

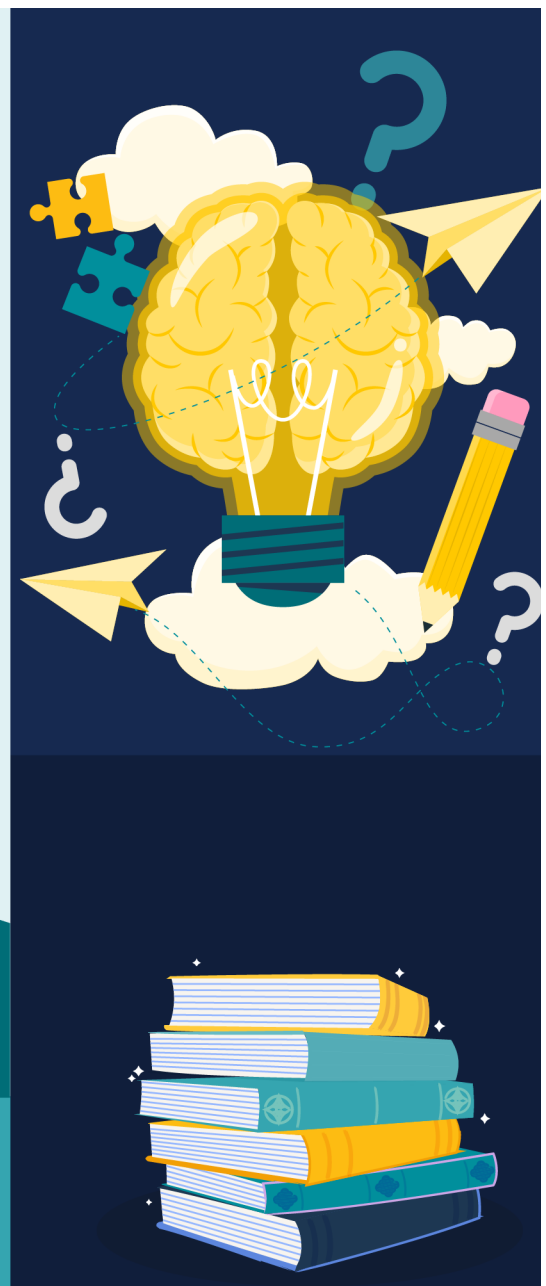
Knowledge Management:

Membangun Jaringan Pengetahuan Adaptif untuk Akselerasi Perubahan Sosial

Oleh Center for Civic Engagement and Studies (CCES)



Serial Modul Re.Search
untuk OMS di Indonesia





Membangun Jaringan Pengetahuan Adaptif untuk Akselerasi Perubahan Sosial

Oleh Center for Civic Engagement and Studies (CCES)

Daftar Isi

6

BAB 1

Pengetahuan sebagai Kekuatan Perubahan: Membangun Ketahanan Organisasi di Era Pasca-Industri.

17

BAB 2

Bagaimana Membuat Manajemen Pengetahuan Menjadi Sukses

26

BAB 3

PROSES MANAJEMEN PENGETAHUAN

31

c.
Hierarki Pengetahuan: Dari Data ke Kebijakan

38

a.
Information Overload dan Alasannya

44

d.
Kesimpulan: Menuju Budaya Pengetahuan yang Berkelanjutan

7

a.
Mengurai Kompleksitas Berbagai Pengetahuan: Faktor Kognitif dan Budaya Organisasi di Era Pasca Industri

18

a.
Paradigma Keberhasilan Manajemen Pengetahuan Pasca Industri

27

a.
Hierarki Pengetahuan: Dari Data ke Kebijakan

33

d.
Hubungan antara Jenis Pengetahuan dengan Bentuk Konversi dalam Model SECI

41

b.
Solusi Konseptual dan Praktikal untuk Masalah *Information Overload*

12

b.
Membuka Potensi Tersembunyi: Pendekatan Strategis Manajemen Pengetahuan untuk Akselerasi Dampak NGOPasca Industri

22

b.
Membangun Proyek Manajemen Pengetahuan

30

b.
Dialektika Pengetahuan dalam Konteks Organisasi

37

BAB 4

TIPS DAN TANTANGAN MENGELOLA PENGETAHUAN

43

c.
Kolaborasi Pengetahuan Antar-NGO untuk Memaksimalkan Dampak Sosial

Daftar Gambar

33

Gambar 1.

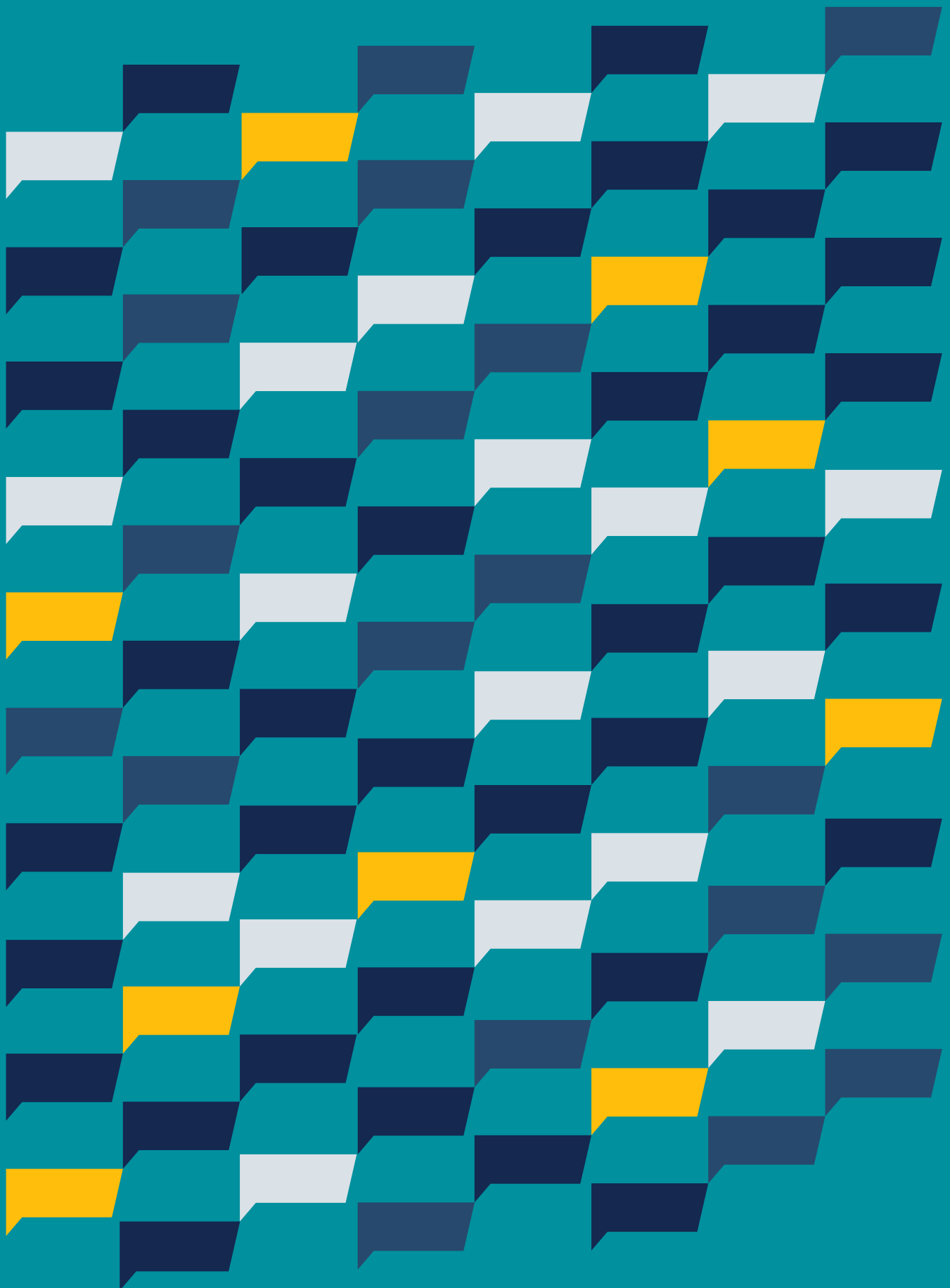
Framework for KM processes & sub-processes
(Owen and Burstein 2005)

Daftar Tabel

41

Tabel 1.

Kerangka Kerja Peluruhan Pengetahuan



BAB 1

Pengetahuan sebagai Kekuatan Perubahan: Membangun Ketahanan Organisasi di Era Pasca- Industri

a.

Mengurai Kompleksitas Berbagai Pengetahuan: Faktor Kognitif dan Budaya Organisasi di Era Pasca Industri

1. Memahami Tantangan dan Peluang Unik dalam Perekrutan untuk Organisasi Masyarakat Sipil

Dalam era pasca-industri yang penuh ketidakpastian, NGO berperan sebagai advokat untuk mendorong dampak sosial dan tata kelola yang lebih baik. Namun, peran ini sering kali membuat mereka terjebak dalam paradoks besar. NGO mengelola aset paling berharga, yaitu pengetahuan, namun kadang gagal memahaminya secara mendalam dan memanfaatkannya secara optimal.

Pengetahuan bukan sekadar data atau dokumen statis. Pengetahuan adalah pengalaman, keahlian, intuisi, dan konteks sosial yang melekat pada individu dan komunitas. Namun, dalam masyarakat pasca-industri, kecenderungan untuk tidak memahami dan mengelola aset pengetahuan ini secara efektif menjadi hambatan utama pertumbuhan NGO.

Manajemen pengetahuan harus dipandang bukan sebagai sekadar aktivitas teknis atau administratif, melainkan sebagai fondasi sosial-kognitif yang menghubungkan manusia, budaya, dan teknologi dalam organisasi. Manajemen pengetahuan adalah proses dinamis yang memungkinkan NGO untuk belajar, beradaptasi, dan berinovasi secara berkelanjutan, sekaligus memperkuat dampak sosialnya.

Penting bagi kita untuk melihat manajemen pengetahuan secara kritis dan mendalam: mengapa banyak NGO masih gagal mengelola pengetahuan mereka dengan benar? Apa yang membuat transfer pengetahuan menjadi sulit? Bagaimana membangun budaya berbagi yang sejati, bukan sekadar jargon manajemen? Dan pertanyaan penting lainnya, bagaimana NGO dapat berkolaborasi untuk mengoptimalkan pengetahuan mereka, untuk mentransformasi solusi inovatif dan dampak yang lebih besar?



2.

Fragmentasi Pengetahuan Komunal

Masyarakat pasca-industri ditandai dengan pergeseran dari ekonomi berbasis produksi fisik menuju ekonomi berbasis pengetahuan dan layanan. Dalam konteks ini, pengetahuan adalah modal utama, namun ironisnya, pemahaman terhadap aset pengetahuan seringkali kabur dan terfragmentasi.

Riset dari Manuel Castells, sosiolog terkemuka dalam *"The Information Age: Economy, Society and Culture"* (2010), mengidentifikasi transformasi fundamental dalam struktur pengetahuan kolektif di era pasca-industri:



Masyarakat jaringan telah secara fundamental mengubah cara pengetahuan kolektif terbentuk dan tersebar. Alih-alih dibangun secara organik melalui interaksi sosial berkelanjutan dalam komunitas geografis yang sama, pengetahuan sekarang terfragmentasi dalam 'ruang arus' digital, dimana akses asimetris ke teknologi menciptakan 'geografi pengetahuan' baru dengan konsentrasi tinggi di beberapa node dan kekosongan di daerah lain.¹



Data empiris dari studi Wellman dan Rainie (2012) tentang *"Networked: The New Social Operating System"* mengkonfirmasi analisis Castells, menemukan bahwa 78% komunitas yang diteliti mengalami penurunan signifikan dalam pengetahuan kolektif lokal, sementara secara bersamaan terjadi peningkatan "pengetahuan terdistribusi" yang diakses melalui saluran digital.

a.

