



# Proses Manajemen Pengetahuan dalam Pendidikan: Sebuah Penelitian Teoritis-Konseptual

Dematria Pringgabayu<sup>1</sup>, Mochamad Arief Rahman Ramadhian<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Telkom, Indonesia

E-mail: [ariefrahmanramadhian@telkomuniversity.ac.id](mailto:ariefrahmanramadhian@telkomuniversity.ac.id)

Article Info	Abstract
<b>Article History</b> Received: 2024-03-13 Revised: 2024-04-17 Published: 2024-05-01	Knowledge Management (KM) is a subject that has aroused the interest of many researchers in the last decade, being great part of contributions driven by steps, named KM process. Because it is an embracing theme, publications about KM process have multidisciplinary contributions and, thus, this research aims to conceptualize this process, analyzing the main approach that guides the study of each stage, and also, to raise the main publications on the subject, classifying them as to their contribution area. To reach these goals, this article is oriented by a theoretical-conceptual research, in which 71 articles were studied. The results indicate that the KM process consists of four stages: acquisition, storage, distribution, and use of knowledge. In the acquisition phase, the studied themes are organizational learning, knowledge inception, creative process and knowledge transformation. In the storage phase, the contributions deal with a person, an organization and information technology, while in the distribution phase the studies concentrate in social contact themes, practice community and sharing via information technology. And, finally, in the use phase, we address the form of use, dynamic capacity and retrieval and knowledge transformation.
<b>Keywords:</b> <i>Knowledge Management; Education; Theoretical-Conceptual.</i>	

Artikel Info	Abstrak
<b>Sejarah Artikel</b> Diterima: 2024-03-13 Direvisi: 2024-04-17 Dipublikasi: 2024-05-01	Manajemen Pengetahuan (KM) adalah subjek yang telah membangkitkan minat banyak peneliti dalam dekade terakhir, karena kontribusinya yang besar didorong oleh langkah-langkah yang disebut proses KM. Karena merupakan tema yang merangkul, publikasi tentang proses KM memiliki kontribusi multidisiplin dan, oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkonseptualisasikan proses ini, menganalisis pendekatan utama yang memandu studi pada setiap tahapan, dan juga, untuk mengangkat publikasi utama mengenai subjek tersebut. mengklasifikasikannya berdasarkan area kontribusinya. Untuk mencapai tujuan tersebut, artikel ini berorientasi pada penelitian teoritis-konseptual, dimana 71 artikel dipelajari. Hasilnya menunjukkan bahwa proses KM terdiri dari empat tahap: perolehan, penyimpanan, distribusi, dan penggunaan pengetahuan. Pada tahap akuisisi, tema yang dipelajari adalah pembelajaran organisasi, permulaan pengetahuan, proses kreatif dan transformasi pengetahuan. Pada fase penyimpanan, kontribusi berkaitan dengan seseorang, organisasi dan teknologi informasi, sedangkan pada fase distribusi, studi berkonsentrasi pada tema kontak sosial, praktik komunitas, dan berbagi melalui teknologi informasi. Dan yang terakhir, pada fase penggunaan, kami membahas bentuk penggunaan, kapasitas dinamis, pengambilan, dan transformasi pengetahuan.
<b>Kata kunci:</b> <i>Manajemen Pengetahuan; Pendidikan; Teoritis-Konseptual.</i>	

## I. PENDAHULUAN

Pengetahuan organisasi saat ini dianggap sebagai aset yang, meskipun tidak berwujud, menghasilkan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Menurut Grant (1996), keunggulan kompetitif dicapai melalui perbaikan berkelanjutan dan inovasi proses dan produk, dan pengetahuan adalah sumber daya organisasi yang memungkinkan organisasi mengembangkan kegiatan perbaikan dan inovasi. Evolusi konsep teori perusahaan sendiri menunjukkan adanya perubahan paradigma mengenai pentingnya pengetahuan. Grant (1996) dan Kogut & Zander (1992) berpendapat bahwa evolusi ini berasal dari visi di mana profitabilitas dijelaskan

berdasarkan faktor-faktor produktif yang ada, ke visi berdasarkan pengetahuan, yang merupakan teori berdasarkan pengetahuan yang dengannya keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai. suatu organisasi tunduk pada pengetahuan.

Meskipun banyak poin sentralnya bukanlah hal baru dalam dunia akademis, studi tentang Manajemen Pengetahuan (KM) adalah sebuah konsep baru, yang dibahas lebih lengkap pada tahun 1990an, diperlakukan sebagai sebuah proses yang mendorong aliran pengetahuan antara individu dan kelompok dalam organisasi. organisasi, terdiri dari empat langkah utama: akuisisi, penyimpanan, distribusi dan penggunaan pengetahuan (Durst & Edvardsson, 2012;

Liao et al., 2011; Argote et al., 2003; Cormican & O'Sullivan, 2003).

