

BAB 1. Pendahuluan dan Pengantar

Manajemen Pengetahuan

Tujuan:

- Memberi gambaran tentang manajemen pengetahuan
- Karakteristik Manajemen Pengetahuan
- Konsep Berbagi Pengetahuan
- Contoh Kasus

1.1 Apa itu Manajemen Pengetahuan

Berbagai pengamat menggambarkan ekonomi global saat ini sebagai salah satu dalam transisi menuju 'ekonomi pengetahuan', atau 'masyarakat informasi'. Namun, aturan dan praktek-praktek yang menentukan keberhasilan dalam ekonomi industri abad ke-20 perlu menulis ulang dalam sebuah dunia di mana sumber daya saling terkait seperti know-how lebih penting daripada sumber-sumber ekonomi lainnya. Briefing ini menyoroti pemikiran dan perkembangan baru-baru ini dan menawarkan bimbingan untuk mengembangkan strategi organisasi yang tepat untuk berhasil dalam milenium baru. Itu kunci merangkum kesimpulan dari tren kita database dan analisis penelitian.

Berbagai penulis manajemen selama beberapa tahun menyoroti peran pengetahuan atau modal intelektual dalam bisnis. Nilai perusahaan berteknologi tinggi seperti perangkat lunak dan perusahaan bioteknologi, bukan aset fisik yang diukur oleh akuntan, tetapi mereka tidak terlihat seperti pengetahuan dan paten. Beberapa tahun terakhir telah berkembang akuntansi pengakuan oleh badan-badan dan lembaga internasional bahwa pengetahuan adalah faktor penting produksi. Sebagai contoh, kelompok OECD telah menyelidiki 'modal manusia' dan juga peran pengetahuan dalam daya saing internasional. Beberapa konferensi pada tahun 1997, termasuk satu yang disponsori oleh Bank Dunia, telah menempatkan pengetahuan tegas di jantung agenda ekonomi.

Driving Forces

Analisis kami menyarankan tiga kekuatan pendorong yang saling terkait yang mengubah aturan bisnis dan daya saing nasional:

Globalisasi - pasar dan produk yang lebih global. Products by Nike dan Perawan dikenal di seluruh dunia. Hari ini, bahkan resourcing menjadi global. Jadi banyak perusahaan outsourcing pembuatan dan pengembangan perangkat lunak untuk lokasi jauh.

Informasi / Pengetahuan Intensitas - produksi efisien mengandalkan informasi dan know-how; lebih dari 70 persen pekerja di negara-negara maju adalah informasi pekerja; banyak pekerja pabrik menggunakan kepala mereka lebih dari tangan mereka.

Jaringan dan Konektivitas - perkembangan seperti Internet membawa 'desa global' semakin dekat. Hasil akhirnya adalah bahwa barang dan jasa yang dapat dikembangkan, membeli, menjual, dan dalam banyak kasus bahkan yang disampaikan melalui jaringan elektronik. Electronic commerce menawarkan banyak keuntungan dalam hal penghematan biaya, efisiensi dan pasar tradisional mencapai lebih dari metode fisik

1.2 Karakteristik

Ekonomi pengetahuan berbeda dari ekonomi tradisional dalam beberapa hal utama: Ekonomi bukan kelangkaan, melainkan kelimpahan. Tidak seperti kebanyakan sumber daya yang habis ketika digunakan, informasi dan pengetahuan bisa dibagi, dan sebenarnya tumbuh melalui aplikasi.

Efek lokasi berkurang. Menggunakan teknologi tepat guna dan metode, pasar virtual dan organisasi virtual dapat diciptakan manfaat yang menawarkan kecepatan dan ketangkasan, dari sepanjang jam operasi dan jangkauan global.

Hukum, hambatan dan pajak sulit untuk diterapkan pada semata-mata secara nasional. Pengetahuan dan informasi 'kebocoran' ke tempat permintaan tertinggi dan hambatan yang terendah. Pengetahuan produk atau jasa yang disempurnakan pemerintah dapat harga premi atas produk sebanding dengan tertanam rendah intensitas pengetahuan atau pengetahuan.

Harga dan nilai sangat bergantung pada konteks. Dengan demikian informasi yang sama atau pengetahuan bisa memiliki nilai yang jauh berbeda bagi orang yang berbeda pada waktu yang berbeda. Pengetahuan ketika terkunci ke dalam sistem atau proses memiliki nilai yang melekat lebih tinggi daripada ketika itu dapat 'berjalan keluar dari pintu' dalam kepala orang.

Modal manusia - kompetensi - merupakan nilai komponen kunci dalam sebuah perusahaan yang berbasis pengetahuan, tetapi hanya sedikit perusahaan melaporkan tingkat kompetensi dalam laporan tahunan. Sebaliknya, perampangan sering dianggap sebagai positif 'pemotongan biaya' mengukur. Karakteristik ini, begitu berbeda dari ekonomi fisik, membutuhkan pemikiran baru dan pendekatan oleh para pembuat kebijakan, eksekutif senior dan pengetahuan pekerja. Untuk melakukannya, meskipun, memerlukan kepemimpinan dan pengambilan risiko, melawan yang berlaku dan lambat perubahan sikap dan praktek-praktek lembaga-lembaga dan praktik bisnis Luangkan waktu anda untuk berpikir “Bagaimana kalau semua hal-hal yang kita lakukan di lembaga kita menerima manfaat penuh dari segala sesuatu yang kita ketahui”. Ini adalah ide di belakang panduan Manajemen Pengetahuan yang pertama, “Learning to Fly” yang ditulis oleh Chris Collison and Geoff Parcell.

Bidang Manajemen Pengetahuan pada awalnya difokuskan pada teknologi penyimpanan dan penyajian informasi. Database dan sistem-sistem manajemen dokumen menjadi populer termasuk sistem untuk interogasi email dan hard drive pribadi. Hal ini berhasil membuat informasi korporasi dapat tersedia secara luas tetapi tidak menyebabkan peningkatan proporsional dalam hal “apa yang diketahui” oleh perusahaan. Telah banyak upaya untuk penciptaan aset-aset pengetahuan – penyajian informasi dalam bentuk yang dapat dimanfaatkan langsung oleh penggunanya. Pada saat ini BaKTI sedang dalam proses mengembangkan penyimpanan dokumen-dokumen berkaitan dengan pembangunan KTI, mengkonsolidasikan perpustakaan fisik yang dimiliki dan mengembangkan profil-profil para agen pembangunan beserta akitivitas yang dilakukan di masing-masing wilayah. Melalui website www.bakti.org, BaKTI menampilkan beberapa aset pengetahuan yang dimilikinya – menganalisa informasi yang tersedia melalui berbagai sumber dan disajikan dalam sebuah bentuk yang diharapkan dapat bermanfaat bagi para klien kami.