Tantangan Kognitif dalam Masyarakat Pasca-Industrialisasi

Di era pasca-industri, di mana informasi melimpah akibat kecepatan arus digital, justru muncul tantangan baru: kelebihan beban informasi. Semakin sulit menemukan yang benar-benar penting, relevan dengan pekerjaan, dan bermakna bagi hidup kita, ada pula masalah lainnya:



1. Keterbatasan Kognitif Ahli: Curse of Knowledge

Ahli dalam organisasi, seperti staf *expert* di NGO, memiliki sebuah kecenderungan untuk menyederhanakan dan mengabstraksi pengetahuan mereka, sehingga sulit untuk menjelaskan secara konkret kepada pemula.

Fenomena *curse of knowledge* menggambarkan ketidakmampuan seseorang untuk melupakan pengetahuan yang sudah mereka miliki, ini kadang membuat ahli "terjebak" dalam kerangka pikir mereka sendiri dan gagal

¹Castells, M. (2010). *The Information Age: Economy, Society and Culture Volume I: The Rise of the Network Society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

²Wellman, B., & Rainie, L. (2012). *Networked: The New Social Operating System*. MIT Press.

membangun *common ground* dengan orang lain yang belum menguasai bidang tersebut. Studi empiris menunjukkan bahwa ahli sering memberikan instruksi yang terlalu abstrak dan sulit dipahami, sehingga pemula kesulitan mengaplikasikannya.

2. Pengetahuan Tacit yang Sulit Diartikulasikan

Pengetahuan tacit yang berupa pengalaman, intuisi, dan praktik sosial tidak mudah dikodifikasi atau didokumentasikan. Banyak pengetahuan penting yang tersimpan di dalam kepala orang-orang, bukan di dalam dokumen atau database.

Misalnya, bagaimana cara terbaik berinteraksi dengan komunitas akar rumput, cara mengatasi masalah di lapangan dengan kondisi desa tertentu, atau cara membangun hubungan yang kuat dengan mitra. Pengetahuan ini sulit diungkapkan dan dibagikan karena bersifat

pribadi dan kontekstual.

Transfer pengetahuan tacit memerlukan interaksi sosial yang intens, *mentoring*, dan narasi yang kaya konteks. Pengetahuan ini sangat bergantung pada situasi lokal dan budaya organisasi, sehingga transfer tanpa adaptasi sering pula gagal.

3. Masalah Dekontekstualisasi

Informasi yang dipisahkan dari konteks aslinya kadang menjadi tidak berguna. Repository pengetahuan yang hanya berisi dokumen statis sering gagal membantu staf NGO yang membutuhkan pemahaman kontekstual dan aplikasi praktis.

Pengetahuan yang terikat pada konteks lokal dan situasional (*situated knowledge*) sulit disebarluaskan tanpa adaptasi yang tepat. Oleh karena itu, akses ke ahli bersamaan dengan komunitas praktik, menjadi sangat penting.



Implikasi Praktis

1. Manajemen pengetahuan harus dipandang sebagai proses sosial-kognitif yang melibatkan manusia, budaya, dan teknologi secara seimbang.
2. NGO harus berinvestasi dalam membangun budaya berbagi yang inklusif, menghilangkan kompetisi internal yang destruktif, dan menghargai kontribusi setiap individu.
3. Pendekatan manajemen pengetahuan harus berfokus pada *expertise sharing* menemukan, menghubungkan, dan mengaktifkan pengetahuan tacit melalui interaksi sosial dan komunitas praktik.
4. Teknologi harus digunakan sebagai fasilitator komunikasi dan kolaborasi, bukan sebagai pengganti interaksi manusia.
5. Manajemen di organisasi harus menjadi agen perubahan yang memberi contoh dan mendukung penuh inisiatif Manajemen Pengetahuan.

b.

Tantangan Budaya Berbagi Pengetahuan di NGO/CSO Era Disrupsi

Budaya berbagi pengetahuan (*sharing culture*) di NGO sendiri seringkali terhambat oleh motivasi yang kompleks dan struktur organisasi yang kompetitif. Resistensi terhadap berbagi pengetahuan muncul dari faktor motivasional dan struktural yang dalam. Padahal, motivasi individu dan budaya organisasi sangat menentukan keberhasilan transfer pengetahuan.

1. Fragmentasi Pengetahuan dan Silo Digital

Di era disrupsi digital, tantangan utama berbagi pengetahuan di NGO bukan lagi sekadar soal persaingan internal atau hierarki, tetapi fragmentasi pengetahuan yang akut. Data menunjukkan 62% pengetahuan di NGO tersimpan di laptop pribadi staf, tanpa sistem berbagi yang terstruktur. Setiap individu membangun “kerajaan pengetahuan” sendiri, sehingga ketika mereka keluar, pengetahuan kritis ikut hilang. Selain itu, 67% NGO tidak memiliki strategi manajemen pengetahuan formal, menyebabkan *knowledge* tercecer, tidak terdokumentasi, dan mudah hilang—ibarat perpustakaan tanpa katalog.

2. Kurangnya Insentif dan Pengakuan

Berbagi pengetahuan memerlukan waktu dan usaha yang sering tidak selalu dihargai. Tanpa penghargaan formal maupun informal, motivasi untuk berbagi melemah. Sebaliknya, organisasi yang memberikan

penghargaan, seperti sertifikat, pengakuan sosial, dan peluang pengembangan karir, mampu meningkatkan partisipasi secara signifikan.

3. Hierarki dan Ketidakpercayaan

Struktur hierarkis dan perbedaan status menciptakan ketakutan sosial dan rasa tidak aman bagi staf dengan posisi lebih rendah untuk berbagi pengetahuan. Jika tidak ada rasa saling percaya di antara anggota tim, orang mungkin takut bahwa pengetahuan yang mereka bagikan akan disalahgunakan, diremehkan atau menurunkan posisi mereka. Kepercayaan interpersonal dan kepercayaan organisasi adalah prasyarat mutlak untuk membangun budaya berbagi yang sehat.





Strategi Membangun Sharing Culture

1. Mendorong kolaborasi dan membangun kepercayaan melalui komunikasi terbuka.
2. Menerapkan sistem penghargaan yang adil dan transparan untuk kontribusi berbagi pengetahuan.
3. Mengurangi persaingan internal dengan mengalihkan fokus pada tujuan bersama (*superordinate goals*).
4. Memfasilitasi komunitas praktik yang tumbuh secara organik dan memberikan ruang bagi interaksi sosial bermakna.
5. Melibatkan pimpinan sebagai *role model* dalam berbagi pengetahuan dan mendukung inisiatif manajemen pengetahuan secara aktif.
6. Mengakomodasi pelatihan dan pemberdayaan untuk mengurangi kesenjangan status dan meningkatkan rasa aman berbagi.

c.

Teknologi: Fasilitator Komunikasi, Bukan Pengganti Interaksi Manusia.

Masyarakat pasca-industri menuntut NGO untuk mengaktifkan pengetahuan tacit yang tersembunyi dalam praktik dan pengalaman. Manajemen pengetahuan adalah fondasi esensial bagi pertumbuhan dan keberlanjutan NGO di era pasca-industri.

Tapi mengapa banyak NGO masih gagal mengelola pengetahuan mereka secara efektif? Jawabannya bukan hanya pada teknologi atau sistem, tetapi pada pemahaman dangkal tentang apa itu pengetahuan dan bagaimana manusia berinteraksi dengannya. Manajemen pengetahuan adalah tentang *expertise sharing*-proses sosial yang kompleks, bukan sekadar pengumpulan dokumen. Teknologi, meskipun penting, bukan solusi utama; terlalu banyak organisasi terjebak dalam "ICT trap" yang mengira teknologi

otomatis menyelesaikan masalah manajemen pengetahuan.

Manajemen pengetahuan sejati menuntut perubahan budaya dan struktur organisasi yang menghargai kolaborasi, kepercayaan, dan penghargaan terhadap berbagi pengetahuan. Tanpa itu, pengetahuan tetap menjadi kekuatan tersembunyi yang tidak pernah dimanfaatkan secara optimal.

Mengatasi hambatan kognitif dan motivasional serta membangun budaya berbagi yang kuat adalah prasyarat mutlak. Dengan pendekatan kritis, reflektif, dan berorientasi manusia, NGO dapat mengubah pengetahuan menjadi kekuatan strategis yang mendorong inovasi, adaptasi, dan dampak sosial signifikan.



b.

Membuka Potensi Tersembunyi: Pendekatan Strategis Manajemen Pengetahuan untuk Akselerasi Dampak NGO

1.

Definisi dan Konsep Dasar Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan jauh melampaui definisi sederhana tentang "mengelola informasi" atau "mengarsipkan dokumen". Pada esensinya, manajemen pengetahuan adalah pendekatan strategis dan sistematis untuk mengidentifikasi, memperoleh, mengorganisir, menyimpan, berbagi, dan mengaplikasikan pengetahuan kolektif organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya.

Manajemen pengetahuan mengelola dua jenis pengetahuan utama: **pengetahuan eksplisit** (yang dapat didokumentasikan, dikodifikasi, dan dibagikan dengan mudah) dan **pengetahuan tacit** (yang tersembunyi dalam pikiran, pengalaman, dan intuisi individu). Keduanya sama pentingnya, namun memerlukan pendekatan pengelolaan yang berbeda.

Bagi NGO, manajemen pengetahuan memiliki makna yang lebih mendalam. Seharusnya bukan lagi sekadar alat administratif, melainkan jembatan

yang menghubungkan pengalaman lapangan dengan perencanaan strategis, menghubungkan pembelajaran dari satu proyek ke proyek lainnya, dan memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan dampak sosialnya dengan sumber daya yang terbatas.

2.

Manajemen Pengetahuan sebagai Pendekatan Strategis atas Evolusi Epistemologi Kolektif antar-NGO

Epistemologi kolektif merujuk pada bagaimana sebuah komunitas atau kelompok organisasi membangun, memvalidasi, dan mengembangkan pengetahuan bersama. Dalam konteks NGO, epistemologi kolektif menjadi sangat penting karena kompleksitas masalah sosial yang dihadapi membutuhkan perspektif dan solusi yang beragam. Manajemen pengetahuan menawarkan pendekatan strategis untuk mengembangkan epistemologi kolektif antar-NGO melalui beberapa cara:

Manajemen pengetahuan memungkinkan **sintesis pengetahuan dari berbagai sumber dan perspektif**. NGO yang bekerja dalam isu yang sama namun di konteks geografis berbeda, dapat mengintegrasikan pembelajaran mereka untuk membangun pemahaman yang lebih komprehensif tentang masalah dan solusi potensial.

Manajemen pengetahuan mendorong **pengembangan bahasa dan kerangka kerja bersama** yang memfasilitasi dialog dan kolaborasi antar-NGO. Ketika organisasi menggunakan terminologi, metode pengukuran, dan pendekatan analisis yang serupa, mereka dapat lebih mudah membandingkan hasil, mengidentifikasi pola, dan membangun pengetahuan kolektif yang lebih kuat.

Manajemen pengetahuan memfasilitasi **pembelajaran lintas sektor** yang sangat penting untuk mengatasi masalah sosial yang kompleks. Sebagai contoh, NGO yang fokus pada pendidikan dapat belajar dari praktik manajemen perubahan yang dikembangkan oleh NGO yang bekerja di bidang kesehatan masyarakat, demikian juga di antar sektor lainnya.

