



Mengelola Pengetahuan Dengan Pembelajaran Organisasi Di Perguruan Tinggi

Suma Tjahja Djajadiningrat
Sekolah Bisnis dan Manajemen
Institut Teknologi Bandung

*Education is the ability to perceive
the hidden connections between phenomena*
(VACLAV HAVEL)

Abstrak

Di penghujung abad kedua puluh, berkembang sistem produktivitas yang dihasilkan dari kemampuan mendidik tenaga kerja dalam memperoleh kecakapan baru berdasarkan pengetahuan baru. Manajemen pengetahuan (knowledge management), modal intelektual (intellectual capital) dan pembelajaran organisasi (organizational learning) menjadi konsep baru yang penting dalam teori manajemen. Pakar teori organisasi Ikko Touni dalam bukunya 'Corporate Knowledge' mengemukakan teori integrasi manajemen pengetahuan sebagai model penciptaan pengetahuan berdasarkan karya Ikujiro Nonaka. Touni dan Nonaka berpandangan bahwa pengetahuan yang diciptakan oleh individu dapat dimunculkan dan diperluas oleh organisasi melalui interaksi sosial di mana pengetahuan yang tersirat (tacit knowledge)

diubah menjadi pengetahuan yang tersurat (explicit knowledge). Proses penciptaan harus dipahami sebagai suatu proses yang secara organisasional memperkuat pengetahuan yang diciptakan oleh individu dan pembentukannya merupakan bagian dari jaringan pengetahuan organisasi. Oleh karena itu pembelajaran organisasi (organizational learning) memiliki dimensi individual dan sosial. Perguruan Tinggi adalah institusi dengan modal intelektual dan mengelola pengetahuan sehingga organisasi pembelajaran (organizational learning) merupakan organisasi yang tepat guna diimplementasikan di perguruan tinggi.

Kata kunci: modal intelektual, pembelajaran organisasi, perguruan tinggi, manajemen pengetahuan.

Pendahuluan

Organisasi, dapat dipandang sebagai lembaga mekanistik atau 'makhluk hidup'. Sebagai makhluk hidup, organisasi merupakan kesatuan sosial (social entity) terdiri dari kelompok orang dengan sifat dan

perilaku individu yang berbeda-beda, berinteraksi, saling mempengaruhi dan mempunyai keterkaitan satu dengan yang lainnya, dengan batas-batas yang relatif dapat diidentifikasi dan dapat dikendalikan secara sadar pada satu arah yang konsisten (Capra, 2004, hal. 114-116)

Dari suatu lembaga pendidikan dan penelitian, selanjutnya disebut lembaga masyarakat pengetahuan (*knowledge society*), keluaran (*output*) yang dihasilkan adalah manusia yang mempunyai kualitas pengetahuan dan keterampilan dan/atau produk-produk ilmiah serta jasa untuk melipatgandakan kemampuan masyarakat. Asupan (*input*), proses dan keluaran (*output*) utama adalah perilaku, pengetahuan, dan keterampilan, yang menyatu pada manusia.

Berbeda dengan kegiatan industri manufaktur (organisasi mekanis) di mana mesin harus dikendalikan operator melalui pendekatan yang *top-down*, sehingga mesin berfungsi sesuai dengan instruksi mereka, namun keberhasilan lembaga masyarakat pengetahuan (*knowledge society*) tergantung pada kemampuannya dalam mengelola manusia sebagai makhluk hidup yang mampu mengatur diri. Mereka tidak pernah bisa dikontrol seperti mesin karena akan menghilangkan hakekat manusia. Sebaliknya mesin dapat rusak dan perlu diganti oleh manajemen sedangkan manusia mampu melakukan regenerasi diri dan secara alamiah akan berubah dan berevolusi.

Manajemen manufaktur mungkin membutuhkan metafor mesin yang kuat untuk dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitasnya, akan tetapi apabila hal ini diterapkan pada lembaga masyarakat pengetahuan (*knowledge society*) justru akan menimbulkan ketidaksenangan komunitasnya, karena manusia tidak suka diperlakukan seperti roda gigi dan mesin.

Pertanyaannya adalah, organisasi, manajemen dan tipe kepemimpinan bagaimana yang tepat guna diterapkan pada kelembagaan masyarakat pengetahuan, sehingga organisasinya mampu

beradaptasi secara berkelanjutan di abad yang kompetitif, cepat berubah, penuh dengan ketidakpastian, serta tipisnya batas-batas di era kesejahteraan.

Tulisan ini bertujuan menerapkan teori organisasi pembelajaran dalam mengelola pengetahuan di perguruan tinggi. Organisasi pembelajaran telah banyak dibahas di dunia perusahaan dan masih minim sekali ditemui di dunia pendidikan. Oleh karena itu, tulisan ini memberikan kontribusi awal terhadap pentingnya pendekatan organisasi pembelajaran di dunia perguruan tinggi.

Metafor Sebagai Media Organisasi dan Manajemen

Morgan (1998) dalam bukunya berjudul *Images of Organization*, menyatakan bahwa "media organisasi dan manajemen adalah metafor. Sedangkan teori dan praktek manajemen dibentuk oleh suatu proses metaforis yang mempengaruhi hampir segala sesuatu yang kita lakukan". Morgan membahas lima metafor yaitu: organisasi sebagai mesin yang berfokus pada efisiensi dan kontrol; organisasi sebagai organisme, yang berfokus pada perkembangan dan adaptasi; organisasi sebagai otak yang berfokus pada pembelajaran; organisasi sebagai budaya yang berfokus pada nilai dan kepercayaan; dan organisasi sebagai sistem pemerintahan yang berfokus pada konflik kepentingan dan kekuasaan. Metafor dalam manajemen membentuk karakter organisasinya.

Teori manajemen klasik dengan mesin sebagai metafor berkembang pada awal abad ke 20 sebagai bagian integral dari paradigma mekanistik rumusan Descartes dan Newton pada abad ke 17 dan mendominasi peradaban manusia selama ratusan tahun. Teori ini merancang organisasi sebagai kumpulan bagian yang saling berhubungan secara pasti melalui jalur komando dan komunikasi dengan definisi yang jelas.

Frederick Taylor seorang insinyur menyempumakan pandangan manajemen sebagai rekayasa rancangan

teknis melalui "scientific management" dan menjadi dasar teori manajemen pada paruh pertama Abad ke 20. Taylor mengembangkan manajemen dan organisasi secara mekanistik pada produk-produk yang standar. Pekerja diorganisasikan dengan sangat terperinci berdasarkan rancangan yang dianalisis dari seluruh proses produksi. Prosedur yang dianggap paling efektif disusun, dan pekerja yang telah dilatih dialokasikan sesuai dengan keterampilannya untuk melakukan tugasnya dengan tepat. Penugasan diperintahkan secara *top-down*, di mana pemikiran dilakukan oleh manajemen dan perencanaan sedangkan operasinya dilakukan oleh pekerja (Morgan, 1989, hal. 27-28).

Pada manajemen berbasis metafor mesin, organisasi dirancang kaku mirip seperti mesin dan cenderung tidak manusiawi. Menjadi jelas bahwa metafor mesin pada manajemen akan bermasalah pada saat harus melakukan perubahan organisasi. Organisasi cenderung "kaku"/tidak fleksibel, tidak mampu belajar dan tidak evoluf, sehingga sulit bertahan dalam lingkungan yang dinamik, kompleks, dan tidak pasti. Pemahaman *scientific management* yang berakar cukup mendalam, membuat sebagian besar manajer terbiasa dengan rancangan struktur formal (misalnya berdasarkan fungsi-fungsi; keuangan, operasi, sumber daya manusia dan pemasaran) yang dikaitkan dengan jalur komunikasi, koordinasi, dan pengendalian yang jelas, menjadi rintangan bagi pembaharuan organisasi saat ini.

Arie de Geus (1997), mantan eksekutif Shell, dalam bukunya *The Living Company* berkesimpulan bahwa perusahaan yang mampu berkompetisi dan berubah secara berkelanjutan adalah yang menunjukkan perilaku dan ciri makhluk hidup. Dua ciri perusahaan yang dapat bertahan dalam jangka panjang adalah; keyakinan komunitasnya dan identitas kolektif yang kuat pada satu nilai kebersamaan (*shared value*); yaitu, suatu komunitas yang mengetahui dan sadar adanya dukungan untuk meraih cita-citanya; serta keterbukaan terhadap dunia luar, toleransi bagi masuknya gagasan baru, sebagai kemampuan yang nyata untuk belajar dan beradaptasi.

Jaringan-jaringan Sosial dan Jaringan-jaringan Komunikasi

Satu kesatuan jaringan-jaringan sosial (suatu sistem sosial) yang hidup adalah jaringan-jaringan komunikasi yang membentuk dirinya sendiri. Artinya suatu organisasi manusia hanya akan menjadi suatu sistem hidup bila organisasi tersebut tersusun dalam jaringan atau mengandung jaringan-jaringan yang lebih kecil dalam ruang lingkungannya. Unsur-unsurnya adalah komunikasi yang berulang diproduksi dan direproduksi oleh jaringan komunikasi dan tidak dapat berada di luar jaringan tersebut.

Jaringan-jaringan komunikasi membentuk dirinya sendiri secara mandiri dan tiap komunikasi menciptakan pemikiran dan makna yaitu suatu gagasan pikiran yang memerlukan/memperkenankan penafsiran (*meaning*), yang menghasilkan komunikasi lebih lanjut, sehingga keseluruhan jaringan menghasilkan dirinya sendiri. Komunikasi yang berulang-ulang melalui umpan-balik akan menghasilkan sistem kepercayaan, kejelasan, dan nilai bersama misalnya sesuatu konteks makna yang terus menerus dipelihara oleh komunitas secara berkelanjutan.

Komunitas manusia sebagai jaringan-jaringan komunikasi melibatkan koordinasi perilaku secara berkesinambungan, dengan melibatkan pemikiran konseptual dan bahasa simbolis, menghasilkan citra mental, pemikiran, dan makna serta terus menerus mengkoordinasikan perilaku masyarakatnya. Jaringan-jaringan komunikasi mempunyai efek ganda yaitu menghasilkan gagasan dan konteks makna dan menghasilkan sistem nilai, kepercayaan, aturan-aturan perilaku yang terintegrasi menjadi struktur sosial.

Etienne Wenger (1996) seorang pakar teori organisasi menyebut komunitas praktis (*communities of practice*) bagi jaringan sosial yang membentuk dirinya. Seluruh jaringan sosial membentuk dirinya sendiri, menghasilkan konteks makna bersama, pengetahuan bersama, aturan perilaku, batasan, dan identitas

kolektif anggotanya bagi jaringan sosial yang membentuk dirinya sendiri.

Komunitas praktis merupakan bagian integral dari kehidupan manusia, yang selalu timbul dan berkembang sebagai jaringan informal, jalur komunikasi informal, serta jaringan hubungan lainnya yang terus menerus tumbuh, berubah dan beradaptasi dalam struktur formal organisasi. Pada umumnya setiap organisasi memiliki komunitas praktis yang saling berhubungan (misalnya, kegiatan keagamaan, olah raga, dan lain-lain). Semakin banyak yang terlibat dalam jaringan informal, semakin berkembang dan canggih jaringannya, sehingga organisasi semakin mampu belajar, menanggapi hal baru secara kreatif, berubah dan berevolusi. Hidupnya organisasi ditentukan oleh komunitas praktis di dalamnya.

Revolusi teknologi informasi akhir di abad kedua puluh telah melahirkan suatu fenomena sosial baru, yang tersusun di sekeliling aliran informasi, jaringan telah menjadi suatu bentuk organisasi manusia dan mencitakan istilah "masyarakat jaringan" (*network society*) untuk mendeskripsikan dan menganalisa struktur sosial.

Organisasi yang Hidup dan Belajar Dari Kehidupan

Organisasi yang mampu berkelanjutan adalah organisasi yang mampu belajar dan kreatif, hal ini hanya mungkin terlaksana apabila manajemen dan pimpinan organisasi memahami adanya interaksi dan saling mempengaruhi antara jaringan formal yang memiliki rancangan dengan jaringan informal yang membentuk dirinya sendiri dalam organisasi.

Struktur formal dalam organisasi dirancang dengan seperangkat aturan formal yang mendefinisikan hubungan antar anggotanya, dan menetapkan distribusi kekuasaan. Struktur formal biasanya ditetapkan berdasarkan dokumen resmi organisasi dalam bentuk diagram organisasi, anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, kebijakan, strategi, sistem prosedur

kerja, dan sebagainya. Sedangkan struktur informal adalah jaringan komunikasi yang berubah-ubah dan berfluktuasi mengikuti perubahan lingkungan yang dinamik.

Pada struktur formal, fungsi dan hubungan kekuasaan lebih dipentingkan daripada orang, dan fungsi tetap bertahan walaupun terjadi pergantian orang, sedang pada struktur informal jaring-jaring terwujud pada orang-orang yang melakukan kegiatan bersama. Bila orang baru bergabung, seluruh jaringan akan mengatur ulang dirinya, dan apabila ada orang yang meninggalkannya jaringan akan berubah bahkan dapat terhenti atau bubar.

Pada setiap organisasi terjadi proses interaksi dan saling mempengaruhi yang terus menerus antara struktur formal dan struktur informal. Kebijakan dan prosedur formal disaring oleh jaringan-jaringan informal, sehingga memungkinkan anggotanya kreatif menghadapi perubahan dan hal-hal yang baru. Idealnya, organisasi formal mengakui dan mendukung jaringan-jaringan informal dan mengakomodasikan inovasi anggotanya ke dalam struktur formal.

Seperti juga pada organisme, hidupnya suatu organisasi (yaitu, fleksibilitas, potensi kreatif dan kemampuan belajar), terletak pada komunitas-komunitas praktek informalnya. Hidupnya struktur formal organisasi tergantung kedekatannya dengan jaringan-jaringan informal. Pimpinan organisasi yang telah berpengalaman mengetahui bagaimana bekerja dengan organisasi formal. Biasanya struktur formal diarahkan pada kegiatan rutin sedangkan struktur informal diandalkan untuk tugas-tugas non rutin.

Pemanfaatan struktur formal dan struktur informal menunjukkan bahwa cara yang efektif untuk meningkatkan potensi kreativitas dan pembelajaran suatu organisasi, memeliharanya agar tetap bersemangat dan hidup, adalah dengan mendukung dan memperkuat komunitas praktisnya. Agar komunikasi informal dapat berkembang perlu disediakan ruang sosial, sehingga dapat mencetuskan

kreativitas, melepaskan beban pikiran dan penggerak proses perubahan.

Pemahaman pimpinan organisasi tentang perincian proses yang terlibat dalam jaringan sosial yang membentuk dirinya sendiri akan meningkatkan efektivitas peran komunitas praktis yang terdiri dari individu-individu dalam organisasi. Berbeda dengan mesin yang dapat dikendalikan, suatu sistem hidup hanya bisa dipengaruhi dengan memberi impuls (rangsangan) dan tidak dapat dikendalikan melalui intervensi atau instruksi.

Mengubah persepsi dan cara berpikir manajemen konvensional bukanlah suatu hal yang mudah tetapi akan memberi manfaat yang signifikan. Bekerja melalui proses yang inheren dengan sistem hidup tidak memerlukan banyak energi untuk menggerakkan organisasi. Yang dibutuhkan untuk suatu perubahan bukan energi tetapi gangguan yang bermakna melalui impuls-impuls.

Jarang orang-orang yang berpendidikan dan kritis melaksanakan instruksi secara harfiah, tetapi memodifikasi, menafsir ulang, mengabaikan beberapa hal dan menambahkan rekaan. Terkadang mereka memberi tanggapan dengan menciptakan versi baru dari instruksi aslinya. Oleh pimpinan yang berorientasi mekanistik hal ini sering ditafsirkan sebagai suatu perlawanan bahkan sabotase.