Tetapi sayangnya “apa yang kita ketahui” seringkali hanya terlintas dalam pikiran beberapa orang saja di dalam organisasi kita. Berdasarkan pengalaman pribadi dan sumber-sumber informasi yang dimilikinya, mereka mengembangkan cara-cara pendekatan terhadap masalah-masalah setempat yang sangat efektif; mereka memiliki jaringan kontak yang dapat membantu mereka untuk menyelesaikan masalah; dan mereka mengetahui cara untuk mengatasi kebuntuan prosedur administrasi di organisasi. Pengetahuan semacam ini yang ada di pikiran kita disebut sebagai pengetahuan “tacit”. Ketika orang-orang semacam ini bekerja pada kita, mereka merupakan sumberdaya yang tak ternilai – jika kita tahu siapa mereka dan jika mereka memiliki waktu dan kesediaan untuk membagi pengetahuan mereka kepada kita. Ketika mereka meninggalkan organisasi, maka pengetahuan tersebut akan pergi bersama mereka kecuali jika kita dapat menemukan cara untuk mentransfer atau mencatatnya. Proses pencatatan pengetahuan *tacit* dan mengubahnya menjadi pengetahuan yang eksplisit disebut “codifying”. Proses *codifying* membutuhkan waktu dan seringkali orang merasa terlalu sibuk untuk melakukan hal ini. Tetapi apabila pengetahuan mereka tidak dibagikan kepada yang lain maka akan menyebabkan terjadinya “reinventing the wheel” (menciptakan sesuatu yang telah dibuat oleh orang lain), atau mengulangi kesalahan yang telah dilakukan oleh orang lain. **Manajemen Pengetahuan** adalah menyangkut bekerja bersama sebagai sebuah tim untuk berkolaborasi dan berbagi pengetahuan dan untuk saling belajar. KIT, The Royal Tropical Institute – sebuah lembaga nirlaba di Belanda – telah menyiapkan sebuah sumber website yang komprehensif tentang terminologi manajemen pengetahuan dan pendekatan manajemen pengetahuan di dalam kerjasama pembangunan.

Manajemen pengetahuan korporasi yang efektif telah lama menjadi alat bisnis di dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Tetapi juga merupakan hal yang penting bagi organisasi yang terlibat di dalam pembangunan untuk menjadi lembaga pembelajaran – untuk mempraktekkan strategi manajemen pengetahuan yang tepat – sehingga mereka dapat memaksimalkan keefektifan sumberdaya manusia dan keuangan yang dimiliki. LSM dan lembaga-lembaga donor merupakan suatu bidang kerja yang sangat mobile dan oleh karena itu sangat penting bagi mereka untuk mempraktekkan strategi manajemen pengetahuan yang baik.

1.3 Berbagi Pengetahuan

Lembaga-lembaga pembangunan yang bangga sebagai lembaga pembelajaran, menekankan pentingnya pembagian pengetahuan sebagai bagian penilaian kinerja dari setiap staff. Silahkan membaca perbandingan kegiatan berbagi pengetahuan di tiga buah lembaga pengetahuan:: DFID, JICA dan Sida yang ditulis oleh Kenneth King dan Simon McGrath untuk Departemen Evaluasi Operasi Bank Dunia dan temukanlah informasi tentang strategi manajemen pengetahuan yang dimiliki oleh ADB, DFID and CIDA, UNDP, UNFPA, USAID, dan Bank Dunia. Melihat Australian Development Gateway disponsori AusAID sebagai kontribusinya kepada International Development Gateway Foundation. Anda juga dapat membaca artikel " In the Know" yang ditulis oleh Wright (2004) yang menjelaskan secara lebih lengkap tentang pengalaman Tearfund tentang manajemen pengetahuan. Untuk membagi informasi mengenai strategi pembagian pengetahuan organisasi anda pada situs ini, klik disini.

Beberapa metode berbagi pengetahuan yang telah terkenal dilakukan melalui:

- Pembentukan “Komunitas Pengetahuan” atau *Community of Practice* yang merupakan kumpulan orang yang memiliki minat yang sama atas sebuah topik tertentu dan dihubungkan melalui website, email, temu muka, dan penggunaan media cetak di dalam pembahasan isu-isu bersama, pertukaran dokumen dan pemberian dukungan satu sama lain. Berminat untuk memulai sebuah Komunitas Pengetahuan? Silahkan baca Komunitas Pengetahuan: Pelajaran dari Amerika Latin yang dibuat oleh INTRAC (International NGO Training and Research Centre).
- Berpartisipasi di dalam "Peer Assist". *Peer Assists* adalah bagian dari strategi “belajar sebelum melakukan” (istilah yang pertama kali terpakai perusahaan BP) di mana ketika sebuah tim akan melaksanakan sebuah proyek akan menghubungi tim lain yang telah memiliki pengalaman sebelumnya tentang pekerjaan tersebut untuk mendiskusikan masalah-masalah, resiko dan strategi yang akan diambil. Silahkan belajar tentang topik *Peer Assist*, *Retrospektif* dan teknik-teknik terkait lainnya dari *toolkit* yang dikembangkan oleh Bellanet, sebuah organisasi di Kanada yang memiliki misi untuk membantu Komunitas Pembangunannya untuk menangani masalah manajemen pengetahuannya secara lebih baik.

- "Storytelling" – seringkali merupakan cara yang terbaik untuk berbagi pengalaman dengan orang lain. Ini merupakan misi dari Insist Press yang menggunakan teknik bercerita dalam setiap publikasi mereka.
- Banyak organisasi juga membuat database "lessons learnt" dengan tujuan untuk meneruskan pengalaman mereka di lapangan kepada yang lainnya. Tanpa bermaksud mengurangi penghargaan terhadap upaya-upaya yang telah dilakukan dalam pembuatan database "lessons learnt", tapi seringkali data yang telah ada tidak dimanfaatkan secara maksimal. Untuk mengetahui bagaimana cara mengefektifkan database "lessons learnt" silahkan membaca artikel yang ditulis oleh Nancy Dixon dari organisasi *Common Knowledge*.
- Membuat "Blog" merupakan sebuah fenomena yang relatif baru di dalam dunia Manajemen Pengetahuan. Sebuah *Blog* mirip dengan editorial surat kabar di mana kolumnis membolehkan kita untuk mengirimkan komentar dan juga menyampaikan respon atas komentar tersebut. Silahkan mengunjungi sebuah Blog yang dikelola oleh Joiske Hulsebosch mengenai Komunitas Pengetahuan di dalam bidang pembangunan. Anda juga dapat memulai Blog anda dengan panduan dari artikel Techsoup "Ready to Start Blogging" Atau cari tahu tentang bagaimana memfasilitasi sebuah Blog Community.

Silahkan temukan beberapa referensi buku, artikel, studi kasus dan kajian pelajaran yang dipetik di website CGIAR (the Consultative Group on International Agricultural Research) Mereka juga memiliki toolkit pendekatan untuk berbagi pengetahuan yang sangat berguna. Pihak Canadian International Development Agency (CIDA) juga telah menghasilkan sebuah peralatan yang disebut " Knowledge Sharing: Meetings, Methods and Tools. Jika menurut anda peralatan ini sangat berguna maka BaKTI akan menerjemahkannya ke dalam Bahasa Indonesia dan menyediakannya di website ini. Silahkan kirimkan komentar anda pada kami hari ini. USAID telah membuat sebuah bibliografi berjudul " Knowledge Management and Knowledge Sharing for Development: Donor & NGO Experiences and Tools & Techniques". Bibliografi ini meliputi evaluasi atas pengalaman-pengalaman donor, praktek-praktek terbaik dan pelajaran yang dipetik dari beberapa LSM beserta peralatan yang digunakan.