Tujuan utama artikel ini adalah untuk membahas, dari latar belakang teoritis, langkah-langkah yang membentuk proses KM dalam organisasi, dan sebagai tambahan, mengkaji aspek-aspek yang berhubungan dengan setiap tahapan proses ini dan mengklasifikasikan tema utama referensi seputar hal tersebut. Perspektif. Ada dua perspektif utama studi tentang proses KM. Yang pertama, dalam artikel ini disebut sebagai aliran berdasarkan pengembangan organisasi, berfokus pada peningkatan penyimpanan pengetahuan dan penggunaan kembali gudang pengetahuan (Gonzalez et al., 2014). Dalam perspektif ini, KM mengacu pada pengembangan metode, alat, teknik, dan nilai-nilai organisasi yang mendorong aliran pengetahuan antar individu dan pengambilan, pemrosesan, dan penggunaan pengetahuan ini dalam kegiatan peningkatan dan inovasi (Yang, 2010). Bidang penting kedua, yang disebut aliran berbasis proses, memiliki minat utama pada studi tentang kontribusi Teknologi Informasi (TI) sebagai mekanisme untuk dapat merangsang kreativitas individu untuk mengembangkan nilai-nilai baru dalam bisnis (Teecce, 2007).

Dengan cara ini, organisasi perlu mempersiapkan diri secara internal sehingga pengetahuan dapat beredar di antara individu dan, sebagai tambahan, digunakan dalam tindakan yang menghasilkan perbaikan. Dalam konteks ini, muncul pertanyaan yang memandu artikel ini: "Bagaimana proses manajemen pengetahuan dalam organisasi, dengan mempertimbangkan perspektif yang ditujukan pada pengembangan dan proses organisasi"? Namun: "Apa saja aspek utama yang berhubungan dengan setiap fase proses KM"?

## II. METODE PENELITIAN

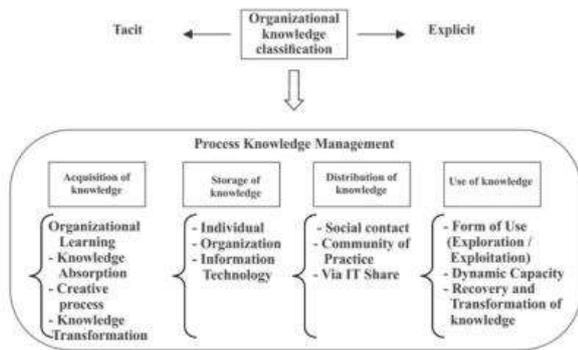
Artikel ini menyajikan penelitian eksplorasi untuk menyoroti praktik yang berkaitan dengan proses KM, menggunakan metodologi teoritis dan konseptual. Tujuan dari metodologi ini adalah untuk membangun gambaran umum tentang subjek, memberikan dasar untuk penelitian masa depan yang berupaya meningkatkan konsep yang ada (Forza, 2002). Menurut Miguel (2007), tujuan utama survei teoritis-konseptual melibatkan pelaksanaan pemodelan konseptual untuk memungkinkan identifikasi, pemahaman, dan juga pemantauan perkembangan bidang pengetahuan tertentu, sehingga meningkatkan prospek pekerjaan di masa depan.

Penelitian ini melakukan survei teoretis yang luas untuk menjelaskan langkah-langkah yang membentuk proses KM dalam organisasi dan, selanjutnya, dilakukan analisis terhadap tujuan utama, serta tindakan utama organisasi yang melibatkan setiap fase proses KM. Survei dilakukan melalui tinjauan literatur, termasuk artikel-artikel jurnal besar yang membahas subjek manajemen pengetahuan. Pemilihan jurnal yang disurvei mempertimbangkan dua faktor: indeks JCR jurnal dan tema yang dicakup jurnal. Mengenai jurnal yang membahas berbagai isu termasuk manajemen pengetahuan, seperti manajemen, manajemen operasi dan sistem informasi, kami menilai indeks JCR lebih besar dari 1,0.

**Tabel 1.** Jumlah Artikel yang Disurvei per Jurnal

Journal	Quantity
Academy of Management Review	2
Administrative Science Quarterly	2
European Journal of Innovation Management	1
Industrial Management & Data system	2
Industrial Marketing Management	1
International Journal of Information Management	1
International Journal of Knowledge Management	2
International Journal of Operations & Production Management	1
International Journal of Production Economics	1
International Journal of Technology Management	1
Journal of Business Research	5
Journal of Information Science	3
Journal of Information Technology	1
Journal of Knowledge Management	16
Journal of Management Information Systems	2
Journal of Management Studies	4
Journal of Organizational Change Management	1
Management Science	2
Mis Quarterly	2
Organization Science	13
Organization Studies	1
Sloan Management Review	1
Strategic Management Journal	4
Technovation	1
The Journal of Management Development	1
<b>Total</b>	<b>71</b>