Manajemen pengetahuan mendorong **refleksi kritis dan evaluasi kolektif** yang memungkinkan komunitas NGO untuk menantang asumsi yang ada, mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan, dan mengembangkan pemahaman yang lebih nuansa tentang masalah dan solusinya.

Dengan demikian, manajemen pengetahuan tidak hanya membantu NGO individual untuk menjadi lebih efektif, tetapi juga memfasilitasi evolusi epistemologi kolektif yang memperkuat seluruh sektor.

3. Pergeseran dari "Silo Pengetahuan" menuju "Jaringan Pengetahuan Adaptif"

Salah satu tantangan terbesar dalam praktik manajemen pengetahuan di NGO adalah fenomena "silo pengetahuan" - situasi di mana pengetahuan terperangkap dalam individu, tim, atau departemen tertentu tanpa ada mekanisme untuk berbagi dan mengintegrasikannya ke seluruh organisasi atau antar organisasi.

Dampak silo pengetahuan sangat merugikan bagi NGO: duplikasi, pemborosan sumber daya, kehilangan wawasan berharga ketika staf meninggalkan organisasi, kesulitan dalam mengidentifikasi praktik terbaik, hambatan untuk inovasi, dan respons yang lambat terhadap perubahan lingkungan sekitar.

Manajemen pengetahuan modern mendorong pergeseran paradigmatik dari silo pengetahuan menuju "jaringan pengetahuan adaptif" ekosistem pengetahuan yang dinamis di mana pengetahuan mengalir secara bebas, beradaptasi dengan kebutuhan yang berubah, dan berkembang melalui interaksi kolaboratif.

Jaringan pengetahuan adaptif memiliki karakteristik interkoneksi, fluiditas, responsif, inklusif, dan reflektif. Untuk mencapai pergeseran ini, NGO perlu mengadopsi pendekatan multi-dimensi yang mencakup dimensi budaya, struktural, proses, teknologi, dan kepemimpinan.

Pergeseran dari silo pengetahuan menuju jaringan pengetahuan adaptif tidak terjadi dalam semalam. Ini membutuhkan komitmen jangka panjang, investasi strategis, dan perubahan budaya yang mendalam. Namun, hasilnya sangat berharga: NGO yang dapat mengelola pengetahuan secara efektif akan lebih inovatif, responsif, dan efektif dalam mencapai misi sosialnya.



4.

Manfaat Praktis dari Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan bukan sekadar konsep teoritis ini adalah pendekatan praktis yang memberikan manfaat nyata bagi NGO. Berikut sekurangnya tiga manfaat utama:

✓ Efektivitas Operasional dan Strategi

Manajemen pengetahuan meningkatkan efektivitas NGO melalui pengambilan keputusan yang lebih baik, pengurangan duplikasi upaya yang berulang, respons yang lebih cepat terhadap perubahan, dan alokasi sumber daya yang optimal.

✓ Pembelajaran untuk Inovasi

Manajemen pengetahuan menciptakan pondasi untuk inovasi berkelanjutan melalui pembelajaran lintas proyek, eksperimen terinformasi, sintesis pengetahuan, dan adaptasi kontekstual.

✓ Regenerasi Organisasi

Manajemen pengetahuan memainkan peran penting dalam memastikan keberlanjutan dan regenerasi organisasi melalui pelestarian memori organisasi, onboarding yang efektif, pengembangan kapasitas, dan adaptasi evolusioner.

Manfaat-manfaat ini saling terkait dan saling memperkuat. Efektivitas yang lebih besar menciptakan ruang untuk inovasi, inovasi mendorong regenerasi, dan regenerasi memastikan efektivitas jangka panjang.

5. Potensi Manajemen Pengetahuan dalam Memperluas Dampak Sosial melalui Kolaborasi

Dalam lanskap sosial yang semakin kompleks dan saling terhubung, tidak ada NGO tunggal yang dapat mengatasi tantangan sistemik secara efektif sendirian. Kolaborasi antar-organisasi menjadi imperatif strategis, dan manajemen pengetahuan memiliki potensi luar biasa untuk memfasilitasi dan memperkuat kolaborasi ini, sehingga memperluas dampak sosial secara eksponensial.

Manajemen pengetahuan menciptakan pondasi untuk kolaborasi yang bermakna melalui bahasa dan kerangka bersama, transparansi dan kepercayaan, identifikasi komplementaritas, dan pembelajaran kolektif.

Manajemen pengetahuan mendukung berbagai model kolaborasi yang dapat memperluas dampak sosial, seperti jaringan pembelajaran, aliansi strategis, platform pengetahuan kolektif, dan kolaborasi lintas sektor.

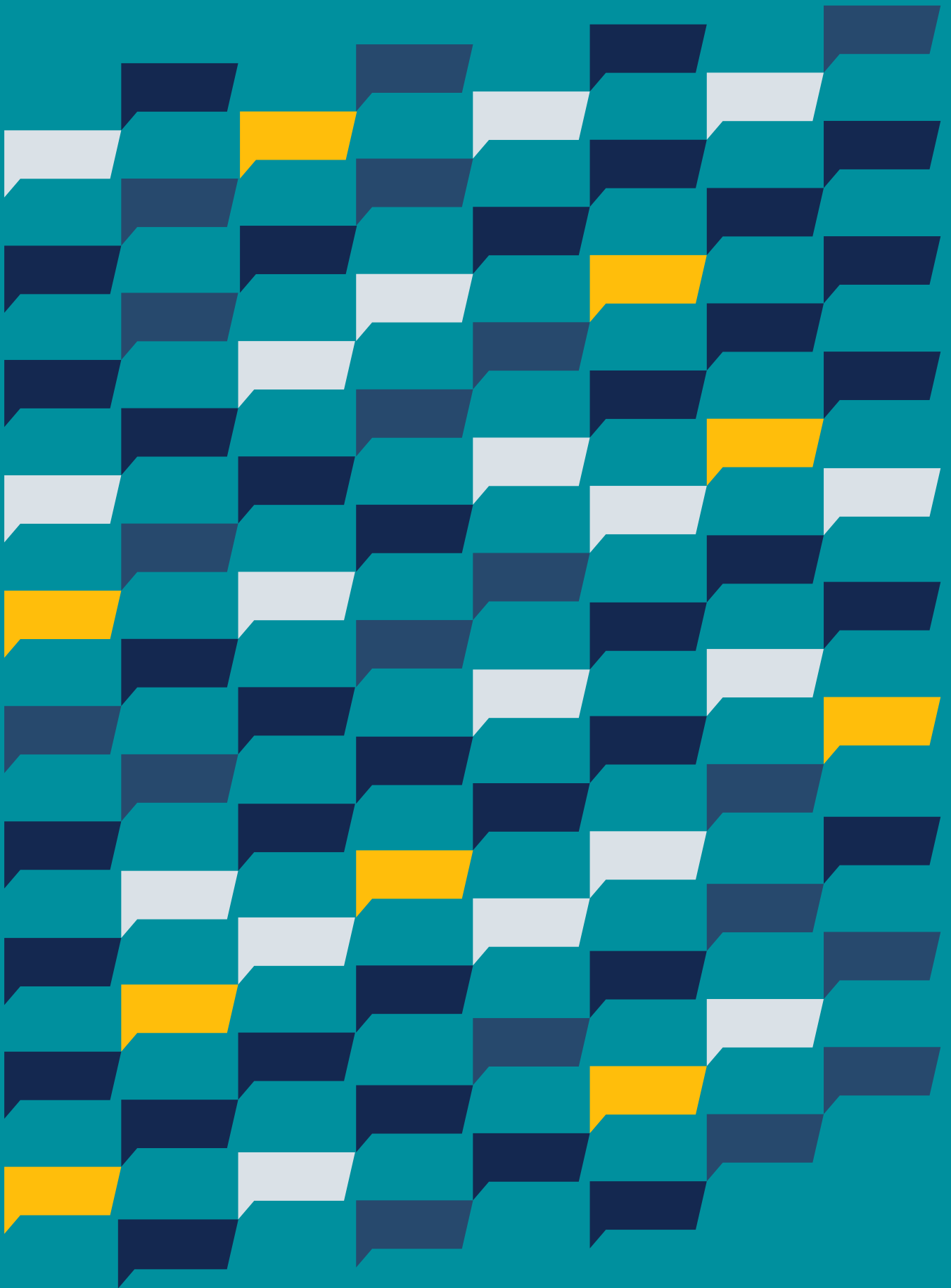
Kolaborasi yang didukung oleh Manajemen Pengetahuan dapat memperluas dampak sosial melalui skalabilitas, pengaruh sistemik, efisiensi sumber daya, inovasi kolaboratif, dan advokasi yang lebih kuat.

Misalnya saja, sebuah jaringan 15 NGO lingkungan dan pembangunan

membentuk platform manajemen pengetahuan bersama untuk mendokumentasikan dan berbagi pendekatan adaptasi iklim berbasis masyarakat. Platform ini memungkinkan adaptasi cepat strategi yang berhasil di satu komunitas ke komunitas lain dengan konteks serupa, secara dramatis memperluas jangkauan dan dampak intervensi yang efektif.

Manajemen pengetahuan tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi individual tetapi juga memungkinkan kolaborasi transformatif yang signifikan memperluas skala dan kedalaman dampak sosial. Dalam ekosistem NGO yang semakin terhubung, Manajemen Pengetahuan menjadi pengungkit strategis untuk memaksimalkan kontribusi kolektif terhadap perubahan sosial positif.





Bagaimana Membuat Manajemen Pengetahuan Menjadi Sukses

Lantas bagaimana mengubah manajemen pengetahuan dari sekadar konsep menjadi pengungkit nilai yang nyata bagi NGO. Akan kita eksplorasi paradigma keberhasilan manajemen pengetahuan yang mampu mentransformasi pengetahuan tacit dan eksplisit menjadi kekuatan strategis untuk menciptakan dampak sosial yang lebih besar.

a.

Paradigma Keberhasilan Manajemen Pengetahuan

1.

Penciptaan *Value Creation* melalui Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan di NGO bukan sekadar menyerupa sistem penyimpanan informasi, perpustakaan digital, arsip dokumen ataupun *toolkit*, melainkan ekosistem dinamis yang menghubungkan manusia, proses, dan teknologi.

Mesin inovasi sosial ini adalah sistem hidup yang mengubah NGO dari *knowledge hoarders* (penimbun pengetahuan) menjadi *knowledge flow architects* (arsitek aliran pengetahuan).

Nilai Manajemen Pengetahuan terbentuk melalui tiga lapisan yang menghubungkan pengetahuan dengan penciptaan nilai organisasi:



a. Awareness (Kesadaran)

Membangun pemahaman mendalam bahwa pengetahuan adalah *currency* paling berharga dalam ekosistem NGO modern. Ini bukan sekadar slogan, melainkan transformasi paradigma berpikir.

Contoh sebuah NGO lingkungan di Kalimantan kehilangan data krusial hasil riset 3 tahun tentang degradasi hutan karena tidak terdokumentasi dengan baik saat pergantian staf. Pembelajaran pahit ini mendorong mereka merancang repository pengetahuan berbasis *cloud* dengan sistem kategorisasi kontekstual yang memungkinkan pencarian berdasarkan lokasi geografis, jenis ekosistem, dan metodologi penelitian.



b. Strategic Alignment (Penyelarasan Strategis)

Menghubungkan inisiatif Manajemen Pengetahuan secara langsung dengan misi inti organisasi, bukan sebagai "proyek sampingan".