Kadangkala kata-kata yang tertulis tidak dapat digunakan sebagai pengganti pengalaman pribadi. Oleh karena itu, banyak lembaga menyediakan fasilitas “Ask an Expert” sebagaimana yang dilakukan oleh FAO dan disambungkan dengan situs “Best Practice” mereka. Organisasi UNFPA juga memiliki semacam fasilitas *Ask an Expert* untuk para staffnya yang disebutkan “Knowledge Assets” dan pada Pertemuan Masyarakat Informasi Sedunia di Jenewa, Swiss mereka menyediakan sebuah peralatan yang digunakan untuk menciptakan “Knowledge Assets” tersebut yang disebut Portable Knowledge Asset Development System

Ungkapan Peter Drucker yang sangat terkenal, yaitu:

the basic economic resource is no longer capital, nor natural resources, not labor. It is and will be knowledge

Perubahan dunia ini mengarah ke fenomena bahwa sumber ekonomi bukan lagi dalam bentuk *money capital* atau *sumber daya alam*, tapi ke arah *knowledge capital*. Justru karena knowledge alias pengetahuan ini kedepannya memegang peranan penting, oleh karena itu harus kita kelola. Setelah era efisiensi pada tahun 1950an dan 1960an, era kualitas pada tahun 1970an dan 1980an,serta fleksibilitas dalam tahun 1980an dan 1990an, maka kini hidup dalam era inovasi (Janszen,2000). Era inovasi ini muncul karena situasi bisnis saat ini dipengaruhi oleh banyak sekali perubahan yang berjalan cepat dan sulit diramalkan, perubahan-perubahan tersebut terutama disebabkan oleh pesatnya perkembangan teknologi informasi, terjadinya globalisasi, serta demokratisasi (*Business Week,2001;Garvin,2000; Schiro 2000*). Dikutip dari Bambang Setiarso

Davenport dan Prusak (1998) membedakan pengertian antara data, informasi dan pengetahuan yaitu : “knowledge is neither data nor information, though it related to both, and the differences between these terms are often a matter of degree”.

Data is a set of discrete,objective facts about events. Seperti yang dicontohkan oleh Davenport dan Prusak, bila seseorang pelanggan datang untuk mengisi tanki mobilnya ke pompa bensin, maka transaksi yang terjadi dapat digambarkan sebagian oleh data, yaitu berapa uang yang harus dibayarkan, berapa liter bensin yang diisikan, namun tidak menjelaskan mengapa pelanggan itu datang ke pompa bensin, kualitas pelayanan pompa

bensin, dan tidak dapat meramalkan kapan lagi pelanggan tersebut akan kembali ke pompa bensin.

Dalam organisasi, data terdapat dalam catatan-catatan (records) atau transaksi-transaksi.

Information is data that makes a difference.

Menurut Peter Drucker, tidak seperti data, informasi mempunyai makna (*meaning*) yang ditimbulkan oleh relevansi dan tujuan yang diberikan oleh penciptanya. Misalnya pembebas informasi menyampaikan bahwa pelanggan mengisi tanki mobilnya dengan bensin premium, bukan premium, mengandung tujuan tertentu yang dikaitkan dengan lawan bicara, atau mengandung relevansi tertentu yang dikaitkan dengan lawan bicara, atau mengandung relevansi tertentu yang dikaitkan dengan topik pembicaraan. Davenport dan Prusak memberikan metode mengubah **data** menjadi **informasi** melalui kegiatan yang dimulai dengan huruf **C**: *contextualized*, *calculated*, *corrected*, dan *condensed*. Dalam organisasi, informasi terdapat dalam pesan (*messages*).

1.4 Memahami pengetahuan manajemen dan informasi manajemen: kebutuhan untuk sebuah perspektif empiris

Apakah Knowledge Management (KM) yang muncul disiplin atau hanya sebuah label baru untuk Informasi Manajemen (IM)? Untuk menyediakan beberapa jawaban atas pertanyaan ini, artikel meringkas bukti empiris tentang bagaimana KM dipraktikkan dalam beberapa jenis organisasi mendemonstrasikan berbagai pendekatan organisasional yang digunakan dan proses yang terlibat. Berdasarkan sebuah studi eksploratif KM praktek, menyajikan artikel tipologi metodologi yang digunakan dalam berbagai organisasi untuk menggambarkan apa yang dapat dianggap sebagai sifat tertentu KM untuk menunjukkan perbedaan potensial dengan IM. Bagian pertama dari artikel membahas konsep-konsep yang berkaitan dengan pengelolaan informasi dan pengetahuan. Bagian kedua memberikan gambaran mengenai kerangka kerja konseptual yang digunakan untuk penelitian dan presentasi dan diskusi tentang hasilnya.

Perbedaan antara Knowledge Management (KM) dan Information Management (IM) masih jauh dari baik-diartikulasikan dalam literatur KM dan ini diperparah dengan kebingungan di sekitar konsep pengetahuan dan informasi. Pada kenyataannya, tidak ada konsensus mengenai klaim bahwa KM adalah suatu bidang baru dengan basis penelitian sendiri, karena banyak dari terminologi dan teknik yang digunakan, seperti pengetahuan pemetaan, tampaknya telah dipinjam dari kedua IM dan kepustakawanan (Koenig, 1997). KM dianggap oleh beberapa orang sebagai bisnis keselamatan dan oleh orang lain sebagai "baju baru kaisar" (Martensson, 2000). Di satu sisi, penulis seperti Gourlay (2000) dan Beckman (1999) sekarang muncul KM sebagai sebuah disiplin. Menurut Beckman, istilah ini diciptakan untuk pertama kalinya pada tahun 1986 oleh Dr Karl Wiig yang menulis salah satu buku pertama pada topik, Knowledge Management Foundations yang diterbitkan pada tahun 1993. Di sisi lain, orang lain, seperti Broadbent (1998), Streatfield dan Wilson (1999), mengklaim bahwa perusahaan dan informasi profesional telah berlatih selama bertahun-tahun kegiatan yang berkaitan dengan KM. Streatfield dan Wilson (1999) berpendapat bahwa konsep pengetahuan adalah terlalu disederhanakan dalam literatur KM, dan mereka mempertanyakan secara serius upaya untuk mengelola apa yang orang dalam pikiran mereka. Namun demikian, ada bunga riil dan antusiasme di KM seperti yang diungkapkan oleh meningkatnya jumlah publikasi yang berkaitan dengan topik sejak tahun 1995 (Mahdjoubi & Harmon, 2001). Selain itu, perpustakaan dan informasi pers telah menyarankan untuk beberapa tahun bahwa itu adalah bidang yang berkembang sangat menarik bagi informasi yang profesional, karena mereka memiliki keahlian yang diperlukan untuk bekerja di lapangan (Broadbent, 1997; Abram, 1997; Chase, 1998; Henczel, 2001; Oxbrow & Abell, 2002).

Dalam komunitas bisnis, juga ada minat yang kuat untuk KM. Sebuah survei yang dilakukan pada tahun 1997 dari 200 besar perusahaan AS mengungkapkan bahwa 80% dari perusahaan memiliki pengetahuan inisiatif (KPMG, 2000). Inovasi teknologi telah dikutip sebagai alasan utama untuk kepentingan saat ini di KM (Covin & Stivers, 1997). Dalam sektor teknologi tinggi, serta perusahaan konsultan, resikonya sangat tinggi karena pengetahuan dianggap sebagai "satu-satunya sumber daya ekonomi bermakna" (Choo, 1998, 2). Organisasi sektor swasta bukan satu-satunya yang memeluk KM. Sistematis berbagi pengetahuan adalah

menganggap peran yang lebih besar dalam semua jenis organisasi di seluruh dunia (World Bank, 1999; Luen & Al-Hawamdeh, 2001). Beberapa inisiatif KM baru-baru ini di Inggris Raya mencakup pembentukan pengetahuan pos petugas di British Council dan pengangkatan seorang Chief Knowledge Officer di Pasar NatWest (Skok, 2000). Klaim manfaat potensial KM berlimpah dan beragam, mulai dari meningkatkan produktivitas, pengambilan keputusan, pelayanan pelanggan dan inovasi (Lihat MacMorrow, 2001, untuk review klaim ini).