Penelitian ini difokuskan pada database berikut: Elsevier, Emerald, Informa Pubs Online, dan Inderscience. Pemilihan database mempertimbangkan tema yang diangkat oleh jurnal, dalam hal ini informasi dan pengetahuan serta ilmu manajerial. Survei juga menemukan jurnal-jurnal yang khusus membahas isu-isu terkait KM. Kelompok terakhir meliputi: Jurnal Manajemen Pengetahuan, Jurnal Internasional Manajemen Pengetahuan, dan Jurnal Internasional Studi Manajemen Pengetahuan dan Jurnal Internasional Studi Manajemen Pengetahuan. Dalam jurnal-jurnal ini, kami menggunakan kriteria pencarian kata kunci berikut: perolehan pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, distribusi pengetahuan, berbagi pengetahuan, pemanfaatan pengetahuan, pembelajaran organisasi, penyerapan pengetahuan, transformasi pengetahuan, komunitas praktik, eksploitasi pengetahuan, eksplorasi pengetahuan, dan dinamika.



**Gambar 1.** Mengilustrasikan Model yang Memandu Survei Teoritis-Konseptual Artikel Ini



**Gambar 2.** Tahapan dan evolusi dimensi pengetahuan

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karena sifatnya yang tidak berwujud dan berhubungan langsung dengan pikiran manusia, maka sulit untuk mendefinisikan pengetahuan secara tepat. Menurut Kakabadse dkk. (2003), istilah “pengetahuan” dan “informasi” digunakan secara bergantian, namun ada gunanya untuk membedakannya. Rantai pengetahuan merupakan suatu aliran yang terdiri dari data-informasi-realisasi-tindakan/refleksi-kebijaksanaan. Oleh karena itu, pengetahuan dikembangkan melalui siklus evolusi. Dari observasi dan pengorganisasian data, dimulailah proses pembelajaran, dimana dari data terstruktur diperoleh pengetahuan tertentu, yaitu milik seseorang atau sekelompok individu. Proses ini diakhiri dengan perolehan kebijaksanaan oleh individu, yang tumbuh seiring dengan pengalaman. Pada saat yang sama, ia memulai proses rutin, yang dimulai dengan data tentang konteks spesifik organisasi tertentu, dan kemudian praktik tersebut mencapai tugas tertentu (Kakabadse et al., 2003).

Klasifikasi pengetahuan dalam dimensi eksplisit dan tacit awalnya dikemukakan oleh Polanyi (1967). Bagian eksplisit mengacu pada pengetahuan yang diformalkan, dinyatakan dalam bentuk data, rumus, spesifikasi, manual dan prosedur (Kogut & Zander, 1992). Pengetahuan tacit, di sisi lain, didefinisikan oleh Polanyi sebagai pengetahuan intuitif dan non-verbal. Pembelanja (1996) mengemukakan bahwa pengetahuan diam-diam paling baik didefinisikan sebagai pengetahuan yang belum diabstraksi dari praktik.

Pemahaman mendalam tentang apa yang dimaksud dengan pengetahuan diam-diam dan eksplisit untuk mengadopsi inisiatif KM sangatlah penting. Jika bagian eksplisit dari pengetahuan paling dihargai oleh inisiatif ini, perusahaan dapat meminimalkan KM pada prosedur yang berkaitan dengan sistem informasi. Namun, ketika dua bagian pengetahuan tersebut ditangani secara terkoordinasi dan digabungkan, organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Tsoukas, 1996). Pengetahuan eksplisit dianggap sebagai cara terbaik untuk menyampaikan pengetahuan (Sveiby, 1997). Namun, fitur ini membuatnya rentan untuk ditiru oleh pesaing, yang menjadikannya rapuh sebagai satu-satunya sumber keunggulan kompetitif organisasi, karena tingkat kesesuaiannya rendah (Nelson & Winter, 1982). Pengetahuan tacit, pada gilirannya, bersifat praktis, intrinsik bagi manusia, tidak dapat ditransfer dan spesifik terhadap konteks, oleh karena itu, formulasi dan komunikasinya sulit. Melalui pengetahuan inilah organisasi dapat menghasilkan inovasi dan pengetahuan baru (Molina et al., 2010; Nelson & Winter, 1982). Karena merupakan konsep yang berkaitan erat dengan kemampuan manusia untuk melakukan tugas, pengetahuan tacit telah digunakan untuk mendukung pengaturan kompetensi inti dan keterampilan organisasi (Molina et al., 2010; Prahalad & Hamel, 1990).

Tsoukas (1996) menyatakan bahwa kedua jenis pengetahuan, tacit dan eksplisit, saling terbentuk dan pada dasarnya tidak dapat dipisahkan. Secara khusus, penulis berpendapat bahwa pengetahuan tacit adalah komponen yang terdapat dalam semua pengetahuan dan tidak boleh dianalisis secara terpisah. Interaksi antara tacit dan eksplisit dapat ditunjukkan dalam model penciptaan pengetahuan sebagai “spiral pengetahuan”, yang diusulkan oleh Nonaka & Takeuchi (1995), yang mengusulkan konversi pengetahuan dari keadaan tacit ke eksplisit.

