seperti publikasi, atau seperti element tacit yang bisa ditemukan di komunitas-komunitas.

Ingatan Organisasi

Ingatan kuno dihubungkan dengan kemampuan seseorang untuk mendapatkan, mempertahankan dan menerima pengetahuan. Dalam dunia bisnis, konsep ini diperluas melampaui kemampuan seseorang dan ingatan organisasi karenanya mengacu kepada kemampuan untuk menyebarkan dan menerima pengetahuan dan informasi. Jadi, bagaimana seseorang mendefinisikan ingatan organisasi? Segala definisi mungkin akan membutuhkan untuk menunda semua perbedaan repositori yang mana sebuah perusahaan mungkin melekatkan pengetahuan di karyawan mereka, budaya organisasi dan proses yang biasa dilakukan. Walsh dan Ungson mendefinisikan beberapa tahap dimana proses ingatan organisasi;

- a) Akuisisi: merupakan tahap awal seseorang dalam menerima pengetahuan atau informasi. Dalam konteks organisasi, ingatan organisasi terdiri dari kumpulan informasi terkait dengan keputusan yang telah diambil masa lalu. Informasi ini tidak disetornya terpusat, namun lebih ke membaginya agar mudah untuk dievaluasi. Namun, beberapa informasi ditambahkan ke ingatan organisasi.
- b) Retention: Pengalaman masa lalu seseorang atau organisasi bisa dipertahankan disegala jenis lima repositori berikut ini:
 - o Individual
 - o Budaya: melalui bahasa, peta konsep yang ada dengan sebuah organisasi dan bentuk dari interpretasi sharing

- Transformasi: merupakan prosedur dan sistem yang dibentuk yang mengatur pegawai perusahaan. Sistem ini merefleksikan pengalaman perusahaan atau organisasi masa lalu dan repositori pengetahuan yang melekat.
- Struktur: hubungan individu ke individu lain dan ke lingkungannya. Interaksi sosial dikondisikan oleh harapan yang pasti antara individu berdasarkan pada peraturan mereka dalam organisasi. Sekuen interaksi untuk sebuah pola dalam waktu tertentu dan memulai untuk memperluas dalam sebuah level organisasi.
- Aktivitas eksternal: hal yang ada disekitar organisasi dimana pengetahuan dan informasi dapat dibagikan.
- Penerimaan, aktivitas penerimaan dapat dikendalikan atau dapat secara otomatis dilakukan. Kata ini mengacu kepada intuisi dalam mengakses rekaman organisasi, biasanya sebagian dari sebuah membangun bagian dari tindakan. Pengendalian mengacu kepada sebuah usaha untuk mengakses knowledge yang disimpan.

Sebagai hal yang bisa dilihat, terdapat tiga tahap disini yang secara esensial berpengaruh terhadap proses belajar sebuah perusahaan. Sebagian besar seperti seorang individual, perusahaan harus bisa mengakses dan menggunakan pengalaman masa lalu sehingga dapat menghindari kesalahan yang sama dan dapat menciptakan knowledge yang sangat berharga. Tidak seperti seorang individual, pengetahuan organisasi tidak secara terpusat dikirimkan dan ditempatkan melalui perusahaan. Proses dari menerima knowledge atau informasi akan sangat bergantung pada fasilitas yang mereka miliki. Sebagai contoh, dokumentasi yang tertulis dapat diakses melalui teknologi informasi ketika kebiasaan untuk mengingat diakses melalui pemahaman atau pengaplikasian norma dan prosedur dari lingkungan kerja.

Perbedaan lebih lanjut lagi mengacu kepada jenis dari knowledge di organisasi yang dijelaskan oleh Ramage dan Reif. Mereka memisahkan aspek dokumen dari lebih banyaknya knowledge yang dimiliki oleh individu sebagai hasil dari tugas mereka sebagai bagian dari organisasi:

- a) Artifak kerjasama: merupakan hal atau indikator yang sulit untuk dilihat dan diuji. Artifak kerjasama meliputi produk, kolaborasi, dan ide. Kata tersebut mengacu

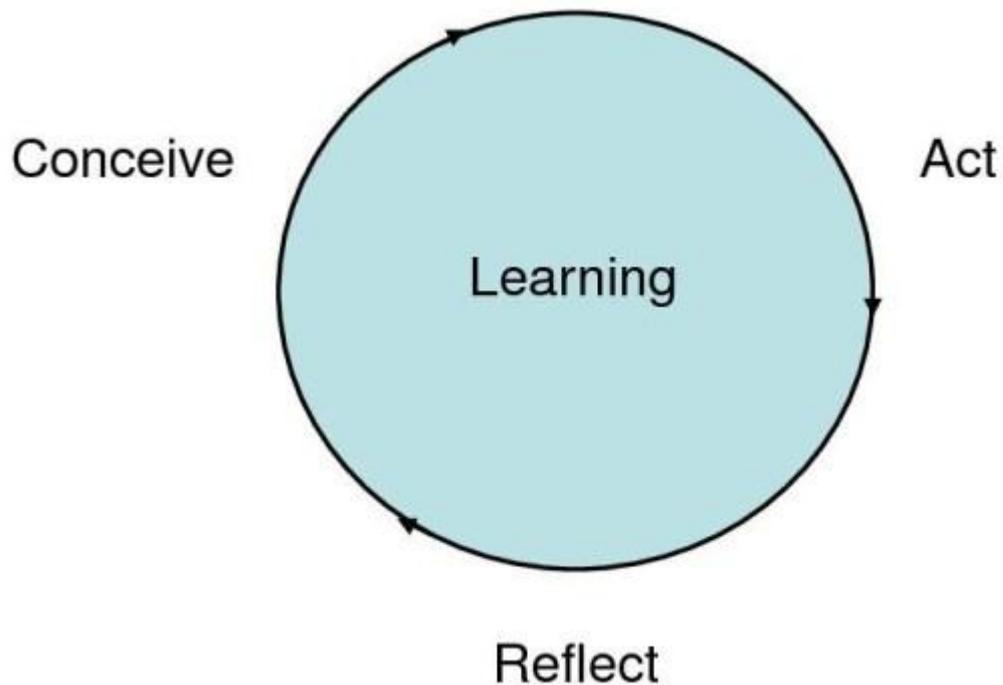
kepada durasi pertemuan yang diadakan, laporan-laporan, pertanyaan yang sering diajukan dan hal lainnya.

- b) Knowledge organisasi: jenis dari knowledge ini tidak bisa dikirim dalam waktu bersamaan seperti artifak kerjasama. Knowledge organisasi termasuk sistem politik, budaya, dan cara-cara untuk menyelesaikan tugas dalam perusahaan.

Definisi ini sangatlah berguna karena sebagai bagian dari pemahaman akan kategori knowledge dan tantangan bagi seorang manager yang akan dihadapi oleh organisasi manapun. Lebih lanjut lagi, seseorang akan menemukan sebuah perbedaan dalam hal rekaman organisasi diterima antara praktisi teknologi informasi dan pebisnis. Bagian teknologi informasi akan memahami rekaman organisasi sebagai piranti untuk menyimpan data-data perusahaan. Pebisnis akan memahami rekaman organisasi sebagai sebuah tacit knowledge, interaksi sosial.

Pembelajaran Organisasi

Belajar merupakan cara terbaik untuk menciptakan pengetahuan yang baru dan meningkatkan wawasan. Botha dkk, mendeskripsikan pembelajaran organisasi sebagai proses berikut:



Sumber: <http://isoconsultantpune.com/iso-90012015-organizational-knowledge/>

Gambar 3.5

Proses Belajar

Gambar 3.5 Menjelaskan tentang proses belajar. Terdapat tiga implikasi dari proses tersebut;

- a) Harus adanya pemahaman akan bagaimana menciptakan lingkungan belajar organisasi yang ideal
- b) Harus peduli akan bagaimana dan mengapa sesuatu harus dipelajari
- c) Harus mencoba untuk meyakinkan pembelajaran merupakan hal yang sangat berguna dalam perusahaan.

Umumnya, terdapat dua pendekatan dalam pembelajaran organisasi. Pandangan pertama melihat sebuah organisasi atau perusahaan sebagai keseluruhan pembelajaran dari perspektif kognitif. Pandangan kedua melihat pembelajaran sebagai dasar dari sebuah

komunitas atau kelompok dimana praktisi organisasi atau perusahaan menciptakan pengetahuan dikomunitas mereka sendiri.

Pembelajaran organisasi atau organisasi learning, menurut Argyris dan Schon merupakan sebuah produk dari organisasi. Hal ini berarti bahwa apapun hasil yang diharapkan akan berbeda dengan hasil aktualnya. Seorang individu atau kelompok akan melakukan pemahama dan jika diperlukan memperbaiki ketidakkonsistenan dalam organisasi mereka. Terdapat pendekatan dalam memahami teori pembelajaran organisasi yaitu;

- a) Teori espoused: merupakan bagian dari organisasi yang mana setiap perusahaan akan cenderung untuk memiliki berbagai jenis instruksi terkait dengan cara karyawan mereka bertindak dalam rangka menyelesaikan pekerjaan mereka. Instruksi ini adalah instruksi yang spesifik dan difokuskan. Sebagai contoh dari teori espoused adalah "jika komputer tidak bekerja, hal yang bisa dilakukan adalah menyalakan ulang komputer tersebut atau memanggil bagian IT"
- b) Teori-in-use: Seorang individu mungkin akan jarang mengikuti teori sebelumnya dan akan mempercayakan pada interaksi serta *brainstroming* untuk menyelesaikan permasalahan yang sedang mereka hadapi. Teori in use ini mengacu kepada bagaimana seseorang atau seorang karyawan menyelesaikan masalah dan belajar dan proses penyelesaian masalah tersebut. Sebagai contoh ketika seseorang menyelesaikan sebuah permasalahan dengan komputer mereka melalui cara pencarian kerusakan, menanyakan ke karyawan yang lain atau meminta saran.

Dalam rangka untuk menciptakan sebuah lingkungan yang kondusif untuk belajar, perusahaan akan menggali teori yang lebih digunakan, dan membuatnya dapat diterapkan dengan mudah oleh seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Secara esensial mereka harus menyediakan lingkungan yang kondusif dalam organisasi. Dilain sisi, pembelajaran akan sejarah mungkin akan disalurkan ke rekaman organisasi. Mereka akan mempelajari nilai-nilai sejarah sehingga dapat digunakan untuk menghindari kesalahan yang sama.

PERILAKU INDIVIDUALISME

Selain budaya organisasi, perilaku anggota juga memiliki pengaruh atas kinerja penyaluran pengetahuan (*transfer knowledge*). Anggota sebagai individu tentu saja memiliki sifat dan

karakter yang berbeda dengan lainnya. Setiap individu dalam organisasi akan menyalurkan kontribusi mereka kepada organisasi. Begitu pula, saat satu individu berinteraksi dengan individu yang lain di organisasi tersebut.

Beberapa individu memiliki karakteristik komunikatif, maksudnya, mereka mudah dalam menyampaikan apa yang mereka rasakan saat itu. Jika mengetahui kondisi yang salah di perusahaan seharusnya bagi seorang karyawan harus segera mengambil tindakan atau paling tidak mengkomunikasikannya dengan pihak yang bersangkutan. Misalnya, seorang karyawan yang bekerja dalam rantai produksi kendaraan bermotor melihat karyawan yang lain melakukan instalasi yang kurang benar, sebagai karyawan senior tentu saja harus segera memberi peringatan dan mengarahkan karyawan tersebut agar segera bekerja sesuai dengan *Standart Operating Procedure (SOP)*. Begitu pula untuk organisasi publik, kesadaran antar individu untuk saling memberikan informasi akan meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

Tidak semua individu memiliki sifat atau karakteristik komunikasi seperti penjelasan sebelumnya. Beberapa individu memiliki sifat individualisme atau kurang bisa bekerjasama dengan anggota yang lain. Banyak sekali faktor yang menyebabkan hal ini terjadi seperti diantaranya pengaruh genetik/keturunan hingga kompetisi antar individu untuk bisa menunjukkan kemampuan mereka dimata atasan. Hal-hal seperti ini yang mempengaruhi individu menjadi kurang senang berbagi pengetahuan. Tentu saja sebagai pemimpin organisasi harus bisa menangkap kejadian seperti ini untuk dipelajari dan di tindaklanjuti. Hal-hal seperti ini akan menjadi batasan bagi organisasi untuk berkembang. Pada akhirnya, organisasi akan selalu menempuh jalan yang kurang efektif sehingga tujuan dari organisasi tidak bisa tercapai. Bahkan, untuk pengetahuan yang berada didalam individu atau *tacit knowledge* akan menjadi terhambat untuk bisa disebarkan ke individu yang lain. Mereka akan cenderung menyimpan pengetahuan tersebut untuk diri mereka sendiri. Selain tidak bisa tersalurkan ke individu yang lain, sifat tersebut akan membuat pengetahuan yang dimiliki individu menjadi tidak bisa berkembang. Kurang adanya kolaborasi akan menjadikan pengetahuan yang dimiliki seseorang menjadi kurang berkembang. Biasanya, hal ini terjadi dalam organisasi yang besar dimana individu cenderung menggunakan pengetahuan untuk keuntungan pribadi.

Tingkat kesadaran akan individu berpengaruh terhadap kinerja *transfer knowledge*. McDermott dan O'Dell (2001) berpendapat bahwa "*in an organization with a knowledge sharing culture, people would share ideas and insights because they see it as natural, rather than something they are forced to do*". Beberapa individu sadar bahwa berbagi pengetahuan

merupakan hal yang wajar dan mereka secara suka rela melakukannya. Kegiatan berbagi pengetahuan tersebut bukan dilandasi atas paksaan dari perusahaan.

Karakteristik Individu

Setiap individu memiliki motivasi, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda. Tujuan seseorang dalam menjalani hidup akan berbeda dengan individu lainnya. Perbedaan ini dipengaruhi oleh kehidupan yang mereka jalani. Seseorang mungkin termotivasi dengan pengalaman masa lalu yang tidak ingin terulang lagi. Motivasi dapat berasal dari kekaguman kita terhadap keunggulan atau kekurangan seseorang. Hal ini dikarenakan individu mengamati keadaan lingkungan dia. Beberapa contoh tadi merupakan motivasi yang secara mandiri kita memperolehnya. Namun, ada juga beberapa motivasi yang datangnya berasal dari orang lain. Motivasi ini disalurkan melalui percakapan yang mana komunikasi ini akan mempengaruhi seseorang untuk bergerak sehingga timbulnya motivasi dalam orang tersebut. Sebagai makhluk yang hidup dan memiliki akal pikiran, manusia akan selalu menemui masalah dalam kehidupan mereka. Permasalahan timbul dengan beraneka ragam seperti masalah di keluarga, pekerjaan, perhubungan dengan orang lain atau masyarakat dan lain sebagainya. Kejadian seperti ini dapat menggerakkan kita untuk berpindah menuju titik nyaman. Hal ini biasa dilakukan dengan cara berkomunikasi dengan orang lain untuk meminta saran, berdiam diri di tempat yang tenang dan sebagainya. Dalam mempengaruhi orang lain, seseorang akan memotivasi mereka untuk bisa berjuang dalam mengatasi permasalahan. Hal ini yang dimaksud dengan motivasi yang diberikan oleh orang lain dan kita menerimanya.

Kebutuhan hidup manusia satu dengan yang lain akan berbeda-beda. Kebutuhan dasar hidup seseorang digolongkan menjadi tiga yaitu kebutuhan untuk makan, kebutuhan untuk berpakaian dan kebutuhan akan tempat tinggal. Mengonsumsi makanan merupakan proses untuk mendapatkan gizi. Hal ini merupakan proses untuk memenuhi kebutuhan fisik kita. Namun, konsumsi akan makanan untuk setiap orang berbeda-beda. Hal ini dipengaruhi oleh bagaimana dia beraktivitas, kebutuhan khusus seperti riwayat penyakit dan sebagainya. Selain makan, manusia yang dianugrahi oleh fisik yang sempurna harus ditutupi dengan pakaian. Hal ini dikarenakan manusia hidup dengan sistem sosial yang memiliki rasa sopan santun. Tentu saja ukuran sopan di setiap daerah akan berbeda namun umumnya dalam berinteraksi sosial manusia membutuhkan pakaian untuk menutup tubuh atau bagian tubuh mereka. Apa yang dijadikan sebagai penutup tubuh akan berbeda satu dengan lainnya antar

individu. Hal ini dipengaruhi oleh keinginan pakaian apa yang akan mereka kenakan. Dan yang terakhir adalah kebutuhan akan tempat tinggal. Hakekatnya tempat tinggal adalah tempat untuk berkumpul, beristirahat, tempat untuk menaruh privasi kita dan sebagainya. Di jaman yang berkembang ini manusia yang tinggal di kota hampir 50% lebih dari total waktu 24 jam dihabiskan untuk pekerjaan. Sedikit waktu dari yang mereka miliki untuk beraktivitas lebih di rumah atau hunian mereka. Bahkan pada akhirnya hunian hanya merupakan tempat untuk beristirahat saja. Apa yang menjadikan setiap orang memiliki kebutuhan akan tempat tinggal yang berbeda dipengaruhi oleh keinginan dan kebutuhan khusus lainnya. Seorang pejabat tinggi seperti komisaris atau kepala negara memiliki kebutuhan akan hunian yang perlu penjaga.

Dalam melakukan aktivitas setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda-beda. Kemampuan ini bermacam-macam seperti kemampuan dalam berfikir, kemampuan untuk bekerja, kemampuan sosial, kemampuan fisik dan sebagainya. Kemampuan akan fisik seseorang akan ditentukan oleh kondisi fisik mereka seperti berpostur tubuh besar atau kecil, kelincahan seseorang dalam bergerak, penyakit fisik yang dialami dan sebagainya. Kemampuan dalam berfikir pun akan berbeda, hal ini dipengaruhi oleh bagaimana seseorang menggunakan pikiran mereka. Mengasah kecerdasan merupakan cara untuk memiliki nalar yang bagus. Tentu saja hal ini perlu dilatih karena tanpa melatihnya pikiran kita tidak akan terbiasa untuk memproses informasi.

Perbedaan diatas menjadikan seseorang akan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Setidaknya, terdapat empat karakteristik seseorang yaitu;

a) Kemampuan

Kemampuan selalu diidentikkan dengan bagaimana seseorang melakukan pekerjaan. Dalam melakukan suatu pekerjaan seseorang akan memiliki kapasitas masing-masing. Dua orang dengan mengerjakan pekerjaan yang sama bisa memberikan kinerja yang berbeda. Seseorang dapat memiliki karakteristik yang bekerja keras karena memiliki motivasi dan didukung dengan kondisi fisik dan pikiran yang kuat. Dengan kondisi seperti ini seseorang dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Namun, motivasi, fisik dan pikiran belum menjadi titik akhir seseorang dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Karenanya dibutuhkan knowledge yang digunakan untuk memecahkan permasalahan yang terjadi disetiap pekerjaan.

b) Nilai

Nilai merupakan ukuran yang dianut seseorang. Ukuran suatu nilai dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif. Misalnya nilai yang dianut oleh penduduk suatu

desa seperti sopan dan santun, gotong royong, saling menghormati, hidup rukun dan sebagainya. Inilah merupakan ukuran-ukuran seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain di desa tersebut. Ukuran nilai secara kuantitatif sering kita jumpai sebagai kalangan akademis. Misalnya nilai dalam mengerjakan soal suatu mata kuliah. Kemampuan seseorang yang dijelaskan di poin 'a' dapat dilihat dengan nilai. Selain dapat dilihat kinerja seseorang dapat dibandingkan. Sehingga, nilai menjadi salah satu unsur dalam suatu pengukuran.

c) Sikap

Sikap identik dengan tingkah laku atau perilaku seseorang terutama saat mereka sedang berkomunikasi dengan orang lain. Namun, sikap tidak hanya sebatas bagaimana individu berkomunikasi dengan orang lain namun juga bagaimana individu merasakan suatu objek seperti pekerjaan. Jadi, ada beberapa hal yang mempengaruhi sikap seseorang seperti hal yang mereka sedari rasakan.

d) Minat

Individu memiliki keinginan tersendiri yang dianggap senang oleh mereka. Minat lebih ditekankan kepada posisi individu atau keputusan yang mereka ambil. Keputusan atau posisi yang mereka ambil inilah yang disukai oleh mereka. Pilihan-pilihan ini identik dengan hal-hal yang ingin mereka lakukan seperti pekerjaan, pendidikan, kursus dan sebagainya.

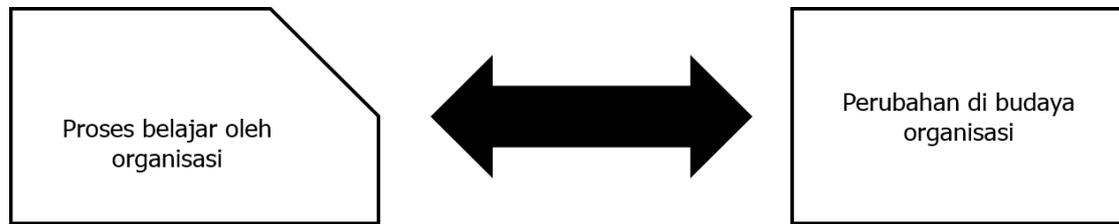
TRANSFER KNOWLEDGE DALAM BUDAYA ORGANISASI PUBLIK

Proses transfer knowledge yang terjadi dalam organisasi publik akan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi dan sifat individualisme anggotanya. Begitu pula pada saat terjadi dalam sebuah forum, bagaimana sebuah organisasi mampu memotivasi anggotanya untuk secara sukarela bekerjasama dengan individu yang lainnya.

Hal ini merupakan tantangan tersendiri bagi organisasi yang ingin mencapai tujuan mereka. Namun, bagi organisasi yang memang memiliki budaya kurang dalam bekerjasama, hal ini tidaklah menjadi permasalahan.

Budaya organisasi merupakan kunci dari penerapan manajemen knowledge. Ada beberapa organisasi yang cocok menerapkan manajemen knowledge namun ada juga yang tidak. Penelitian yang dilakukan oleh (Ikhsan dan Rowland, 2004) menunjukkan bahwa terdapat variasi hubungan yang potensial antara asset knowledge dan elemen organisasi dengan

performa transfer. Elemen organisasi yang dimaksud disini adalah budaya organisasi yang terdiri dari budaya berbagi dan individualisme.



Sumber: Ikhsan dan Rowland, 2004 (dikembangkan oleh peneliti)

Gambar 3.6

Daur perubahan budaya organisasi

Gambar 3.6 menjelaskan tentang proses belajar organisasi yang berdampak pada perubahan budaya organisasi. Perubahan lingkungan ekonomi dan politik hingga perkembangan teknologi memaksa organisasi untuk dapat selalu meningkatkan kinerja mereka dari proses belajar. Knowledge menjadi hal yang sangatlah penting sebagai penggerak perubahan organisasi.

Timbul pertanyaan, apakah dalam budaya yang kurang mengedepankan kerjasama dapat diubah menjadi budaya berbagi pengetahuan? Tentu saja hal ini perlu dijawab dengan teori yang ditelaah berdasarkan empiris. Kilman, Saxton dan Serpa (1986) menjelaskan beberapa langkah untuk permasalahan tersebut. Misalnya, bagaimana mengubah perilaku seorang kepala bagian agar datang rapat tepat waktu, bagaimana karyawan mau untuk membantu karyawan yang lain dan tidak boleh ada senioritas. Membuat peraturan, hukuman dan penghargaan mungkin merupakan langkah awal yang bisa diambil oleh perusahaan. Namun, apakah cara tersebut dapat efektif?

Merubah budaya mungkin akan sangat sulit dengan menerapkan peraturan-peraturan tersebut. Namun, mengubah nilai yang dianut perusahaan akan lebih bisa mengarahkan mereka untuk bisa mengubah perilaku mereka. Berikut adalah pedoman transformasi budaya knowledge;

- 1) Pemimpin memberikan isyarat tentang apa yang penting di perusahaan
- 2) Menyebarkan nilai melalui cerita atau legenda tentang hal yang baik di perusahaan
- 3) Dibenturkan akan keadaan krisis
- 4) Menerapkan sistem penghargaan

- 5) Mengkomunikasikan keputusan publik yang penting dan nilai yang penting
- 6) Menyampaikan nilai yang dihargai dan tercela

Memaksa anggota untuk mau melakukan seperti yang pimpinan katakan mungkin akan sangat sulit untuk dilakukan. Walaupun perintah berhasil disampaikan, namun akan ada rasa tidak nyaman yang dirasakan oleh anggota. Hal ini akan berimplikasi penolakan atas perintah yang disampaikan. Memang, hal ini bukan hal yang ideal sehingga perlu dipikirkan cara yang lainnya.

Dalam suatu situasi organisasi dimana anggotanya kurang dalam hal kinerja, pimpinan dihadapkan dengan sebuah permasalahan yang sangat besar. Keinginan untuk merubah perilaku anggota merupakan tujuan prioritas disamping tujuan organisasi. Hal ini membuktikan bahwa adanya keinginan pimpinan untuk mengarahkan anggota mereka atau mengubah perilaku anggotanya.

Sebagai anggota dalam suatu organisasi mereka akan selalu memperhatikan pimpinan mereka. Ini sebenarnya merupakan modal kecil yang sangat potensial bagi seorang pimpinan untuk mulai memberi pengaruh kepada anggotanya. Teori yang dijelaskan oleh (Kilmann dkk, 1986) menjelaskan bahwa saat pimpinan melakukan sebuah pengorbanan maka anggotanya akan memperhatikan pimpinan mereka. Pengorbanan akan sebuah nilai yang baik akan memberikan pesan yang kuat bahwa nilai ini sangatlah penting. Ini merupakan peran pimpinan dalam memberikan contoh kepada anggotanya. Dengan memberikan contoh, anggota akan menerima pesan bahwa perilaku yang seperti itulah yang dibutuhkan dalam organisasi ini. Jika manajer senior memperlihatkan hal yang dianggap anggota sebagai hal yang patut dihargai, maka anggota organisasi akan memahami bahwa nilai seperti ini yang dihargai dan harus dipraktikkan di organisasi.

Cerita atau legenda berkembang sangat cepat di masyarakat kita. Dari cerita-cerita tersebut individu memperoleh sebuah pelajaran dan mengambil nilai kebaikan yang harus ditiru. Hal ini membuktikan bahwa proses transfer knowledge melalui cerita sangatlah efektif. Apakah cara yang sama dapat diterapkan di organisasi publik? Tentu saja bisa. Jangan dilupakan bahwa anggota organisasi berasal dari masyarakat yang ikut mendengarkan cerita dan legenda.

Cerita yang dapat disampaikan berkaitan dengan praktik organisasi adalah sejarah perkembangan organisasi. Cerita ini mengandung pesan yang sangat penting berkaitan dengan bagaimana hal-hal diselesaikan di organisasi tersebut. Praktik seperti ini sangat dibutuhkan untuk diterapkan kepada anggota yang baru. Tentu saja, anggota yang baru

harus diberi pengaruh dalam bentuk motivasi untuk bisa mencapai tujuan organisasi. Motivasi inilah yang akan memicu seseorang untuk bisa secara sadar melakukan aktivitas di organisasi tersebut.

Aktivitas penyampaian cerita ini disampaikan secara informal. Metode penyampaian seperti ini sangat ideal agar sampainya knowledge. Komunikasi yang tercipta pun akan lebih fleksibel sehingga anggota yang baru dapat secara aktif berkomunikasi dengan anggota lama. Justru, penyampaian cerita secara formal akan membuat situasi semakin tegang. Kesan yang formal akan menjadikan anggota kurang menikmati cerita yang disampaikan.

Hal-hal yang disampaikan adalah seputar cerita yang mengandung nilai yang baik tentang organisasi. Sebagai contoh organisasi keagamaan, akan lebih menceritakan hal-hal yang memiliki nilai agama. Cerita akan disusun sedemikian rupa agar mudah untuk dicerna oleh anggota yang baru. Hal ini perlu dilakukan karena anggota baru cenderung merasa bingung saat menjadi anggota baru suatu organisasi. Mereka belum mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang biasa dilakukan di organisasi tersebut. Penyampaian yang interaktif akan sangat membantu tersalurnya nilai dan diserapnya nilai. Proses diskusi akan menjadikan anggota baru untuk mudah mengingat karena mereka akan menikmati proses. Proses inilah yang perlu timbul dibenak anggota agar mereka dapat lebih dalam memahami nilai yang baik di organisasi tersebut.

Penyampaian nilai seperti ini sangat diperlukan karena sebagai anggota baru mereka membawa nilai yang mereka dapatkan dari luar organisasi. Mungkin akan ada beberapa nilai yang saling berbenturan sehingga idealnya seorang anggota organisasi yang baru harus bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan yang baru tersebut. Nilai dari luar organisasi yang mungkin dibawa yaitu nilai yang mereka terapkan di keluarga mereka, komunitas mereka dan masyarakat mereka. Dari sudut pandang organisasi hal ini perlu diluruskan agar tidak terjadi benturan-benturan yang akan menghambat setiap kegiatan organisasi.

Keadaan krisis dapat membantu pimpinan untuk menyampaikan nilai organisasi. Keadaan krisis yang dimaksud disini adalah keadaan yang genting. Dalam situasi tersebut pimpinan mengkomunikasikan nilai-nilai dan membuktikan bahwa nilai ini sangatlah penting. Pemimpin akan mendukung nilai yang dipergunakan untuk menghadapi masa genting tersebut. Keadaan yang genting akan membuat emosi anggota menjadi berubah. Disaat inila pimpinan akan mempengaruhi anggota dengan menunjukkan nilai-nilai organisasi.

Sistem *reward* atau penghargaan digunakan untuk memotivasi anggota. Sistem ini akan menyalurkan pesan terhadap apa yang patut dilakukan di organisasi dan apa yang tidak

bleh dilakukan. Cara ini akan mengarahkan anggota untuk menganut nilai-nilai yang diusulkan oleh organisasi. *Reward* dapat berupa pujian, catatan baik, hingga insentif. Umumnya, hal-hal yang diberikan adalah sesuatu yang membuat senang seseorang. Di lingkup organisasi perusahaan, karyawan akan diberikan insentif berupa uang. Setiap organisasi akan memiliki cara yang berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini dipengaruhi oleh sumber daya organisasi yang dimiliki dan budaya organisasi yang dianut. Bagi anggota yang mendapatkan penghargaan akan menjadi figur atau contoh yang baik bagi anggota lainnya.

Contoh yang baik merupakan hal yang diperlukan dalam mengubah budaya suatu organisasi. Mata merupakan salah satu panca indra dimana manusia melihat segala peristiwa dari karunia tersebut. Sehingga, sebagian manusia akan menganggap sesuatu itu ada disaat mereka sudah membuktikan dengan melihatnya. Namun, masih ada beberapa orang yang mau untuk percaya akan hal yang belum mereka lihat. Terkait dengan manajemen knowledge, organisasi sudah membuat sebuah desain sistem peraturan tentang apa yang harus dilakukan oleh anggota organisasi. Selain itu, didalam peraturan-peraturan tersebut terdapat nilai-nilai yang termuat secara rapi. Dengan melihat, manusia akan meniru setiap perbuatan orang lain yang mereka anggap sebagai orang yang hebat. Contoh akan adanya anggota yang menerapkan nilai-nilai perusahaan akan membuat peraturan-peraturan organisasi lebih masuk akal untuk diterapkan. Inilah merupakan salah satu pendorong individu untuk melakukan sesuatu.

Keputusan publik dan keputusan yang penting juga berhubungan dengan beberapa nilai yang penting. Kriteria dari sumber daya yang dialokasikan menjadi apa yang dinilai dalam organisasi.