Meskipun banyak inisiatif KM didokumentasikan dalam literatur bisnis (Davenport & Prusak, 1998), apa yang sebenarnya terkandung dalam inisiatif ini tetap tidak jelas dan ambigu karena ada banyak interpretasi dari manajemen pengetahuan. Dan, baru-baru ini ditinjau oleh Hlupic et al. (2002) mengidentifikasi 18 definisi yang berbeda KM. Banyak usaha telah dilakukan untuk mendefinisikan KM dari perspektif teoretis (Choo, 1998; Srikantiah & Koenig, 1999, Oluic-Vuković, 2001, Mac Morrow, 2001) dan untuk mengidentifikasi berbagai jenis pengetahuan organisasi (Nonaka & Takeuchi 1995, Boisot 1998, Brown & Duguid 1998). Usaha-usaha ini tidak benar-benar alamat hubungan antara KM dan IM.

Baru-baru ini, tidak adanya perbedaan yang jelas antara informasi dan pengetahuan yang telah diakui sebagai masalah utama dengan KM sastra (Martensson, 2000; Tsoukas & Vladimirou, 2000; Kakabadse, et al., 2001). Gourlay (2000) menunjukkan bahwa praktek-praktek KM berfokus terutama pada representasi pengetahuan bukan dengan ilmu per se, membuat perbedaan antara KM dan IM bahkan lebih kabur. Memang ada garis tegas antara KM dan IM baik pada tingkat konseptual dan praktis. Pada artikel ini, kami ingin menyarankan bahwa dalam rangka untuk mengetahui apa yang pengetahuan dan manajemen dalam konteks organisasi, ada kebutuhan untuk menguji metodologi yang digunakan dalam inisiatif KM. Banyak dari studi-studi kasus yang diterbitkan dalam literatur yang terkait dengan perusahaan-perusahaan konsultan besar, yang adalah perintis di daerah itu, pinjaman kepercayaan kepada keyakinan bahwa hanya KM cara pemasaran untuk konsultan. Tujuan kami adalah untuk menunjukkan bahwa ada banyak jenis organisasi yang telah

mengembangkan minat untuk KM, dan bahwa ilmu informasi kebutuhan masyarakat untuk mengambil fenomena ini ke dalam account.

Artikel ini tidak berusaha untuk meninjau literatur KM maupun untuk menutup perdebatan tentang perbedaan KM versus IM. Tujuan kami yang sederhana adalah meringkas beberapa bukti empiris mengenai bagaimana KM dipraktekkan dalam berbagai jenis organisasi, baik dari sektor publik dan swasta dalam rangka untuk menunjukkan berbagai pendekatan organisasional yang digunakan dan proses yang terlibat. Artikel meneliti konsep-konsep yang berkaitan dengan pengelolaan informasi dan pengetahuan. Definisi IM dan KM secara singkat disajikan untuk membatasi perbedaan mereka, dan untuk menjelaskan kerangka konseptual yang digunakan untuk penelitian. Dan akhirnya, berdasarkan sebuah studi eksploratif, menyajikan artikel tipologi metodologi yang digunakan dalam berbagai organisasi, metodologi yang menggambarkan sifat tertentu KM dan hasil studi ini dibahas.

Konsep terkait

Terminologi dan disiplin ilmu baru sering menghasilkan skeptisisme sah. Beberapa tahun yang lalu, Cronin (1985, viii) berurusan dengan pertanyaan "apakah ada sesuatu yang baru dalam bidang pengelolaan informasi, atau itu hanya sebuah label untuk ritzier kepustakawanan?" Dalam bukunya, ia berusaha untuk menunjukkan bahwa IM adalah sebuah bidang interdisipliner baru sedang mengatasi pendekatan baru untuk pengelolaan informasi. Tidak semua orang berbagi antusiasme. Connell (1981, 78) berpendapat bahwa ide tentang manajemen sumber daya informasi "yang disamakan yang kurang usaha untuk menyediakan pekerjaan yg amat enteng untuk pengolahan data penuaan manajer". Memang, manajemen informasi, sumber daya informasi, dan pengetahuan menimbulkan sejumlah masalah konseptual. Cronin (1985, viii) benar menunjukkan bahwa "ada banyak definisi informasi manajemen karena ada pendukung konsep ... definisi informasi berlimpah (dan) definisi manajemen banyak dan beragam". Demikian pula, Eaton dan Bawden (1991) telah mempertanyakan gagasan bahwa informasi adalah suatu sumber daya yang dapat dengan mudah dikelola. Pendekatan yang sama telah diambil mengenai KM, dengan Andrea-Mercer

dan Bawden (2002) berpendapat bahwa masalah ini bahkan lebih bisa diterapkan untuk pengelolaan pengetahuan.

Untuk membedakan pengelolaan informasi dari manajemen pengetahuan, seseorang harus memeriksa ditarik perbedaan antara konsep-konsep yang berkaitan: data, informasi, pengetahuan dan kecerdasan. Upaya-upaya untuk mendefinisikan konsep ini banyak dan menghasilkan hasil yang sedikit berbeda, tergantung pada disiplin yang memandang mereka. Kamus mendefinisikan data sebagai informasi faktual (pengukuran atau statistik) yang digunakan sebagai dasar untuk penalaran, diskusi, atau perhitungan; informasi sebagai penerimaan komunikasi atau pengetahuan atau kecerdasan pengetahuan sebagai syarat untuk mengetahui sesuatu yang diperoleh melalui pengalaman atau kondisi untuk memahami kebenaran atau fakta melalui penalaran, dan kecerdasan sebagai kemampuan untuk memahami dan menerapkan pengetahuan. Untuk Meadow, et al. (2000), data yang merujuk pada "string simbol-simbol dasar, seperti angka atau huruf" (hal.35). Ketika mereka menunjukkan, informasi "tidak memiliki makna yang diterima secara universal, tetapi pada umumnya membawa konotasi dievaluasi, divalidasi atau data yang berguna" (hal.35). Pengetahuan, di sisi lain, melibatkan "suatu tingkat kepastian yang lebih tinggi atau validitas dari informasi" dan "memiliki karakteristik informasi dan disepakati bersama dalam masyarakat" (Meadow, et al. 2000, p.38). Intelijen, untuk penulis sebelumnya, adalah bentuk informasi tetapi juga "ukuran kapasitas penalaran" (hal. 39). Seperti kita lihat, banyak konseptual ada tumpang tindih antara semua istilah-istilah ini.

Wiig (1999) mendefinisikan informasi sebagai fakta dan data yang terorganisir untuk menggambarkan situasi tertentu dan pengetahuan sebagai seperangkat kebenaran dan keyakinan, perspektif dan konsep, penilaian dan harapan, metodologi dan know-how. Oleh karena itu, informasi dapat dilihat sebagai data dibuat bermakna dengan menjadi dimasukkan ke dalam konteks dan pengetahuan sebagai data dibuat bermakna melalui seperangkat keyakinan tentang hubungan kausal antara tindakan dan konsekuensi kemungkinan mereka, yang diperoleh melalui salah satu kesimpulan atau pengalaman (Mitchell, 2000). Pengetahuan berbeda dari informasi dalam bahwa prediksi dan dapat digunakan untuk memandu tindakan sementara hanya informasi adalah data dalam konteks. Sebagai contoh,

jika data mentah adalah -10 derajat, maka informasi itu akan menjadi -10 derajat di luar, dan pengetahuan akan yang dingin -10 derajat dan satu harus baju hangat. Dengan kata lain, pengetahuan adalah lebih dekat untuk bertindak, sementara informasi yang dapat dilihat sebagai dokumentasi dari setiap potongan-potongan pengetahuan.

