**Transfer Pengetahuan melalui Media Sosial oleh Staf Ahli Anggota Lembaga Negara Mahardhika**

**(Knowledge transfer through Social Media by Expert Staff Team of Legislative Assembly of Mahardhika)**

**Melly Kartika Adelia1 , Laksmi2**

1Program S2 Ilmu Perpustakaan, FIB, Universitas Indonesia

2Departemen Ilmu Perpustakaan dan Informasi, FIB, Universitas Indonesia

[*mellykartikaa@gmail.com*](mailto:mellykartikaa@gmail.com)*; laksmi@ui.ac.id*

**ABSTRACT**

The knowledge transfer is essential to the development and effectiveness of an organization. As technology develops, knowledge management begins to abandon conventional ways and switch to knowledge-based management using social media. This research seeks to understand the process of action of expert staff of Legislative Assembly of Mahardhika in fulfilling its duties and functions namely decision making by considering public opinion, as well as a means of building the image of member of State in expressing itself personally and institution.

This research uses case study method with qualitative approach. Informants were determined based on purposive sampling method and obtained 5 people. The results of this study indicate that in the knowledge transfer through social media in the Legislative Assembly of Mahardhika done based on the understanding of the team of expert staff that social media is associated with the concept of the corporation or organization which is interpreted as a medium that has the purpose to provide information to the public in accordance with the existing moment, while the purpose of using social media by expert staff is more aimed at reaches the wider community. The application of knowledge transfer by expert staff through social media is done in five steps, namely internediation, externalization, internalization, cognitive, and evaluation. The intermediation step, ie matching efforts between the communication agenda and the existing subject trend, is the most important and sustainable step. Social media that is the most effective in disseminating information to the public is facebook, followed by twitter and then instagram. Facebook is the media most widely responded by the community.

**Keywords***: Knowledge transfer, Legislative Assembly, expert staff, social media*

**ABSTRAK**

Transfer pengetahuan merupakan hal yang penting bagi perkembangan dan keefektifan sebuah organisasi. Seiring berkembangnya teknologi, manajemen pengetahuan mulai meninggalkan cara konvensional dan beralih ke manajemen pengetahuan berbasis teknologi salah satunya menggunakan media sosial. Penelitian ini berusaha memahami proses tindakan staf ahli Lembaga Negara Mahardhika dalam memenuhi tugas dan fungsinya yakni pengambilan keputusan dengan mempertimbangkan opini publik, sekaligus sebagai sarana membangun citra anggota Lembaga Negara dalam mengekspresikan dirinya secara personal maupun institusi.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Informan ditentukan berdasarkan metode purposive sampling dan diperoleh 5 orang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dalam transfer pengetahuan melalui media sosial di Lembaga Negara Mahardhika dilakukan berdasarkan dari pemahaman tim staf ahli bahwa media sosial yang dikaitkan dengan konsep korporasi atau organisasi dimaknai sebagai media yang memiliki tujuan untuk menyediakan informasi kepada publik sesuai dengan moment yang ada, sedangkan tujuan penggunaan media sosial oleh staf ahli lebih ditujukan untuk menjangkau masyarakat lebih luas. Penerapan transfer pengetahuan oleh staf ahli melalui media sosial dilakukan dalam lima langkah, yakni internediasi, eksternalisasi, Internalisasi, kognitif dan evaluasi. Langkah intermediasi, yaitu upaya pencocokan antara agenda komunikasi dengan tren subjek yang ada, merupakan langkah yang paling berperan dan berkesinambungan. Media sosial yang paling efektif dalam penyebaran informasi kepada masyarakat adalah facebook, diikuti oleh twitter dan kemudian instagram, dimana media sosial facebook merupakan media yang paling banyak direspon oleh masyarakat.

**Kata Kunci:** *Transfer pengetahuan, Lembaga Negara Mahardhika, staf ahli, media sosial*

1. **PENDAHULUAN**

Transfer pengetahuan merupakan suatu hal yang penting bagi perkembangan dan keefektifan organisasi. Transfer pengetahuan yang menjadi salah satu bagian dalam manajemen pengetahuan merupakan sebuah ilmu yang mempromosikan pendekatan terintegrasi untuk mengidentifikasikan, mengkategorikan, mengambil kembali, dan berbagi aset informasi suatu organisasi (Yates, 2011). Seiring dengan perkembangan teknologi, manajemen pengetahuan mulai meninggalkan cara konvensional dan kemudian beralih ke manajemen pengetahuan berbasis teknologi.

Pesatnya perkembangan teknologi informasi dalam beberapa tahun terakhir telah menjadikan internet sebagai alat komunikasi yang banyak digunakan oleh masyarakat. Hal inilah yang melatarbelakangi terjadinya perubahan komunikasi konvensional menjadi modern dan serba digital, sehingga banyak hal serba instan, mudah, serta cepat untuk mengakses ke situs-situs penyedia informasi seperti situs online dan media sosial. Melihat fenomena penggunaan media sosial, para anggota Lembaga Tinggi Negara Mahardhika menggunakan media sosial dalam pengambilan keputusan serta kegiatan yang dilakukan untuk mempertimbangkan opini publik dari masyarakat terkait dengan suatu isu, sekaligus sebagai sarana membangun citra (Nirmala and Vemuri, 2009).

Keberadaan pengetahuan yang berasal dari media sosial dimanfaatkan oleh para Anggota Lembaga Negara Mahardhika untuk menugaskan staf ahli untuk mengendalikan, memonitor, mengolah, dan menyebarkan pengetahuan melalui akun sosial mereka. Manajemen pengetahuan sangat penting dilakukan dalam pembentukan opini publik melalui media sosial. Kesuksesan komunikasi dalam media sosial memiliki peranan yang penting bagi organisasi (Chua, 2013). Di Indonesia penelitian tentang topik manajemen pengetahuan sudah banyak dilakukan namun sebagian besar masih berkisar seputar manajemen pengetahuan konvensional, sedangkan penelitian yang berbasis teknologi informasi masih terbatas. Peneliti tertarik ingin mengetahui bagaimana peranan transfer pengetahuan melalui media sosial dalam kondisi masyarakat Indonesia yang sering aktif menyuarakan aspirasinya melalui media sosial.

