

Implementasi Manajemen Pengetahuan dalam Kepemimpinan Lembaga Informasi

Annisa Fajriyah¹

¹Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

E-mail: ¹annisafajriyah@uin-malang.ac.id

Abstract

This study discusses about management concepts that are implemented in leadership in public institutions engaged in information and community services. The concept of interaction between knowledge management in leadership on the institution is the main focus in this study. Social facts in the process of appointing leadership in organizational institutions are also discussed in it. This study was prepared with the aim of describing the concepts of knowledge management, leadership, and the relationship between them, as well as their reflection in public organizations on existing information and technology. The problem of leadership in each institution has repeatedly been in the public spotlight, especially for institutions that provide services to the community today, which are felt by the wider community, especially members of organizations who are directly involved in it.

Keywords: *Knowledge management; Leadership; Information organization; etc.*

Abstrak

Tulisan ini membahas tentang konsep manajemen pengetahuan yang diimplementasikan pada kepemimpinan di lembaga publik yang bergerak di bidang informasi dan pelayanan masyarakat. Konsep interaksi antara manajemen pengetahuan dalam penentuan gaya dan tipe kepemimpinan dalam sebuah lembaga organisasi menjadi fokus utama dalam tulisan ini. Fakta-fakta sosial dalam proses penunjukan kepemimpinan pada lembaga organisasi juga dibahas didalamnya. Tulisan ini disusun dengan tujuan untuk memaparkan konsep-konsep manajemen pengetahuan, kepemimpinan, dan hubungan antar keduanya, serta refleksinya dalam organisasi publik di bidang informasi dan teknologi yang ada. Permasalahan kepemimpinan dalam setiap lembaga telah berulang kali menjadi sorotan publik terlebih bagi lembaga yang kesehariannya memberikan layanan pada masyarakat saat ini, dampaknya telah dirasakan betul oleh masyarakat luas terutama anggota organisasi yang terlibat langsung didalamnya.

Kata Kunci: *Manajemen pengetahuan; Kepemimpinan; Organisasi informasi*

PENDAHULUAN

Persoalan kepemimpinan merupakan persoalan yang laten bagi setiap lembaga publik yang ada, disebut laten karena persoalan kepemimpinan dalam organisasi maupun lembaga merupakan satu hal yang berulang kali menjadi pembahasan dan sorotan publik. Opini publik yang ada bahkan hingga saat ini begitu melekatkan kepemimpinan dalam lembaga organisasi sebagai permainan politik semata, terlebih bagi organisasi-organisasi publik. Kedekatan relasi menjadi faktor utama dalam penentuan pemimpin di lingkungan pemerintahan. Tentu saja hal ini tidak mengindikasikan pada

pimpinan yang ada tidak berkompentensi di bidangnya, namun kecenderungan akan kompetensi kerja menjadi pilihan kedua, telah begitu melekat dalam pandangan masyarakat saat ini.

Awal mula perkembangan lembaga publik di Indonesia telah dimulai pada saat pemerintahan presiden Soekarno. Kabinet pertama yang dibentuk pada 18 Februari 1960 dibarengi dengan kelahiran 43 kementerian Indonesia (atau disebut departemen pada awal kelahirannya). Tidak hanya pada kementerian, organisasi pemerintahan juga meluas pada Lembaga Pemerintahan Non Departemen (LPND). Perluasan organisasi pemerintahan Indonesia ini terjadi pada masa kepemimpinan presiden Soeharto, organisasi yang berbentuk badan, komisi, maupun lembaga merupakan organisasi-organisasi yang termasuk dalam kelompok LPND. Termasuk juga didalamnya adalah organisasi-organisasi yang bergerak dalam bidang layanan informasi mulai dari pusat arsip, perpustakaan, museum, hingga terakhir muncul unit-unit layanan informasi di setiap lembaga publik sebagai imbas dari lahirnya regulasi tentang keterbukaan informasi publik.

Secara disadari atau tidak, perubahan struktur organisasi secara berkala di setiap lembaga telah memberi banyak perubahan dalam sistem pengelolaannya. Perubahan ini tentu disertai dengan adanya perubahan pimpinan dan gaya kepemimpinannya. Oleh karenanya tidak berlebihan bila dikatakan bahwa pengelolaan sebuah lembaga akan sangat bergantung pada era kepemimpinan lembaga tersebut. Kebergantungan ini tentu bukan hal yang buruk, karena yang terpenting dalam pengelolaan organisasi adalah kemampuan dan keterampilan manajemen yang harus dimiliki oleh setiap calon pemimpin organisasi. Pertanyaannya adalah, apakah memang penunjukan pemimpin dalam setiap lembaga informasi ini telah disertai oleh pertimbangan kemampuan manajemen dari kandidat pimpinan atau hal tersebut hanya dijadikan sebagai pilihan kedua semata.

