

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

CMM 205 – MK “Komunikasi Organisasi”

Nathaniel Antonio Parulian, S.Psi, M.I.Kom

Program Studi Ilmu Komunikasi

Fakultas Humaniora dan Bisnis

Universitas Pembangunan Jaya

AGENDA PEMBELAJARAN



- Pengantar
- Model proses pengambilan keputusan
 - Model Rasional
 - Model Alternatif



- Pengambilan keputusan dalam kelompok kecil
- Gejala utama *groupthink*
- Upaya kelompok dalam membuat keputusan yang efektif
- Teori pengambilan keputusan dalam kelompok



- Partisipasi dan kolaborasi
- Hubungan antara partisipasi dan kepuasan kerja
- Demokrasi di tempat kerja
- Proses kolaborasi



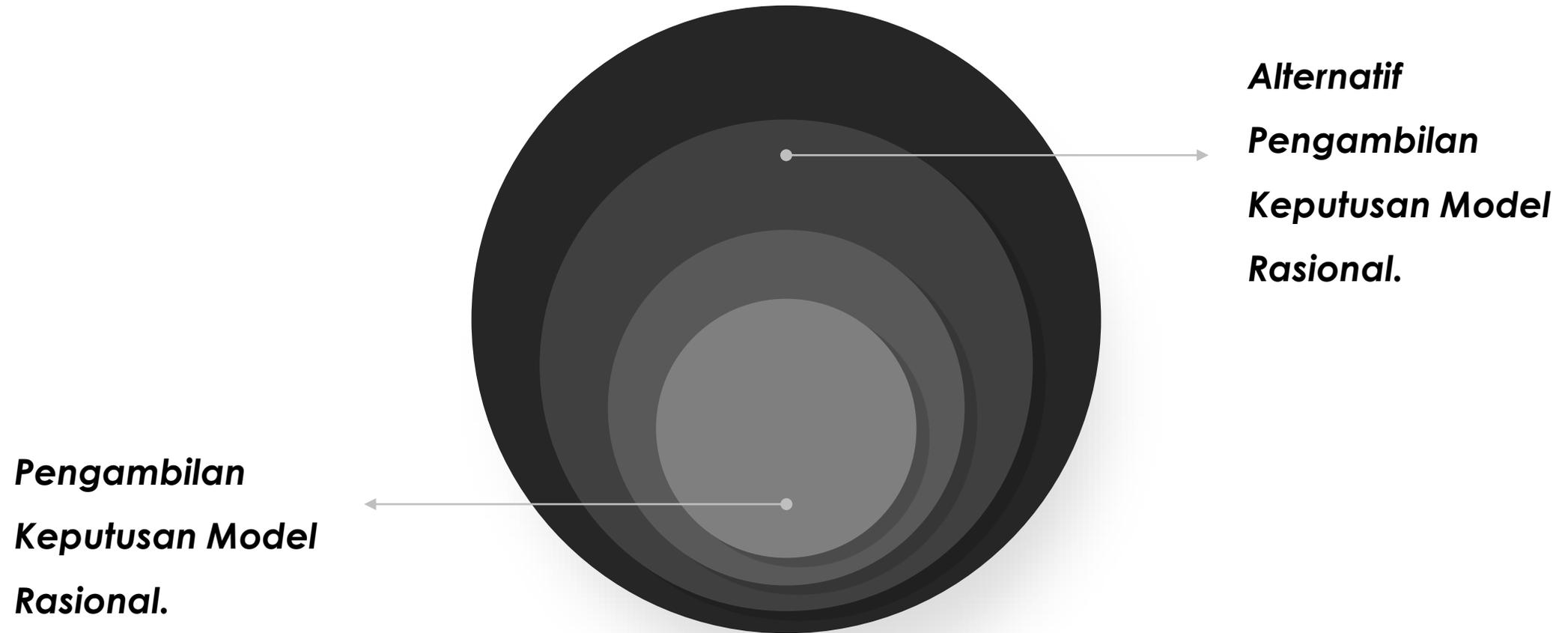
- Pengetahuan komunikasi dan organisasi
- Cara berpikir membentuk pengetahuan dalam organisasi
- Manajemen pengetahuan dalam organisasi
- Dampak manajemen pengetahuan dalam organisasi

PENGANTAR



- Salah satu kegiatan yang paling penting dalam setiap organisasi adalah pengambilan keputusan.
- Keputusan yang melibatkan: **arah strategis organisasi** atau yang berhubungan dengan **kegiatan sehari-hari karyawan**.
- Keputusan dibuat dengan suatu pertimbangan setelah terjadi pengumpulan informasi atau dalam sekejap dengan sedikit atau tanpa pertimbangan tertentu.
- Keputusan dapat dibuat oleh tiap individu atau melalui konsultasi dengan anggota organisasi yang relevan atau keputusan dalam kelompok.
- Kegagalan dalam membuat keputusan yang terjadi dalam organisasi disebabkan karena penggunaan taktik pengambilan keputusan yang buruk oleh manajer serta masalah terkait proses komunikasi.
- Peran komunikasi dalam pengambilan keputusan organisasi terdiri dari:
 - 1. Proses pengambilan keputusan, dengan mempertimbangkan pergerakan dari model rasional menuju model yang didasarkan pada intuisi.
 - 2. Proses partisipasi dalam pengambilan keputusan, demokrasi tempat kerja, kolaborasi di antara kelompok kerja, dan sistem manajemen pengetahuan.

MODEL PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

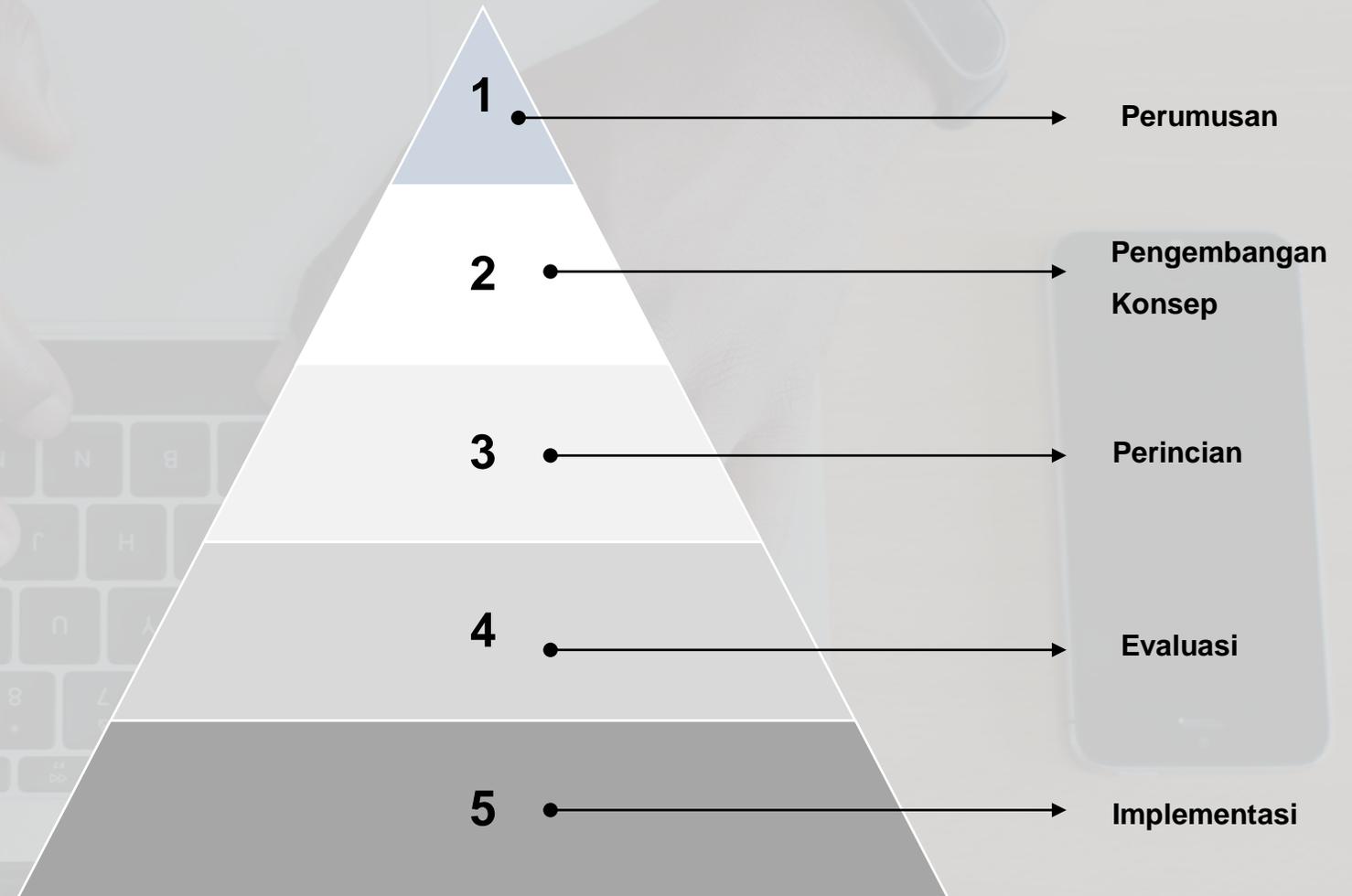


PENGAMBILAN KEPUTUSAN MODEL RASIONAL

- Teori klasik perilaku organisasi menuturkan:

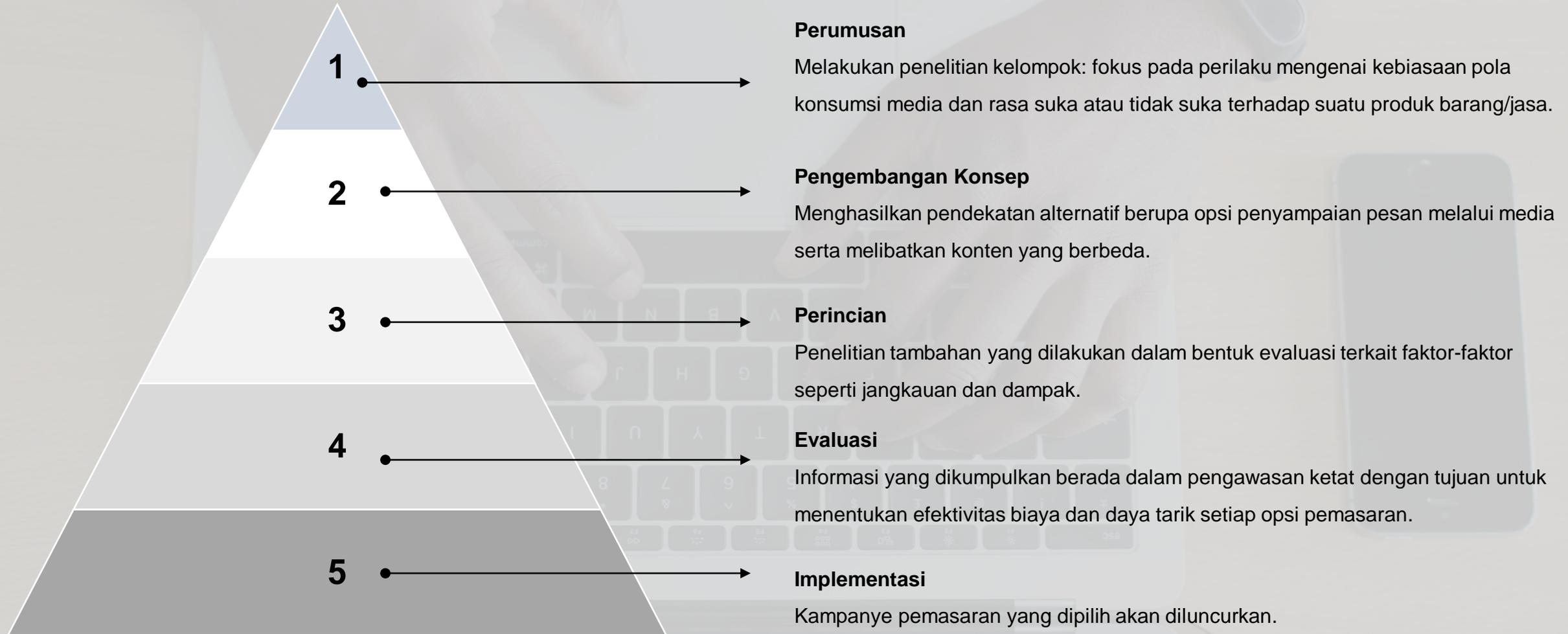
pengambilan keputusan merupakan proses yang sepenuhnya rasional dan logis.

- Anggota organisasi melihat adanya masalah yang membutuhkan keputusan.
 - Pengambil keputusan kemudian mencari semua informasi yang relevan (terkait).
 - Mengembangkan serangkaian pilihan keputusan sesuai dengan kriteria secara hati-hati.
 - Mengevaluasi, karena hal ini terkait dengan efektivitas keputusan yang akan atau yang sudah di buat.
- Keputusan yang optimal akan tampak melalui proses identifikasi dan hasil implementasi.



MODEL NORMATIF PENGAMBILAN KEPUTUSAN

PENGAMBILAN KEPUTUSAN MODEL RASIONAL PADA DIVISI PEMASARAN (MARKETING)



MODEL NORMATIF PENGAMBILAN KEPUTUSAN

ALTERNATIF PENGAMBILAN KEPUTUSAN MODEL RASIONAL



- Proses pengambilan keputusan dengan **model rasional** dianggap sebagai cara yang ideal untuk membuat keputusan organisasi.
- Model ini kerap dianggap **bukan** sebagai model representasi yang baik bagi para pengambil keputusan dalam organisasi.
- Ahli teori pengambilan keputusan yang menyarankan alternatif untuk model ini adalah **March dan Simon (1958)**.
- **March dan Simon (1958)** pendekatan tradisional untuk pengambilan keputusan dengan menggunakan **model optimalisasi**: di mana pembuat keputusan berusaha menemukan solusi tunggal terbaik untuk masalah organisasi.
- Mereka melihat pengambilan keputusan organisasi sebagai proses yang akan memberikan kepuasan atas satu solusi tertentu.
- **Pugh dan Hickson (1989)** keputusan tidak berkaitan dengan pencarian jarum paling tajam di tumpukan jerami, tetapi dengan pencarian jarum yang cukup tajam untuk menjahit.
- Dengan demikian, seseorang dapat membuat keputusan tanpa pencarian untuk menemukan alternatif yang dapat di gunakan sesuai dengan aturan namun dijalankan dengan cara yang relatif sederhana.

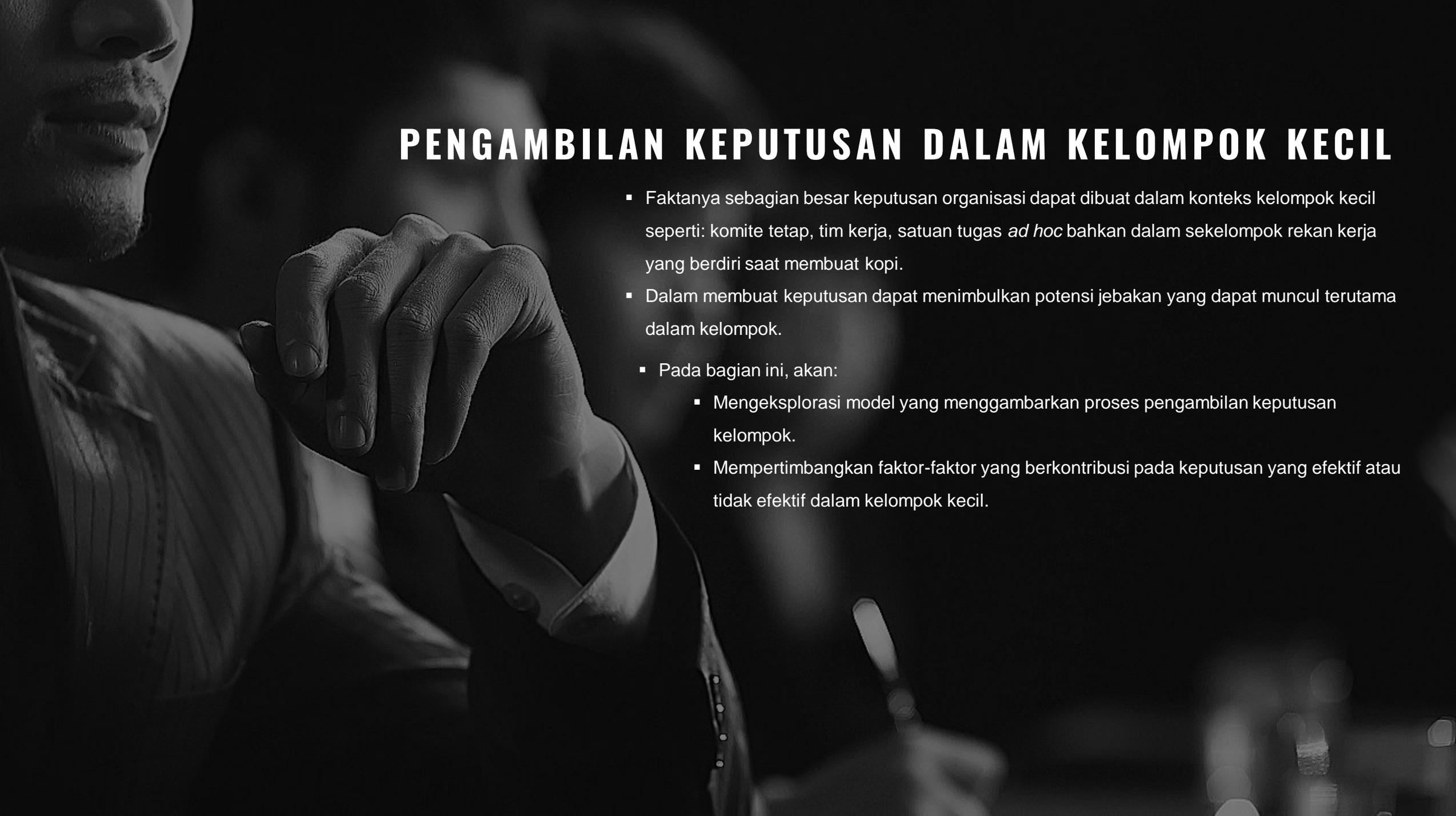
- **March dan Simon (1958)** merumuskan:
 - Pengambil keputusan berusaha untuk membuat keputusan logis, namun dibatasi oleh aspek kognitif (manusia sebagai makhluk logis, namun tidak sempurna) dan oleh aspek praktis kehidupan organisasi (misalnya: keterbatasan waktu dan sumber daya).
- **March dan Simon (1958)** mengusulkan agar pengambil keputusan dapat menggunakan logika kognitif dengan melakukannya di bawah batasan pribadi dan organisasi.

- **Barnard (1938)** merumuskan:
 - Pengambil keputusan sering **dipaksa** untuk membuat keputusan **cepat** tanpa adanya kesempatan untuk mencari informasi dan proses diskusi atau perdebatan.
 - Proses pengambilan keputusan ini di sebabkan oleh:
 - Kondisi atau faktor fisiologis dalam lingkungan fisik dan sosial yang mempengaruhi diri kita secara sadar atau tidak sadar.
 - Proses mental yang terdiri dari pengalaman dan pendidikan.