1. **Tinjauan Literatur**

**2.1 Transfer pengetahuan, kaitannya dengan manajemen pengetahuan**

Transfer pengetahuan merupakan salah satu bagian dari manajemen pengetahuan, yang diartikan sebagai suatu kegiatan bertukar gagasan, hasil penelitian, pengalaman, dan keterampilan di antara individu di dalam suatu organisasi, bisnis, sektor publik, atau komunitas yang lebih luas, untuk memungkinkan pengembangan produk dan kebijakan baru yang inovatif (Dhiman & Sharma, 2009, p. 123, 236; Bhatt, 2000). Transfer pengetahuan merupakan proses mengkonstruksi, dengan mengekspresikan, memahami, atau menginterpretasi pengetahuan. Proses tersebut juga terkait dengan artefak. Artefak (*knowledge artifact)* dapat diartikan sebagai hasil dari konstruksi para agen, melalui media, seperti media sosial, laporan, dan sebagainya, yang digunakan dalam segala tindakan dan interaksi. Sementara itu, transformasi merupakan dinamika perilaku agen di dalam suatu konteks, dan para agen memiliki keunikan masing-masing, termasuk sistem nilai, norma, dan keyakinan. Hubungan sosial tersebut dapat mempengaruhi proses transfer pengetahuan secara keseluruhan, seperti adanya rasa saling menghargai, saling percaya, saling membantu, dan sebagainya, termasuk kemampuan agen untuk menyerap pengetahuan baru, pengalaman, jabatan, dan status. (Dhiman & Sharma, 2009, p. 248). Keberhasilan proses tersebut juga dipengaruhi oleh seorang pemimpin.

Sebagai salah satu bagian dari kegiatan manajemen pengetahuan, fungsi aplikasi manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi ada lima, yaitu (Frappaolo & Toms, 1999):

1. Intermediasi merupakan peran perantara transfer pengetahuan antara penyedia dan pencari pengetahuan, dengan mencocokkan kebutuhan mereka dengan sumber pengetahuan. Intermediasi menjamin transfer pengetahuan berjalan lebih efisien.
2. Eksternalisasi merupakan transfer pengetahuan dari pikiran pemiliknya ke tempat penyimpanan (repository) eksternal, dengan cara seefisien mungkin.
3. Internaliasasi merupakan pengambilan (*extraction*) pengetahuan dari tempat penyimpanan eksternal, dan penyaringan pengetahuan tersebut untuk disediakan bagi pencari yang relevan. Pengetahuan harus disajikan dalam bentuk yang paling sesuai dengan pemahaman pengguna, dengan menginterpretasi format ulang penyajiannya.
4. Kognitif adalah fungsi suatu sistem untuk membuat keputusan yang didasarkan atas ketersediaan pengetahuan. Kognitif merupakan penerapan pengetahuan yang telah berubah melalui tiga fungsi terdahulu.
5. Evaluasi merupakan kegiatan manajemen pengetahuan untuk mengukur, memetakan dan mengkuantifikasi pengetahuan korporat dan kinerja dari solusi manajemen pengetahuan.

Dari disimpulkan bahwa fungsi aplikasi manajemen pengetahuan adalah sebagai perantara transfer pengetahuan antara penyedia dan pencari pengetahuan, dari pikiran pemiliknya ke tempat penyimpanan eksternal dan sebaliknya pengambilan pengetahuan dari penyimpanan eksternal yang disaring sesuai dengan kebutuhan dan mudah dipahami oleh pengguna.

### 2.2 Jenis Pengetahuan

Pengetahuan dibagi menjadi dua jenis, yaitu pengetahuan impilist (*tacit*) dan eksplisit (Dalkir, 2011; Hislop, 2009). 1) Pengetahuan Implisit adalah pengetahuan tak bersrtuktur, yang berada di dalam pikiran atau benak manusia. Pengetahuan implisit berupa wawasan (*insights*), gerak hati (*intuitions*), firasat, idealisme, nilai, dan emosi, yang sulit dibagi kepada orang lain, serta bersifat subyektif. Pengetahuan implisit memiliki dimensi teknis dan kognitif. Dimensi teknis menunjukkan pengetahuan implisit yang lebih bersifat informal dan *know-how* dalam melakukan sesuatu, relatif sulit didefinisikan dan dijelaskan. Dimensi kognitif, yang terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealisme, nilai, emosi dan mental, menentukan cara seseorang menerima sesuatu. 2) Pengetahuan eksplisit yaitu pengetahuan yang siap diakses, telah didokumentasikan dalam sumber pengetahuan formal yang telah diorganisir dengan baik, dalam bentuk data, formula, spesifikasi produk, manual, dan sebagainya, dan tertuang dalam media tercetak seperti buku, koran, jurnal, laporan, majalah, dan media elektronik seperti internet, ebook, online journal, dan lain-lain (Nonaka dan Takeuchi, 2003). Pengetahuan eksplisit lebih mudah ditemukembali dan ditransfer kepada orang lain dibandingkan pengetahuan implisit (Hislop, 2009). Gambar 1 berikut ini adalah pertukaran pengetahuan dalam suatu organisasi:

**Individual Kelompok**

Organisasi Pembelajar

|  |  |
| --- | --- |
| Praktik Terbaik  Dan Pembelajaran berkelanjutan  **Tacit** | Komunitas  Team kelompok  **Tacit** |
| **Ekspilisit** | **Ekspilit** |

Sumber : Nonaka and Toyama (2003)

Teknologi intranet, forum, virtual

**Gambar 1. Pertukaran Pengetahuan dalam Organisasi**

Kedua tipe ini pengetahuan tersebut tidak dapat dipisahkan dari pengetahuan individual dan pengetahuan organisasi, bahkan saling berinteraksi satu sama lain (Blasius dan Imadianti, 2012).

**2.3 Media sosial**

Media sosial adalah media online yang mendukung interaksi sosial, dengan menggunakan teknologi berbasis web yang mengubah komunikasi menjadi dialog interaktif. Definisi lainnya adalah sebuah media dimana penggunanya dengan mudah berpartisipasi di dalamnya, berbagi dan menciptakan pesan. Beberapa situs media sosial yang populer sekarang ini antara lain: Blog, Twitter, Facebook dan Wikipedia. termasuk blog, jejaring sosial, wiki/ensiklopedia online, forum maya, virtual worlds (Yates and Paquette, 2011; Mulatiningsih dan Johnson, 2014). Media sosial memiliki 3 fungsi yaitu: 1) media yang didisain untuk memperluas interaksi sosial manusia menggunakan internet dan teknologi web; 2) media sosial berhasil mentransformasi praktik komunikasi searah media siaran dari satu institusi media ke banyak audiens (*one to many*) menjadi praktik komunikasi dialogis antar banyak audiens (*many to many*); 3) media sosial mendukung demokratisasi pengetahuan.