Pemimpin mengkomunikasikan nilai yang penting sesuai dengan apa yang mereka anggap baik dan buruk. Sangatlah penting bagi anggota untuk memperhatikan apa yang pimpinan katakan. Sebagai anggota yang baru, akan ada usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk menstransfer nilai ke anggota yang baru.

Terdapat berbagai halangan yang menghambat implementasi manajemen knowledge. Halangan ini disebut dengan KM *barriers* yang akan dibahas dalam bab selanjutnya. Namun, hambatan ini juga muncul dalam organisasi publik. Sehingga, perlu adanya solusi untuk segera memecahkan masalah. Dalam organisasi publik sendiri terdapat hambatan yang berasal dari budaya yang mereka terapkan.

Hambatan Budaya;

- 1) Sedikitnya waktu untuk mengadakan pertemuan
- 2) Lemahnya kepercayaan, kurangnya toleransi atas kesalahan
- 3) Kebutuhan akan bantuan
- 4) Lemahnya kemampuan verbal(bahasa)

Solusi yang mungkin bisa dilakukan;

- 1) Lebih mengadakan pertemuan yang bersifat formal
- 2) Menerima dan memberi penghargaan atas kreativitasan dan kolaborasi
- 3) Meyakinkan bahwa tidak ada kerugian atas ketidaktahuan
- 4) Mendirikan kamus knowledge dan konten, standar, alih bahasa, metadata dan staff

MANAJEMEN KNOWLEDGE

INTI SARI:

Perusahaan menerapkan manajemen knowledge untuk meraih tujuan perusahaan yang salah satunya memenangkan persaingan usaha. Ada berbagai jenis perusahaan yang menerapkan manajemen knowledge hingga saat ini. Teknologi informasi juga diperlukan oleh perusahaan untuk menerapkan manajemen knowledge. Bursa Efek Indonesia mengklasifikasikan perusahaan yang telah tercatat menjadi beberapa kategori. Dalam perusahaan terdapat beberapa tahapan untuk mengimplementasikan manajemen knowledge. Terdapat beberapa masalah yang dihadapi oleh perusahaan terutama bagi perusahaan yang telah membangun cabang di negara lain. Dalam organisasi perusahaan, diperlukan staff IT yang membantu penerapan manajemen knowledge. Staff IT merupakan karyawan yang ahli dalam bidang teknologi sehingga dapat dipercayai mengerjakan tugas-tugas berkaitan dengan teknologi informasi perusahaan.

Kata kunci: perusahaan, manajemen knowledge, informasi teknologi, staff IT

BAB 4 MANAJEMEN KNOWLEDGE DALAM PERUSAHAAN

BAB 4

MANAJEMEN KNOWLEDGE DALAM PERUSAHAAN

Sumber daya manusia direkrut oleh perusahaan atau organisasi dengan kemampuan atau *skill* masing-masing. Tiap-tiap individu memiliki pengetahuan yang diperoleh saat sebelum berada di perusahaan/organisasi hingga mereka menjadi sebuah tim. Dari sumber daya manusia di posisi organisasi rendah hingga di posisi struktural, masing-masing memiliki pengetahuan yang berbeda dan bermanfaat bagi perkembangan organisasi. Istilah manajemen knowledge digunakan untuk mengatur atau *managing* pengetahuan yang dimiliki manusia untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi. Manajemen knowledge digunakan untuk membudayakan pengetahuan dibagikan untuk seluruh organisasi.

Selain dalam organisasi publik, manajemen knowledge juga diterapkan dalam organisasi perusahaan seperti yang sudah dijelaskan dalam pembahasan sebelumnya. Dalam bab ini tidak akan dibahas bagaimana implementasi dan budaya organisasi namun hambatan apa saja yang menjadi kendala bagi perusahaan dalam menerapkan manajemen knowledge.

Bagi perusahaan yang skala kecil mungkin tidak akan menemui kendala dalam menerapkan manajemen knowledge. Perusahaan skala kecil yang dimaksudkan disini adalah perusahaan yang belum membuka cabang di berbagai tempat. Penguasaan atau kapitalisasi pasar masih dalam lingkup kota atau suatu negara. Biasanya perusahaan ini belum mencatatkan diri ke bursa efek di negara mereka. Perusahaan ini biasanya merupakan perusahaan yang sedang berkembang atau baru saja didirikan. Jika pun ada kendala dalam menerapkan manajemen knowledge, kendala tersebut seputar sumber daya manusia dan sarana serta prasarana.

Perusahaan dengan skala yang besar akan menemui kendala-kendala dalam menerapkan manajemen knowledge. Perusahaan skala besar yang dimaksudkan disini adalah multinational company atau perusahaan yang telah membuka cabang di berbagai negara. Perbedaan geografis tempat berdirinya kantor cabang tentu saja akan memberikan situasi yang berbeda pula. Bab ini akan mempelajari hambatan-hambatan yang terjadi seperti yang telah dijelaskan.

Manajemen knowledge kini menjadi hal yang dibutuhkan dibandingkan dengan pilihan. Implementasi sistem manajemen knowledge akan sangat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Ditambah lagi, perkembangan teknologi kini mengarahkan perusahaan untuk mengimplementasikan teknologi informasi. Sehingga, dengan implementasi teknologi informasi membuat lingkungan perusahaan menjadi berubah.

Manajemen knowledge dalam perusahaan melibatkan perusahaan, sumber daya manusia, teknologi, dan aset yang dimiliki untuk menambah *value-added* dan inovasi. Dalam praktik menjalankan bisnis, perusahaan harus bisa memanfaatkan aset yang dimiliki untuk mendapatkan nilai lebih dari aset tersebut. Selain itu, dalam memperkejakan karyawannya perusahaan harus bisa mengarahkan karyawan mereka untuk berkontribusi lebih untuk perusahaan mereka. Sehingga, perusahaan akan mengkoordinasikan antara sumber daya manusia, teknologi dan aset.

Proses koordinasi ini dapat dicapai dengan melakukan *creating, sharing, storage* dan *application*. Empat hal ini merupakan proses sistem manajemen knowledge seperti yang sudah disampaikan dalam bab 2.

JENIS PERUSAHAAN

Ada tiga jenis perusahaan yang biasa didirikan. Menurut (Kieso dkk, 2013:10) dalam bukunya "*Financial Accounting IFRS edition*" menjelaskan terdapat tiga jenis perusahaan sebagai berikut;

- a) *Proprietorship*, merupakan salah satu perusahaan yang dimiliki oleh satu orang saja.
- b) *Partnership*, seperti namanya perusahaan yang ini dimiliki oleh dua orang atau lebih yang terasosiasi menjadi partner.
- c) *Corporation*, adalah sebuah bisnis yang diorganisasi oleh entitas legal yang terpisah dimana kepemilikannya dipisah-pisah dalam kepemilikan saham.

Proprietorship biasanya adalah bisnis yang masih lingkup kecil. Bisnis ini biasanya berasal dari kalangan UKM (Usaha Kecil Menengah) dimana pemilik masih memiliki peran dalam berjalannya perusahaan. Tidak ada legal hukum yang jelas dalam bisnis jenis ini. Pencatatan akuntansi sudah bisa dilakukan namun tidak semua bisnis melakukannya. Pencatatan pun masih semampunya saja dan tidak umumnya tidak berdasarkan standar yang berterima umum.

Partnership adalah bisnis yang hampir serupa dengan *proprietorship* namun kepemilikan perusahaan lebih dari satu orang. Setiap partner memiliki keterbatasan sendiri dalam hak dan kewajiban.

Corporation adalah model bisnis yang biasa dalam skala besar. Pemegang saham tidak memiliki tanggung jawab mengenai liabilitas, manajer memiliki tanggung jawab dalam mengurus pelunasan liabilitas.

Di Indonesia sendiri beberapa jenis perusahaan yang kita kenal yaitu perusahaan perorangan hingga PT yang terbagi berdasarkan jenis badan hukum. Berikut adalah jenis-jenis perusahaan yang ada di Indonesia;

- a) Perusahaan perorangan. Merupakan perusahaan yang dimiliki oleh satu orang saja. Lingkup perusahaan ini masih sangat kecil. Melihat kepemilikan hanya oleh satu orang saja maka akan terdapat banyak kekurangan seperti keterbatasan modal, kapasitas produksi sedikit, sistem tenaga kerja yang masih kurang tertata, belum terbentuknya sebuah entitas secara sempurna. Karakteristik dari perusahaan perorangan yaitu relatif mudah didirikan dan dibubarkan. Laba yang diperoleh akan dinikmati sendiri oleh pemilik. Mudah untuk dipindahtangankan.
- b) Firma. Merupakan bentuk persekutuan bisnis yang terdiri dari dua orang atau lebih. Karakteristik dari firma yaitu kewajiban akan hutang masih ditanggung oleh pemilik. Seluruh anggota firma memiliki hak untuk menjadi pemimpin. Terdapat prosedur untuk menambah pemilik dan prosedur untuk pemilik yang keluar. Keanggotaan firma melekat dan berlaku seumur hidup.
- c) CV (*commanditaire Vennotschaap*). Merupakan bentuk badan usaha bisnis yang pemiliknya terdiri dari dua orang atau lebih. Tujuan dari CV merupakan tujuan bersama. Anggota pemilik CV dibedakan menjadi dua yaitu sekutu aktif dan sekutu pasif. Sekutu aktif adalah sekutu yang ikut mengelola perusahaan sedangkan sekutu pasif tidak ikut mengelola perusahaan. Modal yang telah disetorkan kedalam perusahaan tidak mudah untuk ditarik kembali. Jumlah modal cenderung lebih banyak karena kepemilikan juga banyak. Relatif mudah untuk didirikan.
- d) PT (*Perseroan Terbatas*). Merupakan organisasi bisnis yang memiliki badan hukum resmi dan kepemilikan bisa dua orang atau lebih. Harta pribadi tidak dilibatkan dalam perusahaan. Modal relatif lebih besar karena lebih mudah mendapatkan pinjaman dari bank. Sistem kenegakerjaan lebih tertata sehingga lebih mudah untuk mendapatkan tenaga kerja. Pajak yang dikenakan akan cenderung lebih besar dibandingkan dengan badan usaha yang lainnya.

Selain dibedakan kedalam badan hukumnya, perusahaan dapat diklasifikasikan menurut jenis industri yang sedang dijalankan. PT Bursa Efek Indonesia setiap tahunnya menerbitkan Fact Book yang berisi ringkasan perdagangan saham perusahaan yang tercatat di Bursa Efek Indoensia. Berikut adalah tabel klasifikasi jenis industri agrikultur;

Tabel 4.1

Klasifikasi Industri Agrikultur

No	Sub-Klasifikasi	Nama Perusahaan
1	Crops	Bisi Internasional
2	Plantation	Astra Agro Lestari
3		Austindo Nusantara
4		Bakrie Sumatera Plantations
5		Dharma Satya Nusantara
6		Golden Plantation
7		Gozco Plantations
8		Jaya Agra Wattie
9		Multi Agro Gemilang Plntation
10		PP London Sumatra Indonesia
12		Provident Agro
13		Sampoerna Agro
14		Sawit Sumbermas Sarana
15		SMART
16		Tunas Baru Lampung
17		Perikanan
18	Dharma Samudera Fishing Industries	
19	Inti Agri Resources	
20	Kehutanan	Bumi Teknoluktura Unggul

Sumber: FACT BOOK IDX, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Sesuai dengan Fact Book tahun 2016, terdapat 20 perusahaan tercatat yang menjalankan industri agrikultur. Dua puluh perusahaan tersebut dibagi menjadi beberapa sub-klasifikasi. Mereka adalah perusahaan yang telah melakukan perdagangan efek di bursa efek

Indonesia, namun bukan berarti bahwa tidak ada perusahaan selain yang tertera di tabel di atas.

Tabel 4.2

Klasifikasi Industri Tambang

No	Sub-Klasifikasi	Nama Perusahaan
1	Coal Mining	Adaro Energy
2	Crude Petroleum & Natural Gas	Atlas Resources
3		Bara Jaya Internasional
4		Baramulti Susessarana
5		Bayan Resources
6		Berau Coal Energy
7		Borneo Lumbung Energi & Metal
8		Bumi Resources
9		Darma Henwa
10		Delta Dunia Makmur
11		Garda Tujuh Buana
12		Golden Eagle Energy
13		Golden Energy Mines
14		Harum Energy
15		Indo Tambangraya
16		Mitrabara Adiperdana
17		Permata Prima Sakti
18		Petrosea
19		Resource Alam Indonesia
20		Samindo Resources
21		Tambang Batubara Bukit Asam (persero)
22		Toba Bara Sejahtera
23		Apexindo Pratama Duta

24		Benakat Integra
25		Elnusa
26		Energi Mega Persada
27		Medco Energi internasional
28		Perdana Karya Perkasa
29		Radiant Utama Interinsco
30		Ratu Prabu Energi
31		Surya Esa Perkasa
32	Metal and Mineral Mining	Aneka Tambang (Persero)
33		Cakra Mineral
34		Central Omega Resources
35		Cita Mineral Investindo
36		J Resources Asia Pasifik
37		Merdeka Copper Gold
38		SMR Utama
39		Timah (Persero)
40		Vale Indonesia
41		Citatah
42		Mitra Investindo
43		Alam Karya Unggul

Sumber: FACT BOOK IDX, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Sesuai dengan Fact Book tahun 2016, terdapat 43 perusahaan tercatat yang menjalankan industri pertambangan. Empat puluh tiga perusahaan tersebut dibagi menjadi beberapa sub-klasifikasi. Mereka adalah perusahaan yang telah melakukan perdagangan efek di bursa efek indonesia, namun bukan berarti bahwa tidak ada perusahaan selain yang tertera di tabel diatas.

Tabel 4.3**Klasifikasi Industri Dasar dan Kimia**

No	Sub-Klasifikasi	Nama Perusahaan
1	Semen	Holcim Indonesia
2		Indocement Tunggal Prakarsa
3		Semen Baturaja
4		Semen Indonesia
5		Wijaya Karya Beton
6	Keramik, Kaca, Porselin	Arwana Citramulia
7		Asahimas Flat Glass
8		Intikeramik Alamasri Industri
9		Keramika Indonesia Assosiasi
10		Mulia Industrindo
11		Surya Toto Indonesia
12	Baja dan sejenisnya	Alakasa Industrindo
13		Alumindo Light Metal Industry
14		Betonjaya Manunggal
15		Citra Tubindo
16		Gunawan Dianjaya Steel
17		Indal Aluminium Industry
18		Jakarta Kyoei Steel Works
19		Jaya Pari Steel
20		Krakatau Steel (Persero)
21		Lion Metal Works
22		Lionmesh Prima
23		Pelangi Indah Canindo
24		Pelat Timah Nusantara

25		Saranacentral Bajatama
26		Steel Pipe Industry of Infonesia
27		Tembaga Mulia Semanan
28	Kimia	Barito Pacific
29		Budi Starch & Sweetener
30		Chandra Asri Petrochemical
31		Duta Pertiwi Nusantara
32		Ekadharna International
33		Eterindo Wahanatama
34		Indo Acidatama
35		Intanwijaya Internasional
36		Sorini Agro Asia Coporindo
37		Unggul Indah Cahaya
28	Plastik dan Packading	Argha Karya Prima Industry
29		Asiaplast Industries
30		Berlina
31		Champion Pacific Indonesia
32		Impack Pratama Industri
33		Indopoly Swakarsa Industry
34		Lotte Chemical Titan
35		Sekawan intipratama
36		Siwani Makmur
37		Trias Sentosa
38		Tunas Alfin
39	Yanaprima Hastapersada	
40	Pakan Hewan	Haroen Pokhand Indonesia
41		JAPFA Comfeed Indonesia
42		Malindo Feedmill
43		Sierad Produce
44	Industri Kayu	SLJ Global
45		Tirta Mahakam Resources
46	Getah kayu dan kertas	Alkindo Naratama
47		Dwi Aneka Jaya Kemasindo
48		Fajar Surya Wisesa

49		Indah Kiat Pulp & Paper
50		Kedawung Setia industrial
51		Kertas Basuki Rachmat Indonesia
52		Pabrik kertas Tjiwi Kimia
53		Suparma
54		Toba Pulp Lestari

Sumber: FACT BOOK IDX, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Sesuai dengan Fact Book tahun 2016, terdapat 54 perusahaan tercatat yang menjalankan industri dasar kimia. Lima puluh empat perusahaan tersebut dibagi menjadi beberapa sub-klasifikasi. Mereka adalah perusahaan yang telah melakukan perdagangan efek di bursa efek indonesia, namun bukan berarti bahwa tidak ada perusahaan selain yang tertera di tabel diatas.

Tabel 4.4

Klasifikasi Industri Lain-lain

No	Sub-Klasifikasi	Nama Perusahaan
1	Mesin dan Perlengkapan Berat	Ateliers Mecaniques D'Indonesie
2		Grand Kartech
3	Otomotif dan Komponen	Astra International
4		Astra Otoparts
5		Gajah Tunggal
6		Garuda Metalindo
7		Goodyear Indonesia
8		Indo Kordsa
9		Indomobil Sukses Internasional
10		Indospring
11		Multi Prima Sejahtera
12		Multistrada Arah Sarana

13		Nipress
14		Prima Alloy Steel Universal
15		Selamat Sempurna
16	Tekstile, garmen	Apac Citra Centertex
17		Argo Pantas
18		Asia Pacific Fibers
19		Century Textile Industry (PS)
20		Century Textile Industry (Seri B)
21		Eratec Djaja
22		Ever Shine Textile Industry
23		Indo-Rama Synthetics
24		Nusantara Inti Corpora
25		Pan Brothers
26		Panasia Indo Resources
27		Polychem Indonesia
28		Ricky Putra Globalindo
29		Sri Rejeki Isman
30		Star Petrochem
31		Snson Textile Manufacturer
32		Tifico Fiber Indonesia
33		Trisula Internasional
34		Unitex
35	Footwear	Primarindo Asia Infrastructure
36		Sepatu Bata
37	Kabel	Jembo Cable Company
38		Kabelindo Murni
39		KMI Wire and Cable
40		Sumi Indo Kabe
41		Supreme Cable manufacturing & Commerce
42		Voksel Electric
43	Elektronik	Sat Nusapersada

Sumber: FACT BOOK IDX, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Sesuai dengan Fact Book tahun 2016, terdapat 43 perusahaan tercatat yang menjalankan industri lain-lain. Empat puluh tiga perusahaan tersebut dibagi menjadi beberapa sub-

klasifikasi. Mereka adalah perusahaan yang telah melakukan perdagangan efek di bursa efek indonesia, namun bukan berarti bahwa tidak ada perusahaan selain yang tertera di tabel diatas.

Tabel 4.5

Klasifikasi Industri Barang Konsumen

No	Sub-Klasifikasi	Nama Perusahaan
1	Food and Beverages	Davomas Abadi
2		Delta Djakarta
3		Indofood CBP Sukses Makmur
4		Indofood Sukses Makmur
5		Mayora Indah
6		Multi Bintang Indonesia
7		Nippon Indosari Corpindo
8		Prasidha Aneka Niaga
9		Sekar Bumi
10		Sekar Laut
11		Siantar Top
12		Tiga Pilar Sejahtera Food
13		Tri Banyan Tirta
14		Ultrajaya Milk Industry & Trading Co.
15		Wilmar Cahaya Indonesia
16	Tembakau	Bentoel Internasional Investama
17		Gudang Garam
18		HM Sampoernas
19		Wismilak Inti Makmur
20	Farmasi	Darya-Varia Laboratoria
21		Indofarma
22		Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul
23		Kalbe Farma
24		Kimia Farma

25		Merck Sharp Dohme Pharma
26		Merck
27		Pyridam Farma
28		Taisho Pharmaceutical Indonesia (PS)
29		Taisho Pharmaceutical Indonesia
30		Tempo Scan Pacific
31	Kosmetik dan Rumah Tangga	Akasha Wira International
32		Kino Indonesia
33		Mandom Indonesia
34		Martina Berto
35		Mustika Ratu
36		Unilever Indonesia
37	Houseware	Chitose Internasional
38		Kedaung Indah Can
39		Langgeng Makmur Industri

Sumber: FACT BOOK IDX, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Sesuai dengan Fact Book tahun 2016, terdapat 39 perusahaan tercatat yang menjalankan industri barang konsumen. Tiga puluh sembilan perusahaan tersebut dibagi menjadi beberapa sub-klasifikasi. Mereka adalah perusahaan yang telah melakukan perdagangan efek di bursa efek Indonesia, namun bukan berarti bahwa tidak ada perusahaan selain yang tertera di tabel di atas.

Tabel 4.6

Klasifikasi Industri Properti, Real Estate dan Konstruksi

No	Sub-Klasifikasi	Nama Perusahaan
1	Properti dan Real Estate	Agung Podomoro Lang
2		Alam Sutera Realty
3		Bakrieland Development
4		Bekasi Asri Pemula
5		Bekasi Fajar Industrial Estate
6		Bhuwanatala Indah Permai
7		Binakarya Jaya Abadi
8		Bukit Darmo Property

9	Bumi Citra Permai
10	Bumi Serpong Damai
11	Ciputra Development
12	Ciputra Property
13	Ciputra Surya
14	Cowell Development
15	Danayasa Arthatama
16	Duta Anggada Realty
17	Duta Pertiwi
18	Eureka Prima Jakarta
19	Fortune Mate Indonesia
20	Gading Development
21	Gowa Makassar Tourism Development
22	Greenwood Sejahtera
23	Indonesia Prima Property
24	Intiand Development
25	Jaya Real Property
26	Kawasan Industri Jababeka
27	Lamicitra Nusantara
28	Lippo Cikarang
29	Lippo Karawaci
30	Mega Manunggal Property
31	Megapolitang Delopments
32	Metro Realty
33	Metropolitan Kentjana
34	Metropolitan Land
35	Modernland Realty
36	Nirvana Development
37	Pakuwong Jati
38	Perdana Gapuraprima
39	Pikko Land Development
40	Plaza Indonesia Realty
41	PP Properti
42	Ristia Bintang Mahkotasejati

43		Roda Vivatex
44		Sentul City
45		Ditara Propertindo
46		Summarecon Agung
47		Suryamas Dutamakmur
48	Konstruksi Bangunan	Acset Indonusa
49		Adhi Karya (Persero)
50		Indonesia Pondasi Raya
51		Jaya Konstruksi Manggala Pratama
52		Nusa Konstruksi Enjiniring
53		Nusa Raya Cipta
54		PP (Persero)
55		Auray Semesta Internusa
56		Total Bangun Persada
57		Waskita Karya (Persero)
58		Wijaya Karya (Persero)

Sumber: FACT BOOK IDX, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Sesuai dengan Fact Book tahun 2016, terdapat 58 perusahaan tercatat yang menjalankan industri properti, real estate dan konstruksi. Lima puluh delapan perusahaan tersebut dibagi menjadi beberapa sub-klasifikasi. Mereka adalah perusahaan yang telah melakukan perdagangan efek di bursa efek indonesia, namun bukan berarti bahwa tidak ada perusahaan selain yang tertera di tabel diatas.

Tabel 4.7

Klasifikasi Industri Infrastruktur, Utilitas dan Transportasi

No	Sub-Klasifikasi	Nama Perusahaan
1	Energi	Mitra Energi Persada
2		Leyand International
3		Perusahaan Gas Negara
4		Rukun Raharja
5	Toll Road, Airport, Harbor, Allied	Citra Marga Nusaphala Persada
6		Jasa Marga (Persero)
7		Nusantara Infrastructure

8	Telekomunikasi	Bakrie Telecom
9		Indosat
10		Inovisi Infracom
11		Smartfren Telecom
12		Telekomunikasi Indonesia (Persero)
13		XL Axiata
14	Transportasi	Adi Sarana Armada
15		Arpeni Pratama Ocean Line
16		Berlian Laju Tanker
17		Blue Bird
18		Buana Listya Tama
19		Capitol Nusantara Indonesia
20		Cardig Aero Services
21		Citra Maharika Nusnatara Corpora
22		Eka Sari Lorena Transport
23		Express Transindo Utama
24		Garuda Indonesia (Persero)
25		Humppuss Intermoda Transportasi
26		ICTSI Jasa Prima
27		Indo Straits
28		Indonesia Transport & Infrastructure
29		Logindo Samudramakmur
30		Mitra International Resources
31		Mitrabahtera Segara Sejati
32		WEHA Transportasi Indonesia
33		Pelayaran Nasional Bina Buana Raya
34		Pelayaran Nelly Dwi Putri
35		Pelayaran Tempuran Emas
36		Rig Tenders Indonesia
37		Sidomulyo Selaras
38		Soechi Lines
39		Steady Safe
40		Tanah Laut
41		Trada Maritime

42		Trans Power Marine
43		Wintermar Offshore Marine
44		Zebra Nusantara
45	Non Building Construction	Bali Towerindo Sentra
46		Bukaka Teknik Utama
47		Indika Energy
48		Inti Bangun Sejahtera
49		Sarana Menara Nusnatara
50		Solusi Tunas Pratama
51		Tower Bersama Infrastructure
52		Truba Alam Manunggal Engineering

Sumber: FACT BOOK IDX, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Sesuai dengan Fact Book tahun 2016, terdapat 52 perusahaan tercatat yang menjalankan industri infrastruktur, utilitas dan transportasi. Lima puluh dua perusahaan tersebut dibagi menjadi beberapa sub-klasifikasi. Mereka adalah perusahaan yang telah melakukan perdagangan efek di bursa efek Indonesia, namun bukan berarti bahwa tidak ada perusahaan selain yang tertera di tabel diatas.

Tabel 4.8

Klasifikasi Industri Keuangan

No	Sub-Klasifikasi	Nama Perusahaan
1	Bank	Bank Rakyat Indonesia Agroniaga
2		Bank Agris
3		Bank MNC Internasional
4		Bank Capital Indonesia
5		Bank Ekonomi Raharja
6		Bank Central Asia
7		Bank Bukopin
8		Bank Mestika Dharma
9		Bank Negara Indonesia (Persero)
10		Bank Nusantara Parahyangan
11		Bank Rakyat Indonesia (Persero)

12		Bank Tabungan Negara (Persero)
13		Bank Jtrust Indonesia
14		Bank Danamon Indonesia
15		Bank Pundi Indonesia
16		Bank Ina Perdana
17		BPD Jawa Barat dan Banten
18		BPD Jawa Timur
19		Bank QNB Indonesia
20		Bank Maspion Indonesia
21		Bank Mandiri (Persero)
22		Bank Bumi Arta
23		Bank CIMB Niaga
24		Bank Maybank Indonesia
25		Bank Permata
26		Bank Sinarmas
26		Bank of India Indonesia
27		Bank Tabungan Pensiun Nasional
28		Bank Victoria International
29		Bank Dinar Indonesia
30		Bank Artha Graha Internasional
31		Bank Windu Kentjana International
32		Bank Mega
33		Bank Mitraniaga
34		Bank OCBC NISP
35		Bank Nationalnobu
36		Bank Pan Indonesia
37		Bank Panin Syariah
38		Bank Woori Saudara Indonesia 1906
39	Institusi Keuangan	Adira Dinamika Multi Finance
40		Buana Finance
41		BFI Finance Indonesia
42		Batavia Prosperindo Finance
43		Clipan Finance Indonesia
44		Danasupra Erapacific

45		Radana Bhaskara Finance
46		Intan Baruprana Finance
47		Indomobil Multi Jasa
48		Mandala Multifinance
49		Magna Finance
50		Tifa Finance
51		Trust Finance Indonesia
52		Wahana Ottomitra Multiartha
53	Perusahaan Sekuritas	HD Capital
54		Kresna Graha Investama
55		Majapahit Inti Corpora
56		Minna Padi Investama
57		Onix Capital
58		Panca Global Securities
59		Panin Sekuritas
60		Reliance Securities
61		Trimegah Securities
62		Yulie Sekurindo
63	Asuransi	Asuransi Bina Dana Arta
64		Asuransi Harta Aman Pratama
65		Asuransi Multi Artha Guna
66		Asuransi Bintang
67		Asuransi Dayin Mitra
68		Asuransi Jasa Tania
69		Asuransi Mitra Maparya
70		Asuransi Ramayana
71		Lippo General Insurance
72		Maskapai Reasuransi Indonesia
73		Paninvest
74	Lain-lain	Arthavest
75		Batavia Prosperindo International
76		Capitalinc Investment
77		Equity Development Investment
78		Lippo Securities

79		MNC Kapital Indonesia
80		Pacific Strategic Financial
81		Panin Financial
82		Sinar Mas Multiartha
83		Victoria Investama

Sumber: FACT BOOK IDX, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Sesuai dengan Fact Book tahun 2016, terdapat 83 perusahaan tercatat yang menjalankan industri keuangan. Delapan puluh tiga perusahaan tersebut dibagi menjadi beberapa sub-klasifikasi. Mereka adalah perusahaan yang telah melakukan perdagangan efek di bursa efek Indonesia, namun bukan berarti bahwa tidak ada perusahaan selain yang tertera di tabel diatas.

Tabel 4.9

Klasifikasi Industri Perdagangan, Jasa dan Investasi

No	Sub-Klasifikasi	Nama Perusahaan
1	Wholesale	Akbar Indo Makmur Stimec
2		AKR Corporindo
3		Ancora Indonesia Resources
4		Arita Prima Indonesia
5		Bintang Mitra Semestaraya
6		Colorpak Indonesia
7		Dian Swastatika Sentosa
8		Enseval Putra Megatrading
9		Evergreen Invesco
10		Exploitasi Energi Indonesia
11		FKS Multi Agro
12		Hexindo Adiperkasa
13		Inter Delta
14		Intraco Penta
15		Kobexindo Tractors
16		Lautan Luas
17		Leo Investments

18		Millennium Pharmacon International
19		Mitra Pinasthika Mustika
20		Modern Internasional
21		Multi Indocitra
22		Perdana Bangun Pusaka
23		Renuka Coalindo
24		Rimau Multi Putra Pratama
25		Sigmagold Inti Perkasa
26		Tigaraksa Satria
27		Tira Austenite
28		Triwira Insanlestari
29		Tunas Ridean
30		United Tractors
31		Wahana Pronatural
32		Eicaksana Overseas international
33	Retail	Ace Hardware Indonesia
34		Catur Sentosa Adiprana
35		Centratama Telekomunikasi Indonesia
36		Electronic City Indonesia
37		Erajaya Swasembada
38		Global Teleshop
39		Golden Reatilindo
40		Hero Supermarket
41		Kokoh Inti Arebama
42		Matahari Department Store
43		Matahari Putra Prima
44		Midi Utama Indonesia
45		Mitra Adiperkasa
46		Ramayana Lestari Sentosa
47		Rimo International Lestari
48		Skybee
49		Sona Topas Torism Industry
50		Sumber Alfaria Trijaya
51		Supra Boga Lestari

52		Tiphone Mobile Indonesia	
53		Trikomsel Oke	
54	Restaurant, Hotel dan Tourism	Bayu Buana	
55		Bukit Uluwatu Villa	
56		Destinasi Tirta Nusantara	
57		Fast Food Indonesia	
58		Grahamas Citrawisata	
59		Hotel Mandarine Regency	
60		Hotel Sahid Jaya International	
61		Indonesian Paradise Property	
62		Island Concepts Indonesia	
63		Jaakarta International Hotels & Dev.	
64		Jakarta Setiabudi internasional	
65		Mas Murni Indonesia	
66		Mas Murni	
67		MNC Land	
68		Panorama Sentrawisata	
69		Pembangunan Graha Lestari Indah	
70		Pembangunan Jaya Ancol	
71		Pioneerindo Gourmet International	
72		Pudjiadi Prestige	
73		Pudjiadi & Sons	
74		Red Planet Indonesia	
75		Saraswati Griya Lestari	
76		Advertising, printing dan media	Elang Mahkota Teknologi
77			First Media
78	Fortune Indonesia		
79	Graha Layar Prima		
80	Intermedia Capital		
81	Jasuindo Tiga Perkasa		
82	Link Net		
83	Mahaka Media		
84	Media Nusantra Citra		
85	MNC Sky Vision		

86		Star Pacific
87		Surya Citra Media
88		Tempo Inti media
89		Visi Media Asia
90	Health Care	Sarana Meditama Metropolitan
91		Sejahteraraya Anugrahjaya
92		Siloam International Hospitals
93	Komputer	Astra Graphia
94		Indoritel Makmur Internasional
95		Limas Indonesia Makmur
96		Metrodata Electronics
97		Multipolar Technology
98	Perusahaan Investasi	ABM Investama
99		Bakrie & Brothers
100		Bumi Resources Minerals
101		Global Mediacom
102		Hanson International (Seri B)
103		Hanson International
104		MNC Investama
105		Multipolar
106		Polaris Investama
107		Pool Advista Indonesia
108		Saratoga Investama Sedaya
109	Lain-lain	Dyandra Media International
110		Gema Grahasarana
111		Multifilinf Mitra Indonesia
112		Sugih Energy
113		Sumber Energi Andala

Sumber: FACT BOOK IDX, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Sesuai dengan Fact Book tahun 2016, terdapat 113 perusahaan tercatat yang menjalankan industri perdagangan, jasa dan investasi. Seratus tiga belas perusahaan tersebut dibagi menjadi beberapa sub-klasifikasi. Mereka adalah perusahaan yang telah melakukan perdagangan efek di bursa efek indonesia, namun bukan berarti bahwa tidak ada perusahaan selain yang tertera di tabel diatas.