## 1. Manajemen Proses Pengetahuan

Dalam literatur, pentingnya KM sebagai alat untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah sebuah fakta yang terkonsolidasi. Semua organisasi perlu memobilisasi pengetahuan mereka untuk mempromosikan dan mendukung strategi mereka, dan KM menunjukkan sistem organisasi dan mobilisasi pengetahuan yang diperoleh organisasi. Dari sudut pandang tinjauan literatur, dimungkinkan untuk membuat daftar model berbeda yang ditujukan pada kelompok kontrol (Tabel 2). Model-model yang berbeda ini menunjukkan beragam permasalahan seputar KM. Model-model tersebut dapat dianalisis dalam dua bidang utama. Yang pertama mengacu pada KM sebagai subjek terbatas pada lingkup TI. Salah satu permasalahan utama TI pada kontribusi KM adalah kesulitan dan/atau ketidakmungkinan untuk dapat mendaftarkan pengetahuan tacit individu, karena menurut penulis, tidak mungkin menyerap atau memindai isi pikiran manusia dan menyimpannya di dalam sebuah basis data (Bhatt, 2002).

**Tabel 2.** Model untuk Knowledge Management

Author	Models
Poynder (1998)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KM is a topic restricted to IT, having as central topics computer network and group ware;</li> <li>- KM is a matter relating to human resources with an emphasis on organizational culture and the formation of working groups;</li> <li>- KM depends on the development of organizational processes that promote the capture, evaluation and measurement of know-how of the organization.</li> </ul>
Swan et al. (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Models based on IT are focused on intensive processing and dissemination of information;</li> <li>- Community-based models emphasize dialogue and collaboration networks. The purpose of these models is the exploitation of knowledge, based primarily on the interaction between individuals.</li> </ul>
Ålvesson & Kärrensan (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- KM models are established from the combination of two elements: the interaction of media (social and techno structure) and the management mode of intervention (coordination and control). From these two axes, the authors define four models:</li> <li>- Community-based models, derived from social interaction and managerial intervention. Emphasis on the sharing of ideas;</li> <li>- Models based on normative control, arising from the social interaction and managerial intervention. Emphasis on the regulatory control. The organizational culture acts as a repository of knowledge;</li> <li>- Models based on stored experiences, arising from the interaction based on techno structure and coordination based on management intervention. Emphasis on the formation of a "library" of knowledge;</li> <li>- Models based on rules and modes of action, arising from the interaction based on techno structure, and control based on management intervention. Emphasis on the development of templates that describe specific modes of action.</li> </ul>
Lee & Kim (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management model: it has as central element the development of the "knowledge worker", also including leadership, autonomy, performance measures and reward, organizational structure and culture;</li> <li>- Technical model: it has as central element IT. This perspective emphasizes the facilitation of the process of storage and distribution of knowledge through KM systems, including data mining, discussions forums, internet and intranet.</li> </ul>
Schultze & Leidner (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Goal Model: knowledge is seen as an object to be discovered. Knowledge is identified in a variety of ways and places, and acts in the coding technology of this knowledge;</li> <li>- Subjective model: knowledge is inherently identified and related to human experience through social practice, as seen in communities of practice (Brown &amp; Duguid, 2001; Thompson &amp; Walsham (2004).</li> </ul>

KM harus mencocokkan TI dengan proses bisnis, yang merupakan aktivitas yang mengembangkan, menyimpan, dan mentransfer pengetahuan, untuk memberikan informasi yang diperlukan anggota organisasi untuk membuat keputusan yang benar (Pinho et al., 2012; Hung et al., 2005). Model KM berdasarkan TI mengamankan pengetahuan dari informasi statis, mengabaikan peran individu mengenai proses ini (Sveiby, 1997).

Keanggotaan berkaitan dengan bagaimana perasaan karyawan sebagai anggota suatu organisasi, yaitu menjadi bagian dari konteks sosial (Pinho et al., 2012; Brown & Duguid, 2001), secara langsung mengganggu proses penyimpanan pengetahuan. Hubungan yang berkaitan dengan proses komunikasi dalam organisasi berkisar antara sistematis (hubungan formal dan antardepartemen) dan ad hoc (hubungan informal dan antar departemen), serta mengganggu proses distribusi pengetahuan (Boh et al., 2013). Jenis strategi perusahaan, yang berkisar antara reaktif (konservatif dan bertujuan untuk mempertahankan status quo organisasi) dan inovatif (proaktif dan bertujuan untuk meningkatkan hasil organisasi), mengganggu proses penggunaan pengetahuan (Holmqvist, 2004)