- **Simon (1987)** merumuskan:
 - Pengambilan keputusan yang bersifat **analogis**.
 - Seorang pimpinan yang dihadapkan pada pengambilan keputusan berdasarkan pertimbangan hal yang telah berhasil di lakukan pada situasi serupa di masa lalu.

ALTERNATIF PENGAMBILAN KEPUTUSAN RASIONAL

- Pengambilan keputusan yang bersifat **analogis** di dapatkan dari pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan atau pengalaman dan di organisasikan dalam bentuk potongan-potongan informasi yang dapat diterapkan.
- Pengambilan keputusan yang **intuitif** ini tergantung keterampilan pembuat keputusan dalam mengakses potongan informasi yang relevan dan menggunakannya.



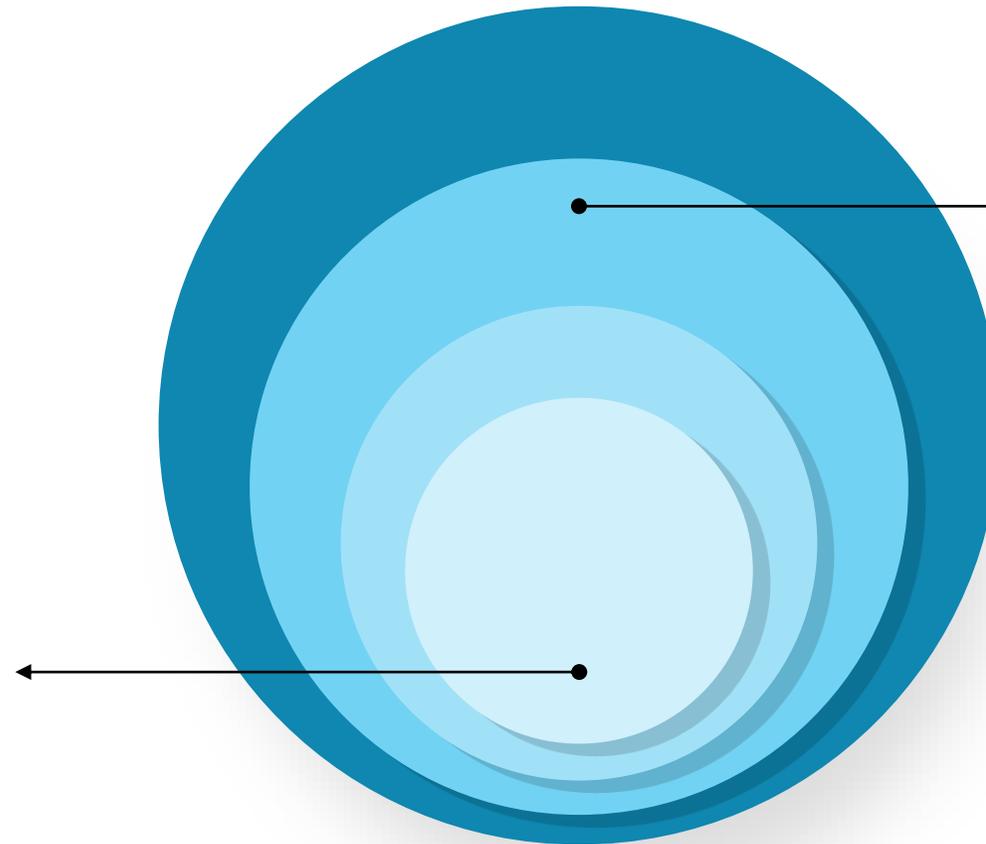
PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KELOMPOK KECIL

- Faktanya sebagian besar keputusan organisasi dapat dibuat dalam konteks kelompok kecil seperti: komite tetap, tim kerja, satuan tugas *ad hoc* bahkan dalam sekelompok rekan kerja yang berdiri saat membuat kopi.
- Dalam membuat keputusan dapat menimbulkan potensi jebakan yang dapat muncul terutama dalam kelompok.
- Pada bagian ini, akan:
 - Mengeksplorasi model yang menggambarkan proses pengambilan keputusan kelompok.
 - Mempertimbangkan faktor-faktor yang berkontribusi pada keputusan yang efektif atau tidak efektif dalam kelompok kecil.

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KELOMPOK KECIL

Descriptive Models of Small-Group Decision Making

Model deskriptif pengambilan keputusan dalam kelompok kecil



Effective Small-Group Decision Making

Pengambilan keputusan kelompok kecil yang efektif

MODEL DESKRIPTIF PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KELOMPOK KECIL

- Model pengambilan keputusan dalam kelompok terjadi melewati serangkaian fase secara sistematis untuk mencapai keputusan bersama.
- Model fase pengambilan keputusan yang representatif menurut **B. A. Fisher (1970)** mengidentifikasi empat fase:
 - 1. **Fase orientasi**, anggota kelompok saling mengenal satu sama lain terhadap masalah yang dihadapi bersama.
 - 2. **Fase konflik**, solusi yang mungkin menjadi permasalahan yang akan disajikan dan diperdebatkan.
 - 3. **Fase kemunculan**, anggota kelompok akan mencapai beberapa konsensus (kesepakatan kata atau mufakat bersama) terhadap keputusan yang dicapai melalui kebulatan suara.
 - 4. **Fase penguatan** atau solusi.
- **Poole dan Roth (1989)** merumuskan **model panggung**: menjelaskan perilaku keputusan sebagai hasil dari kelompok yang mengikuti logika sistematis.
- Model panggung mengasumsikan urutan kegiatan kelompok yang kaku dan kesatuan.
- Artinya, pengambilan keputusan selalu dimulai dengan orientasi pada masalah dan diakhiri dengan munculnya penguatan berupa solusi.



MODEL DESKRIPTIF PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KELOMPOK KECIL

- **Poole dan Roth (1989):**
mengembangkan tipologi jalur keputusan yang biasanya diadopsi.
- Tiga jenis utama jalur **keputusan kelompok** itu antara lain:

- **Jalur urutan kesatuan** - interaksi dalam kelompok umumnya mengikuti urutan: orientasi tradisional, analisis masalah, solusi, dan penguatan.
- **Jalur siklus kompleks** - interaksi dalam kelompok terdiri dari beberapa siklus pemecahan masalah.
- **Jalur berorientasi solusi** – interaksi dalam kelompok tidak melibatkan kegiatan diskusi atau analisis masalah.