HADIRNYA TEKNOLOGI INFORMASI UNTUK TRANSFER KNOWLEDGE DI KORPORASI

Perkembangan teknologi informasi sangatlah membantu bagi kegiatan bisnis *multinational company*. Dalam memenangkan persaingan bisnis skala internasional sebuah *multinational company* harus bisa memiliki strategi yang mumpuni. Strategi perusahaan inilah yang nantinya akan disebarakan untuk diterapkan ke seluruh kantor cabang di berbagai negara. Hal ini didorong dengan persaingan bisnis yang semakin ketat. Iklim persaingan globalisasi menjadi faktor utama mengapa semua pihak semakin ingin menjadi juara. Kecepatan dan kecerdasan akan sangat berguna bagi sebuah organisasi. Karenanya, komunikasi diperlukan dalam kegiatan implementasi strategi perusahaan. Yang menjadi pertanyaan, komunikasi seperti apa yang akan diterapkan? Dan, bagaimana membuat komunikasi tersebut menjadi lebih efektif secara waktu dan biaya?

Bagi perusahaan berskala internasional atau yang biasa kita kenal dengan *multinational companies*, *manajemen knowledge* dengan dibantu dengan teknologi informasi diharapkan mampu mengarahkan perusahaan menuju penciptaan ide atau inovasi untuk direalisasi. Praktik menciptakan inovasi oleh perusahaan sudah sangat lama dilakukan oleh banyak pengusaha. Namun, seiring dengan perkembangan jaman, persaingan bisnis semakin ketat. Karenanya, proses penciptaan ide atau inovasi harus segera direalisasikan.

Model SECI (*socialization.externalization/combination/internalization*) merupakan model manajemen knowledge untuk membantu mengembangkan kreatifitas yang diperkenalkan oleh Nonaka. Seperti yang sudah di bahas di Bab 2, Nonaka menjelaskan konsep SECI tentang proses transformasi knowledge (tacit-explicit). Untuk menerapkan model ini, dari sisi teknologi informasi, terdapat masalah yang timbul seperti staff IT yang tidak dengan sempurna menyampaikan arti dari informasi secara luas.

Untuk tacit knowledge dan explicit knowledge keduanya harus ditukar secara horisontal dan vertikal. Penukaran secara horisontal dan vertikal yang dimaksud disini adalah dalam level struktur organisasi perusahaan. Penukaran secara horisontal terjadi saat knowledge tertransfer antar level yang sejajar. Penukaran secara vertikal terjadi saat knowledge tertetrasfer antara level atas dan bawah. Namun, bukan berarti membatasi bahwa

penukaran ini dapat terjadi lintas organisasi. Bagi perusahaan yang telah memiliki cabang yang berada diberbagai wilayah, cabang kantor akan dibedakan berdasarkan tugas inti. Bagi perusahaan bank, kantor pusat akan berada di satu wilayah. Di dalam kantor pusat tersebut segala kegiatan fundamental dilaksanakan misalnya server komputer. Untuk mengembangkan pasar, bank akan membuka kantor kas pusat yang diletakkan di suatu regional setingkat provinsi. Dan, untuk menjangkau wilayah hingga daerah desa bank akan membuka kantor kas pembantu. Setiap kantor akan memiliki struktur organisasi masing-masing. Organisasi inilah yang dimaksud akan terjadi penukaran knowledge antar organisasi. Tentu saja peran teknologi informasi akan sangat dibutuhkan untuk mendukung model manajemen knowledge seperti yang dikenalkan oleh Nonaka.

TAHAP-TAHAP IMPLEMENTASI SISTEM MANAJEMEN KNOWLEDGE

Terdapat beberapa tahap dalam mengimplementasi sistem manajemen knowledge diantara sebagai berikut;

- 1) Mempelajari dan dianjurkan
- 2) Membangun strategi
- 3) Mendesain dan menjalankan KM
- 4) Mendukung dan memperluas dalam memprakarsai KM
- 5) Menginstitusionalisasikan KM

Percobaan atau usaha dalam mengimplementasikan sistem Manajemen knowledge di berbagai organisasi terutama perusahaan umumnya dilakukan dalam lima tahap sebagai berikut;

- 1) Tahap 1: mempelajari dan menganjurkan KM

Beberapa elemen yang harus diperhatikan dalam tahap pertama adalah memperkenalkan konsep manajemen knowledge, mengidentifikasi tim manajemen knowledge, mempelajari pengalaman dari organisasi lainnya, mengidentifikasi hal yang perlu dianjurkan dalam manajemen knowledge dan mempromosi inisiatif manajemen knowledge secara luas di perusahaan.

Proses memperkenalkan manajemen knowledge disuatu organisasi perusahaan dapat melalui proses yang formal maupun informal. Hal ini juga akan tergantung pada seberapa besar perusahaan tersebut dan bagaimana budaya organisasi perusahaan tersebut.

Terdapat beberapa situasi umum yang bisa dijadikan sebagai indikator sebuah perusahaan yang sudah siap untuk menerapkan manajemen knowledge. Indikator-indikator tersebut adalah sebagai berikut;

- Manajemen knowledge telah menjadi topik utama diseluruh perusahaan. Banyak karyawan dan manajemen yang memperbincangkannya. Hal ini dapat diukur dengan cara melakukan survey ke karywan.
- Sudah mulai ada karyawan yang mencari tahu tentang manfaat dari manajemen knowledge. Karyawan yang merasaantisipasi dalam manajemen knowledge merupakan salah satu indikasi bagus. Ditambah lagi, karyawan yang telah mencari tahun manfaat dari penerapan manajemen knowledge.
- Sudah mulai ada beberapa karyawan yang telah mempelajari manajemen knowledge dengan berpartisipasi dalam seminar. Ini merupakan bukti konkrit bagi seorang karyawan yang antusias akan manajemen knowledge.

Langkah selanjutnya adalah menganjurkan implementasi manajemen knowledge. Hal ini merupakan titik yang krusial dalam menerapkan sistem ini. Untuk beberapa karyawan dibidang teknologi informasi mungkin sudah familiar dengan manajemen knowledge, namun untuk beberapa karyawa dibidang keuangan (misalnya) memerlukan proses pengenalan yang cukup matang untuk bisa ikut menganjurkan implementasi manajemen knowledge.

Selanjutnya, perlu adanya aktivitas dalam membetuk sebuah komite. Kata lain yang tepat untuk komite mungkin adalah 'tim'. Tim ini bertugas untuk membantu mengidentifikasi kegiatan perusahaan yang biasa dilakukan namun berhubungan dengan aktivitas manajemen knowledge. Sangatlah bagus untuk memasukkan orang-orang yang sudah terbiasa akan manajemen knowledge.

2) Tahap 2: Membangun strategi

Dalam membandung strategi, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan. Hal-ha tersebut adalah mengidentifikasi dan mengkarakterisasi asset knowledge dari organisasi, membandung KM framework dengan tujuan yang jelas, membuat konsep dan menyiapkan desain strategi proyek KM pilot dan menyiapkan sebuah anggaran untuk mendukung proyek KM pilot yang terpilih.

Terdapat beberapa indikator yang bisa digunakan untuk melihat apakah sebuah organisasi siap untuk melanjutkan tahap selanjutnya atau tidak. Jika iya, maka perusahaan bisa memasuki tahap kedua. Indikator tersebut adalah sebagai berikut;

- Perusahaan telah menyiapkan grup KM atau steering committee dan telah melakukan rapat berulang kali
- Dukungan dari pihak eksekutif
- Adanya divisi IT yang mendukung penerapan knowledge management
- Adanya catatan sejarah akan knowledge sharing yang pernah dilakukan oleh perusahaan dimasa lalu

Tujuan dari tahap ini adalah membuat manajemen knowledge strategi yang cocok dengan model bisnis perusahaan.

3) Tahap 3: Mendesain dan menjalankan KM

Terdapat beberapa indikator yang perlu diperhatikan dalam tahap ini. Indikator-indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut;

- Proyek pilot telah di konseptualisasikan dan didesain termasuk implemetanasi strategi dan prosedur secara detail.
- Kebijakan dan strategi dalam mempelajari manajemen knowledge telah dibuat
- Kelompok-kelompok telah di organisasi

4) Tahap 4: Memperluas dan dukungan

Dalam memasuki tahap ke 4 ini, perusahaan sudah memiliki kemampuan yang cukup dalamn memanage knowledge. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan di dalam tahap 4. Hal-hal tersebut adalah sebagai berikut;

- Semua departemen di perusahaan sudah mau berpartisipasi dalam penerapan sistem manajemen knowledge
- Promosi dan sosialisasi tentang manajemen knowledge telah dilakukan keseluruh organisasi
- Seluruh organisasi telah peduli akan penerapan manajemen knowledge
- Sumber daya yang cukup telah diidentifikasi untuk memperluas usaha manajemen knowledge dan departemen keuangan telah mendukung pelaksanaannya.

5) Tahap 5: Menginstitusionalisasikan manajemen knowledge

Dalam tahap akhir, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan seperti tahap-tahap sebelumnya. Hal-ha tersebut diantaranya adalah sebagai berikut;

- Sistem manajemen knowledge sekarang secara langsung telah terhubung dengan model bisnis perusahaan
- Inisiatif manajemen knowledge telah tersebar keseluruh organisasi

- Semua pihak di perusahaan termasuk pihak eksekutif, manajer dan karyawan telah mengikuti pelatihan untuk menggunakan teknologi informasi manajemen knowledge
- Strategi manajemen knowledge sudah diuji dengan menggunakan metode, celah-celah telah diidentifikasi dan metode untuk menutup celah sudah tersedia.

PERMASALAHAN TEKNOLOGI INFORMASI YANG DIHADAPI OLEH MULTINATIONAL COMPANY

Berbagai permasalahan komunikasi ditemui di berbagai cabang perusahaan. *Multinational company* memiliki banyak cabang di berbagai negara. Kebanyakan mereka memiliki *headquarter* atau kantor pusat di negara maju seperti Amerika atau Jepang dan sebagainya. Mereka membuka cabang di beberapa negara maju dan negara berkembang untuk memperluas pangsa pasar dengan harapan dapat meningkatkan penjualan. Permasalahan seputar teknologi informasi akan terasa di cabang yang berada di negara berkembang. Jika dibandingkan dengan negara maju, negara berkembang kurang memiliki infrastruktur telekomunikasi. Banyak sekali daerah terpencil yang memiliki akses jalan sangat kurang. Selain itu, sedikit sekali sarana komunikasi berupa jaringan *broadband*. Sekali pun ada, kualitas dari jaringan tersebut sangatlah kurang. Menurut *The Global Information Technology Report 2015*: sebanyak 61% dari populasi dunia tidak terhubung. Karenanya, ada hambatan tersendiri dalam implementasi IT.

Masing-masing negara memiliki potensi hambatan tersendiri terkait penerapan IT. Setiap negara memiliki karakteristik yang berbeda. Mulai dari perbedaan geografi, budaya, hukum, populasi, tingkat kesadaran masyarakat dan sebagainya.

Hal yang menjadi fokus dalam budaya organisasi adalah seperti tingkat etos kerja masyarakat, tingkat individualisme, bagaimana masyarakat menghargai waktu dan sebagainya. Beberapa budaya tersebut akan mempengaruhi penerapan manajemen knowledge. Perbedaan budaya dalam beberapa negara akan membuat perbedaan standar yang mungkin diterapkan oleh perusahaan di cabang mereka. Perlu adanya usaha pemerataan standar budaya agar perusahaan mampu menerapkan manajemen knowledge.

Model teknologi pendorong merupakan pengaplikasian teknologi informasi yang mendorong pelaksanaan strategi perusahaan. Model ini digambarkan dalam gambar. Model ini menyediakan kebutuhan akan kinerja perusahaan yang memberikan jumlah informasi dan

sistem yang lebih sedikit di lingkungan bisnis. Dengan meningkatnya jumlah informasi dan data yang jauh diharapkan, penggunaan teknologi telah merubah lingkungan bisnis menjadi lebih berbasis teknologi informasi.

Terdapat rintangan-rintangan yang menghalangi implementasi sistem manajemen knowledge yang disebut dengan KM *barriers*. KM *barriers* merupakan hal-hal kebalikan dari faktor yang mensukseskan implementasi manajemen knowledge. Menurut (Singh dan Kant, 2008) terdapat beberapa hal yang tergolong dalam KM *barriers* yaitu adalah sebagai berikut;

- a) Kurangnya komitmen top-management
- b) Kurangnya infrastruktur teknologi informasi
- c) Kurangnya metodologi
- d) Lemahnya struktur organisasi
- e) Lemahnya budaya organisasi
- f) Lemahnya motivasi dan penghargaan
- g) Karyawan yang pensiun
- h) Permasalahan yang dihadapi pemilik

Top management memiliki peran penting dalam lingkup perusahaan. Mereka memiliki wewenang dalam setiap kebijakan termasuk dalam kebijakan tentang manajemen knowledge. Karenanya, implementasi akan manajemen knowledge akan sangat bergantung kepada top management perusahaan. Kepedulian top management akan implementasi manajemen knowledge sangat menentukan arah perkembangannya. Proses berbagi informasi dan menggunakan informasi memerlukan komitmen yang dibangun antar top management. Kebijakan manajemen knowledge tidak akan berjalan tanpa adanya komitmen yang tegas sehingga komitmen ini perlu dijaga. Kurangnya komitmen top management merupakan faktor kritis bagi kesuksesan implementasi sistem manajemen knowledge khususnya untuk proses berbagi dan menggunakan knowledge. Top management memiliki wewenang untuk mengkonseptualisasikan visi dan misi perusahaan. Sehingga, terkait dengan manajemen knowledge, top management harus bisa mengembangkan dan menggunakan tipe knowledge untuk mengimplementasikan sistem manajemen knowledge. Hal ini dikarenakan top management menempati hierarki tinggi dari struktur organisasi dibawah komisaris. Mereka merupakan pihak yang bertanggungjawab akan keberlangsungan perusahaan seperti aktivitas operasional, aktivitas pendanaan dan lain sebagainya. Memang, dilihat dari segi kepemilikan, management bukanlah pemilik dalam komposisi terbesar dalam perusahaan dibandingkan komisaris. Nmaun, manager memiliki mandat yang diberikan oleh pemegang saham untuk menjalankan kegiatan bisnis untuk

menciptakan manfaat ekonomi. Hubungan ini biasa kita jumpai dengan istilah 'teori agensi' dimana terdapat perbedaan kepentingan antara manajemen dan pemegang saham.

Lemahnya infrastruktur teknologi menjadikan kendala bagi implementasi sistem manajemen knowledge. Peran teknologi dalam implementasi sistem manajemen knowledge lebih mengarah ke memperlancar sistem dalam proses *sharing* dan *storage*. Dalam memperhatikan proses *sharing* perusahaan membutuhkan teknologi yang dapat diakses untuk semua pemangku kepentingan hingga karyawan sekalipun. Hal ini menjadikan asset perusahaan bertambah akibat dampak dari investasi infrastruktur teknologi. Komputer, jaringan, database adalah beberapa contoh asset yang harus dimiliki oleh perusahaan dalam implementasi teknologi informasi.

Dalam praktiknya, penggunaan teknologi informasi harus didukung dengan staff IT yang handal. Permasalahan yang terjadi dalam sistem jaringan hanya bisa dipecahkan oleh orang IT dibandingkan bagian keuangan. Meskipun, *user* atau pengguna dari teknologi tersebut adalah bagian keuangan, produksi, manajer, bahkan hingga keamanan, namun permasalahan yang timbul seputar bidang IT hanya bisa diselesaikan oleh staff IT.

Investasi teknologi membutuhkan dana yang cukup banyak. Teknologi yang semakin berkembang kadang menuntut perusahaan untuk memperbarui teknologi yang sudah usang atau ketinggalan jaman. Jika pembaharuan dalam bidang teknologi tidak segera dilakukan akan dikhawatirkan membuat sistem manajemen knowledge akan semakin lambat. Sebagai contoh, semakin banyaknya data dan informasi saat ini memaksa perusahaan untuk bisa mentransfer informasi tersebut ketempat lain dengan sangat cepat. Teknologi yang harus digunakan adalah teknologi sekarang ini untuk mampu memindahkan informasi tersebut dengan cepat. Namun, kecepatan bukanlah faktor utama, keamanan pun kini menjadi hal prioritas yang patut diperhatikan oleh perusahaan. Banyak sekali saat ini pelaku kejahatan yang berusaha mencuri data yang dimiliki oleh perusahaan. Biasanya, perusahaan yang diserang adalah perbankan, rumah sakit, dan perusahaan lainnya yang memiliki banyak data konsumen.

Teknologi juga membantu perusahaan dalam mendapatkan informasi melalui sistem komunikasi. Hal ini membantu perusahaan untuk segera mendapatkan informasi yang tepat dan akurat. Bagi perusahaan yang memiliki cabang di banyak negara, komunikasi akan menjadi sangat penting bagi pertukaran informasi. Selain itu, kini banyak sekali aktivitas perusahaan yang berbasis teknologi informasi seperti proses perekrutan calon karyawan.

Dengan implementasi teknologi informasi ini, perusahaan dan calon karyawan akan bisa berkomunikasi dengan cepat dan efisien.

Metodologi mendefinisikan setiap aktivitas yang akan dilakukan selama implementasi manajemen knowledge. Kurangnya penjelasan secara detail akan menjadikan lemahnya metodologi yang akan diterapkan. Karenanya, perusahaan tidak akan bisa mengimplementasikan manajemen knowledge. Perusahaan harus bisa mengerti dan memahami aturan-aturan manajemen knowledge sesuai dengan konteks mereka. Praktik manajemen knowledge akan sangat luas, sehingga harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Rangkaian metodologi diperlukan untuk meningkatkan implementasi manajemen knowledge. Beberapa perusahaan mungkin akan cenderung mengimplementasikan sistem manajemen knowledge secara tahap demi tahap. Namun, praktik ini belum bisa menjamin kesuksesan implementasi manajemen knowledge.

Metodologi dapat dianggap sebagai sebuah susunan rencana pelaksanaan manajemen knowledge. Pemahaman akan manajemen knowledge dan kemampuan untuk memprediksi apa saja yang harus dilakukan akan sangat dibutuhkan. Metodologi ini akan menjadi acuan pelaksanaan proyek besar ini. Didalamnya akan tersusun cara-cara dalam mengimplementasikan manajemen knowledge.

Banyak perusahaan yang tidak memperhatikan faktor struktur organisasi dalam implementasi manajemen knowledge. Sebagian besar dari mereka mahir dalam melakukan produksi, memberikan jasa kepada konsumen, melakukan penjualan atau promosi hingga merekrut pegawai. Namun, sedikit dari mereka yang paham akan divisi yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan manajemen knowledge. Struktur organisasi pada umumnya terdiri dari divisi ketenagakerjaan, departemen produksi, divisi penjualan dan distribusi yang mana semua itu akan mendukung praktik bisnis perusahaan. Namun, dengan mengimplementasikan sistem manajemen knowledge, perusahaan memerlukan pendukungnya.

Terdapat dua jenis struktur organisasi yaitu birokrasi dan *task-force*. Pada umumnya, struktur organisasi birokrasi akan cenderung menghindari penggunaan knowledge. Prosedur merupakan pedoman utama dalam praktik struktur organisasi tersebut. Dilain itu, *task-force* cenderung lebih fleksibel dan mampu beradaptasi sehingga mendorong karyawan untuk bekerja sama dalam memecahkan permasalahan.

Penyusunan struktur organisasi harus melingkupi perencanaan, implementasi dan pengawasan praktik manajemen knowledge. Perlu adanya divisi IT yang mengatasi permasalahan terjadi dalam hal teknologi.

Budaya organisasi merupakan hal lain yang tergolong dalam KM *barriers*. Budaya merupakan norma yang dianut dalam organisasi tersebut. Budaya merupakan filosofi, asumsi, nilai, harapan, tingkah laku dan norma yang mengikat seluruh anggota organisasi atau perusahaan. Lemahnya budaya organisasi merupakan kondisi dimana budaya yang dianut oleh perusahaan tidak mendukung implementasi manajemen knowledge. Kebiasaan karyawan untuk bekerja sendiri dan tidak mengutamakan kerja sama akan menghalangi praktik manajemen knowledge. Inilah yang disebut dengan sifat individualisme. Selain itu, sifat konservatifme dalam arti sifat untuk selalu curiga akan hal yang baru menjadi hal penghalang dalam implementasi sistem manajemen knowledge. Pada saat awal perusahaan melakukan implementasi, akan terjadi banyak perubahan di lingkungan perusahaan. Bagi karyawan atau manajer yang konservatif, mereka akan menolak hal ini. Sehingga, praktik implementasi sistem manajemen knowledge akan terganggu.

Dalam praktik implementasi sistem manajemen knowledge, perusahaan kadang kala tidak menerapkan sistem penghargaan sebagai motivasi seluruh karyawan. Dalam pelaksanaan sistem manajemen knowledge, harus ada integrasi yang terjadi didalam perusahaan tersebut. Sistem penghargaan dilakukan dalam rangka memicu pada karyawan untuk mau membagikan knowledge mereka kepada karyawan lainnya atau untuk dikumpulkan dalam database. Mungkin, bagi karyawan yang sudah sadar akan rasa berbagi, perusahaan akan merasa terbantu karena karyawan mereka sudah secara sadar mau membagikan pengetahuan atau pengalaman yang mereka miliki. Namun, sifat individualis, rasa kurang memiliki akan perusahaan, dan acuh membuat proses *sharing* menjadi terhambat. Faktor lain yang bisa menyebabkan hal ini terjadi yaitu budaya senioritas. Perusahaan harus segera mampu mendeteksi permasalahan ini untuk mengantisipasi KM *barriers* yang akan datang. Motivasi dapat diberikan dalam bentuk insentif atau penghargaan berupa apresiasi pegawai terbaik. Hal ini akan mendorong atau menggerakkan karyawan yang lain untuk melakukan hal yang sama karena menginginkan insentif tersebut. Kadang kala, untuk membentuk motivasi dalam setiap individu di perusahaan, manajer akan memberlakukan sistem hukuman bagi karyawan yang kurang mendukung pelaksanaan program perusahaan khususnya implementasi sistem manajemen knowledge. Hal ini akan mendorong karyawan untuk menghindari hukuman tersebut dengan sehingga mereka akan lebih cenderung mau

untuk membagikan pengetahuan dan pengalaman yang mereka miliki. Hukuman yang bisa dilakukan diantaranya adalah pemotongan insentif, surat teguran dan sebagainya.

Hampir setiap tahunnya, perusahaan kehilangan pegawai handal mereka karena sudah memasuki masa pensiun atau bahkan mereka meminta untuk pensiun dini. Karyawan-karyawan yang pensiun ini adalahh karyawan yang berprestasi dan memiliki pengalaman yang sangat banyak dibidang mereka. Mereka bahkan mengetahui seluk beluk permasalahan perusahaan sehingga dengan cepat dapat menyelesaikan permasalahan tersebut. Walaupun, karyawan ini sudah membagi pengetahuan dan pengalaman mereka berupa tacit atau explicit knowledge, tentu saja dalam praktiknya nanti hanya merekalah yang dianggap mambu bagi perusahaan.

Dalam mengantisipasi hal seperti ini, tentu saja perusahaan akan mengizinkan karyawan mereka untuk pensiun. Pensiun merupakan titik dimana seseorang sudah tidak mau lagi untuk bekerja karena faktor usia yang sudah tua. Sehingga, perusahaan akan tetap mengizinkan karyawan mereka untuk pensiun dengan tunjangan pensiun yang sudah dijelaskan didalam kontrak. Sebelum meninggalkan perusahaan, karyawan tersebut diminta untuk yang terakhir kali melakukan perbincangan dengan karyawan yang masih aktif bekerja. Hal ini dilakukan agar terjadi proses transfer akan knowledge dan pengalaman.

Hal lain yang menjadi hambatan dalam implemetnasi manajemen knowledge adalah permasalahan pemilik. Ketidaksiapan karyawan untuk mengemban tanggungjawab merupakan *delay-factor* atau faktor penunda. Khususnya, dalam praktik implementasi manajemen knowledge, karyawan seharusnya mampu untuk segera beradaptasi dengan perusahaan yang terjadi di lingkungan kerja mereka.

STAFF IT UNTUK MENUNJANG *TRANSFER KNOWLEDGE*

Mempekerjakan staff IT (informasi teknologi) yang handal sangat menentukan kinerja *transfer knowledge* di suatu perusahaan. Teknologi informasi modern membutuhkan prasarana yang canggih. Beberapa piranti yang dibutuhkan seperti komputer, hubungan dengan internet dan sebagainya. Manajer yang berasal dari dasar ilmu seperti ekonomi tentu saja tidak akan berfokus dalam perkembangan dunia teknologi. Kebanyakan dari mereka mengetahui bagaimana sebuah perusahaan harus berjalan, sebagian dari mereka melek akan teknologi seperti mengirim email dari *smartphone* mereka namun sedikit dari mereka dapat memperbaiki kerusakan IT seperti kerusakan *harddisc* komputer. Karenanya,

perusahaan membutuhkan seseorang yang dapat memantau teknologi ini. Banyak sekali universitas yang meluluskan mahasiswanya dengan membekali pengetahuan IT. Orang-orang seperti inilah yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memastikan IT diperusahaan berjalan dengan baik. Karenanya, mempekerjakan staff IT yang memiliki pengetahuan dibidangnya sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam rangka memastikan berjalannya *transfer knowledge*.

Bagi perusahaan dalam skala besar (dilihat dari jumlah aset maupun kapitalisasi pasar) mendapatkan staff IT sangatlah mudah. Hal ini dikarenakan perusahaan besar sudah memiliki sistem ketenagakerjaan yang tertata. Mulai dari proses perekrutan, penggajian, cuti, pendelegasian pekerjaan sudah memiliki prosedur masing-masing. Perusahaan pun juga memiliki kriteria-kriteria calon karyawan yang akan mereka pekerjakan. Kriteria-kriteria ini bisa berasal dari kriteria umum, kebutuhan khusus perusahaan hingga pengalaman perusahaan dalam memperkerjakan karyawan mereka. Untuk proses penggajian perusahaan besar akan mengacu kepada peraturan pemerintah yaitu Upah Minimum Rakyat. Jumlah lebih diatas Upah Minimum Rakyat merupakan kebijakan dari perusahaan sendiri. Bahkan, karyawan memiliki hak untuk cuti atau berhenti dari kegiatan pekerjaan sementara dikarenakan hal kemanusiaannya seperti cuti karena akan melahirkan bagi seorang wanita. Sistem tersebut yang menjadikan calon karyawan merasa tertarik untuk bekerja di perusahaan tersebut. Sehingga, dengan populasi yang cukup banyak, perusahaan disuguhkan dengan bervariasi calon tenaga kerja dengan tingkat keahlian masing-masing.

Staff IT harus orang yang berasal dari latar belakang ilmu IT yang mumpuni. Modal ilmu menurut perusahaan masih dianggap kurang. Nyatanya, perusahaan menginginkan karyawan yang loyal dan bisa di-didik. Pada prakteknya perusahaan hanya sedikit memperkerjakan staff IT bahkan satu staff IT bisa didelegasikan untuk mengurus berbagai jumlah kantor cabang. Hal ini dikarenakan staff IT akan digaji dengan sistem gaji tetap sehingga perusahaan harus meningkatkan kinerja staff IT untuk mengurus berbagai kanto cabang. Inilah yang dianggap cukup bagi perusahaan dan dapat mengefisiensikan kos (*costs*) gaji pegawai.

PERMASALAHAN EKSPANSI KE LUAR NEGERI

Ekspansi merupakan proyek suatu perusahaan dalam rangka memperluas bisnis perusahaan. Pertumbuhan penduduk, peningkatan daya konsumsi, peningkatan pendapatan penduduk hingga indek kepercayaan konsumen merupakan beberapa pertimbangan

perusahaan untuk memperluas pangsa pasar. Perluasan pangsa pasar ini bisa dilakukan dengan cara mendirikan kantor atau tempat produksi di tempat pasar tujuan. Hal ini dilakukan agar perusahaan bisa lebih dekat dengan konsumen. Manfaat dari proyek ini adalah pengurangan kos pengiriman barang dan mengurangi resiko pengiriman barang. Selain itu, perusahaan bisa lebih mengetahui karakteristik konsumen mereka sehingga pendekatan yang dilakukan pun bisa lebih sesuai. Perusahaan juga dapat melakukan perluasan fasilitas produksi/jasa. Perluasan fasilitas produksi/jasa ini biasa dilakukan dengan cara mendirikan gedung produksi/kantor. Khusus untuk perusahaan manufaktur, membeli mesin produksi atau memperbaiki mesin produksi merupakan salah satu strategi dalam rangka meningkatkan kapasitas produksi. Peningkatan yang diharapkan dengan adanya perluasan fasilitas produksi adalah peningkatan kapasitas, kualitas dan persaingan harga barang/jasa.

Capital expenditure dilakukan untuk melakukan ekspansi perusahaan. *Capital expenditure* atau biasa disingkat dengan CAPEX, digunakan oleh perusahaan untuk mendapatkan atau memperbaiki aset fisik berupa properti, bangunan dan perlengkapan. Dalam laporan keuangan, peningkatan aset fisik merupakan indikasi adanya CAPEX. Biasanya nilai CAPEX dalam perusahaan *emerging* atau perusahaan yang sedang berkembang akan lebih banyak. Hal ini dilakukan dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan. Dari perspektif investor, investor yang cenderung mencari deviden akan menghindari perusahaan dengan nilai CAPEX yang tinggi. Hal ini dikarenakan perusahaan masih berfokus menggunakan dana yang tersedia untuk melakukan ekspansi. Beberapa perusahaan masih membagikan deviden mereka namun tidak rutin setiap tahunnya.

Bagi *multinational companies*, melakukan ekspansi ke luar negeri merupakan strategi dalam rangka mempertahankan keberlangsungan bisnis.