Media sosial memiliki karakteristik, yaitu adanya: a) Partisipasi: mendorong kontribusi dan umpan balik dari setiap orang, hingga mengaburkan batas antara media dan audiens (contohnya, media massa/media siaran); b) Keterbukaan: kebanyakan media sosial terbuka bagi umpan balik dan partisipasi melalui sarana voting, komentar, dan berbagi informasi; c) Perbincangan: media sosial memungkinkan terjadinya komunikasi dua arah, lebih responsif dibanding dengan media yang lain; d) Komunitas: media sosial memungkinkan terbentuknya komunitas secara instan dan berkomunikasi secara efektif tentang beragam isu; e) Keterhubungan: mayoritas media sosial tumbuh subur lantaran kemampuan melayani keterhubungan antar pengguna, melalui fasilitas tautan (*links*) ke situs, sumber informasi dan pengguna-pengguna lain (Mulatiningsih dan Johnson, 2014).

Dalam penyebarkan informasi, terdapat beberapa media sosial, namun dalam konteks penelitian ini, penjelasan hanya pada 3 media sosial yakni twitter, facebook dan instagram:

1. Twitter: media sosial hasil karya Dorsey. Besarnya minat masyarakat Indonesia terhadap media sosial twitter dapat menjadi salah satu alasan mengapa banyak pula kalangan yang menggunakan media sosial tersebut. Twitter merupakan sarana untuk berkomunikasi dan berbagi informasi, ajang promosi, pencitraan pemberitaan, dan bisnis. Media sosial ini adalah situs tidak berbayar, berisi pesan yang hanya terdiri dari 140 karakter, yang disebut *tweet*, dan disebarkan dengan sangat cepat kepada semua pengguna. Mereka dapat langsung melakukan pembicaraan dan berinteraksi dengan pengguna lainnya, dengan memakai simbol @, atau *retweet*, yaitu ketika pesan dari seorang pengguna diteruskan oleh pengguna kedua ketika pengikutnya (*follower*), dengan memakai kode “RT @*username*” di awal pesan, sebagai kredit yang menunjukkan pembuat pesan terdahulu.
2. Facebook: merupakan situs jejaring sosial sejak 2004, karya Harvard bernama Mark Zuckerberg. Pengguna yang ingin menjalin pertemanan, cukup meng-klik fasilitas menambah teman dan melakukan verifikasi. Fitur yang disediakan mencakup fitur share link/photo/video untuk memudahkan dalam berbagi informasi; kolom komentar merupakan tempat yang disediakan ketika orang lain ingin merespon informasi yang dibagikan; menyediakan ratusan emotikon dengan berbagai karakter. Salah satunya ekspresi senang memiliki emotikon https://www.facebook.com/images/emoji.php/v7/f4c/1/16/1f642.png atau https://www.facebook.com/images/emoji.php/v7/f4c/1/16/1f642.png, sedangkan ekspesi bahagia memiliki emotikon https://www.facebook.com/images/emoji.php/v7/f51/1/16/1f603.pngatau https://www.facebook.com/images/emoji.php/v7/f51/1/16/1f603.png atau, berkedip menggoda memiliki emotikon https://www.facebook.com/images/emoji.php/v7/f57/1/16/1f609.png , dan masih banyak yang lain.
   * + 1. Instagram: merupakan media sosial di dunia maya yang cukup populer, pengguna mengunggah foto di akun Instagram, jika menarik dan bagus, banyak follower yang men-follow akun tersebut. Media sosial ini adalah cikal bakal fitur *hashtags* (atau tagar dalam bahasa Indonesia, dikenal dengan lambang “#”) untuk membantu pengguna menemukan foto yang bertopik serupa satu sama lain. Fitur hashtag ini kemudian dikenal dengan istilah “tag”.

Ketiga media sosial tersebut merupakan media sosial yang banyak digunakan oleh masyarakat meskipun setiap media sosial tersebut memiliki kelebihan dan kekurangan. Manfaat dari ketiga media sosial ini sudah tidak dapat diragukan dalam bidang bisnis, membangun citra seseorang ataupun menyebarkan issue.

## 2.4 Transfer pengetahuan di masyarakat oleh Anggota Lembaga Negara

Dalam menjalankan kegiatan sehari-hari, staf ahli anggota Lembaga Negara memiliki tugas sebagai humas dalam menjalankan salah satu fungsi manajemennya yakni mengelola aspirasi atau pendapat, terutama berkenaan dengan citra pimpinan atau instansinya itu sendiri . Aspirasi yang datang dari masyarakat berbagai macam, bisa saran, kritik, pujian atau bahkan opini/isu seputar instansi pemeritahan itu sendiri.

Menurut John D. Millet dalam Ruslan (2004) pada bukunya dinyatakan *Management in Publik Services the quest for the effective performance,* yang artinya peran humas pemerintahan dalam menjalankan tugas dan kewajiban utamanya, adalah mengamati dan mempelajari keinginan dan aspirasi yang terdapat dalam masyarakat; memberikan nasihat atau sumbang saran dalam menanggapi apa yang sebaiknya dilakukan instansi/lembaga pemerintah seperti yang dikehendaki oleh publik; mengusahakan terciptanya hubungan memuaskan antara publik dengan para pejabat pemerintahan; memberikan penjelasan dan informasi tentang upaya suatu lembaga/instansi pemerintahan yang bersangkutan. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pembentukan serta pengelolaan opini yang selama ini dilakukan oleh staf ahli anggota Lembaga Negara memiliki peranan yang penting.

1. **Metode Penelitian**

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode ini akan menunjukkan gambaran yang komprehensif bagaimana pendekatan manajemen pengetahuan yang terjadi dalam pembentukan opini publik melalui media sosial salah satu anggota Lembaga Tinggi Negara yang juga pernah memimpin Lembaga tersebut. Metode analisis yang digunakan adalah studi kasus, untuk menekankan pada peristiwa atau gejala yang sedang berlangsung (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata dan memperoleh gambaran yang utuh dan mendalam tentang penerapan transfer pengetahuan yang terjadi dalam pembentukan opini publik melalui media sosial (Connaway and Powell, 2010)*.* Penentuan informan menggunakan metode *purposive sampling*, yakni menentukan informan berdasarkan kriteria tertentu, yaitu staf yang mempunyai wewenang menjalankan *account* media sosial anggota Lembaga Negara. Informan yang ada dalam penelitian ini ada 5 orang: 3 orang staf ahli, yaitu Ali, Jeni dan Jono; satu orang keluarga dari pemilik akun bernama Siska serta yang terakhir adalah pemilik akun itu sendiri. Seluruh nama adalah nama samaran. Penjaringan data dilakukan melalui observasi, wawancara, analisis dokumen.

