

# Mengelola Pekerja Pengetahuan

**Sri Raharso**

*Jurusan Administrasi Niaga,*

*Politeknik Negeri Bandung, harsopolban@yahoo.com*

---

## Abstract

A growing belief has emerged that effectively managing knowledge can enhance performance. Prosperity now depends less on access to physical resources and more and more on the ability to create economically useful new ideas. Knowledge is a central feature of post-industrial societies. The significance of knowledge as a vital resource for the world's economies has been underlined; it forms the basis for innovation and economic success. Knowledge has become the most important basis for competition. More organizations core competencies will center around managing knowledge and knowledge worker. Knowledge management is the strategy for creating, accessing and supporting this vital resource. The task of knowledge worker is acquisition, creation, packaging, or application of knowledge. However, the nature of knowledge work is different from administrative and operational work and that the people who perform it resist structured approaches. Hence, a viable approach critically needed for improving knowledge work.

**Keywords:** knowledge management, knowledge work, knowledge worker

---

## 1. Pendahuluan

Sejak Galbraith (1967 dalam Blackler, 1995) menyarankan bahwa munculnya kelas baru, terdiri dari para ahli teknik-ilmuwan, yang sangat powerful akan mengakibatkan pengetahuan menjadi fitur utama dari masyarakat era pasca-industri, maka para praktisi dan ilmuwan banyak mengarahkan perhatian mereka pada pengetahuan (Blackler, 1995). Termasuk di dalamnya, pendayagunaan pengetahuan dalam organisasi atau perusahaan.

Pengetahuan organisasi secara luas dapat didefinisikan sebagai "informasi kredibel yang memiliki potensi nilai bagi suatu organisasi (Hult, 2003 dalam Wang et al., 2009). Menurut Grant (1996 dalam Wang et al., 2009) potensi itu dapat diberdayakan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi sehingga bisa bertindak secara efektif. Signifikansi pengetahuan sebagai sumber daya vital bagi perekonomian dunia dikenal karena kemampuan pengetahuan yang dapat digunakan sebagai basis dari inovasi dan kesuksesan ekonomi (Davenport & Prusak, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995). Dalam buku *Post Capitalist Society*, Drucker (1993) menyebutkan bahwa - dalam masyarakat baru - faktor-faktor produksi yang dominan dan menentukan bukan lagi modal, tanah, atau tenaga kerja, tetapi pengetahuan.

*Jurnal Administrasi Bisnis (2011), Vol.7, No.1: hal. 34-44, (ISSN:0216-1249)*

© 2011 Center for Business Studies. FISIP - Unpar .

Oleh karena itu, kapabilitas untuk mencipta, menyimpan, menyebarkan, mengelola, dan mengendalikan akses pada pengetahuan akan menjadi sesuatu yang krusial bagi kinerja bisnis (Davenport et al., 1998 dalam Adelstein, 2007). Tidak mengherankan apabila banyak organisasi mulai mengelola pengetahuan agar bisa memperoleh keunggulan kompetitif. Banyak akademisi dan praktisi yang semakin yakin bahwa pengetahuan akan menjadi senjata penting untuk mencapai kesuksesan organisasi (Lee & Byounggu, 2003 dalam Wang et al., 2009). Pengelolaan pengetahuan fokus pada pengorganisasian dan membuat agar pengetahuan yang penting selalu ada kapan saja dan dimana saja dibutuhkan.

Secara khusus, perspektif organisasi berbasis pengetahuan melukiskan sebuah organisasi sebagai sebuah institusi yang mengintegrasikan pengetahuan (Grant, 1996: 109 dalam Wang et al., 2009). Artinya, pengetahuan dilihat sebagai sumber daya strategis yang bisa dimiliki oleh organisasi. Pandangan *resource-based* dan *perpanjangan*nya, pandangan *knowledge-based*, menyediakan penjelasan mengapa pengetahuan bisa menjadi sumber daya strategis organisasi.

Pengetahuan memenuhi syarat untuk menjadi sumber daya strategis yang bisa menghasilkan keunggulan kompetitif, yaitu: berharga, jarang, sulit untuk ditiru, dan sulit dicari penggantinya (Barney, 1991 dalam Wang et al., 2009). Kogut dan Zander (1992 dalam Wang et al., 2009) menyatakan bahwa transfer dan berbagi pengetahuan tacit dan kebijaksanaan eksplisit dari individu dan kelompok dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan sumber daya strategis, dan selanjutnya akan memungkinkan perusahaan tersebut untuk berkinerja lebih baik daripada pesaing.

Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan, termasuk di dalamnya *knowledge-based organization*, bakat dan kreativitas akan menjadi motor penggerak perekonomian. Saat ini, kesejahteraan tidak lagi tergantung pada akses sumber daya fisik, akan tetapi lebih tergantung pada kemampuan untuk mencipta ide-ide baru. Dengan perkataan lain, peran pekerja yang ada dalam sebuah organisasi yang berbasis pengetahuan, disebut sebagai pekerja pengetahuan, memainkan peran yang strategis dan bernilai (Florida, 2005 dalam Yigitcanlar et al., 2007). Literatur membuktikan bahwa pekerjaan pengetahuan (*knowledge work*) dan pekerja pengetahuan (*knowledge worker*) merupakan mesin dari pertumbuhan (Raspe dan Van Oort, 2006 dalam Yigitcanlar et al., 2007).

Dengan perkataan lain, manajemen pengetahuan juga membahas masalah pengelolaan pekerja pengetahuan. Sebab, manusia adalah aktor utama yang mengaplikasikan, mensintesis, dan mengevaluasi informasi (Drucker, 2001 dalam Sasse et al., 2008); atau aktor utama dalam mencipta, menyimpan, menyebarkan, mengelola, dan mengendalikan akses pada pengetahuan (Davenport et al., 1998 dalam Adelstein, 2007).

Hasil survei menyarankan bahwa inisiatif manajemen pengetahuan di banyak perusahaan terkonsentrasi pada kelompok pekerja pengetahuan yang jumlah lebih dari 20% dari pekerja secara keseluruhan (Scarbrough, 1999). Hal ini sebenarnya sudah diramalkan oleh Drucker (1959 dalam Garcia, 2007) dalam buku *Landmarks of Tomorrow* yang memperkenalkan istilah pekerja pengetahuan, para pekerja tersebut diprediksi akan menjadi elemen kunci dari proses manajemen pengetahuan.

Tidak mengherankan apabila kompetensi inti organisasi akan berkisar di masalah manajemen pengetahuan dan pekerja pengetahuan. Pertumbuhan industri dan produktivitas akan sangat tergantung pada perbaikan-perbaikan yang dilakukan dalam pekerjaan pengetahuan (Davenport et al., 1996).

Peran dari pekerja pengetahuan dalam kerangka organisasi berbasis pengetahuan memiliki relevansi yang sangat tinggi dengan kinerja organisasi secara keseluruhan. Artinya, efektivitas manajemen pengetahuan dari para pekerja akan memainkan peran krusial dalam pencapaian keunggulan kompetitif organisasi (Kubo & Saka, 2002). Hal tersebut sesuai dengan pendapat Kelloway dan Barling (2000: 288) yang menyatakan bahwa mengelola "siapa pemilik pengetahuan" adalah inti dari manajemen pengetahuan.

Organisasi akan berhasil mengelola orang-orang yang bekerja didalamnya ketika para karyawan memiliki kemampuan, motivasi dan kesempatan untuk terlibat secara mendalam dalam pekerjaan pengetahuan. "Knowledge is fundamentally about people", demikian kata Dougherty (1999). Fakta membuktikan, industri yang tumbuh dan perusahaan yang profitable adalah perusahaan yang memiliki populasi pekerja pengetahuan yang besar dan pekerjaan pengetahuan yang berkualitas dan berlevel tinggi (Waters & Beruvides, 2009).

## 2. Pengetahuan dan Manajemen Pengetahuan

Pengetahuan adalah sebuah konsep yang tidak dapat dilihat, hanya dapat dilihat efeknya. Pengetahuan adalah sesuatu yang tidak terlihat, aset yang tidak kasat mata, dan tidak dapat diobservasi secara langsung, banyak orang dan organisasi tidak bisa secara eksplisit mengenali arti penting dari pengetahuan; berbeda dengan aset keuangan (Sveiby, 1997 dalam Hunt, 2003).

