

**Agus P. Silaen** ✓*Aspek Hukum Transaksi Pengambilan Atau Transfer Dana Melalui Mesin ATM***Darwin Sinabariba***Pengadaan Perumahan Masyarakat Kota Golongan Menengah Ke Bawah***Hendardu***Motivasi Sebagai Perangkat Analisis Untuk Para Pimpinan Atau Manajer***Henry Sinaga***Implementasi Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2004 Tentang Jabatan Notaris***John M. Purba***Implementasi Experiential Marketing***Johnson***Pengaruh Penempatan Dan Pengawasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PTP Nusantara IV Marjandi, Pematang Siantar***Junika Napitupulu***Diagnosis Dan Remidi Regresi***Kasman Siburian***Usaha-Usaha Yang Sudah Dilakukan Oleh Pemerintah Untuk Mengoptimalkan Pencegahan Perbuatan Tercela Bagi Penyelenggara Negara***Krisman Sinaga***Tinjauan Hukum "Fraud" Dalam Industri Asuransi***Mangasa Sinurat***Pengaruh Audit Sektor Publik Terhadap Pengembangan Akuntansi Pemerintahan***Marihot Manullang***Pembelajaran Pendidikan Bisnis Dan Tumbuhnya Kewirausahaan Mahasiswa Di Perguruan Tinggi (Suatu Tinjauan Studi Pustaka)***Nalom Siagian** ✓*Pemahaman Global Dan Manajemen Pengetahuan***Oloan Simanjuntak***Profesi Akuntan Merespon Dampak Memburuknya Kondisi Ekonomi***Parman Tarigan***Pengaruh Sistem Manajemen Kinerja Dalam Proses Retensi Terhadap Karyawan***Parulian Simanjuntak***Ekonomi Kerakyatan Dan Pemberdayaan Ekonomi Rakyat***Sangam Gultom***Induksi Matematika Dalam Pembuktian Masalah Matematika***Sofiyon***Peranan Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Upaya Meningkatkan Semangat Dan Kegairahan Kerja Karyawan Di Diamond Swalayan, Medan***Susan Nainggolan***Analisis Akuntansi Tingkat Harga Umum***Tuahman Saragih***Peran Manajemen Konflik Dalam Organisasi***Veracy Silalahi***Pengaruh Skemata Struktur Bahasa Indonesia Terhadap Kecampingan Kalimat Bahasa Inggris Pada Twe Peserta Kursus Toefl Di Medan*

---

## **SUSUNAN PENGELOLA**

### **Pemimpin Umum**

(Dr. Parapat Gultom, MSIE)

### **Pemimpin Redaksi**

Drs. Pontas M. Pardede, MSc MBA

### **Wakil Pemimpin Redaksi**

Dra. Esther Nababan, MSc

### **Staf Editor**

#### **Bisnis dan Ekonomi**

- ❖ Drs. Pontas M. Pardede, MSc, MBA
- ❖ Dra. Sri Mulyani, MBA

#### **Teknologi**

- ❖ Dr. Parapat Gultom, MSIE
- ❖ Dr. Humala Napitupulu

#### **Matematika Terapan**

- ❖ Drs. Pangeran Sianipar, MSc
- ❖ Drs. Esther Nababan, MSc
- ❖ Drs. Tulus, MSc

#### **Komputer**

- ❖ Drs. Partano Siagian, MSc
- ❖ Drs. Suyanto, M.Kom

#### **Kimia**

- ❖ Dr. Djamahir Gultom
- ❖ Dr. Zul Alfian

#### **Biologi**

- ❖ Dr. Ternala Alexander Barus
- ❖ Dra. Nunuk Priyani, MSc

#### **Fisika**

- ❖ Dr. Marhaposan Situmorang

#### **Pertanian**

- ❖ Prof.Dr.Sc. R. Kamrol Damanik, Dipl. Ing. Agr.