## 2. Akuisisi Pengetahuan

Akuisisi berkaitan dengan proses intra-organisasi yang memfasilitasi penciptaan pengetahuan tacit dan eksplisit, dimulai dari individu dan mengintegrasikan tingkat organisasi serta identifikasi dan penyerapan informasi dan sumber pengetahuan eksternal (Gold et al., 2001; Huber, 1991), oleh karena itu, penelitian ini mengasumsikan bahwa akuisisi adalah penciptaan pengetahuan dalam organisasi melalui proses perolehan, dan juga perolehan pengetahuan eksternal, yang berasal dari tindakan asosiatif dengan organisasi lain, konsultasi bisnis, dan universitas. Kelompok referensi pertama yang berkaitan dengan perolehan pengetahuan memfokuskan perhatiannya pada proses pembelajaran. Zollo & Winter (2002) menyatakan bahwa proses pembelajaran bertanggung jawab atas dua rangkaian aktivitas organisasi: rutinitas operasional, yang berkaitan dengan fungsionalitas perusahaan, dan kemampuan dinamis yang memungkinkan perbaikan (modifikasi rutin). Rutinitas adalah pola perilaku stabil yang mencirikan reaksi organisasi dari berbagai rangsangan internal atau eksternal, sehingga menghasilkan dua pola perilaku. Yang pertama melibatkan pelaksanaan prosedur yang sebelumnya diketahui untuk menghasilkan pendapatan bagi organisasi, yaitu menggunakan kemampuan organisasi (Grant, 1996). Yang kedua bertujuan untuk menetapkan perubahan dalam rutinitas untuk meningkat-

kan keunggulan kompetitif (Teece et al., 1997).

Akumulasi pengalaman adalah proses dimana rutinitas organisasi dikembangkan dan ditetapkan dalam organisasi dan mengumpulkan pengetahuan diam-diam. Proses akumulasi pengetahuan yang disebut kumulatif ini membuat organisasi mampu mengembangkan inovasi, mengusulkan kemajuan teknologi (Anand et al., 2010; Teece, 2007). Kumulatifnya tergantung pada Kapasitas organisasi dalam menyerap pengetahuan, yaitu kelompok publikasi kedua yang berhubungan dengan proses perolehan. Nonaka & Takeuchi (1995) menunjukkan bahwa penciptaan terkait langsung dengan pengembangan ruang yang mendorong interaksi antar individu, yang disebut "ba", termasuk aspek fisik dan virtual organisasi yang merangsang penciptaan pengetahuan. Bagi penulis, ruang-ruang ini harus menyediakan kondisi berbagi pengalaman, artikulasi model mental individu melalui dialog, sistematisasi pengetahuan dan, akhirnya, penggabungan pengetahuan eksplisit. Dengan demikian, referensi yang berhubungan dengan proses perolehan pengetahuan memberikan kontribusinya pada empat isu utama: pembelajaran organisasi, proses kreatif individu dan kelompok dalam organisasi, transformasi pengetahuan organisasi, dan penyerapan pengetahuan.

### 3. Penyimpanan Pengetahuan

Organisasi menyimpan pengetahuan dengan cara yang berbeda. Walsh & Ungson (1991) mengidentifikasi lima jenis gudang pengetahuan ("bias"). Yang pertama adalah individu-individu yang menyusun organisasi, yang didasarkan pada pengalaman dan pengamatan langsungnya. Budaya mendefinisikan cara berpikir dan merasakan masalah yang dilakukan individu. Repositori ketiga adalah proses transformasi yang terjadi melalui pengembangan, seleksi, dan analisis metode kerja baru, yang selanjutnya disosialisasikan. Struktur menyimpan seperangkat aturan, hierarki, dan atribut yang menentukan model fungsional organisasi. Terakhir, ekologi membantu proses berbagi dalam organisasi.

Lin (2007) juga menjelaskan bahwa penyimpanan pengetahuan menyiratkan proses konversi yang melibatkan organisasi, penataan, penyimpanan dan, akhirnya, kombinasi pengetahuan untuk memfasilitasi

penggunaan di masa depan oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Oleh karena itu, teknologi informasi (TI) muncul sebagai alat utama dalam fase ini, menawarkan tiga penerapan: (i) pengkodean dan berbagi pengetahuan; (ii) pembuatan direktori pengetahuan perusahaan; (iii) penciptaan jaringan pengetahuan (Alavi & Leidner, 2001).

Namun, penulis seperti Rowley (2001), Thompson & Walsham (2004) dan Huysman & Wulf (2006) melemahkan pentingnya TI dalam fase retensi pengetahuan. Huysman & Wulf (2006) menjelaskan bahwa organisasi perlu menciptakan budaya yang mendorong berbagi pengetahuan. Menurut Rowley (2001), tidak semua pengetahuan tacit harus diubah menjadi pengetahuan eksplisit, karena kedua jenis pengetahuan ini saling melengkapi dan saling bergantung (Gao et al., 2008). Rowley (2001, hal. 234) masih merenungkan: "Tidak semua pengetahuan diam-diam perlu dibuat eksplisit; organisasi perlu mengembangkan pemahaman bersama tentang jenis pengetahuan apa yang perlu diartikulasikan dan dibagikan.

