

KNOWLEGDE SHARING DALAM ORGANISASI BERBASIS ILMU PENGETAHUAN

Oleh:

Ida Ketut Kusumawijaya¹⁾, Partiwi Dwi Astuti²⁾

E-mail: ik_kusumawijaya@yahoo.com

¹⁾STIE Triatma Mulya-Bali

²⁾Fakultas Ekonomi Universitas Warmadewa Bali

ABSTRACT

Knowledge management is an organizational process to create value based on knowledge organization's asset. Though knowledge management process is not easy, but if organization didn't shared, implemented and developed, hence will open potency losing of knowledge and competitive advantage. For that reason, required knowledge sharing at organization, that can be developed knowledge in knowledge based organization. This research done to : (1) Identify and understand knowledge sharing applied by organization, (2) understand effectiveness knowledge sharing in knowledge based organization. The research applies qualitative approach, is literature research with data collecting technique applies interview, focus group discussion, and library research. Knowledge sharing as part of knowledge management, use to increases organization competitiveness strategy. There are 5 dimension utilized to design knowledge sharing in knowledge based organization: (a) Relational Dimension, identified as: Organizational Distance, Physical Distance, Institutional Distance, Knowledge Distance, Relationship Distance. (b) Knowledge Dimension, consisted: Knowledge Explicitness, Knowledge Embeddedness. (c) Dimension Recipient. (d) Dimension Source. (e) Dimension Environment.

Keywords: *Knowledge management, knowledge sharing, organization, knowledge based.*

PENDAHULUAN

Knowledge management merupakan proses suatu organisasi menciptakan nilai yang bersumber dari aset organisasi yang berbasis pada pengetahuan (Uriarte, 2008). Meskipun proses *knowledge management* tidak mudah, namun jika organisasi tidak menyebarkan, mengimplementasikan dan mengembangkan, maka akan membuka potensi kehilangan *knowledge*, efisiensi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif (Kambiz, 2009). Oleh karenanya, maka diperlukan *knowledge sharing* pada organisasi, sehingga dapat dikembangkan *knowledge organisasi* dalam organisasi berbasis pengetahuan.

Salah satu permasalahan dalam lingkungan internal organisasi yang paling krusial adalah keterbatasan penguasaan *knowledge*. Oleh karenanya diperlukan solusi untuk menciptakan daya saing melalui *knowledge management* karena untuk saat ini penguasaan *knowledge* merupakan kunci untuk memenangkan persaingan. Keefektifan pengelolaan

knowledge dan teknologi merupakan kunci penting untuk meningkatkan daya saing organisasi. *Knowledge* dan teknologi diciptakan dari *personal knowledge* yang harus disebar, diimplementasikan dan dikembangkan menjadi *knowledge* organisasi sehingga akan menjadi aset organisasi. *Knowledge* merupakan pengalaman, informasi tekstual, dan pendapat para pakar pada bidangnya. Keunggulan bersaing organisasi akan tercipta melalui *knowledge sharing* dengan menyebarkan *knowledge* dalam organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge based organization*) (Bambang, 2006). Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk : (1) Mengidentifikasi dan memahami *knowledge sharing* yang digunakan organisasi, (2) Memahami efektivitas *knowledge sharing* dalam organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge based organization*).

KAJIAN PUSTAKA

Knowledge

Knowledge merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dan informasi (Davenport & Laurence, 1997). *Knowledge* merupakan sumber daya yang sangat penting pada saat sekarang. Jadi, mengidentifikasi, menyimpan dan menerapkan pengetahuan dalam sebuah organisasi bisa membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Saat ini pengetahuan menjadi kunci keberhasilan perusahaan (Nonaka, I and Takeuchi, H, 1995). Kemampuan perusahaan secara keseluruhan dalam menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya dalam organisasi, dan mewujudkannya dalam produk, jasa dan sistem (Hadiana, A I, 2011).

Terdapat 4 level *knowledge* (Quinn, J.B, Philip A, and Sidney G, 1998), yaitu : 1) *Know what*, menggambarkan *cognitif knowledge* yang diperoleh melalui pelatihan, pembelajaran, dan kualifikasi formal 2) *know how*, menggambarkan kemampuan untuk menterjemahkan *knowledge* yang bersifat teoritis ke aplikasi praktis 3) *know why*, menggambarkan *knowledge* dengan level pemahaman sistem dan menciptakan solusi bagi permasalahan baru 4) *care why*, menggambarkan kreativitas diri yang ada di dalam organisasi yang memungkinkan terjadi inovasi. Menurut Nonaka (1991) ada dua jenis *knowledge* yang ada pada setiap organisasi, yaitu: a) *Tacit Knowledge* merupakan *knowledge* yang tidak mudah dilihat dan dinyatakan, bersifat sangat pribadi, sulit diformulasikan dan dikodifikasikan, serta tersimpan di otak manusia, sehingga sulit dikomunikasikan dan dibagi ke orang lain. *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang paling penting untuk kreativitas dan inovasi. b) *Explicit Knowledge*, merupakan *knowledge* yang dapat dinyatakan dalam kata-kata maupun angka-angka, dan mudah dikomunikasikan dalam berbagai bentuk.

Knowledge Management

Knowledge management didefinisikan sebagai proses menciptakan, memperoleh, menangkap, membagi, dan menggunakan *knowledge*, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarborough, H., Swan, J., and Preston, J., 1999), meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, *transfer, sharing*, dan eksploitasi pengetahuan (Chyntia et al, 2005). *Knowledge management* merupakan hal penting untuk efisiensi organisasi dan memperbaiki daya saing organisasi (Egbu, 2000, 2001). *Knowledge management* memperkenalkan inovasi dan kewirausahaan, membantu mengelola perubahan, dan memberikan kebebasan dan kewenangan bagi karyawan (Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995). Tiwana (1999)

mendefinisikan *knowledge management* sebagai proses mengelola *knowledge* organisasi untuk menciptakan nilai bisnis dan mendukung keunggulan kompetitif melalui penciptaan, pengkomunikasian dan pengaplikasian *knowledge* yang diperoleh dari interaksi pelanggan untuk memaksimalkan pertumbuhan dan nilai bisnis.

Knowledge Sharing

Perubahan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* yaitu membentuk budaya organisasi saling berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) diantara semua anggota organisasi. Menurut Tobing, Paul, L, (2007) budaya *knowledge sharing* dalam organisasi tergantung: a) Peranan pemimpin dalam merumuskan visi, keterlibatan langsung, pemberian dukungan. b) Budaya organisasi yang memberikan iklim kepercayaan dan keterbukaan. c) Adanya kemauan dari pimpinan organisasi untuk mempromosikan *knowledge sharing* dan kolaborasi. d) Penghargaan organisasi atas *knowledge*, pembelajaran dan inovasi. e) Kemampuan struktur organisasi untuk beradaptasi dan mengeksekusi proses transformasi dan perubahan dengan efektif.

Strategi dalam *knowledge sharing* menurut Yuliazmi (2005) adalah sebagai berikut: a) *Knowledge map*, memetakan dimana *knowledge* berada dalam organisasi. b) *talk space*, menyediakan tempat yang bertujuan untuk berbagi *knowledge* diantara anggota organisasi. c) *Smart office layout*, merancang ruang kerja yang efektif untuk kegiatan pembelajaran. d) *Dedicated knowledge sharing event*, mengadakan kegiatan *knowledge fair* atau forum untuk saling berbagi *knowledge*. e) *common language*, memiliki bahasa umum dalam berkomunikasi dengan seluruh anggota organisasi. f) *knowledge leader*, menentukan pemimpin yang menguasai logika dari *knowledge sharing*, memonitor partisipasi anggota organisasi dan menjadi contoh dari sikap saling berbagi. g) *change in culture*, menciptakan budaya berbagi *knowledge*. h) *room for tension, creative tension* yaitu menyatukan anggota organisasi untuk menyelesaikan permasalahan. Namun kendala dalam *knowledge sharing* disebabkan oleh: a) Mau berbagi pengetahuan namun tidak cukup waktu untuk melakukan, b) Tidak mempunyai keterampilan dalam *knowledge management*, c) Tidak ada komitmen dari manajer di atasnya, d) Tidak ada dana untuk melakukan *knowledge management*, e) Kegagalan untuk mendorong *knowledge sharing* menjadi budaya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memperoleh kedalaman apresiasi dari pemahaman *knowledge sharing* organisasi beserta kendalanya, sehingga dapat dikembangkan *knowledge sharing* dalam organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge based organization*). Penelitian ini merupakan studi literatur dengan teknik pengumpulan data penelitian ini menggunakan wawancara, *Focus Group Discussion* (FGD), dan studi pustaka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Mengidentifikasi Dan Memahami *Knowledge Sharing* Yang Digunakan Organisasi.

Menurut Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995), penciptaan pengetahuan selalu dimulai dari individu. Pengetahuan tersebut dikumpulkan dan kemudian dibagikan dalam sebuah organisasi sehingga dapat menjadi pengetahuan bagi orang lain. Dalam model ini terdapat empat model konversi pengetahuan yaitu: a) *Tacit knowledge* ke *tacit knowledge*

disebut dengan proses sosialisasi. Sosialisasi meliputi kegiatan berbagi *tacit knowledge* antar individu. Istilah sosialisasi digunakan karena *tacit knowledge* disebarkan melalui kegiatan bersama seperti tinggal bersama, meluangkan waktu bersama dan bukan melalui tulisan atau instruksi verbal. Dengan demikian, dalam kasus tertentu *tacit knowledge* hanya bisa disebarkan jika seseorang merasa bebas untuk menjadi seseorang yang lebih besar yang memiliki pengetahuan *tacit* dari orang lain. b) *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* disebut dengan proses eksternalisasi. Eksternalisasi membutuhkan penyajian *tacit knowledge* ke dalam bentuk yang lebih umum sehingga dapat dipahami oleh orang lain. Pada tahap eksternalisasi ini, individu memiliki komitmen terhadap sebuah kelompok dan menjadi satu dengan kelompok tersebut. Dalam prakteknya, eksternalisasi didukung oleh dua faktor kunci. Pertama, artikulasi *tacit knowledge* seperti dialog. Kedua yaitu menterjemahkan *tacit knowledge* dari para ahli ke dalam bentuk yang dapat dipahami seperti dokumen, manual dan sebagainya. c) *explicit knowledge* ke *explicit knowledge* disebut dengan proses kombinasi. Kombinasi meliputi konversi *explicit knowledge* ke dalam bentuk himpunan *explicit knowledge* yang lebih kompleks. Dalam prakteknya, fase kombinasi tergantung kepada tiga proses yaitu penangkapan dan integrasi *explicit knowledge* baru termasuk pengumpulan data eksternal dari dalam atau dari luar institusi kemudian mengkombinasikan kedua data tersebut. Kedua, penyebarluasan *explicit knowledge* tersebut melalui presentasi atau pertemuan langsung. Ketiga, pengolahan kembali *explicit knowledge* sehingga lebih mudah dimanfaatkan kembali, misal menjadi dokumen rencana, laporan, manual, dan sebagainya. d) *explicit knowledge* ke *tacit knowledge* disebut dengan proses internalisasi. Internalisasi pengetahuan baru merupakan konversi dari *explicit knowledge* ke dalam *tacit knowledge* organisasi. Individu harus mengidentifikasi pengetahuan yang relevan dengan kebutuhannya di dalam pengetahuan organisasi tersebut. Dalam prakteknya, internalisasi dapat dilakukan dalam dua dimensi. Pertama yaitu dengan penerapan *explicit knowledge* dalam tindakan atau praktek langsung. Kedua yaitu dengan penguasaan *explicit knowledge* melalui simulasi, eksperimen, atau belajar sambil bekerja.

Menurut Sveiby (2001) terdapat sembilan aliran *knowledge sharing* yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya: a) *Between individual*, upaya peningkatan komunikasi antar individu dalam organisasi, b) *from individuals to external structure*, aliran *knowledge* karyawan pada lingkungan luar organisasi yang dapat membangun reputasi organisasi, c) *from external structure to individual*, kompetensi karyawan dapat ditingkatkan melalui pembelajaran melalui *feedback stakeholder*, d) *from individual competence into internal structure*, mengkonversi *knowledge* yang dimiliki individu ke seluruh bagian yang ada dalam organisasi, e) *from internal structure to individual competence*, *knowledge* di distribusikan dalam organisasi untuk dapat meningkatkan kapasitas individu, f) *within the external structure*, *knowledge* di distribusikan pada lingkungan *stakeholder* eksternal organisasi, g) *from the external to internal*, *knowledge* yang diciptakan dari lingkungan luar organisasi dan dapat di konversi ke dalam aktivitas organisasi, h) *from internal to external structure*, *knowledge* yang berada pada sistem organisasi mampu meningkatkan kompetensi *stakeholder* lingkungan luar organisasi, i) *within internal structure*, integrasi *knowledge* dalam struktur organisasi dengan efektif.