#### **Farmasi**

- ❖ Dr. Jansen Silalahi
- ❖ Dr. Gindo Haro

#### **Tata Usaha**

- ❖ Yanti Sri Wahyuni, Amd.Kom
- ❖ Rosiva Marpaung, S.Kom

#### **Sirkulasi / Iklan**

- ❖ Toman Panggabean, SE, MBA,MM
- ❖ Sofiyon Matondang, SE, M.MA (Perwakilan Kopertis)
- ❖ Abil Mansyur, S.Si (Perwakilan UNIMED)

#### **Percetakan**

Universal

#### **Penerbit**

AMIK-MULTICOM Pematang Siantar

#### **Alamat**

Jalan Asahan Komplek Mega Land Blok A  
No. 58, 59, 60, Pematang Siantar  
Telp./Fax (0622) 7553367  
e-mail : [informasi@amik-multicom-ps.ac.id](mailto:informasi@amik-multicom-ps.ac.id)  
<http://www.amik-multicom-ps.ac.id>

# PEMAHAMAN GLOBAL DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN

Oleh :  
**NALOM SIAGIAN**  
Dosen UHN, Medan

## Abstrak :

Saat ini semua organisasi dihadapkan dengan persaingan global yang menuntut organisasi untuk mampu berpikir secara global organisasi beserta seluruh perangkatnya harus memiliki pemahaman global kemudian mampu untuk membangun dan mengelola pemahaman global tersebut. Selain itu organisasi harus mampu untuk mengelola pengetahuan. Mengelola pemahaman global merupakan syarat mutlak bagi organisasi agar mampu memiliki pemahaman yang lebih luas sebagai basis untuk bersaing secara global dan juga mampu untuk mengelola pengetahuan yang didalamnya termasuk mengelola proses transfer manajemen pengetahuan dari luar sehingga organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan global serta mendapatkan keunggulan. Pemahaman global dan manajemen pengetahuan adalah cara untuk keunggulan kompetensi global.

**Kata Kunci :** pemahaman global dan manajemen pengetahuan.

## 1. Pendahuluan

### 1.1. Latar Belakang

Dalam dunia yang terus berkembang sekarang ini salah satu hal yang dibutuhkan oleh organisasi adalah wawasan dan cara pandang manajer serta seluruh anggota organisasi untuk berpikir secara global dengan apa yang disebut pemahaman global. Saat ini, manajer harus berpikir untuk mendapatkan peluang global bagi organisasinya yang mana meliputi pemahaman bagaimana mengatasi ancaman global bagi perusahaannya yang tentunya akan mempersulit proses manajemen strategik.

Oleh karena itu pemahaman yang lebih luas akan memungkinkan perusahaan untuk siap dan dapat memantau serta menyesuaikan diri dengan kecenderungan yang sedang berkembang. Tanggung jawab untuk mencapai pemahaman yang global dan belajar dari "*praktek terbaik*" di seluruh dunia adalah di tangan setiap manajer. Organisasi diperkaya dengan keanekaragaman budaya dimana manajer harus memiliki komitmen terhadap pengadaan pengetahuan, keterampilan yang sesuai untuk mengelola seluruh anggotanya.

### 1.2. Tujuan Penulisan

Penulisan makalah ini bertujuan untuk mengkaji pemahaman global dan manajemen pengetahuan.

## 2. Uraian Teoritis

### 2.1. Pengertian Pemahaman Global

Pemahaman Global adalah dasar kemampuan usaha seperti mengelola daya saing dan mengelola ketidakpastian. Ini merupakan sebuah orientasi terhadap dunia; menggambarkan

keingintahuan tertentu mengenai dunia, melihat tujuan dan sasaran terhadap kerangka waktu; memberikan penjelasan dan arti atas kejadian dan pedoman untuk perilaku seseorang (Srinivas,1995). Lebih lanjut Murtha, dkk. (1998) mengatakan bahwa pemahaman global sebagai salah satu hal yang mengkombinasikan keterbukaan dan kesadaran terhadap kebudayaan dan pasar dengan kecenderungan dan kemampuan untuk bersintesis dengan keanekaragaman itu. Pemahaman global berarti kemampuan untuk menjelajahi dunia dari perspektif yang luas, selalu mencari kecenderungan dan peluang yang tidak terduga yang mungkin merupakan ancaman atau peluang untuk mencapai sasaran pribadi, profesi atau organisasi.

Pemahaman Global adalah untuk mewujudkan saling ketergantungan organisasi pada peluang global, dan kemampuan mengerahkan sumber daya dunia untuk mencapai peluang pasar (Kedia & Mukherji 1999).

Rhinesmith (1992) menjelaskan orang yang memiliki pemahaman global cenderung memahami dunia dengan enam (6) cara spesifik:

1. Menggunakan gambaran dan pengetahuan yang lebih besar dan lebih luas dan tetap mencermati apa yang terjadi di dunia global untuk mempelajari pesaing dan pasar potensial, dan teknologi baru. Oleh karena itu, kemampuan memahami dunia global adalah keterampilan penting untuk manajer organisasi, baik itu domestik, internasional ataupun global.
2. Menerima kehidupan sebagai keseimbangan kekuatan yang bertolak belakang yang harus diapresiasi dan dikelola. Seorang manajer global harus mempelajari tentang manajemen konflik dan penyelesaian konflik, serta harus

belajar mencari peluang dari keberagaman. Manajemen konflik adalah keterampilan penting bagi manajer global. Prioritas dapat ditetapkan tetapi konsep penyeimbangan membutuhkan kontrol yang berkesinambungan.

3. Lebih percaya pada proses organisasi daripada struktur organisasi untuk menghadapi dan mengatasi hal-hal yang tidak diinginkan terjadi. Pemahaman global mengakui dan mengenali bahwa proses lebih kuat daripada struktur dan bahwa proses organisasi seperti sistem pengambilan keputusan dan informasi, bukan struktur, yang adalah kunci untuk adaptabilitas organisasi.
4. Menilai keberagaman dan kerjasama kelompok multi budaya dan aturan kelompok atau organisasi sebagai bentuk dasar untuk melaksanakan pencapaian sasaran pribadi, profesi dan organisasi. Dalam proses ini, orang yang memiliki pemahaman global akan menemui keberagaman yang lebih luas. Kelompok multi budaya mempunyai banyak harapan tentang bagaimana anggotanya bekerja sama dan bagaimana mereka berproses bersama-sama.
5. Selalu mengikuti perubahan seperti peluang yang ada dan juga terhadap hal baru yang tidak diprediksi sebelumnya akan terjadi. Manajer global biasanya berpengalaman tentang apa yang terjadi dan mengetahui bahwa hal itu tidak bisa diprediksi karena banyak alasan seperti tidak diprediksi karena terlalu kompleks; kadang-kadang karena sederhana dan sering berbeda; dan kadang-kadang karena tidak bisa diketahui.
6. Secara terus berusaha terbuka pada diri mereka sendiri dan orang lain dengan mencari pemahaman baru serta mengubah perilakunya. Mereka tetap mencari perbaikan hidup diri sendiri dan juga orang lain.

Selain itu, oleh Srinivas (2002) menunjukkan bahwa ada delapan komponen pada pemahaman global. *Pertama* keingintahuan dan kepentingan. Keingintahuan dan dorongan untuk menempatkan tugas terkini terhadap latar belakang sejarah masa lalu dan akan datang. Keingintahuan untuk mencapai lebih banyak dalam konteks yang lebih luas diantaranya pasar baru, sumber baru, produk baru, teknologi baru, dan sebagainya. *Kedua*, menerima kompleksitas dan kontradiksinya. Konflik tidak terelakkan dalam kompleksitas dan orang perlu merasa nyaman dalam mengimbangi serta mengelolanya. *Ketiga*,

kesadaran terhadap keanekaragaman. Hal ini menganggap keberhasilan sebagai hal yang berkaitan dengan evaluasi keanekaragaman karena meliputi maksud dan tujuan penting untuk menilai keberagaman. Mereka juga menilai tim dan kerjasamanya serta fleksibel dalam memenuhi kebutuhan kelompok orang yang berbeda-beda. Orang membangun dan memelihara jaringan dan berkemampuan menyaring nilai dan menginspirasi orang lain. *Keempat*, mencari peluang dalam ketidakpastian. Menghendaki pengetahuan dari pendidikan dan pengalaman bersama dengan kepercayaan diri dalam mengambil resiko, membuat keputusan intuitif di bawah paksaan tekanan waktu, dengan masa depan yang tidak pasti. *Kelima*, kepercayaan akan proses organisasi. Kepercayaan akan proses berarti mempercayai orang lain dan menyerahkan tanggung jawab pada mereka dan tidak mengendalikannya secara ketat dengan struktur, kebijakan, peraturan dan perundang-undangan. Aliran informasi sangat cepat dan begitu juga pengambilan keputusannya. *Keenam*, fokus pada perbaikan terus-menerus. Orang juga mendukung usaha peningkatan oleh orang lain. Dorongan untuk perbaikan diri juga dihubungkan oleh dorongan untuk peningkatan organisasi terus menerus dan perubahan adaptif terus menerus. *Ketujuh*, perspektif waktu panjang. Pandangan jangka panjang diambil mengenai kemana organisasi mengarah dan ditinjau dari hasil yang diharapkan. Kemudian yang *kedelapan* adalah cara berpikir. Orang harus mampu berpikir untuk mengantisipasi dampak potensial dan siap menghadapi dampak yang tidak dapat diantisipasi.

## 2.2 Kerangka Untuk Mengembangkan Perspektif Global

Kerangka untuk membangun perspektif global terdiri dari pemahaman global. Pengetahuan dan keahlian dibutuhkan oleh manajer untuk bersaing secara global. Walaupun pemahaman global pada sebuah organisasi yang bercirikan keterbukaan, dan kemampuan mengenali interkoneksi yang kompleks, anggota organisasi membutuhkan pengetahuan penunjang dan keahlian tertentu untuk mempertahankan pemahamannya.

Pengetahuan dan keahlian dibutuhkan untuk menghadapi kondisi yang berubah, muncul, dan semakin kompleks, yang berkaitan dengan globalisasi seperti yang ditunjukkan Gambar 1.



Gambar.1.

Mengembangkan Sebuah Persepektif Global

Sumber : Kedia dan Mukherji (1999)

Pengetahuan yang dibutuhkan lebih condong pada informasi faktual daripada keterampilan kognitif dan perilaku. pengetahuan dibutuhkan untuk bekerja dengan banyak faktor yang membuat pekerjaan manajer menjadi lebih efektif. Bidang pengetahuan yang kritis adalah penguasaan atas teknologi dan kemampuan menggunakan teknologi, sistim informasi, telekomunikasi secara efektif dalam aktivitas global organisasi. Isu berbasis pengetahuan yang lain adalah bagaimana mengetahui faktor sosio politik di negara yang berbeda dan bagaimana faktor sosio-politik itu berpengaruh pada operasi bisnis. Bidang pengetahuan ketiga adalah bidang isu budaya dan silang budaya yang berdampak pada manajemen.

Keahlian atau ketrampilan adalah kemampuan menggunakan pengetahuan. Manajer dan anggota organisasi mungkin memiliki pengetahuan, tetapi belum tentu mempunyai keterampilan yang kompleks untuk menggunakan pengetahuan itu secara efektif. Salah satu keterampilan penting untuk manajer global adalah kebutuhan akulturasi kebudayaan lain. Keterampilan penting lainnya adalah kemampuan memimpin dan sebenarnya memimpin keanekaragaman.

### 3. Pembahasan

#### 3.1. Membangun dan Mengelola Pemahaman Global

Membangun dan mengelola pemahaman global tergantung pada kemampuan orang atau organisasi untuk bisa menyesuaikan diri dengan dunia yang semakin mengglobal. Gupta (1992) menyatakan bahwa kecepatan orang atau organisasi bisa mengelola pemahaman globalnya didorong oleh faktor:

1. Keingintahuan mengenai dunia yang terus berkembang.  
Keingintahuan dan keterbukaan mengenai bagaimana dunia berjalan adalah

mencerminkan sikap, unsur dan bentuk kepribadian individu. Sementara organisasi memang punya beberapa ruang dalam mengelola keingintahuan dan hal ini merupakan tingkat kebebasan yang terletak pada titik pemilihan anggota dan dalam mengelola bentuk demografis organisasi.