# PEMBAHASAN

## 4.1 Makna Media Sosial Menurut Staf Ahli

Secara teoretis, media sosial memiliki pengertian yang bermacam-macam tergantung kepada konteks yang diinginkan. Ada yang mendefiniskan media sosial sebagai media online yang mendukung interaksi sosial, namun ada juga yang memaknainya sebagai media dimana penggunanya dengan mudah berpartisipasi di dalamnya, berbagi dan menciptakan pesan, termasuk blog, jejaring sosial, wiki/ensiklopedia online, forum maya, termasuk *virtual worlds*. Definisi media sosial juga dimaknai berbeda oleh informan yang bernama Ali yang bekerja sebagai staf ahli dimana menurutnya media sosial merupakan informasi yang dikelolah oleh publik yang bersifat natural karena tidak ada agenda untuk settingan, Adapun batasan yang Ali berikan adalah adalah sebagai berikut :

“Media Sosial adalah sarana untuk bertukar informasi yang dikelola oleh publik. Media ini tidak memiliki hirarki pemberitaan dan settingan agenda yang baku, menyesuaikan dengan nilai popularitas sebuah berita”- Ali, 20 Desember 2016.

Definisi media sosial yang diberikan oleh Ali yakni tidak terlepas dari pekerjaannya yang merupakan staf ahli dimana informasi yang dikelolanya diperuntukkan kepada publik. Berbeda halnya dengan media sosial yang dimaknai oleh Jeni, dimana Jeni mendefinisikan bahwa media sosial memiliki tujuan yang berbeda yakni untuk privat dan korporasi, untuk tujuan pribadi lebih sebagai curahan hati sedangkan untuk korporasi sebagai sarana membagi agenda kegiatan.

Dari kedua informan tersebut ada persamaan dalam memberikan pengertian media sosial yakni mengkaitkan dengan konsep korporasi atau organisasi yang memiliki tujuan penyedian informasi untuk umum yang sesuai dengan momen yang ada. Kegiatan Media sosial di Lembaga Negara Mahardhika dimana penelitian ini dilakukan, lebih banyak bersifat publik yakni memberikan informasi kepada masyarakat salah satunya yaitu memberikan informasi tentang pemilik akun ini. Tujuan dari penggunaan media sosial itu sendiri memiliki banyak keuntungan namun untuk media sosial yang digunakan oleh staf ahli yakni salah satunya agar informasi yang disebarkan lebih menjangkau masyarakat. Seperti diketahui bahwa masyarakat di Indonesia menurut beberapa survei penggunaan jenis media sosial seperti facebook, instagram dan twitter menempati posisi teratas yang sering diakses di internet. Salah satu paparan oleh Informan Jono sebagai berikut:

“mbak kan tau sendiri mayarakat kita seperti apa dalam penggunaan facebook, ig (jenis- jenis media sosial), mereka selalu up to date terhadap aplikasi kayak gitu, sehingga wajar juga kalo kita juga sebagai lembaga pemerintah nyebarin info lewat itu juga, lebih memasyarakat gitu mba... hehhehe” – Jono, 28 Desember 2016.

Dari ketiga paparan informan tentang tujuan media massa dapat disimpulkan bahwa tujuan penggunaan media sosial bagi organisasi mereka dikarenakan lebih menjangkau masyarakat serta tidak adanya intervensi dari pihak manapun. Sedangkan menurut Pemilik akun dimana menurutnya dengan memiliki akun media sosial bahwa banyak sekali manfaat yang dirasakannya baik itu aduan, meluruskan informasi ataupun memberikan motivasi ketika mengalami masalah seperti beberapa minggu kemarin.

Pemilihan media sosialpun di Lembaga Negara Mahardhika ini tidak serta merta tanpa alasan tetapi dalam penyebaran informasi harus diperhatikan agar sesuai dengan karakteristik pembaca, untuk penyebaran informasi yang ada pada Lembaga Negara Mahardhika menurut Ali sebagai berikut:

“Tergantung kebutuhan pemberitaan mbak. Untuk pembentukan opini yang bobot pemberitaannya ringan, maka wa dan bbm lebih efektif. Sedangkan yang bobotnya lebih berat, maka twitter dan kompasiana melalui share fb lebih efektif mbak”- Ali 20 Desember 2016.

Hal tersebut sesuai dalam teori agenda setting (Malloney, 1985) bahwa diperlukan 3 stream agar sebuah opini menjadi konsumsi pemegang kepentingan (*stakeholder*); *government stream* (media yang biasa dirujuk pemerintah), *public stream* (media yang lazim dirujuk masyarakat kebanyakan) dan momentum. Untuk mencapai ketiganya, yang paling menentukan adalah frekuensi kemunculan berita, semakin sering muncul, semakin cepat menjadi opini publik. Opini juga perlu disuguhkan dalam beragam bentuk agar menjadi konsumsi publik (meme, broadcast, opini pakar, dstnya).

## 4.2 Proses Transfer Pengetahuan Sebagai Landasan kerja

Proses transfer informasi yang ada di Lembaga Negara Mahardhika dilakukan secara kolektif dengan tim yang telah dibentuk sesuai dengan tanggung jawab pekerjaannya. Namun karena aktifitas di Lembaga Negara Mahardhika ini sangat dinamis maka kegiatan media sosial juga dilakukan secara fleksibel, dimana terkadang ada staf ahli mempunyai tugas untuk ke lapangan atau luar kota, maka staf ahli lainnya harus bisa menggantikan tugasnya untuk sementara. Selain itu juga terkadang dimana keadaan perpolitikan di Indonesia sedang disorot oleh masyarakat terkait tentang kebijakan yang secara tiba-tiba oleh Pemerintah, maka para staf ahli tersebut melakukan pekerjaan lebih berat dibanding hari biasanya karena akan memberikan respon informasi yang akan dikeluarkan untuk selanjutnya.

Proses transfer pengetahuan dalam kaitannya dengan manajemen pengetahuan yang dilakukan oleh staf ahli dalam mengelola informasi hingga menyebar di masyarakat melalui media sosial, berdasarkan pada 5 tahap, yakni fungsi intermediasi, eksternalisasi, internalisasi, kognitif, dan evaluasi.

### Intermediasi

Tahapan Intermediasi merupakan tahapan awal dari Manajemen Pengetahuan melalui media sosial. Secara teoritis, intermediasi adalah upaya untuk mencocokkan informasi antara sumber informasi dengan pencari informasi. Akan tetapi, dalam divisi sosial media, pengumpulan informasi lebih kepada upaya pencocokan antara agenda komunikasi dengan tren subjek yang ada sehingga agenda komunikasi dapat berjalan berdampingan dengan tren yang bersangkutan.

Penentuan tren yang dilakukan Staf ahli pada akun milik anggota Lembaga Negara Mahardhika bukan subyektif ataupun tanpa adanya alasan yang melatar-belakanginya. Selama ini yang dilakukan oleh tim staf ahli media sosial adalah sesuai dengan momentum baik yang bersifat pribadi atau secara kelembagaan pemilik akun. Sebagai contoh adalah beberapa minggu terakhir ini dimana pemilik akun yang secara tiba-tiba ada pihak ingin mengganti jabatan beliau sebagai Pimpinan Lembaga Negara Mahardhika. Respon masyarakat tentu terkejut dengan keputusan tersebut. Di akun media sosial pun ramai pro dan kontra dari masyarakat. Mereka menyayangkan adanya pihak yang ingin menjatuhkan karena selama ini pemilik akun dikenal sebagai pribadi yang santun dan tidak memiliki *track recod* yang buruk selama memimpin.

Tim staf ahli pun, pada waktu tersebut bekerja lebih keras dan berhati-hati dalam memberikan segala informasi terkait dengan pemilik akun di media sosial karena tim staf ahli paham bahwa saat itu menjadi perhatian masyarakat Indonesia. Namun, ada kalanya ketika ada momen tertentu sebagai pribadi, staf ahli juga menyebarkan informasi yang bersifat pribadi seperti beberapa hari lalu di akun media sosial diposting foto Pemilik akun sedang memanjatkan doa di tanah suci. Salah satu paparan seperti di bawah ini:

“Tergantung momentum sih, bisa juga mengusulkan agenda baru mengikuti agenda kegiatan si pemilik akun, atau mengelola kabar dari orang terdekat pemilik akun”- Ali, 20 Desember 2016.

Dalam penilaian Ali pada dasarnya berorientasi kepada aspek orang, dimana informan ini berorientasi kepada hasil intelektualitas sebagai bentuk representasi pribadi pemilik akun. Namun ketika pertanyaan tersebut ditanggapi oleh Siska yang notabenenya seorang anak dari pemilik akun, ia memberikan jawaban yang padat dan ringkas bahwa dia lebih suka informasi yang berhubungan dengan keluarga seperti membagi informasi tentang umroh yang dilakukan oleh keluarga besarnya satu minggu yang lalu ataupun acara ulangtahun. Hal tersebut sesuai dengan paparan Siska sebagai berikut :

“Kalo saya pribadi sih Kak, saya suka informasi yang ada di akun Papa tuh tentang acara keluarga, bukan berarti saya tidak suka yang berhubungan dengan informasi kedinasan yang Papa share selama ini di akunnya ya..hehehe. Soalnya kan disitu kita jadi bisa kumpul bareng dengan yang lainnya Kak, Kakak juga tau kan ya kalo jadwal itu padat, jadi selagi ada acara keluarga pasti deh *happening* banget buat saya pribadi... hehehhe. Makanya saya suka kan WA ke staf Ahli, ayo kak share dong ke akun Papa.. hehehhe- Siska (12 Januari 2017).

Dengan pengetahuan akan akun tersebut, maka informan mendapatkan sebuah tren yang nantinya akan disetarakan dengan aspek kebutuhan informasi di dalam ruang kajian siklus informasi sosial media.

‘Menyesuaikan momentum atau mengusulkan agenda baru. Kalau kita biasanya lihat tren dulu mba, kayak adword dan sejenislah mba’.- Jono, 28 Desember 2016.

Menurut Debowski (2006), technology merupakan peran pendukung yang penting dalam transfer pengetahuan, dimana dibutuhkan pengguna yang berkompeten dan percaya diri ketika menggunakannya. Informan kedua cenderung mengkombinasikan aspek manusia dan aspek teknologi. Dalam pandangan informan yang bernama Jono, penggunaan *adword* merupakan salah satu indikasi dari kombinasi dari aspek manusia dan aspek teknologi.

Aspek proses menurut Debowski (2006), proses merupakan pengaturan dan alignment dari strategi, prinsip, proses, praktik untuk memastikan bahwa manajemen pengetahuan dapat berjalan baik ketika diimplementasikan. Aspek proses begitu kental seperti yang dijelaskan oleh informan ketiga, dimana proses mediasi informasi dari informan sampai kepada individu bersangkutan dijelaskan dengan pernyataaan berikut:

“Ya gitu, kadang kita juga melihat perkembangan tren di media. Kadang kita juga turun iseng di acara acara untuk memastikan tren tersebut. Walau malesnya minta ampun, tapi ya jalan juga ke acara tersebut,hitung-hitung bos lagi baik ngasih jajan buat ngopi. Hehehe. Namanya juga kerja non eksak mbak, pinter pinter nyari celah ajeeee...hehehe” – Jono, 28 Desember 2016.

Penerapan intermediasi dalam tim sosial media berorientasi terhadap media tranfer informasi dari informan yang secara tidak langsung sebagai pencetus tren yang diasumsikan sebagai kebutuhan informasi publik dikarenakan posisi lembaga yang mempunyai khans untuk mempengaruhi kehidupan orang banyak. Di Lembaga Negara Mahardhika penelitian ini dilaksanakan, semua anggota tim memiliki peran yang jelas dimana informan yang bernama Ali bertanggung jawab untuk mengendalikan media sosial facebook, Jeni memiliki wewenang di instagram serta Jono di Twitter (Yates and Paquette, 2011). Selain itu, ketiga informan ini dapat dikatakan memiliki pengetahuan yang cukup dalam mengendalikan informasi, hal tersebut terbukti bahwa mereka juga sering menggunakan strategi dalam membentuk, menyebarkan, memonitor informasi berdasarkan karakteristiknya media sosial dan informasi yang disebarkan sesua dengan karakteristik pemilik akun media sosial (Greg, 2005).

Penerapan manajemen pengetahuan yang berhasil harus didukung dengan ketersediaan manusia yang kompeten. Oleh sebab itu hal pertama yang perlu dikembangkan adalah kompetensi manusia yang ada dalam organisasi dan kemudian memastikan individu dalam organisasi mengetahui dengan jelas peran dan tanggung jawab masing-masing dalam mengelola pengetahuan dan menjalankan proses manajemen pengetahuan (mempelajari, meningkatkan, atau mengalirkan pengetahuan). Begitu juga dalam manajemen pengetahuan melalui media sosial, dimana sumber daya manusia juga menjadi perhatian yang penting, di antaranya yang menghandel aktifitas tersebut sudah paham atau terbiasa dengan media sosial serta terdapat peran kerja yang jelas di dalam tim (Dessler, 2004; Yusup, 2012).