### 4. Distribusi Pengetahuan

Distribusi pengetahuan mengacu pada proses dimana informasi baru dari berbagai sumber dibagikan dan pada akhirnya dapat mendorong terciptanya pengetahuan, pemahaman dan informasi baru (Huber, 1991). Namun, menurut Lee & Yang (2000, hal. 790), proses berbagi ini mengharuskan organisasi untuk melakukan mobilisasi guna menciptakan "lingkungan berbagi": "Cara paling efektif untuk menyebarkan pengetahuan dan praktik terbaik adalah melalui transfer sistematis. Hal ini untuk menciptakan lingkungan berbagi pengetahuan. Levine & Prietula (2012) mengidentifikasi empat cara untuk dapat mentransfer pengetahuan. Yang pertama, disebut pembelajaran mandiri, mengacu pada pengetahuan yang diperoleh melalui laporan manual perusahaan yang berisi informasi yang relevan. Bentuk kedua mengacu pada perubahan yang terjadi akibat kontak individu perusahaan, dalam perspektif kehidupan sosial. Hubungan performatif adalah cara ketiga dalam transfer pengetahuan dan mencakup pertukaran pengetahuan spesifik dalam suatu kelompok, yang berasal dari komunitas praktik yang mendominasi pengetahuan spesifik dan bahasa yang sama (Brown & Duguid 2001; Lave, 1998). Terakhir,

bentuk distribusi pengetahuan yang keempat didasarkan pada pertukaran yang dilakukan suatu organisasi dengan perusahaan lain, yaitu pengetahuan eksternal yang diperoleh organisasi. Oleh karena itu, bentuk interaksi dan distribusi pengetahuan mempertimbangkan keadaan diam-diam dan eksplisit. Belajar mandiri pada dasarnya didasarkan pada distribusi melalui pengetahuan eksplisit. Namun, bentuk lain yang disoroti oleh Levine dan Prietula mengacu pada pertukaran pengetahuan yang diam-diam dan eksplisit

Pembelajaran mencakup pengetahuan yang diperoleh ketika tugas atau proyek dikembangkan oleh individu, juga diperlakukan sebagai "praktik terbaik" atau "benchmark internal" (Alavi & Leidner, 2001). Setelah pembelajaran diperoleh, organisasi harus meneliti strategi untuk menjadikan pengetahuan ini eksplisit, didefinisikan dengan dokumen pengetahuan. (Freeze & Kulkarni (2007). Sebagian besar pengetahuan yang dikembangkan dimasukkan oleh organisasi dalam bentuk kebijakan dan prosedur, yang mewakili pengetahuan institusional yang diperlukan untuk operasi organisasi yang efisien dan konsisten, dalam hal rutinitas organisasi yang memungkinkan pembagian dan spesialisasi kerja (Dijk et al., 2016; Garicano & Wu, 2012; Nelson & Winter, 1982).

Namun, Brown & Duguid (2001) berpendapat bahwa ada perbedaan antara apa yang tertulis dan apa yang sebenarnya dilakukan individu. Aspek ini disebabkan oleh kenyataan bahwa praktik dan prosedur ini tidak hanya mengacu pada distribusi pengetahuan eksplisit. Freeze & Kulkarni (2007) dan Gao dkk. (2008) menjelaskan bahwa terdapat sebuah kontinum di mana sebagian pengetahuan tacit diubah menjadi eksplisit. Di antara kedua ekstrem ini terdapat domain pengetahuan yang oleh penulis disebut sebagai pengetahuan implisit atau tacit yang berpotensi menerima penjelasan, namun juga masih tertanam hanya pada keahlian individu, yang didominasi oleh kelompok atau komunitas.

Dalam perspektif ini, komunitas praktik (CoP) adalah contoh kelompok yang individunya melakukan pertukaran pengetahuan secara intens. Istilah ini diterapkan secara inovatif oleh Wenger dan Lave (Lave, 1998), yang menyoroti pentingnya berbagi informasi dalam kelompok sebagai sarana untuk menghasilkan pembelajaran informal, yang

menyebar secara internal atau melintasi batas-batas kelompok. Konsep CoP dikembangkan di tingkat organisasi oleh Brown & Duguid (2001) untuk memfasilitasi proses pembelajaran, penyebaran pengetahuan, dan pembentukan identitas dalam kelompok organisasi. Kelompok-kelompok ini mengembangkan identitas umum dan konteks sosial yang membantu dalam proses berbagi.