Strategi berbasis resiko kini tengah menjadi fokus langkah menjalankan bisnis ke luar negeri. Hal ini disebabkan karena ada banyak sekali hal-hal yang berbeda dengan lingkungan asal perusahaan. Kondisi perekonomian, budaya pemerintah dan politik serta infrastruktur menjadi bahan-bahan pertimbangan perusahaan untuk menjalankan bisnis di luar negeri. Selain itu, masih ada lagi hal-hal yang perlu dipertimbangkan seperti budaya masyarakat. Tentu saja dalam menghadapi resiko, selain menghindari resiko perusahaan dapat mengurangi dampak dari terjadinya resiko. Namun, untuk melakukan semua itu perusahaan memerlukan masukan berupa informasi dalam memecahkan permasalahan mereka.

Pengetahuan merupakan alat (tacit atau explicit) yang dapat digunakan perusahaan untuk memecahkan setiap permasalahan atau untuk menjalankan bisnis mereka. Yang menjadi pertanyaan terkait dengan permasalahan ekspansi adalah; Apa saja pengetahuan yang berguna bagi perusahaan? Untuk menjawab pertanyaan ini tentu saja penelaahan secara teori perlu dikolaborasi dengan pengalaman empiris. Karenanya penulis mengambil informasi dari penelitian yang dilakukan oleh (Will dan Levitt, 2009) yang meneliti tentang "*Acquiring Local Knowledge for International Projects*".

Perusahaan dapat dikategorikan berdasarkan jenis bisnis yang dijalankan. Di Indonesia, secara umum hampir semua jenis bisnis dijalankan di Indonesia. Perkembangan bisnis tersebut sangatlah pesat. Pasar modal Indonesia, Bursa Efek Indonesia, memisahkan jenis-jenis perusahaan yang telah melakukan *Initial Public Offering* (IPO) menjadi beberapa kategori. Terkait dengan penelitian yang dilakukan oleh (Will dan Levitt, 2009) mereka menyajikan bukti empiris tentang informasi yang harus didapatkan oleh perusahaan berdasarkan jenis bisnis yang dijalankan. Setiap perusahaan akan membutuhkan pengetahuan tersendiri. Berikut akan dijelaskan pengetahuan/informasi yang harus dimiliki oleh perusahaan berdasarkan jenis bisnis mereka;

a) Properti/ Developer/ Real Estate

Real estate merupakan jenis perusahaan yang bidang bisnisnya berfokus pada hunian. Perkembangan sektor bisnis ini sangatlah pesat. Hunian yang dibangun tidak hanya dalam bentuk kompleks perumahan namun juga apartemen. Perkembangan bisnis properti di Indonesia sendiri sangatlah pesat. Banyak sekali lokasi-lokasi yang strategis menjadi kompleks hunian. Mulai dari faktor jarak dengan bandara, kawasan wisata, kawasan ekonomi, kawasan pemerintah, akses kesehatan dan pendidikan, serta keamanan dari kriminal serta bencana alam. Namun, banyak pula perusahaan yang berasal dari luar negeri mendirikan properti mereka di berbagai lokasi Indonesia. Tidak hanya itu, Indonesia bukanlah satu-satunya negara tujuan mereka, tentu akan ada banyak sekali negara tujuan yang cocok.

Setiap bisnis memiliki karakteristik masing-masing yang saling membedakan satu dengan yang lain termasuk sektor bisnis properti/real estate. Produk yang dihasilkan oleh bisnis properti berupa susunan beton dan baja yang mana tidak mudah untuk diubah jika kala terjadi kesalahan dalam desain. Berbeda dengan produk makanan cepat saji.

Berpikir secara lokal merupakan strategi untuk memenuhi kebutuhan yang pelanggan harapkan. Suatu masyarakat akan memiliki sebuah pilihan tersendiri akan suatu hal termasuk akan sebuah hunian. Rumah-rumah di Eropa akan cenderung memiliki atap yang tinggi dibandingkan dengan rumah di Amerika. Hal inilah yang harus ditemukan oleh perusahaan untuk membangun sebuah hunian di suatu negara. Informasi seperti ini merupakan informasi yang bisa didapatkan di tujuan pasar bagi perusahaan pengembang.

Budaya yang dianut oleh masyarakat memiliki peran yang besar untuk rencana pembangunan suatu hunian. Di negara Amerika adalah hal yang wajar jika kita menyewa sebuah bangunan dan lahan yang terstandar oleh BOMA (metodologi pengukuran bangunan yang diterima dan disetujui oleh Institusi Standar Nasional Amerika) namun kita juga membandingkan dengan cara bertanya ke pemilik bangunan yang lain panjang dan lebar lantai yang dipakai berdasarkan BOMA, maka mereka akan menjelaskan ke kita. Namun, hal ini tidak berlaku di negara India. Dimana tidak ada transparansi karena kebiasaan masyarakat yang berbeda.

Budaya pemerintah dan politik juga akan menjadi bahan pertimbangan dalam proses persetujuan. Banyak sekali pembangunan yang harus diberhentikan sementara karena ijin belum diberikan atau lembaga pengawas pelayanan publik yang selalu mengawasi pelanggaran yang dilakukan oleh pengembang. Hal ini tentu saja akan menjadi penghambat dari sisi perusahaan karena akan mengakibatkan tertundanya pembangunan yang mengakibatkan kos-kos akibat penundaan. Informasi seperti inilah yang perlu diperoleh oleh perusahaan. Pengetahuan akan budaya pemerintah, politik dan ditambah lagi dengan lembaga pengawas sangat dibutuhkan. Di akhir tahun 1990, pengembang yang membangun proyek mereka di Cina menghadapi hambatan akan perijinan. Ada sekitar 200 perijinan yang perlu didapatkan oleh pengembang untuk membangun proyek mereka.

b) Kontraktor

Dalam kasus bisnis jasa konstruktif, tidak ada keseragaman knowledge dalam menjalankan proyek internasional. Dari sekian banyaknya hal yang perlu dipertimbangkan, terdapat tiga hal utama yang perlu diperhatikan oleh perusahaan jasa konstruksi yaitu peraturan yang mengatur kegiatan konstruksi, kualitas, upah dan ketersediaan tenaga kerja dan bahan baku. Tiga hal utama ini merupakan

knowledge yang perlu dimiliki oleh perusahaan jasa konstruksi dalam menjalankan proyek internasional mereka.

Terdapat peraturan yang mengatur perlindungan hak tenaga kerja, pajak, pendirian perusahaan, reprivatisasi uang, kebijakan asuransi, dan peraturan pertanahan. Dalam hal peraturan tentang tenaga kerja meliputi keharusan merekrut tenaga kerja lokal, akses untuk mobilisasi tenaga kerja asing dan ketersediaan izin bekerja. Hampir sebagian besar negara mengharuskan pengusaha untuk melibatkan tenaga kerja lokal dalam pembangunan sebuah proyek. Hal ini dilandasi oleh nasionalisme karena telah membangun di tanah tersebut. Selain itu, alasan ekonomi adalah untuk menyalurkan uang ke masyarakat lokal dan alasan sosial yaitu untuk pemberdayaan masyarakat sekitar. Peraturan ini adalah hal yang wajar, namun dalam praktiknya setiap negara bisa berbeda-beda. Keharusan yang dimaksud bisa menjadi beragam yang mana bisa diwujudkan dalam persentase keikutsertaan. Pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah serta lembaga pengawas juga ikut serta dalam praktik perekrutan tenaga kerja lokal. Karena ini merupakan proyek berskala internasional kadang kala perusahaan membawa tenaga kerja ahli mereka untuk ikut serta dalam membangun proyek raksasa. Hal ini dikarenakan mereka sudah terbiasa untuk memperkerjakan tenaga kerja tersebut dan yang dirasa bisa mengerjakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Bagi perusahaan, untuk mengganti tenaga kerja yang handal dengan tenaga kerja baru (walapun sudah memiliki pengalaman dalam bidangnya) akan menjadi titik awal kembali dan tenaga kerja perlu melakukan penyesuaian serta saling menyamakan persepsi. Hal ini perlu dilakukan untuk menghasilkan kerja sama tim yang efektif.

Terkait dengan tenaga kerja asing, banyak negara yang membatasi bahkan melarang masuknya tenaga kerja asing. Tenaga kerja asing adalah warga negara yang berasal dari luar negeri yang bermaksud bekerja di negara tersebut (negara dimana proyek akan dibangun). Di Indonesia, menurut peraturan menteri ketenagakerjaan Republik Indonesia nomor 16 tahun 2015 tentang tata cara penggunaan tenaga kerja asing pasal 5 bahwa bagi tenaga kerja asing yang akan bekerja di Indonesia mereka harus memiliki RPTKA (Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Asing) sebagai dasar untuk mendapatkan IMTA (Izin Mempekerjakan Tenaga Kerja Asing). Tentu saja untuk mendapatkan akses perlu adanya prosedur yang harus dilalui.

Bahan baku merupakan kebutuhan pokok perusahaan yang juga sering timbul permasalahan dalam mendapatkannya. Ketersediaan bahan baku di setiap wilayah

tentu akan berbeda-beda. Terkait dengan ketersediaan yang menjadi masalah adalah akses untuk mendapatkannya. Infrastruktur di negara berkembang akan memberikan hambatan tersendiri bagi perusahaan. Jalan berlubang hingga lebar jalan yang tidak ideal akan menambah waktu angkut bahan baku dari gudang ke lokasi proyek. Perusahaan tidak bisa memindahkan bahan baku sesuai dengan standar kerja mereka. Selain menambah waktu perjalanan, aktivitas ini akan menambah kos untuk mendapatkan bahan baku yang terdiri dari harga bahan baku, jasa angkut hingga asuransi. Beberapa perusahaan terpaksa menggunakan bahan baku lokal namun tidak sesuai dengan standar mereka dalam arti terdapat *spare parts* yang tidak cocok.

Secara garis besar, peraturan tentang kegiatan operasional konstruksi, tenaga kerja dan bahan baku menjadi tiga hal utama untuk diperhatikan. Perusahaan harus dapat menyelesaikan pekerjaan yang sudah terikat kontrak dengan hukum dan norma yang berlaku di wilayah tersebut.

MANAJEMEN KNOWLEDGE

INTI SARI:

Institusi pendidikan tinggi yang merupakan penyelenggara program pendidikan diploma, sarjana, magister, doktor, profesi serta program spesialis juga menerapkan manajemen knowledge untuk mencapai tujuan mereka. Tujuan umum dari perguruan tinggi adalah untuk mengembangkan potensi mahasiswa mereka. Riset yang dilakukan

BAB 5

oleh Yeh (2005) menjelaskan bukti empiris manajemen knowledge menyelamatkan sebuah institusi pendidikan tinggi yang hampir gulung tikar hingga bisa mendapatkan mahasiswa baru yang sangat banyak.

Kata kunci: pendidikan tinggi, manajemen knowledge pendidikan tinggi, kinerja pendidikan tinggi

MANAJEMEN KNOWLEDGE DI PERGURUAN TINGGI

BAB 5

MANAJEMEN KNOWLEDGE DI UNIVERSITAS

Lebih dalam lagi, kini manajemen knowledge berada di ruang lingkup pendidikan tinggi. Kini di zama yang semakin maju dan persaingan yang sangat ketat mendorong semua perguruan tinggi untuk bisa mengedepankan kinerja. Bahkan tidak sedikit perguruan tinggi yang memamerkan prestasi yang mereka raih.

Hal seperti ini tidak hanya dilakukan oleh perguruan tinggi swasta namun juga perguruan tinggi negeri milik pemerintah. Selain itu, perguruan tinggi terdorong dengan beberapa universitas atau institusi pendidikan yang gagal bersaing sehingga mengalami penurunan

jumlah pendaftaran calon mahasiswa baru. Bahkan, lebih parah lagi pemerintah Indonesia memberi peraturan ketat untuk Universitas abal-abal.

Melihat kondisi persaingan dan kondisi internal perguruan tinggi, manajemen knowledge hadir untuk memecahkan masalah tersebut. Bab ini akan membahas model atau konsep manajemen knowledge untuk perguruan tinggi. Telah disajikan pula penelitian empiris tentang implementasi manajemen knowledge untuk menyelamatkan perguruan tinggi yang hampir ditutup.

DEFINISI PENDIDIKAN TINGGI

Perguruan tinggi di Indonesia diatur dalam undang-undang nomor 12 tahun 2012 tentang pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah. Pendidikan tinggi mencakup program diploma, sarjana, magister, doktor, profesi serta program spesialis.

Fungsi dari pendidikan tinggi adalah untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat. Hal ini dilakukan dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Mengembangkan sivitas akademika yang inovatif, responsif, kreatif, terampil, berdaya saing dan kooperatif melalui pelaksanaan Tridharma. Serta pendidikan tinggi harus mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora.

Dalam praktiknya, perguruan tinggi memiliki tujuan diantaranya untuk mengembangkan potensi mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa. Perguruan tinggi bertujuan untuk menghasilkan lulusan yang menguasai cabang ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa. Ilmu pengetahuan dan teknologi diharapkan dapat dihasilkan melalui penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia. Mereka juga memiliki tugas untuk mewujudkan pengabdian kepada masyarakat berbasis penalaran dan karya penelitian yang memberikan manfaat untuk memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Perguruan tinggi memiliki prinsip-prinsip yang harus dipatuhi. Sebagai institusi pendidikan mereka harus mencari kebenaran ilmiah oleh sivitas akademika. Dalam menjunjung tinggi

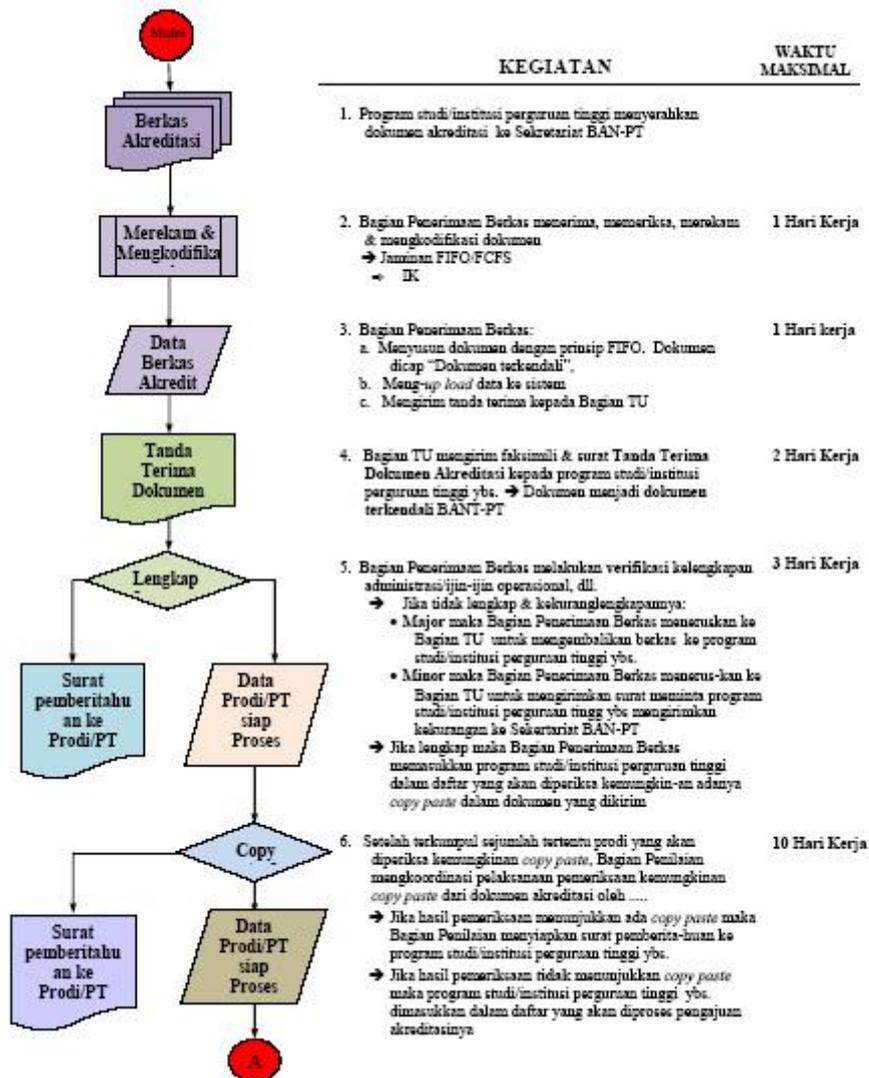
hak asasi manusia, nilai agama, nilai budaya, kemajemukan, persatuan, dan kesatuan bangsa mereka harus menerapkan prinsip demokratis dan berkeadilan serta tidak diskriminatif. Sicitas akademika harus memiliki budaya akademik dan pembudayaan kegiatan baca tulis. Membudayakan dan memberdayakan bangsa yang berlangsung sepanjang hayat. Ikut berperan dalam meningkatkan keteladanan, kemauan dan pengembangan kreativitas mahasiswa. Kegiatan belajar terpusat pada mahasiswa dengan memperhatikan lingkungan secara selaras dan seimbang. Perbedaan minat, bakat, dan kemampuan mahasiswa membuat kebebasan dalam memilih program studi. Satu kesatuan yang sistemik dengan sistem terbuka dan multimakna. Harus berpihak kepada masyarakat yang kurang mampu secara ekonomi. Memberdayakan semua komponen masyarakat melalui peran serta dalam menyelenggarakan dan pengendalian mutu layanan pendidikan tinggi.

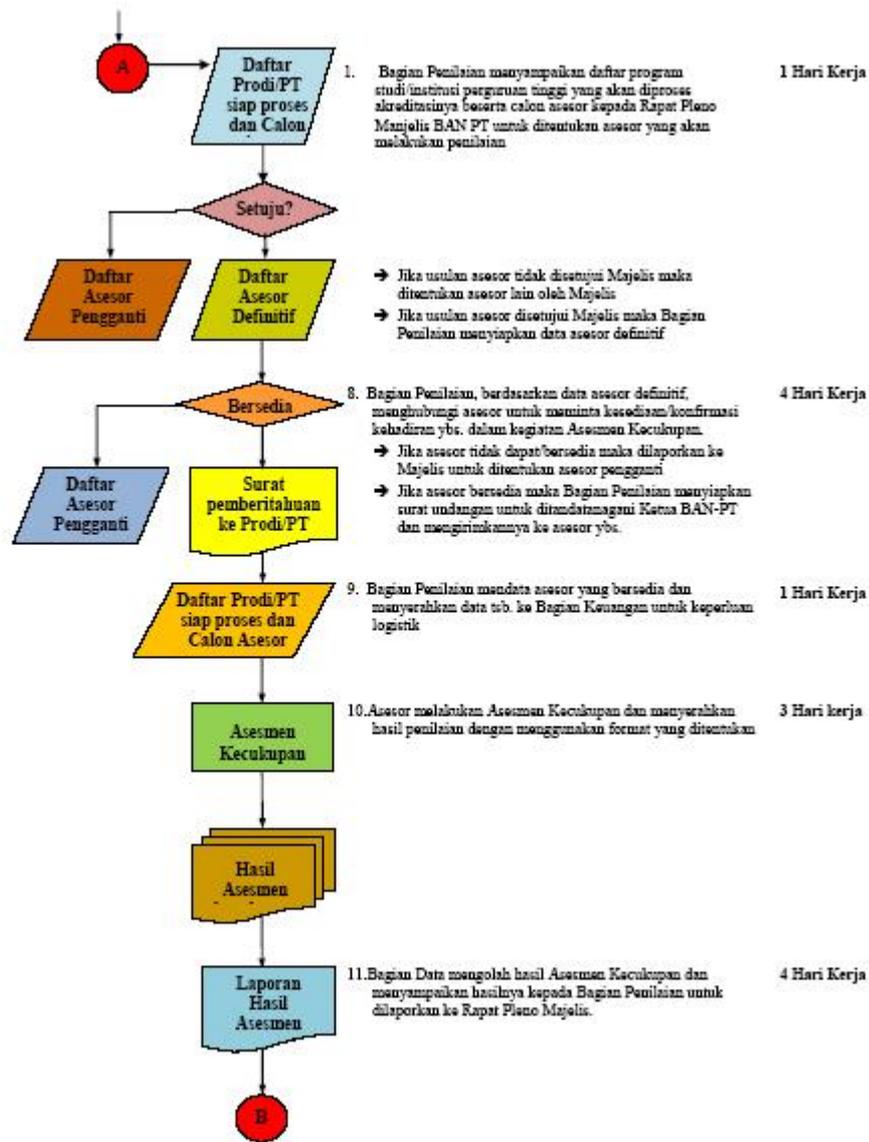
KINERJA DAN PENGHARGAAN PERGURUAN TINGGI

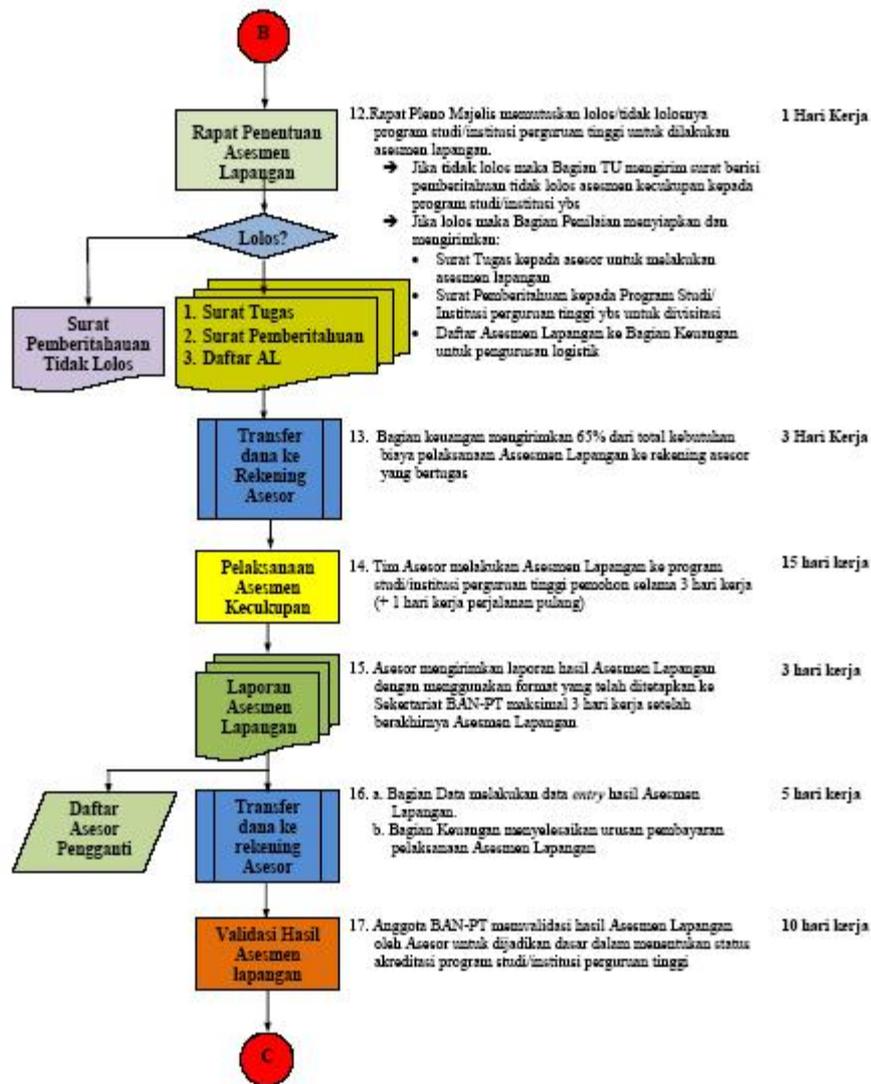
Ada banyak sekali institusi yang melakukan pemeringkatan perguruan tinggi. Metode yang digunakan pun bervariasi. Selain itu, populasi yang mereka ambil juga bervariasi.

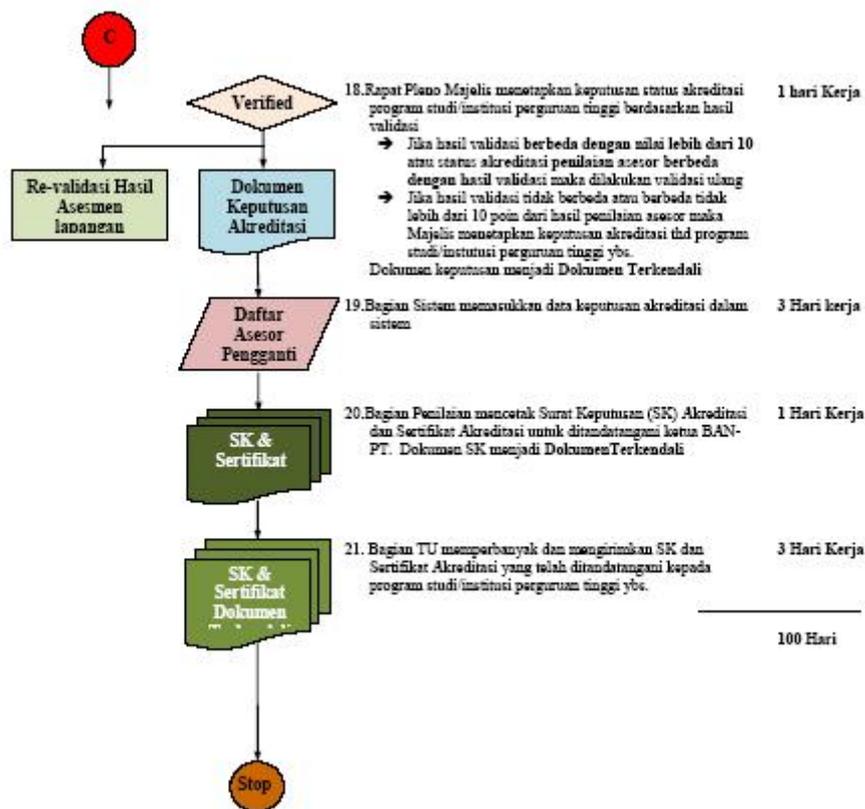
Akreditasi

Akreditasi yang berasal dari pemerintah Indonesia biasa disebut dengan BAN-PT. BAN-PT merupakan singkatan dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. Badan Akreditasi ini memperoleh wewenang dari Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia. Badan ini dibentuk untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi di Indonesia. Proses akreditasi oleh BAN-PT dijelaskan sebagai berikut (sumber: BAN-PT);







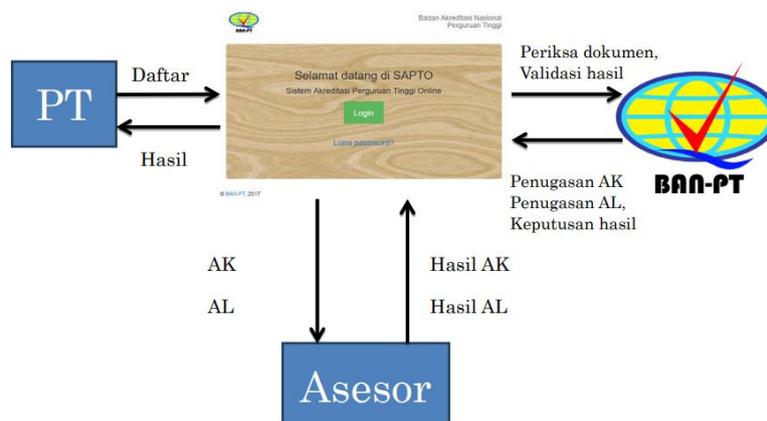


Sumber: https://banpt.or.id/alur_akreditasi

Gambar 5.1

Alur proses akreditasi oleh Ban-PT

Untuk bisa mengakses sistem akreditas, BAN-PT memberikan panduan penggunaan sistem akreditas perguruan tinggi online (SAPTO) versi 01. SAPTO merupakan sebuah sistem yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas proses akreditas perguruan tinggi yang dikembangkan oleh BAN-PT. Sistem ini berperan sebagai entitas yang mengajukan usulan akreditas baik untuk Akreditas Perguruan Tinggi maupun Akreditasi Program Studi.

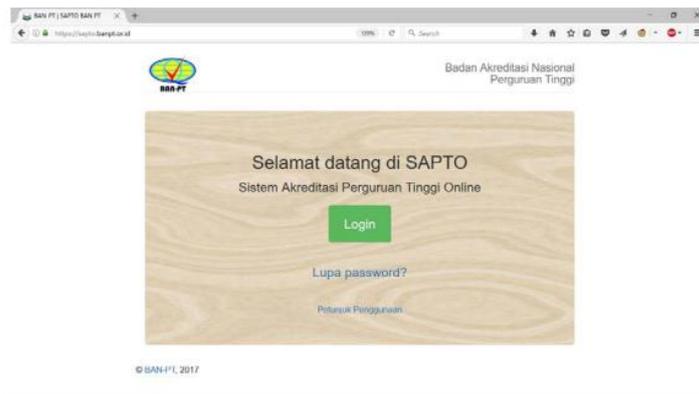


Sumber: <https://sapto.banpt.or.id/man/pt.pdf>

Gambar 5.2

Ilustrasi proses akreditasi

Gambar 5.2 menunjukkan proses akreditasi. Berikut adalah gambar yang menunjukkan cara mengakses SAPTO;

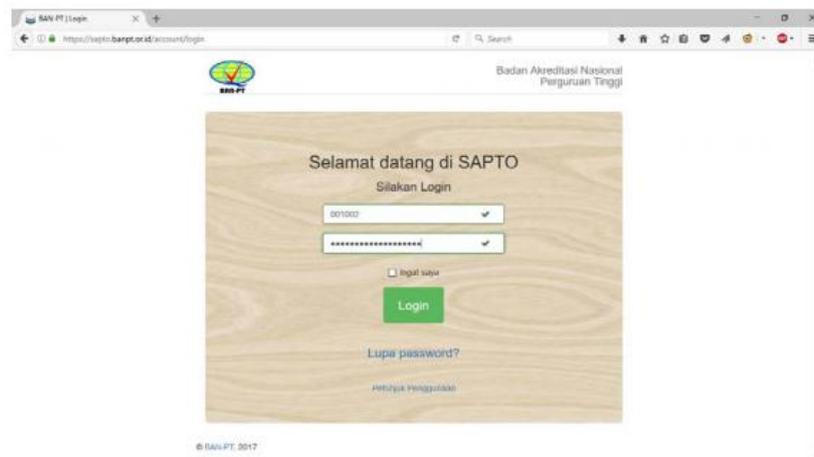


Sumber: <https://sapto.banpt.or.id/man/pt.pdf>

Gambar 5.3

Halaman muka SAPTO

Alamat web site: <http://sapto.banpt.or.id/> merupakan web resmi BAN-PT untuk dapat mengakses SAPTO.

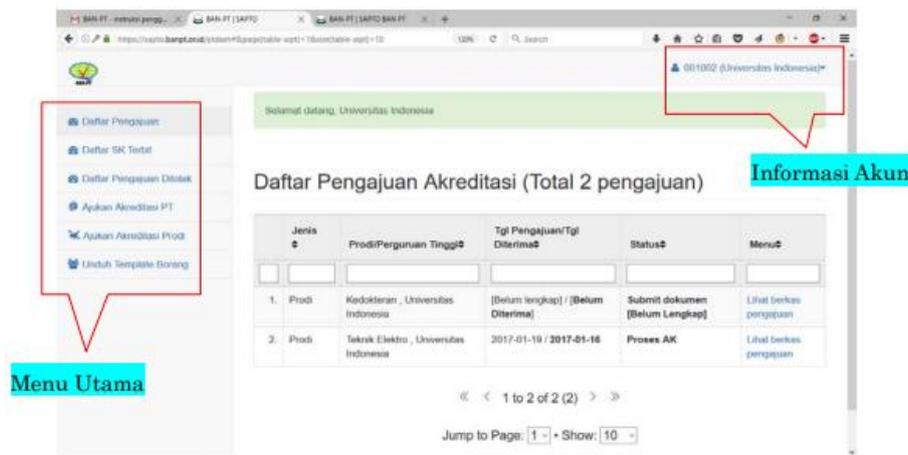


Sumber: <https://sapto.banpt.or.id/man/pt.pdf>

Gambar 5.4

Halaman Login SAPTO

Gambar 5.4 menunjukkan halaman yang dipergunakan untuk pengguna dapat melakukan login melalui website SAPTO.