Sistem hidup selalu memilih apa yang harus diperhatikan dan bagaimana menanggapi. Memodifikasi suatu instruksi adalah menanggapi gangguan secara kreatif, sebagai inti dari kehidupan. Dengan tanggapan kreatif, jaringan kehidupan dalam organisasi menghasilkan dan mengkomunikasikan makna, menegaskan kebebasan untuk terus menciptakan ulang jati dirinya. Bertindak pasif pun merupakan cara untuk menunjukkan kreativitas.

Ketundukan mutlak hanya dapat dicapai dengan merampas kehidupan seseorang dan mengubahnya menjadi robot tanpa kebahagiaan dan gairah. Hal ini menjadi penghalang utama pada penumbuhan

organisasi yang berdasarkan pengetahuan, di mana aset-aset yang paling berharga adalah kebersamaan, kecerdasan dan kreativitas.

Berbeda dengan organisasi tradisional yang mengutamakan kekuasaan, organisasi yang hidup mengedepankan berbagai kreativitas manusia dan menjadikannya sebagai sesuatu kekuatan yang positif. Bila orang dilibatkan dalam proses perubahan sejak awal, mereka akan memilih "untuk diganggu", karena proses itu sendiri bermakna bagi mereka. Hal penting yang harus dilakukan adalah membuat proses perubahan bermakna sejak awal, merangsang partisipasi, dan menciptakan suasana yang kondusif untuk menumbuhkan kreativitas.

Memberi impuls dan pedoman tetapi bukan memberi perintah yang tegas merupakan perubahan dalam konteks kekuasaan, dari dominasi dan kendali menjadi partisipasi dan kemitraan. Ini adalah implikasi mendasar dari pemahaman baru mengenai kehidupan, di mana kemitraan dengan memelihara hubungan yang simbiosis, menjalin hubungan, fleksibilitas, dan koevolusi adalah bagian dari kehidupan.

Membawa kehidupan ke dalam organisasi dengan memperkuat komunitas praktisnya tidak hanya menumbuhkan fleksibilitas, kreativitas dan potensi pembelajaran tetapi juga meningkatkan martabat individu dalam organisasi. Fokus organisasi pada kehidupan dan kemandirian adalah penguatan organisasi. Lingkungan kerja yang sehat secara mental dan emosional membuat individu di dalam organisasi mempunyai keyakinan bahwa usaha untuk meraih cita-cita pribadi tidak harus mengorbankan integritasnya mencapai cita-cita organisasi.

Pembelajaran Organisasi dan Tipe Kepemimpinan

Dalam beberapa dasawarsa terakhir teknologi informasi telah menumbuhkan suatu ekonomi baru di mana pengolahan informasi dan pencarian ilmu pengetahuan dan teknologi telah menjadi sumber utama produktivitas. Pada sistem ekonomi klasik,

sistem produktivitas dihasilkan melalui proses manajemen dan teknologi dari kombinasi sumber daya alam, uang dan sumber daya manusia; sedangkan pada ekonomi baru produktivitas tumbuh dari kemampuan mendidik tenaga kerja dalam memperoleh kecakapan baru berdasarkan pengetahuan baru. Manajemen pengetahuan (*knowledge management*), modal intelektual (*intellectual capital*) dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) menjadi konsep baru yang penting dalam teori manajemen.

Di penghujung abad kedua puluh, konsep manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi telah menjadi fokus teori inti manajemen. Pakar teori organisasi Ikko Touni (1999) dalam bukunya *Corporate Knowledge* mengajukan teori integrasi manajemen pengetahuan sebagai model pencipta pengetahuan berdasarkan karya Ikujiro Nonaka (1995) yang memperkenalkan "perusahaan pencipta pengetahuan" (*knowledge-creating company*).