Filosof yang pertama kali berusaha mendefinisikan pengetahuan ada dalam dialog Theaitetos dari Plato (Eigler, 1990 dalam Meyer dan Sugiyama, 2006), yang menggambarkan bahwa pengetahuan adalah "justified true belief". Dengan catatan, kepercayaan tersebut bersifat dinamis, relatif, tidak stabil, dan tergantung pada individu (Davenport et al., 1996). Definisi tersebut memperkenalkan kebenaran sebagai fitur yang dibutuhkan oleh pengetahuan, dalam rangka untuk membedakan dengan yang salah (Meyer dan Sugiyama, 2006). Namun, von Glasersfeld (1997: 202 dalam Meyer dan Sugiyama, 2006) menyatakan bahwa pengetahuan bukanlah sebuah gambar atau representasi dari realitas, pengetahuan lebih menyerupai sebuah peta dari tindakan-tindakan yang diberikan oleh realitas. Pengetahuan adalah sebuah repertoar (daftar) konsep-konsep, hubungan-hubungan semantik, dan tindakan-tindakan atau operasi-operasi yang telah terbukti terus berlangsung untuk mencapai tujuan-tujuan.

Sveiby (1997: 73 dalam Hunt, 2003) mendefinisikan pengetahuan sebagai sebuah kapasitas untuk bertindak. Hal ini akan membuat perbedaan yang penting antara potensi perilaku (yang tidak dapat diobservasi secara langsung) dan kinerja atau perilaku (yang dapat diobservasi).

Webster (1961 dalam Singh, 2008) mendefinisikan pengetahuan sebagai sebuah persepsi yang jelas dan tertentu terhadap sesuatu - kejadian, fakta, atau keadaan

memahami. Pengetahuan terdiri dari *knowing how*, yang umumnya lebih merupakan suatu pengetahuan tacit, dan *knowing about*, yang lebih dekat pada pengetahuan eksplisit (Grant, 1996 dalam Singh, 2008). Dengan perkataan lain, pengetahuan secara mendasar dapat diartikan sebagai pemahaman terhadap informasi dan pola-pola yang berasosiasi dengannya (Bierly et al., 2000 dalam Singh, 2008).

Dengan memahami informasi yang ada, maka seorang pekerja pengetahuan bisa menentukan tindakan apa yang harus dia lakukan. Misal, ketika seorang manajer toko memiliki informasi bahwa banyak pelanggan toko yang tidak merasa nyaman dengan atmosfer toko, manajer tersebut bisa menggali lebih dalam tentang atmosfer seperti apa yang diinginkan oleh pelanggan toko dan selanjutnya mendesain ulang toko agar memiliki atmosfer yang lebih baik.

Pengetahuan sebagai sebuah konsep adalah suatu entitas yang tidak terlihat dan pada saat yang sama mengendalikan dasar-dasar sebuah organisasi (Pascarella, 1997 dalam Singh, 2008). Oleh karenanya, dalam ekonomi baru, pengetahuan adalah sebuah aset yang harus diberi nilai, dikembangkan, dan dikelola (Bogdanowicz & Bailey, 2002). Sebab, pengetahuan adalah komponen dari modal intelektual organisasi (Stewart, 1997 dalam Bogdanowicz & Bailey, 2002). Nilai pengetahuan akan meningkat apabila ada sebuah tujuan kunci dan fokus pada misi, nilai inti, serta prioritas strategis. Modal pengetahuan, seperti halnya uang dan peralatan, ada dan investasinya akan berharga hanya dalam konteks strategi yang digunakan untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut (Stewart, 1997 dalam Singh, 2008).

Karena pengetahuan dalam organisasi memiliki nilai strategis, maka pengetahuan perlu dikelola, maka muncullah disiplin manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan adalah sebuah proses formal, terarah yang menentukan informasi apa yang bisa memberikan manfaat bagi organisasi dan selanjutnya memikirkan cara-cara untuk membuat agar pengetahuan tersedia bagi semua yang membutuhkan (Liss, 1999 dalam Singh, 2008). Tahapan proses tersebut terdiri dari bagaimana menangkap pengetahuan, mengevaluasi, membersihkan, menyimpan, menyediakan, dan menggunakan pengetahuan (Chait, 1998 dalam Singh, 2008).

Sayangnya, hanya sedikit organisasi yang mengelola pengetahuan tacit dan eksplisit secara efektif; hanya organisasi pembelajar yang bisa melakukannya. Organisasi jenis ini memiliki keterampilan dalam mencipta, memperoleh, dan memindahkan pengetahuan dan memodifikasi perilaku mereka yang mampu merefleksikan pengetahuan baru dan pemahaman yang mendalam (Garvin, 1993 dalam Singh, 2008).

Manajemen pengetahuan adalah sebuah proses yang memfasilitasi berbagi-pengetahuan (*knowledge sharing*) dan menetapkan pembelajaran sebagai proses kontinyu dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan dan pembelajaran saling bergandengan tangan (Lopes et al., 2004 dalam Singh, 2008).