Pergerakan dan pola kepemimpinan yang mengikuti pola pimpinan di tingkat atasnya dikhawatirkan menjadi suatu hubungan yang paralel dan berkelanjutan hingga pada unit lembaga organisasi di tingkat bawah. Lebih jauh lagi pada lembaga informasi, dimana kinerja para pimpinan akan lebih dekat pada pelayanan publik menjadi sorotan banyak khalayak pada akhirnya. Keterpilihannya menjadi pimpinan sebuah lembaga organisasi baik di tingkat divisi atau bagian bukan tidak mungkin hanya sebagai akibat kedekatannya dengan pimpinan di tingkat atasnya. Padahal secara teoritis seorang pemimpin lembaga organisasi haruslah mempunyai kemampuan manajemen yang baik. Pemahaman atas potensi dan peluang yang dimiliki organisasinya menjadi hal yang lumrah untuk dimiliki oleh calon pemimpin organisasi apapun bentuk lembaga atau organisasinya.

Berdasarkan latar belakang di atas, tulisan tentang peran manajemen pengetahuan dalam kepemimpinan organisasi khususnya di lembaga informasi ini pada akhirnya diangkat. Melalui pemahaman *knowledge based asset* dalam sebuah lembaga informasi, diharapkan akan terbentuk satu formulasi dalam menentukan pemimpin serta gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan suatu organisasi atau lembaga informasi.

Bagaimanapun juga penerapan gaya kepemimpinan di lembaga publik akan menjadi begitu penting dalam kaitannya pada motivasi dan prestasi kerja seluruh pegawai yang pada umumnya memberikan pelayanan bagi masyarakat. Tulisan ini juga akan membahas secara teoritis mengenai manajemen pengetahuan, lalu dilanjutkan dengan konsep pemimpin dan gaya kepemimpinan. Manajemen pengetahuan dan kepemimpinan organisasi, elaborasi atas keduanya juga akan menjadi bagian dari tulisan ini. Pergantian rezim kepemimpinan dalam suatu negara tentunya akan berdampak signifikan pada kepemimpinan lembaga-lembaga dibawahnya. Bukan hanya kedekatan relasi dengan pimpinan di atasnya, tetapi adanya kesesuaian antara kepemimpinan dengan *knowledge based asset* yang dimiliki adalah salah satu harapan dari tulisan ini. Tulisan ini bersifat proporsional dan belum dilakukan pendekatan induktif untuk membuktikan premis-premisnya secara empiris.

METODE PENELITIAN

Kajian terkait penerapan manajemen pengetahuan dalam kepemimpinan lembaga informasi ini dilakukan dengan mendeskripsikan secara sistematis fakta-fakta terkait sehingga bisa memberikan gambaran tentang implementasi konsep manajemen pengetahuan yang dimaksud. Sebagaimana metode deskriptif kualitatif yang dijelaskan Sukmadita sebagai penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena yang ada, baik itu bersifat alamiah maupun rekayasa manusia yang lebih memperhatikan karakteristik, kualitas, maupun keterakiatan antar kegiatan (Utami et al., 2021). Penentuan metode jenis ini dianggap mampu memaparkan secara sistematis suatu kejadian maupun kegiatan yang ada sehingga bisa menjadi landasan bagi kajian-kajian penelitian lain yang sejenis. Penelitian yang dilakukan melalui observasi langsung ini menghasilkan data-data yang dideskripsikan sesuai dengan kondisi dan kejadian yang ada di lapangan.

Tulisan ini memberikan gambaran konsep manajemen pengetahuan yang bisa dijadikan pertimbangan dalam menerapkan gaya kepemimpinan sebuah lembaga atau organisasi. Tidak hanya tentang lembaga informasi sejenis perpustakaan, pusat arsip, museum, ataupun galeri, tetapi lembaga organisasi yang komiditas utamanya adalah menghasilkan dan menyampaikan informasi pada masyarakat. Kejadian dan fakta tentang penerapan kepemimpinan yang mempertimbangkan potensi pengetahuan yang dimiliki setiap anggota organisasi menjadi bagian dari tulisan ini.

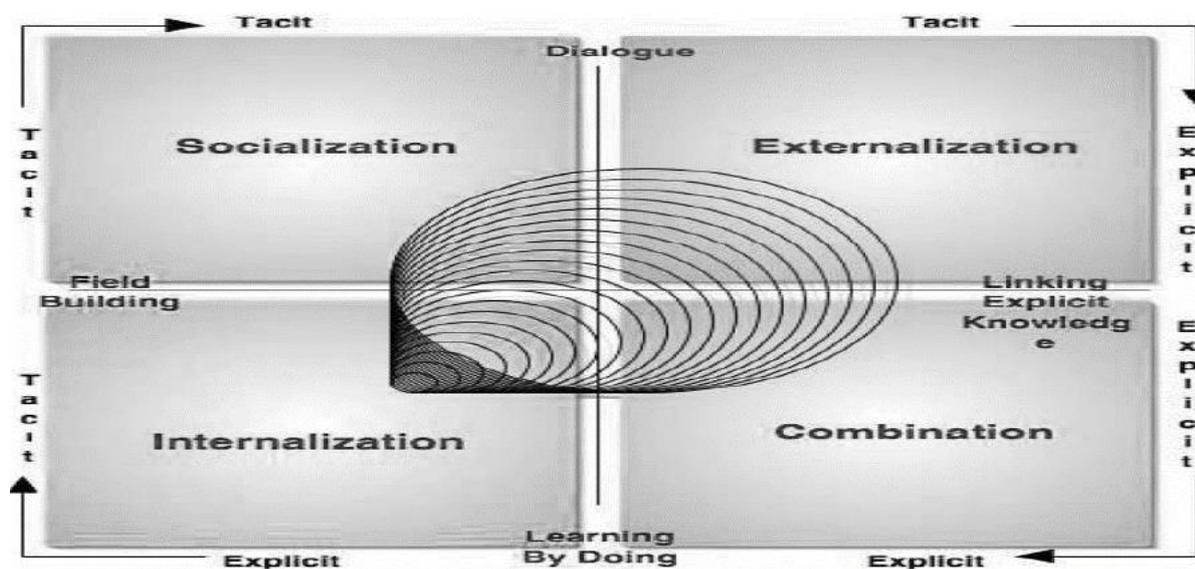
HASIL DAN PEMBAHASAN

Istilah *knowledge management* atau manajemen pengetahuan telah menjadi isu menarik sejak awal kemunculannya. Terlebih dalam era pengetahuan saat ini, manajemen pengetahuan telah mendapatkan banyak perhatian khusus. Dunia bisnis mulai mengenal konsep ini pada kisaran tahun 2000-an, sama halnya dengan para praktisi akademik dan bidang usaha lainnya yang mulai banyak menggunakan serta mengembangkan konsep manajemen pengetahuan dalam praktek-praktek kerja mereka. Namun demikian dalam perjalanannya, tidak jarang kekeliruan persespi muncul dalam mengidentifikasi

manajemen pengetahuan dengan penerapan teknologi informasi, padahal sesungguhnya teknologi informasi hanyalah sebagai alat dan media dalam pengelolaan pengetahuan.

Pengetahuan diperoleh dari sebuah penalaran aksioma yang tentu saja harus dibedakan dengan pendapat dari hasil indra manusia, dan tentunya pengetahuan ini juga bukan sesuatu yang bersifat bawaan (Bolisani & Bratianu, 2018). Terdapat 2 (dua) dimensi kritical yang diperlukan untuk dapat memahami knowledge dalam konteks organisasi. Pertama, pengetahuan memang telah eksis ada di setiap diri individu, kelompok, maupun organisasi. Kedua, pengetahuan dapat dilihat sebagai sesuatu yang bisa disimpan dan sebagai suatu proses untuk mengetahui sesuatu. Objek dalam manajemen pengetahuan sesungguhnya adalah pengetahuan itu sendiri. Pengetahuan tersebut terbagi dalam dua, yaitu tacit knowledge dan explicit knowledge. Tacit knowledge diidentifikasi sebagai pengetahuan yang hanya ada di pikiran individu dan tidak dituangkan dan ditetapkan dalam bentuk nyata apapun. Sementara explicit knowledge merupakan sesuatu yang berkorelasi erat dengan informasi dan data (Gamble, 2020).

Pada praktek pengembangannya dalam organisasi, manajemen pengetahuan haruslah mengalami transfer, baik itu transfer yang dilakukan di tingkat bawah maupun di tingkat atas (pimpinan), atau bahkan diantara keduanya. Perpindahan atau proses transfer manajemen pengetahuan yang dimaksud melibatkan pengetahuan tacit dan eksplisit tadi, proses tersebut terangkum dalam sebuah model yang dikenal dengan model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*).



Tabel 1. The SECI Model Nonaka and Takeuchi, 1995 (Adesina & Ocholla, 2019)

Socialization merupakan proses transfer informasi antar tacit knowledge, proses ini umumnya dilakukan antar individu tanpa melibatkan hal-hal formal. Sebagai contoh, sharing budaya organisasi antara pengurus sebuah lembaga informasi lama dengan pengurus lembaga yang baru, bisa dilakukan melalui percakapan informal. *Externalization*, dalam proses ini terjadi transfer dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* seperti penulisan buku, jurnal, maupun majalah. Hal ini tentunya lumrah dan bahkan

menjadi salah satu aktivitas utama dari lembaga informasi. *Combination*, salah satu contohnya adalah melakukan resensi terhadap satu karya tulis – disini terjadi proses transfer dari *explicit knowledge* yang dimiliki seseorang ke *explicit knowledge* yang dimiliki oleh dirinya sendiri. Sementara itu untuk *internalization*, mengacu pada proses transfer dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*. Proses ini pada akhirnya membentuk suatu siklus yang dilakukan berulang, inilah yang menyebabkan adanya perkembangan pengetahuan dalam sebuah lembaga organisasi.

Pemahaman akan 4 (empat) proses transfer pengetahuan ini menjadikan setiap lembaga perlu menyadari bahwa sesungguhnya pengetahuan telah ada dan eksis dalam diri setiap individu. Agar menjadikannya sebagai milik organisasi, maka sangat diperlukan peran pimpinan dalam sebuah lembaga organisasi untuk bisa memfasilitasi, mendukung, dan menstimulasi pengetahuan dari masing-masing individu. Penentuan gaya kepemimpinan yang tepat, pengambilan keputusan, diskusi, dialog, berbagi pengalaman, adalah beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk dapat mengelaborasi seluruh pengetahuan yang dimiliki tiap anggota dalam organisasi.

Sama luas dan kompleksnya dalam pendefinisian pengetahuan, para ahli juga tidak memiliki kesepakatan tunggal dalam mendefinisikan manajemen pengetahuan. Beberapa menyatakan bahwa manajemen pengetahuan berarti mengelola pengetahuan terstruktur maupun tidak terstruktur untuk membantu organisasi meningkatkan efektivitasnya melalui peningkatan retensi dan penggunaan kembali pengetahuan. Sementara hasil penelitian lainnya menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi pentingnya manajemen pengetahuan adalah kemungkinan timbulnya kerugian yang besar bagi organisasi dengan tidak diterapkan manajemen pengetahuan itu sendiri (Darudiato, Suparto; Suryadi, 2013). Secara operasional manajemen pengetahuan berarti sebuah pengembangan dan pemanfaatan pengetahuan dalam aktivitas sebuah organisasi organisasi, sementara itu jika dilihat sebagai langkah strategis maka manajemen pengetahuan bisa menjadi suatu upaya untuk memantapkan setiap organisasi berbasis pengetahuan (Darudiato & Setiawan, 2013).

Pengetahuan dan manajemen pengetahuan, adalah suatu hal yang memang telah ada dalam diri setiap individu. Pada konteks organisasi, potensi ini dapat dilihat ketika proses transfer pengetahuan terjadi didalamnya. Hal apa yang dipertukarkan menjadi lebih berarti daripada siapa pelaku pertukaran tersebut. Manajemen pengetahuan merupakan suatu proses pengidentifikasian dan pemetaan pengetahuan. Penciptaan, pengembangan, penyimpanan, hingga pada transformasi pengetahuan menjadi satu rangkaian didalam manajemen pengetahuan.

Relevansinya dengan kepemimpinan tentu saja dalam hal penentuan tujuan organisasi, alokasi sumber daya dan potensi organisasinya, fokus pada tujuan organisasinya, mengkoordinasikan perubahan, serta mengarahkan pada satu solusi saat kegagalan atau keterpurukan organisasi terjadi. Karena kenyataan-kenyataan inilah yang menggiring publik pada persepsi bahwa peran pemimpin sangat dibutuhkan dalam organisasi. Relevansi keduanya nampak jelas meskipun memang keduanya memiliki perbedaan fungsi, dimana kepemimpinan bisa menghasilkan perubahan yang

bermanfaat bagi organisasi sementara manajemen bisa memberikan hasil pengelolaan organisasi yang lebih teratur dan efisien (Rosari, 2019). Tetapi kemudian, kepercayaan bahwa kepemimpinan tidak lagi diperlukan mulai muncul. Beberapa berpendapat, bahwa masalah organisasi sebetulnya dapat diselesaikan dengan bantuan para ahli atau kepakaran di bidangnya, bukan oleh sebuah kepemimpinan. Terkadang kepemimpinan hanya dipandang sebagai jabatan struktural yang tidak ada relevansinya dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Lebih jauh lagi, tidak sedikit publik yang memiliki pandangan bahwa pemimpin diasosiasikan pada tujuan yang erat kaitannya dengan kekuasaan dan kekayaan yang lebih.

Pro dan kontra pemimpin dan kepemimpinan pada akhirnya dikembalikan pada kebutuhan tiap organisasi. Banyaknya pendapat tentang kepemimpinan sesungguhnya tidak memberi dampak signifikan pada pemilihan pemimpin, banyak organisasi pada kenyataannya masih memerlukan seorang pemimpin. Hanya saja penerapan gaya kepemimpinan bisa sangat terpengaruh oleh pro dan kontra ini, pengurangan hierarki dan gaya yang terlalu birokratis mulai diterapkan pada beberapa organisasi, termasuk organisasi pemerintah.

Kepemimpinan adalah masalah hubungan antara yang dipimpin dan pemimpin. Kepemimpinan pada umumnya berfungsi atas dasar kekuasaan pimpinan dalam usaha mengajak dan menggerakkan orang lain untuk melakukan kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Teknik memotivasi dan mempengaruhi anggotanya adalah hal utama yang memang perlu dimiliki seorang pemimpin dalam organisasi. Tetapi masyarakat saat ini sesungguhnya mengharapkan sesuatu yang lebih besar dan luas lagi. Era pengetahuan membawa pergeseran pada kebutuhan seorang pemimpin. Masyarakat dengan era saat ini membutuhkan seorang pemimpin dengan pendekatan yang jauh ke depan, mampu menciptakan energi dan semangat kerja, memberi harapan akan masa depan, serta mampu membuat keputusan yang cepat dan efektif disaat krisis.

Kepemimpinan yang ada dalam era pengetahuan saat ini bersifat transformasional. Kepemimpinan transformasional itu sendiri dipandang sebagai suatu sifat pemimpin yang dapat membuat karyawan bekerja lebih keras dan bersedia untuk bekerja lebih dari apa yang seharusnya mereka kerjakan, sehingga dapat melakukan perubahan dan mencapai tujuan (Handayani, 2017). Kepemimpinan transformasional secara konsep dan teori dapat juga dipahami dengan gaya kepemimpinan yang melibatkan pengikut, memberikan inspirasi bagi para pengikutnya berkomitmen untuk mewujudkan tujuan organisasi, serta mengembangkan kapasitas kepemimpinan baik itu melalui pelatihan maupun dukungan (Muallidin, 2016). Transformasional dalam hal ini diidentifikasi pada suatu jenis pemimpin yang menyenangkan, mendorong para anggota organisasi untuk mengerjakan sasaran maupun target kerja daripada kepentingan diri jangka pendek, serta untuk pencapaian dan aktualisasi diri. Bagaimanapun juga, penentuan tipe kepemimpinan harus dilandaskan pada kebutuhan organisasi dan potensi yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Potensi utama adalah potensi pengetahuan dan kemampuan dari sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut, keanekaragaman jelas ada. Demikian halnya dengan pemimpin

dalam tipe transformasional yang harus memiliki keahlian dalam penilaian, kemampuan komunikasi, serta kepekaan terhadap anggota organisasinya. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat menjadi begitu sulit saat tidak adanya pemahaman akan potensi yang dimiliki organisasinya. Potensi sumber daya manusia terutama yang berhubungan dengan karakteristik dan pengetahuan masing-masing anggota menjadi hal penting yang perlu dipahami oleh pemimpin organisasi. Sayangnya, hal ini belum secara signifikan dirasakan dalam pengelolaan sebuah organisasi maupun lembaga.

Sebuah organisasi atau lembaga informasi pada hakikatnya dipandang sebagai sebuah lembaga yang komoditi utamanya adalah menyediakan informasi bagi masyarakat, terlebih jika lembaga informasi yang dimaksud termasuk dalam lembaga publik yang secara regulasi telah diwajibkan untuk menyediakan layanan informasi kepada masyarakat sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Keterbukaan Informasi Publik Nomor 14 Tahun 2018. Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Nasional (Pusat TIK Nasional) merupakan salah satu unit kerja Kementerian Komunikasi dan Informatika yang sejak tahun 2020 telah diserahkan kepada Kementerian Agama, merupakan lembaga publik yang menyediakan informasi sekaligus memberikan pelatihan bidang teknologi informasi dan komunikasi, termasuk dalam lembaga yang juga harus menyediakan hal yang sama yaitu layanan informasi.

Didirikan sejak tahun 2006, lembaga ini dijalankan untuk dapat memenuhi kebutuhan masyarakat umum khususnya kebutuhan informasi dan pelatihan bidang teknologi informasi dan komunikasi. Salah satu variabel yang berperan dalam perjalanannya adalah gaya kepemimpinan serta pengambilan keputusan dalam setiap proses kepemimpinan di lembaga ini. Selain itu peran manajemen pengetahuan dalam mendasari penentuan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam lembaga ini juga menjadi salah satu hal yang mendasari perkembangannya.

Gaya kepemimpinan dapat dideskripsikan sebagai cara pemimpin menggerakkan dan mengarahkan bawahannya untuk melakukan tindakan terarah dalam mendukung pencapaian tujuan, yang mana pada akhirnya hal inilah yang akan membentuk orientasi perilaku antara pimpinan dan bawahan (Utari & Hadi, 2020). Melalui gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam sebuah lembaga organisasi, maka akan mewujudkan produk serta kualitas kerja tertentu yang diinginkan, terlebih jika gaya kepemimpinan yang diterapkan didasari oleh pertimbangan kondisi serta aset organisasi itu sendiri. Tidak banyak memang kajian manajemen pengetahuan yang membahas relevansinya dengan isu-isu kepemimpinan, namun bagaimanapun juga sebuah riset pernah menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan dan kepemimpinan terbukti secara signifikan memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan (Handayani, 2017).

Hal ini pulalah yang terimplementasikan di Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Nasional (Pustiknas) sebagai salah satu lembaga yang menghasilkan informasi bagi masyarakat dan bergerak dalam bidang pendidikan dan pelatihan bidang teknologi informasi dan komunikasi, lembaga ini menerapkan kepemimpinan yang mempertimbangkan pengetahuan sebagai salah satu aset organisasinya, sehingga

menghasilkan kinerja yang baik bagi karyawannya terutama dalam memberikan layanan bagi masyarakat. Proses pertukaran pengetahuan sebagaimana digambarkan dalam model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) memang terjadi, secara berkala dilakukan proses berbagi pengetahuan sebelum akhirnya memberikan layanan informasi dan pelatihan kepada masyarakat. Proses yang dimaksud berupa pelatihan internal maupun diskusi antar divisi yang rutin dilakukan. Sebuah riset juga pernah dilakukan tentang implementasi ini dimana hasilnya penerapan manajemen pengetahuan berupa *sharing knowledge* secara formal dan informal dapat menjadi salah satu solusi dalam penilaian dan peningkatan kinerja karyawan (Pambudi et al., 2016).

Memastikan bahwa seluruh sumber daya manusia yang ada memiliki kompetensi dan saling memberikan arahan serta masukan dalam setiap kesehariannya, menjadi agenda rutin yang juga dilakukan oleh pimpinan di Pusat TIK Nasional pada salah satu masa kepemimpinannya. Dampaknya adalah setiap sumber daya manusia yang ada mampu memberikan layanan dan informasi yang tepat serta berkualitas kepada masyarakat. Kegiatan ini berdampak signifikan pada penerapan kepemimpinan lembaga ketika itu, meskipun sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) dari Kementerian Kominfo ketika itu, organisasi ini tidak memiliki kekuasaan untuk menentukan sendiri kepemimpinan lembaganya. Adanya struktur dan birokrasi yang perlu ditaati oleh anggota dalam lingkup kementerian, adalah salah satu hal yang menyebabkan kepemimpinan dalam organisasi ini sangat bergantung pada kepemimpinan struktur yang terkait di atasnya.

Bagaimanapun proses pemilihan dan penunjukan dari pimpinan dalam organisasi pemerintah tidak menjadi hal yang penting ketika penguasaan atas lembaga yang dinaunginya berada dalam tingkatan yang sangat baik. Tetapi menjadi suatu hal yang disayangkan bila penunjukan pimpinan ini ternyata tidak disertai dengan kemampuan manajemen pengelolaan organisasi yang baik dari pemimpin. Pusat TIK Nasional, sebagai salah satu organisasi pemerintah pernah mengalami dua kondisi tersebut dalam masa kepemimpinannya. Kondisi yang pertama, dimana lembaga pernah beroperasi dibawah kepemimpinan yang merupakan pilihan dari pimpinan di tingkat atasnya, tetapi pada akhirnya berhasil menguasai dan memahami kondisi organisasinya dengan baik. Seorang pemimpin dalam suatu organisasi pada masa awal kepemimpinannya harus mampu menganalisa dengan cermat dan mendalam tentang kondisi anggota organisasinya, sedang ada dalam kuadran apakah mereka. Manajemen pengetahuan dalam hal ini diuraikan sebagai suatu proses pengidentifikasian dan pemetaan pengetahuan. Penciptaan, pengembangan, penyimpanan, hingga pada transformasi pengetahuan menjadi satu rangkaian didalam manajemen pengetahuan. Pemahaman atas potensi dan kondisi anggota organisasi merupakan tuntutan bagi seorang pemimpin untuk menentukan gaya kepemimpinan yang diambilnya.