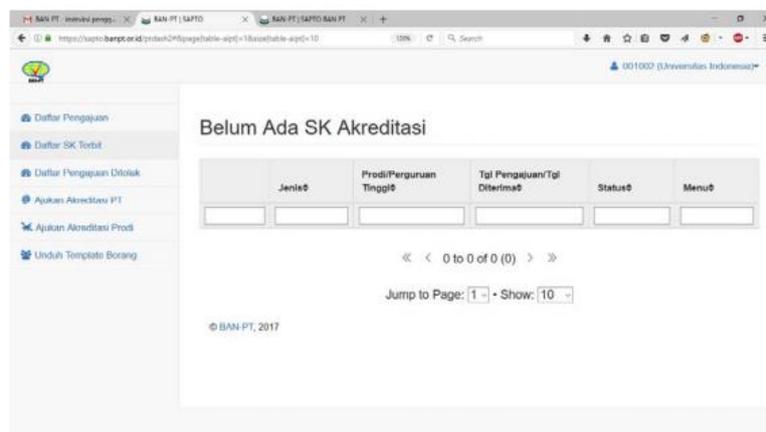


Sumber: <https://spto.banpt.or.id/man/pt.pdf>

Gambar 5.5

Halaman utama pengguna terdaftar

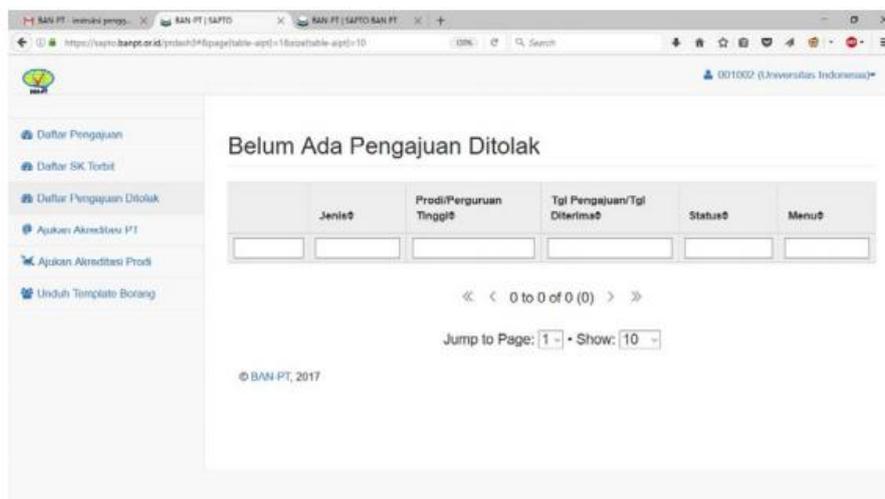
Gambar 5.5 Menggambarkan halaman utama bagi pengguna yang telah terdaftar. Terdapat tampilan menu utama dan informasi akun yang dapat dipergunakan oleh pengguna. Pengguna juga dapat melihat daftar pengajuan akreditasi yang dilakukan.



Sumber: <https://spto.banpt.or.id/man/pt.pdf>

Gambar 5.6

Halaman daftar SK Akreditasi



Sumber: <https://sapto.banpt.or.id/man/pt.pdf>

Gambar 5.7

Halaman Daftar Ajuan yang Ditolak

Gambar 5.6 dan 5.7 menggambarkan daftar akreditasi dan akreditasi yang ditolak.

QS-Stars

Qs-Stars adalah system yang dapat mempermudah mahasiswa untuk mendapatkan gambaran secara luas tentang kualitas dari sebuah institusi, dilihat dari lulusan karyawan hingga fasilitas olah raga dan keterlibatan komunitas. QS-Stars didesain untuk merefleksikan nuansa misi universitas, dan kebutuhan mahasiswa yang mungkin tertarik dalam hal lain dari pada rangking tradisional lainnya yang sangat terbatas. QS-Star mengaduit evaluasi dari sebuah institusi dengan 50 indikator berbeda, dan penghargaan universitas antara bintang satu dan bintang lima hingga bintang delapan bidang luas, seperti rating secara keseluruhan. Adapun criteria QS-Stars sebagai berikut (sumber: <https://www.topuniversities.com/qs-stars>):

TEACHING

Faculty student ratio

The ratio of faculty to students

50

Overall student satisfaction

Proportion of students expressing satisfaction with overall experience in student survey

40

OR

Completion

Proportion of students scheduled to graduate succeeding in doing so

Satisfaction with teaching

Proportion of students expressing satisfaction with teaching through student survey

40

OR

Faculty with PhD

Proportion of faculty with PhD or equivalent terminal degree

Further study

Proportion of students pursuing further study within 12 months of graduation

20

EMPLOYABILITY

Employer reputation

Number of employer referees endorsing institution in QS Global Employer Survey

50

OR

Campus employer presence

Number of companies present at events on campus

30

Graduate employment rate

Proportion of students employed within 12 months of graduation (excluding those not actively seeking work e.g. pursuing further study)

50

Career service support

Number of full-time careers advisors

50

RESEARCH

Academic reputation

Number of academic referees endorsing institution in QS Global Academic Survey

40

Citations per paper

Citations per paper – adjusted for institutions with negligible activity in medicine, science and technology

40

Papers per faculty

Research papers (Scopus) per faculty member

40

OR

Arts-related outputs

Recognition of academic outputs in disciplines where journal articles are not pervasive

Prolific academic experts

Number of faculty members achieving international recognition through awards (e.g Nobel)

30

INTERNATIONALIZATION

Institutional research collaborations

University research collaborations or joint degree programs with QS top 500 universities in previous three years published rankings

50

International faculty

Proportion of international faculty

20

International students

Proportion of international students

20

Inbound exchange students

Proportion of inbound exchange students

20

Outbound exchange students

Proportion of outbound exchange students

20

Religious facilities

Provision of appropriate facilities for international students of different religions

10

International diversity

Number of nationalities represented in student body

10

Facilities

Sporting Facilities

20

Provision of key, popular sporting facilities (e.g. swimming pool, gym, track, sports courts etc...)

Student accommodation

20

Number of student rooms relative to size of student body

IT infrastructure

20

Number of computers on campus; proportion of wired student rooms or campus Wi-Fi coverage

Library Facilities

20

Value or number of acquisitions with the past 12 months

Medical Facilities

10

Provision of medical facilities appropriate to the size of the student body

Student societies

10

Number of student administered organizations

Online/ Distance Learning

Latest technology

20

Use of new technology for program deployment

Track record

10

Length of time the institution had been operating successful online programs

Student faculty engagement

20

Regular access to faculty for one on one support

Student interaction

20

Opportunities to meet and interact with fellow students

Commitment to online

10

Number/proportion of programs made available online

Reputation

20

Number of organizations using programs and technology for staff training

ARTS & CULTURE

Concerts and exhibitions

Concerts and exhibitions featuring the work or performances of students and faculty

20

Credits and cultural awards

Credits or cultural awards for students, faculty members or the institution as a whole
publically accessible works

20

Cultural investment

Financial contribution to arts projects outside the university OR investment in cultural
preservation

10

INNOVATION

Patents

Active patents registered with national or international patent offices

20

Spin-off companies

Spin-off companies established in the last five years still operating and no longer requiring
support from the university

10

Industrial research

Joint research projects with distinct research corporations (non-university), yielding
publications in Scopus in the last 5 years

20

SOCIAL RESPONSIBILITY

Community investment and development

Financial or in-kind contributions to community projects within 200km of any campus or
affiliated facility

20

Charity work and disaster relief

Financial or in-kind contributions to national or international causes and charities

10

Regional human capital development

Proportion of graduates employed in the region OR proportion of students from the region

10

Environmental impact

Performance against a checklist of environmental indicators

10

<h3>INCLUSIVENESS</h3>	
<p>Scholarships and bursaries</p> <p>Financial value of, or number of students granted access through, scholarships</p>	20
<p>Disabled access</p> <p>Proportion of campus with wheelchair access</p>	10
<p>Gender balance</p> <p>Recognition of gender parity</p>	10
<p>Low-income outreach</p> <p>Proportion of students identified as low-income OR investment in promotion to low-income families</p>	10
<h3>DISCIPLINE RANKING</h3>	
<p>Faculty area ranking</p> <p>Ranking performance in any one of five broad faculty areas conducted</p>	150
<p>OR</p>	
<p>Specific subject ranking</p> <p>Ranking performance in specific disciplines in rankings conducted by QS or respected alternate publisher</p>	
<h3>ACCREDITATION</h3>	
<p>Internationally recognized accreditations</p> <p>Programs accredited by internationally recognized and applicable standards</p>	50
<p>OR</p>	
<p>Nationally recognized accreditations</p> <p>Programs accredited by internationally recognized and applicable standards</p>	

Sumber: <https://www.topuniversities.com/qs-stars>

Gambar 5.8

Indikator penilaian QS-Stars

Webometrics

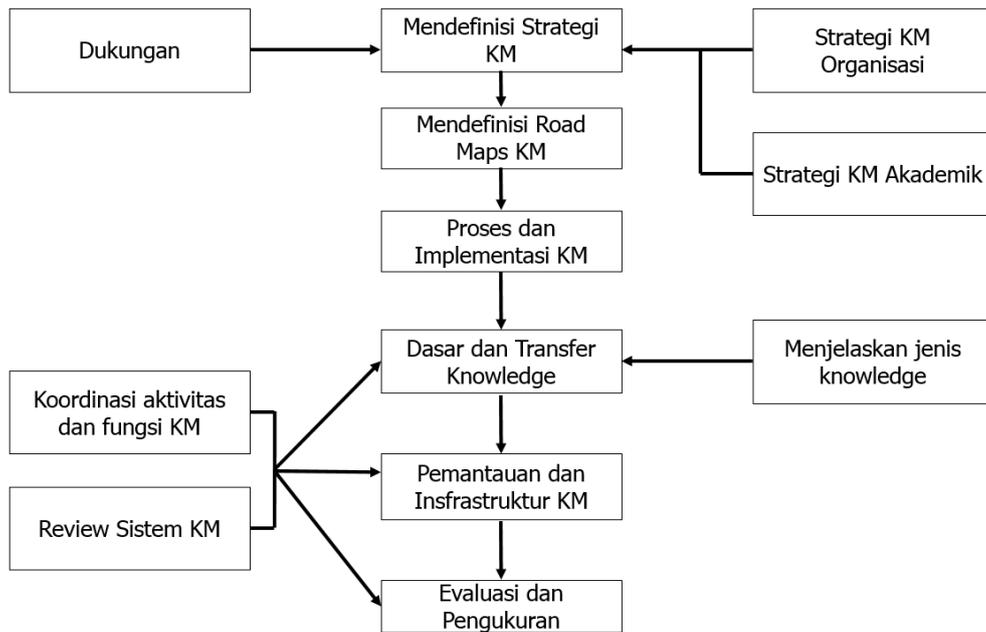
'Webometrics Ranking of World Universities'' merupakan sebuah inisiatif Cybermetrics Lab, sebuah kelompok riset milik Consejo Superior de Investigaciones Cientificas (CSIC), badan riset terbesar di Spanyol. CSIS merupakan milik Kementerian Pendidikan dan tujuan utamanya adalah untuk mempromosikan riset untuk meningkatkan progress keilmuan dan level teknologi negara yang mana akan berkontribusi dalam hal peningkatan kemakmuran masyarakat.

Laboratorium terletak di Centro de Ciencias Humanas y Sociales (CCHS). Pusat ini dibangun selama tahun 2007. Area spesifik penelitian meliputi;

- a) Pengembangan indikator-indikator web untuk di aplikasikan ke area Spanyol, Eropa, Amerika Latin dan Riset dan Pengembangan Dunia.
- b) Studi kuantitatif tentang komunikasi ilmiah melalui jurnal elektronik dan repositoris dan dampak dari Inisiatif Akses Terbuka.
- c) Pengembangan indikator tentang sumber daya di masyarakat informasi
- d) Visualisasi indikator dan social network pada web dengan ramah, dinamik dan interaktif.
- e) Membuat desain dan mengevaluasi teknik analisis dokumentasi dari sumber daya Web
- f) Pengembangan teknik cybermetrics terapan berdasarkan posisi pada mesin pencari untuk domain web
- g) Menganalisis penggunaan informasi melalui penambahan data web dari log files.

PENELITIAN TENTANG MANAJEMEN KNOWLEDGE DI PERGURUAN TINGGI

Beberapa penelitian empiris dilakukan untuk meneliti praktik implementasi knowledge managemen dalam perguruan tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh (Yeh, 2005) meneliti tentang implementasi sistem manajemen knowledge di perguruan tinggi Taiwan. Tujuan dari peneliti ini adalah untuk menguji aplikasi dari sistem manajemen knowledge di universitas swasta Taiwan yang sedang menghadapi tantangan administrasi dan kompetisi yang ketat.



Sumber: yeh, 2005 (dikembangkan oleh peneliti)

Gambar 5.9

Model Implementasi KM di Yuang Ta Institute of Technology and Commerce

Gambar 5.9 menggambarkan tentang model untuk mengimplementasikan Knowledge Managemeng di Yuang Ta Institute of Technology and Commerce. Yuang Ta Institute of Technology and Commerce merupakan salah satu universitas swasta di Taiwan. Universitas ini mengalami permasalahan yang mengakibatkan pada tahun 2014 akan segera ditutup. Bahwa di tahun 2004, jumlah pendaftaran mahasiswa turun sekitar 27%. Hal ini membuktikan bahwa terjadi penurunan kinerja Universitas sehingga minat calon mahasiswa menjadi berkurang.

Pimpinan Universitas menangkap kebutuhan akan organisasi mereka untuk merubah strategi menjadi berbasis kompetisi. Di saat ini lah Universitas mulai menerapkan manajemen knowledge. Manajemen knowledge masih menjadi hal yang baru bagi para staff di Universitas tersebut.

Tahap awal yang dilakukan adalah melakukan *brainstroming* tentang visi dan misi dari Universitas menjadi sebuah Universitas Teknologi di tahun 2010. Wakil pimpinan membentuk Manajemen knowledge Officer.

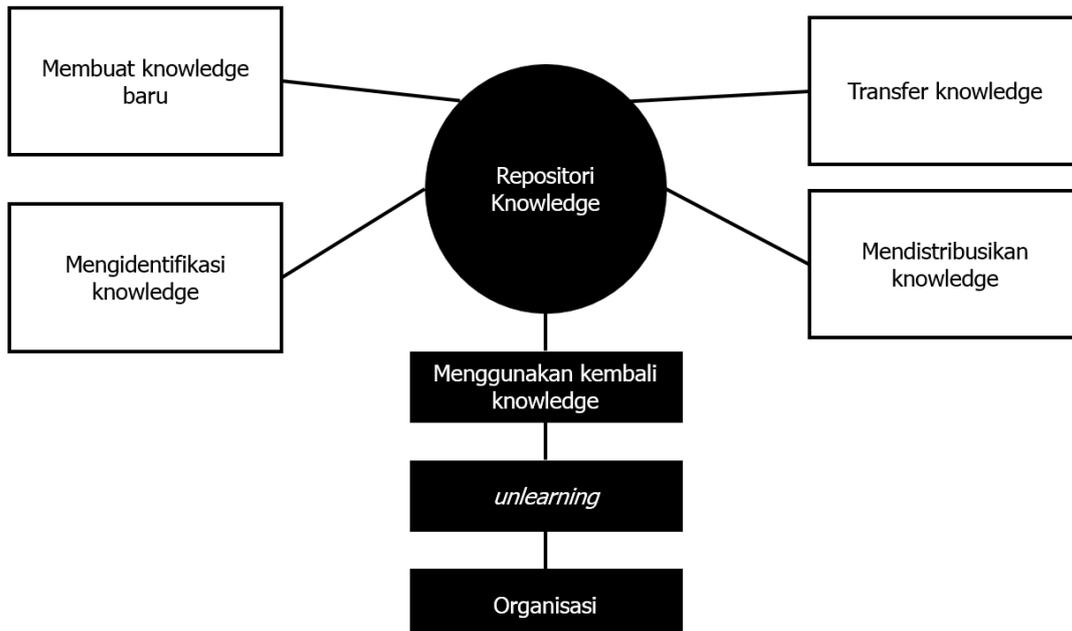
Setelah itu, pimpinan harus membuat budaya berbagi dan transfer knowledge kedalam organisasi. Proyek manajemen knowledge ini mengikutsertakan pihak eksekutif dan seluruh

karyawan di Universitas. Selain itu, diadakan pula seminar yang membahas tentang dasar manajemen knowledge, budaya berbagi, *learning organization*, inovasi dan kreatifitas, teknologi dan sebagainya.

Desain dari implementasi harus berfokus pada *'user-how'* manajemen knowledge yang bisa meningkatkan pekerjaan harian karyawan. Tim inti dibentuk sebagai pusat sistem manajemen knowledge termasuk penerus inisial evaluasi usulan knowledge, review verifikasi, struktur kategorisasi, editor dan sebagainya. Tim ini memiliki tugas untuk mendesain dan membawa konsep berbagi knowledge.

Penelitian yang dilakukan oleh (Abdullah, dkk, 2007) meneliti tentang pengembangan sistem manajemen knowledge untuk pembelajaran pendidikan tinggi dalam lingkungan kolaboratif. Penelitian ini menggambarkan konsep teori dan pendekatan sistem manajemen knowledge yang akan diimplementasikan ke pembelajaran perguruan tinggi. Hal ini dilakukan dengan cara menunjukkan bagaimana peta konsep dari sistem manajemen knowledge dikembangkan menggunakan software Lotus Notes. Penelitian ini menjelaskan *The Manajemen knowledge Life Cycle* yang terdiri dari lima fase yaitu;

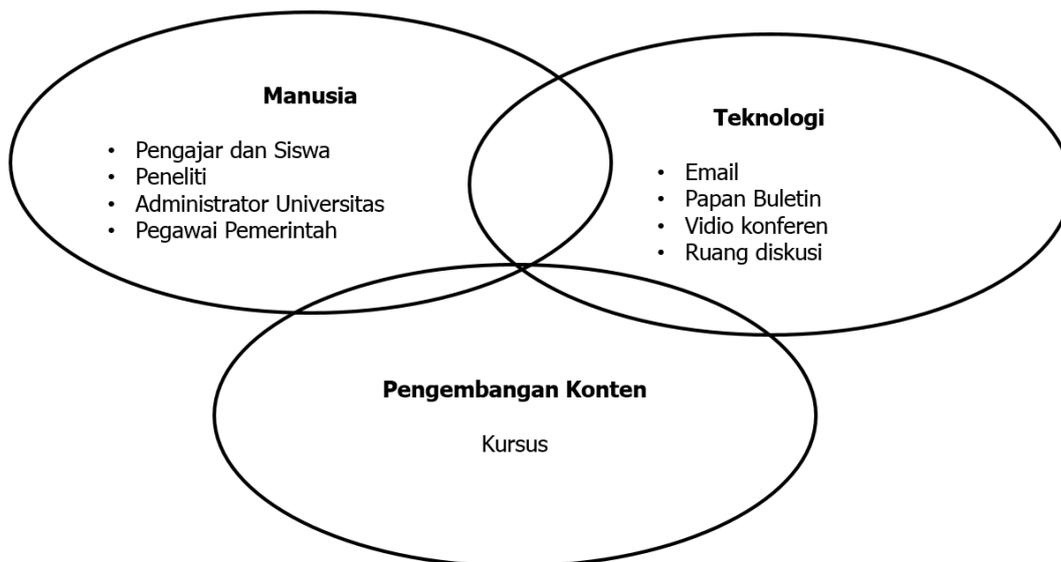
- a) Membuat knowledge anggota dari organisasi dikembangkan melalui pembelajaran, pemecahan masalah, inovasi, kreatifitas, dan sumber daya luar lainnya yang penting.
- b) Mengambil pengetahuan anggota tentang informasi dalam bentuk explicit.
- c) Mentransformasi dan mengorganisasi pengetahuan yang tertulis
- d) Menyebarkan atau memberikan akses knowledge agar oleh organisasi didistribusikan melalui proses edukasi, program training.
- e) Mengaplikasikan manajemen knowledge dimana bertujuan untuk menyediakan ketersediaannya diberbagai tempat.



Sumber: Abdullah, 2007 (dikembangkan oleh penulis)

Gambar 5.10

Manajemen knowledge Life Cycle



Sumber: Abdullah, 2007 (dikembangkan oleh penulis)

Gambar 5.11

Komponen sistem framework manajemen knowledge institusi pembelajaran perguruan tinggi

Sistem manajemen knowledge untuk institusi pembelajaran perguruan tinggi (PHLI) membutuhkan sebuah framework tersendiri. Framework yang lama tidak menekankan kepada manusia, teknologi dan konten dari perkembangan itu sendiri. Padahal, dalam sistem manajemen knowledge unsur manusia dan teknologi harus dipadukan. Hal ini perlu dilakukan agar terciptanya tujuan dan implementasi sistem manajemen knowledge. Dengan menekankan kepada manusia, mereka akan mengolah knowledge, mengadministrasikan, melakukan penelitian dan melakukan kegiatan ajar mengajar. Model konsep untuk PHLI tergambar dalam gambar .

INTI SARI:

Pendidikan bermutu merupakan pendidika yang dapat menghasilkan lulusan yang aktif dalam mengembangkan potensi mereka dan menghasilkan ilmu pengetahuan maupun teknologi yang memiliki guna bagi masyarakat. Mutu akan suatu pendidikan perlu dipertahankan. Sistem Penjaminan Mutu merupakan kegiatan sistemik yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Sistem Penjaminan Mutu dibagi menjadi dua yaitu internal dan eksternal. Dalam pelaksanaannya terdapat Pusat Data Dikti yang merupakan tempat penyimpanan informasi perguruan tinggi. Terdapat prinsip sistem penjaminan mutu internal yang terdiri dari;

MANAJEMEN KNOWLEDGE

BAB 6

otonom, terstandar, akurasi, berencana dan berkelanjutan, dan terdokumentasi. Begitu pula dengan penjaminan mutu eksternal yang terdiri dari; independen, akurat, objektif, transparan dan akuntabel.

Kata Kunci: penjaminan mutu, pendidikan tinggi, spmi, spme, pusat data dikti

PENJAMINAN KENDALI MUTU PENDIDIKAN TINGGI

BAB 5

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti)

Dalam bab ini akan dibahas tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti). Sistem ini mengacu pada Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi yang disusun oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan Direktorat Penjaminan Mutu 2016.

Dasar Hukum

Di dalam UU Dikti terdapat pasal-pasal yang relevan dengan penjaminan mutu pendidikan tinggi. Di dalam Pasal 7 ayat (3) huruf c UU Dikti ditetapkan bahwa tugas dan wewenang Menteri atas penyelenggaraan pendidikan tinggi meliputi peningkatan penjaminan mutu,

relevansi, keterjangkauan, pemerataan yang berkeadilan, dan akses pendidikan tinggi secara berkelanjutan. Di dalam pembahasan Rancangan UU Dikti di Dewan Perwakilan Rakyat, disepakati bahwa ruh dari UU Dikti adalah penjaminan mutu pendidikan tinggi. Cakupan Penjaminan Mutu meliputi lima hal, yaitu

- a) Sistem Penjaminan Mutu
- b) Standar Dikti
- c) Akreditasi
- d) PD Dikti
- e) L2 Dikti

Tabel 6.1
Pasal-pasal Dasar Hukum

No	Pasal	Keterangan
1	Pasal 51	Pendidikan Tinggi yang bermutu adalah pendidikan tinggi yang menghasilkan lulusan aktif. Mampu secara aktif yaitu mengembangkan potensinya dan menghasilkan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi yang berguna bagi masyarakat, bangsa, dan negara. Untuk mendapatkan pendidikan tinggi yang bermutu tersebut, pemerintah menyelenggarakan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti).
2	Pasal 52	Di dalam Pasal 52 UU Dikti dinyatakan bahwa SPM Dikti ditetapkan oleh Menteri dan merupakan kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi

		secara berencana dan berkelanjutan. SPM Dikti dilakukan melalui tahap penetapan, pelaksanaan, evaluasi (pelaksanaan), pengendalian (pelaksanaan), dan peningkatan (PPEPP) Standar Pendidikan Tinggi (Standar Dikti). Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi 7
3	Pasal 53 dan Pasal 52 ayat (4)	Unsur SPM Dikti; a) Sistem Penjaminan Mutu internal (SPMI) yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi; b) Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) yang dilakukan melalui akreditasi oleh BAN-PT atau Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM); dan c) Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti) sebagai dasar pelaksanaan SPMI dan SPME yang dikelola oleh setiap perguruan tinggi dan Kemristekdikti.
4	Pasal 54	Standar Pendidikan Tinggi terdiri dari; a) Standar Nasional Pendidikan b) Standar Penelitian c) Standar Pengabdian Kepada Masyarakat Standar Pendidikan Tinggi mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi terdiri atas: a) Standar Dalam Bidang Akademik b) Standar Dalam Bidang Nonakademik
5	Pasal 55	Sistem Penjaminan Mutu Eksternal atau akreditasi dinyatakan bahwa: a) Akreditasi merupakan kegiatan penilaian sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan berdasarkan SN Dikti b) Akreditasi dilakukan untuk menentukan kelayakan: Program studi dan Perguruan tinggi sesuai kriteria yang mengacu pada SN Dikti. c) Pemerintah membentuk Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) untuk:

		<p>mengembangkan sistem akreditasi dan melakukan akreditasi perguruan tinggi.</p> <p>d) Pemerintah atau masyarakat membentuk Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) untuk melakukan akreditasi program studi.</p>
6	Pasal 56	<p>Pangkalan Data Dikti berfungsi sebagai sumber informasi bagi:</p> <p>a) LAM dan BAN-PT untuk melakukan akreditasi program studi dan perguruan tinggi sesuai dengan kewenangan masing-masing;</p> <p>b) Pemerintah, untuk melakukan pengaturan, perencanaan, pengawasan, pemantauan, dan evaluasi serta pembinaan dan koordinasi program studi dan perguruan tinggi; dan</p> <p>c) Masyarakat, untuk mengetahui kinerja program studi dan perguruan tinggi. Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi 9 PD Dikti dikembangkan dan dikelola oleh Kemristekdikti atau dikelola oleh lembaga yang ditunjuk oleh Kemristekdikti.</p>
7	Pasal 57	<p>Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi:</p> <p>a) L2 Dikti yang dibentuk Menteri merupakan satuan kerja Pemerintah di wilayah yang berfungsi membantu peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi</p> <p>b) Menteri menetapkan tugas dan fungsi L2 Dikti sesuai dengan kebutuhan dan secara berkala mengevaluasi kinerja L2 Dikti.</p>

Sumber: Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

PENGERTIAN, TUJUAN, DAN FUNGSI SISTEM PENJAMINAN MUTU PENDIDIKAN TINGGI

Pengertian SPM Dikti

SPM Dikti merupakan sebuah kegiatan sistemik yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Peningkatan mutu pendidikan tinggi dilakukan secara berencana dan

berkelanjutnya. Berencana memiliki makna adanya anggaran dan berkelanjutan memiliki makna tidak akan terputus pelaksanaannya. Mutu pendidikan tinggi merupakan derajat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan Standar Dikti. Standar Dikti terdiri atas SN Dikti dan Standar Dikti yang ditetapkan oleh setiap perguruan tinggi.

Tujuan SPM Dikti

Tujuan dari SMP Dikti adalah sebagai berikut;

- a) Menjamin pemenuhan Standar Dikti secara sistemik
- b) Menjamin pemenuhan Standar Dikti secara berkelanjutan

Dari adanya dua hal tersebut diharapkan adanya pertumbuhan dan perkembangan budaya mutu di setiap perguruan tinggi di Indonesia.

Fungsi SPM Dikti

Dalam pelaksanaan SPM Dikti terdapat fungsi yang direncanakan dapat berjalan dengan baik. Fungsi terkait dengan SPM Dikti yaitu mengendalikan penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh setiap perguruan tinggi untuk mewujudkan pendidikan tinggi yang bermutu.

Struktur dan Mekanisme Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Struktur dan Mekanisme SPM Dikti yang ditetapkan dalam Permendikbud No. 50 Tahun 2014 tentang SPM Dikti sebagai berikut:

Tabel 6.2

Struktur dan Mekanisme SPM Dikti

No	Struktur	Keterangan
1	SPMI (Sistemik Penjaminan Mutu Internal)	Sistemik Penjaminan Mutu dapat dibagi menjadi dua yaitu Sistemik Penjaminan Mutu Internal (SMPI) dan Sistemik Penjaminan Mutu Eksternal (SMPE). Untuk SMPI merupakan sebuah kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi. Kegiatan ini dilakukan oleh setiap perguruan tinggi secara otonom atau mandiri. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk

		mengendalikan dan meningkatkan penyelenggaraan pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan.
2	SMPE (Sistemik Penjaminan Mutu Eksternal)	Sistemik penjaminan mutu dapat dibagi menjadi dua yaitu Sistemik Penjaminan Mutu Internal (SMPI) dan Sistemik Penjaminan Mutu Eksternal (SMPE). Untuk Sistemik Penjaminan Mutu Eksternal merupakan sebuah kegiatan penilaian seperti SMPI namun melalui akreditasi. Tujuan dari kegiatan ini adalah menentukan kelayakan program studi dan perguruan tinggi
3	Pusat Data Dikti	Pusat Data Dikti merupakan sebuah kumpulan data dan informasi terkait dengan penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia. Sistem ini dijalankan yang terintegrasi secara nasional. Mengingat tujuan dari SPM Dikti adalah untuk menjadi pemenuhan Standar Dikti dimana pemenuhan ini dilakukan secara sistemik dan berkelanjutan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk menumbuhkembangkan Budaya Mutu di setiap perguruan tinggi di Indonesia. Selain itu, diharapkan pula implementasi SPM Dikti mampu menjamin pemenuhan Standar Dikti secara sistemik dan berkelanjutan.