- **Kesamaan** antara ketiganya yakni:
 - Tiap-tiap kegiatan pengambilan keputusan, sedikit yang menggunakan proses linier.
 - Anggota organisasi secara rasional dengan hati-hati mencari dan mengevaluasi pilihan keputusan yang dibuatnya.



KRITIK MODEL DESKRIPTIF PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KELOMPOK KECIL

- **Cissna (1984)** berpendapat bahwa fase tidak ada.
- **Morley dan Stephenson (1977)** berpendapat bahwa:
 - Perkembangan fase akan bervariasi tergantung pada jenis keputusan yang dibuat oleh kelompok.
- **Gersick (1991)** telah mengembangkan model "keseimbangan" yang menyoroti: struktur kelompok maupun pergeseran revolusioner yang terjadi dalam kelompok.

PENGAMBILAN KEPUTUSAN YANG EFEKTIF DALAM KELOMPOK KECIL

- **Janis (1982)** merumuskan analisis yang paling terkenal dari bentuk keputusan dalam kelompok.
- Ia mempelajari sejumlah keputusan yang menyebabkan bencana yang patut dicatat secara historis.
- Ia menyimpulkan bahwa interaksi dalam kelompok-kelompok ini dicirikan oleh sifat pemikiran kelompok.
- **Groupthink** mengacu pada: cara berpikir seseorang yang terlibat dalam kelompok, merasa kohesif (melekat satu dengan yang lain; padu; berlekatan) dengan anggota kelompok yang lain.
- Terjadi upaya anggota untuk menitikberatkan pada kebulatan suara sehingga mengesampingkan motivasi individu serta condong untuk memelihara hubungan kelompok daripada membuat keputusan kelompok yang berkualitas tinggi.



GEJALA UTAMA GROUPTHINK



- Gejala utama *groupthink* yang terjadi dalam kelompok antara lain:
 - **Ilusi kekebalan** - keyakinan bahwa tidak ada yang salah dalam kelompok.
 - **Ilusi moralitas** - keyakinan yang membenarkan diri sendiri bahwa kebajikan kelompok tidak tercela.



- **Stereotyping** – membuat kategori terhadap orang lain di luar kelompok, dengan cara memandang mereka sebagai sosok yang tidak dapat diterima dalam kelompok.
- **Self-censorship** - pengekangan yang terjadi pada anggota kelompok untuk tidak memberikan pendapat yang bertentangan dengan pemikiran yang ada dalam kelompok.



- **Ilusi kebulatan suara** - pernyataan kesepakatan kelompok, namun di sisi lain sebenarnya terjadi keraguan pribadi dan ketidaksepakatan.
- **Tekanan langsung pada pembangkang** - kekuatan koersif (sistem komunikasi yang menggunakan paksaan dan kekerasan) yang mewajibkan anggota kelompok untuk berperilaku dan berpikir dengan cara yang sama.



- **Ketergantungan pada pikiran sendiri** – berusaha memberikan perlindungan pada kelompok dari informasi yang berlawanan dari pengaruh luar.

UPAYA KELOMPOK DALAM MEMBUAT KEPUTUSAN YANG EFEKTIF

1

- Tiap kelompok perlu memiliki cara menghadapi dan mengendalikan konflik yang dapat mempengaruhi kualitas keputusan.

2

- **Kuhn dan Poole (2000)** anggota kelompok dapat bekerja dengan cara kolaborasi dan integrasi agar dapat membuat keputusan yang lebih efektif.

3

- **Jabs (2005)** berpendapat bahwa individu dan kelompok perlu secara sadar menyadari aturan komunikasi yang harus di patuhi.
- Upaya ini di lakukan sebagai bentuk menjaga anggota kelompok dalam menerapkan norma-norma sosial yang mungkin berdampak pada interaksi dalam kelompok.

4

- **Randy Hirokawa dan Dennis Gouran (1996):** merumuskan "**Teori Fungsional Pengambilan Keputusan dalam Kelompok**"

TEORI FUNGSIONAL PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KELOMPOK



- Pengambilan keputusan yang efektif tergantung pada: anggota kelompok **berfungsi** untuk membangun interaksi komunikasi kelompok.

- **Gouran, Hirokawa, Julian & C Leatham, (1993):** fungsi-fungsi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1. Kelompok hendaknya memiliki pemahaman yang benar tentang masalah yang akan diselesaikan.
- 2. Kelompok hendaknya menentukan standar minimal yang diperlukan terhadap setiap alternatif agar dapat diterima oleh seluruh anggota kelompok.
- 3. Kelompok hendaknya mampu mengidentifikasi serangkaian alternatif yang relevan dan realistis.
- 4. Kelompok hendaknya secara hati-hati dalam meninjau kembali alternatif-alternatif tersebut, mengingat masing-masing alternatif memiliki karakteristik yang berbeda.
- 5. Kelompok hendaknya memilih alternatif yang paling mungkin untuk di realisasikan.



- Kritik yang ditujukan terhadap pendekatan terstruktur dan rasional ini adalah: terlalu memperhatikan fungsi tugas kelompok dan **mengabaikan aspek sosio-emosional** dan relasional dari interaksi kelompok.

- Salah satu teori yang membantu mempertegas masalah relasional ini ialah **Teori Konvergensi Simbolik (Bormann, 1996)**.
- Teori ini menjelaskan bahwa peran komunikasi seperti: cerita dan lelucon dalam menciptakan perasaan identitas kelompok.

- **Putnam & Stohl (1996)**: faktor-faktor seperti keanggotaan yang berubah, batas-batas kelompok yang dapat ditembus, dan adanya sikap saling ketergantungan antar pribadi dalam organisasi.
- **Ellingson (2003)** memiliki temuan terkait adanya komunikasi "**di belakang panggung**" dalam pengambilan keputusan pada interaksi percakapan lorong di antara anggota tim sama pentingnya dengan proses pengambilan keputusan ketika berinteraksi dalam pertemuan kelompok secara formal.

KRITIK TERHADAP PENDEKATAN TERSTRUKTUR DAN RASIONAL TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM KELOMPOK



PARTISIPASI DAN KOLABORASI

- Partisipasi dan kolaborasi merupakan faktor penting pada proses pengambilan keputusan dalam organisasi.
- Partisipasi anggota terhadap pengambilan keputusan dalam organisasi dapat dihidupkan melalui:
 - Program demokrasi di tempat kerja,
 - Peran kolaborasi dalam pengambilan keputusan antar-kelompok dan antar-organisasi.
 - Menjelaskan cara-cara organisasi dalam meningkatkan kompleksitas pengambilan keputusan melalui proses manajemen pengetahuan.



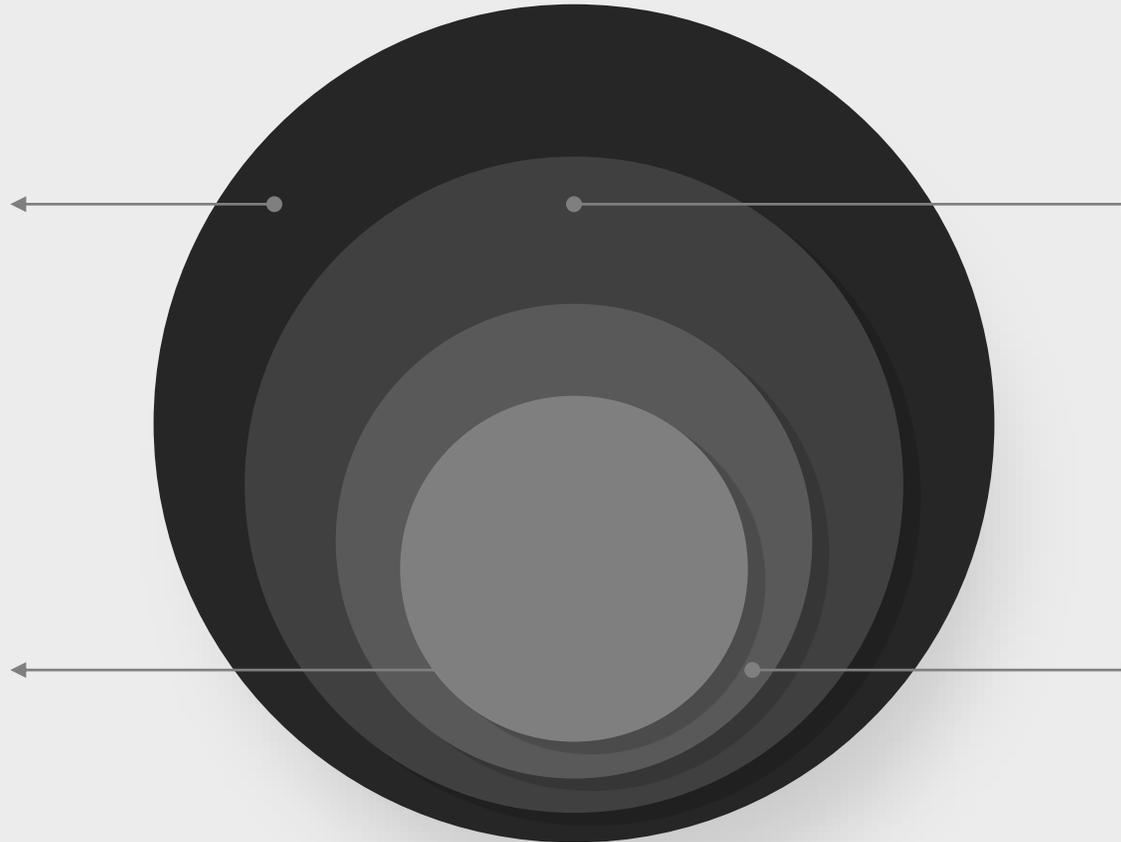
PARTISIPASI DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- **Coch dan French (1948):** merumuskan faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap keputusan organisasi.
- Hasil temuan dari penelitian mereka: bahwa partisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi akan membuat karyawan kurang tahan terhadap perubahan.
- Faktor penyebabnya: sikap, kognitif, dan perilaku dari partisipasi termasuk kepuasan kerja, keterlibatan kerja, pemahaman karyawan tentang keputusan, produktivitas dan efektivitas kerja.
- **Wagner (1994):** partisipasi memiliki efek signifikan dan konsisten — tetapi relatif kecil dalam mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja.
- **Miller dan Monge (1986):** merangkum beberapa model yang menjelaskan hubungan antara partisipasi, kepuasan kerja, dan produktivitas.
- Dua dari model: **model afektif dan model kognitif** — menggunakan kerangka kerja yang berbeda.

MODEL HUBUNGAN ANTARA PARTISIPASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN DENGAN KEPUASAN KERJA

1. Model Afektif

- Partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan praktik organisasi yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat tinggi para karyawan: yakni kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri.
- Ritchie dan Miles (1970)** percaya bahwa tiap-tiap keterlibatan seseorang dalam bentuk partisipasi kebutuhan ego seseorang akan terpenuhi dan mereka akan menjadi lebih kooperatif.
- Pekerja akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan lebih termotivasi sehingga menjadi lebih produktif.



2. Model Kognitif

- Partisipasi pengambilan keputusan dengan cara meningkatkan arus informasi ke atas dan ke bawah dalam organisasi.
- Peningkatan arus informasi ke atas bertumpu pada gagasan individu yang dekat dengan pekerjaan yaitu pada bagian bawah hierarki organisasi.
- Ia di nilai yang paling mengetahui secara teknis tentang cara-cara menyelesaikan pekerjaan.
- Ketika mereka berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, hasil keputusan akan memiliki kualitas yang baik karena dibuat berdasarkan dengan kualitas informasi yang baik pula – sehingga produktivitas kerja akan meningkat.

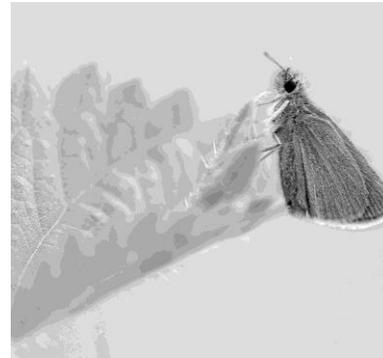
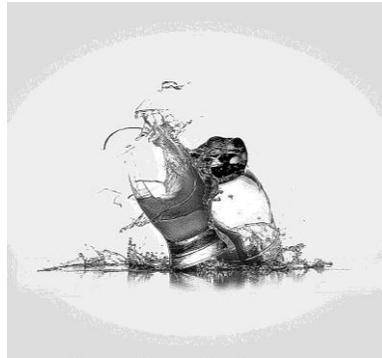
- **Miller & Monge (1986):** bukti terkuat untuk **model afektif** berasal dari penelitian yang menemukan hubungan antara persepsi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepuasan kerja karyawan.
- Hal ini menunjukkan bahwa bekerja dalam **“iklim partisipatif”** mampu memenuhi kebutuhan pekerja dan meningkatkan kepuasan kerja.