2. Pemahaman yang dimiliki secara eksplisit.  
Pemahaman yang dimiliki akan membentuk interpretasi terhadap dunia sekitar, yang pada gilirannya interpretasi itu mempengaruhi apakah pemahaman kita berubah atau tetap tidak berubah. Ada 2 (dua) pendekatan untuk manajer individu atau tim manajer mengelola kesadaran diri mengenai pemahamannya, yaitu: (1) Mengharuskan manajer ataupun timnya mengartikulasikan kepercayaan dan bidang pokoknya, (2) melakukan analisa perbandingan tentang bagaimana orang atau organisasi yang berbeda menginterpretasikan hal yang sama. Dua pendekatan ini untuk membantu manajer, tim, atau perusahaan untuk membuka pemahaman yang sebenarnya sudah ada.
3. Mengelola keanekaragaman.  
Organisasi dapat mengelola dan meningkatkan pengetahuan tentang budaya dan pasar yang beraneka ragam dengan dua cara yaitu pertama, memfasilitasi pembentukan pengetahuan semacam itu pada tingkat individu dan kedua, membentuk keanekaragaman pada komposisi orang-orang yang mendirikan organisasi. Pendekatan pertama memfokuskan pada pembentukan keanekaragaman kognitif di dalam pemahaman individu, dan pendekatan yang berikutnya memfokuskan pada penyatuan dasar pengetahuan anggota yang berragam dalam organisasi.
4. Upaya untuk mengembangkan secara bersama perspektif terpadu akan pengetahuan tentang budaya dan pasar. Walaupun penuh dengan keanekaragaman, organisasi sangat perlu untuk mengembangkannya pada dua bidang yaitu memastikan bahwa orang akan memandang integrasi sebagai usaha yang nantinya akan sangat berguna dan yang kedua memasukan integrasi sebagai bagian dari tanggung jawab dalam pekerjaan.

Untuk membangun pemahaman global maka organisasi harus mampu untuk memahami empat kualitas dari pemahaman global (Rhinesmith, 2001), seperti tampak pada Gambar 2. Pemahaman global terbentuk dari dua cabang. Pertama, kecerdasan intelektual, diekspresikan pada dua kemampuan yaitu ketajaman bisnis dan

manajemen paradoks. Dua keterampilan ini memberikan landasan bagi manajer global untuk mengerjakan tugasnya.

Ketajaman bisnis global merupakan syarat mutlak pertama bagi berhasilnya manajemen operasional bisnis. Hal ini melibatkan kemampuan seorang manajer untuk memahami industri, bisnis dan tanggung jawab fungsional. Hal ini menghendaki pengetahuan dan kedalaman analitis, pemahaman strategik mengenai kemana kecenderungan industri akan diarahkan dan capaian konseptual yang menyatukan informasi global ke dalam fokus dan strategi bisnis. Kita akan berkenaan dengan manajemen paradoks, kualitas intelektual kedua dari pemahaman global.

Dua kualitas lain dari seorang manajer global yang efektif perlu diakui terlebih dahulu. Hal ini masuk dalam lingkup bukan kecerdasan intelektual, melainkan kecerdasan emosional. Kualitas kecerdasan emosional global yang pertama adalah manajemen diri. Inilah kemampuan yang mengelola diri seseorang dan emosi seseorang dalam penyesuaian dengan dunia global dan hubungan manajemen silang budaya dan global yang disebut "topsy-turvy". Kemudian ketajaman kultural yaitu kemampuan memahami diri seseorang dalam kaitannya dengan latar belakang budayanya. Berapa manajer memahami bagaimana gaya manajemennya dipengaruhi oleh asumsi dan nilai budaya di negaranya sendiri? Serta berapa banyak yang paham tentang apa yang dimaksud hal tersebut untuk mendorong seseorang dari latar belakang budaya yang berbeda?