Memahami Efektivitas *Knowledge Sharing* Dalam Organisasi Berbasis Pengetahuan (*Knowledge Based Organization*).

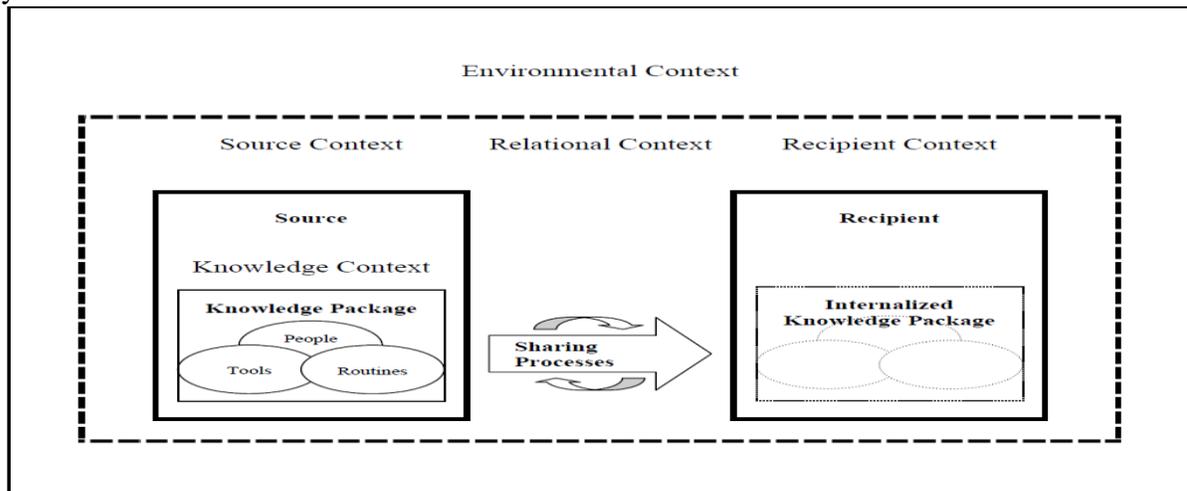
Nonaka (1991) menyatakan bahwa organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge based organization*) merupakan proses interaktif organisasi yang berasal dari proses internalisasi dan eksternalisasi pengetahuan. Pembelajaran organisasional terjadi pada bagian intersepsi dari *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* selama interaksi berbagai individu dalam organisasi.

	<i>Tacit</i>	<i>Explicit</i>
<i>Individual Dependent</i>	<i>Personal Tacit</i> <i>Self-Motivated Creativity</i>	<i>Know-How</i> <i>Know-What</i> <i>Know-Why</i>
<i>Individual Independent</i>	<i>Cultural Tacit</i> <i>Organizational Tacit</i>	<i>Regulatory</i> <i>Assets</i> (<i>copyrights,</i> <i>patents,</i> <i>trademarks</i>)

Sumber: Nonaka (1991)

Gambar: *Tacit dan Explicit Knowledge*

Efektivitas *knowledge sharing* sebagai bagian dalam pengelolaan pengetahuan dapat digunakan sebagai strategi meningkatkan daya saing organisasi dengan *menerapkan IRSA (identity, reflect, share, and apply)* (Bambang, 2006): a) *Identifikasi, knowledge asset* yang ada di organisasi yang sebagian besar berada dalam memori pegawai atau berbentuk *tacit knowledge*, diinventarisir dengan baik dan dibuat pemetaan *knowledge*. b) *Reflect, tacit knowledge* diubah ke *explicit knowledge* agar dengan mudah dibagi dengan pegawai yang lain, inventarisir yang telah menjadi *best practices* sehingga mudah dipahami oleh orang lain, membuat analisis apakah ada *gap* antara *knowledge* yang sudah diinventarisir dengan *knowledge* yang dibutuhkan. c) *Share dan Application*, terdapat mekanisme sehingga pegawai dapat mengakses *knowledge based system* yang tersedia. *Knowledge sharing* merupakan aktivitas yang memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan diantara individu, kelompok, dan unit organisasi pada berbagai tingkat organisasi yang berbeda. Terdapat 5 dimensi yang dipergunakan untuk merancang *knowledge sharing* dalam organisasi (Cummings, J, 2003), yaitu:



Sumber: Cummings, J, 2003

Gambar: 5 Dimensi *Knowledge Sharing*

Dimensi *Relational*.

Dimensi *relational* adalah jenis hubungan yang berbeda diantara bagian atau departemen organisasi dalam melakukan *knowledge sharing*. Faktor *relational* organisasi diidentifikasi menjadi: a) *Organizational distance*, hubungan yang melibatkan bagian organisasi seperti *franchising, chains, federations, dan networks* mampu mendistribusikan pengetahuannya lebih efektif diantara anggota organisasi dibandingkan dengan orang di luar organisasi, b) *physical distance*, hubungan yang ditentukan oleh jarak fisik dan geografi diantara anggota organisasi akan berpengaruh pada efektivitas *knowledge sharing* organisasi. Hal ini disebabkan oleh hambatan komunikasi, membutuhkan waktu lebih banyak untuk mengadakan pertemuan, c) *institutional distance*, hubungan yang ditentukan oleh keserasian diantara bagian atau departemen yang ada dalam organisasi. Semakin menunjukkan keserasian hubungan antar bagian organisasi semakin dapat menciptakan keberhasilan dari *knowledge sharing* organisasi, d) *knowledge distance*, mengacu pada seberapa besar kesenjangan pengetahuan yang dimiliki sumber pengetahuan dan kemampuan menyerap oleh bagian yang menerima pengetahuan dalam organisasi. Semakin kecil kesenjangan diantaranya semakin efektif *knowledge sharing* yang terjadi dalam organisasi, e) *relationship distance*, ditentukan berdasarkan lama dan kualitas pengalaman diantara sumber pengetahuan dan penerima dalam melakukan *knowledge sharing*. Semakin lama diantara bagian tersebut bekerja sama dalam organisasi semakin mudah dan efektif *knowledge sharing* organisasi.

Dimensi *Knowledge*

Dua aspek dalam dimensi *knowledge* dalam organisasi adalah: a) *Knowledge explicitness*, dapat dilihat pada tingkat dimana pengetahuan dinyatakan secara lisan, tertulis dan mampu untuk diartikulasikan. Semakin pengetahuan berbentuk *tacit knowledge* semakin sulit untuk diartikulasikan, dan semakin pengetahuan berbentuk *explicit knowledge* akan semakin mudah untuk didistribusikan, b) *knowledge embeddedness*, dimaksudkan sebagai kompleksitas pengetahuan yang ditransfer, diabsorpsi, diadatasi dan diadopsi dalam organisasi diantara sumber dan penerima pengetahuan. Semakin tidak kompleks atau sederhana pengetahuan yang akan didistribusikan semakin efektif *knowledge sharing* organisasi.

Dimensi *Recipient*

Dimensi ketiga dalam *knowledge sharing* organisasi adalah *recipient*, yaitu perilaku anggota organisasi penerima pengetahuan yang terdiri dari motivasi, kemampuan absorpsi, proses belajar, pengalaman penerima pengetahuan. Usaha *knowledge sharing* akan lebih efektif apabila perilaku anggota organisasi penerima pengetahuan lebih termotivasi dalam menyerap pengetahuan organisasi.

Dimensi *Source*

Keberhasilan usaha *knowledge sharing* dipengaruhi oleh sumber-sumber budaya pembelajaran dalam organisasi. Kemampuan sumber pengetahuan dalam mengelola usaha *knowledge sharing* dapat meningkatkan proses pembelajaran penerima pengetahuan organisasi. Kemampuan sumber pengetahuan juga membantu meningkatkan kemampuan penerima dalam proses meminimalisir *learning disabilities*.

Dimensi *Environment*

Lingkungan organisasi seperti anggota organisasi yang memiliki jiwa *entrepreneur*, perilaku anggota organisasi dalam proses *learning* dan kemampuan inovasi anggota organisasi akan meningkatkan efektivitas *knowledge sharing* organisasi.

KESIMPULAN

Knowledge management merupakan proses suatu organisasi menciptakan nilai yang bersumber dari aset organisasi yang berbasis pada pengetahuan atau intelektual. Jika organisasi tidak menyebarkan, mengimplementasikan dan mengembangkannya, maka akan membuka potensi kehilangan *knowledge*, efisiensi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif. Oleh karenanya, maka diperlukan *knowledge sharing* pada organisasi, sehingga dapat dikembangkan *knowledge sharing* dalam organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge based organization*).

Knowledge sharing sebagai bagian dalam pengelolaan pengetahuan dapat digunakan sebagai strategi meningkatkan daya saing organisasi. Terdapat 5 dimensi yang dipergunakan untuk merancang *knowledge sharing* dalam organisasi yaitu: (a) Dimensi *relational* diidentifikasi menjadi: *organizational distance*, *physical distance*, *institutional distance*, *knowledge distance*, *relationship distance*, (b) dimensi *knowledge* terdiri dari: *knowledge explicitness*, *knowledge embeddedness*, (c) dimensi *Recipient*. (d) dimensi *source*. (e) dimensi *environment*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Setiarso. 2006. *Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge Management) dan Modal Intelektual (Intellectual Capital) untuk Pemberdayaan UKM*. Prosiding Konferensi Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia, Institut Teknologi Bandung, 3-4 Mei.
- Cummings, J, 2003, *Knowledge Sharing: A Review of the Literature*, Operations Evaluation Department Partnerships & Knowledge Programs (OEDPK), <http://www.worldbank.org/oed> The World Bank Washington, D.C.
- Cynthia, CTL., Charles, E., David, B., Hong, X., and Ezekiel, C. 2005. *Knowledge Management for Small Medium Enterprise: Capturing and Communicating Learning and Experiences*. CIB W99 Working Commission 4th Triennial International Conference Rethinking and Revitalizing Construction Safety, Health, Environment and Quality. Port Elizabeth, South Africa, 17-20 May.
- Davenport, TH., and Laurence, P. 1997. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston.
- Egbu, CO. 2001. *Knowledge Management in Small and Medium Enterprises in the Construction Industry: Challenges and Opportunities*. *Managing Knowledge:*

Conversation and Critiques. Proceedings of an International Conference. University of Leicester, UK, 10-11th April.

- Hadiana, A I, 2011, *Aspek manusia dalam penerapan knowledge management*, Prosiding Konferensi Nasional ICT-M Politeknik Telkom, Bandung.
- Kambiz, T. 2009. Knowledge Management Issues in Fast Growth SMEs. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol. 2, No. 2, June, pp. 31-56.
- Nonaka, I. 1991. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, p. 14-37.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Quinn, J.B, Philip A, and Sidney G, 1998, *Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best*, *Harvard Business Review on Knowledge Management*, Harvard Business School Publishing.
- Scarbrough, H., Swan, J., and Preston, J. 1999. *Knowledge Management: A Literature Review*. Institute of Personnel and Development. London.
- Sveiby, KE. 2001. A Knowledge-Based Theory of the Firm to Guide in Strategy Formulation. *Journal Intellectual Capital*, 2(4), pp. 344-358.
- Tiwana, A. 1999. *The Knowledge Management Toolkit*. Second Edition, Prentice Hall. United States of America.
- Tobing, Paul, L, 2007, *Knowledge management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*, Graha Ilmu, Jogjakarta.
- Uriarte A, Filemon. 2008. *Introduction to Knowledge Management*. ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.
- Yuliazmi, 2005, *Penerapan Knowledge Management pada Perusahaan Reasuransi: Studi Kasus PT Reasuransi Nasional Indonesia*.
http://riyogarta.com/downloads/thesis_yuliazmi.pdf. Diunduh pada hari Minggu 04 Agustus 2013 pukul 11.30 WITA.