Dalam menjalankan pekerjaannya salah satu menjadi kendala adalah terkadang topik isu yang bergulir di media sosial selalu baru dimana terkadang apa yang ada di mayarakat tidak sesuai dengan yang dipelajari di bangku perkuliahan karena isu yang berkembang sangat luas sekali tidak hanya mencakup perpolitikan atau isu ekonomi saja, sehingga staf ahli selalu mengupdate pengetahuan yang mereka miliki dengan berbagai cara, seperti dijadwal pekerjaan yang padat, mereka mengikuti acara seminar ataupun worshop yang juga diadakan oleh Lembaga Negara Mahardhika tersebut, atau tergabung dalam milis komunitas jurnalistik, dimana informasi yang ada di dalamnya tentang informasi sebelum disebar pada masyarakat oleh media massa.

### Eksternalisasi

Pada proses manajemen pengetahuan, eksternalisasi merupakan tahapan transfer pengetahuan dari pikiran pemiliknya ke tempat penyimpanan (repository) eksternal, dengan cara seefisien mungkin atau bisa juga disebut dengan berbagi pengetahuan (Fauziah, 2015). Sementara itu, penerapan manajemen pengetahuan melalui media sosial dalam tahap ini merupakan upaya mentransfer pengetahuan sesuai dengan momentum yang disesuaikan dengan minat dan emosi masyarakat, sesuai yang dikatakan oleh Ali sebagai berikut :

“Pemanfaatan momentum merupakan hal yang utama dalam pembentukan opini melalui medsos. Momentum tersebut yang nantinya akan menyesuaikan dengan minat dan emosi masyarakat agar kemudian menjadi tertarik untuk terus mengikuti pemberitaan mengenai si pemilik akun.”- Ali, 20 Desember 2016.

“Kedua, pencipta opini harus menyentuh emosi pembaca / publik untuk menarik simpati”- Jeni, 23 Desember 2016.

Penyesuaian minat atau emosi masyarakat ketika melakukan transfer pengetahuan seperti yang dikatakan oleh Jeni di atas merupakan bagian dari aspek orang, karena informasi yang berdasarkan dengan pemanfaatan momentum sesuai minat dan emosi masyarakat lebih disukai menarik perhatian masyarakat dan lebih banyak diakses. Selain itu juga yang masuk dalam aspek orang dalam tahap ini adalah melaporkan kinerja Anggota Lembaga Negara Mahardhika yang dilakukan dengan cara memasukkan aktifitas foto kegiatan anggota ke dalam media sosial. Dalam proses kegiatan memasukkan informasi tersebut ke dalam media sosial, staf ahli juga diharuskan selalu turun lapangan, melihat apa yang terjadi, seperti hasil wawancara berikut :

“Kami pengelola sosmed juga diminta untuk selalu mengikuti kegiatan yang kaitannya dengan jabatan politisnya, setelah itu apa yang kami lihat dan si subjek kerjakan kamu masukan dalam medsos” - Jeni, 23 Desember 2016.

Dalam tahap eksternalisasi manajemen pengetahuan, aspek teknologi pada tahap ini adalah staf ahli memanfaatkan alat perekam yang ada maupun cetak layar dari narasumber yang kita butuhkan informasinya, hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara berikut :

“Nah kalau dari narsum biasanya kita track ataupun screen shoot dari sosmed doi mbak. Kadang kalau memang lagi ada acara sesuai dengan apa yang kita lagi monitor kita biasanya langsung rekam aje mba itu yang ngomong. Kadang kalau yang kita butuh frame kondisional ya kita rekam adegan mba dan menyuarakan apa yang kita lagi garap. Cuma itu aja kok mba.” Jono, 28 Desember 2016.

Aspek teknologi pada tahapan ini merupakan aspek yang tidak kalah penting karena mendukung pembentukan informasi yang valid bagi masyarakat. Kemampuan staf ahli dalam menggunakan teknologi guna koordinasi tim serta memperlancar tugas dalam mengumpulkan, mengelola serta menyebar informasi pada masyarakat tidak diragukan karena mereka sudah terbiasa dalam menggunakan teknologi tersebut dalam kehidupan pribadi sehari-hari. Selama proses tahapan ini, terkadang dalam tim media sosial berjalan tidak sesuai karena adanya kepentingan individu dalam tim salah satu contoh Joko yang lebih dahulu bekerja sebagai staf ahli ini terkadang menjadi pribadi yang lebih senior dibanding dengan staf ahli lainnya, sehingga dengan mudahnya Joko menyuruh perintah dalam proses tahap ini kepada Jeni yang lebih junior.

1. **Proses Internalisasi**

Konsep internalisasi pada proses manajemen pengetahuan merupakan pengambilan pengetahuan dari tempat penyimpanan eksternal, dan penyaringan pengetahuan tersebut untuk disediakan bagi pencari yang relevan. Pengetahuan harus disajikan bagi pengguna dalam bentuk yang lebih cocok dengan pemahamannya. Maka, fungsi ini mencakup interpretasi format ulang penyajian pengetahuan. Akan tetapi intepretasi dalam tahap ini melalui media sosial adalah membentuk atau mengambil informasi sesuai dengan pemikiran subjek yakni anggota Lembaga Negara Mahardhika yang dilakukan oleh staf ahli yang memiliki kewenangan dalam memegang akun media sosial dari anggota Lembaga Negara Mahardhika tersebut. Tahap internalisasi ini yang paling efektif sesuai dengan wawancara ialah berkomunikasi secara langsung dengan pemilik akun media sosial tersebut. Namun adakalanya komunikasi antara staf ahli dengan pemilik akun melalui orang ketiga, yakni perantara seperti salah satu dari keluarga pemilik akun. Dari salah satu perintah keluarga pemilik akun yakni yang notabenenya seorang anggota Lembaga Negara Mahardhika tersebut kemudian staf ahli mengerjakan dan menyebarkan informasi yang diinginkan di media sosial. Hal tersebut sesuai dengan paparan dari Siska yang mana merupakan anak kandung dari Pemilik akun.

‘Makanya saya suka kan WA kak Jono, ayo kak, share dong ke akun Papa.. hehehhe’- Siska (12 Januari 2017).