Touni dan Nonaka berpandangan bahwa pengetahuan yang selalu diciptakan oleh individu-individu dapat dimunculkan dan diperluas oleh organisasi melalui interaksi sosial di mana pengetahuan yang tersirat (*tacit knowledge*) diubah menjadi pengetahuan yang tersurat (*explicit knowledge*). Oleh karena itu, proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi harus dipahami sebagai suatu proses yang secara organisasional memperkuat pengetahuan yang diciptakan oleh individu dan pembentukannya merupakan bagian dari jaringan pengetahuan organisasi.

Pembelajaran organisasi adalah fenomena sosial karena pengetahuan tersirat yang mendasari pengetahuan tersurat dihasilkan secara kolektif serta telah disadari oleh para pakar kognitif bahwa penciptaan pengetahuan tersurat juga memiliki dimensi sosial karena hakekat dari reflektif bersifat sosial. Pemahaman sistemik tentang kehidupan dan kognitif memperjelas pemahaman bahwa pembelajaran organisasi memiliki aspek individual dan sosial.

Pemahaman tentang model penciptaan pengetahuan memiliki implikasi penting terhadap manajemen pengetahuan. Memperlakukan pengetahuan sebagai suatu entitas yang berdiri sendiri terlepas dari orang dan konteks sosial tidak akan memperbaiki pembelajaran organisasi. Seperti dikatakan oleh Margareth Wheatley (1998) dalam tulisannya berjudul *The Real Work of Knowledge Management*; "Bila kita ingin berhasil dengan manajemen pengetahuan, maka kita harus mengurus kebutuhan dan dinamika manusia.... Pengetahuan bukan aset dan modal, tetapi manusia...."

Pada suatu organisasi yang hidup, penciptaan pengetahuan terjadi secara alamiah, berbagi pengetahuan dan pengalaman antar kolega dalam organisasi merupakan hal yang manusiawi dan membahagiakan. Seperti disampaikan oleh Wheatley: "bekerja bagi suatu organisasi yang bersungguh-sungguh untuk menciptakan pengetahuan adalah suatu motivator yang jitu, bukan karena organisasi akan lebih menguntungkan akan tetapi kehidupan kita akan terasa lebih bermakna".

Pembelajaran organisasi dan manajemen pengetahuan mensyaratkan pimpinan yang dapat memunculkan pembaharuan dengan menciptakan kondisi yang memudahkan munculnya spontanitas yang kreatif untuk menciptakan sesuatu yang baru, sehingga dapat membangun dan memelihara jaringan-jaringan komunikasi untuk menghubungkan sistem dengan diri pemimpin. Untuk memunculkan spontanitas diperlukan suatu jaringan komunikasi yang aktif dengan banyak lingkaran umpan balik. Sifat keterbukaan akan memunculkan gagasan-gagasan baru dan spontanitas, sehingga organisasi perlu terbuka terhadap gagasan dan pengetahuan baru melalui budaya pembelajaran yang memfasilitasi dialog dan menghargai setiap pemikiran dan inovasi.

Yang dibutuhkan adalah pemimpin "pelatih" (*coaching leader*), yaitu pemimpin yang mampu membimbing anggotanya secara terbuka dan merangsang anggotanya untuk mengeluarkan gagasan-gagasan

yang kreatif melalui pendekatan yang merangsang partisipasi aktif anggota-anggotanya serta menciptakan suasana kompetitif yang positif di antara anggota-anggotanya sehingga proses penciptaan inovatif dapat dilakukan secara berkesinambungan.

Pemimpin perlu mempunyai visi ke depan dan dapat memprediksi serta memahami perubahan dari hasil gagasan spontanitas dan mengintegrasikan ke dalam rancangan organisasi. Tidak semua gagasan spontanitas dapat berlanjut serta dapat mewujudkan perubahan-perubahan yang nyata, oleh karena itu kebebasan untuk bereksperimen dianjurkan, kesalahan dapat ditoleransi dan pembelajaran dihargai senilai keberhasilan.