Senge (1990 dalam Bogdanowicz & Bailey, 2002) menyatakan organisasi pembelajar (*learning organization*) adalah tempat yang efektif untuk manajemen pengetahuan. Davenport et al. (1998 dalam Singh, 2008) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai sebuah proses pengumpulan, distribusi, dan penggunaan yang efisien dari sumber daya pengetahuan dalam sebuah organisasi.

O'Dell dan Grayson (1998 dalam Singh, 2008) percaya bahwa manajemen pengetahuan adalah sebuah strategi untuk dikembangkan dalam sebuah perusahaan dalam rangka memastikan bahwa pengetahuan digunakan oleh orang yang tepat, pada waktu yang tepat, dan orang-orang tersebut (diberi label sebagai pekerja pengetahuan) harus membagi dan menggunakan informasi untuk meningkatkan fungsi-fungsi dalam organisasi.

Bounfour (2003 dalam Singh, 2008) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai satu set prosedur, infrastruktur, teknik, dan peralatan manajemen, didesain untuk mencipta, membagi, dan mengungkit informasi dan pengetahuan di dalam dan di sekitar organisasi. Bagi Singh (2008), manajemen pengetahuan tidak lain adalah penganggaran pembelajaran pada tingkatan organisasi yang dapat digunakan oleh organisasi dan anggota organisasi untuk memperbaiki diri (*self renewal*). Dengan perkataan lain, organisasi pembelajar adalah awal dari keberadaan penciptaan pengetahuan dan manajemen pengetahuan.

Dilihat dari perspektif epistemologi, pengetahuan dapat dibedakan menjadi pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit. Usulan tersebut berasal dari pendapat Polanyi (1958 dalam Gupta et al., 2000) yang mengkonseptualisasi pengetahuan sebagai pengetahuan tacit dan eksplisit. Pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang melekat pada otak manusia dan tidak dapat diekspresikan dengan mudah. Sebaliknya, pengetahuan eksplisit dapat dengan mudah dikodifikasi.

Pengetahuan berinteraksi dengan informasi yang akan meningkatkan kemungkinan munculnya informasi baru. Interaksi tersebut juga bisa menyediakan informasi baru sehingga keduanya akan memfasilitasi penciptaan pengetahuan baru (Grover & Davenport, 2001). Konsep lain dari manajemen adalah kodifikasi dan personalisasi yang keduanya berelasi dengan bagaimana perusahaan memindahkan pengetahuan (Waters & Beruvides, 2009).

Kodifikasi sangat tergantung pada tempat penyimpanan dari pengetahuan eksplisit dan personalisasi adalah interaksi secara langsung dari para karyawan. Pasar pengetahuan mengenali minat individu yang memegang pengetahuan tertentu untuk ditukar dengan jenis-jenis value tertentu (Davenport et al., 2002). *Communities of practice* yang ada dalam sebuah organisasi menunjukkan bahwa aliran pengetahuan yang terbaik akan terjadi ketika jaringan kerja dari orang-orang yang ada dalam organisasi memiliki minat kerja yang sama. Modal tidak kasat mata, seperti: pengetahuan yang berharga, modal intelektual, dan jenis-jenis yang lain tidak secara formal merupakan bagian dari sistem akuntansi. Artinya, berapa nilai modal tidak kasat mata tersebut tidaklah mudah dikuantifikasi. Sehubungan dengan gaya subyektif dari pengetahuan, nampaknya sangat tidak mungkin untuk memberikan satu nilai pengetahuan yang tetap dan permanen (Waters & Beruvides, 2009).

### 3. Pekerja dan Pekerjaan Pengetahuan

Pekerja pengetahuan semakin bertambah jumlahnya. Termasuk di dalam jenis pekerja pengetahuan tersebut adalah pekerja yang terlibat dalam manajemen, aktivitas profesional dan teknik, fungsi-fungsi pemasaran dan pemrosesan data (Gregerman, 1981).

Jumlah profesional dan manajer diproyeksikan di tahun 2004 berjumlah 25% dari total pekerjaan di Amerika (Davenport et al., 1996).