Contoh sebuah NGO pendidikan mengintegrasikan pembelajaran dari 12 proyek yang gagal ke dalam "*Dynamic Playbook*" yang diperbarui secara *real-time* dan menjadi panduan wajib bagi setiap desain program baru. Hasilnya, tingkat keberhasilan proyek meningkat signifikan.

c. **Measurable Outcomes** (Hasil Terukur)

Mengembangkan metrik yang menangkap nilai nyata Manajemen Pengetahuan, bukan sekadar aktivitas. Indikator seperti *knowledge reuse rate* (persentase pengetahuan yang digunakan kembali) atau *time-to-decision* (pengurangan waktu pengambilan keputusan berbasis pengetahuan historis) memberikan bukti konkret nilai Manajemen Pengetahuan.

Contoh sebuah NGO kesehatan berhasil mengurangi waktu respons krisis kesehatan berubah menjadi lebih efektif dengan memanfaatkan database *lessons learned* respons krisis sebelumnya.

2. Indikator Keberhasilan Implementasi Manajemen Pengetahuan

Mengukur keberhasilan Manajemen Pengetahuan adalah tantangan tersendiri karena sifat pengetahuan yang tidak berwujud. Namun, tanpa pengukuran yang jelas, sulit bagi NGO untuk menunjukkan nilai dari investasi mereka dalam Manajemen Pengetahuan dan untuk terus menyempurnakan pendekatan mereka.

a. **Kualitas Kolaborasi:** **Mendobrak Silo Pengetahuan**

Kolaborasi lintas divisi adalah indikator kuat budaya berbagi pengetahuan yang sehat. Contohnya, sebuah NGO yang berhasil membentuk *community of practice* yang menghubungkan staf dari berbagai

departemen untuk berbagi wawasan dan mengembangkan solusi inovatif. Ide proyek baru mampu lahir dari diskusi informal dalam komunitas ini. Pertimbangan lainnya, jangan menggagas kolaborasi tidak spontan, sebuah NGO forum diskusi *online*-nya mati karena tidak ada insentif.

Indikator kualitas kolaborasi meliputi:

- Frekuensi interaksi spontan antar tim yang berbeda;
- Keragaman perspektif dalam pengambilan keputusan;
- Tingkat keterlibatan dalam forum berbagi pengetahuan;
- Jumlah inisiatif lintas departemen yang muncul dari berbagi pengetahuan.

b. **Reduksi Redundancy: Efisiensi** **Melalui Pembelajaran Kolektif**

Pengurangan duplikasi upaya adalah indikator bahwa organisasi belajar dari pengalaman sebelumnya. Contohnya, sebuah NGO kesehatan berhasil mengimplementasikan sistem *lessons learned* yang komprehensif, menghasilkan penghapusan formulir laporan duplikat dan penghematan waktu staf per tahun. Lebih penting lagi, mereka menghindari pengulangan kesalahan yang sama di proyek berbeda, meningkatkan efektivitas program secara keseluruhan. Pertimbangan lainnya, jangan terjebak formalitas sebuah NGO gagal karena *lessons learned* hanya jadi dokumen PDF tanpa tindak lanjut.

Indikator reduksi *redundancy* meliputi:

- Persentase pengurangan duplikasi dokumen dan proses;
- Tingkat pemanfaatan kembali materi dan metodologi yang ada;
- Pengurangan waktu yang dihabiskan untuk "menemukan kembali";
- Penghematan biaya dari efisiensi proses.

c. Adaptabilitas: Resiliensi dalam Menghadapi Krisis

Kemampuan organisasi untuk merespons perubahan dengan cepat menggunakan pengetahuan historis juga kunci keberhasilan Manajemen Pengetahuan. Contohnya, sebuah NGO kemanusiaan mampu memangkas waktu respons situasi gempa dengan memanfaatkan database respons bencana 2 tahun sebelumnya. Sistem Manajemen Pengetahuan mereka memungkinkan identifikasi cepat pola evakuasi, kebutuhan logistik, dan strategi koordinasi yang efektif berdasarkan pengalaman sebelumnya. Pertimbangan lainnya, adaptabilitas memerlukan unlearning, sebuah NGO Mitigasi bencana gagal karena terlalu kaku pada protokol lama.

Indikator adaptabilitas meliputi:

- Kecepatan respons terhadap perubahan eksternal;
- Kemampuan untuk menerapkan pembelajaran dari satu konteks ke konteks lain;
- Tingkat inovasi dalam merespons tantangan baru;
- Resiliensi organisasi dalam menghadapi disrupsi.

d. Peringatan Kritis: Hindari Vanity Metrics

Banyak organisasi terjebak dalam mengukur "*vanity metrics*" statistik yang terlihat mengesankan tetapi tidak bermakna, seperti jumlah dokumen dalam database atau jumlah kunjungan ke portal pengetahuan. Contohnya, sebuah NGO lingkungan dengan bangga melaporkan memiliki puluhan ribu dokumen di repository mereka, tetapi analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa jarang dan tidak pernah diakses, dan banyak sudah usang.

Fokus seharusnya pada dampak operasional:

- Pengurangan waktu respons krisis (misal: dari 72 jam menjadi 48 jam);
- Penghematan biaya operasional tahunan (misal: 15% per tahun);
- Peningkatan jumlah solusi inovatif yang diadopsi lintas proyek;
- Persentase pengetahuan yang digunakan ulang dalam proposal/program baru;
- Peningkatan kepuasan donor dan mitra melalui pelaporan yang lebih transparan;
- Jumlah ide baru yang diimplementasikan hasil dari komunitas praktik;
- Jumlah replikasi di lokasi baru dengan program sukses.



3.

Formula Sukses Manajemen Pengetahuan



Rumus Phi (Φ) Knowledge Management³

$$\Phi KM = \frac{(\text{Budaya Berbagi} + \text{Teknologi Tepat Guna})}{\text{Sistem Hierarki Kaku}} \times \text{Komitmen Kepengurusan}$$

Bayangkan organisasi sebagai sebuah ekosistem pengetahuan. Agar Manajemen Pengetahuan di NGO benar-benar efektif dan berdampak, ada empat faktor utama yang saling mempengaruhi:

Budaya Berbagi



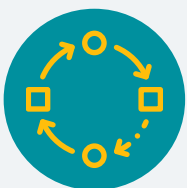
Ini adalah fondasi utama. Ketika anggota organisasi saling percaya, terbuka, dan mau berbagi pengalaman serta pembelajaran (baik sukses maupun gagal), pengetahuan akan mengalir bebas dan berkembang. Budaya berbagi menghilangkan “penimbunan pengetahuan” yang sering membuat organisasi jalan di tempat.

Teknologi Tepat Guna



Teknologi bukanlah tujuan, melainkan alat. Sistem dan aplikasi Manajemen Pengetahuan yang dipilih harus memudahkan kolaborasi, pencarian, dan pemanfaatan pengetahuan. Teknologi yang tepat akan mempercepat pertukaran ide dan solusi, terutama di organisasi yang anggotanya tersebar secara geografis.

Fleksibilitas Sistem Hierarki



Ini adalah faktor penghambat. Semakin kaku dan birokratis struktur organisasi, semakin sulit pengetahuan mengalir. Hierarki yang menutup ruang dialog, membatasi inisiatif, dan membuat orang takut berbagi akan menekan efektivitas Manajemen Pengetahuan. Karena itu, struktur yang adaptif dan partisipatif sangat dibutuhkan agar pengetahuan mudah bergerak dan diterapkan.

Komitmen Kepemimpinan



Faktor pengali yang menentukan. Jika pemimpin hanya mendukung Manajemen Pengetahuan di permukaan, perubahan tidak akan terjadi. Namun jika pemimpin menjadi teladan-aktif berbagi, mendorong kolaborasi, memberi penghargaan pada inisiatif berbagi pengetahuan maka seluruh organisasi akan bergerak bersama. Komitmen ini harus nyata dalam kebijakan, anggaran, dan perilaku sehari-hari di organisasi.

³<https://knowledgemanagement.id/manifesto-epistemologis-dekonstruksi-radikal-organisasi-melalui-formula-revolusioner-manajemen-pengetahuan/>

Manajemen pengetahuan akan benar-benar efektif dan bernilai Phi (Φ) jika budaya berbagi dan teknologi yang tepat berjalan seiring, sistem organisasi tidak menghambat, dan kepemimpinan memberi contoh serta dukungan penuh. Jika salah satu unsur ini lemah, hasil manajemen pengetahuan akan kurang optimal-atau bahkan gagal. Phi (Φ) *Knowledge Management* adalah konsep filosofis yang melambangkan kebijaksanaan organisasi yang harmonis - di mana pengetahuan individual dan kolektif bersintesis secara proporsional seperti *golden ratio* dalam alam, menciptakan ekosistem pembelajaran yang seimbang dan adaptif.

Φ (Phi) dalam konteks ini merepresentasikan titik optimal di mana budaya berbagi, teknologi tepat guna, fleksibilitas struktur, dan komitmen kepemimpinan berinteraksi dalam proporsi sempurna untuk menghasilkan transformasi organisasi yang berkelanjutan dan efektif.

Dengan memahami dan menerapkan formula ini, NGO dapat mengubah pengetahuan menjadi kekuatan kolektif yang mempercepat inovasi, memperluas dampak sosial, dan meningkatkan efektivitas kerja secara nyata.

b.

Membangun Proyek Manajemen Pengetahuan

Keberhasilan proyek Manajemen Pengetahuan tidak dapat dipisahkan dari kemampuan organisasi membangun jembatan antara pengetahuan tacit dan eksplisit, antara pengalaman individu dan pembelajaran kolektif, serta antara teknologi dan budaya manusia. Keunggulan kompetitif modern lahir dari kemampuan organisasi untuk mengelola aset tak berwujud, seperti *brand*, keahlian, jejaring, dan inovasi lalu mengkonversinya menjadi modal organisasi yang nyata, terukur, dan berdampak langsung pada misi sosial.

Manajemen Pengetahuan yang efektif selalu berangkat dari pemetaan kebutuhan nyata organisasi:

- ✓ Apa pengetahuan kritis yang harus dijaga dan diwariskan?
- ✓ Bagaimana pengetahuan tersebut bisa diakses, dibagikan, dan diterapkan lintas tim atau generasi?
- ✓ Bagaimana menghindari kehilangan pengetahuan saat terjadi pergantian staf atau perubahan konteks lapangan?
- ✓ Jumlah inisiatif lintas departemen yang muncul dari berbagi pengetahuan.

Organisasi yang berhasil membangun proyek Manajemen Pengetahuan selalu menempatkan manusia sebagai pusatnya: membangun komunitas praktik, *mentoring* lintas generasi, dan sistem penghargaan untuk berbagi pengetahuan. Berikut ini beberapa bidang proyeksi yang ekspansif di era pasca-industri:

1. Inteligensi Strategis: Pengambilan Keputusan Berbasis Pengetahuan

Di era pasca-industri, keunggulan organisasi terletak pada kemampuannya mengambil keputusan strategis berbasis pengetahuan, bukan sekadar intuisi atau kebiasaan lama. *Strategic intelligence* adalah sinergi antara *business intelligence* (analitik internal), *competitive intelligence* (pemantauan eksternal), dan *knowledge management* (pengelolaan aset pengetahuan).

Organisasi yang mengintegrasikan ketiganya mampu:

- ✓ Mengidentifikasi peluang dan ancaman lebih cepat;
- ✓ Mengurangi risiko pengambilan keputusan yang keliru;
- ✓ Mempercepat respons terhadap perubahan lingkungan.

2. Dunia Virtual: Dimensi Digital dalam Ekosistem Pengetahuan

Transformasi digital bukan sekadar tren, melainkan kebutuhan untuk memperluas jangkauan, efisiensi, dan kolaborasi pengetahuan. Dunia virtual-melalui platform kolaborasi, komunitas daring, dan ekosistem pengetahuan digital demi menciptakan ruang baru di mana pengetahuan tidak lagi terperangkap oleh batasan geografis atau waktu.