Seperti yang ditunjukkan oleh berbagai definisi, itu masih belum jelas apa pengetahuan dan bagaimana dapat dikelola. KM sastra yang cenderung untuk berlangganan definisi cukup inklusif dalam praktek pengetahuan dan konsep pengetahuan dan informasi yang sering digunakan secara bergantian (Kakabadse et al., 2001). Salah satu contoh dari definisi ini, ditulis oleh Davenport dan Prusak (1998, p.5) menjelaskan "pengetahuan (sebagai) suatu campuran fluida berbingkai pengalaman, nilai, informasi kontekstual, dan wawasan ahli yang memberikan kerangka untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman-pengalaman baru dan informasi ". Nonaka dan Takeuchi (1995, hal.58) berpendapat bahwa "informasi adalah aliran pesan, sementara pengetahuan yang diciptakan oleh arus informasi yang sangat tertanam dalam keyakinan dan komitmen dari tempatnya." Definisi ini tidak sangat membantu untuk membedakan informasi dari pengetahuan - informasi dasar pengetahuan, yang terakhir ini lebih terkait dengan nilai-nilai, keyakinan, dan tindakan - dan tidak jelas apakah pengetahuan individu dan organisasi yang sama atau berbeda.

Pengetahuan organisasi sering dikelompokkan ke dalam tipologi. Sebagai contoh, Nonaka dan Takeuchi (1995) mengidentifikasi pengetahuan tacit dan eksplisit; Choo (1998a) melihat tiga jenis pengetahuan (diam-diam, eksplisit, dan budaya), dan Boisot (1998) menggambarkan empat jenis (pribadi, milik, pengetahuan umum dan akal sehat).

Pengetahuan diam-diam tampaknya menjadi perhatian utama KM penulis dan telah banyak diskusi dalam literatur tentang alam. Pengetahuan tacit didefinisikan sebagai tindakan-based, entrained dalam praktek, dan karena itu tidak dapat dengan mudah dijelaskan atau digambarkan, tetapi dianggap sebagai jenis pengetahuan dasar yang dibangun pengetahuan organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995; Choo 1998a).

Mengelola informasi dan pengetahuan: sebuah kerangka kerja konseptual Pengetahuan dan informasi yang tidak statis melainkan bergerak melalui organisasi-organisasi dalam berbagai cara. Salah satu cara untuk membedakan antara KM dan IM adalah untuk mengidentifikasi proses-proses atau langkah-langkah yang terlibat dalam kedua bidang. Tegasnya, IM berfokus pada "rencana dan kegiatan yang harus dilakukan untuk mengontrol organisasi catatan" (Tempat & Hyslop, 1982). Nuansa antara IM

Rekaman pimpinan dan Informasi Manajemen Sumber Daya halus karena, sebagaimana disebutkan sebelumnya, semua istilah-istilah ini cenderung digunakan secara bergantian. Untuk Wilson (1989), IM adalah manajemen sumber daya informasi dari sebuah organisasi dan melibatkan manajemen teknologi informasi. Choo (1998b) mengusulkan suatu model proses IM. Disajikan sebagai sebuah siklus, model Choo IM 5 memerlukan langkah dasar: identifikasi kebutuhan informasi, informasi akuisisi, informasi organisasi dan penyimpanan, penyebaran informasi dan informasi digunakan. Setiap langkah membutuhkan perencanaan, organisasi, koordinasi dan kontrol dari sejumlah kegiatan yang didukung oleh teknologi informasi. Menurut Choo, IM adalah kunci untuk mempertahankan penciptaan pengetahuan dan aplikasi dalam organisasi dan harus mengarah pada 'organisasi cerdas'. Walaupun pandangannya tidak baru-baru ini, Cronin (1985) menyatakan bahwa fokus IM sering inisiatif untuk mengendalikan informasi dicatat secara sistematis dan kurang mengenai penggunaan catatan-catatan ini (misalnya, lihat Archives British Columbia, 2002). Meskipun unsur manusia dianggap dalam teknik-teknik seperti informasi audit dan pemetaan, IM atau program IRM cenderung menerapkan dan memelihara sistem informasi dan menempatkan penekanan kuat pada sumber daya informasi dan teknologi. Di sisi lain, orang-orang manajemen adalah sebuah komponen penting KM (Gourlay, 2000).

Upaya untuk mendefinisikan proses KM banyak. Nonaka dan Takeuchi (1995) menggambarkan empat proses konversi pengetahuan: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Setiap proses melibatkan konversi salah satu bentuk pengetahuan (diam-diam atau eksplisit) untuk bentuk lain pengetahuan (diam-diam atau eksplisit). Model ini berfokus pada isu penting bagaimana pengetahuan dapat dibuat melalui organisasi berbagi dan bermanfaat untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan kunci tertentu dalam manajemen pengetahuan. Hlupic et. al. (2002) merujuk kepada Ruggles yang

mengidentifikasi tiga jenis kegiatan utama: generasi pengetahuan yang melibatkan penciptaan ide-ide baru dan pola-pola baru; pengetahuan kodifikasi, dan transfer pengetahuan, menjamin pertukaran pengetahuan antara individu dan departemen. Tak satu pun dari model proses ini cukup luas untuk memungkinkan analisis lengkap aliran pengetahuan organisasi, dengan menghilangkan beberapa langkah penting dalam rantai pengetahuan, seperti memperoleh dan menyimpan pengetahuan. Model lain, diusulkan oleh Oluic-Vuković (2001) menguraikan 5 langkah dalam pengolahan pengetahuan rantai: pengumpulan, pengorganisasian; pemurnian; mewakili; dan sosialisasi. Model ini mencakup lebih lengkap rentang aktivitas organisasi yang terlibat dalam aliran pengetahuan. Ini mirip dengan informasi proses siklus-hidup yang saling menyarankan lagi aspek IM dan KM.