Jumlah pekerja pengetahuan di negara maju diperkirakan 2/5 dari jumlah tenaga kerja yang ada (Drucker, 2002 dalam Waters & Beruvides, 2009). Karakteristik pekerja pengetahuan berbeda dengan pekerja kerah putih lainnya (Gregerman, 1981). Pekerjaan pengetahuan tidak seperti pekerjaan administratif atau pekerjaan operasional; selain itu para pekerja pengetahuan juga resisten terhadap pendekatan terstruktur (Davenport et al., 1996). Menurut Gregerman (1981), karakteristik pekerja pengetahuan antara lain:

- Pekerja pengetahuan berhadapan dengan tantangan harian yang tidak rutin dan tidak bisa diantisipasi, tugas-tugas dan masalah-masalah membutuhkan teknik dan metode yang sangat berbeda.
- Seleksi dan kecocokan metode kerja untuk menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan merupakan hak prerogatif pekerja pengetahuan.
- Upaya pekerja pengetahuan secara relatif tidak dapat dikuantifikasi ke produk akhir.
- Fungsi-fungsi pekerja pengetahuan ditentukan oleh interaksi kompleks dari kecerdasan, kreativitas, dan pengaruh-pengaruh eksternal, daripada oleh mesin atau operasi-operasi tugas yang berulang-ulang.
- Mereka enggan menggunakan proses pengukuran produktivitas yang dikembangkan untuk pekerja kerah biru.
- Mereka mempengaruhi efektivitas kerja

Pyoria (2005) mengkontraskan antara pekerjaan pengetahuan dengan pekerjaan administratif atau operasional (yang diberi label sebagai pekerjaan tradisional) dalam lima dimensi: pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan, pengorganisasian, dan medium pekerjaan (Tabel 1).

Para ahli sudah mempelajari pekerja kerah biru sejak Frederick W. Taylor memperkenalkan konsep manajemen sains. Sistem yang digunakan untuk mengukur produktivitas pekerjaan klerikal tergantung pada empat teknik dasar, yaitu: *predetermined times*, *time study*, *work sampling*, dan *analisis historis*. Penerapan dari teknik-teknik tersebut dapat dilakukan karena sifat pekerjaan klerikal yang berulang-ulang dan dapat diprediksi sehingga bisa diukur hasilnya.

Sejumlah studi selama dua puluh tahun menyetujui minimal pada satu poin, yaitu: pendekatan standar untuk mengukur produktivitas tidak akan bisa diaplikasikan untuk pekerja pengetahuan. Alasan utamanya, adanya hubungan interaktif yang sangat kompleks antara pekerja pengetahuan, organisasi, dan lingkungan eksternal. Faktor-faktor seperti motivasi, keterampilan teknis, kualitas kehidupan kerja, proses pengambilan keputusan, struktur organisasi dan gaya manajemen telah dikenali sebagai penyebab sukarnya mengukur produktivitas pekerja pengetahuan. Karena pekerjaan para pekerja pengetahuan memiliki siklus

Tabel 1. Perbedaan Pekerjaan Pengetahuan dan Tradisional (Pyoria, 2005).

	Pekerjaan Tradisional	Pekerjaan Pengetahuan
Pendidikan	Mebutuhkan beberapa bentuk pendidikan formal dan <i>on-the-job-training</i> .	Mebutuhkan pendidikan formal yang ekstensif dan <i>on-the-job-training</i> yang kontinyu.
Keterampilan	Keterampilan yang terdefinisi secara tegas.	Keterampilan yang dapat ditransfer.
Sifat alami pekerjaan	Standardisasi yang sangat tinggi, pekerjaan melibatkan benda fisik secara langsung atau tidak langsung melalui antarmuka elektronik (misal: proses pengendalian produksi).	Tingkatan standardisasi yang rendah, melibatkan pengetahuan abstrak dan simbol-simbol (misal: desain dan perencanaan proses produksi).
Organisasi	Menjangkau birokrasi s.d tim, peran dan posisi yang jelas, pengetahuan sebagai faktor produksi kedua.	Menjangkau dari birokrasi profesional s.d <i>self-managing teams</i> , sirkulasi pekerjaan dan tugas, pengetahuan sebagai faktor produksi pertama.
Medium pekerjaan	Materi fisik dan/atau orang.	Simbol dan/atau orang.

waktu yang panjang, bersifat tidak berulang dan tidak bisa diprediksi, maka aplikasi dari teknologi pengukuran produktivitas standar tidak akan berhasil bila diterapkan pada pekerja pengetahuan (Gregerman, 1981).

Hal tersebut terjadi karena apa yang dikerjakan oleh pekerja pengetahuan memang berbeda dengan pekerjaan administratif atau operasional (Davenport et al., 1996). Menurut Davis et al. (1991 dalam Davenport et al., 1996), pekerjaan pengetahuan adalah satu set aktivitas yang menggunakan pengetahuan individual dan eksternal untuk memproduksi output yang isinya adalah informasi.