Konsep manajemen pengetahuan ternyata begitu signifikan dirasakan pada penentuan pola-pola kepemimpinan yang diterapkan di lembaga ini. Manajemen pengetahuan telah berhasil membantu seorang pemimpin mempelajari potensi anggota organisasi dan juga segala aset yang dimiliki oleh organisasinya. Hingga akhirnya

kepuasan kerja dan kesepahaman bersama antar anggota organisasi tercapai. Pada tahap awal, pemimpin berusaha mempelajari karakteristik dan budaya dari organisasi yang dipimpinnya. Berbagai pengetahuan dengan anggota organisasi yang telah jauh lebih lama berada di organisasi tersebut adalah salah satu kunci utama keberhasilan pimpinan Pustiknas ketika itu dalam mempelajari potensi organisasinya. Ketika kondisi telah dengan cermat dipahami, maka konsep berbagi pengetahuan ini mulai juga diterapkan di lingkungan anggota organisasinya.

Beberapa ahli dalam hal ini juga telah menguraikan konsep-konsep manajemen pengetahuan yang dapat diterapkan dalam kepemimpinan suatu organisasi. Pada proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin misalnya, manajemen organisasi juga ternyata cukup memberikan pengaruh pada setiap kegiatannya. Jo Bryson dalam bukunya *Managing Information Services* memaparkan peran manajemen pengetahuan pada proses pengambilan keputusan dan kegiatan setiap tingkatan organisasi. Seorang pimpinan dalam tingkat manajemen atas, manajemen menengah, maupun manajemen lini membutuhkan manajemen informasi yang baik dalam setiap pelaksanaan tugas dan aktivitas keorganisasiannya (Bryson, 2016). Manajemen informasi dan pengetahuan secara tidak langsung menjadi pijakan dasar seorang pimpinan dalam organisasi mengambil keputusan dan mengendalikan organisasinya, untuk kemudian di sisi lain menghasilkan keputusan-keputusan, arah dan budaya kerja yang baik dalam organisasinya.

Kepercayaan dan keyakinan tinggi dari pimpinan Pusat TIK Nasional kala itu, atas potensi yang sesungguhnya dimiliki oleh seluruh anggota organisasinya, serta konsep berbagi pengetahuan yang telah ditanamkan sejak masa kepemimpinannya, menjadikan Pustiknas dijalankan dengan konsep kepemimpinan transformasional. Menciptakan peluang-peluang baru bagi perkembangan organisasi, menciptakan kesungguhan dan semangat kerja, bersiap mengambil resiko demi kemajuan organisasi, adalah hal-hal yang memang tengah diterapkan oleh Pusat TIK Nasional saat ini.

Berbagai situasi kepemimpinan pernah dirasakan oleh lembaga ini, namun salah satu masa kepemimpinan yang cukup baik dalam memberikan motivasi dan pencapaian kerja pernah berlangsung selama kurang lebih hampir 4 (empat) tahun. Tentunya ini bukanlah kondisi statis dimana kepemimpinan bersifat absolute, mau tidak mau pergantian pimpinan di lembaga tingkat atasnya akan dan harus dihadapi oleh setiap lembaga atau unit organisasi. Adanya fakta sosial yang pernah terjadi ketika itu, bahwa penentuan kepemimpinan organisasi dan divisi-divisinya sangat bergantung pada koalisi dan relasi, menjadikan keresahan yang begitu besar bagi seluruh anggota organisasinya. Kekhawatiran akan pemimpin baru yang belum tentu menguasai potensi pengetahuan anggota organisasinya jelas ada.

Oleh karenanya, kesepahaman akan pentingnya manajemen pengetahuan dalam menentukan kepemimpinan bagi suatu organisasi sangat diperlukan terutama untuk menjawab keresahan-keresahan yang dialami anggota lembaga maupun unit organisasi. Siapapun dan bagaimanapun proses penunjukan dan pelantikan pimpinan tidak akan menjadi penting bila konsep manajemen pengetahuan dipahami oleh setiap pimpinan

dalam menentukan tipe dan gaya kepemimpinannya. Manajemen pengetahuan dalam konsep kepemimpinan telah membawa angin segar bagi lembaga organisasi yang begitu lekat dengan struktur dan birokrasi yang ada.