Ketajaman kultural global melibatkan kesadaran diri kultural, memahami kebudayaan lain serta mengelola efektifitas budaya silang, dan berhasil mengadaptasikan praktek bisnis dengan konteks global. Tantangan yang paling besar dalam arena ini adalah mengelola paradoks yang terjadi antara nilai budaya lokal dan etika bisnis global dan prioritasnya. Empat kualitas (yaitu ketajaman bisnis, manajemen paradoks, manajemen diri, dan ketajaman kultural) adalah empat pilar pemahaman global. Di samping menjadi "pilar"-nya sendiri, manajemen paradoks sangat penting untuk tiga kualitas yang lain. Ini tidak hanya berlaku pada isu intelektual tetapi juga berlaku pada pemahaman emosional.

Lebih lanjut Begley dan Boyd (2003) menyatakan bahwa dalam membangun pemahaman global organisasi maka dibutuhkan manajer yang dapat melakukan mentalitas global yang terdiri dari tiga komponen yaitu :

1. Berpikir secara global, mengakui bahwa akan mendapatkan keuntungan dengan menciptakan sebuah standar global yang konsisten.

2. Berpikir secara lokal, proses akan menjadi benar-benar global, yang berarti organisasi benar-benar memahami budaya lokal yang berbeda dengan budaya global.
3. Berpikir global dan lokal secara simultan, situasi dimana elemen global dan lokal dibutuhkan.



Gambar 2. Pemahaman Global

Sumber : Rhinesmith (2001)

Untuk mencapai kesuksesan internasional, organisasi harus mampu menyeimbangkan konsistensi global dengan respon lokal dalam berbagai hal. Perbedaannya adalah konsistensi global mencari keuntungan lewat memaksimalkan sistem skala dunia. Sedangkan respon lokal berbeda untuk tiap negara dengan mengikuti otonomi lokal. Oleh karena itu organisasi harus mengkombinasikan kedua dimensi tersebut seperti yang terlihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Konsistensi Global dan Respon Lokal

Sumber : Begley dan Boyd (2003)

### 3.2. Manajemen Pengetahuan

Ketika organisasi menghadapi persaingan global yang begitu ketat dengan situasi tidak pasti dan tidak bisa diprediksi, maka selain membangun pemahaman global, organisasi berinovasi secara berkelanjutan dengan bertumpu pada pengetahuan dan harus dikelola dengan baik dengan kata lain dapat mengelola pengetahuan.

Pengetahuan merupakan aset abstrak yang tersimpan di dalam benak orang di dalam organisasi. Orang yang berpengetahuan inilah yang membuat organisasi menjadi lebih "pintar". Mereka merupakan kekuatan organisasi dalam menghadapi

berbagai perubahan di masa yang akan datang. Konsep manajemen pengetahuan bukanlah merupakan hal yang baru, karena kebutuhan dan arti penting pengetahuan telah menjadi basis bagi pengembangan berbagai budaya, filosofi dan agama. Apa yang menjadikan pengetahuan itu baru dan bermanfaat bagi orang dan organisasi dewasa ini adalah ketika merenungkan hasil dari kekuatan pengetahuan bagi manajemen yang lebih baik dan evolusi dalam bidang teknologi yang dapat disaksikan dalam beberapa dekade terakhir (Natarajan dan Shekar, 2001). Oleh Sierhuis dalam Akib (2003) dinyatakan bahwa manajemen pengetahuan mengandung makna kemampuan untuk mengelola pengetahuan.

Lebih jauh dikatakan bahwa teknik dan metoda yang digunakan dalam mengelola pengetahuan dapat dikembangkan sebagai bagian dari teknologi pengetahuan untuk menganalisis sumber pengetahuan dalam organisasi. Analisis pengetahuan merupakan langkah yang perlu dilakukan sebagai kemampuan mengelola pengetahuan, karena dengan langkah tersebut teknik pemodelan dan akuisisi pengetahuan dapat digunakan. Organisasi yang bersaing secara global harus mampu untuk mengembangkan sumber pengetahuannya, baik melalui pelatihan sumberdaya manusia atau melalui pengembangan sistem berbasis pengetahuan sebagai sarana untuk tetap mendapatkan daya saing global.