Pekerja pengetahuan menggunakan pengetahuan mereka dan know-how untuk memperoleh, menganalisis, menambah value, dan mengkomunikasikan informasi untuk memberdayakan pengambilan keputusan (Roy et al., 2001 dalam Lee-Kelly et al., 2007). Sedangkan Davenport et al. (1996) mendefinisikan pekerjaan pengetahuan sebagai aktivitas memperoleh, mencipta, mengemas, atau mengaplikasikan pengetahuan. Pekerjaan tersebut memiliki ciri: bervariasi dan penuh pengecualian daripada rutin, dikerjakan oleh profesional atau pekerja teknik dengan keterampilan atau keahlian tingkat tinggi.

Kelly (1990 dalam Wicramasinghe & Ginzberg, 2001) mendefinisikan pekerjaan pengetahuan sebagai pekerjaan yang tidak berulang, tidak rutin yang memerlukan tingkat aktivitas kognitif yang substansial. Dengan demikian, pekerjaan pengetahuan bersifat rutin dan menantang. Atau, pekerjaan pengetahuan dapat digam-

barkan sebagai pekerjaan yang berhubungan dengan menyelesaikan tugas-tugas tidak terstruktur (Gorry dan Scott Morton, 1971 dalam Wicramasinghe & Ginzberg, 2001).

Selanjutnya, Drucker (1993) menjelaskan bahwa terminologi pekerja pengetahuan digunakan untuk mengidentifikasi sebagian dari pekerja yang memiliki alat produksi, yaitu: pengetahuan. Pekerja tersebut memiliki keterampilan dan pelatihan khusus yang telah mereka peroleh dengan menginvestasikan sejumlah sumber daya yang signifikan (waktu, atau uang) pada pendidikan mereka (Kelly, 1990 dalam Wicramasinghe & Ginzberg, 2001). Yang paling utama, pekerja pengetahuan diberdayakan dan memiliki otonomi untuk membuat keputusan yang outcome-nya bisa mempengaruhi kinerja organisasi (Wicramasinghe & Ginzberg, 2001). Menurut Davenport et al. (1996) otonomi tersebut bisa menjadi sebuah tantangan tersendiri dalam mengelola para pekerja pengetahuan.

Tidak seperti proses operasional atau administratif yang serba teratur, dimana input tangible merupakan sesuatu yang dapat diperkirakan, terstruktur, dan dikonversi menjadi bentuk output; maka pekerjaan pengetahuan bersifat tidak teratur (Davenport et al., 1996). Input dan output dari pekerjaan pengetahuan - seperti ide-ide, interupsi, inspirasi, dll. - seringkali kurang bersifat tangible dan terpisah. Tidak ada urutan tugas yang telah ditentukan sebelumnya, walaupun tugas sudah dilaksanakan, tidak ada yang bisa memberi garansi outcome yang muncul akan seperti apa. Pekerja pengetahuan mungkin beroperasi secara intuitif mengenai bagaimana mereka harus menyelesaikan pekerjaan mereka atau mereka bekerja berdasarkan akumulasi pengalaman mereka (Davenport et al., 1996).

Menurut Davenport et al. (1996) pekerjaan pengetahuan memiliki tujuh tantangan yang harus bisa diselesaikan oleh manajemen sehingga pekerja pengetahuan memiliki produktivitas yang tinggi. Seperti yang dikatakan oleh Drucker (1999: 79), meningkatkan produktivitas pekerja pengetahuan merupakan tantangan terbesar di abad 21, setara dengan kontribusi manajemen dalam melipatgandakan - kurang lebih lima puluh kali - produktivitas pekerja manual di manufaktur pada abad 20. Tujuh tantangan tersebut adalah: variasi dan ketidakpastian input dan output; aturan dan rutinitas yang tidak terstruktur dan bersifat individual; tidak ada pemisah antara proses, output, dan input; kurangnya pengukuran; otonomi pekerja yang luas, mereka menolak "command and control"; variasi yang tinggi dalam kinerja individu atau antar waktu; dan kurangnya dukungan teknologi informasi.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, Davenport et al. (1996) mengusulkan agar organisasi lebih fokus pada pengelolaan pekerjaan pengetahuan daripada pekerja pengetahuan. Fokus pada pekerja pengetahuan dikatakan sebagai pendekatan "kotak hitam", sebab apa yang dilakukan oleh pekerja pengetahuan sepertinya merupakan sebuah misteri. Sebaliknya, pengelolaan pekerjaan merupakan sebuah pendekatan proses yang bisa dikelola oleh organisasi secara lebih sistemik. Pendekatan proses memberikan pandangan akhir ke akhir tentang bagaimana cara terbaik untuk membuat struktur, urutan, dan mengukur aktivitas pekerjaan untuk mencapai outcome yang ditargetkan. Proses adalah sebuah penentuan khusus tentang aktivitas pekerjaan yang melewati batas waktu dan tempat, dengan sebuah awal, sebuah akhir, dan identifikasi yang jelas tentang input dan output: sebuah struktur untuk bertindak. Pendekatan proses mempromosikan sebuah pemeriksaan yang seksama tentang