Sumber: Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

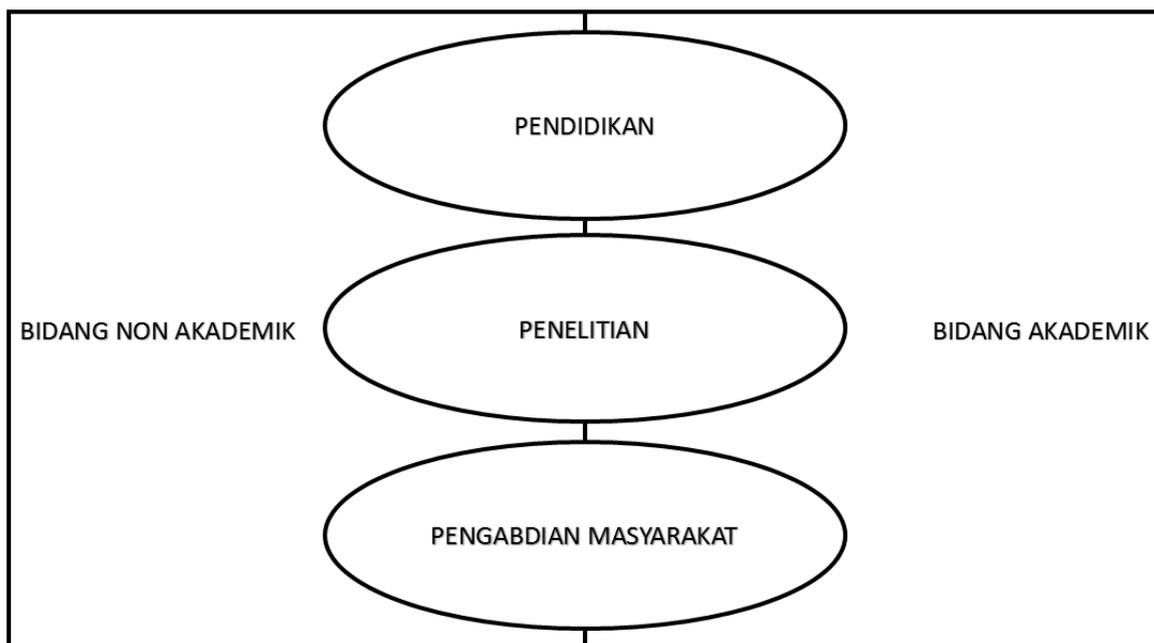
Standar Dikti

Dikti memiliki Standar Nasional yang menetapkan satuan standar yang memuat kriteria minimal sistem pendidikan di Indonesia. Standar Nasional ini tercantum dalam Peraturan Menristekdikti No. 44 Tahun 2015. Standar Nasional ini bersifat minimal sehingga terdapat kemungkinan akan bertambahnya standar yang lain. Berikut adalah Standar Minimal yang tercantum dalam Peraturan Menristekdikti No. 44 Tahun 2015;

- 1) Standar Nasional Pendidikan
- 2) Standar Nasional Penelitian
- 3) Standar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat²

Standar Dikti yang ditetapkan oleh setiap perguruan tinggi yang harus melampaui SN Dikti meliputi:

- 1) Standar Pendidikan Tinggi bidang akademik; dan
- 2) Standar Pendidikan Tinggi bidang nonakademik.



Sumber: pedoman sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Gambar 6.1

Standar Dikti

Gambar.. menjelaskan tentang Standar Nasional Dikti sesuai dengan Peraturan Kemristekdikti No. 44 Tahun 2015. Perguruan Tinggi merupakan institusi pendidikan yang

tertinggi dan dalam pelaksanaannya harus mengacu kepada standar yang telah diatur. Di Indonesia sendiri standar tersebut diatur dalam Peraturan kemristekdikti No. 44 Tahun 2015. Pendidikan tinggi melakukan kegiatan belajar berbagai rumpun ilmu. Dosen merupakan fasilitator dalam pertemuan kelas. Berbagai metode pembelajaran diterapkan oleh seluruh perguruan tinggi di dunia. Adanya banyak sekali Universitas yang mencoba untuk menjadikan anak didik mereka menjadi unggul dalam bersaing didunia kerja nantinya. Tidak sedikit dari institusi pendidikan tinggi tersebut yang semakin meningkatkan kualitas pembelajaran. Tujuannya adalah menciptakan lulusan yang kompeten dan memiliki nilai luhur. Hal ini dicapai dengan berbagai jenis perbaikan kurikulum, peningkatan kinerja tenaga ajar, fasilitas pendukung di kelas dan luar kelas hingga bimbingan diluar kelas. Hal ini menjadikan pendidikan 'seperti' hal yang paling utama di Universitas. Pada kasus sebenarnya, proses belajar di kelas merupakan sebagian kecil dari proses belajar. Sehingga diperlukan aspek selain proses belajar yaitu riset serta pengabdian masyarakat.

Kegiatan belajar dianggap sebagai proses dimana anak didik mendapatkan teori hasil dari diskusi yang dilakukan antara mahasiswa dengan dosen. Beberapa universitas telah mengadapatasi metode belajar *student centre* yang artinya proses belajar berpusat pada mahasiswa. Selain itu, diharapkan mahasiswa dapat lebih aktif dalam kegiatan berdiskusi dikelas. Beberapa mempercayai bahwa kegiatan diskusi di kelas merupakan kegiatan yang dinamis dimana terdapat berbagai pendapat yang berbeda. Diskusi yang bagus adalah diskusi yang dapat menghasilkan kesimpulan yang jelas dan bermafaat.

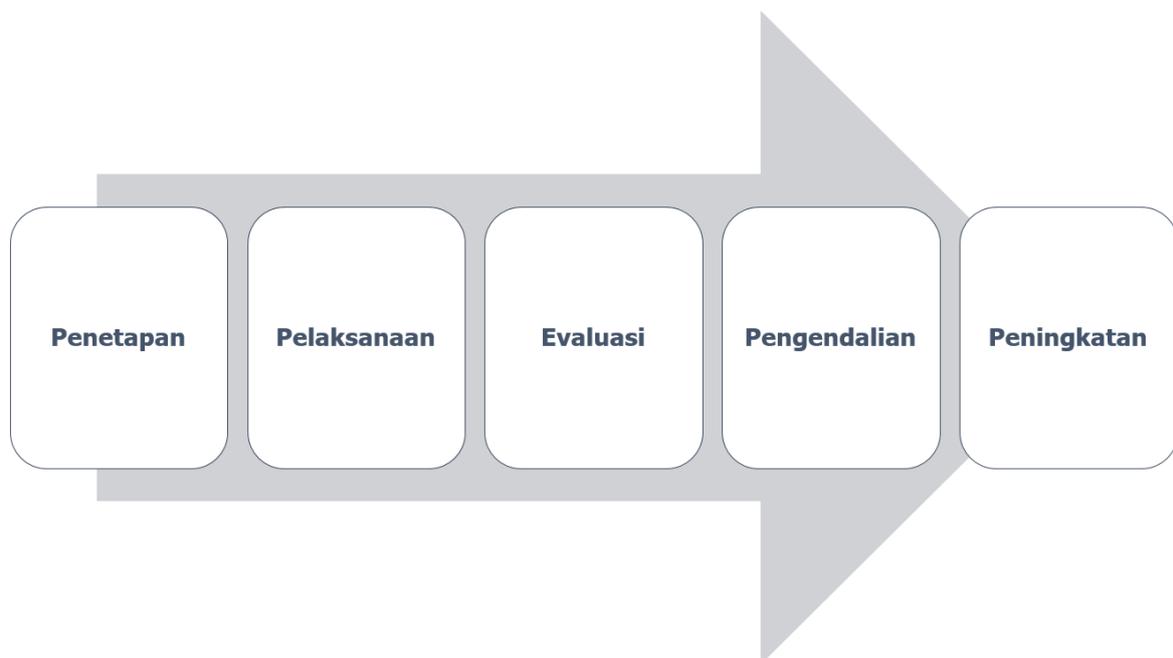
Riset/penelitian merupakan sebuah rangkaian pekerjaan yang sistematis dan dari pekerjaan tersebut diharapkan keluaran yang bermanfaat. Terdapat berbagai jenis metode penelitian yang dapat digunakan sesuai dengan hal yang sedang diteliti. Rangkaian dari kegiatan penelitian tidak bisa dipisahkan atau dihilangi. Selain sebagai bukti empiris, penelitian merupakan sebuah alat untuk memecahkan suatu permasalahan. Sehingga, proses pelaksanaannya pun tidak boleh asal. Terdapat beberapa kaedah penelitian yang harus dipatuhi oleh setiap peneliti.

Setelah mengikuti proses belajar di kelas maupun diluar kelas dan setelah menggunakan teori yang ada untuk memecahkan suatu permasalahan dengan melakukan penelitian kemudian perlu adanya bakti kepada masyarakat dalam bentuk pengabdian masyarakat. Kegiatan ini merupakan wujud dari "sebaik-baiknya ilmu adalah yang bermanfaat" artinya adalah ilmu aka lebih mulia jika dapat memberi faedah untuk kehidupan manusia yang lebih baik. Seluruh kegiatan/standar tadi harus dilaksanakan berdasarkan nilai akademik dan non akademik.

Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti)

Dalam menentukan mutu dari program studi maupun setingkat perguruan tinggi dapat diukur dengan mengacu kepada setiap poin Standar Dikti dan pengukuran dari pemenuhan interaksi antar poin Standar Dikti. Didalam BAN-PT telah dijelaskan bagaimana cara memberikan peringkat akreditasi pada suatu perguruan tinggi. Sebuah Program Studi atau Perguruan tinggi dinyatakan memenuhi peringkat terakreditasi baik, sedangkan Program Studi atau Perguruan Tinggi yang mampu melampaui SN Dikti akan dinyatakan terakreditasi baik sekali atau unggul, sebagaimana ditetapkan oleh BAN-PT atau LAM.

Mekanisme SPMI



Sumber: pedoman sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Gambar 6.2

Mekanisme SPM Dikti

Gambar. Menjelaskan tentang mekanisme dari SPM Dikti. Mekanisme ini terdiri dari Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian dan Peningkatan atau disingkat dengan (PPEPP). Setiap perguruan tinggi menetapkan standar yang terdiri atas Standar Nasional Dikti dan Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.

Setelah melakukan penetapan, selanjutnya pendidikan tinggi harus memenuhi standar. Standar tersebut terdiri atas Standar Nasional Dikti dan Standar Dikti. Standar tersebut sama dengan standar yang telah ditetapkan oleh perguruan tinggi.

Perguruan tinggi perlu melakukan kegiatan evaluasi. Kegiatan evaluasi ini bertujuan untuk membandingkan antara luaran dari kegiatan pemenuhan standar dengan standar yang telah ditetapkan. Standar tersebut yaitu Standar Nasional Dikti dan Standar Dikti yang telah ditetapkan oleh perguruan tinggi. Kegiatan ini sangatlah diperlukan dan harus diperhatikan oleh setiap perguruan tinggi karena setelah kegiatan pemenuhan perlu adanya evaluasi untuk mengukur apakah kegiatan pemenuhan sudah berjalan lancar atau belum. Tentu saja karena sangat pentingnya alasan untuk melakukan evaluasi maka langkah ini tidak boleh untuk dihilangkan.

Hasil dari evaluasi memerlukan adanya tindakan lebih lanjut. Bagi perguruan tinggi yang sudah memenuhi Standar Nasional Dikti dan Standar Dikti dengan sempurna maka tidak akan ada kendala. Namun, praktik dari pemenuhan standar tidaklah mudah karena melibatkan internal universitas yang sangat kompleks. Pengendalian merupakan kegiatan yang bertujuan untuk menganalisis penyebab tidak terpenuhinya atau tercapainya standar. Standar tersebut yaitu Standar Nasional Dikti dan Standar Dikti yang ditetapkan oleh perguruan tinggi sebelumnya. Bagi beberapa standar yang belum bisa terpenuhi maka perlu adanya tindakan lebih lanjut berupa tindakan koreksi. Dengan adanya tindakan koreksi ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas pemenuhan standar oleh perguruan tinggi.

Pemenuhan secara sempurna bukan merupakan tahap terakhir dari mekanisme ini. Perguruan tinggi diharapkan mampu meningkatkan standar yang sudah terpenuhi menjadi standar yang lebih tinggi lagi. Peningkatan merupakan kegiatan perbaikan standar agar lebih tinggi dari pada standar yang telah ditetapkan oleh perguruan tinggi. Standar tersebut yaitu Standar Nasional Dikti dan Standar Dikti yang telah ditetapkan.

Dalam praktiknya Sistem Penjaminan Mutu Internal (SMPI) ditetapkan dalam peraturan pimpinan Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Pimpinan yang dimaksud terdiri dari Rector, Ketua atau Direktu. Namun, terlebih dahulu harus disetujui oleh Senat Perguruan Tinggi Negeri tersebut. Untuk Perguruan Tinggi Swasta tidak jauh berbeda dengan Perguruan

Tinggi Negeri dimana Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) ditetapkan dalam peraturan pimpinan Perguruan Tinggi Swasta yaitu Rektor, Ketua atau Direktur. Penetapan dalam peraturan ini harus terlebih dahulu mendapat persetujuan dari senat Perguruan Tinggi Swasta beserta badan hukum penelenggaraan (Yayasan, Persyarikatan, dsb). Setelah satu atau beberapa siklus SPMI diimplementasikan oleh perguruan tinggi, SPMI sebagai suatu sistem secara utuh perlu dievaluasi dan kemudian dikembangkan secara berkelanjutan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan.

Terdapat luaran atau hasil dari implementasi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti). Luaran atau hasil dari implementasi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti) dalam suatu siklus disampaikan oleh perguruan tinggi kepada;

- a) LAM
- b) BAN-PT

Luaran atau hasil dari implementasi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti) kepada LAM yaitu untuk meminta dan memperoleh status terakreditasi. Selain itu, untuk meminta dan memperoleh peringkat terakreditasi program studi.

Luaran atau hasil dari implementasi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (SPM Dikti) kepada BAN-PT yaitu untuk meminta dan memperoleh status terakreditasi. Selain itu, untuk meminta dan memperoleh peringkat terakredits perguruan tinggi.

Undang-undang telah mengatur tentang hak memperoleh status terakreditasi dan hak memperoleh status peringkat terakreditasi program studi atau perguruan tinggi. Perguruan tinggi diperbolehkan untuk memperoleh status tersebut sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Mekanisme Pengajuan Ulang Akreditasi

Perguruan tinggi memiliki akses untuk mengajukan permohonan akreditasi ulang. Permohonan ini diajukan kepada LAM atau BAN-PT dengan tujuan untuk mempertahankan atau meningkatkan peringkat terakreditasi. Ini merupakan peluang bagi perguruan tinggi untuk mempertahankan akreditasi mereka guna daya saing perguruan tinggi melihat semakin ketatnya persaingan didunia pendidikan. Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh perguruan tinggi dalam mengajukan pemohonan akreditasi yaitu sebagai berikut;

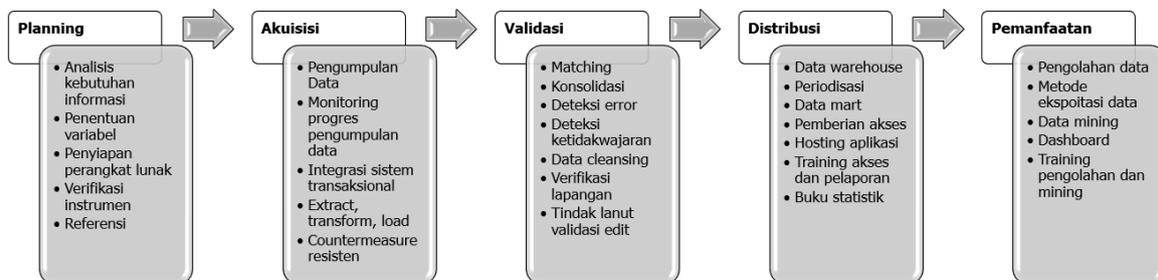
- a) Data dan informasi. Perguruan tinggi harus memiliki kecukupan atas data dan informasi program studi atau perguruan tinggi. Data tersebut harus dievaluasi

terlebih dahulu. Data yang dimaksud disimpan didalam Pusat Data Dikti sebagai tempat pangkalan data. Kegiatan evaluasi ini mengukur pencapaian Standar Dikti oleh program studi atau perguruan tinggi. Sehingga, jika perguruan tinggi belum mampu memenuhi Standar yang berlaku, maka perlu adanya tindak lanjut dari kegiatan evaluasi tersebut.

- b) **Visitasi.** Visitasi merupakan kegiatan terjun kelapangan (universitas) untuk melihat langsung keadaan perguruan tinggi tersebut. Kegiatan ini bukan merupakan kegiatan wajib sehingga hanya jika diperlukan saja. Kegiatan visitasi ini meliputi pemeriksaan kesesuaian data dan pemenuhan Standar Dikti.

PUSAT DATA DIKTI

PD Dikti atau Pusat Data Dikti merupakan pangkalan data yang berasal dari perguruan tinggi di Indonesia. Perguruan tinggi memiliki kewajiban untuk melaporkan data dan informasi pemenuhan Standar Dikti secara berkala. Informasi tersebut disampaikan kepada Kemristekdikti melalui PD Dikti. Data hasil pengumpulan tadi akan dievaluasi yang diatur dalam Pasal 54 ayat (6) UU Dikti. Gambar . menunjukkan siklus proses Pusat Data Dikti.



Sumber: pedoman sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Gambar 6.3

Siklus Proses Pusat Data Dikti

Perguruan tinggi menggunakan data dan informasi yang tersedia di Pusat Data Dikti untuk mengimplementasikan SMPI. Implementasi SMPI akan dilakukan di program studi dan di tingkat perguruan tinggi. Data dan informasi tersebut akan digunakan oleh LAM atau BAN-PT untuk mengimplementasikan SPME atau akreditasi untuk program studi atau akreditasi tingkat perguruan tinggi. Hasil dari akreditasi tersebut akan dilaporkan oleh perguruan tinggi dan LAM atau BAN-PT kepada Pusdatin, Kemristekdikti untuk disimpan dalam PD Dikti. Selanjutnya, LAM atau BAN-PT melakukan pemantauan dan evaluasi (monitoring dan evaluasi). Pemantauan ini dilakukan secara rutin terhadap data dan informasi yang disimpan dalam Pusat Data Dikti nasional. Data yang tidak sesuai akan ditinjau kembali status terakreditasi dan peringkat terakreditasi program studi atau perguruan tinggi.

Pembagian Tugas Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Terdapat pembagian tugas implementasi sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi.

Pembagian tersebut terdiri dari:

1) Perguruan tinggi.

Perguruan tinggi merupakan pihak yang memiliki tugas untuk menetapkan Standar Dikti. Setelah Standar Dikti diterapkan, perguruan tinggi akan melaksanakan Standar Dikti tersebut. Pelaksanaan Standar Dikti akan diiringi dengan pemantauan dan evaluasi. Jika terdapat kesimpangan, maka perlu adanya pengendalian agar terjadi peningkatan Standar Dikti tersebut secara berkelanjutan. Selain itu terdapat beberapa point terkait tugas dari perguruan tinggi yaitu;

a) Mengelola SPMI dengan model;

- Membentuk Unit Penjaminan Mutu untuk mengimplementasikan SMPI
- Mengintegrasikan implementasi SMPI pada manajemen perguruan tinggi
- Mengkombinasi antara model pertama dan model kedua

b) Menyusun dokumen untuk mengimplementasikan SMPI di tingkat perguruan tinggi.

c) Membentuk dan mengelola Pusat Data Dikti perguruan tinggi

d) Mengimplementasikan SMPI dengan melibatkan semua pemangku kepentingan di perguruan tinggi

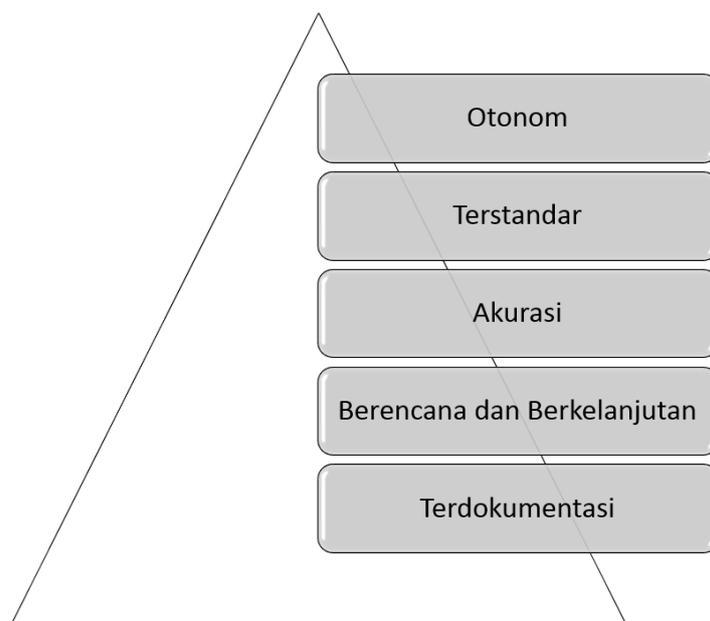
2) Direktorat Penjaminan Mutu – Ditjen Pembelajaran dan Kemahasiswaan.

Terdapat beberapa tugas untuk Direktorat Penjaminan Mutu yaitu;

a) Menyiapkan perumusan kebijakan

- b) Menyiapkan fasilitas
 - c) Melaksanakan pengawasan dan pengendalian
 - d) Melaksanakan pemantauan, evaluasi dan pelaporan
- 3) BAN-PT
- BAN-PT memiliki beberapa tugas yang harus dilakukan. Tugas-tugas tersebut adalah sebagai berikut;
- a) Mengevaluasi data dan informasi perguruan tinggi yang disimpan di dalam Pusat Data Dikti.
 - b) Melakukan kunjungan ke perguruan tinggi
 - c) Memberikan penetapan status terakreditasi dan peringkat terakreditasi perguruan tinggi dan program studi yang akreditasinya belum dilakukan LAM.
- 4) LAM
- Terdapat beberapa tugas yang harus dilaksanakan oleh LAM, yaitu adalah sebagai berikut;
- a) Melakukan evaluasi data dan informasi program studi di tingkat perguruan tinggi. Hasil evaluasi dan informasi tersebut akan disimpan didalam Pusat Data Dikti.
 - b) Melakukan kunjungan ke perguruan tinggi yang menyelenggarakan program studi. Kunjungan ini tidak bersifat wajib. Aktivitas ini diperlukan untuk memeriksa kesesuaian data dan informasi tentang pemenuhan Standar Dikti dalam suatu program studi yang disimpan di dalam Pusat Data Dikti nasional dengan data dan informasi yang terdapat di Pusat Data perguruan tinggi.
 - c) Membuat ketetapan akan status terakreditasi dan peringkat terakreditasi program studi di perguruan tinggi.
- 5) Pusat Data dan Informasi Iptekdikti (Pusdatin Iptekdikti), Kemristekdikti
- 6) Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP)
- Terdapat tugas yang perlu dilakukan oleh Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP) yaitu menyusun rancangan peraturan menteri riset, teknologi dan pendidikan tinggi tentang Standar Nasional Dikti. Rancangan tersebut nantinya akan disahkan oleh Menristekdikti sebagai Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Rancangan tersebut tetnang Standar Nasional Dikti.

Prinsip Sistem Penjaminan Mutu Internal



Sumber: pedoman sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Gambar 6.4

Prinsip SMPI

Prinsip SPMI yang sesuai dengan UU Dikti dapat dirangkum sebagai berikut:

Otonom: Terdapat otonomi dalam pengembangan dan pengimplementasian SPMI oleh setiap perguruan tinggi baik ada tingkat Unit Pengelola Program Studi maupun perguruan tinggi.

Terstandar: Standar Nasional Dikti digunakan oleh SPMI yang mana ditetapkan oleh Menteri dan Standar Dikti yang ditetapkan perguruan tinggi.

Akurasi: Data dan informasi yang akurat pada Pusat Data Dikti digunakan oleh SPMI.

Berencana dan Berkelanjutan: Terdapat lima langkah utama dalam mengimplementasikan SPMI yaitu Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian dan Peningkatan Standar Dikti sehingga membentuk suatu siklus.

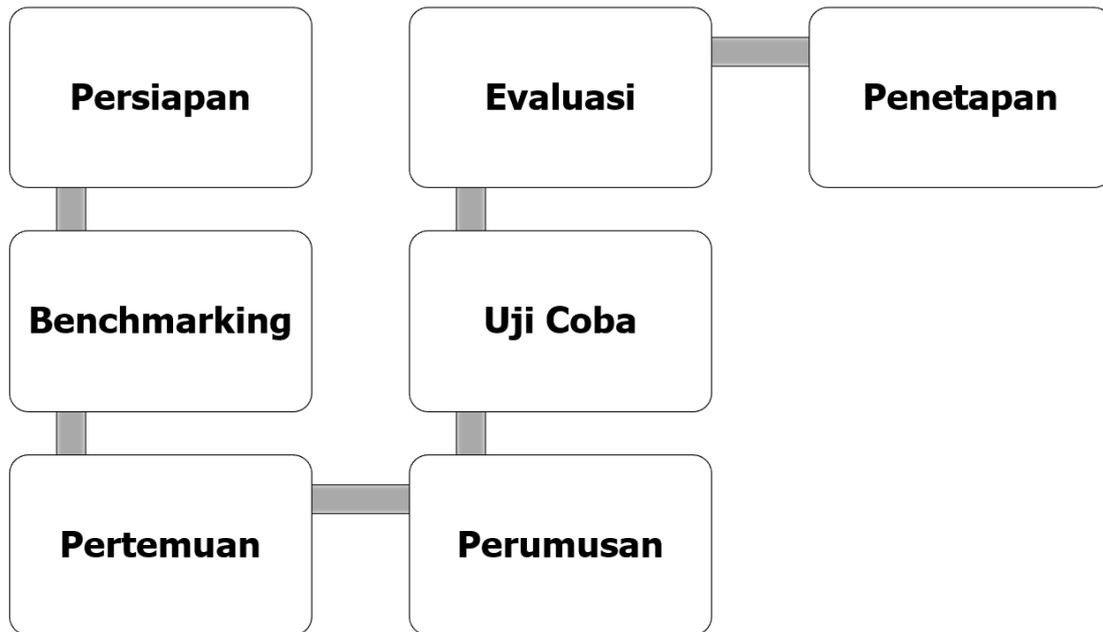
Terdokumentasi: Harus ada aktivitas dokumentasi dalam melaksanakan siklus SPMI. Aktivitas pendokumentasian ini harus dilakukan secara sistematis. Selain itu, perguruan tinggi dapat menetapkan tata kelola SPMI, sumber daya, dan pendanaan pelaksanaan SPMI, serta evaluasi pelaksanaan Standar Dikti.

Demikian pula tentang keberadaan unit SPMI untuk mengelola SPMI, menurut UU Dikti bukan merupakan keharusan, melainkan yang menjadi keharusan adalah keberadaan SPMI di setiap perguruan tinggi.

Penetapan Standar Dikti

Standar merupakan sebuah pernyataan yang bisa berbentuk kalimat lengkap. Kalimat tersebut berisi sesuatu yang ditujukan untuk mencapai suatu tujuan atau keinginan yang ingin dicapai. Tujuan atau keinginan tersebut biasa diukur dengan suatu tolok ukur tertentu atau kriterium maupun spesifikasi tertentu. Standar Pendidikan Tinggi merupakan standar yang dimaksud dalam konteks SPMI. Standar Nasional merupakan Standar yang ditetapkan oleh Pemerintah Indonesia. Sedangkan standar yang ditetapkan oleh perguruan tinggi disebut dengan Standar Dikti. Standar Dikti ini berisikan standar yang melampaui Standar Nasional Dikti sehingga menjadi karakteristik khusus perguruan tinggi yang bersangkutan. Maksudnya adalah perguruan tinggi merupakan otonomi khusus yang merumuskan dan menetapkan standar sendiri.

Standar Dikti yang ditetapkan perguruan tinggi sendiri, perguruan tinggi dapat mengikuti langkah berikut ini:



Sumber: pedoman sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Gambar 6.5

Prosedur perumusan Standar Dikti

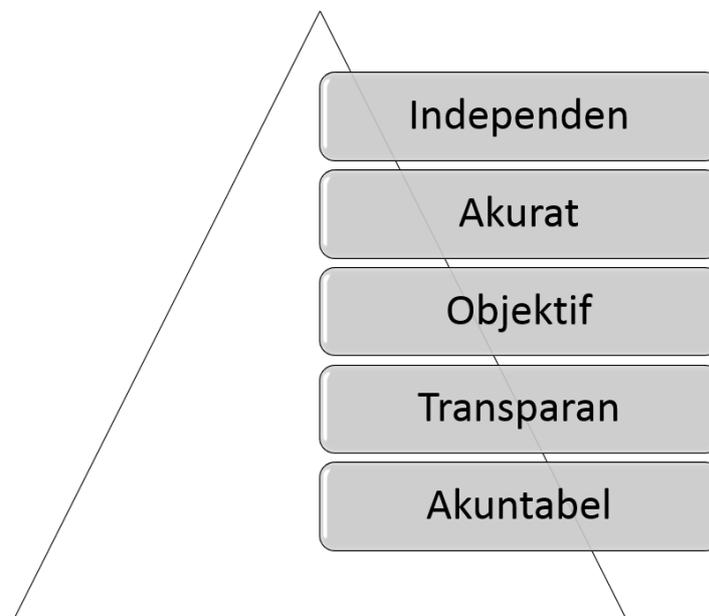
Persiapan. Hal-hal yang perlu dipersiapkan diantaranya; Peraturan perundang-undangan di bidang pendidikan tinggi (contoh: Undang-Undang Pendidikan Tinggi, Peraturan Menristekdikti tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi); Nilai dasar yang dianut perguruan tinggi; Visi, misi, dan tujuan perguruan tinggi dan/atau unit pengelola program studi;

Benchmarking.

- a) Benchmarking merupakan kegiatan untuk memperoleh informasi, pengalaman dan saran ke perguruan tinggi. Hal ini bukanlah hal yang wajib dilakukan sehingga jika dipandang perlu saja. Pilihan yang alain adalah mengundang narasumber.
- b) Mengadakan pertemuan yang melibatkan pemangku kepentingan internal maupun eksternal perguruan tinggi. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan berbagai saran, ide, atau informasi yang dapat digunakan dalam merumuskan Standar Dikti yang ditetapkan perguruan tinggi.
- c) Menyelenggarakan pertemuan dengan melibatkan para pemangku kepentingan internal dan eksternal perguruan tinggi sebagai wahana untuk mendapatkan berbagai saran, ide, atau informasi yang dapat digunakan dalam merumuskan Standar Dikti yang ditetapkan perguruan tinggi sendiri;

- d) merumuskan Standar Dikti yang ditetapkan perguruan tinggi sendiri, dengan sedapat mungkin menggunakan struktur kalimat lengkap yang mengandung unsur ABCD, yaitu Audience (subyek), Behaviour (predikat), Competence (obyek), dan Degree (keterangan);
- e) melakukan uji publik kepada para pemangku kepentingan internal dan eksternal untuk mendapatkan saran perbaikan, sekaligus menyosialisasikan Standar Dikti yang ditetapkan perguruan tinggi sendiri tersebut;
- f) melakukan perbaikan perumusan Standar Dikti yang ditetapkan perguruan tinggi sendiri, dengan memperhatikan hasil uji publik, termasuk memperbaiki redaksi atau struktur bahasa yang digunakan;
- g) menetapkan pemberlakuan semua Standar Dikti yang ditetapkan perguruan tinggi sendiri tersebut, sesuai dengan mekanisme yang diatur dalam Statuta Perguruan Tinggi yang bersangkutan.

Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) Atau Akreditasi



Sumber: pedoman sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi, 2016 (dikembangkan oleh penulis)

Gambar 6.6

Sistem Penjamin Mutu Eksternal atau Akreditasi

1. Independen

Maksud dari independen yaitu terletak pada pengambilan keputusan yang dilakukan secara mandiri dan bebas dari pengaruh manapun.

2. Akurat

Proses SPME juga harus didasarkan pada data dan informasi yang jelas, benar, tepat dan dapat dipertanggungjawabkan.

3. Obyektif

Dalam hal pengambilan keputusan harus bebas dari pengaruh kepentingan subjektif dan berdasarkan data serta informasi yang faktual atau yang tersedia apadanya.

4. Transparan

Proses SPME dan pengambilan keputusannya harus dilakukan berdasarkan standar dan mekanisme yang diketahui atau dapat diakses oleh asesor maupun program studi atau perguruan tinggi.

5. Akuntabel

Proses SPME atau akreditasi dan pengambilan keputusannya dapat dipertanggungjawabkan kepada pemangku kepentingan.