Beberapa praktik di dunia digital antara lain:

- ✓ Penggunaan platform virtual dan *knowledge* portal yang terintegrasi dengan proses kerja;
- ✓ Kolaborasi lintas organisasi melalui jejaring digital, *crowdsourcing*, dan *open innovation*;
- ✓ Pemanfaatan teknologi *cloud*, *mobile*, dan *social computing* untuk mempercepat aliran pengetahuan.

Namun, digitalisasi harus tetap memperhatikan aspek inklusi dan keamanan, serta tidak menggantikan interaksi manusia yang esensial dalam transfer pengetahuan tacit.



3.

E-Learning: Pembelajaran Berkelanjutan dalam Organisasi

Keunggulan organisasi terletak pada kemampuannya menjadi *learning organization*: organisasi yang terus-menerus belajar, beradaptasi, dan mengembangkan kapasitas kolektifnya. Manajemen Pengetahuan dan *e-learning* adalah dua sisi mata uang yang saling menguatkan. Manajemen Pengetahuan menyediakan konten dan konteks, *e-learning* menyediakan kanal dan metode pembelajaran yang adaptif.

Beberapa e-learning dalam konteks NGO:

- ✓ Pembelajaran berbasis kebutuhan nyata, bukan sekadar formalitas;
- ✓ Integrasi antara pembelajaran daring dan praktik lapangan (*blended learning*);
- ✓ Sistem pengakuan dan insentif bagi staf yang aktif berbagi dan belajar;
- ✓ Dokumentasi narasi dan praktik baik yang mudah diakses lintas generasi.

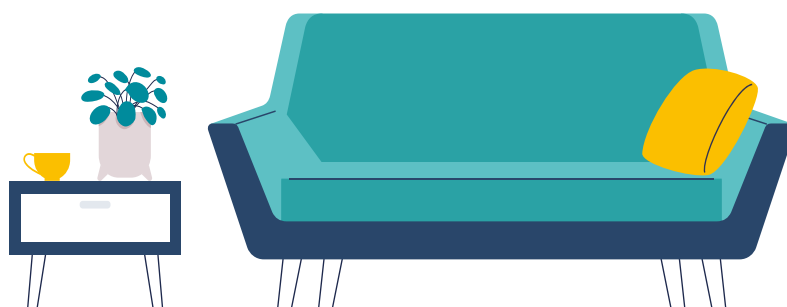
4.

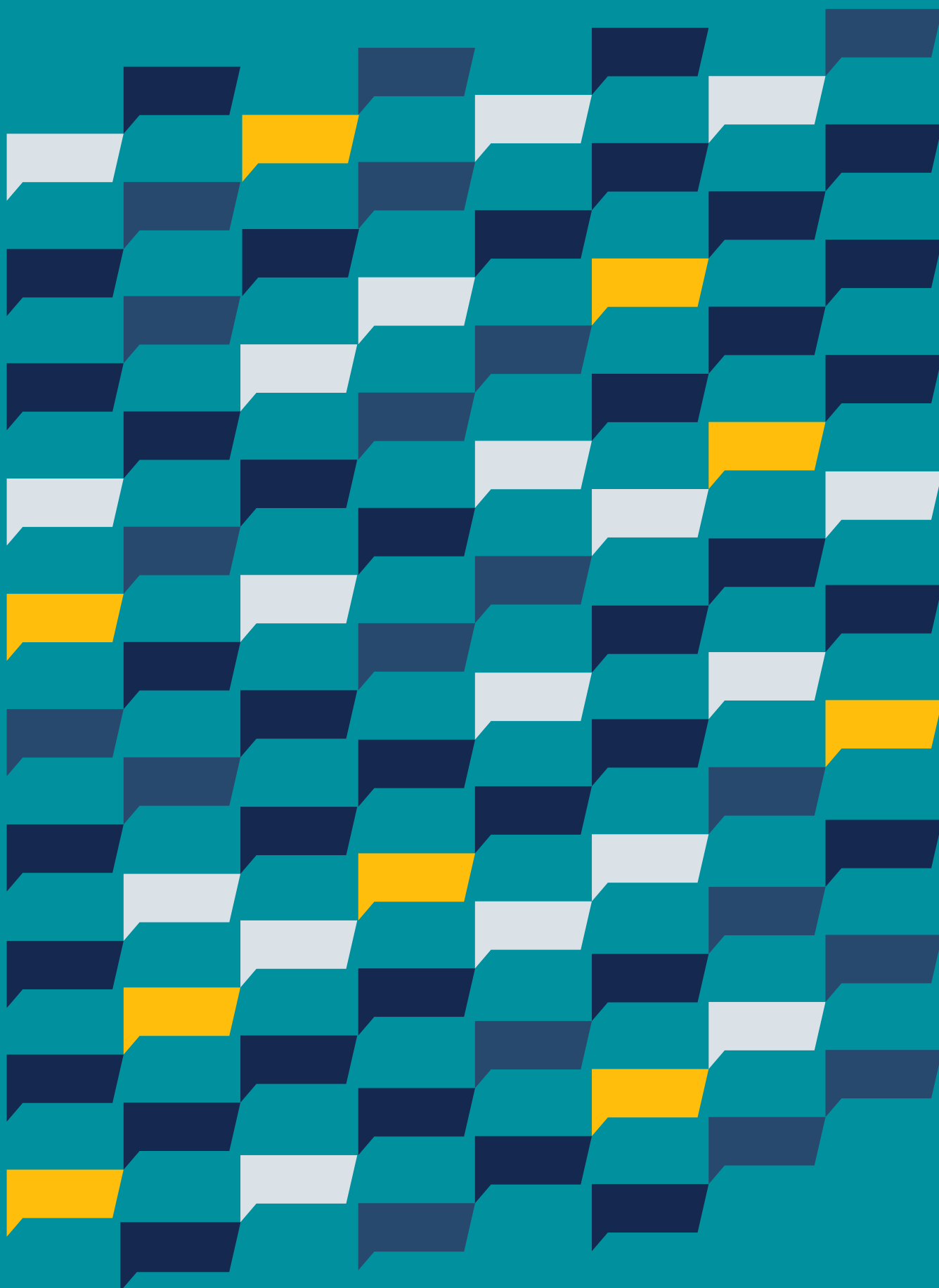
Human Capital: Pemberdayaan Modal Pengetahuan Manusia

Keunggulan organisasi sosial ditentukan oleh kualitas dan keterlibatan modal manusianya. *Human capital* bukan sekadar jumlah staf, melainkan kualitas jejaring, keahlian, dan budaya berbagi yang hidup dalam organisasi.

Beberapa strategi pemberdayaan human capital melalui Manajemen Pengetahuan:

- ✓ Sistem pengakuan bagi *knowledge champions* atau *individu* yang aktif membangun jejaring dan berbagi pengetahuan;
- ✓ Pengembangan komunitas praktik lintas fungsi dan generasi;
- ✓ Program *knowledge retention* untuk menghindari kehilangan pengetahuan kritis saat staf senior pensiun atau berpindah tugas;
- ✓ Integrasi kompetensi berbagi pengetahuan dalam sistem penilaian kinerja dan pengembangan karir.





BAB 3

Proses Manajemen Pengetahuan

a.

Hierarki Pengetahuan: Dari Data ke Kebijakan

Dalam kerangka manajemen pengetahuan, pemahaman mendalam terhadap hierarki pengetahuan dari data hingga kebijakan merupakan fondasi esensial yang membedakan organisasi yang sekadar mengumpulkan informasi dengan organisasi yang mampu menciptakan nilai strategis dari pengetahuan.

1.

Data → Informasi → Pengetahuan → Kebijakan (DIKW Model)

Model DIKW (*Data, Information, Knowledge, Wisdom*) yang diperkenalkan secara kontemporer oleh Russell Ackoff (1989) dan dikembangkan secara filosofis sejak era filsafat Yunani kuno, menjelaskan transformasi bertahap yang menambah nilai pada setiap tingkatan pengetahuan, bagaimana pengetahuan berkembang dan bertransformasi dalam konteks organisasi. Model ini menggambarkan perjalanan dari fakta mentah hingga kebijakan aplikatif.⁴

Data adalah representasi simbolik dari fakta-fakta mentah yang diperoleh melalui pengamatan atau penginderaan, seperti

angka, tanggal, atau kejadian yang belum memiliki makna kontekstual. Data ini, layaknya biji logam mentah, tidak memiliki nilai intrinsik sebelum diproses lebih lanjut. Contohnya, dalam sebuah NGO lingkungan, data berupa pengukuran kadar polutan udara yang belum dianalisis.

Ketika data diberi konteks, diolah, dan terorganisir, maka menjadi informasi-jawaban atas pertanyaan seperti siapa, apa, kapan, dan di mana. Informasi memberikan gambaran yang lebih bermakna, memungkinkan organisasi memahami situasi tertentu. Misalnya, data kadar polutan yang diolah menjadi laporan tren polusi di satu kepulauan Halmahera dalam periode 2 tahun, dan populasi penduduk 1,47 juta jiwa, sehingga NGO dapat mengidentifikasi area yang paling terdampak.

Selanjutnya, pengetahuan muncul ketika informasi diinterpretasikan dan diinternalisasi melalui pengalaman, nilai, dan konteks organisasi. Pengetahuan bukan hanya sekadar tahu, tetapi “*know-how*” yang memungkinkan tindakan dan pengambilan keputusan. Dalam NGO tersebut, pengetahuan adalah pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor lingkungan dan sosial berinteraksi

⁴Lombardi, S., Ciasullo, M. V., & Douglas, A. (2019). *Managing knowledge in organizations: A Nonaka's SECI model operationalization*. *Frontiers in Psychology*, 10, 2730.

sehingga polusi meningkat, dan bagaimana faktor ekonomi-politik yang berubah, serta bagaimana intervensi dapat dirancang secara efektif.

Puncak hierarki adalah kebijaksanaan, yang merupakan kemampuan untuk menerapkan pengetahuan secara efektif dan etis dalam konteks yang kompleks dan dinamis. Kebijaksanaan melibatkan refleksi kritis, nilai moral, dan visi jangka panjang. Dalam kasus NGO, kebijaksanaan tercermin saat organisasi mampu membuat keputusan strategis yang tidak hanya mengatasi polusi secara teknis, tetapi juga mempertimbangkan dampak sosial dan keberlanjutan jangka panjang.

Perbedaan mendasar antara pengetahuan dan kebijaksanaan terletak pada efisiensi versus efektivitas: pengetahuan meningkatkan efisiensi, sedangkan kebijaksanaan meningkatkan efektivitas-organisasi tidak hanya melakukan hal dengan benar, tetapi juga melakukan hal yang benar. Transformasi dari data ke kebijaksanaan merupakan proses sosial-kognitif yang kompleks, menuntut integrasi teknologi, budaya organisasi, dan pengalaman manusia untuk menghasilkan nilai tambah yang signifikan.

2. Implikasi Filosofis dan Praktis Tiap Tingkatan

Implikasi Filosofis:

- Pada tingkat data, kita berhadapan dengan pertanyaan tentang objektivitas dan representasi. Data dianggap netral, namun pemilihan

data mana yang dikumpulkan sudah mencerminkan bias dan prioritas tertentu.

- Pada tingkat informasi, muncul pertanyaan tentang konteks dan relevansi. Informasi yang sama dapat memiliki makna berbeda dalam konteks yang berbeda.
- Pada tingkat pengetahuan, kita berhadapan dengan epistemologi-bagaimana kita tahu apa yang kita ketahui. Pengetahuan bersifat personal dan sosial, terikat pada pengalaman dan komunitas praktik.
- Pada tingkat kebijaksanaan, kita berhadapan dengan pertanyaan etis dan teleologis tujuan akhir dari pengetahuan. Kebijaksanaan melibatkan penilaian nilai dan pertimbangan moral.