## 5. Penggunaan Pengetahuan

Walsh & Ungson (1991) menyebut penggunaan pengetahuan sebagai proses pengambilan, yang memanifestasikan dirinya dalam dua tingkat. Yang pertama, disebut otomatis, mengacu pada pengambilan informasi melalui rutinitas, dengan menggunakan prosedur, struktur, dan budaya yang dimiliki bersama di antara individu-individu di tempat kerja mereka. Yang kedua, disebut terkontrol, dicapai melalui perubahan jalur retensi yang diuraikan dalam proses retensi. Karena pengambilan informasi yang berasal dari fase transformasi ekologi - struktur - bersifat otomatis, satu-satunya cara untuk memantau pengambilan informasi adalah melalui desain ulang elemen penyimpanan ini.

Penggunaannya didasarkan pada cara aktivitas secara historis dikembangkan dalam organisasi, namun ketika kompleksitas tugas meningkat, penggunaan harus disesuaikan untuk merespons situasi baru. Proses ini memerlukan upaya interaktif antara penelitian dan evaluasi pengetahuan dan melibatkan dua fase utama. Yang pertama adalah "ruang penelitian", yaitu upaya mengejar ilmu pengetahuan. Dari fase penelitian ini dikembangkan serangkaian solusi yang merupakan fase kedua, di mana alternatif harus dipilih melalui proses evaluasi (Carlile & Reberntsch, 2003).

Dengan demikian, referensi yang berhubungan dengan penggunaan pengetahuan dapat dibagi menjadi tiga kelompok sesuai dengan penekanan pendekatannya. Kelompok pertama menekankan bagaimana menggunakan pengetahuan, yaitu jika perusahaan menggunakan pendekatan pengetahuan eksploratif atau eksploitasi; kelompok kedua membahas kemampuan dinamis perusahaan untuk membangun kembali keterampilannya dalam proses pembelajaran; dan yang ketiga berkaitan dengan proses pengambilan dan transformasi pengetahuan ini dalam organisasi.

**Table 3.** Artikel yang berkaitan dengan penggunaan pengetahuan

Article	Form of Use (exploration/exploitation)	Dynamics capacity	Knowledge retrieval and transformation
Guzzaroli et al. (2016)	X		
Cohen & Levinthal (1990)	X	X	
Walsh & Ungson (1991)			X
Nooteboom et al. (2007)	X	X	
Velberda et al. (2010)		X	
Rothaermel & Alexandre (2009)		X	X
Martin-de-Castro (2015)	X	X	
Patterson & Ambrosini (2015)	X	X	
Torugsa & O'Donohue (2016)			X

#### IV. SIMPULAN DAN SARAN

##### A. Simpulan

TI harus dipahami sebagai alat pendukung KM. Oleh karena itu, organisasi harus berupaya membangun lingkungan organisasi yang mendorong peningkatan berkelanjutan individu, pertukaran pengetahuan, dan merangsang proses coba-coba, yang mendorong penggunaan pengetahuan. TI harus bertindak sebagai mekanisme yang memfasilitasi proses penyimpanan dan distribusi pengetahuan, meningkatkan aliran informasi antar individu, dan membantu dalam penyimpanan dan pelembagaan pengetahuan. Untuk memperdalam karakterisasi proses KM, artikel ini mendefinisikannya melalui empat tahap: perolehan, penyimpanan, distribusi, dan penggunaan pengetahuan. Karena ini merupakan proses multidisiplin yang besar, setiap langkah KM dapat dipelajari dari perspektif yang berbeda. Kerangka teori artikel ini mengangkat pendekatan utama yang menampilkan empat tahapan proses KM, dengan mencantumkan artikel-artikel utama yang terkait.

Karena merupakan tema yang besar dan multidisiplin, masing-masing tahapan proses KM ini terdiri dari beberapa tema. Artikel ini mencapai tujuannya untuk mendefinisikan proses KM, mengkonseptualisasikan tahapannya, dan juga mengidentifikasi faktor dan aspek utama yang berhubungan dengan setiap langkah tersebut. Awalnya, penelitian mengidentifikasi pendekatan utama yang mendukung model KM. Dapat disimpulkan bahwa model KM berpedoman pada dua ciri utama yang disebut "soft track" atau model yang berkaitan dengan pengembangan organisasi, mengenai budaya dan struktur organisasi, pengembangan keterampilan, dan organisasi kerja. Di sisi lain, terdapat model tipe "hard track", yaitu model yang berorientasi pada alat TI yang berupaya memfasilitasi proses penyimpanan dan distribusi pengetahuan.