Tujuan dan Fungsi Sistem Penjaminan Mutu Eksternal atau Akreditasi

Terdapat tujuan dan fungsi dari penerapan SPME yaitu untuk menilai dan menentukan kelayakan dan mutu dari suatu program studi ataupun institusi dalam level perguruan tinggi atau universitas. Penentuan ini harus berdasarkan kriteria yang berlaku dengan mengacu kepada Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Dalam hal aktivitas akreditasi pendidikan tinggi juga harus bertujuan untuk melindungi kepentingan masyarakat dan mahasiswa agar memperoleh layanan pendidikan tinggi yang sangat bermutu. Selain tujuan yang sudah diuraikan diatas, ada pula beberapa fungsi yang perlu dicapai yaitu;

1. Penilaian sistem penjaminan mutu penyelenggaraan program studi dan institusi perguruan tinggi dalam bidang akademik maupun non akademik;
2. Akuntabilitas publik dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi;

3. Peningkatan mutu program studi dan perguruan tinggi;
4. Bahan masukan perumusan kebijakan untuk pembinaan dan peningkatan mutu program studi dan perguruan tinggi; dan
5. Pembelajaran bagi berbagai pemangku kepentingan mutu pendidikan tinggi.

Adapun hasil SPME atau akreditasi sebagai luaran proses SPME atau akreditasi berupa status dan peringkat terakreditasi program studi dan/atau perguruan tinggi. Luaran proses SPME atau akreditasi dinyatakan dengan status akreditasi program studi dan/atau perguruan tinggi, yang terdiri atas: terakreditasi; tidak terakreditasi.

Sementara itu, peringkat terakreditasi program studi dan/atau perguruan tinggi terdiri atas terakreditasi baik; terakreditasi baik sekali; dan terakreditasi unggul.

Makna peringkat terakreditasi program studi dan perguruan tinggi sebagai berikut:

1. terakreditasi baik, yaitu memenuhi SN Dikti;
2. terakreditasi baik sekali dan terakreditasi unggul, yaitu melampaui SN Dikti.

Adapun tingkat pelampauan SN Dikti oleh program studi dan perguruan tinggi, ditetapkan oleh LAM dan/atau BAN-PT sesuai kewenangan masing-masing. Masa berlaku status terakreditasi dan peringkat terakreditasi program studi dan perguruan tinggi adalah 5 (lima) tahun dan wajib diumumkan kepada masyarakat.

Mekanisme Sistem Penjaminan Mutu Eksternal atau Akreditasi

Terdapat mekanisme dalam pelaksanaan SPME atau Akreditasi yang mana diawali dengan penyusunan instrumen oleh LAM atau BAN-PT. Mekanisme ini dilakukan sesuai dengan kewenangan masing-masing. Setelah instrumen selesai disusun, LAM atau BAN-PT melakukan SPME atau akreditasi yang mana harus melalui tahap sebagai berikut:

Tahap Evaluasi

- a. Pemimpin perguruan tinggi mengajukan permohonan kepada LAM untuk akreditasi program studi dan/atau BAN-PT untuk akreditasi perguruan tinggi;
- b. LAM dan/atau BAN-PT melakukan evaluasi kecukupan atas data dan informasi program studi dan/atau perguruan tinggi sebagaimana dimaksud pada huruf a, yang disimpan dalam PD Dikti.

Evaluasi kecukupan atas data dan informasi sebagaimana dimaksud di atas dilakukan oleh asesor, diutamakan yang berdomisili di wilayah kerja L2 Dikti, dengan melakukan Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi 55 verifikasi data dan informasi yang diserahkan oleh setiap perguruan tinggi. Dalam kondisi tertentu LAM dan/atau BAN-PT dapat melakukan asesmen lapangan sesuai kebutuhan.

Tahap Penetapan Status Akreditasi dan Peringkat

- a) LAM dan/atau BAN-PT mengolah dan menganalisis data dan informasi dari perguruan tinggi pemohon akreditasi, untuk menetapkan status akreditasi dan peringkat akreditasi program studi dan/atau perguruan tinggi;
- b) LAM dan/atau BAN-PT mengumumkan status akreditasi dan peringkat akreditasi program studi dan/atau perguruan tinggi sesuai kewenangan masing-masing. Perguruan Tinggi yang merasa keberatan atas keputusan akreditasi dapat mengajukan keberatan kepada BAN-PT atau LAM.

Pemimpin perguruan tinggi wajib mengajukan permohonan akreditasi ulang paling lambat 6 bulan sebelum masa berlaku status akreditasi dan peringkat terakreditasi program studi dan/atau perguruan tingginya berakhir.

Tahap Pemantauan Status Akreditasi dan Peringkat Terakreditasi.

- a) LAM dan/atau BAN-PT melakukan pemantauan terhadap status akreditasi dan peringkat terakreditasi program studi dan/atau perguruan tinggi yang telah ditetapkan, berdasarkan data dan informasi pada PD Dikti dan/atau fakta hasil asesmen lapangan;
- b) Status akreditasi dan peringkat terakreditasi program studi dan/atau perguruan tinggi dapat dicabut sebelum masa berlakunya berakhir, apabila

Instrumen Sistem Penjaminan Mutu Eksternal atau Akreditasi

SPME atau akreditasi program studi dan perguruan tinggi dilakukan dengan menggunakan instrumen akreditasi yang terdiri atas: Instrumen akreditasi untuk program studi; dan Instrumen akreditasi untuk perguruan tinggi.

Instrumen SPME atau akreditasi program studi dan perguruan tinggi disusun berdasarkan interaksi antarstandar dalam Standar Nasional Pendidikan Tinggi, mencakup 9 (sembilan) kriteria akreditasi, yaitu visi misi, tata kelola, mahasiswa dan lulusan, sumberdaya

manusia, pembelajaran dan suasana akademik, keuangan, sarana prasarana, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Instrumen SPME atau akreditasi program studi disusun berdasarkan:

1. Jenis pendidikan, yaitu vokasi, akademik, dan profesi;
2. Program pendidikan, yaitu program diploma, sarjana, sarjana terapan, magister, magister terapan, profesi, spesialis, doktor, dan doktor terapan;
3. Modus pembelajaran, yaitu tatap muka dan jarak jauh; serta
4. Hal-hal khusus.

Sementara itu, instrumen akreditasi perguruan tinggi sebagaimana dimaksud di atas disusun berdasarkan pengelolaan perguruan tinggi, yaitu:

1. PTS;
2. PTN;

Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi 57

3. PTN dengan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK BLU); atau
4. PTN badan hukum.

Akreditasi program studi dan perguruan tinggi dilakukan dengan menggunakan data dan informasi pada PD Dikti.

Kelembagaan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal atau Akreditasi

Untuk melakukan dan mengembangkan akreditasi program studi dan/atau perguruan tinggi, Menristekdikti membentuk:

1. Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) adalah lembaga yang dibentuk oleh Pemerintah atau masyarakat untuk melakukan akreditasi program studi secara mandiri. Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) dibentuk oleh Pemerintah atau Masyarakat berdasarkan rumpun, pohon, dan /atau cabang ilmu pengetahuan yang berkedudukan di Ibu Kota Provinsi. Rumpun, pohon, dan /atau cabang ilmu pengetahuan ditetapkan dalam Peraturan Menteri. LAM dapat membentuk perwakilan di setiap wilayah kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (L2 Dikti) untuk memberikan dukungan teknis dan administratif

pelaksanaan akreditasi program studi. Lembaga Akreditasi Mandiri Pemerintah (LAM Pemerintah)

LAM Pemerintah merupakan badan nonstruktural di lingkungan Kementerian dan bertanggungjawab kepada Menristekdikti. LAM Pemerintah dibentuk Menristekdikti atas rekomendasi dari BAN-PT. Dalam melakukan akreditasi Program Studi, LAM Pemerintah memiliki kemandirian. LAM Pemerintah dapat membentuk LAM Wilayah untuk memberikan dukungan teknis administratif dalam melakukan akreditasi Program Studi di wilayah kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (L2

Organisasi LAM Pemerintah memiliki susunan berupa Ketua dan Sekretaris merangkap anggota dan para anggota. Dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya LAM Pemerintah dibantu oleh sebuah Sekretariat, Kepala Sekretariat yang ditetapkan oleh Menristekdikti.

LAM Masyarakat berbentuk badan hukum nirlaba yang dibentuk oleh pemrakarsa yang terdiri atas organisasi profesi dan asosiasi institusi pendidikan tinggi berbadan hukum dari suatu cabang ilmu dan/atau rumpun ilmu. LAM Masyarakat dapat membentuk LAM Wilayah sebagai perwakilan untuk melakukan akreditasi Program Studi di wilayah kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (L2 Dikti) tertentu. Susunan organisasi, kepengurusan, dan tata kelola LAM Masyarakat diatur dalam anggaran dasar hukum nirlaba. Sedangkan pendanaan LAM Masyarakat bersumber dari dana masyarakat, sumber lain atau dapat bersumber dari dana pemerintah sesuai dengan peraturan perundang undangan. Perlu juga diketahui oleh masyarakat bahwa LAM Masyarakat berkewajiban melaporkan kegiatannya setiap tahun kepada

Menristekdikti melalui BAN-PT dan bersedia diaudit oleh akuntan publik secara berkala dan diumumkan kepada masyarakat. Menteri dapat mencabut persetujuan pengakuan atas LAM Masyarakat apabila terbukti tidak menunjukkan kinerja yang baik, melanggar integritas, atau melanggar atau melanggar ketentuan peraturan perundang-undangan.

Adapun tugas dan wewenang LAM:

- a. menyusun instrumen akreditasi program studi berdasarkan interaksi antarstandar di dalam Standar Nasional Pendidikan Tinggi; Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi
- b. melakukan akreditasi Program Studi;

- c. menerbitkan, mengubah, atau mencabut keputusan tentang status akreditasi dan peringkat terakreditasi program studi;
- d. memeriksa, melakukan uji kebenaran, dan memutuskan keberatan yang diajukan atas status akreditasi dan/atau peringkat terakreditasi program studi;
- e. membangun dan mengembangkan jejaring dengan pemangku kepentingan, baik tingkat nasional maupun internasional;
- f. menyusun instrumen evaluasi pembukaan program studi berdasarkan Standar Nasional Pendidikan Tinggi bersama dengan Direktorat Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Pendidikan Tinggi;
- g. memberikan rekomendasi kelayakan pembukaan program studi kepada Direktorat Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Pendidikan Tinggi atau PTN badan hukum;
- h. melaporkan pelaksanaan tugasnya secara berkala kepada BAN-PT.

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi

BAN-PT adalah badan non struktural di lingkungan Kemristekdikti yang bertanggungjawab kepada Menristekdikti, untuk melakukan dan mengembangkan akreditasi perguruan tinggi secara mandiri.

BAN-PT memiliki organ berupa Majelis Akreditasi dan Dewan Eksekutif. Majelis Akreditasi terutama bertugas menetapkan kebijakan dan pengembangan akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi secara Nasional; sedangkan Dewan Eksekutif terutama bertugas melaksanakan kebijakan sistem akreditasi secara nasional yang telah ditetapkan oleh Majelis Akreditasi.

Adapun tugas dan wewenang BAN-PT:

- a. mengembangkan sistem akreditasi program studi dan perguruan tinggi selaras dengan kebijakan pengembangan pendidikan tinggi;

- b. menyusun dan menetapkan instrumen akreditasi perguruan tinggi berdasarkan interaksi antarstandar di dalam Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
- c. melakukan akreditasi perguruan tinggi;
- d. menerbitkan, mengubah, atau mencabut keputusan tentang status akreditasi dan peringkat terakreditasi perguruan tinggi;
- e. memeriksa, melakukan uji kebenaran, dan memutuskan keberatan yang diajukan atas status akreditasi dan/atau peringkat terakreditasi perguruan tinggi;
- f. membangun dan mengembangkan jejaring dengan pemangku kepentingan, baik di tingkat nasional maupun internasional;
- g. melakukan penilaian kelayakan pendirian LAM sebagai dasar rekomendasi pengakuan Menristekdikti kepada LAM;
- h. mengevaluasi kinerja LAM secara berkala yang hasilnya disampaikan kepada Menristekdikti;
- i. bersama dengan Direktur Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Pendidikan Tinggi menyusun instrumen evaluasi pendirian perguruan tinggi berdasarkan Standar Nasional Pendidikan Tinggi;
- j. memberikan rekomendasi kelayakan pendirian perguruan tinggi kepada kepada Direktorat Jenderal Kelembagaan Ilmu Pengetahuan, Teknologi dan Pendidikan Tinggi. Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Akreditasi Internasional

Selain keharusan untuk memperoleh status dan peringkat terakreditasi pada aras nasional melalui LAM dan/atau BAN-PT, program studi dan/atau perguruan tinggi dapat meminta lembaga akreditasi asing yang memiliki kewenangan melakukan akreditasi pada aras regional maupun internasional untuk melakukan akreditasi. Dalam hal ini akreditasi regional atau internasional program studi dan institusi perguruan tinggi dimaksud hanya dapat dilakukan oleh lembaga akreditasi asing yang telah diakui BAN-PT.

Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti)

Menurut Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 50 Tahun 2014 tentang SPM Dikti, Pangkalan Data Dikti adalah kumpulan data penyelenggaraan pendidikan tinggi seluruh perguruan tinggi yang terintegrasi secara nasional. Dalam perkembangannya, sejak digagas di akhir tahun 2006 tentang kebutuhan suatu kumpulan data dan informasi dari seluruh perguruan tinggi di Indonesia yang ketika itu disebut Pangkalan Data Perguruan Tinggi, kumpulan data dan informasi tersebut dikembangkan dan dikelola oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi pada waktu itu. Sesuai dengan ketentuan UU Dikti, kumpulan data dan informasi tersebut sekarang ini dinamakan PD Dikti dan dikelola lebih lanjut oleh Pusat Data dan Informasi Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi (Pusdatin Iptekdikti), Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

Prinsip Pangkalan Data Pendidikan Tinggi

PD Dikti berisi data dan informasi penyelenggaraan perguruan tinggi yang wajib disampaikan oleh penyelenggara perguruan tinggi dan wajib dipastikan kebenaran dan ketepatannya oleh perguruan tinggi sebagaimana diatur dalam Pasal 56, ayat (4) UU Dikti. Dengan merujuk pada ketentuan tersebut, prinsip yang diterapkan dalam PD Dikti adalah:

Kebaruan

Data dan informasi yang dilaporkan oleh perguruan tinggi kepada Kemristekdikti harus data dan informasi terkini.

Tepat waktu

Data dan informasi yang dilaporkan oleh perguruan tinggi disampaikan secara berkala pada waktu yang telah ditentukan.

Akurasi

Data dan informasi yang dilaporkan oleh perguruan tinggi merupakan data yang benar dan tepat sesuai dengan kondisi perguruan tinggi pada suatu kurun waktu.

Akuntabilitas

Data dan informasi yang tersimpan dalam PD Dikti merupakan data dan informasi yang dapat dipertanggungjawabkan kebenaran dan ketepatannya kepada para pemangku kepentingan.

Tujuan dan Fungsi Pangkalan Data Pendidikan Tinggi

Pemerintah, dalam hal ini Menristekdikti sebagai Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendidikan tinggi, bertanggung jawab atas pengaturan, perencanaan, pengawasan, pemantauan, dan evaluasi serta pembinaan dan koordinasi penyelenggaraan pendidikan tinggi. Menteri menetapkan SPM Dikti yang didasarkan pada PD Dikti sehingga pendidikan tinggi yang bermutu dapat diselenggarakan dengan baik. Dalam Pasal 79 ayat (2) UU Dikti diatur bahwa Menteri mengembangkan sistem pengelolaan informasi pendidikan tinggi. Dengan pengaturan tersebut, Menteri perlu menyelenggarakan PD Dikti sehingga data dan informasi tentang perguruan tinggi di Indonesia dapat selalu tersedia sebagai bagian dari penyelenggaraan pendidikan tinggi yang bermutu.

Pasal 56 ayat (2) UU Dikti mengatur bahwa PD Dikti berfungsi sebagai sumber informasi bagi:

1. lembaga akreditasi, untuk melakukan akreditasi program studi dan perguruan tinggi;
2. Pemerintah, untuk melakukan pengaturan, perencanaan, pengawasan, pemantauan, dan evaluasi serta pembinaan dan koordinasi program studi dan perguruan tinggi; dan
3. masyarakat, untuk mengetahui kinerja program studi dan perguruan tinggi.

Dalam pelaksanaannya, data dan informasi dalam PD Dikti digunakan untuk:

1. memantau dan mengevaluasi tingkat ketercapaian SN Dikti dan/atau Standar Dikti yang ditetapkan oleh perguruan tinggi dalam SPMI;
2. memantau dan mengevaluasi tingkat ketercapaian Standar Dikti oleh LAM atau BAN-PT.

Jenis Data dan Informasi Dalam Pangkalan Data Pendidikan Tinggi

Data dan informasi penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh perguruan tinggi merupakan bagian penting dari PD Dikti. Penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh

Pemerintah yang dalam hal ini dilakukan oleh Menristekdikti melalui pengaturan, perencanaan, pengawasan, pemantauan, dan evaluasi serta pembinaan dan koordinasi, baik untuk program studi maupun perguruan tinggi, memerlukan data dan informasi untuk mengambil keputusan dan melakukan proyeksi kebutuhan pengembangan pendidikan tinggi. Pengelolaan perguruan tinggi yang berlandaskan otonomi perguruan tinggi, sebagaimana diatur oleh Pasal 62 ayat (1) UU Dikti, dilakukan dengan mengedepankan prinsip akuntabilitas, transparansi, nirlaba, penjaminan mutu, efektivitas, dan efisiensi, baik di bidang akademik, maupun

66 BAB V. Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti) di bidang nonakademik. Dengan demikian, data dan informasi tentang pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi dan pelaksanaan organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagaan, sarana dan prasarana perlu disiapkan oleh perguruan tinggi dan dipastikan kebenaran serta ketepatannya untuk kemudian dilaporkan melalui PD Dikti. PD Dikti menyimpan dan menyediakan data dan informasi pelaksanaan, luaran SPMI, dan luaran SPME untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan tinggi dan pengelolaan perguruan tinggi yang bermutu. Data dan informasi bidang akademik dan bidang non-akademik tentang pendidikan tinggi pada setiap perguruan tinggi disiapkan untuk dapat memberikan gambaran pemenuhan Standar Dikti. Data, informasi pelaksanaan, luaran SPMI yang dilaporkan oleh perguruan tinggi, serta luaran SPME yang disimpan dalam PD Dikti akan memberikan gambaran tentang pemenuhan berbagai Standar Dikti sebagai berikut:

1. Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN Dikti) yang berisi:

a. Standar Nasional Pendidikan

- 1) kompetensi lulusan;
- 2) isi pembelajaran;
- 3) proses pembelajaran;
- 4) penilaian pembelajaran;
- 5) dosen dan tenaga kependidikan;
- 6) sarana dan prasarana pembelajaran;

- 7) pengelolaan pembelajaran; dan
- 8) pembiayaan pembelajaran.

b. Standar Nasional Penelitian

- 1) hasil penelitian;
- 2) isi penelitian;
- 3) proses penelitian;
- 4) penilaian penelitian;
- 5) peneliti;
- 6) sarana dan prasarana penelitian;
- 7) pengelolaan penelitian; dan
- 8) pendanaan dan pembiayaan penelitian.

c. Standar Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat

- 1) hasil pengabdian kepada masyarakat;
- 2) isi pengabdian kepada masyarakat;
- 3) proses pengabdian kepada masyarakat;
- 4) penilaian pengabdian kepada masyarakat;
- 5) pelaksana pengabdian kepada masyarakat;
- 6) sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat;
- 7) pengelolaan pengabdian kepada masyarakat; dan
- 8) pendanaan dan pembiayaan pengabdian kepada masyarakat.

2. Standar Pendidikan Tinggi (Standar Dikti) yang ditetapkan oleh masing-masing perguruan tinggi yang berisi:

- a. Standar Bidang Akademik;
- b. Standar Bidang Nonakademik.

Standar Bidang Akademik dan Standar Bidang Nonakademik di atas akan berbeda untuk setiap perguruan tinggi tergantung dari penetapan standar tersebut oleh masing-masing perguruan tinggi sesuai dengan visi perguruan tinggi terkait.

Kelembagaan Pangkalan Data Pendidikan Tinggi

1. PD Dikti Pada Aras Perguruan Tinggi

PD Dikti ini menyimpan data dan informasi tentang pendidikan tinggi pada masing-masing perguruan tinggi yang dibentuk dan dikelola oleh perguruan tinggi yang bersangkutan;

2. PD Dikti Pada Aras Nasional

PD Dikti ini menyimpan data dan informasi tentang pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh semua perguruan tinggi yang dibentuk dan dikelola oleh Pusdatin Iptekdikti.

Data, informasi pelaksanaan, luaran SPMI, dan luaran SPME yang disimpan pada PD Dikti tingkat perguruan tinggi merupakan replika dari data, informasi pelaksanaan, luaran SPMI, dan luaran SPME yang disimpan pada PD Dikti tingkat nasional, setelah dilakukan verifikasi dan validasi oleh unit-unit kerja terkait di Kemristekdikti. Perguruan tinggi memiliki kewajiban untuk menjamin kebenaran data dan informasi yang disimpan pada PD Dikti aras perguruan tinggi.

Tata Cara Pengumpulan Data dan Informasi

Pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, dan pembaruan data dan informasi PD Dikti pada aras perguruan tinggi dilakukan sesuai dengan struktur data dan informasi yang digunakan dalam PD Dikti pada aras nasional. Data dan informasi yang disimpan dalam PD Dikti akan dikelompokkan dalam:

1. Data dan informasi yang sifatnya merupakan data dan informasi utama;
2. Data dan informasi yang akan diperbarui secara rutin; dan
3. Data dan informasi yang merupakan informasi rujukan.

Akses yang diperlukan untuk melakukan pengumpulan, penyimpanan, dan pembaruan data dan informasi dapat dilakukan, baik melalui akses dalam jaringan maupun akses secara langsung.

Pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, dan pembaruan data dan informasi wajib dilakukan oleh perguruan tinggi pada setiap semester. Perguruan tinggi bertanggung jawab atas kebenaran data dan informasi yang disampaikan dalam PD Dikti pada tingkat perguruan tinggi. Data dan informasi yang telah disampaikan perguruan tinggi ke PD Dikti aras nasional akan diverifikasi oleh unit-unit kerja terkait di Kemristekdikti. Setelah dilakukan verifikasi, Kemristekdikti menyampaikan informasi pelaksanaan serta luaran SPMI dan SPME atau akreditasi, baik bidang akademik maupun bidang nonakademik yang disimpan dalam PD Dikti aras nasional kepada:

- a. Pusat Data dan Statistik Pendidikan Kementerian terkait untuk diintegrasikan ke dalam Data Pokok Pendidikan;
- b. pihak pemangku kepentingan; dan
- c. masyarakat.

Ketentuan lebih lanjut mengenai struktur data dan informasi, mekanisme pengumpulan, penyimpanan, pembaruan, dan pengelolaan serta tata cara validasi dan verifikasi pada PD Dikti pada aras perguruan tinggi dan pada aras nasional diatur oleh Kemristekdikti.

INTI SARI:

Dalam bab ini dijelaskan tentang kumpulan dari ranking organisasi publik dan perguruan tinggi. Ranking organisasi publik meliputi organisasi internasional yang disusun oleh institusi topnonprofit. Ranking perguruan tinggi seperti yang sudah dibahas dalam bab sebelumnya, disusun oleh institusi topuniversities (qs-stars) dan webometrics. Masing-masing institusi memiliki

MANAJEMEN KNOWLEDGE

indikator penilaian yang berebeda dan metode yang berbeda pula. Sedangkan untuk manajemen pendidikan tinggi sendiri sudah dijelaskan dalam UU No. 12 tahun 2012. Dalam undang-undang tersebut telah dijelaskan pengertian dari perguruan tinggi, prinsip-prinsip, tujuan umum, dan hal-hal yang perlu dipertahikan lainnya.

Kata Kunci: organisasi publik, badan usaha negara, perguruan tinggi

BAB 7

ORGANISASI PUBLIK, BADAN USAHA NEGARA, DAN PERGURUAN TINGGI

BAB 7

MANAJEMEN ORGANISASI, BADAN USAHA DAN PERGURUAN TINGGI

Ranking Organisasi Publik

Seperti halnya perguruan tinggi, organisasi publik pun juga ikut diranking oleh institusi yang bergerak untuk membuat ranking top organisasi dengan metode yang mereka gunakan. Salah satu dari lembaga riset tersebut adalah Top Nonprofits merupakan lembaga riset yang

melakukan penilaian terhadap organisasi publik dikawasan internasional. Lembaga riset ini didirikan sebagai tempat umum untuk belajar dari dan dengan organisasi publik terbaik berdasarkan keaktifan Teknologi Informasi (TI). Metode yang digunakan adalah sebagai berikut;

- a) Populasi yaitu organisasi nirlaba dikawasan internasional
- b) Dari populasi tersebut akan disaring berdasarkan kriteria berdasarkan statistik
- c) Jumlah sampel yang terpilih yaitu 500 organisasi
- d) Terdapat 7 kriteria Teknologi Informasi yaitu keaktifan secara *online* berupa keaktifan di sosial media dan website mereka. Untuk jelasnya ditampilkan di tabel..
- e) Dihasilkan 100 organisasi terpublikasi.

Tabel 7.1
Metodologi Ranking Organisasi Publik

No	Pengukuran	Keterangan
1	Sosial Media: Penyuka di Facebook dan Pengikut di Twitter	Banyaknya penyuka (like) di Facebook dan Pengikut di Twitter bukanlah indikasi yang besar untuk menentukan keaktifan organisasi di bidang Teknologi Informasi. Namun, ini merupakan indikasi yang sangat mudah dicari. Mengingat akses yang sangat mudah dan banyaknya pengguna sosial media yang mencari informasi tentang suatu organisasi di media sosial, maka indikator sosial media dimasukkan.
2	Buzz Depth	Merupakan predikti banyaknya halaman awal suatu website dalam mesin pencari. Hal ini dilakukan dengan berdasarkan kombinasi algoritma jumlah dari website yang terhubung dengan sosial media
3	Buzz Scope	Jumlah dari <i>unique root domains</i> yang mengandung paling tidak satu url atau <i>link</i> ke halaman website
4	Traffic	Alexa's traffic merangking berdasarkan penggunaan poa dari pengguna Alexa Toolbar dan data yang didapatkan dari mereka selamat 3 bulan. Sayangnya Alexa jarang sekali digunakan di Indonesia.
5	Opini Google	Ranking sebuah halama mempercayakan pada sifat dari demokrasi dari website dengan menggunakan struktur link yang sangat banyak sebagai indikator dari nilai

	suatu halaman.
--	----------------

Sumber: <https://topnonprofits.com/lists/best-nonprofits-on-the-web/> (dikembangkan oleh penulis)

Metodologi tersebut termasuk sangat simpel namun dapat menjadi gambaran tentang keaktifan organisasi publik internasional dilihat dari keaktifan mereka dalam bidang teknologi informasi. Berikut adalah hasil dari perangkian;

Tabel 7.2

Ranking Organisasi Internasional oleh TopNonProfit

Ranking	Organisasi
1	United Nations Childern’s Fund (UNICEF)
2	Human Rights Watch (HRW)
3	Museum of Modern Art
4	Human Rights Campaign
5	Do Something
6	ACLU
7	Doctors Without Borders
8	Kiva
9	Rotary Foundatin of Rotay International
10	Sierra Club
11	National Public Radio – NPR
12	Feeding America
13	Samaritan’s Purse
14	American Red Cross
15	World Wildlife Fund
16	Monetary Bay Aquarium
17	American Society for the Prevention of Cruelty to Animals (ASPCA)
18	Green Peace
19	Environmental Defense
20	Billy Graham Evngelistic Association
21	Teach for America
22	World Food Program USA
23	Smithsonian Institute

24	St. Jude's Childern's Research Hospital
25	Operating Blessing international Relief
26	Alzheimer's Assoziation
27	International Resuce Committee
28	American Museum of Natural History
29	Disabled Amerian Veterans
30	Metropolitan Museum fo Art
31	Compassion International
32	Creative Commons
33	Save the Childern
34	Conservation International Foundation
35	National Audubon Socitey
36	National Council of YMCAs of the USA
37	Water.org (WaterPartners International)
38	New Yrk Public Library
39	The Trevor Project
40	Nature Conservancy
41	Ccharity: Water
42	Make-A-Wish
43	Art Institute of Chicago
44	Ted Talks
45	National Geographic Society
46	Council on Foreign Relations
47	Ronald McDonald House Charities
48	Wildlife Conservation Society
49	Mery Corps
50	Natural Resources Defense Council
51	Planned Parenthood Federation of America
52	Public Broadcasting Service
53	Girl Scouts of the USA
54	Safe Kids Worldwide
55	Oxfam International
56	Cystic Fibrosis Foundation
57	GlobalGiving

58	LPGA (Ladies Professional Golf Association)
59	WikiLeaks
60	National Multiple Sclerosis Society
61	Mayo Foundation
62	Defenders of Wildlife
63	Oceana
64	Museum of Fine Arts, Boston
65	The Center for Strategic and International Studies
66	United Way
67	Big Cat Rescue
68	World Vision USA
69	AARP
70	Alley Cat Allies
71	American Heart Association
72	Humane Society of the United States
73	Susan G Komen Breast Cancer Foundation
74	United Nations High Commissioner for Refugees
75	American Diabetes Association
76	Cleveland Clonic Foundation
77	Mount Sinai
78	International Fund for Animal Welfare
79	Best Friends Animal Society
80	Invisible Children
81	Farm Sanctuary
82	Livestrong
83	Alex's Lemonade Stand Foundation
84	Habitat for Humanity
85	CaringBridge
86	Amnesty International USA
87	JFK Center for Performing Arts
88	National FFA Foundation
89	Boy Scouts of America
90	ONE
91	Ashoka

92	Acumen
93	Leukemia & Lymphoma Society
94	Stand Up To Cancer (Entertainment Industry Foundation)
95	American Cancer Society
96	Mozilla
97	Childrens's Hospital (Seattle)
98	Goodwill
99	CARE
100	Food&Water Watch

Sumber: <https://topnonprofits.com/lists/best-nonprofits-on-the-web/> (dikembangkan oleh penulis)

BADAN USAHA MILIK NEGARA

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan entitas bisnis yang dimiliki oleh negara (saham negara) dan bergerak untuk kesejahteraan rakyat. Di Indonesia sendiri ada banyak sekali BUMN yang berdiri, berikut adalah daftar BUMN yang ada di Indonesia;

Tabel 7.3

Daftar BUMN Indonesia

No	BUMN	Sektor
1	PAL Indonesia	Industri Pengolahan
2	Perum Antara	Informasi dan Telekomunikasi
3	Perum BULOG	Perdagangan Besar dan Eceran
4	Perum Damri	Transportasi dan Perdagangan
5	Perum Jaminan kredit Indonesia	Jasa Keuangan dan Asuransi
6	Perum Jasa Tirta I	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, dan Daur Ulang

