

DINAMIKA PENCIPTAAN DAN TRANSFER PENGETAHUAN DALAM ORGANISASI

Oleh:

Dita Nurmalasari, Didit Darmawan

Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto

ABSTRACT

Knowledge management involves the processes of creating, storing, transferring, and applying knowledge within an organization through four modes of conversion. Tacit knowledge requires direct interaction to be transferred, while explicit knowledge can be documented. Communities of practice facilitate knowledge sharing through participatory learning within social practices. An organizational culture that fosters trust and collaboration is a key determinant of success. Reward systems should motivate sharing without shifting intrinsic motivation to extrinsic motivation. Technology acts as a facilitator but does not replace human interaction. Barriers to knowledge sharing are multidimensional and require an integrated approach. The success of knowledge management is determined by the adoption and integration of technology with work processes. Organizations that successfully manage knowledge gain a sustainable competitive advantage through increased innovation and efficiency.

Keywords: knowledge management, knowledge sharing, tacit knowledge, communities of practice, SECI model.

PENDAHULUAN

Pengetahuan telah diakui sebagai aset strategis yang paling berharga bagi organisasi di era ekonomi berbasis pengetahuan. Berbeda dengan sumber daya fisik yang semakin berkurang ketika digunakan, pengetahuan justru bertambah nilainya ketika dibagikan dan diaplikasikan. Organisasi yang mampu mengelola pengetahuan secara efektif akan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan karena pengetahuan merupakan sumber daya yang sulit ditiru oleh pesaing (Bratić, 2017). Manajemen pengetahuan atau knowledge management didefinisikan sebagai proses sistematis untuk menciptakan, menyimpan, mentransfer, dan mengaplikasikan pengetahuan dalam organisasi (Jamaluddin et al., 2013). Proses ini mencakup berbagai aktivitas mulai dari identifikasi pengetahuan yang berharga hingga pengembangan sistem untuk mendistribusikan pengetahuan tersebut ke seluruh bagian organisasi. