

PAPER NAME

**Kreasi Pengetahuan Organisasi Sebuah
Kajian Kritis.pdf**

AUTHOR

Arif Sugiono

WORD COUNT

5362 Words

CHARACTER COUNT

36229 Characters

PAGE COUNT

14 Pages

FILE SIZE

771.3KB

SUBMISSION DATE

Sep 5, 2022 3:32 PM GMT+7

REPORT DATE

Sep 5, 2022 3:32 PM GMT+7**● 10% Overall Similarity**

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

- 10% Internet database
- 2% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database

● Excluded from Similarity Report

- Submitted Works database
- Bibliographic material



ARTICLE



Kreasi Pengetahuan Organisasi: Sebuah Kajian Kritis Teoretis terhadap SECI Model

Arif Sugiono^{1*}, Prasetya Nugeraha²

^{1,2} Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Lampung

How to cite: Sugiono, A. Nugeraha, P. (2022). Kreasi Pengetahuan Organisasi: Sebuah Kajian Kritis Teoretis terhadap SECI Model. *Administratio: Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, 13(1)

Article History

Received: 16 Februari 2022

Accepted: 11 April 2022

Keywords:

Organizational Knowledge Creation, SECI Model, Transfer Knowledge

Kata Kunci:

Kreasi pengetahuan organisasi, Model SECI, Distribusi pengetahuan

ABSTRACT

Knowledge creation is something that is important and is a manifestation of dynamic capabilities that support organizations to achieve sustainable competitive advantage. So this study received the attention of many parties. The research method used is literature study with a phenomenological approach. The beginning of the study of the birth process of the organization which was dominated by the SECI model, which was developed by Nonaka & Takeuchi (1995). In its development, critical studies that complement the SECI model emerged, including the Boisot model, the EO-SECI model and the Salmador and Florin model. If we look closely, the four models are basically the result of the development of the model developed by Nonaka, with different points of study.

ABSTRAK

Penciptaan pengetahuan merupakan sesuatu yang penting dan merupakan wujud dari dynamic capabilities yang memungkinkan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sehingga kajian ini mendapat perhatian banyak pihak. Metode penelitian yang digunakan adalah studi pustaka dengan pendekatan fenomenologi. Awal muncul kajian proses penciptaan pengetahuan organisasi, didominasi oleh SECI model, yang dikembangkan oleh Nonaka & Takeuchi (1995). Pada perkembangannya, kajian kritis yang mencoba melengkapi SECI model muncul, diantaranya model Boisot, model EO-SECI dan Model Salmador dan Florin. Jika dicermati secara mendalam, keempat model tersebut pada dasarnya adalah hasil pengembangan dari model yang dikembangkan oleh Nonaka, dengan titik tekan kajian yang berbeda.

A. PENDAHULUAN

Berangkat dari perbedaan pandangan, antara perspektif barat dan perspektif timur yang dalam hal ini Jepang tentang pengetahuan, maka kajian kreasi pengetahuan organisasi menjadi bahasan yang menarik. Takeuchi (2006) menguraikan bahwa perspektif barat dalam memahami pengetahuan, hanya menempatkan individu sebagai agen penting yang berusaha mendapatkan dan memproses pengetahuan. Pada dasarnya, Perspektif timur menyadari hal tersebut. Namun, dalam hal yang sama, perspektif timur juga menyadari peran penting interaksi antara individu dengan organisasi yang ikut andil dalam menciptakan pengetahuan organisasi. Demikian juga

* Corresponding Author

Email : arif.sugiono@fisip.unila.ac.id

sama pentingnya juga dengan kelompok yang andil dalam memfasilitasi interaksi tersebut. Oleh karena itu, penciptaan pengetahuan organisasi, berada pada tiga level, yakni individual, group dan organizational. Lebih lanjut dalam tabel 1 dapat dilihat beberapa perbedaan antara *traditional western approach* dengan *japanese approach*.

Tabel 1. *The Japanese Approach to Knowledge*

| | |
|----|---|
| 1. | Melihat perusahaan sebagai organisme hidup, bukan sebagai mesin. |
| 2. | Fokus pada menjustifikasi keyakinan, daripada mencari kebenaran. |
| 3. | Menekankan pada tacit knowledge dari pada eksplisit knowledge |
| 4. | Bergantung pada tim organisasi, bukan hanya struktur organisasi yang ada, untuk menciptakan pengetahuan baru. |
| 5. | Rotasi untuk middle management untuk menyelesaikan kontradiksi antara management puncak dan pekrja garis depan. |
| 6. | Memperoleh pengetahuan dari luar serta (orang) dalam |

Sumber : Takeuchi (2006)

Berpijak pada perbedaan di atas, yang lebih disebabkan karena pemahaman para pemikir filsafat barat yang lebih dipengaruhi oleh pemikiran Plato yang mendefinisikan pengetahuan sebagai “*justified true belief*” yang fokus pada “*truthfulness*” sebagai atribut penting pengetahuan, maka sebagai hasilnya, mereka lebih menekankan pada sesuatu yang absolute, statis dan *non human nature of knowledge*, terutama terlihat dalam proposisi dan logika formal. Takeuchi (2006). Dengan kata lain, para pemikir barat, mendefinisikan pengetahuan sebagai kebenaran yang telah terjustifikasi, yang kemudian dituangkan dalam bentuk rumus dan logika formal sehingga bersifat statis, absolut dan non-human.

Sebaliknya, pendekatan Jepang memberikan gambaran sifat dasar dari pengetahuan adalah “*justified belief*” yang lebih menekankan pada sifat dasar pengetahuan sebagai proses dinamis dari manusia dalam menjustifikasi keyakinan personal tentang “*the thruth*”. *Justified belief* mengambil pandangan bahwa pengetahuan sangat berkaitan dengan tindakan manusia. Ia juga fokus pada perhatian tentang yang aktif, sifat dasar subjektif dari pengetahuan diwakili dengan istilah seperti “*belief*” dan “*commitment*” yang berakar dari sistem nilai personal dari seorang individu. Takeuchi (2006).

Sementara itu, Davenport & Prusak (1998), mengemukakan beberapa komponen utama sebuah pengetahuan, yakni (i). *Exsperience*, dimana pengetahuan akan berkembang melalui pengalaman (apa yang pernah dilakukan dan dialami) seseorang ; (ii). *Ground thruth* / kebenaran yang mendasar, bahwa pengetahuan tidak cukup diperoleh dari apa yang seharusnya terjadi (konseptual/teoritis), tapi di tuntutan sampai apa yang sebenarnya terjadi (empiris) ; (iii). *Judgement* / penalaran ; (iv). *rules of thumb*/petunjuk praktis ; (v). *intuition*/intuisi, sebuah pengetahuan yang banyak sehingga memunculkan keahlian, dan keahlian tersebut dipadatkan, sehingga memungkinkan munculnya intuisi ; (vi). *Values*/nilai, (vii). *belief*/kepercayaan.

Penjelasan yang lebih sederhana dikemukakan oleh Burton & Jones (199), yang mendefinisikan *knowledge* sebagai informasi yang tersimpan secara kumulatif dan ketrampilan-ketrampilan yang diturunkan dari penggunaan informasi oleh penerima. Selanjutnya, berangkat dari pemikiran filsuf barat (Polanyi dan Whithead) dan timur (Nishida), Nonaka et al., (2008), mengembangkan definisi, apa itu *knowledge*. Pengetahuan, tidak hanya sekedar kumpulan dari

informasi. Pengetahuan adalah sesuatu yang diciptakan oleh seseorang melalui interaksi dengan sesama dan lingkungannya. Oleh karena itu, memahami pengetahuan harus terlebih dahulu memahami manusia dan proses interaksinya dimana pengetahuan itu berasal. Karena interaksi manusia adalah sumber penciptaan pengetahuan, maka Nonaka et al., (2008) menguraikan bahwa pengetahuan memiliki lima karakteristik diantaranya : *knowledge is subjective*, *knowledge is process-relational*, *knowledge is aesthetic*, *knowledge is created in through practice*, *towards a process theory of the knowledge-based firm*.

Knowledge is subjective. Nonaka et al., (2008) menjelaskan Pengetahuan diciptakan sebagai hasil interaksi manusia, dan setiap manusia memiliki sudut pandang yang subjektif dan perbedaan ini yang penting dalam penciptaan pengetahuan. Pengetahuan tidak bisa muncul tanpa subjektivitas manusia, oleh karena itu “kebenaran” dapat berbeda tergantung siapa kita dan dari mana kita melihat pengetahuan itu. Selanjutnya, *Knowledge is process-relational*. Nonaka et al., (2008) menjelaskan bahwa, sebagian besar orang masih melihat pengetahuan sebagai hasil, namun sebenarnya kita harus melihat pengetahuan sebagai proses, karena pengetahuan diciptakan dan digunakan oleh manusia dalam menjalin hubungan dengan manusia lain. Bahkan ketika pengetahuan itu berwujud dalam suatu produk, maka pengetahuan itu melewati proses pengembangan oleh produsen dan menjadi pengetahuan baru dalam wujud fisik yang dirasakan oleh konsumen. Nonaka menekankan bahwa pada perusahaan yang berbasis pengetahuan, pengetahuan harus ditempatkan sebagai proses sosial dinamis dalam membenarkan kepercayaan personal mereka menjadi kenyataan dengan interaksi dengan lingkungan serta interaksi antar sesama. Sehingga untuk memahami pengetahuan, kita harus memahami proses dimana manusia itu terlibat.

Sedangkan karakteristik ketiga, *Knowledge is aesthetic*. Nonaka et al., (2008) menjelaskan bahwa, pengetahuan dihasilkan dari kepercayaan seseorang dan menjadi sebuah pengetahuan setelah itu ditetapkan sebagai kebenaran. Penetapan kebenaran itu bergantung dari bagaimana kita menafsirkan kebenaran, kebaikan, keindahan dari kepercayaan itu. Dengan kata lain, bergantung pada rasa estetika yang kita miliki. Rasa estetika ini, diperlukan tidak hanya untuk menilai pengetahuan yang diciptakan, namun juga untuk menentukan pengetahuan jenis apa yang harus diciptakan. Kita menciptakan pengetahuan sesuai dengan nilai masing-masing individu. Setiap perusahaanpun memiliki visi masa depan yang berbeda dan berusaha untuk merealisasikannya.

Knowledge is created in through practice, yang merupakan karakteristik keempat oleh Nonaka et al., (2008) dijelaskan bahwa, pengetahuan itu subjektif, tercipta melalui proses relational dan estetis. Hal ini hanya bisa diciptakan dalam praktek nyata yang berkaitan dengan setiap situasi khusus. Sehingga ada kebutuhan akan teori yang menjelaskan proses dimana pengetahuan diciptakan dalam praktek oleh individu itu sendiri sesuai dengan lingkungan tempat mereka berada.

Terakhir, *Towards a process theory of the knowledge-based firm*. Nonaka et al., (2008) menjelaskan, sebagai upaya memahami manajemen berbasis pengetahuan, kita memerlukan sebuah teori perusahaan yang berbasis pada pengetahuan pula. Sebaliknya teori manajemen yang sifatnya konvensional, melihat perusahaan tidak memiliki perbedaan dan menganggap subjektivitas perlu dihapuskan dalam bahasan manajemen. Pendekatan pengetahuan yang bersifat subjektif, proses relational, estetis dan praktis mengungkapkan bagaimana pengetahuan terus diciptakan untuk mengubah perusahaan dan lingkungan. Apa yang menentukan perusahaan dan pengetahuan yang diciptakannya adalah kemampuan praktisnya dalam membuat pertimbangan nilai dalam setiap situasi terkait visi perusahaan kedepan.

Lebih lanjut mereka, menguraikan bahwa, kemampuan tersebut digambarkan oleh Aristoteles sebagai sebuah kebiasaan penting dalam mencapai kebenaran yang disebut *phronesis* atau *practical wisdom* yang dapat diartikan sebagai kehati-hatian, kebijakan praktis, dan rasional praktis. *Phronesis* itu menggambarkan bagaimana nilai-nilai, estetika dan etika masuk kedalam proses penciptaan pengetahuan. Dengan adanya *phronesis*, kita dapat menjelaskan subjektivitas, proses relational ,estetika, dan aspek praktis dari proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi. *Phronesis* memadukan “*knowing why*” sebagai teori ilmiah, dan “*knowing how*” sebagai keahlian praktis dengan “*knowing what*”, tujuan akhir yang harus dicapai. Berangkat dari karakteristik pengetahuan di atas, Nonaka & Takeuchi (1995), membagi pengetahuan menjadi dua jenis, yakni tacit knowledge dan eksplisit knowledge. Lebih jelasnya bisa dilihat dalam tabel 2.

Tabel 2. Dua Tipe Pengetahuan.

| | |
|--|---|
| 3 Tacit Knowledge (subjective) | Explicit Knowledge (Objective) |
| Knowledge of Experience (Body) | Knowledge of Rationality (Mind) |
| Simultaneous Knowledge (Here and Now) | Sequential Knowledge (There and Then) |
| Analog Knowledge (Practice) | Digital Knowledge (theory) |

Sumber : Nonaka & Takeuchi (1995)

Pengetahuan merupakan hasil interaksi yang dinamis dengan lingkungan, dan diciptakan melalui konversi antara *tacit knowledge* ke *eksplisit knowledge*. Berangkat dari kesimpulan di atas, Nonaka et al., (2008), mengembangkan sebuah model dinamis berbasis proses SECI, yang menggambarkan berbagai faktor yang berpengaruh terhadap proses penciptaan pengetahuan. Model ini bersifat dinamis, karena melibatkan perpaduan yang berkelanjutan antara pengalaman nyata dan abstrak dalam konteks khusus untuk membangun sebuah teori universal, dengan tidak melupakan interaksi dinamis dengan lingkungan.

Gambar 1. A *Process model of the Knowledge-based firm*



Sumber : Nonaka et al., (2008)

Gambar di atas menunjukkan bahwa model ini terdiri dari tujuh komponen dasar yang memberikan arah dan energi ke dalam proses SECI. Ketujuh komponen dasar tersebut oleh Nonaka, et al., (2008) dijelaskan: **Pertama**, proses SECI itu sendiri. **Kedua**, *knowledge vision*, dimulai dengan membahas pertanyaan fundamental, “mengapa kita ada?”, “apa yang kita inginkan?” Dan “mengapa kita melakukan apa yang kita lakukan?”. Pada umumnya visi ini dikembangkan dengan berlandaskan pada estetika perusahaan seperti kebenaran, kebaikan dan keindahan. Sehingga mampu berfungsi sebagai *guide* dalam mencapai masa depan yang diinginkan perusahaan. Visi pengetahuan akan berfungsi sebagai arahan dan difokuskan kemana pengetahuan yang ada untuk menciptakan produk, meningkatkan kapabilitas, struktur yang *adaptable*. Visi ini juga menentukan bagaimana perubahan perusahaan dalam jangka panjang. (Nonaka dan Toyama 2003 ; Nonaka et al., 2008). **Ketiga**, *driving objective*, adalah pengembangan mekanisme yang bersifat kongkret/aksi standar yang menghubungkan visi dengan proses penciptaan pengetahuan lewat dialog dan praktek dengan jalan menggerakkan keseluruhan bagian organisasi (Nonaka et al., 2008).

Keempat, *dialogue and practice*. Melalui dialog (perpaduan pikiran), proses dikonversikan secara berkelanjutan. Karena dialog adalah metode yang sangat baik untuk membangun sebuah dasar untuk berbagai pengetahuan tacit lewat pembagian pengalaman (sosialisasi). Dialog juga efektif sebagai sarana untuk mengkonversikan *tacit knowledge* yang sulit untuk diekspresikan lewat bahasa formal pengetahuan eksplisit (eksternalisasi). Dialog juga efektif dalam penciptaan pengetahuan baru melalui interaksi, pendalaman dan perbaikan berbagai pengetahuan eksplisit yang ada (kombinasi). Selanjutnya, dialog juga mampu berfungsi sebagai sarana penghubung antara *eksplisit knowledge* untuk kembali ke beberapa konteks khusus (internalisasi). Dalam penciptaan pengetahuan, melalui dialog, pertentangan pada umumnya tidak bisa diselesaikan dengan hanya analisa logis, tapi harus melalui praktek (perpaduan aksi). Karena dengan praktek, tidak hanya berbicara aksi. Dan di satu sisi, penciptaan pengetahuan membutuhkan kita untuk berfikir secara dalam mengenai arti penting dari aksi kita dan hasil ketika kita melakukannya, dan bagaimana menggunakan hasilnya sebagai refleksi untuk membenarkan aksi kita itu. (Nonaka et al., 2008)

Kelima, *Ba* merujuk pada tempat/lokasi dalam artian fisik/virtual untuk berinteraksi. Kongretnya *Ba*, dapat diilustrasikan sebagai *meeting room*, tapi dapat juga berupa interaksi individu baik kelompok, tim proyek, group informal, rapat sementara, kelompok virtual seperti group email, facebook, whatshaap. *Ba* adalah tempat yang muncul dimana individu berbagai konteks dan menciptakan sebuah hal yang baru lewat interaksi. *Ba* harus dipahami sebagai konteks bersama, karena *ba* secara konstan terus bergerak dan berubah. (Nonaka et al., 2008)

Ba tidak terbatas pada organisasi tunggal, tapi dapat di buat di seluruh batas-batas organisasi. Sehingga *Ba* bisa di bangun bersama dengan pemasok, sebagai aliansi dengan pesaing, sebagai hubungan interaktif dengan pelanggan, universitas, masyarakat atau goverment. Penciptaan pengetahuan adalah proses manusia yang dinamis, dimana manajer, pekerja dan stake holders lain tumbuh didalamnya. Oleh karena itu, yang terpenting bagi perusahaan adalah mampu membangun *Ba* yang memberikan kemampuan untuk melakukan perpaduan. Di satu sisi, perusahaan harus menyadari *Ba* tidak semata-mata dapat muncul, karena seseorang telah menyediakan ruang dan mengumpulkan orang. Ada beberapa ciri *Ba*, yang harus terpenuhi, agar *Ba* dapat berfungsi secara efektif. Nonaka, et al., (2008), menjelaskan lima ciri utama, yakni:

- a) *Ba* harus terorganisir dan memiliki niat, objektif, arahan, dan misi. Visi perusahaan dapat menentukan arah, tapi harus menetapkan tujuan pekerjaan yang sebenarnya dan memperjelas niat, dan manajemen menengah harus menjadi pusat dari kegiatan ini.

- b) Para peserta ba harus membangun sebuah tujuan bersama yang didasari oleh subjektivitas bersama, pengetahuan tacit dan nilai-nilai dalam sebuah hubungan yang terbuka.
- c) Ba membutuhkan orang-orang yang memiliki type pengetahuan yang berbeda. Pengetahuan baru diciptakan dari perpaduan sudut pandang subjektif, dan diperkaya dengan keragaman konteks dan perspektif.
- d) Ba membutuhkan batasan, tapi juga harus terbuka untuk menjalin komunikasi dengan Ba yang lain.
- e) Ba membutuhkan komitmen dari pesertanya karena komitmen adalah dasar dari aktivitas penciptaan pengetahuan oleh manusia.

Keenam, Knowledge assets. Sebagaimana dijelaskan di atas, pengetahuan muncul dari proses penciptaan pengetahuan lewat dialog dan praktek di Ba. Pengetahuan yang terakumulasi dalam proses itu menjadi bagian dari aset organisasi. Aset pengetahuan meliputi paten, lisensi, data base, dokumen dan apa yang disebut modal pengetahuan lainnya, seperti ketrampilan, modal sosial, ekuitas merek, kemampuan desain, organisasi struktur dan sistem, dan rutinitas organisasi dan budaya. Lebih lanjut Nonaka et al (2008), menegaskan bahwa aset pengetahuan dapat berupa output dari proses penciptaan pengetahuan dan input dari penciptaan pengetahuan baru.

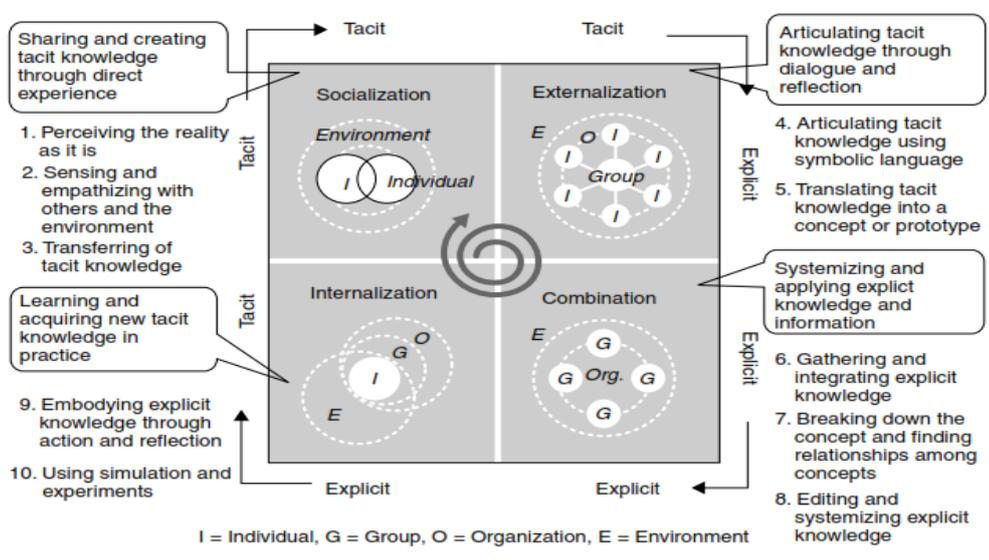
Ketujuh, Environment. Dinamika lingkungan (teknologi, sosial, politik, hukum) menunjukkan perkembangan yang konstruktif selama dua dekade terakhir. Hal ini membuat sebuah organisasi mudah untuk membangun kolaborasi, mendistribusikan operasi perusahaan di banyak organisasi. Oleh karena itu, Nonaka et al., (2008), berpendapat bahwa dinamika lingkungan tersebut sangat sesuai untuk manajemen strategis ba yang berpusat pada praktek yang mencakup batas-batas organisasi. Hal ini dapat terjadi diberbagai hubungan, seperti kerja sama dengan pemasok, aliansi dengan pesaing, atau dalam hubungan interaktif dengan pelanggan, universitas, masyarakat lokal dan pemerintah

B. TINJAUAN PUSTAKA

SECI Model : Kreasi Pengetahuan Organisasi

Semakin pentingnya kajian tentang penciptaan pengetahuan organisasi, bidang ini menjadi kajian penelitian yang berkembang secara eksponensial. Hal itu ditandai dengan semakin banyaknya publikasi yang membahas tentang penciptaan pengetahuan organisasi. Kajian tentang penciptaan pengetahuan organisasi, pada umumnya menempatkan SECI (*socialization, Exsternalization, Combination dan Internalization*) model yang dikembangkan Nonaka & Takeuchi (1995), sebagai satu kajian yang paling berpengaruh dalam pembahasan tentang *knowledge creation*. Model ini menjelaskan bagaimana proses penciptaan pengetahuan organisasi. Berangkat dari SECI model tersebut (Nonaka dan Toyama, 2003; Nonaka et al., 2008), melakukan revisi atas model SECI yang telah dikembangkan oleh Nonaka & Takeuchi (1995). Pada perkembangannya hasil kajian literatur, terkait dengan model *creation knowledge*, memberikan gambaran bahwa kajian inipun tidak lepas dari dinamika kritis konstruktif dalam penciptaan model *creation knowledge organization*.

Gambar 2. SECI Model untuk Penciptaan Pengetahuan Perusahaan



Sumber :, Nonaka et al., (2008 :19)

Pada pengembangan model ini (Nonaka et al., 2008) menegaskan tentang ketidaksetujuannya atas pemahaman organisasi dari perspektif teori organisasi tradisional. Pandangan tradisional menempatkan organisasi pada posisi statis dan pasif, dan cenderung mekanistik. Hal ini menjadikan organisasi gagal untuk menangkap proses dinamis, di mana dalam hal ini organisasi berinteraksi dengan anggota dan lingkungannya. Seirama dengan pandangan era management sains, Pandangan tradisional organisasi juga menempatkan organisasi hanya sebagai mesin pengolah informasi yang bertugas sebagai “composer” dan menjalankan tugas yang diberikan. Organisasi hanya sebatas ”mesin” pengambil dan pemroses informasi dari lingkungan untuk menyelesaikan masalah dan beradaptasi dengan lingkungan yang didasarkan pada tujuan yang telah ditentukan.

Pada sisi yang lain, *bounded rationality* berpotensi selalu ada dalam diri manusia (pengambil keputusan dalam organisasi), yang disebabkan oleh keterbatasan informasi/*asymmetric information*, maka organisasi perlu memahami realitas yang sangat kompleks. Realitas harus dibuat menjadi beberapa bagian informasi yang sederhana untuk seseorang dapat memrosesnya. Kemudian informasi di proses dan di rangkai ulang oleh anggota organisasi, sehingga pada akhirnya organisasi secara keseluruhan memahami realitas secara kompleks (Nonaka et al, 2008).

Pada pengembangan model ini, penciptaan pengetahuan dikonseptualisasikan sebagai proses berfikir dialektis, dimana berbagai kontradiksi di sintesis melalui interaksi yang dinamis antara individu, organisasi dan lingkungan. Dengan menempatkan perusahaan sebagai organ dialektis, strategi dan organisasi harus kembali diperiksa, sebagai wujud dari proses sintesis dan *transcending* organisasi itu sendiri, dan bukan dari analisis logis dari struktur atau tindakan. Organisasi lebih sebagai integrasi organik yang dikonseptualisasikan sebagai sesuatu yang utuh/bersama dalam sebuah gerakan yang dapat melampaui waktu, ruang dan batas-batas organisasi untuk menciptakan pengetahuan/ *living Organism*. (Nonaka & Toyama, 2003)

Pengetahuan tidak hanya merupakan bagian dari realita. Realita dapat dilihat dari berbagai *angle/sudut* pandang. Realitas yang sama dapat dilihat berbeda, tergantung dari *angle* (contex)

sebuah realita dilihat (Nonaka & Toyama, 2003 ; Nonaka et al., 2008). Penciptaan pengetahuan, selalu tidak bisa bebas dari *context* yang menciptakannya. *Social, cultur, historis, context* merupakan bagian yang penting untuk individu (Vygotsky (1986) dalam Nonaka dan Toyama, 2003 ; Nonaka et al., 2008). Hal inilah yang menyebabkan mengapa minimnya interaksi dengan lingkungan, eksternalisasi pengetahuan pribadi dapat menyebabkan kesalahan dalam memahami obyek, karena realitas yang kompleks yang membentuk fenomena tidak ditemukan. Oleh karena itu, dalam penciptaan pengetahuan, seseorang berusaha untuk melihat keseluruhan gambaran dari realitas melalui interaksi dengan mereka yang melihat realitas dari berbagai sudut berbeda, yaitu berbagai pemahaman yang mereka miliki.

Sejak individu-individu memiliki tujuan dan pemahaman yang berbeda, perdebatan akan selalu ada diantara individu-individu tersebut, dan organisasi di mana mereka berada (Nonaka & Toyama, 2003; Nonaka et al., 2008). Pandangan tradisional, berusaha menyelesaikan perdebatan ini melalui rancangan struktur organisasi, system insentif, rutinitas, atau budaya organisasi. Tetapi, jika organisasi di pandang sebagai sebuah entitas *knowledge creating*, maka dapat dilihat, bahwa perdebatan tersebut sebagai sebuah kebutuhan untuk menciptakan pengetahuan, dari pada sebuah hambatan yang harus diselesaikan. Pengetahuan diciptakan melalui sintesis dari perdebatan, dan bukan dihasilkan dari usaha menemukan keseimbangan yang optimal antara perdebatan itu.

Untuk mensintesisakan lingkungan dan sumber daya, Nonaka et al., (2008), menggunakan teori struktur yang dikemukakan Giddens (1984), dimana teori struktur, membahas interaksi sosial yang menghasilkan kembali system sosial. Teori tentang struktur ini memandang individu sebagai pengambil peran yang berusaha untuk menjalankan norma yang bertindak menurut pandangan mereka tentang apa sebenarnya realitas dan memperlakukan seluruh institusi dan praktek sosial sebagai struktur. Pada satu sisi lingkungan mempengaruhi agen, dan pada sisi yang lain agen secara berkesinambungan menciptakan kembali lingkungan mereka melalui interaksi sosial. Oleh karena itu struktur (baca : aturan, prosedur, sumber daya) sosial tidak berada secara independen di luar agen individu. Tetapi, struktur dan manusia/agen adalah dua jalan dari mempertimbangkan tindakan sosial dan mereka saling mempengaruhi dalam mendefinisikan dan memproduksi kembali keduanya.

Pengetahuan diciptakan melalui interaksi antara *human agency* dan *struktur sosial*. Dalam model SECI tindakan dan interaksi dengan lingkungan dalam membuat dan memperbesar pengetahuan melalui proses konversi pengetahuan tacit (subjektif, diam-diam, ada di dalam kepala, sulit dipertukarkan) dan eksplisit (objektif, rasional, berurutan, dan sudah berbentuk dokumen-dokumen yang dapat dengan mudah dipertukarkan satu dengan yang lainnya). Sementara Giddens (1984), membagi tindakan yang pada umumnya kita lakukan dengan penuh kesadaran yang dilakukan setiap harinya dengan dua tingkatan. Yakni *practical consciousness*, (level kesadaran dalam hidup yang tidak membutuhkan pemikiran dan teori) dan *discursive consciousness* (kesadaran yang penuh dengan rasionalitas dalam setiap tindakan, dan lebih teoritis). Sehingga dalam konteks ini, *tacit knowledge* dihasilkan oleh *practical consciousness* dan *eksplisit knowledge* dihasilkan oleh *discursive consciousness*. Nonaka et al., (2008). \

Berangkat dari penjelasan tentang teori struktur, maka model penciptaan pengetahuan dapat dijelaskan dengan SECI Model yang dimulai dari proses *Sosialisasi*, yaitu proses merubah *tacit knowledge* melalui pengalaman yang dibagi dalam interaksi sosial sehari-hari. Karena *tacit knowledge* sulit diformalkan dan sering terbatas waktu dan tempat, *tacit knowledge* dapat diperoleh hanya melalui pengalaman yang secara langsung di bagi, seperti menghabiskan waktu bersama atau tinggal di lingkungan yang sama. Dalam proses sosial, metode fenomenologis melihat sesuatu seperti apa adanya adalah efektif. Karena, dengan cara seperti itu, individu-

individu mengakumulasi dan mebagi *tacit knowledge* mereka tentang dunia yang mengelilingi mereka. Nonaka et al., (2008)

Tacit knowledge seperti itu diartikulasikan ke dalam *explicit knowledge* melalui proses **Eksternalisasi**. *Tacit knowledge* dibuat menjadi eksplisit (jelas) sehingga dapat dibagi kepada yang lain untuk menjadi dasar dari pengetahuan baru seperti konsep-konsep, gambar-gambar, dan dokumen-dokumen tertulis. Selama tahap eksternalisasi, individu menggunakan kesadaran tidak bersambungan antara satu dengan yang lain dan berusaha merasionalisasikan dan mengartikulasikan dunia yang mengelilingi mereka. Dalam hal ini, dialog merupakan sebuah meode yang efektif untuk mengartikulasikan *tacit knowledge* seseorang dan membagikan pengetahuan yang telah diartikulasi kepada yang lainnya. (Nonaka dan Toyama 2003 ; Nonaka et al., 2008)

Explicit knowledge yang dikumpulkan dari dalam atau luar organisasi dan kemudian dikombinasikan, diperiksa atau diproses untuk membentuk *explicit knowledge* yang lebih kompleks dan sitematis melalui proses **Combination**. *Explicit knowledge* yang baru disebarkan di antara anggota organisasi. Penggunaan kreatif dari jaringan komunikasi yang telah terkomputerisasi dan database dengan skala besar dapat memfasilitasi model perubahan pengetahuan ini. Nonaka et al., (2008).

Explicit knowledge yang diciptakan dan dibagi melalui sebuah organisasi kemudian di ubah ke dalam *tacit knowledge* oleh individu melalui proses **Internalisasi**. Tahapan ini dapat dimengerti sebagai praxis, dimana pengetahuan diterangkan dan digunakan dalam situasi praktis dan menjadi dasar dari rutinitas yang ada. Karenanya, *explicit knowledge* seperti konsep produk atau prosedur manufaktur, harus diaktualisasikan melalui tindakan, praktik dan refleksi, sehingga pengetahuan itu akan benar-benar menjadi pengetahuan pada diri seseorang (Nonaka et al., 2008).

C. METODE

Penelitian ini menggunakan studi pustaka dimana penelitian ini menggali beberapa kajian terkait implementasi SECI Model. Penerapan metodologi dimulai dari tahap pengkajian konsep dan teori yang bersumber dari artikel yang dipublikasikan kedalam jurnal ilmiah sehingga tercipta sebuah dasar studi penelitian. Adapun pendekatan penelitian ini menggunakan metode fenomenologi. Dalam metode fenomenologi, peneliti memfokuskan pada esensi persepsi dan sesensi kesadaran objek penelitian terkait isu yang di angkat dalam penelitian. Peneliti membandingkan antara hasil penelitian yang menggunakan SECI Model dengan penelitian yang tidak menggunakan SECI Model dalam organisasi.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Kritik Terhadap SECI Model

Terkait dengan model SECI di atas, Glisbi & Holden (2003), memberikan masukan dalam penggunaan model tersebut. Menurut mereka, pertama dan terutama yang harus di lihat adalah model tersebut sebagai produk dari lingkungan yang muncul, yaitu Jepang. Mereka menyatakan bahwa, masing-masing dari empat model (SECI) hanya dapat dipahami dengan mengacu pada keterkaitan mereka dalam budaya sosial dan organisasi Jepang dan sistem nilai terkait. Jadi model harus digunakan dengan hati-hati. Model harus dilihat sebagai peta daripada model ; atau mungkin sebagai jenis khusus dari cermin, yang memungkinkan kita untuk melihat diri kita sendiri dan praktek manajemen pengetahuan kita dalam cara-cara baru untuk mengarahkan perubahan.

Dilatarbelakangi adanya kesadaran bahwa penciptaan pengetahuan merupakan sesuatu yang penting dan merupakan wujud dari *dynamic capabilities* yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Beberapa kritikan konstruktif terhadap model kreasi penciptaan organisasi tersebut, diantaranya model Nissen, Boisot dan EO SECI, akan di bahas pada bagian ini. Namun jika kita cermati, berbagai model tersebut, pada dasarnya adalah hasil pengembangan dari model yang dikembangkan oleh Nonaka, dengan titik tekan yang berbeda.

Kalau dinamika pengetahuan Nonaka didasarkan pada konversi pengetahuan melalui interaksi sosial, Nissen (2006) berpendapat bahwa dinamika pengetahuan berdasarkan pada gagasan yang mengalir. Pendapat tersebut berangkat dari sebuah asumsi bahwa perusahaan adalah tempat di mana pengetahuan mengalir terus menerus menuju beberapa arah dan pengetahuan bergerak melalui organisasi. Dalam konteks kinerja organisasi, arus pengetahuan berbaring di jalur kritis dari pekerjaan yang memungkinkan mereka mengalir

Pada dasarnya Nissen ini mengambil dua model yang dikembangkan Nonaka, (epistemologi dan ontologi) dan menambahkan dua dimensi baru, yaitu siklus hidup dan waktu aliran. Siklus hidup mengacu pada urutan yang berbeda terhadap kegiatan yang berhubungan dengan mengalirnya pengetahuan, seperti penciptaan pengetahuan, menyebarnya pengetahuan dan penggunaan pengetahuan. Waktu aliran mengacu pada durasi waktu yang dinyatakan dalam menit, hari atau tahun yang diperlukan pengetahuan untuk berpindah dari satu orang, organisasi, tempat atau waktu yang lain (Nissen, 2006).

Model penciptaan pengetahuan yang lebih abstrak dikembangkan oleh Boisot, 1999 dalam Bratinu & Orzea (2010), yang didasarkan pada teori informasi yang didukung "*I-space*" sebagai domain generik yang ditandai dengan tiga dimensi, yaitu kodifikasi, abstraksi dan dimensi. *I-Space* adalah kerangka konseptual yang menunjukkan bagaimana informasi dan aliran pengetahuan dalam sekelompok orang atau organisasi, sehubungan dengan tiga dimensi dipertimbangkan di atas: kodifikasi, abstraksi dan difusi. Misalnya, aliran pengetahuan ke arah yang lebih abstraksi dan kodifikasi akan menunjukkan lebih besar ketersediaan menuju populasi tertentu, semua hal lain dianggap sama. Model *I-Space* ini membantu kita memahami lebih mudah penciptaan dan penyebaran pengetahuan baru dalam organisasi, dan juga cara kerjanya yang digambarkan dengan siklus pembelajaran sosial/*social learning cycle*. Siklus ini terdiri dari enam fase utama:

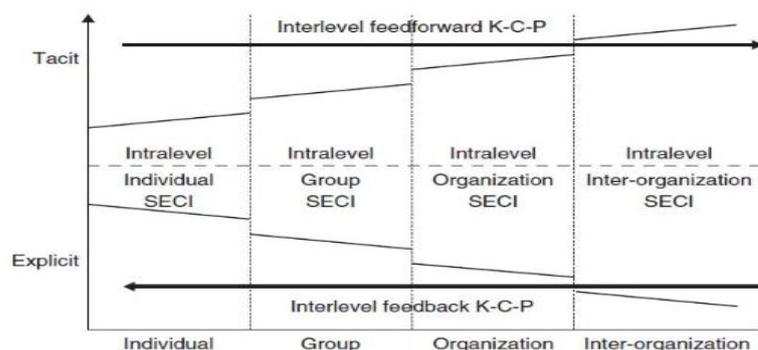
Pertama, scanning, mengidentifikasi mungkin memperlakukan dan peluang di eksternal lingkungan bisnis, sebagai sinyal dan tren. Scanning dapat dilakukan cepat ketika pengetahuan dikodifikasi dengan baik dan abstrak, dan sangat lambat ketika itu kabur. *Kedua*, pemecahan masalah, mencari solusi untuk masalah yang teridentifikasi baik dan bisa di definisikan. *Ketiga*, abstraksi, generalisasi penerapan pengetahuan dikodifikasikan baru ke spektrum yang lebih besar dari aplikasi. *Keempat*, difusi, berbagi pengetahuan baru yang dibuat dalam kelompok atau organisasi. *Kelima*, penyerapan, mengintegrasikan pengetahuan baru ke dalam siklus pembelajaran. *Keenam*, berdampak, yaitu keterkaitan antara pengetahuan yang abstrak dalam praktik nyata. (Boisot, 1999 dalam Bratinu & Orzea 2010)

Urutan di atas tidak perlu berjalan secara linear. Mereka dapat menjalankan sehingga beberapa dari mereka berkembang di saat yang sama, secara bersamaan. Dinamika pengetahuan model Boisot tetap lebih abstrak daripada model lain dan dapat digunakan sebagai alat pelengkap untuk memahami dinamika pengetahuan dalam sebuah organisasi (Boisot, 1999 dalam Bratinu & Orzea 2010).

Castro et al., (2007), mengembangkan model dinamis, dari *knowledge creation* yaitu EO-SECI Knowledge. Pada dasarnya model ini adalah perpanjangan model SECI yang

dikembangkan Nonaka dengan mempertimbangkan kedua dimensi , yaitu epistemologis dan ontologis, yang saling terkait secara dinamis di empat tingkat yang berbeda : individu, kelompok, organisasi dan antarorganisasi. Nama model ini berasal dari : E dimensi epistemologis ; O dimensi ontologis ; S - sosialisasi ; E - eksternalisasi ; C - kombinasi ; I - internalisasi. Model ini dapat direpresentasikan dalam sebuah gambar 2.

Gambar 2. EO-SECI Diagram

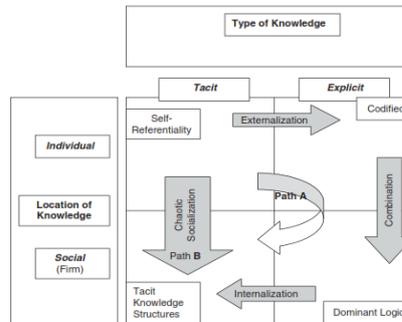


Sumber : Castro et al., (2007)

Kedua sumbu koordinat adalah dimensi epistemologis (vertikal), dan Dimensi ontologis (horizontal). Dimensi epistemologis menghasilkan transformasi dari tacit ke pengetahuan eksplisit, sedangkan dimensi ontologis menghasilkan transformasi dari individu ke kelompok, organisasi dan tingkat inter organisasi. Dengan demikian, ada empat domain ontologis utama: individu, kelompok, organisasi dan antar organisasi. Ide utama perspektif baru ini adalah untuk mempertimbangkan bahwa di masing-masing empat domain ontologis ada siklus SECI, yang ditambah kemudian dengan domain terdekat. Lebih lanjut mereka menjelaskan model SECI ini, diambil langsung dari karya Nonaka dan Takeuchi (1995), dengan menjelaskan penciptaan pengetahuan dalam masing-masing entitas, melalui 16 proses. Mereka berpendapat bahwa siklus internal konversi pengetahuan berlangsung pada setiap tingkat ontologis, sehingga setiap tingkat menjadi entitas pembelajar dan kemampuan menciptakan pengetahuan.

Selanjutnya Salmador & Florin (2013), membahas sebuah model pembelajaran dalam rangka penciptaan pengetahuan. Menurut mereka, penciptaan pengetahuan selama ini telah didiskusikan oleh beberapa peneliti dari dua perspektif yang dominan, yakni perspektif epistimologi dan ontologi. Lebih lanjut mereka menguraikan bahwa perspektif epistimologi (Nonaka, 1991 ; Nohira & Eccles, 1992; Nonaka & Takeuchi, 1995; Van Korgh & Ross, 1995), pengetahuan bisa berupa eksplisit dan tacit. Dari perspektif ontologi, pengetahuan terdiri dari level individual dan sosial. Oleh karena itu, beberapa peneliti yang fokus pada perilaku organisasi (Argyris & Schon, 1978; Prahalad & Bettis, 1986; Van Krogh, 1994), mencoba menjembatani antara individual cognition dengan sosial cognition. Hal itu menjadi penting karena pengetahuan yang berada di individual bukan sesuatu yang abstrak, tapi sesuatu yang menyatu dalam diri seseorang. Oleh karena itu, hanya individuallah yang menciptakan pengetahuan. Hal ini yang menjadi dasar, individu dalam perspektif epistimologi menjadi penting.

Gambar 3. ¹¹ *Organizational learning Process. Path A The Autopoietic Organization. Path B : Chaotic Socialization.*



Sumber : Salmador & Florin (2013)

Berangkat dari dua perspektif tersebut, Salmador & Florin (2013) mengembangkan sebuah proses penciptaan pengetahuan, yang didasarkan pada dua perspektif tersebut (lihat gambar 3). Berdasarkan gambar di atas, lensa *autopoietic* digunakan di bidang manajemen untuk memahami evolusi pengetahuan dalam organisasi (Becker, 1999; Maturana, 1991 dalam Salmador & Florin, 2013). Untuk menjelaskan evolusi perubahan organisasi (Morgan, 1986; Weathly, 1992 dalam Salmador & Florin, 2013), dan mengajukan bagaimana manajemen dapat memandu proses pengembangan pengetahuan dalam organisasi (Von Krogh et al., 1994 dalam Salmador & Florin, 2013). Selanjutnya pada level analisis individual, mereka berargumentasi bahwa pengetahuan terkait dengan individu di dalam organisasi dan pengetahuan individual tergantung pada "point observation" dari manajer : "Dimana kamu berdiri atau apa yang kamu ketahui menentukan apa yang kamu lihat atau apa yang kamu pilih untuk menjadi relevan".

Untuk memahami lebih jauh konsep ini, sebuah peran individu dalam sebuah *learning organization* dimulai dengan peran memindai melalui identifikasi peluang dan ancaman. Lebih lanjut, setiap kemampuan individu untuk mengidentifikasi apa yang dianggap penting untuk organisasi tergantung tidak hanya dari posisi seseorang dari organisasi, tetapi juga pada pengetahuan dan pengalaman sebelumnya. Perspektif pembelajaran ini, disebut *Self-referentiality*. Kemudian Luhmann, (1990) dalam Salmador & Florin, (2013) berpendapat bahwa pengetahuan baru berasal tidak hanya dari pengetahuan sebelumnya tetapi juga merujuk pada pengetahuan masa depan yang potensial. Karena itu pembelajaran adalah sebuah proses yang sangat dinamis dimana individu, berdasar pada apa yang mereka alami dan pelajari di masa lalu dan pada apa yang mereka pahami dalam kaitan rencana masa depan, megidentifikasi lingkungan untuk mendapatkan informasi dan data untuk mengembangkan mental model yang baru (Von Krogh et al, 1994 dalam Salmador & Florin, 2013). *Self-referentiality* membantu menjelaskan mengapa pesaing dalam sebuah industri dapat bereaksi berbeda terhadap ancaman lingkungan yang sama.

E. PENUTUP

Kritikan terhadap SECI model, lebih didasarkan pada penambahan kajian untuk melengkapi proses penciptaan pengetahuan organisasi. Seiring dengan perkembangan dinamika lingkungan yang terus berkembang, maka masih sangat terbuka kajian yang lebih bisa menjawab tantangan dengan menghadirkan model-model baru dalam proses penciptaan pengetahuan. Namun dalam

konteks penerapan, model SECI masih cukup mampu untuk digunakan oleh organisasi sebagai alat untuk mendistribusikan pengetahuan organisasi dengan cara collaboration project, forum online, web portal, knowledge repository dan study case. Secara teoritis, model SECI dapat dijadikan referensi bagi organisasi yang sedang melakukan pengembangan organisasi dan menjadi variabel terapan dalam penelitian-penelitian selanjutnya.

REFERENSI

- Burton, Work & Jones, Alan. 1999. *Knowledge Capitalism : Business, Learning in the New Economy*. Oxford. Oxford University Press.
- Bratianu Constantin & Orzea Ivona. 2010. *Organization Knowledge Creation. Management Marketing for Knowledge Society*. Vol.5, No.3.P 41-62
- Davenport, Thomas, H & Prusak, L.1998. *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Boston : Harvard Business School Press.
- Castro, Gregorio Martin De, Pedro Lopez Saez, Jose Emilio Navas Lopez dan Raquel Galindo Dorado. 2007. *Knowledge Creation Processes : Theory and Empirical Evidence from Knowledge-Intensive Firms*. Palgrave Macmillan
- Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society*. University of California Press, Barkely.
- Glisbi Martin & Nigel Holden. 2003. *Contextual Constraints in Knowledge Management Theory : The Cultural Embeddedness of Nonaka's Knowledge-Creating Company*. *Knowledge and Process Management*. Vol 10.1.P 29-39.
- Nissen, Mark E. 2006. *Harnessing Knowledge Dynamic : Principled Organizational Knowing & Learning*. IRM Press.
- Nonaka I & Takeuchi, H,1995. *The Knowledge Creating Company*.Oxford University Press. New York.
- Nonaka, I & Toyama R,2003. *The Knowledge-Creating theory revisited : Knowledge Creation as a synthesizing process*. *Knowledge Management Research and Practice*.1 P.2-10.
- Nonaka, I, 1994. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science* 5 (1).14-37.
- Nonaka, I, Toyama R and Toru Hirata, 2008. *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. Palgrave Macmillan.
- Salmador, Maria P & Florin, Juan. 2013. *Knowledge creation and competitive advantage in turbulent environments : a process model of organizational learning*. *Knowledge Maangement Research and Parctice*. Vol.11. P.374-388.
- Takeuchi, Hirotika. 2006. "The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company" dalam Takeuchi Hirotaka & Tsutomu Shibata (Ed). *Japan Moving Toward a More Advanced Knowldge Economy : Advance Knowledge-Creating Companies*. Washington DC. World Bank Institute

● 10% Overall Similarity

Top sources found in the following databases:

- 10% Internet database
- 2% Publications database
- Crossref database
- Crossref Posted Content database

TOP SOURCES

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

| | | |
|---|--|-----|
| 1 | jurnaladministratio.fisip.unila.ac.id | 6% |
| | Internet | |
| 2 | rjoas.com | <1% |
| | Internet | |
| 3 | eprints.utm.my | <1% |
| | Internet | |
| 4 | gwu.edu | <1% |
| | Internet | |
| 5 | gustinyuliannova.blogspot.com | <1% |
| | Internet | |
| 6 | purnamaalamsyah.wordpress.com | <1% |
| | Internet | |
| 7 | stptrisakti.ac.id | <1% |
| | Internet | |
| 8 | library.binus.ac.id | <1% |
| | Internet | |
| 9 | konsultasiskripsi.com | <1% |
| | Internet | |

| | | |
|----|--|-----|
| 10 | Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama, Toru Hirata, Susan J. Bigelow, Ayano H... | <1% |
| | Crossref | |
| 11 | tandfonline.com | <1% |
| | Internet | |
| 12 | digilib.uin-suka.ac.id | <1% |
| | Internet | |
| 13 | sohibcenter.com | <1% |
| | Internet | |
| 14 | etheses.uin-malang.ac.id | <1% |
| | Internet | |
| 15 | hildamawardya.blogspot.com | <1% |
| | Internet | |
| 16 | ml.scribd.com | <1% |
| | Internet | |
| 17 | pt.scribd.com | <1% |
| | Internet | |
| 18 | halopsikolog.com | <1% |
| | Internet | |