Kekuasaan kolektif yang dilakukan melalui proses munculnya struktur-struktur baru selalu mengubah relasi kekuasaan melalui proses pemunculan spontanitas dalam komunitas. Pemimpin yang memudahkan pemunculan spontanitas dengan menggunakan kekuasaannya untuk memberi kekuasaan pada yang lain, sehingga memungkinkan adanya kekuasaan atau kepemimpinan yang tersebar. Hal ini tidak berarti ditumbuhkannya kepemimpinan kolektif dengan beberapa individu memegang tampuk pimpinan, tetapi adanya bermacam-macam pemimpin yang melangkah maju bila diperlukan untuk memudahkan terciptanya tahapan-tahapan kemunculan spontan.

Kebutuhan suatu tipe kepemimpinan ditentukan secara situasional. Pada situasi tertentu, diperlukan adanya jaringan dan lingkaran umpan balik formal, dan pada situasi yang lain diperlukan adanya suatu kerangka kerja yang kuat dengan tujuan serta pengaturan waktu yang pasti dalam mengorganisasikan kegiatannya. Pemimpin yang berpengalaman akan mampu mengevaluasi situasi yang terjadi, bila diperlukan mampu memegang komando, namun cukup fleksibel untuk melonggarkan dan melepaskannya. Kecakapan ini memungkinkan adanya berbagai jalur tindakan secara fleksibel tetapi pasti.

Penutup

Suatu masyarakat pengetahuan (*knowledge society*), kompetensi intinya (*core competence*) adalah pada manusia sebagai satu kesatuan modal intelektual sehingga kinerjanya (*performance*) ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusianya.

Masyarakat pengetahuan harus mempunyai kemampuan untuk mengurus kebutuhan dan dinamika aset dan modal intelektual yang melekat pada individu-individu dalam satu kesatuan organisasi berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

1. Mempunyai kemampuan untuk mengkreasikan pengetahuan secara efektif melalui peningkatan kompetensi staf pengajarnya secara individu seiring dengan kemampuan membangun modal intelektualnya.
2. Mengembangkan modal intelektual dalam satu lembaga pengetahuan (*knowledge institution*) melalui proses transformasi kompetensi individu-individunya dan disepakati oleh individu-individu untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) sebagai modal intelektual lembaganya.
3. Mentransformasikan modal intelektual menjadi modal moneter ("uang") dengan meningkatkan nilai tambah (*added value*) melalui kegiatan riset dan pengembangan teknologi untuk menciptakan produk-produk baru dan mengembangkan bisnis-bisnis baru.

Wahana untuk dapat mampu mengkreasikan pengetahuan, meningkatkan modal intelektual seiring dengan peningkatan kompetensi individu-individunya dan mentransformasikan modal intelektual menjadi modal moneter adalah bentuk Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*). Komunitas praktis yang terdesentralisasi (misalnya; kelompok keahlian, laboratorium, studi, dll.) perlu ditumbuhkembangkan, semakin banyak yang terlibat, semakin canggih jaringannya sehingga semakin mampu belajar, menanggapi hal baru, berubah dan berevolusi.

Peningkatan kualitas dan kompetensi individu-individu staf pengajar serta penciptaan modal intelektual mensyaratkan adanya lingkungan (*environment*) dan suasana yang kondusif yaitu suatu lingkungan yang sehat mental dan emosional sehingga pengembangan individu-individu merupakan bagian yang menyatu dan utuh dari pengembangan organisasi.

Rasa saling percaya (*trust*) harus dikembangkan dan dibina antar individu-individu dan antara individu-individu dengan pimpinannya, demikian pula pada unit-unit kecil yang terdesentralisasi (misalnya, kelompok keahlian). Bila rasa saling percaya tidak mampu ditanamkan akan timbul kondisi di mana semakin tinggi kompetensi individu-individu mengakibatkan semakin rendah modal intelektual lembaganya.

Nilai-nilai kebersamaan (*shared values*), yang disusun bersama-sama oleh individu-individunya harus menjadi landasan yang dipercaya untuk meraih cita-citanya. Budaya saling percaya mempercayai yang dilandasi oleh nilai-nilai kebersamaan akan mendorong terciptanya jejaring (*network*) dan aliansi strategis (*strategic alliance*) yang sinergistik.