Organisasi dapat menerapkan manajemen pengetahuan dengan tiga dimensi yang berbeda. Pertama, menekankan kecerdasan organisasi diartikan sebagai cara organisasi dan anggotanya mempersepsi, memahami dan mempelajari lingkungannya. Dengan menggunakan metafora kecerdasan, dapat ditelusuri beragam tradisi penelitian yang masuk dalam perspektif ini telah terpusat pada persepsi, pemahaman, pembelajaran dan memori organisasi. Kedua, strategi dan pengembangan organisasi yaitu kecerdasan bersaing, yang berarti cara organisasi mengumpulkan dan menganalisis informasi mengenai situasi persaingan dan pengembangan pasar. Tindakan yang cerdas dilihat sebagai hasil dari akuisisi, kategorisasi, distribusi, dan penggunaan informasi secara efektif. Ketiga, sistem informasi organisasi dan pemrosesan organisasi dimana jaringan kerja intelegensi bisnis telah dikonseptualisasikan sebagai jaringan yang terpecah yang mengumpulkan dan memproses rumor, memberi akses terhadap sumber pengetahuan eksternal dan internal, serta memberikan informasi analisis bagi pengembangan keputusan strategis (Tuomi dalam Muluk, 2003). Wiig dalam Akib (2003) menyatakan manajemen pengetahuan dalam organisasi perlu dipahami dari tiga perspektif berdasarkan masa depan dan tujuan yang berbeda yaitu perspektif bisnis, perspektif

manajemen dan perspektif operasional. Perspektif bisnis menekankan pada pertanyaan mengapa, dimana dan untuk apa organisasi melakukan investasi atau eksploitasi pengetahuan. Menurut perspektif ini, strategi, produk, layanan, aliansi, akuisisi atau divestasi perlu didasarkan pada sudut pandang yang terkait dengan pengetahuan. Perspektif manajemen memfokuskan pada penentuan tujuan, pengorganisasian, pengarahan penyediaan fasilitas dan monitoring praktek dan kegiatan yang terkait dengan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai strategi dan tujuan bisnis yang diinginkan. Perspektif operasional terfokus pada aplikasi keahlian dan kecakapan untuk mengerjakan pekerjaan sesuai dengan pengetahuan. Seiring perkembangannya pada abad ke-21 ini organisasi global akan dihadapkan dengan masuknya arus informasi dan pengetahuan dari luar. Oleh karena itu organisasi dituntut untuk bisa mentransfer pengetahuan masuk ke organisasi maupun individu di dalamnya. Oleh karena itu transfer manajemen pengetahuan harus dipandang sebagai bentuk eksperimen yang melibatkan individu dan proses (Fink dan Holden, 2005).

Organisasi dalam konteks transfer manajemen pengetahuan secara global harus menyadari bahwa :

1. Transfer manajemen pengetahuan jarang dilakukan secara langsung melalui budaya. Bukti menyatakan bahwa masyarakat lebih menyukai pendekatan yang disebut langkah yang bijak terhadap pelaksanaan sistem transfer pengetahuan (Voelpel dkk., 2005).
2. Transfer manajemen pengetahuan terjadi sepanjang tahun serta melibatkan jenis pengetahuan dan pengakuan bahwa proses pemindahan itu sendiri merupakan bagian dari pengetahuan yang diterima. Jadi rancangan proses pemindahan itu ke penerima yang diinginkan adalah sangat vital (May dkk., 2005).
3. Transfer manajemen pengetahuan menghendaki pengurangan kompleksitas di dalam organisasi dan pembentukan empati budaya dalam manajemen operasi internasional serta penanganan hal-hal yang spesifik (Hurt dan Hurt, 2005).
4. Transfer manajemen pengetahuan sangat tergantung pada bagaimana nilai, sikap, kemampuan dan jenis kepribadian saling memberikan dukungan. Pencarian atau pengembangan individu yang berkompeten bisa sangat sulit dilakukan dan kadangkala tidak dapat dilakukan (Friel, 2005).
5. Jika Transfer manajemen pengetahuan melibatkan prosedur yang sama, maka manajemen lokal atau regional mungkin menetapkan rutinitas dan subsistem-nya sendiri yang informal (Javidan dkk., 2005).

**4. Penutup**

Tantangan kompetitif seperti globalisasi, kreatif dan inovatifnya pesaing, teknologi semakin canggih dan modal intelektual menuntut organisasi untuk memiliki perspektif global. Perspektif global ini terdiri dari pemahaman global itu sendiri, pengetahuan dan keterampilan. Pemahaman Global akan membuat seorang manajer ataupun individu dalam organisasi lebih mampu dan efektif. Tantangannya adalah bagaimana organisasi menciptakan sebuah lingkungan yang tepat untuk menggerakkan manajer dan anggota organisasi untuk berperspektif secara global. Mengelola pemahaman global merupakan syarat mutlak bagi organisasi agar mampu memiliki pemahaman yang lebih luas sebagai basis untuk bersaing secara global dan juga mampu untuk mengelola pengetahuan yang didalamnya termasuk mengelola proses transfer manajemen pengetahuan dari luar sehingga organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan global serta mendapatkan keunggulan. Akhirnya dapat disimpulkan bahwa pemahaman global dan manajemen pengetahuan adalah cara untuk keunggulan kompetensi global.

**Daftar Pustaka**

Akib, H. 2003. Merambah Belantara Manajemen Pengetahuan. Manajemen Usahawan Indonesia. No.04. Tahun XXXII. April.

Begley, T.M., and Boyd, D.P. 2003. The Need for a Corporate Global Mindset. MIT Sloan Management Review. Winter Vol.44 (2).

Buhler, P.M. 1999. Managing in the 90s. Supervision. August. Vol. 60 Issue 8.

Fink, G, and Holden, N. 2005. The Global Transfer of Management Knowledge. Academy of Management Executive. May. Vol 19:2.

Friel. 2005. Transferring a Lean Production Concept from Germany to the United States: The Impact of Labor Laws and Training Systems. Academy of Management Executive. May. Vol 19:2.

Gupta, A.K., and Govindarajan, V. 2002. Cultivating a Global Mindset. Academy of Management Executive. May. Vol 16:1.

Hurt, M., and Hurt, S. 2005. Transfer of managerial practices by French food retailers to operations in Poland. Academy of Management Executive. May. Vol 19:2.

Javidan, M., Stahl, G.K., Brodbeck, F, and Wilderom, C.P.M. 2005. Cross-border transfer of knowledge: Cultural lessons from Project GLOBE. Academy of Management Executive. May. Vol 19:2.

Jeannet, J.P. 2000. Managing with a Global Mindset. Pearson Education Limited Prentice Hall. London.

Kedia, B.L., and Mukherji, A. 1999. Global Managers: Developing A Mindset For Global Competitiveness. Journal World of Business. 34 (3).

May, C.R., Puffer, S.M., and Mc-Carthy, D.J. 2005. Transferring Management Knowledge to Russia: A Culturally-based Approach. Academy of Management Executive. May. Vol 19:2.

Muluk, M.R.K. 2003. Manajemen Pengetahuan: Kebingungan Praktek dan Kajian. Manajemen Usahawan Indonesia. No.04. Tahun XXXII. April.

Murtha, T.P., Lenway, S.A. and Bagozzi, R.P. 1998. Global Mind sets and Cognitive in a complex multinational corporation. Strategic Management Journal. 19(2).

Natarajan, Ganesh and Shekar, S. 2001. Knowledge Management: Enabling Business Growth, McGraw-Hill International Edition.

Rhinesmith, S. 1992. Global Mindsets for Global Manager. Training and Development. October.

Rhinesmith, S. 2001. How Can You Manage Global Paradox. The Journal of Corporate Accounting & Finance. September/October.

Srinivas, K.M. 1995. Globalization of business and the Third World, Challenge of expanding the Mindsets. Journal of Management Development. Vol.14 (3).

Voelpel, Dous, and Davenport. 2005. Five Steps to Creating a Global Knowledge-sharing System: Siemens ShareNet. Academy of Management Executive. May. Vol 19:2.