Implikasi Praktis:

- Pada tingkat data, organisasi perlu membangun sistem pengumpulan dan penyimpanan data yang efektif, dengan memperhatikan kualitas, keamanan, dan aksesibilitas data.
- Pada tingkat informasi, organisasi perlu mengembangkan mekanisme untuk mengorganisir dan mengkontekstualisasi data, seperti dashboard, laporan, dan visualisasi.
- Pada tingkat pengetahuan, organisasi perlu memfasilitasi pembelajaran dan berbagi pengalaman melalui komunitas praktik, *mentoring*, dan dokumentasi pengetahuan.

- Pada tingkat kebijakan, organisasi perlu membangun budaya refleksi, pembelajaran dari kegagalan, dan pengambilan keputusan yang mempertimbangkan konteks lokal dan implikasi jangka panjang.

3. Transformasi dan Nilai Tambah dalam Hierarki Pengetahuan

Setiap tingkatan dalam hierarki DIKW menambahkan nilai melalui proses transformasi:

Data → Informasi:

Nilai ditambahkan melalui kontekstualisasi, kategorisasi, kalkulasi, koreksi, dan kondensasi data. Misalnya, data angka konsumsi ditransformasi menjadi informasi tentang tren konsumsi berdasarkan wilayah dan waktu.

Informasi → Pengetahuan:

Nilai ditambahkan melalui komparasi, konsekuensi, koneksi, dan konversi. Informasi tentang tren konsumsi ditransformasi menjadi pengetahuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pembelian dan strategi untuk mengendalikannya.

Pengetahuan → Kebijakan:

Nilai ditambahkan melalui refleksi, sintesis, dan integrasi dengan nilai-nilai dan pengalaman. Pengetahuan tentang dampak konsumsi ditransformasi menjadi kebijakan dalam menerapkan strategi kontrol yang sesuai dengan konteks spesifik dan mempertimbangkan dampak jangka panjang.

Contoh Kasus:

Program Kesehatan Ibu dan Anak di Nusa Tenggara Barat

Sebuah NGO kesehatan mengumpulkan data konsumsi makanan olahan dan *ultra processing food* pada ibu dan anak di berbagai desa. Data tersebut diolah menjadi informasi yang menunjukkan tingginya tren konsumsi makanan ultra proses, terutama di keluarga ekonomi menengah ke bawah. Analisis lebih lanjut bersama kader posyandu dan tenaga kesehatan mengungkap bahwa faktor utama penyebabnya adalah kemudahan akses, harga terjangkau, minim edukasi gizi, dan pengaruh iklan. Berdasarkan pengetahuan ini, organisasi tidak hanya melakukan penyuluhan, tetapi juga menginisiasi program “Dapur Sehat Posyandu” yang melibatkan ibu-ibu dalam praktik memasak makanan sehat berbahan lokal. Akhirnya, melalui refleksi dan pengalaman kolaborasi tokoh masyarakat dengan komunitas, mengembangkan kebijakan untuk merancang program pembatasan iklan makanan olahan di sekitar sekolah menjadi bagian strategi, sehingga intervensi menjadi lebih kontekstual dan berkelanjutan untuk menurunkan konsumsi makanan ultra-proses di komunitas.



b.

Dialektika Pengetahuan dalam Konteks Organisasi

Manajemen pengetahuan yang efektif harus memahami dua dimensi utama pengetahuan: ontologis (tacit dan eksplisit) dan epistemologis (individual dan kolektif), serta bagaimana keduanya berinteraksi dalam konteks organisasi.

1.

Pengetahuan Tacit dan Eksplisit (Dimensi Ontologis)

Pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang tersimpan dalam pikiran individu, berupa pengalaman, intuisi, dan keterampilan yang sulit diartikulasikan atau dikodifikasi secara formal. Contohnya, keahlian seorang fasilitator NGO dalam membangun hubungan kepercayaan dengan komunitas lokal, atau intuisi manajer dalam mengambil keputusan saat krisis. Tacit *knowledge* bersifat pribadi, kontekstual, dan sulit dipindahkan tanpa interaksi langsung.

Sebaliknya, pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang telah dikodifikasi, terdokumentasi, dan dapat dengan mudah dibagikan melalui dokumen, manual, atau database. Contohnya adalah laporan proyek, panduan operasional, atau kebijakan organisasi yang dapat diakses dan dipelajari oleh banyak orang tanpa perlu interaksi tatap muka.

Pengetahuan tacit terdiri dari elemen kognitif (keyakinan, nilai, paradigma) dan teknis (keterampilan praktis), sementara pengetahuan eksplisit bersifat deklaratif (tahu tentang sesuatu), kausal (tahu mengapa), dan relasional (tahu hubungan antar variabel)

2.

Pengetahuan Individual dan Kolektif (Dimensi Epistemologis)

Pengetahuan individual adalah pengetahuan yang dimiliki oleh individu berdasarkan pengalaman dan pembelajaran pribadi. Pengetahuan kolektif adalah akumulasi pengetahuan yang dibangun dan dibagi dalam kelompok atau organisasi, mencerminkan hasil interaksi sosial dan pembelajaran bersama.

Dalam organisasi, dialektika antara pengetahuan individual dan kolektif sangat penting. Pengetahuan tacit individu harus diungkapkan dan dikonversi menjadi pengetahuan eksplisit agar dapat diakses dan dimanfaatkan secara kolektif. Sebaliknya, pengetahuan kolektif yang tersimpan dalam dokumen dan sistem harus diinternalisasi oleh individu agar menjadi pengetahuan tacit baru yang memperkaya kapasitas personal dan organisasi.

Misalnya, pengalaman lapangan seorang staf NGO yang berhasil mengatasi konflik komunitas perlu didokumentasikan dan dibagikan melalui komunitas praktik agar menjadi pengetahuan kolektif yang dapat dipelajari dan dikembangkan oleh staf lain.



C.

Pendekatan Berbagi Pengetahuan Menjadi Milik Bersama

Berbagi pengetahuan adalah proses kunci dalam manajemen pengetahuan yang mengubah pengetahuan yang dimiliki secara pribadi menjadi aset bersama organisasi. Model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) adalah kerangka kerja yang paling umum untuk memahami dinamika konversi pengetahuan antara tacit dan eksplisit dalam organisasi.

Model SECI yang dikembangkan oleh Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi (1995) menjelaskan bagaimana pengetahuan diciptakan dan ditransfer melalui interaksi antara pengetahuan tacit dan eksplisit.⁵ Model ini menggambarkan empat mode konversi pengetahuan yang membentuk spiral penciptaan pengetahuan:

Socialization (Tacit to Tacit):

Adalah proses berbagi pengetahuan tacit melalui interaksi sosial langsung, seperti *mentoring*, observasi, dan pengalaman bersama. Misalnya, seorang staf baru belajar cara membangun kepercayaan dengan komunitas dari seniornya melalui pendampingan langsung dan diskusi informal. Proses ini memperkuat pengetahuan tacit tanpa perlu dokumentasi formal. Contoh lain: magang, *mentoring*, diskusi informal, observasi langsung.



⁴Lombardi, S., Ciasullo, M. V., & Douglas, A. (2019). *Managing knowledge in organizations: A Nonaka's SECI model operationalization. Frontiers in Psychology*, 10, 2730.

Externalization (Tacit to Explicit):

Adalah proses mengubah pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit dengan menggunakan bahasa, metafora, atau model. Misalnya, pengalaman lapangan yang selama ini hanya tersimpan dalam pikiran staf dituangkan dalam bentuk panduan, studi kasus, atau dokumentasi yang dapat diakses oleh seluruh organisasi. Tahap ini sangat penting karena memungkinkan pengetahuan tacit yang sulit diungkapkan menjadi sumber belajar yang dapat disebarluaskan. Contoh lain: dokumentasi *lessons learned*, penulisan studi kasus, pembuatan panduan berdasarkan pengalaman.

Combination (Explicit to Explicit):

Adalah proses menggabungkan berbagai pengetahuan eksplisit dari sumber yang berbeda menjadi sistem pengetahuan baru yang lebih kompleks dan sistematis. Contohnya, mengintegrasikan laporan proyek dari berbagai daerah menjadi database praktik terbaik yang digunakan untuk perencanaan strategis dan pengambilan keputusan. Pengetahuan eksplisit yang baru ini kemudian disebarluaskan ke seluruh organisasi. Contoh lain: sintesis laporan, pengembangan database, analisis data dari berbagai sumber.

Internalization (Explicit to Tacit):

Adalah proses pembelajaran dan penerapan pengetahuan eksplisit sehingga menjadi pengetahuan tacit baru dalam individu melalui pengalaman langsung dan praktik. Misalnya, staf yang membaca panduan baru kemudian menerapkannya dalam proyek sehingga memperoleh pengalaman baru yang menjadi pengetahuan tacit pribadi. Tahap ini melengkapi spiral pengetahuan dan memperkaya kapasitas individu dan organisasi. Contoh lain: belajar dari manual, menerapkan prosedur standar, *learning by doing*.

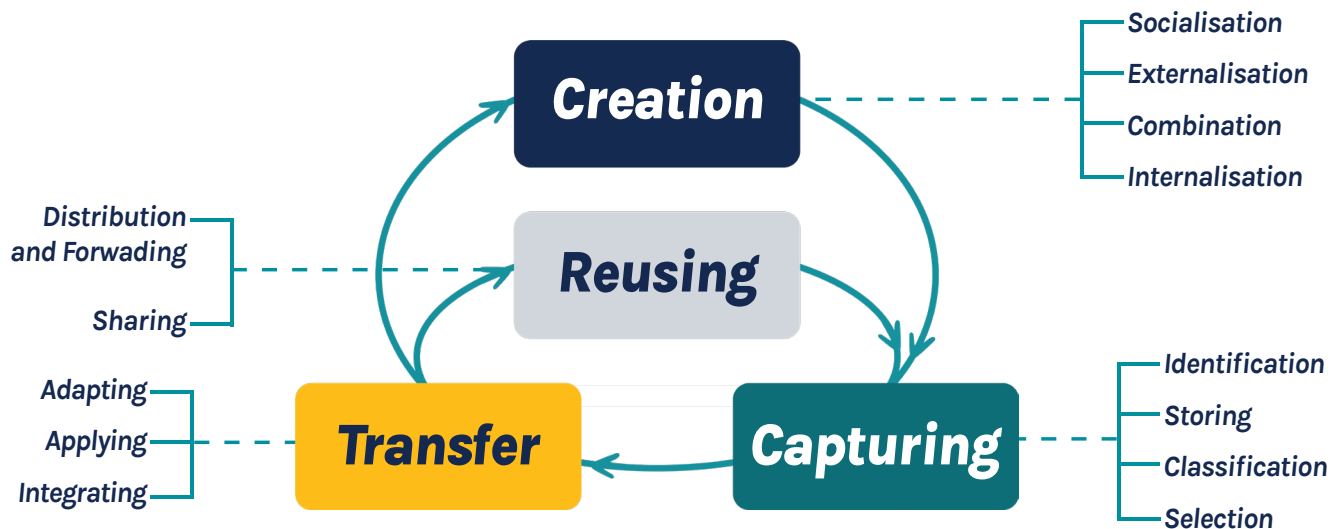
Model SECI menekankan bahwa penciptaan pengetahuan adalah proses spiral yang bergerak melalui keempat mode konversi ini secara berulang, dengan setiap iterasi memperluas "basis pengetahuan" organisasi.



d.