SIMPULAN

Kepemimpinan dalam sebuah lembaga menjadi salah satu unsur penting dalam membangun konsep dan tujuan lembaga itu sendiri. Sebuah kepemimpinan yang diterapkan jelas akan membawa pada cara bagaimana suatu organisasi lembaga hidup dan bergerak mencapai arah dan tujuannya. Menjadi suatu hal yang menarik ketika gaya kepemimpinan yang diterapkan bukan didasari oleh karakteristik tokoh pimpinan yang dalam konsep lembaga publik jelas masih sangat erat dengan birokrasi dan struktur kepemimpinan di atasnya. Pusat Teknologi Informasi dan Komunikasi Nasional sebagai salah satu lembaga komoditas utamanya adalah informasi dan pelatihan bidang TIK merupakan lembaga publik yang juga secara regulasi perlu menyediakan layanan informasi bagi masyarakat. Pada salah satu masa kepemimpinannya lembaga ini menjadikan pengetahuan sebagai salah satu asset utama dalam mengoperasikannya.

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan juga menjadikan setiap anggota lembaga termotivasi untuk bekerja lebih dari yang diharapkan dan ditargetkan organisasi, sehingga bisa memberikan layanan pada masyarakat dengan maksimal tanpa adanya upaya-upaya otoriter maupun paksaan dalam kepemimpinannya. Selain itu kepemimpinan yang diterapkan juga mempertimbangkan aspek pengetahuan sebagai sebuah aset penting organisasi. Pengetahuan apa yang dimiliki setiap sumber daya manusianya, penunjukan dan pemilihan pelaksana kegiatan berdasar kompetensinya, proses berbagi pengetahuan antar anggota organisasi, serta koordinasi rutin secara berkala antar bagian menjadikan pengetahuan yang dimiliki senantiasa bergerak dan terbagi pada anggota organisasi lainnya. Oleh karenanya penerapan gaya kepemimpinan yang menerapkan proses manajemen pengetahuan didalam pengelolaan sebuah lembaga yang komoditi utamanya informasi menjadi suatu hal yang bisa saja relevan diimplementasikan di lembaga informasi lainnya. Banyak faktor tentunya yang akan mempengaruhi hasil penerapan ini terlebih jika situasi dan kondisi lembaganya berbeda, namun demikian konsep ini tentu bisa menjadi pertimbangan. Lembaga informasi yang sejatinya perlu menjaga kualitas informasinya, serta memberikan layanan publik kepada masyarakat tentu membutuhkan upaya upaya peningkatan kualitas lembaga dari arahmanapun itu, internal organisasi melalui penerapan tadi misalnya, maupun eksternal organisasi dengan memperluas jaringan kerjasama lembaganya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adesina, A. O., & Ocholla, D. N. (2019). The SECI Model in Knowledge Management Practices. *Mousaion: South African Journal of Information Studies*, 37(3). <https://doi.org/10.25159/2663-659x/6557>
- Bolisani, E., & Bratianu, C. (2018). The Elusive Definition of Knowledge. In *Knowledge Management and Organizational Learning* (Vol. 4, Issue July). https://doi.org/10.1007/978-3-319-60657-6_1

- Bryson, J. (2016). *Managing Information Services: An Innovative Approach*. Routledge.
- Darudiato, Suparto; Suryadi, L. (2013). 165885-ID-knowledge-management-tinjauan-pemberdaya. *Knowledge Management: Tinjauan Pemberdayaan Pada Perusahaan Umumnya*, 4(9), 1079–1086.
- Darudiato, S., & Setiawan, K. (2013). Knowledge Management: Konsep dan Metodologi. *Jurnal ULTIMA InfoSys*, 4(1), 11–17. <https://doi.org/10.31937/si.v4i1.237>
- Gamble, J. R. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change. In *Journal of Organizational Change Management* (Vol. 33, Issue 6). <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2020-0121>
- Handayani, N. P. (2017). Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Engagement: Telaah Pada Organisasi Non Profit Area Pulau Jawa, Sumatera, Sulawesi dan Bali. *Jurnal Manajemen*, 9(1), 39–54. <https://doi.org/10.31937/manajemen.v9i1.596>
- Muallidin, I. (2016). Kepemimpinan Transformasional dalam Kajian Teoritik dan Empiris. *Working Paper*, 2007, 1–15. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.10051.71209>
- Pambudi, T., Ningsih, D., & Taufiqurrahman, T. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Pelabuhan Indonesia (Persero) I Cabang Kota Dumai. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 4(1), 779–793.
- Rosari, R. (2019). Leadership Definitions Applications for Lecturers' Leadership Development. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(1), 17–28. <https://doi.org/10.22146/jlo.42965>
- Utami, D. P., Melliani, D., Maolana, F. N., Marliyanti, F., & Hidayat, A. (2021). Iklim Organisasi Kelurahan dalam Perspektif Ekologi. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1, Nomor 1.
- Utari, S., & Hadi, M. M. (2020). Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus). *Jurnal Pustaka Ilmiah*, 6(1), 994. <https://doi.org/10.20961/jpi.v6i1.41095>