Paparan di atas adalah WA yang kerap ditujukan oleh tim sosial media untuk menyebarkan informasi ke akun media sosial milik ayahnya. Proses membangun komunikasi verbal yang terus dilakukan oleh staf ahli seperti yang diutarakan di atas tidak lain merupakan aspek proses dimana staf ahli selalu berupaya untuk mencari tahu keputusan yang akan diambil oleh Anggota Lembaga Negara Mahardhika ini yang memiliki akun media sosial tersebut.

Aspek selanjutnya dalam tahap internalisasi manajemen pengetahuan yakni aspek orang, dimana staf ahli ini mengorek informasi tentang pikiran Anggota Lembaga Negara Mahardhika ini dengan berbagai cara (Greg, 2005). Hal tersebut sangat penting karena terkadang informasi yang diperoleh terkadang terbatas dan tidak sesuai, sehingga staf ahli harus memiliki cara untuk mencari tahu informasi tambahan untuk diramu menjadi informasi yang layak untuk konsumsi publik

Meskipun staf ahli memiliki informasi mereka juga memiliki etika dalam memajemen pengetahuan yang dimiliki untuk dipublikasikan untuk umum. Menurut Waryanto (2006), bahwa seseorang perlu menjaga etika di media sosial karena disebabkan oleh beberapa alasan. Di antaranya adalah pertama, pengguna media sosial berasal dari berbagai negara yang mungkin memiliki budaya, bahasa dan adat istiadat yang berbeda-beda. Kedua, pengguna internet merupakan orang–orang yang hidup dalam dunia anonim, yang tidak mengharuskan pernyataan identitas asli dalam berinteraksi. Ketiga, harus diperhatikan bahwa pengguna internet akan selalu bertambah setiap saat dan memungkinkan masuknya “penghuni” baru di dunia maya tersebut. Sehingga informan yang dalam penelitian ini merupakan staf yang menangani media sosial sudah sewajarnya untuk memiliki etika dalam berkomunikasi dengan pengguna di media sosial.

Dalam melakukan tahapan ini, terkadang juga ada masih ada sedikit kesalahan dalam penulisan, tetapi dengan cepat tim staf ahli segera mengedit kesalahan tersebut. Dalam penerapan yang terjadi di lapangan, kekompakan tim juga mempengaruhi konten informasi yang sudah didapatkan oleh staf ahli junior yakni Jeni dan Ali sebelum disebar di masyarakat harus diperiksa terlebih dahulu. Namun kenyataanya dalam praktiknya bahwa informasi tersebut tidak diperbaiki dan tidak mendapat respon masukan apa pun.

### Kognitif

Setelah melalui 3 tahapan sebelumnya, tahap selanjutnya adalah kognitif yang merupakan respon dari informasi yang telah disebarkan oleh staf ahli kepada masyarakat. Respon yang ada dalam media sosial terhadap informasi yang bersifat kelembagaan yang beredar dalam beraneka ragam, lebih bersifat pro dan kontra. Masyarakat menanggapi isu yang disebar dengan berbagai cara, di antaranya dengan membalas komentar di kolom media sosial kelembagaan, ataupun mereka tidak segan untuk mengirim pesan secara pribadi.

Sikap yang diambil oleh semua informan menanggapi respon dari masyarakat adalah melakukan perintah dari atasan, karena informan menyadari tentang etika dalam komunikasi yang harus dijaga terkait dengan citra pemilik akun yakni Anggota Lembaga Negara Mahardhika. Apa yang dijelaskan di atas dapat dikaitkan dengan aspek manusia dalam tahapan ini yakni adanya perintah atasan yang merupakan motivasi dalam bersikap menanggapi informasi serta partisipasi tim, adanya persamaan pemilikiran, dan kerjasama seluruh tim. Sementara itu, ada kalanya ketika informan menanggapi informasi yang beredar di masyarakat, muncul naluri untuk mengklarifikasi isu informasi yang sebenarnya.

Tahap kognitif adalah tahap di mana informan menganalisis informasi yang ada pada media sosial, berdasarkan bentuk teknologi yang menjadi pendukung penting agar informasi yang beredar sesuai dengan yang diinginkan serta dapat membuat keputusan untuk mengambil langkah selanjutnya. Teknologi merupakan salah satu aspek pokok yang terdapat pada manajemen pengetahuan, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran pengetahuan eksplisit. Internet sendiri menyediakan fitur agar kebutuhan untuk mengakses manajemen pengetahuan dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta berbagi pengetahuan yang dapat dilakukan dengan lebih mudah, cepat, dan dalam waktu yang bersamaan (Sigala and Chalkiti, 2015; Rusilowati, 2014). Informasi yang disebarkan melalui akun media sosial berupa twitter, facebook dan instagram. Facebook merupakan media sosial yang paling efektif untuk membentuk opini masyarakat dibanding dengan media lainnya seperti twitter ataupun instagram karena di media sosial tersebut banyak yang memberikan respon.

**e. Evaluasi**

Dalam konsep manajemen pengetahuan melalui media sosial, evaluasi terhadap proses berbagi dan manajemen pengetahuan merupakan kegiatan untuk mengevaluasi, menilai, memetakan informasi, cara pengambilan keputusan setelah empat proses tahapan yang dilakukan. Di dalam proses evaluasi di Lembaga Negara Mahardhika, kegiatan ini dilakukan secara kontinyu yakni sesuai dengan frekuensi yang dibutuhkan. Frekuensi bisa saja dalam harian, mingguan atau bulanan, sesuai dengan informasi yang sedang *hits* di perpolitikan bangsa ini.

Usaha secara bersama-sama yang dilakukan oleh tim dalam memonitong informasi merupakan bentuk pengukuran hasil informasi yang disebarkan oleh staf ahli, mereka melakukannya secara berkala sesuai dengan frekuensi yang dibutuhkan. Kegiatan memonitor secara bersama-sama secara tidak langsung merupakan pemantauan aspek manusia. Media yang digunakan dalam memonitoring adalah aspek teknologi untuk mendukung aktifitas berbagi dalam manajemen pengetahuan yang dilakukan, dimana hal tersebut merupakan sarana yang penting untuk terwujudnya informasi yang sesuai dengan kategorinya serta menciptakan solusi jika terdapat masalah.