apa dan bagaimana sesuatu dikerjakan dari sudut pandang memproduksi nilai untuk pelanggan.

Hasil penelitian Davenport et al. (1996) terhadap tiga puluh perusahaan menyatakan, peningkatan proses kerja yang dilakukan di obyek penelitian tersebut umumnya tersebar dalam sebuah kontinum; dari pendekatan klasik yang bersifat top-down reengineering sampai pendekatan *laissez-faire* (yang membolehkan para profesional mendesaian dan mengeksekusi pekerjaan mereka sendiri). Kesimpulan yang diperoleh, pendekatan klasik tidak memberi cukup tempat bagi keterlibatan atau fleksibilitas pekerja pengetahuan yang berotonomi untuk meningkatkan pekerjaan. Sedangkan pendekatan *laissez-faire* tidak cukup untuk membuat pekerja pengetahuan meningkatkan proses kerja mereka karena fakta empiris membuktikan bahwa proses pekerjaan pengetahuan yang kritis bagi kinerja jangka panjang organisasi sangat jarang (misal: proses pengembangan produk) - hanya 4% - dilakukan oleh para pekerja pengetahuan dalam skema "hands-off manner".

Oleh karena itu, Davenport et al. (1996) mengusulkan agar organisasi memilih jalan tengah yang merefleksikan tipe dari pekerjaan pengetahuan, budaya organisasi, dan kebutuhan proyek bisnis. Organisasi harus mengenali bahwa sifat alami dari pekerjaan pengetahuan memang berbeda dengan pekerjaan administratif atau operasional dan para pekerja pengetahuan adalah individu yang resisten terhadap pendekatan terstruktur.

Tabel 2. Kontinum Metode Peningkatan Kerja.

	<b>Pendekatan <i>Laissez-faire</i></b>	<b>Pendekatan <i>Reengineering</i></b>
<b>Strategi</b>	Menyewa pekerja yang bagus dan tinggalkan sendiri	Mengerjakan pekerjaan dengan cara berbeda
<b>Fokus</b>	Input dan outcome	Aktivitas
<b>Detil</b>	Makro	Mikro
<b>Evaluasi</b>	Tahunan	Perjam atau perhari
<b>Tingkat</b>	Individu	Kelompok besar
<b>Partisipasi</b>	Luas	Terbatas
<b>Komitmen</b>	Persuasi	Mandat
<b>Penekanan analitis</b>	Memahami lingkungan yang ada pada saat ini	Mendesain lingkungan baru
<b>Pekerjaan dilakukan oleh</b>	Orang dalam	Orang luar
<b>Penghalang utama</b>	Kesetiaan pada disiplin (metode, profesi, bidang studi)	Takut pada perubahan

Sumber: Davenport *et al.*, 1996: 58

#### 4. Kesimpulan

Munculnya pengetahuan sebagai sumber daya kritis yang bisa menentukan kinerja organisasi menyebabkan organisasi mulai mengelola pengetahuan secara sistematis. Pada saat ini, hampir seperti klise, pengetahuan diyakini sebagai sumber daya utama untuk memperoleh keunggulan kompetitif.

Turunan dari diadopsinya manajemen pengetahuan adalah manajemen terhadap pemilik pengetahuan itu sendiri, yaitu: karyawan (sebagai knowledge worker) dan pekerjaan pengetahuan (knowledge work). Akan tetapi, fakta empiris memberikan petunjuk bahwa pengelolaan harus lebih difokuskan pada pekerjaan pengetahuan. Hal ini bisa tercapai dengan menggunakan pendekatan proses sehingga target-target organisasi bisa terpenuhi dalam kondisi yang terkendali, bukan menjadi sebuah "kotak hitam" yang misterius.