BUKTI MODEL PARTISIPASI

- **Miller & Monge (1986):** bukti terkuat untuk **model kognitif** berasal dari penelitian yang menghubungkan partisipasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi dengan peningkatan produktivitas.
- **Marshall & Stohl (1993):** bukti penelitian yang menghubungkan partisipasi dengan pengetahuan organisasi.
- **Novak dan Sellnow (2009):** menemukan bahwa arus informasi yang dikembangkan melalui partisipasi sebagai salah satu alternatif cara untuk mengurangi risiko dan mencegah krisis dalam organisasi.

- Partisipasi dalam pengambilan keputusan yang dianggap sah di tempat kerja di lakukan dengan berbagai cara: percakapan biasa (informal) hingga dalam bentuk formal.
 - **Seibold dan Shea (2001)**: merumuskan program partisipasi yang digunakan oleh organisasi: konsultatif atau partisipatif.
 - Program partisipasi ini melibatkan karyawan dalam merumuskan atau mengembangkan hasil keputusan tentang: kondisi kerja, kebijakan perusahaan, perekrutan baik tingkat departemen atau tingkat organisasi.
 - Dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui pandangan karyawan.
 - **Budd, Gollan & C Wilkinson (2010)** berpendapat
 - Demokrasi di tempat kerja sebagai upaya mewujudkan standar untuk masyarakat demokratis di tempat kerja.
 - Sekaligus gagasan dasar HAM tentang kebebasan berbicara dan hubungannya dengan martabat manusia.
 - **Collins (1997)** berpendapat, manajemen partisipatif secara etis lebih unggul daripada manajemen yang otoriter.



DEMOKRASI DI TEMPAT KERJA

DEMOKRASI DI TEMPAT KERJA

▪ Cheney (1995)

- Sistem demokrasi di tempat kerja sebagai sistem pemerintahan menghargai tujuan dan perasaan individu.
- Memungkinkan adanya modifikasi yang berkelanjutan dari kegiatan serta kebijakan organisasi.
- Didasarkan pada konsep humanistik ideal tentang bagaimana individu harus diperlakukan dan diikutsertakan untuk terlibat dalam masyarakat.

▪ Hoffman (2002)

- Kelemahan dan tantangan sistem demokrasi dalam organisasi yakni:
 - Terkadang membutuhkan waktu yang lama untuk membuat sebuah keputusan.

▪ Deetz (1995)

- Demokrasi di tempat kerja perlu melibatkan kolaborasi di antara banyak pemangku kepentingan (*stakeholders*).
- Pengambilan keputusan bersama di antara semua pemangku kepentingan ini sangat penting dalam dunia organisasi yang rumit.



PROSES KOLABORASI

- Aktivitas organisasi saat ini di tuntut untuk berkolaborasi satu sama lain, melintasi batas-batas yang terjadi secara tradisional.
 - Dunia organisasi akan menjadi bagian dunia global sehingga proses kolaboratif sering kali diperlukan untuk menangani isu-isu global yang ada.
 - Pemanfaatan teknologi informasi memungkinkan terjadinya peningkatan kolaborasi lintas batas organisasi melalui teknik seperti: konferensi audio, video, dan komunitas kolaboratif *online*.
 - Masalah bisnis, politik, dan sosial yang dihadapi organisasi abad kedua puluh satu semakin kompleks, dan di perlukan solusi multi-organisasi untuk mengatasi kompleksitas ini.
- **Walker dan Stohl (2012)**
 - Merumuskan jaringan komunikasi yang berubah akibat kolaborasi antar organisasi.
 - Kolaborasi antar organisasi dapat menyebabkan ketegangan terkait hubungan terstruktur yang senantiasa berkembang dan berubah.
 - **Barley, Leonardi & Bailey (2012) dan Nicolini, Mengis & Swan (2012)**
 - Berpendapat bahwa "objek" (seperti gambar, foto, atau tabel) dapat berguna dalam proses kolaboratif.
 - Objek ini dapat membantu sebagai media penengah perbedaan interpretasi di antara beberapa anggota kelompok.

PENGETAHUAN KOMUNIKASI DAN ORGANISASI

- Pengambilan keputusan bukan lagi sebagai proses yang terisolasi melainkan sebagai sistem berkelanjutan yang terintegrasi ke dalam struktur dan perilaku di seluruh dan di luar organisasi.
- Kolaborasi di antara organisasi dan demokrasi kelompok dan organisasi merupakan sebuah proses yang melibatkan pergeseran yang di alami oleh semua pemangku kepentingan dalam suatu organisasi.