Hubungan antara Jenis Pengetahuan dengan Bentuk Konversi dalam Model SECI

The KM Processes Model:



(Gambar 1. Framework for KM processes & sub-processes (Owen and Burstein 2005))

Berdasarkan model *KM processes* dari Owen dan Burstein (2005) seperti yang terlihat pada gambar, terdapat empat proses utama dalam manajemen pengetahuan yang saling terkait: *Creation* (Penciptaan), *Capturing* (Penangkapan), *Transfer* (Transfer), dan *Reusing* (Penggunaan Kembali).

Model ini memperluas pemahaman kita tentang SECI dengan menunjukkan bagaimana berbagai jenis pengetahuan berinteraksi dalam siklus manajemen pengetahuan yang lebih komprehensif.⁶

Creation (Penciptaan)

Melibatkan empat sub proses yang mencerminkan model SECI:

- **Socialization:**
Penciptaan pengetahuan tacit melalui interaksi langsung;
- **Externalization:**
Mengubah pengetahuan tacit menjadi bentuk eksplisit;
- **Combination:**
Mengintegrasikan berbagai pengetahuan eksplisit;
- **Internalization:**
Mengubah pengetahuan eksplisit menjadi tacit melalui praktik.

⁶Owen, L. (2008). *Integrated KM and PM model*. Dalam M. Handzic & A. Bassi (Eds.), *Knowledge and Project Management: A Shared Approach to Improve Performance*. Springer International Publishing.

Capturing (Penangkapan)

fokus pada mengidentifikasi, menyimpan, mengklasifikasikan, dan menyeleksi pengetahuan yang bernilai. Ini mencakup:

- **Identification:**
Mengidentifikasi pengetahuan yang perlu ditangkap;
- **Storing:**
Menyimpan pengetahuan dalam sistem atau repository;
- **Classification:**
Mengorganisir pengetahuan untuk memudahkan retrieval;
- **Selection:**
Memilih pengetahuan yang relevan dan bernilai.

Transfer (Transfer)

berkaitan dengan berbagi dan mendistribusikan pengetahuan melalui:

- **Adapting:**
Menyesuaikan pengetahuan dengan konteks baru;
- **Applying:**
Menerapkan pengetahuan dalam situasi praktis;
- **Integrating:**
Mengintegrasikan pengetahuan ke dalam praktik organisasi.

Reusing (Penggunaan Kembali)

Melibatkan pemanfaatan kembali pengetahuan yang telah ditangkap melalui:

- **Distribution and Forwarding:**
Mendistribusikan pengetahuan ke pihak yang membutuhkan;
- **Sharing:**
Berbagi pengetahuan melalui berbagai saluran dan platform.

Model ini menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan adalah proses siklus yang berkelanjutan, di mana pengetahuan terus diciptakan, ditangkap, ditransfer, dan digunakan kembali dalam spiral yang memperluas basis pengetahuan organisasi.

Model SECI menegaskan bahwa transfer pengetahuan bukan proses linear satu arah, melainkan spiral dinamis yang terus berputar dan memperkaya pengetahuan organisasi. Keberhasilan transfer pengetahuan bergantung pada kondisi yang mendukung, antara lain:

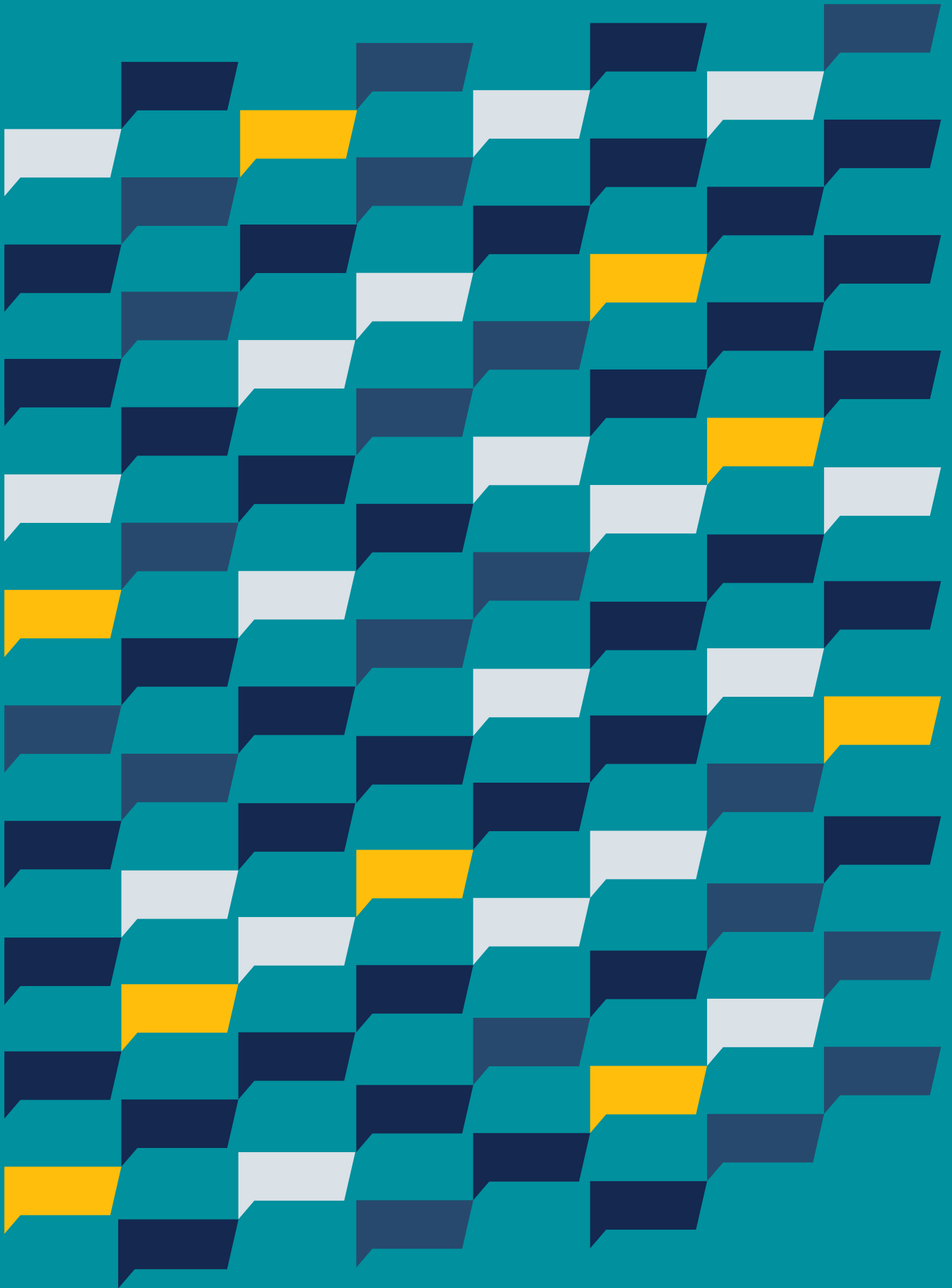
- **Interaksi sosial intens dan budaya berbagi** yang kuat, di mana kepercayaan dan komunikasi terbuka memungkinkan pengetahuan tacit diungkapkan dan diterima.
- **Dukungan teknologi yang memadai** seperti platform kolaborasi digital yang memfasilitasi dokumentasi, akses, dan penyebaran pengetahuan eksplisit.
- **Kepemimpinan yang aktif dan memberi contoh** dalam mendorong kolaborasi dan penghargaan terhadap berbagi pengetahuan.



Sebagai ilustrasi, sebuah NGO yang membangun komunitas praktik dengan pertemuan rutin dan platform digital kolaboratif mampu mempercepat proses sosialisasi dan eksternalisasi pengetahuan tacit, sehingga pengetahuan berharga tidak terjebak dalam individu melainkan menjadi milik bersama organisasi. Sebaliknya, hambatan seperti struktur organisasi kaku, resistensi berbagi karena rasa takut kehilangan keunggulan, dan kurangnya insentif akan menghambat transfer pengetahuan dan menimbulkan fragmentasi pengetahuan yang merugikan organisasi.

Dengan pemahaman kritis dan integratif terhadap hierarki pengetahuan, jenis pengetahuan, dan model transfer pengetahuan SECI, NGO dapat mengelola aset pengetahuan secara strategis, mengubah pengetahuan individu menjadi kekuatan kolektif yang mendorong inovasi, adaptasi, dan dampak sosial yang berkelanjutan. Proses ini bukan sekadar teknis, melainkan transformasi budaya dan kognitif yang memerlukan komitmen menyeluruh dari seluruh elemen organisasi.





BAB 4

TIPS DAN TANTANGAN MENGELOLA PENGETAHUAN

Bagaimana paradoks informasi menjadi tantangan sekaligus peluang bagi organisasi, kita akan mengatasi tantangan tersebut dengan pendekatan praktis dan strategis.

a.

Paradigma Keberhasilan Manajemen Pengetahuan

Paradoks Kelimpahan Informasi dan Kelangkaan Pengetahuan

Di era digital saat ini, kita menghadapi fenomena yang kontradiktif: semakin banyak informasi tersedia, semakin sulit menemukan pengetahuan yang benar-benar bernilai.

Penyebab Umum: Terlalu Banyak Laporan/Data, Pengarsipan Buruk, Navigasi Sulit

Tiga penyebab utama information *overload* di organisasi nirlaba adalah:

1. Produksi Laporan dan Data Tanpa Tujuan Jelas

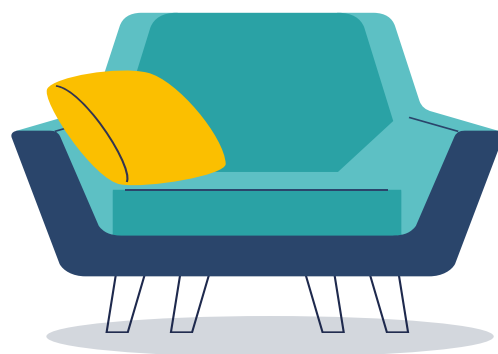
NGO sering menghasilkan laporan karena tuntutan donor, bukan untuk pembelajaran internal. Fenomena "*documentation theater*" ini menciptakan gunung informasi yang jarang diakses kembali.

2. Sistem Pengarsipan yang Tidak Memadai

Dokumen sering disimpan dengan nama file yang tidak deskriptif (misalnya "Laporan_Final_Revisi3.pdf") tanpa metadata yang memadai. Tanpa sistem kategorisasi yang jelas, staf menghabiskan waktu berharga untuk mencari informasi.

3. Infrastruktur Navigasi yang Buruk

Bahkan ketika informasi tersedia, menemukan dan mengaksesnya sering menjadi tantangan. Sistem manajemen dokumen yang tidak terintegrasi, kurangnya fitur pencarian, dan taksonomi yang tidak konsisten membuat navigasi menjadi sulit. Akibatnya, staf sering "menemukan kembali roda" daripada memanfaatkan pengetahuan yang sudah ada.



Dampak *Information Overload* pada Efektivitas Organisasi

Information overload bukan hanya masalah teknis, tetapi berdampak langsung pada efektivitas organisasi:

1. Penurunan Kualitas Keputusan

Ketika dibanjiri informasi, pembuat keputusan cenderung mengabaikan sebagian besar data dan bergantung pada heuristik sederhana. Akibatnya, program sulit mencapai target terbaik karena keputusan didasarkan pada asumsi, bukan analisis data aktual.

2. Pemborosan Sumber Daya

Waktu yang dihabiskan untuk mencari informasi adalah sumber daya yang terbuang. Studi McKinsey menunjukkan bahwa pekerja pengetahuan menghabiskan 20% waktu mereka hanya untuk mencari informasi internal.