#### Daftar Rujukan

- Adelstein, Jennifer. 2007. *Disconnecting knowledge from the knower: the knowledge worker as Icarus*. Equal Opportunities International, Vol. 26, No., 8, pp. 853-866.
- Blackler, Frank. 1995. *Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation*. Organization Studies, Vol. 16, No. 6, pp. 1021-1-46.
- Bogdanowicz, Maureen S. & Bailey, Elaine K. 2002. *The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy*. Journal of European Industrial Training, 26, 2-4. pp. 125-129.
- Davenport, T.H. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston, MA, pp.35-90.
- Davenport, T.H.; Thomas, R.J; dan Cantrell, S. 2002. *The Mysterious Art and Science of Knowledge-Worker Performance*. MIT Sloan Management Review, 44 (1), Fall, pp. 23-30.
- Davenport, Thomas H.; Jarvenpaa, Sirkka L.; & Beers, Michael C. 1996. *Improving knowledge work processes*. Sloan Management Review, Summer, 37, 4, pp. 53-65.
- Dougherty, Vicky. 1999. *Knowledge is about people, not databases*. Industrial and Commercial Training, Vol. 31, No. 7, pp. 262-266.
- Drucker, Peter F. 1993. *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business.
- Drucker, Peter F. 1999. *Knowledge-worker productivity: the biggest challenge*. California Management Review, Vol. 41, No. 2, Winter, pp. 79-94.
- Garcia, Blanca C. 2007. *Working and learning in a knowledge city: a multilevel development framework for knowledge workers*. Journal of Knowledge Management Vol. 11, No. 5, pp. 18-30.
- Gregerman, Ira B. 1981. *Knowledge worker productivity measurement through the nominal group technique*. Industrial Management, Januari-Februari, pp. 5-8.
- Grover, V. dan Davenport, T.H. 2001. *General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda*. Journal of Management Information Systems, 18 (1), pp. 5-21.

- Gupta, Babita; Iyer, Lakshmi S.; & Aronson, Jay E. 2000. *Knowledge management: practices and challenges*. Industrial Management & Data Systems, Vol. 100, No. 1, pp. 17-21.
- Hunt, Darwin P. 2003. *The concept of knowledge and how to measure it*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 4, No. 1, pp. 100-113.
- Kelloway, E. Kevin & Barling, Julian. 2000. *Knowledge work as organizational behavior*. International Journal of Management Reviews, Vol. 2, Issue 3, pp. 287-304.
- Kubo, Izumi & Saka, Ayse. 2002. *An inquiry into the motivations of knowledge workers in the Japanese financial industry*. Journal of Knowledge Management, Vol. 6, No. 3, pp. 262-271.
- Lee-Kelley, Liz; Blackman, Deborah A.; & Hurst, Jeffrey Peter. 2007. *An exploration of the relationship between learning organization and the retention of knowledge workers*. Journal The Learning Organization, Volume 14, No. 3, pp. 204-221.
- Meyer, Bertolt & Sugiyama, Kozo. 2006. *The concept of knowledge in KM: a dimensional model*. Journal of Knowledge Management, Vol. 10, No. 6.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Pyoria, Pasi. 2005. *The concept of knowledge work revisited*. Journal of Knowledge Management, Vol. 9, Iss. 3, pp. 116-127.
- Sasse, Craig; Schwering, Randy; & Dochterman, Sylvia. 2008. *Rethinking faculty role in a knowledge age*. Academy of Educational Leadership Journal, Vol. 12, No. 2, pp 35-48.
- Scarbrough, Harry. 1999. *Knowledge as work: conflicts in the management of knowledge workers*. Technology Analysis & Strategic Management, Vol. 11, No. 1, pp. 5-16.
- Singh, Sanjay Kumar. 2008. *Role of leadership in knowledge management: a study*. Journal of Knowledge Management, Vol. 12, No. 4, pp. 3-15.
- Wang, Chaterine L.; Hult, G. Tomas M.; Ketchen, David J.; dan Ahmed, Pervaiz K. 2009. *Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: an integration and empirical examination*. Journal of Strategic Marketing, Vol. 17, No. 2, April, pp. 99-122.
- Waters, Natalie M. & Beruvides, Mario G. 2009. *A Theoretical Model on Knowledge Workers in Teams and Performance*. Proceedings of the 2009 Industrial Engineering Research Conference, pp 320-325.
- Wickramasinghe, Nilmini & Ginzberg, Michael J. 2001. *Integrating knowledge workers and the organizations: the role of IT*. International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 14, No. 6, pp. 245-253.
- Yigitcanlar, Tan; Baum, Scott; & Horton, Stephen. 2007. *Attracting and retaining knowledge workers in knowledge cities*. Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 5, pp. 6-17.