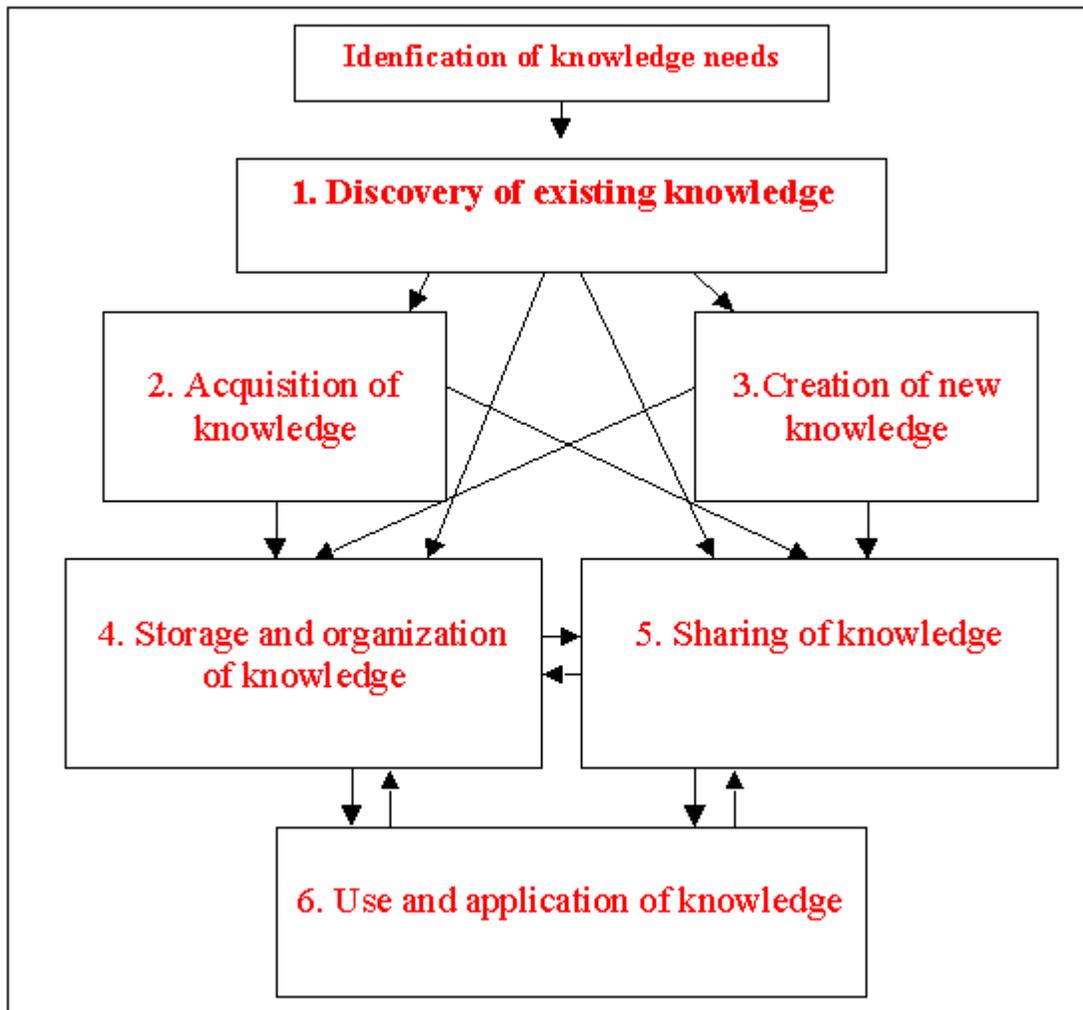
Untuk menganalisis sejumlah inisiatif KM, kita membutuhkan sebuah kerangka kerja yang dapat membantu kita untuk membandingkan kegiatan yang terlibat dalam inisiatif ini. Kami memutuskan bahwa proses identifikasi atau kelompok kegiatan akan membantu terlepas dari masalah-masalah konseptual yang disebutkan di atas. Untuk mengembangkan sebuah kerangka kerja konseptual untuk penelitian kami, proses-proses model terakhir telah diubah sedikit (Gambar 1) didasarkan pada kita membaca literatur KM. Pertama, "mengumpulkan" langkah telah dipisahkan menjadi tiga proses yang berbeda, masing-masing yang berbeda dari yang lain: penemuan, akuisisi, dan penciptaan pengetahuan. Kedua, menyempurnakan dan proses yang mewakili telah dihapus. Penyulingan bukanlah sebuah proses yang cukup besar dalam aliran pengetahuan, tetapi hanya satu aspek langkah penciptaan pengetahuan dan representasi pengetahuan umumnya jatuh dalam lingkup organisasi penyimpanan dan proses. Ketiga, proses terpisah berbagi pengetahuan telah ditambahkan. Proses ini benar-benar menggantikan penyebaran pengetahuan di model sebelumnya, seperti berbagi tampaknya menjadi terminologi yang lebih umum digunakan di bidang KM. Penemuan melibatkan menemukan pengetahuan internal dalam organisasi. Proses ini adalah yang sering dikutip ungkapan, "kalau saja kita tahu apa yang kita ketahui". Besar, non-hirarkis atau organisasi terpisah secara geografis menemukan proses pengumpulan pengetahuan ini sangat membantu sebagai salah satu bagian dari organisasi mungkin tidak sadar akan pengetahuan yang ada dalam bagian-bagian lain. Melibatkan akuisisi membawa pengetahuan ke dalam sebuah organisasi dari sumber eksternal. Penciptaan pengetahuan baru dapat dicapai dalam beberapa cara. Pertama, pengetahuan internal dapat dikombinasikan dengan pengetahuan internal

lainnya untuk menciptakan pengetahuan baru. Dan kedua, informasi dapat dianalisa untuk menciptakan pengetahuan baru. Ini menambah nilai informasi sehingga mampu menghasilkan tindakan. Salah satu contoh dari proses penciptaan pengetahuan ini adalah kecerdasan kompetitif. Teknologi yang berguna pada tahap ini karena mereka dapat memfasilitasi penciptaan pengetahuan baru melalui sintesis data dan informasi yang diambil dari berbagai sumber (Oluic-Vuković, 2001).

Setelah pengetahuan telah dikumpulkan, hal itu harus disimpan dan dibagi. Berbagi pengetahuan melibatkan transfer pengetahuan dari satu (atau lebih) orang ke orang lain satu (atau lebih). Berbagi pengetahuan seringkali merupakan keasyikan utama dengan pengetahuan manajemen dan sering dibahas dalam literatur. Kebanyakan organisasi tidak hanya mengabaikan ide bahwa semua pengetahuan harus didokumentasikan, tetapi mereka juga harus siap untuk menerapkan metode yang berbeda untuk berbagi berbagai jenis pengetahuan (Snowden, 1998).

Hal ini kami berpendapat bahwa fokus KM bukan pada distribusi atau penyebaran pengetahuan, tetapi pada berbagi. Walaupun pengetahuan dapat diperoleh pada tingkat individu, untuk menjadi berguna itu harus dibagi oleh komunitas, sering disebut sebagai sebuah komunitas praktik. Sebagai contoh, jika hanya ada satu orang yang mengetahui aturan dan prosedur organisasi, peraturan dan prosedur tersebut akan sia-sia dan bermakna. Di sisi lain, aturan dan prosedur yang berasal dari masyarakat dan ada tepat untuk mengatur kegiatan kelompok. Berbagi pengetahuan kemudian penting ketika karyawan baru tiba dan lain berhenti. Pengelolaan informasi yang tidak benar-benar fokus pada sharing informasi dan lebih berorientasi ke arah kontrol, pemeliharaan, dan penyimpanan informasi. Satu bisa juga berpendapat bahwa manfaat dan kebermaknaan informasi tidak bergantung lebih banyak pada konsumsi kolektif atau berbagi: konsumsi secara perorangan dan menggunakan bisa sangat efektif dari sudut pandang organisasi. Bahkan, terlalu banyak distribusi informasi dapat menyebabkan informasi yang berlebihan yang dapat melumpuhkan tindakan. Berbagi pengetahuan dianggap, misalnya, oleh Bank Dunia sebagai penting bagi pembangunan ekonomi dan sebagai langkah berikutnya yang penting melampaui penyebaran informasi (MacMorrow, 2001). Pada akhirnya, siklus manajemen pengetahuan tidak lengkap atau berhasil jika tidak ada upaya untuk memastikan penggunaan yang disimpan dan berbagi

pengetahuan. Di sisi lain, keberhasilan proyek IM dicapai ketika pelestarian dan pengambilan informasi dijamin sementara keberhasilan sebuah program KM pada akhirnya tergantung pada berbagi pengetahuan (Martensson, 2000).