Sementara itu, aspek proses yang ada dalam tahapan sesuai dengan yang diutarakan oleh Jono bahwa tujuan memonitoring adalah untuk menilai program yang sesuai untuk dibangun di masa yang akan datang. Evaluasi merupakan tahapan yang berkaitan erat dengan kegiatan monitoring, karena kegiatan evaluasi dapat menggunakan data yang disediakan melalui kegiatan monitoring. Dalam merencanakan suatu kegiatan hendaknya evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan, sehingga dapat dikatakan sebagai kegiatan yang lengkap. Evaluasi diarahkan untuk mengendalikan dan mengontrol ketercapaian tujuan. Evaluasi berhubungan dengan hasil informasi tentang nilai serta memberikan gambaran tentang manfaat suatu kebijakan. Istilah evaluasi ini berdekatan dengan penafsiran, pemberian angka dan penilaian. Evaluasi dapat menjawab pertanyaan “apa pebedaan yang dibuat”. (Dunn, 2000).

1. **Kesimpulan**

Dapat ditarik kesimpulan bahwa transfer pengetahuan melalui media sosial oleh staf ahli anggota Lembaga Negara Mahardhika dilakukan melalui kehati-hatian. Hal tersebut didasari oleh pemahaman tim staf ahli bahwa media sosial yang dikaitkan dengan konsep korporasi atau organisasi dimaknai sebagai media yang memiliki tujuan untuk menyediakan informasi kepada publik sesuai dengan moment yang ada, sedangkan tujuan penggunaan media sosial oleh staf ahli lebih ditujukan untuk menjangkau masyarakat lebih luas.

Penerapan berbagi dalam manajemen pengetahuan oleh Staf Lembaga Negara Mahardhika melalui media sosial dilakukan dalam lima langkah, yakni internediasi, eksternalisasi, Internalisasi, kognitif dan evaluasi. Langkah intermediasi dipahami sebagai langkah yang paling berperan dan berkesinambungan dalam penyebaran informasi. *Intermediasi* dalam manajemen pengetahuan melalui media sosial adalah pengumpulan informasi lebih kepada upaya pencocokan antara agenda komunikasi dengan tren subjek yang ada sehingga agenda komunikasi dapat berjalan berdampingan dengan tren yang bersangkutan. Media sosial yang paling efektif dalam penyebaran informasi kepada masyarakat adalah Facebook, diikuti oleh twitter dan kemudian instagram, dimana media sosial facebook merupakan media yang paling banyak direspon oleh masyarakat.

**DAFTAR PUSTAKA**

Bhatt, Dilip. *Excellence Model and Manajemen pengetahuan Implications*. 2000. Accessed on 25 September 2016. (<http://www.eknowledgemanagementcenter.com> /articles/1010/1010.htm.

Connaway, Lynn Silipigni and Ronald R. Powell. *Basic Research methods for librarians*. California: Libraries Unlimited, 2010.

Chua, A. and S. Banerjee. “Customer Knowledge Management via Media sosial: The case of Starbucks.” *Journal of Knowledge Managemen*t, 17(2), (2013): 237‐249.

Dalkir, Kimiz. *Manajemen pengetahuan* *in theory and Practice*. London: The MIT Press, 2011.

Dessler, Gary. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT. Indeks Gramedia, 2004.

Dhiman, Anil Kumar dan Hemant Sharma. *Knowledge management for librarians*. New Delhi: Ess Ess Publications, 2009.

Dunn, William N. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2003.

Fauziah, Kiki. *Berbagi Pengetahuan Untuk Mengembangkan Kompetensi Staf Perpustakaan BI*. Tesis. Depok: Universitas Indonesia, 2015.

Frappaolo. C and Tom. *Knowledge Management. From Terra Incognitas To Terra Firma*. 1997. Accessed on 25 September 2016. <http://www.delphigroup.com>.

Greg, Timbrell. *A structurationist Review of Knowledge Management Theories*. Brisbane: Queensland University of Technology, 2005.Accessed on 20 August 2016. <http://eprint.qut.edu.au/10104/1/10104_2.pdf>

Hislop, Donald. *Knowledge Management*. United Kindom: Oxford Press, 2009.

Multiningsih, Bekti dan Kelly Johnson. “Usulan kerangka kebijakan penggunaan media sosial untuk

perpustakaan perguruan tinggi.” *BACA: Jurnal Dokumentasi dan Informasi*. Vol. 35(2),

(2014): 73-84.

Nirmala, M., and M. Vemuri. “Leveraging informal networks in knowledge management.” *Journal of*

*Knowledge Management*, *13*(3), (2009): 146–156. Accessed on 3 August 2016, from <http://doi.org/10.1108/13673270910962932>.

Nonaka, I., and R. Toyama. “The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. Manajemen pengetahuan.” *Research & Practice*, 1(1), (2003): 2–10. Accessed on 20 August 2017. <http://folk.uio.no/patrickr/refdoc/the%20theory> %20of%20structuration.pdf.

Rusilowati, Umi. (2014). *Analisis Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) Berbasis Teknologi Informasi (TI) Dalam Konteks Pembelajaran Organisasi (Learning Organization) (Studi Kasus Pada Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pemerintah).* Disertasi. Bandung: Universitas Pasundan. Diakses tanggal 2 September 2016. [http://umirusilowati.com/download /ANALISIS%20MANAJEMEN%20PENGETAHUAN%20 (KNOWLEDGE%20MANAGEMENT)%20BERBASIS%20TEKNOLOGI%20INFORMASI%20(STUDI%20KASUS%20PADA%20LEMLITBANG%20PEMERINTAH%20PENGAMBIL%20KEBIJAKAN)\_Umi](http://umirusilowati.com/download%20/ANALISIS%20MANAJEMEN%20PENGETAHUAN%20%20(KNOWLEDGE%20MANAGEMENT)%20BERBASIS%20TEKNOLOGI%20INFORMASI%20(STUDI%20KASUS%20PADA%20LEMLITBANG%20PEMERINTAH%20PENGAMBIL%20KEBIJAKAN)_Umi) %20Rusilowati.pdf.

Sigala, M., and K. Chalkiti. “Knowledge Management, media sosial and employee creativity.” *International Journal o f Hospitality Management*, 45 (2015): 44-48.

Sudarsono, Blasius dan Prafita Imadianti. “Pustakawan memandang ‘knowledge management’”. *BACA: Jurnal Dokumentasi dan Informasi.* Vol. 33(2), (Desember 2012): 1-11.

Yates, Dave, and Scott Paquette. “Emergency knowledge management and media sosial technologies: A case study of the 2010 Haiti an earthquake.” *International Journal of Information Management,* Vol. 31, no. 1 (February 2011): 6-13.

Yusup, Pawit M. *Perspektif Manajemen Pengetahuan Informasi, Komunikasi, Pendidikan dan Perpustakaan*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2012.