7	Perum Jasa Tirta II	Pengadaan Air, Pengelolaan Sampah, dan Daur Ulang
8	Perum Lemabaga Penyelenggara Pelayanan Navigasi Penerbangan Indonesia	Transportasi dan Pergudangan
9	Perum Perhutani	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan
10	Perum Perikanan Indonesia	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan
11	Perum Perumnas	Konstruksi
12	Perum Peruri	Industri Pengolahan
13	Perum PFN	Informasi dan Telekomunikasi
14	Peurm PNRI	Industri Pengolahan
15	Perum PPD	Transportasi dan Pergudangan
16	PT Adhi Karya	Konstruksi
17	PT Amarta Karya	Konstruksi
18	PT Aneka Tambang	Pertambangan dan Penggalian
19	PT Angkasa Pura I	Transportasi dan Pergudangan
20	PT Angakasa Pura II (Persero)	Transportasi dan Pergudangan
21	PT ASABRI (Persero)	Jasa Keuangan dan Asuransi
22	PT ASDP Indonesia Ferry	Transportasi dan Pergudangan
23	PT Asuransi Jasa Indonesia	Jasa Keuangan dan Asuransi
24	PT Asuransi Jiwasraya	Jasa Keuangan dan Asuransi
25	PT Asuransi Kerugian Jasa Raharja	Jasa Keuangan dan Asuransi
26	PT Asuransi Kredit Indonesia	Jasa Keuangan dan Asuransi
27	PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia	Jasa Keuangan dan Asuransi
28	PT Balai Pustaka (Persero)	Industri Pengolahan
29	PT Bank Mandiri (Persero)	Jasa Keuangan dan Asuransi
30	PT Bank Negara Indonesia	Jasa Keuangan dan Asuransi
31	PT Bank Rakyat Indonesia	Jasa Keuangan dan Asuransi
32	PT Bank Tabungan Negara	Jasa Keuangan dan Asuransi
33	PT Barata Indonesia (Persero)	Industri Pengolahan
34	PT Berdikari	Perdagangan Besar dan Eceran
35	PT Bhandha Ghara Reksa	Transportasi dan Pergudangan
36	PT Bina Karya	Jasa Profesional, Ilmiah, dan

		Teknis
37	PT Bio Farma	Industri Pengolahan
38	PT Biro Klasifikasi Indonesia	Jasa Profesional, Ilmiah, dan Teknis
39	PT Boma Bisma Indra	Industri Pengolahan
40	PT Brantas Abipraya	Konstruksi
41	PT Bukit Asam (Persero)	Pertambangan dan Penggalian
42	PT Dahana (Persero)	Industri Pengolahan
43	PT Danareksa (Persero)	Jasa Keuangan dan Asuransi
44	PT Dirgantara Indonesia	Industri Pengolahan
45	PT Djakarta Lloyd	Trnasportasi dan Pergudangan
46	OT Dok dan Perkapalan Koja Bahari	Industri Pengolahan
47	PT Dok dan Perkapalan Surabaya	Industri Pengolahan
48	PT Energy Management Indonesia	Jasa Profesional, Ilmiah, dan Teknis
49	PT Garam (Persero)	Industri Pengolahan
50	PT Garuda Indonesia	Transportasi dan Pergudangan
51	PT Hotel Indonesia Natour	Akomodasi dan Penyediaan Makanan dan Minuman
52	PT Hutama Karya	Konstruksi
53	PT Iglas	Industri Pengolahan
54	PT INALUM (Persero)	Pertambangan dan Penggalian
55	PT Indah Karya	Jasa Profesional, Ilmiah, dan Teknis
56	PT Indofarma	Industri Pengolahan
57	PT Indonesia Tuorism Development Corporation	Real Estate
58	PT Indra Karya (Persero)	Jasa Profesional, Ilmiah, dan Teknis
59	PT Industri Kapal Indonesia	Industri Pengolahan
60	PT Industri Nuklir Indonesia	Industri Pengolahan
61	PT Industri Sandang Nusantara	Industri Pengolahan
62	PT Inhutani IV	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan

63	PT INKA	Industri Pengolahan
64	PT INTI	Industri Pengolahan
65	PT Istaka Karya	Konstruksi
66	PT Jamsostek	
67	PT Jasa Marga	Transportasi dan Pergudangan
68	PT Kawasan Berikat Nusantara	Trnasportasi dan Pergudangan
69	PT Kawasan Industri Makassar	Transportasi dan Pergudangan
70	PT Kawasan Industri Medan	Transportasi dan Pergudangan
71	PT Kawasan Industri Wijayakusuma	Transportasi dan Pergudangan
72	PT Kereta Api Indonesia	Transportasi dan Pergudangan
73	PT Kertas Kraft Aceh	Industri Pengolahan
74	PT Kertas Leces	Industri Pengolahan
75	PT Kimia Farma	Industri Pengolahan
76	PT Kliring Berjangka Indonesia	Jasa Keuangan dan Asuransi
77	PT Krakatau Steel	Industri Pengolahan
78	PT Len Industri (Persero)	Industri Pengolahan
79	PT Merpati Nusantara Airlines	Transportasi dan Pergudangan
80	PT Nindya Karya	Konstruksi
81	PT PANN Multi Finance	Jasa Keuangan dan Asuransi
82	PT PDI Pulau Batam	Transportasi dan Pergudangan
83	PT Pergadaian	Jasa Keuangan dan Asuransi
84	PT Pelabuhan Indonesia I	Transportasi dan Pergudangan
85	PT Pelabuhan Indonesia II	Transportasi dan Pergudangan
86	PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	Transportasi dan Pergudangan
87	PT Pelabuhan Indonesia IV	Transportasi dan Pergudangan
88	PT Pelayaran Nasional Indonesia	Transportasi dan Pergudangan
89	PT Pembangunan Perumahan	Konstruksi
90	PT Perikanan Nusantara	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan
91	PT Perkebunan Nusantara III	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan
92	PT Permodalan Nasional Madani	Jasa Keuangan dan Asuran
93	PT Pertamina	Pertambangan dan Penggalian
94	PT Pertanian (Persero)	Pertanian, Kehutanan, dan

		Perikanan
95	PT Perusahaan Gas Negara	Pengadaan Gas, Uap, dan Udara Dingin
96	PT Perusahaan Pengelola Aset	Jasa Keuangan dan Asuransi
97	PT Perusahaan Perdagangan Indonesia	Perdagangan Besar dan Eceran
98	PT Pindad	Industri Pengolahan
99	PT PLN (Persero)	Pengadaan Gas, Uap, dan Udara Dingin
100	PT Pos Indonesia (Persero)	Transportasi dan Pergudangan
101	PT Primmisima	Industri Pengolahan
102	PT Pupuk Indonesia Holding Company	Industri Pengolahan
103	PT Rajawali Nusantara Indonesia	Pertanian, Kehutanan, dan perikanan
104	PT Resauransi Indonesia Utama (Persero)	Jasa Keuangan dan Asuransi
105	PT Sang Hyang Seri	Pertanian, Kehutanan, dan Perikanan
106	PT Sarinah	Perdagangan Besar dan Eceran
107	PT Semen Baturaja	Industri Pengolahan
108	PT Semen Indonesia (Persero)	Industri Pengolahan
109	PT Semen Kupang	Industri Pengolahan
110	PT Sucofindo	Jasa Profesional, Ilmiah, dan Teknik
111	PT Survai Udara Panas	Jasa Profesional, Ilmiah, dan Teknis
112	PT Surveyor Indonesia	Jasa, Profesional, Ilmiah, dan Teknis
113	PT Taman Wisata Candi Borobudur, Prambanan, & Ratu Boko (Persero)	Real Estate
114	PT Taspen	Jasa Keuangan dan Asuransi
115	PT Telkom	Informasi dan Telekomunikasi
116	PT Timah	Pertambangan dan Penggalian
117	PT Varuna Tirta Prakasya	Transportasi dan Pergudangan
118	PT Virama Karya	Jasa Profesional, Ilmiah, dan Teknis

119	PT Waskita Karya	Konstruksi
120	PT Wijaya Karya	Konstruksi
121	PT Yodya Karya	Jasa Profesional, Ilmiah, dan Teknis

Sumber: Kementerian BUMN RI (dikembangkan oleh penulis)

Terdapat 121 Badan Usaha Milik Negara yang beroperasi, tentu saja setiap BUMN akan memiliki kinerja yang berbeda-beda. BUMN di Indonesia memiliki banyak sektor bisnis yang dijalankan. Tidak semua BUMN yang mencatatkan perusahaan mereka di Bursa Efek Indonesia. Hampir sebagian besar BUMN belum terdaftar di Bursa Efek Indonesia karena beberapa hal.

MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI

Dasar hukum: UU no 12 / 2012.

Pendidikan merupakan sebuah usaha yang dilakukan secara sadar dan terencana. Usaha tersebut dalam rangka mewujudkan kegiatan belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya. Kegiatan belajar mengajar tidak hanya dapat dilakukan di sekolah karena sekolah merupakan sebagian kecil dari proses belajar yang begitu luas. Potensi yang diharapkan dapat timbul dari adanya pendidikan adalah memiliki kekuatan spiritual keagamaan. Sebagai Negara Kesatuan Republik Indonesia yang menganut paham Pancasila dengan sila pertama yaitu berbunyi "Ketuhanan Yang Maha Esa", tentu saja hasil luaran yang ingin dicapai dari adanya pendidikan adalah untuk menciptakan peserta didik yang memiliki kekuatan spiritual keagamaan. Tentu saja, potensi spiritual keagamaan yang dimaksud sesuai dengan agama dan kepercayaan yang dianut dan diakui di Negara Kesatuan Republik Indonesia ini.

Selain itu, pengendalian diri merupakan hal selain spiritual keagamaan yang ingin dicapai dengan adanya kegiatan belajar. Sebagai peserta didik di sekolah maupun luar sekolah, esensi dari pendidikan merupakan *transfer knowledge* yang membuka wawasan peserta didik. Dari adanya aktivitas tersebut, diharapkan mampu membuka wawasan dan sudut pandang sehingga menambah *kehasanah* ilmu pengetahuan peserta didik.

Luaran yang bisa dihasilkan dari adanya kegiatan belajar adalah munculnya kepribadian seseorang. Dengan kegiatan belajar seseorang akan mendapatkan banyak sekali informasi

yang bermanfaat bagi dirinya. Proses belajar yang sangat banyak sehingga munculah pengetahuan dalam diri seseorang diharapkan akan memberikan seseorang cara pandang akan suatu hal. Proses belajar mengajar di sekolahan, khususnya, diharapkan mampu membentuk karakter atau kepribadian seseorang sesuai dengan manusia yang berilmu. Peserta didik diharapkan mampu memberikan solusi akan suatu permasalahan dengan mencirikan manusia yang berilmu.

Permasalahan yang dihadapi oleh seseorang membutuhkan pengetahuan yang cukup dan pengalaman. Sehingga, pendidikan diharapkan mampu membuat seseorang semakin cerdas. Dalam arti, terdapat peningkatan kualitas akan seseorang dalam hal pengetahuannya. Kecerdasan tidak hanya sekedar hafal akan suatu teori, namun mampu secara riil memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki untuk secara cerdas memecahkan masalah atau memberi pendapat akan suatu hal. Sehingga terdapat dua lapisan yaitu pemahaman akan suatu teori dan kemampuan bertindak setelah dia memiliki pengetahuan tersebut.

Fokus dari materi dalam subbab ini adalah pendidikan tinggi yang mana merupakan pendidikan jenjang tinggi setelah adanya pendidikan menengah. Pendidikan tinggi terdiri dari program diploma, sarjana, magister, doktor, profesi dan spesialis. Terdapat banyak sekali perguruan tinggi di Indonesia yang menawarkan kegaitan belajar yang berbeda metode. Kini masyarakat disuguhkan akan pilihan fasilitas pendidikan sesuai dengan keinginan dan kemampuan mereka.

Menempuh pendidikan merupakan esensi dari mendapatkan ilmu pengetahuan. Ilmu pengetahuan merupakan rangkaian dari pengetahuan yang digali, disusun dan dikembangkan. Aktivitas mendapatkan pengetahuan tersebut dilakukan secara sistematis dengan menggunakan pendekatan tertentu. Perlu juga adanya landasan ilmiah untuk menerangkan gejala alam atau kemasyarakatan tertentu.

Terdapat beberapa prinsip yang harus dipatuhi oleh pendidikan tinggi. Prinsip tersebut antara lain adalah sebagai berikut;

- a) Pencarian kebenaran
- b) Demokratis dan tidak diskriminatif
- c) Berbudaya
- d) Keteladanan dan kreatifitas
- e) Student Centre
- f) Sistematis
- g) Mendukung masyarakat tidak mampu

- h) Memberdayakan masyarakat

Unit kerja Perguruan Tinggi beroperasi dalam bentuk organisasi sehingga akan ada struktur organisasi dalam suatu Universitas. Terdapat arahan untuk pendidikan tinggi menjalankan Tridharma. Dalam menjalankan aktivitas organisasi, pendidikan tinggi diatur dalam Statuta Perguruan Tinggi.

Setiap pendidikan tinggi memiliki otonomi untuk menyelenggarakan sendiri lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan Tridharma. Otonomi ini merupakan kebebasan agar pendidikan tinggi mampu secara mandiri mengembangkan kegiatan belajar mereka agar terciptanya lulusan yang berkualitas. Otonomi pendidikan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip sebagai berikut;

- a) Akuntabilitas
- b) Transparansi
- c) Nirlaba
- d) Penjaminan mutu
- e) Efektivitas dan efisiensi

DATA RATING QS-STARS

Data rating secara keseluruhan

Berikut adalah data rating QS-Stars menurut indikator keseluruhan berdasarkan region negara Indonesia (data diambil dari sumber September 2017);

Rating	Universitas
Bintang 3	Universitas Islam Indonesia
Bintang 3	Universitas Bina Nusantara (BINUS)
Bintang 3	Universitas Brawijaya
Bintang 2	Universitas Nasional

Bintang 2	Universitas Pendidikan Indonesia
Bintang 2	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Bintang 2	Universitas Surabaya
Bintang 2	Universitas Sebelas Maret
Bintang 1	Universitas Lampung
Bintang 1	Universitas Ahmad Dahlan

Berikut adalah data rating QS-Stars menurut indikator riset berdasarkan region negara Indonesia (data diambil dari sumber September 2017);

Rating	Universitas
Bintang 2	Universitas Nasional
Bintang 1	Universitas Surabaya
Bintang 1	Universitas Brawijaya
Bintang 1	Universitas Islam Indonesia

Berikut adalah data rating QS-Stars menurut indikator pengajar berdasarkan region negara Indonesia (data diambil dari sumber September 2017);

Rating	Universitas
Bintang 5	Universitas Brawijaya
Bintang 5	Universitas Bina Nusantara (BINUS)
Bintang 4	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Bintang 4	Universitas Pendidikan Indonesia
Bintang 4	Universitas Islam Indonesia
Bintang 3	Universitas Lampung
Bintang 3	Universitas Nasional
Bintang 2	Universitas Sebelas Maret
Bintang 2	Universitas Surabaya

Bintang 1	Universitas Ahmad Dahlan
-----------	--------------------------

Berikut adalah data rating QS-Stars menurut indikator inovasi berdasarkan region negara Indonesia (data diambil dari sumber September 2017);

Rating	Universitas
Bintang 4	Universitas Brawijaya
Bintang 1	Universitas Sebelas Maret

Berikut adalah data rating QS-Stars menurut indikator karyawan berdasarkan region negara Indonesia (data diambil dari sumber September 2017);

Rating	Universitas
Bintang 5	Universitas Bina Nusantara (BINUS)
Bintang 5	Universitas Islam Indonesia
Bintang 4	Universitas Brawijaya
Bintang 3	Universitas Sebelas Maret
Bintang 3	Universitas Surabaya
Bintang 3	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Bintang 3	Universitas Pendidikan Indonesia
Bintang 2	Universitas Ahmad Dahlan
Bintang 1	Universitas Nasional

Berikut adalah data rating QS-Stars menurut indikator internasionalisasi berdasarkan region negara Indonesia (data diambil dari sumber September 2017);

Rating	Universitas
Bintang 2	Universitas Sebelas Maret
Bintang 2	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Bintang 2	Universitas Brawijaya
Bintang 2	Universitas Bina Nusantara (BINUS)

Bintang 2	Universitas Islam Indonesia
Bintang 1	Universitas Lampung
Bintang 1	Universitas Surabaya
Bintang 1	Universitas Pendidikan Indonesia
Bintang 1	Universitas Nasional

Berikut adalah data rating QS-Stars menurut indikator fasilitas berdasarkan region negara Indonesia (data diambil dari sumber September 2017);

Rating	Universitas
Bintang 5	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Bintang 5	Universitas Brawijaya
Bintang 5	Universitas Bina Nusantara (BINUS)
Bintang 5	Universitas Islam Indonesia
Bintang 4	Universitas Surabaya
Bintang 4	Universitas Pendidikan Indonesia
Bintang 4	Universitas Nasional
Bintang 3	Universitas Lampung
Bintang 3	Universitas Sebelas Maret
Bintang 2	Universitas Ahmad Dahlan

Berikut adalah data rating QS-Stars menurut indikator *inclusiveness* berdasarkan region negara Indonesia (data diambil dari sumber September 2017);

Rating	Universitas
Bintang 5	Universitas Surabaya
Bintang 5	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Bintang 5	Universitas Pendidikan Indonesia
Bintang 5	Universitas Nasional
Bintang 5	Universitas Brawijaya
Bintang 5	Universitas Bina Nusantara

Bintang 5	Universitas Islam Indonesia
Bintang 3	Universitas Sebelas Maret

Berikut adalah data rating QS-Stars menurut indikator tanggung jawab sosial berdasarkan region negara Indonesia (data diambil dari sumber September 2017);

Rating	Universitas
Bintang 5	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Bintang 5	Universitas Bina Nusantara
Bintang 5	Universitas Islam Indonesia
Bintang 4	Universitas Pendidikan Indonesia
Bintang 2	Universitas Nasional

Berikut adalah data rating QS-Stars menurut indikator tanggung jawab sosial berdasarkan region negara Indonesia (data diambil dari sumber September 2017);

Rating	Universitas
Bintang 5	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

Dalam menyajikan data untuk pengguna, QS-Stars menyajikan Top Universities berdasarkan region di kawasan benua Asia. Ada banyak sekali universitas yang terdaftar namun ada banyak juga universitas yang tidak memiliki rating. Penyebab dari hal ini bervariasi tergantung kepada pemenuhan indikator penilaian. Berikut adalah daftar 200 Universitas se Asia berdasarkan QS-Star (Data diambil dari sumber pada September 2017);

Tabel 7.4

Ranking Universitas QS-Stars

Rank	Universitas	Score
1	National University of Singapore	100
2	The University of Hong Kong	98.5
3	Nanyang Technological University, Singapore (NTU)	98.4

4	The Hong Kong University of Science and Technology	98
5	Tsinghua University	97.1
6	KAIST – Korea Advanced Institute of Science & Technology	96.9
7	City University of Hong Kong	96.4
8	The Chinese University of Hong Kong (CUHK)	96
9	Peking University	96.5
10	Seoul National University	95.2
11	Fudan University	94.9
12	Pohang University of Science And Technology (POSTECH)	94.1
13	The University of Tokyo	94
14	Tokyo Institute of Technology	93.8
15	Kyoto University	93.3
16	Korea University	93.1
17	Osaka University	92.9
18	Yonsei University	92.3
19	Sungkyunkwan University	91.9
20	Tohoku University	90.3
21	National Taiwan University (NTU)	89.1
22	Shanghai Jiao Tong University	89
23	Nanjing University	87.4
24	Zhejiang University	85.9
25	University of Science and Technology of China	85.8
26	Nagoya University	85.2
27	University Malaya	84.9
28	Hokkaido University	84.4
29	The Hong Kong Polytechnic University	84
30	Hanyang University	82.3
31	National Tsing Hua University	81.6
32	Kyushu University	81.3

33	Indian Institute of Science (IISc) Banglore	76.7
34	University of Tsukuba	76.2
35	Indian Institute of Technology Bombay (IITB)	76
36	Indian Institute of Technology Delhi (IITD)	75.4
37	Kyung Hee University	75.2
38	National Chiao Tung University	75
39	National Cheng Kung Unviersity	73.5
40	Beijing Normal University	73.2
41	Waseda University	73
42	Keio University	72.5
43	Indian Institute of Technology Madras (IITM)	71
44	Wuhan University	70.4
45	Chulalongkorn University	69.8
46	Ewha Womands University	69.2
47	Sun Yat-sen University	68.2
48	Indian Institute of Technology Kanpur (IITK)	68.1
49	University Putra Malaysia (UPM)	67.8
50	National Taiwan University of Science and Technology (Taiwan Tech)	66.8
51	Universiti Sains Malaysia	66.7
51	Indian Institute of Technology Kharagpur (IIT-KGP)	66.7
53	Tongji University	66.5
54	Sogang University	65.9
55	Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM)	65.6
56	Xi'an Jiaotong University	65
57	Nankai University	64.9
58	National Taiwan Normal University	64.7
59	Harbin Institute of Technology	63.3

60	Singapore Management University	62.6
61	Mahidol University	62.5
62	Renmin (People's) University of China	62
63	University Teknologi Malaysia	61.9
64	Hong Kong Baptist University	61.8
65	Kobe University	61.6
66	University of Delhi	61.5
67	Universitas Indonesia	61
68	Xiamen University	59.8
69	Shanghai University	59
70	University of the Philippines	58.4
70	Beijing Institute of Technology	58.4
72	Tianjing University	58.2
73	National Sun Yat-sen University	58
74	Taipe medical Univesity	57.8
75	Pusan National University	57.5
75	National Central University	67.5
77	HUFS-Hankuk (Korea) University of Foreign Studies	57.4
78	Indian Institute of Technology Roorkere (IITR)	57
79	Hiroshima University	56.3
80	Chung-Ang University (CAU)	56.2
81	Huazhong University of Science and Technology	55.6
82	East China Normal University	54.9
82	Southeast University	54.9
84	National Yang Ming University	54.7
85	Beihang University (former BUAA)	54.6
86	Bandung Institute of Technology (ITB)	54.5
87	Jilin Univerity	53.9
88	Hitotsubashi University	52.6
88	Dongguk University	52.6
90	Gwangju Institute of Science and	51.8

	Technology (GIST)	
91	Tokyo Medical and Dental University (TMDU)	51.3
92	University of Seoul	49.9
93	Sejong University	49.5
94	Indian Institute of Technology Guwahati (IITG)	49.4
95	National Chengchi University	49.1
96	National Chung Hsing University	48.9
97	Chonbuk National University	48.6
98	Shandong University	47.9
99	Ateneo de Manila University	47.8
100	Beijing University of Technology	47.7

Sumber: topuniversities.com (dikembangkan oleh penulis)

Webometrics

Tabel 7.5

Ranking Webometrics

Ranking		Universitas
Indonesia	Dunia	
1	955	Universitas Indonesia
2	1004	Universi Gadjah Mada
3	1211	Institut Teknologi Bandung
4	1345	Institut Pertanian Bogor
5	1837	Universitas Brawijaya
6	1937	Universitas Padjajaran Bandung
7	1991	Universitas Diponegoro

8	2314	Universitas Udayana
9	2366	Universitas Sebelas Maret UNS Surakarta
10	2370	Universitas Riau
11	2335	Universitas Syah Kuala
12	2690	Universitas Jenderal Soedirman
13	2721	Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya
14	2778	Universitas Hasanuddin
15	2993	Universitas Airlangga
16	2997	Universitas Lampung
17	3136	Universitas Pendidikan Indonesia
18	3311	Petra Christian University
19	3340	Universitas Binus Nusantara
20	3502	Universitas Idlam Negeri UIN Syarif Hidayatullah Jakarta
21	3587	Universitas Islam Indonesia
22	3794	Universitas Tadulako
23	3796	Universitas Dian Nuswantoro
24	3911	Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
25	3933	Universitas Gunadarma
26	3972	Universitas Kristen Satya Wacana
27	4010	Universitas Surabaya
28	4013	Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta
29	4021	Universitas Widyatama UTAMA Bandung
30	4026	Universitas Mercu Buana
31	4037	Universitas Negeri Yogyakarta
32	4092	Universitas Andalas
33	4118	Universitas Jember
34	4153	Universitas Narotama UNNAR Surabaya
35	4202	Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
36	4206	Universitas Negeri Semarang
37	4362	Universitas Sumatera Utara
38	4372	Telkom University/Universitas Telkom
39	4391	Indonesian Computer University UNIKOM
40	4432	Akademi Telkom Jakarta

41	4435	Universitas Sriwijaya
42	4438	Universitas Katolik Parahyangan
43	4459	Universitas Mataram
44	4471	Universitas Negeri Malang
45	4495	Universitas Muhammadiyah Malang
46	54528	Univeritas Islam Negeri UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
47	4578	Universitas Negeri Padang
48	4591	Universitas Islam Negeri UIN Sunan Ampel Surabaya
49	4603	Universitas Islam Negeri UIN Raden Fatah
50	4702	Universitas Sam Ratulangi
51	4733	Universitas Tanjungpura
52	4742	Universitas Terbuka
53	4774	Universitas Sanata Dharma USD Sleman
54	4792	Universitas Muhammadiyah Surakarta
55	4859	Universitas Islam Negeri UIN Alauddin Makassar
56	4907	Poltekkes Kemenkes Malang
57	4922	Universitas Esa Unggul (Universitas Indonusa)
58	4946	Universitas Islam Sultan Agung Semarang
59	4981	Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer STMIK Jakarta STI&K
60	5012	Universitas Bengkulu
61	5017	Universitas Bina Darma
62	5045	Universitas Katolik Soegijapranata
63	5140	Universitas Negeri Gorontalo
64	5176	Universitas Jambi
65	5181	Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur
66	5195	Universitas Kristen Maranatha
67	5257	Universitas Trisakti
68	5267	Universitas Sultan Agengn Tirtayasa
69	5284	Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
70	5301	Universitas Bakrie
71	5338	Universitas Respati Indonesia URINDO

72	5465	Universitas Islam Negeri UIN Sultan Syarif Kasim Riau
73	5528	Universitas Islam Negeri UIN Walisongo Semarang
74	5535	Institut Sains dan Teknologi AKPRIND Yogyakarta
75	5591	Universitas Ibn Khaldun Bogor
76	5601	Universitas Pendidikan Ganesha
77	5622	Universitas Islam Negeri UIN Sunan Gunung Djati Bandung
78	5870	Universitas Negeri Surabaya
79	5876	Universitas Islam Bandung
80	5912	Universitas Mulawarman
81	5924	Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan STIKER Indonesia Maju
82	5976	Universitas Islam Negeri UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
83	6029	Universitas Muhammadiyah Metro
84	6116	Politeknik Elektronika Negeri Surabaya
85	6116	Universitas Atma Jaya Yogyakarta
86	6148	Universitas Negeri Makassar
87	6178	Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
88	6138	Universitas Wahid Hasyim UNWAHAS
89	6348	STMIK MDP & STIE MDP
90	6350	Universitas Pancasila
91	6355	Universitas Pelita Harapan
92	6359	Institut Seni Indonesia Yogyakarta Bantul
93	6380	Poltekkes Jakarta II
94	6403	Universitas Muhammadiyah Purwokerto
95	6432	Universitas Medan Area
96	6436	Universitas Mercu Buana Yogyakarta
97	6440	Institut Seni Indonesia Surakarta
98	6471	Universitas Papua Manokwari
99	6478	Akademi Kesehatan AKES Karya Husada Yogyakarta
100	6485	Universitas Pasundan Bandung

Sumber: webometrics.info (dikembangkan oleh penulis)

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, dkk. (2007). Developing Knowledge Management System for Publi Higher Learning in Collaborative Environment. International Journal of Computer cience and Network Security.
- Arrizqi (2015). Faktor-Faktor Pendorong Partisipasi Karyawan dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol. 27. No. 2
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. https://banpt.or.id/alur_akreditasi
- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi. <https://spto.banpt.or.id/man/pt.pdf>
- Bank Dunia.
<https://lpi.worldbank.org/international/global?sort=asc&order=Infrastructure#datatable>
- Basili, Victor R dan Rombach, H.D. (1991). Support ofr comprehensive Reuse. Software Engineering Journal, Vol. 6, Issue 5, pp. 303-316.
- Bursa Efek Indonesia (2016). IDX Fact Book 2016. Jakarta
- Dalkir K. 2005. Knowledge Management in Thoery and Practice. Elsevier, USA.
- Dewan Ekonomi dan Social PBB. (2001). Knowledge Management for Decision-Making: Tools, Institutions and Paradigms. Second Meeting of the Committee on Development Information (CODI).
- Direktorat Penjaminan Mutu. 2016. Pedoma Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi. Direktorat Penjaminan Mutu, Direktorat Jenderal Pembelajaran dan Kemahasiswaan Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi
- Ennis, R.H. 1991. Goals for a Critical Thingking. Illinios Critical Thingking Project. University Illinois
- Ermine, dkk (2010). Knowledge management and history. The 5th Europan Conference on Knowledge Management. Perancis.
- Ikhsan, Syed, Sharifuddin, Omar, Syed. Dan Rowland, Fytton. 2004. Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organisasitonal elements and the performance of kowledge transfer. Journal of Knowledge Management.
- ISO Consultan Pune. (2015). <http://isoconsultantpune.com/iso-90012015-organizational-knowledge/>
- Kementerian BUMN RI. <http://bumn.go.id/halaman/situs>
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. <http://kesbangpol.kemendagri.go.id>
- Kieso dkk (2013). Financial Accounting IFRS EDITION. John Wiley & Sons, Inc. United State

- Kopertis. (2016). <http://kopertis3.or.id/v2/wp-content/uploads/Paparan-Teknis-PDDIKTI-10-Okt-2016-Abdul-Nasser-Rafii.pdf>
- Kuczaj, Timo. 2001. Knowledge Management Process Model. Julkaisija-Utgivare-Publisher
- L. Prusak, 2001. Where did knowledge management come from?. IBM System Journal, Vol. 40, No. 4.
- M. D. Singh dan R. Kant (2008). Knowledge management barriers: an interpretive structural modeling approach. International Journal of Management Science and Engineering Management.
- McDermott, R. Dan O'Dell, C. 2001. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, pg. 76-85.
- Nonaka, Ikujiro., 1996. Knowledge Has to Do with Truth, Goodness, and Beauty. Perbincangan dengan Professor Ikujiro Nonaka oleh Claus Otto Scharmer.
- Perusahaan Listrik Negara. (2014). http://www.pln-kitsbs.co.id/smt/dokumen/merged_document.pdf
- Roelof P., Iut Beijerse (1999). Questions in knowledge management: defining and conceptualising a phenomenon. Journal of Knowledge Management. Volume 3 Number 1 99-110.
- Rowley J., 2000. From learning organisation to knowledge entrepreneur. Journal of Knowledge Management, 4, 1, 2000, 7-14.
- Rus, I. Dan Lindvall, M. (2002). "Guest Editor;'s Introduction: KM in Software Engineering", IEEE Software 19(3), 26-38.
- Sankaran G. (2006). Knowledge diffusion from DBA research. Online Journal of Knowledge Management.
- Second Meeting of the Committee on Development Information (CODI) (2001). Knowledge Management for Decision-Making: Tools, Institutions and Paradigms. Addis Ababa, Ethiopia.
- Stoddart, L. 2001. Managing intranets to encourage knowledge sharing: opportunities and constraints. Online Information Review, Vol. 25, No. 1, 19-28.
- Susanto, AB., 1997. Budaya Perusahaan : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis. Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Top Non Profit. <https://topnonprofits.com/lists/best-nonprofits-on-the-web/>
- Top Universities. <https://www.topuniversities.com/qs-stars>
- Ubon dan Kimble (2002). Knowledge Management in Online Distance Education. Knowledge Management in Online Distance Education
- Webometric. <http://www.webometrics.info/en>

Will Javernick Amy dan Levitt Raymond (2009). Acquiring Local Knowledge for International Projects. Construction Research Congress. Seattle.

Winsens management forum. An Illustrated Guide to Knowledge Management. <http://www.wm-forum.org>

World Economic Forum. 2015. The Global Information Technology Report 2015. World Economic Forum dan INSEAD, Geneva.

Yeh Yaying Mary Chou (2005). The Implementation of Knowledge Management System in Taiwan's Higher Education. Journal of College Teaching & Learning

Yogesh Malhotra. (2003). Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge System for Development. State of Research.

Yogesh Malhotra. (2005). Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance. Journal of Knowledge Management.