3. Stres dan Kelelahan Staf

Information overload berkontribusi pada kelelahan kognitif. Pekerja di NGO bisa terdampak mengalami stres akibat tekanan mengelola data yang tidak terstruktur, yang pada gilirannya meningkatkan pergantian staf.

4. Respons Lambat terhadap Krisis

Dalam situasi darurat, akses cepat ke informasi sangat penting. Namun, *information overload* bisa memperlambat waktu respons krisis, hingga 2-3 kali lipat karena waktu yang dihabiskan untuk mencari data relevan.



b.

Solusi Konseptual dan Praktikal untuk Masalah *Information Overload*

1.

Aturan 5 Detik Pencarian Data

Prinsip sederhana namun kuat ini menyatakan: "Jika pengguna tidak dapat menemukan informasi yang mereka butuhkan dalam 5 detik, sistem pengetahuan Anda perlu direvolusi." Aturan ini berfungsi sebagai barometer efektivitas sistem manajemen pengetahuan Anda.



Tips Praktis:

a. Audit Pencarian Pengetahuan

Lakukan pengujian dengan meminta staf menemukan dokumen kunci dan catat waktu yang diperlukan. Jika melebihi 5 detik, identifikasi hambatan dan perbaiki.

b. Desain Ulang Arsitektur Informasi

Implementasikan sistem penandaan tiga dimensi untuk setiap konten:

- **Dimensi Dampak:** Skala 1-5 berdasarkan nilai strategis
- **Dimensi Siklus Hidup:** Aktif, Arsip, atau Usang
- **Dimensi Domain:** Misalnya, kategori topik: Kesehatan, Pendidikan, Lingkungan, dsb. Atau, jenis konten: laporan, template, panduan, dsb.

c. Pencarian Semantik

Investasikan dalam teknologi pencarian yang memahami konteks, bukan hanya kata kunci.

2.

Setiap laporan substantif harus dimulai dengan halaman rangkuman eksekutif yang mengikuti format "3-2-1":

Setiap laporan substantif harus dimulai dengan halaman rangkuman eksekutif yang mengikuti format "3-2-1":

- **3 Temuan Kunci:** Wawasan paling penting dari laporan
- **2 Rekomendasi Aksi:** Langkah konkret yang disarankan
- **1 Pertanyaan Strategis:** Pertanyaan untuk diskusi tim



Tips Praktis:

a. Template Standar

Kembangkan template rangkuman eksekutif yang konsisten untuk semua laporan organisasi.

b. Visualisasi Data

Dorong penggunaan infografis dan visualisasi data untuk mengkomunikasikan temuan kunci dengan cepat.

c. Indeks Pencarian

Pastikan halaman rangkuman diindeks dengan baik dalam sistem pencarian internal.

3. Template Laporan yang Sederhana

Kompleksitas adalah musuh penyerapan pengetahuan. Template laporan yang sederhana dan terstandarisasi memudahkan pengguna untuk menavigasi dan mengekstrak informasi penting dengan cepat.

Tips Praktis:

a. Struktur S.A.L.T

- Adopsi format laporan yang terdiri dari:
- **Situasi** (1 paragraf konteks)
 - **Aksi** (3 poin tindakan yang diambil)
 - *Lesson Learned* (2 keberhasilan + 2 kegagalan)
 - **Tindak Lanjut** (1 rekomendasi konkret)

b. Standarisasi Format

Terapkan format yang konsisten untuk semua laporan, termasuk penggunaan *heading*, *subheading*, dan penomoran yang seragam.

c. Batasan Halaman

Tetapkan batas maksimum halaman untuk berbagai jenis laporan untuk mendorong keringkasan.

Menerapkan template laporan terstandarisasi yang mengurangi panjang laporan rata-rata sebesar 40% sambil meningkatkan kegunaan informasi.

4. Sistem Kategorisasi dan Prioritas Pengetahuan

Tidak semua pengetahuan diciptakan sama. Sistem kategorisasi yang efektif membantu organisasi memprioritaskan pengetahuan berdasarkan nilai dan relevansinya.

Tips Praktis:

a. Kerangka Kerja Peluruhan Pengetahuan

Tetapkan "masa kadaluarsa" untuk berbagai jenis pengetahuan, misalnya:

Jenis Pengetahuan	Masa Kedaluarsa
Data Teknis (statistik lapangan)	6 bulan
Metodologi Program	3 tahun
Kearifan Lokal	Tidak kadaluarsa

(Tabel 1. Kerangka Kerja Peluruhan Pengetahuan)

b. Sistem Pensinyalan Pengetahuan

Implementasikan sistem kode warna untuk mengindikasikan status pengetahuan:

- **Hijau:** Terverifikasi dan terkini
- **Kuning:** Perlu verifikasi atau pembaruan
- **Merah:** Usang atau tidak lagi relevan

c. Taksonomi Hierarkis dan Intuitif

- Kembangkan taksonomi pengetahuan organisasi yang memungkinkan pengguna untuk "menggali" dari konsep umum ke spesifik.
- Kembangkan struktur kategori yang mencerminkan cara pengguna berpikir, bukan struktur organisasi.
- Batasi hierarki maksimal 3 tingkat untuk menghindari kompleksitas berlebihan

Menerapkan sistem kategorisasi mampu mengurangi beban data, dengan mengarsipkan otomatis dokumen yang berusia lebih dari 2 tahun, sambil mempertahankan akses ke wawasan kunci.



C.

Kolaborasi Pengetahuan Antar NGO untuk Memaksimalkan Dampak Sosial

Kolaborasi pengetahuan antar-NGO dapat secara signifikan memperluas dampak sosial melalui pengurangan duplikasi upaya, peningkatan pembelajaran kolektif dan peningkatan dampak bersama.

Inspirasi Praktis:

a. Konsorsium Pengetahuan Terbuka

Sebuah aliansi pengetahuan antar NGO yang memiliki misi serupa. Misalnya konsorsium dari 5 NGO pemberdayaan perempuan berpotensi membentuk:

- Database terpadu kasus kekerasan berbasis gender;
- Mekanisme pelatihan silang bulanan antar ahli;
- *Dashboard real-time* pemetaan intervensi.

b. Komunitas Praktik Lintas Organisasi

Fasilitasi komunitas praktik yang melibatkan praktisi dari berbagai NGO yang bekerja di bidang serupa. Ini dapat dimulai secara sederhana dengan pertemuan virtual bulanan dan berkembang menjadi kolaborasi yang lebih dalam.

c. Repositori Pengetahuan Bersama

Kembangkan repositori pengetahuan bersama dengan standar metadata yang disepakati. Gunakan lisensi *Creative Commons* untuk memastikan berbagi yang tepat sambil mempertahankan atribusi.

Misalnya konsorsium pemberdayaan perempuan *anti-trafficking* yang menggunakan pendekatan ini, bisa mengurangi duplikasi, meningkatkan keberhasilan penyelamatan korban dan database prediktif yang dapat diadopsi kebijakan publik atau penyelenggara hukum dan keamanan masyarakat.

1.

Model Kemitraan Pengetahuan

Kemitraan pengetahuan yang efektif membutuhkan struktur dan proses yang jelas untuk memastikan nilai bagi semua pihak.



Inspirasi Praktis:

a. Konsorsium Pengetahuan Terbuka

Adopsi filosofi Linux dalam berbagi pengetahuan:

- *Repository toolkit* program berlisensi terbuka
- Mekanisme *crowdsourcing lesson learned* via platform wiki
- Modul pelatihan yang dapat diadaptasi untuk konteks lokal

b. Skema Insentif Berbasis Kontribusi

Kembangkan "*Knowledge Equity Index*" yang memberi poin untuk kontribusi pengetahuan. Poin ini dapat dikonversi menjadi akses ke pelatihan, konferensi, atau sumber daya lainnya.

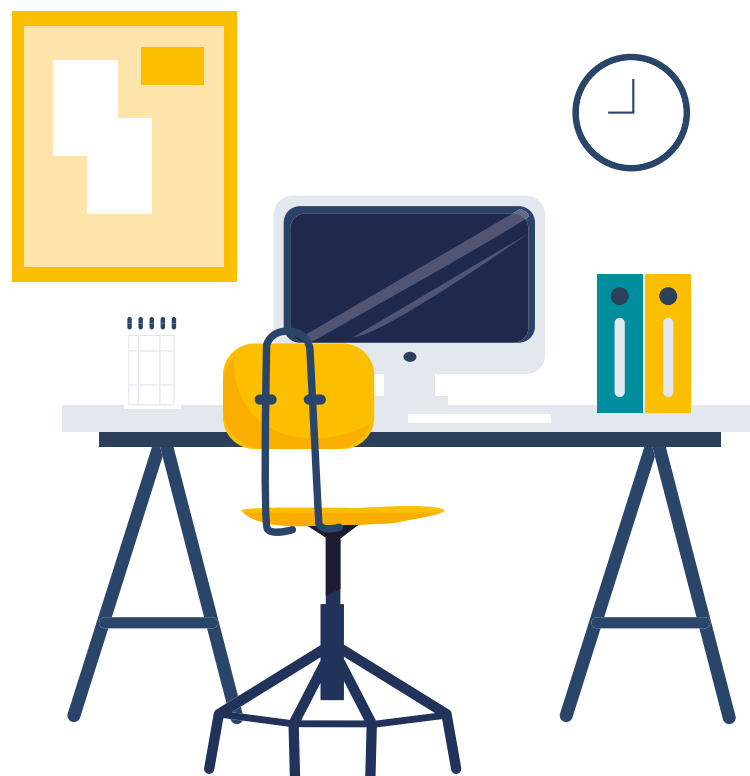
c. Kemitraan Teknologi-Pengetahuan

Bentuk kemitraan dengan perusahaan teknologi untuk mengembangkan sistem *Knowledge Management hybrid (online-offline)* yang dapat diakses oleh NGO dengan berbagai tingkat infrastruktur teknologi.

d. Protokol Berbagi Data

Kembangkan protokol standar untuk berbagi data sensitif yang melindungi privasi sambil memungkinkan wawasan kolektif.

Tantangan utama dalam membangun kemitraan pengetahuan adalah ego sektoral. Studi menunjukkan organisasi masih cenderung NGO enggan berbagi data karena takut kehilangan "keunikan" program mereka. Untuk mengatasi ini, fokuskan pada narasi "memperluas dampak kolektif" daripada "berbagi keunggulan kompetitif".



d.

Kesimpulan: Menuju Budaya Pengetahuan yang Berkelanjutan

Mengelola pengetahuan di era *information overload* membutuhkan pendekatan yang komprehensif dan strategis. Tiga pelajaran utama dari bab ini adalah:

1. Manajemen Pengetahuan Bukan Sekedar Tentang Teknologi, Tapi Kultur

Investasi terbesar harus dialokasikan untuk membangun budaya berbagi, bukan hanya membeli *software* mahal.

2. Ketahanan Pengetahuan = Ketahanan Organisasi

NGO dengan sistem Manajemen Pengetahuan yang matang memiliki tingkat kelangsungan hidup 3x lebih tinggi selama krisis.

3. Kolaborasi Adalah Senjata

Skala dampak sosial hanya dapat dicapai melalui ekosistem pengetahuan terbuka, bukan kompetisi sempit.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip dan praktik yang diuraikan dalam bab ini, organisasi Anda dapat mengubah *information overload* dari tantangan menjadi keunggulan strategis, dan mengubah pengetahuan menjadi katalis perubahan sosial yang nyata.



Re. **Search**

*Resource Hub for Strengthening
Capacity on Financial Resiliency*



re-search.id



team@re-search.id



[pojokbelajarcso](https://www.instagram.com/pojokbelajarcso)