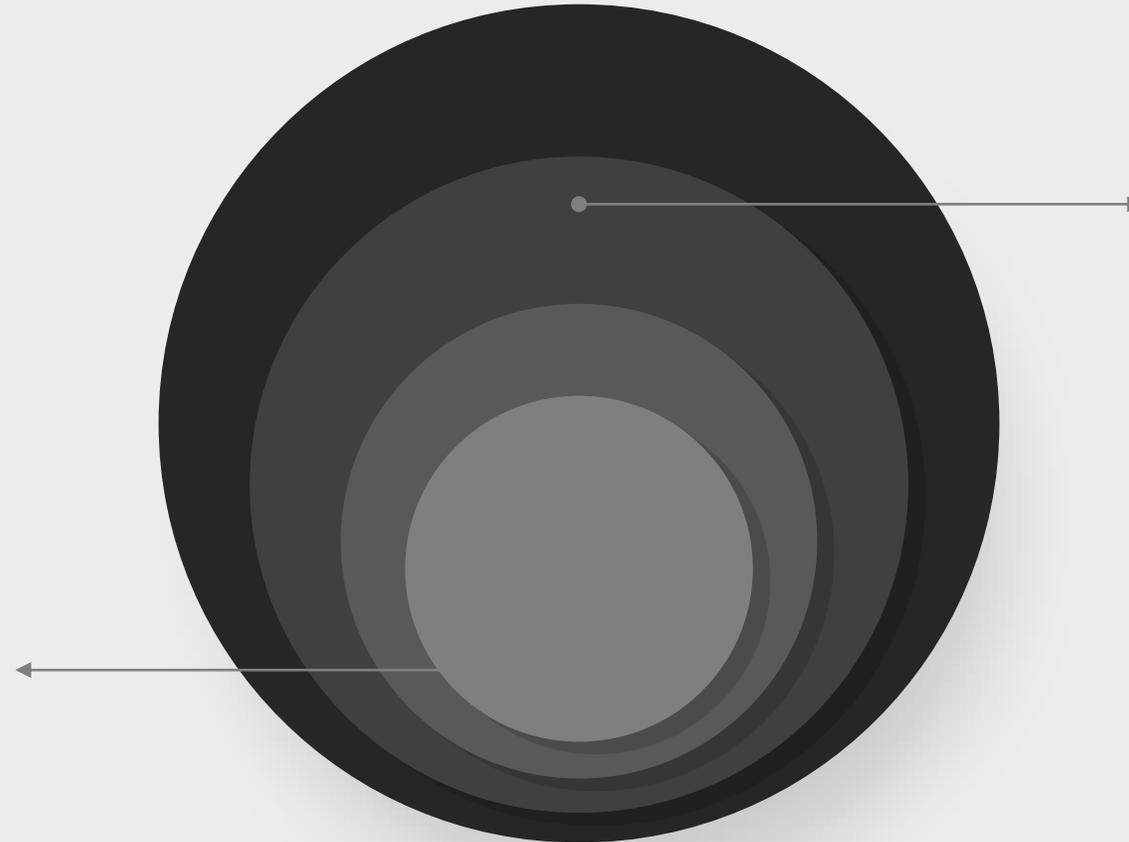


- **Canary dan McPhee (2010)**
 - Menganggap bahwa terdapat peran penting **pengetahuan** dengan menggunakan pendekatan sumber daya manusia untuk organisasi.
 - Apalagi di dukung oleh perkembangan teknologi untuk mengelola sejumlah besar data membuat konsep pengetahuan menjadi lebih kritis.

CARA BERPIKIR MEMBENTUK PENGETAHUAN ORGANISASI TSOUKAS (2010)

▪ 1. Pengetahuan Sinoptik

- Informasi abstrak yang mewakili organisasi yang dituangkan dalam instruksi manual atau sistem pakar dalam suatu bidang dalam organisasi.

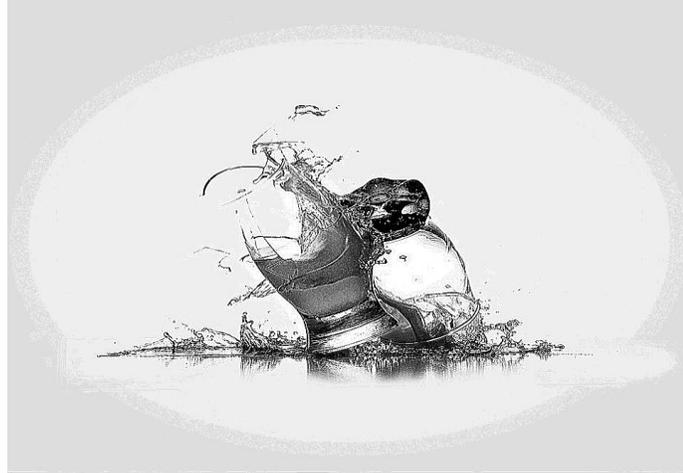


▪ 2. Pengetahuan Budaya

- Aktor organisasi (karyawan) yang bertindak dalam cara yang terkoordinasi melalui pemahaman situs dan sistem tertentu dan terjadi improvisasi pengetahuan.
- Pengetahuan budaya digunakan ketika karyawan menghadapi situasi yang tidak biasa dan harus dipaksa bergerak untuk melampaui apa yang tertuang dalam transfer pengetahuan sinoptik.

Tsoukas (2010) berpendapat bahwa proses komunikasi memungkinkan orang-orang di dalam organisasi bergerak dengan dua jenis pengetahuan ini.

MANAJEMEN PENGETAHUAN DALAM ORGANISASI



▪ Heaton (2008)

- Proses manajemen pengetahuan melibatkan identifikasi dan memanfaatkan aset intelektual.
- Sehingga mampu membangun pengalaman masa lalu dan menciptakan mekanisme baru untuk bertukar atau menciptakan pengetahuan.

▪ Manajemen pengetahuan melibatkan:

- Penggunaan pengetahuan eksplisit yang disimpan dalam dokumen, sistem, dan program (biasanya pengetahuan sinoptik) dan pengetahuan budaya yang di tanam oleh individu dalam suatu organisasi.
- Manajemen pengetahuan akan cenderung melibatkan kolaborasi, bersifat improvisasi dan berkelanjutan.

▪ Nonaka dan Takeuchi (1995)

- Berpendapat bahwa sistem manajemen pengetahuan yang baik akan melakukan dua hal:
 - **Pertama**, sistem yang baik akan memungkinkan individu dalam suatu organisasi untuk mengubah pengetahuan mereka menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat **dibagikan** dan digunakan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi.
 - **Kedua**, sistem yang baik akan memungkinkan anggota organisasi untuk menemukan cara untuk membuat **pengetahuan yang di kodifikasi** (pemberian kode untuk membedakan ragam pengetahuan yang satu dengan lainnya) sehingga menjadi memiliki makna tertentu.



- **Iverson dan McPhee (2002)**

- Manajemen pengetahuan **berbasis informasi** menitik-beratkan pada pelacakan data dan pengembangan proses untuk mengembangkan cara sederhana dalam mengambil data tersebut.
- Manajemen pengetahuan **berbasis interaksi** berkaitan dengan pengetahuan aktor organisasi (karyawan) memegang peranan terhadap pola interaksi dalam jaringan organisasi, mereka dianggap mampu memfasilitasi dalam berbagi jenis informasi

- **Kuhn dan Jackson (2008)**

- Dampak dari sistem manajemen pengetahuan: bagaimana organisasi menghadapi situasi sulit yang mungkin timbul selama kegiatan organisasi.
- Masalah yang terjadi dalam organisasi dapat menguji sejauh mana basis pengetahuan dan pola interaksi efektif.
- Krisis organisasi dapat menunjukkan sejauh mana ada implementasi pengetahuan telah diterjemahkan dengan benar ke situasi krisis yang dihadapi.
- Krisis organisasi sekaligus menjadi ujian apakah anggota organisasi memiliki pengetahuan untuk beradaptasi dengan peristiwa yang sedang berlangsung.

DAMPAK MANAJEMEN PENGETAHUAN DALAM ORGANISASI

THANK • YOU

nathaniel.antonio@upj.ac.id