Mengenai proses KM itu sendiri, penelitian ini telah mengidentifikasi empat fase spesifik: akuisisi, penyimpanan, distribusi, dan juga penggunaan pengetahuan. Untuk setiap fase kami mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi penelitian. Dalam hal perolehan pengetahuan, disimpulkan bahwa ada empat tema yang dibahas: pembelajaran organisasi, penyerapan pengetahuan, proses kreatif, dan transformasi pengetahuan. Penyimpanan pengetahuan dipelajari seputar individu, organisasi, dan teknologi informasi. Distribusi pengetahuan, pada gilirannya, dianalisis dari perspektif kontak sosial, komunitas praktik, dan berbagi melalui TI. Terakhir, penggunaan pengetahuan mencakup bentuk penggunaan pengetahuan (eksploitasi atau eksplorasi), kemampuan dinamis, serta transformasi dan pengambilan pengetahuan.

##### B. Saran

Pembahasan terkait penelitian ini masih sangat terbatas dan membutuhkan banyak masukan, saran untuk penulis selanjutnya adalah mengkaji lebih dalam dan secara komprehensif tentang Proses Manajemen Pengetahuan dalam Pendidikan: Sebuah Penelitian Teoritis-Konseptual.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, 38(7), 995-1018. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00269>.
- Anand, J., Oriani, R., & Vassolo, R. S. (2010). Alliance activity as a dynamics capability in the face of a discontinuous technological change. *Organization Science*, 21(6), 1213-1232. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0502>.
- Argote, L., Mcevily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.49.4.571.14424>
- Bhatt, G. D. (2002). Management strategies for individual knowledge and organizational knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 31-39.

- <http://dx.doi.org/10.1108/13673270210417673>
- Chung, H. F. L., Yang, Z., & Huang, P. H. (2015). How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking. *Journal of Business Research*, 68(6), 1216-1224.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.016>.
- Crossan, M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879-903.  
<http://dx.doi.org/10.1108/13673271211276173>.
- El Louadi, M., & Tounsi, I. (2008). Do organizational memory and information technology interact to affect organization information needs and provision? *International Journal of Knowledge Management*, 4(4), 21-39.  
<http://dx.doi.org/10.4018/jkm.2008100102>.
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152-194.  
<http://dx.doi.org/10.1108/01443570210414310>.
- Ganzaroli, A., De Noni, I., Orsi, L., & Belussi, F. (2016). The combined effect of technological relatedness and knowledge utilization on explorative and exploitative invention performance post-M&A. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 167-188.
- Garicano, L., & Wu, Y. (2012). Knowledge, communication, and organizational capabilities. *Organization Science*, 23(5), 1382-1397.  
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1110.0723>.
- Gonzalvez, M. A. A., Toledo, O. A. C., & Rodriguez, A. R. I. (2014). The management and construction of knowledge as an innovation strategy for collaborative learning through the use and creation of learning communities and networks. *International Journal of Knowledge Management*, 10(4), 38-49.  
<http://dx.doi.org/10.4018/ijkm.2014100103>.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploration and exploitation within and between organizations: an empirical study of product development. *Organization Science*, 15(1), 70-81.  
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1030.0056>.
- Hwang, E. H., Sinh, P. V., & Argote, L. (2015). Knowledge sharing in online communities: learning to cross geographic and hierarchical boundaries. *Organization Science*, 26(6), 1593-1611.  
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2015.1009>.
- Irani, Z., Sharif, A. M., & Love, P. E. D. (2009). Mapping knowledge management and organizational learning in support of organizational memory. *International Journal of Production Economics*, 122, 200-215.
- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the Knowledge management: towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75-91.  
<http://dx.doi.org/10.1108/13673270310492967>.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology. *Organization Studies*, 3, 383-397.
- Lave, J. (1998). *Cognition in practice: mind, mathematics and culture in everyday life*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.

- Patterson, W., & Ambrosini, V. (2015). Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. *Technovation*, 36-37, 77-89. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2014.10.003>.
- Pinho, I., Rego, A., & Cunha, M. P. (2012). Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach. *Journal of Knowledge Management*, 16(2), 215-242. <http://dx.doi.org/10.1108/13673271211218834>
- Poynder, R. (1998). Getting to the nuts and bolts of knowledge management. *Information World Review*, 135(20), 135-155.
- Rowley, J. (2001). Knowledge management in pursuit of learning. The learning with knowledge cycle. *Journal of Information Science*, 27(4), 227-237. <http://dx.doi.org/10.1177/016555150102700406>.
- S Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *Management Information Systems Quarterly*, 25(1), 107-136. <http://dx.doi.org/10.2307/3250961>.
- Sheng, M. L., & Chien, I. (2016). Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 2302-2308. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.046>.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262-275. <http://dx.doi.org/10.1108/13673279910304014>.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.
- Torugsa, N. A., & O'Donohue, W. (2016). Progress in innovation and knowledge management research: From incremental to transformative innovation. *Journal of Business Research*, 69(5), 1610-1614. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.026>.
- Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931-951. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1090.0503>
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational Memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1991.4278992>.
- Yigitcanlar, T., Baum, S., & Horton, S. (2007). Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities. *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 6-17. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270710819762>.