Masyarakat pengetahuan harus dapat membangun jaringan-jaringan komunikasi yang mampu menciptakan pemikiran, makna bersama, pengetahuan bersama, aturan perilaku, batasan-batasan serta identitas individu-individunya. Lembaga ini memahami bahwa interaksi antara struktur formal dan struktur informal merupakan suatu proses untuk mengakomodasikan inovasi individu-individu ke dalam struktur formalnya.

Masyarakat pengetahuan juga harus mampu menciptakan budaya belajar melalui berbagai kegiatan misalnya di dalam kelompok keahlian, antar kelompok keahlian melalui penciptaan jaringan dan aliansi yang strategi sehingga terjadi perkembangan dan pertumbuhan pengetahuan. Diterapkannya manajemen kinerja yang objektif, berkeadilan, transparan dan memberi motivasi berprestasi terhadap individu-individu staf pengajar, serta sistem insentif yang tepat guna.

Kualitas, dan kompetensi pemimpin yang tepat guna menjadi dasar untuk menumbuhkan rasa saling percaya dan membangun budaya belajar. Pada proses awal di mana rasa saling percaya dan budaya belajar belum terbentuk, dibutuhkan pemimpin yang visionari dan transformasional yaitu pemimpin yang mempunyai visi yang kuat dan mampu mentransformasikan pengetahuan individual menjadi modal intelektual lembaga (organisasi) berlandaskan pada rasa saling percaya dan budaya belajar organisasi dalam satu kesatuan sistem yang disepakati.

Pada saat rasa saling percaya dan budaya belajar mulai tumbuh dibutuhkan pemimpin yang sinergistik yaitu yang mampu mensinergikan ide, gagasan, inovasi dan kreativitas individunya dalam unit-unit yang lebih kecil dan terdesentralisasi dalam satu kesatuan wadah kebersamaan.

Dan apabila rasa saling percaya dan budaya belajar sudah mantap dan mapan, diperlukan adanya seorang pemimpin yang "tut wuri handayani", seorang pemimpin yang mampu secara terus menerus memotivasi dan memfasilitasi proses kreasi pengetahuan untuk menjaga keberlanjutan peningkatan nilai tambah (*added value*) melalui pemanfaatan pengetahuan dan penciptaan teknologi guna kemaslahatan masyarakat.

Referensi

- Capra, Fritjof (2004), *The Hidden Connections, A Science for Sustainable Living*, Anchor Books, A Division of Random House, Inc., New York.
- De Geus, Arie, (1997), *The Living Company*, Harvard Business Review School Press.
- Drucker, Peter F. (1999), *Management Challenges for the 21st Century*, Herper Business, New York.
- Indonesia Center for Sustainable Development, (2005), *Sustainable Future, Menggagas Warisan Peradaban Bagi*

Anak Cucu, *Seputar Wacana Pemikiran Surma Tjahja Djajadiningrat*, ICSD, Jakarta.

Hawken, Paul (1993), *The Ecology of Commerce*, Harper Collins, New York.

Morgan, Gareth (1998), *Images of Organization*, Barret-Koehler, San Fransisco.

Nonaka, Ikujiro dan Hirotaka Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.

Oakley, Lisa (2004), *Cognitive Development*, Routledge, London and New York, 2004.

Raka, Gede (2003), "Menggarisbawahi Peran Idealisme, Karakter dan Komunitas Dalam Transformasi", *Pidato Ilmiah pada Sidang Terbuka Peringatan Dies Natalis ke 44*, Institut Teknologi Bandung pada tanggal 2 Maret 2003 di Kampus Institut Teknologi Bandung.

Senge, Peter (1990), *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York.

Tjakraatmadja, Jann Hidajat (2001), *Manajemen Pengetahuan dalam Organisasi Belajar*, Disertasi.

Tuomi, Ilkko (1990), *Corporate Knowledge*, Metaxis, Helsinki.

Wenger, Etienne (1998), *Community of Practice*, Cambridge University Press.

Wheatley, Margareth (2001), "The real work of knowledge management", *Resource Information Management Journal*.

Wheatley, Margareth dan Kellner-Rogers, Myron (1998), "Bringing Life to Organizational Change", *Journal of Strategic Performance Management*.