Gambar 1: Conceptual framework: knowledge management processes

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kecenderungan umum dalam praktik KM di beberapa jenis organisasi dalam rangka untuk mendapatkan informasi tentang mengapa dan bagaimana organisasi mempraktekkan manajemen pengetahuan. Secara khusus, tujuannya adalah untuk menentukan enam dimensi inisiatif KM:

1. Menyatakan tujuan dan sasaran
2. Jenis pengetahuan yang dikelola
3. Sumber dan konsumen pengetahuan
4. Pengetahuan proses yang terlibat;
5. Metodologi yang digunakan;
6. Dan teknologi yang digunakan

Pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

- Apakah enam dimensi yang sama atau berbeda dengan organisasi lain?
- Apakah ada perbedaan mendasar dalam praktek KM antara organisasi-organisasi dari sektor publik dan mereka yang berasal dari sektor swasta dalam hal fokus?
- Apa metodologi tertentu yang menjadi ciri proyek KM?

Sebagai suatu studi eksplorasi, metodologi yang terdiri untuk melakukan sejumlah kecil studi kasus dengan menggunakan bahan-bahan yang diterbitkan di berbagai organisasi yang melaksanakan proyek-proyek KM. Dua belas kasus yang diidentifikasi melalui pencarian literatur dan LISA ABI Inform serta pencarian internet menggunakan kunci frase "pengetahuan manajemen": 6 organisasi sektor swasta, dan 6 organisasi sektor publik. Organisasi sektor publik termasuk pemerintah dan lembaga-lembaga antar pemerintah. Tiga kriteria pemilihan yang digunakan:

Hanya kasus-kasus yang cukup informasi deskriptif yang tersedia dimasukkan; Hanya kasus di mana informasi yang diterbitkan setelah tahun 1998 tetap dipertahankan; Untuk sektor swasta, hanya kasus yang tidak terkait dengan bisnis konsultan dinilai. Setiap kasus dibahas dan rincian dari setiap bidang minat yang diambil dan dicatat. Data itu kemudian dibandingkan dan dianalisa. Studi kasus tidak diasumsikan pemeriksaan mendalam dari kegiatan KM setiap organisasi. Jelaslah bahwa praktek-praktek manajemen pengetahuan seringkali dilakukan dengan sebutan lainnya dan karena itu tidak diidentifikasi dalam tinjauan pustaka. Dan, mungkin, banyak dari organisasi-organisasi ini praktik KM di daerah

lain yang tidak dijelaskan dalam publikasi yang digunakan. Sebuah studi komprehensif tentang praktik KM di dalam organisasi mana pun akan memerlukan pengumpulan data dari setiap organisasi, digabungkan dengan pengamatan dan wawancara, dan idealnya pendekatan etnografi. Namun, ada beberapa organisasi inisiatif yang telah juga didokumentasikan sebagai proyek KM. Organisasi mempraktikkan KM adalah, tidak mengherankan, rawan untuk mendokumentasikan dan berbagi pengalaman: tampaknya ini konsisten dengan filsafat yang mendasari KM. Oleh karena itu, terlepas dari keterbatasan metodologi kita, itu adalah mungkin untuk mengumpulkan cukup banyak informasi mengenai setiap kasus.

Enam organisasi mempertahankan dari sektor swasta adalah:

1. Monsanto, sebuah perusahaan yang ditujukan untuk produk-produk pertanian dan bahan kimia yang digunakan dalam produk konsumen
2. Hoffmann-LaRoche, sebuah perusahaan farmasi; Hewlett-Packard, terlibat dalam industri komputer; BP Amoco, aktif dalam industri minyak bumi; Kasus Corporation, memproduksi pertanian dan peralatan konstruksi;
3. Buckman Laboratories, perusahaan farmasi lain.

Enam organisasi mempertahankan dari sektor publik adalah:

- Canadian International Development Agency (CIDA)
- Kesehatan Kanada
- US Army Corps of Engineers (US Army)
- Departemen Angkatan Laut (US Navy)
- World Bank
- Organisasi Kesehatan Dunia (WHO).

Hasil dan diskusi

Analisis kami sepenuhnya didasarkan pada terminologi yang digunakan dalam dokumentasi, terminologi yang tidak selalu jelas dalam hal implikasi konseptual. Yang menyatakan tujuan dan sasaran yang bervariasi dari satu organisasi ke yang lain tetapi mereka semua memiliki kesamaan gagasan peningkatan berbagi pengetahuan (Tabel 1). Untuk semua organisasi

sektor swasta, yang bertujuan untuk memfasilitasi berbagi pengetahuan karyawan di seluruh organisasi. Sebagai contoh, pengetahuan diam-diam bersama masyarakat melalui praktek dengan membuat orang bekerja sama atau berinteraksi di tempat kerja, pengetahuan eksplisit yang tersedia melalui sistem pakar dan ahli pemetaan sumber daya dan pengetahuan mereka. Perusahaan farmasi fokus pada satu tujuan jelas terkait dengan pengurangan waktu untuk menyetujui produk-produk baru. Untuk lembaga-lembaga sektor publik, dengan tujuan berbagi pengetahuan meliputi tidak hanya dalam organisasi tetapi juga di luar dengan mitra dan masyarakat umum. Tujuan lain yang mengangkat dan menangani dengan penciptaan pengetahuan, penemuan, akuisisi, aplikasi dan akumulasi (Tabel 2 untuk ringkasan kasus dari masing-masing diberi nomor 1 sampai 12).

Monsanto	<ul style="list-style-type: none"> - Membuat dan mengaktifkan lingkungan belajar dan berbagi - Menghubungkan masyarakat dengan pengetahuan orang lain - Menghubungkan orang dengan informasi - Aktifkan konversi informasi untuk pengetahuan - Encapsulate pengetahuan untuk memfasilitasi transfer - Menyebarkan pengetahuan
Hoffmann-LaRoche	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kecepatan peluncuran produk baru dengan memanfaatkan pengetahuan perusahaan - Seorang tiga bulan pengurangan waktu yang dibutuhkan untuk menerima persetujuan pada obat baru utama - Membantu tim produk prototipe pengetahuan yang diperlukan untuk aplikasi obat baru - Menghasilkan peta komprehensif sumber-sumber pengetahuan
Hewlett-Packard	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan berbagi pengetahuan di seluruh unit - Memfasilitasi berbagi pengetahuan melalui jaringan informal - Menetapkan bahasa yang sama dan kerangka kerja manajemen KM - Ringkaskan pengetahuan di salah satu unit bisnis
BP Amoco	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungkan individu dalam perusahaan untuk menghindari

	re-inventing roda
Kasus Corporation	<ul style="list-style-type: none"> - Berbagi intelijen bisnis dengan karyawan - Buat repositori sentral untuk apa yang mereka ketahui tentang pesaing, pasar, industri mereka
Buckman Laboratories	<ul style="list-style-type: none"> - Mempercepat akumulasi dan penyebaran pengetahuan dalam perusahaan (aktif di 80 negara) - Memfasilitasi pertumbuhan nilai pengetahuan yang ada dalam perusahaan - Menyediakan pelanggan dengan tingkat dukungan maksimal melalui berbagi pengetahuan dengan pelanggan
	-
CIDA	<ul style="list-style-type: none"> - Dukungan CIDA untuk menjadi lebih berbasis pengetahuan organisasi belajar melalui penciptaan, berbagi dan penerapan pengetahuan dalam CIDA dan di antara CIDA dan mitra-mitranya
Health Canada	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan pengetahuan yang berada di dalam organisasi untuk memenuhi misi yang kami adalah untuk membantu orang-orang dari Kanada untuk menjaga dan meningkatkan kesehatan mereka - Menggunakan pengetahuan untuk analisis dan bukti-pengambilan keputusan berdasarkan
US Army	<ul style="list-style-type: none"> - Dukungan organisasi rencana bisnis strategis - Penciptaan dan mempertahankan basis pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas - Meningkatkan kemampuan tenaga kerja untuk memanfaatkan basis pengetahuan - Capitalize atas aset pengetahuan untuk mengembangkan proses bisnis inti
US Navy	<ul style="list-style-type: none"> - Memfasilitasi penciptaan dan berbagi pengetahuan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik

	<ul style="list-style-type: none"> - Bank Dunia Buat strategi global untuk berbagi pengetahuan - Meningkatkan kemudahan aksesibilitas ke Bank Dunia pengetahuan, baik secara internal maupun eksternal - Memfasilitasi akses ke global terbaik berpikir dan keahlian pembangunan
WHO	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan akses dan berbagi toko di dunia pengetahuan kesehatan global - Meningkatkan dan memperluas penggunaan akses elektronik untuk pengetahuan

Dari tujuan yang disebutkan, kami mampu menurunkan proses KM berikut ini, selain untuk berbagi pengetahuan:

Penciptaan pengetahuan melalui forum atau kombinasi pengetahuan internal (Monsanto, Hewlett-Packard, Buckman Laboratories, CIDA, dan US Army, US Navy, Bank Dunia, WHO).

Penemuan pengetahuan juga merupakan bagian dari sebagian besar inisiatif KM (Monsanto, Hoffmann-LaRoche, Hewlett-Packard, Case Corporation, Buckman Laboratories, Kesehatan Kanada, US Army, US Navy, Bank Dunia, dan WHO). Hal ini dilakukan terutama melalui pencarian internal dilakukan oleh wartawan pengetahuan seperti di Hewlett-Packard.

Akuisisi pengetahuan ditekankan kurang, dengan hanya Monsanto untuk sektor swasta, dan CIDA, Kesehatan Kanada, dan WHO di sektor publik termasuk akuisisi pengetahuan eksternal. Apa yang dimaksud dengan pengetahuan eksternal tidak selalu jelas, tetapi kita dapat mengasumsikan bahwa mengidentifikasi dan mempekerjakan ahli eksternal adalah dimensi penting. Hal ini tidak mengejutkan untuk melihat bahwa di organisasi sektor publik, pengetahuan eksternal adalah daerah memprihatinkan karena lembaga ini memiliki peran untuk bermain dalam mengumpulkan pengetahuan dalam suatu negara dan di seluruh dunia (lihat Tabel 2 bagian mengenai tujuan dan sasaran yang Dinyatakan). Akuisisi pengetahuan juga melibatkan memperoleh pengetahuan baru melalui kegiatan-kegiatan resmi oleh individu. Jenis akuisisi ini ditujukan hanya dalam 2 kasus melalui pembelajaran organisasi

dan email alert (Kasus Corporation dan Buckman Laboratories). Tampaknya, karena itu, bahwa perolehan pengetahuan formal bukan merupakan aspek utama inisiatif KM terlepas dari kenyataan bahwa pembelajaran organisasi KM dan sering dipandang sebagai terkait erat. Dalam kebanyakan kasus, pengetahuan penyimpanan yang termasuk dalam praktek KM. Hanya BP Amoco dan Angkatan Darat Amerika Serikat tidak menggunakan database tipe tertentu atau dukungan untuk KM, dengan penekanan yang ditempatkan pada berbagi pengetahuan dan mungkin dianggap disimpan dalam kepala karyawan. Penyimpanan pengetahuan menjadi masalah terutama ketika organisasi berusaha untuk berbagi pengetahuan eksplisit. Sebagai contoh, hasil pertanyaan dan jawaban elektronik forum sering disimpan dan diarsipkan. Pengetahuan dan basis data pakar juga diimplementasikan untuk memfasilitasi akses ke pengetahuan eksplisit. Orang bisa berpendapat bahwa database hanya dapat menyimpan data, tapi pengetahuan dan ahli database adalah istilah yang sebenarnya digunakan oleh organisasi. Covin dan Stivers (1997) ditemukan dalam survei mereka bahwa organisasi juga merujuk kepada sistem informasi untuk menyimpan pengetahuan. Kami, kemudian, menghadapi masalah konseptual lain: apa sebenarnya adalah sebuah database dan sistem informasi dalam konteks KM?

Sementara kebutuhan pengetahuan mungkin telah diidentifikasi pada titik tertentu dalam kasus ini, tidak jelas dalam literatur. Mungkin itu bukan penekanan pada salah satu organisasi yang kami pelajari. Kenyataan bahwa identifikasi kebutuhan pengetahuan tidak ditekankan dalam studi kasus yang membingungkan. Proses ini sangat penting untuk mengarahkan seluruh pengetahuan proses dalam inisiatif KM. Ini mungkin suatu daerah di mana informasi profesional dapat menyumbangkan informasi audit keterampilan sangat meningkatkan proyek KM. Orang bisa bertanya-tanya apa perbedaan antara kebutuhan informasi dan pengetahuan. Kami menyarankan bahwa kebutuhan akan alamat pengetahuan tidak hanya informasi faktual bahwa orang harus tahu tetapi juga pelatihan dan pengalaman belajar bahwa mereka harus memiliki untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Dalam jalur yang sama, studi kasus tidak mengungkapkan cara tertentu untuk mengelola pengetahuan yang digunakan, atau metode untuk menilai jika semua kegiatan KM mengarah pada penggunaan pengetahuan yang sesuai. Kita hadapi, mungkin, keterbatasan dari setiap manajemen proyek: sangat sulit untuk mengontrol aktivitas manusia dan terutama bagaimana pengetahuan digunakan.

Sangat menarik untuk melihat bahwa dalam kebanyakan kasus, jenis pengetahuan yang spesifik yang dibahas dalam proyek KM. Pengetahuan kesehatan (Kesehatan Kanada, WHO), pengembangan pengetahuan (World Bank), pemecahan masalah pengetahuan (CIDA, US Army), karyawan keahlian (Hewlett-Packard, BP Amoco), bisnis atau intelijen angkatan laut (Kasus Corporation, US Navy) adalah pusat. Meskipun sebagian besar perusahaan berusaha untuk mengatasi pengetahuan tacit dan eksplisit, mereka melakukannya dengan fokus tertentu. Menariknya, pengetahuan budaya (Choo, 1998a) tidak disebutkan di mana saja, seolah-olah tidak relevan atau bahkan dipertimbangkan. Mengingat fokus besar pada budaya organisasi dalam literatur manajemen selama 1980-an, ini agak membingungkan untuk melihat tidak ada usaha untuk berbagi jenis pengetahuan. Dalam semua kasus, karyawan adalah sumber pengetahuan serta konsumen utama pengetahuan. Namun, beberapa organisasi menggunakan sumber-sumber eksternal seperti tersebut di atas, dan berusaha untuk memfasilitasi konsumsi pengetahuan dengan pelanggan (Kasus Corporation) dan mitra atau unit eksternal (CIDA, US Navy, Bank Dunia, WHO).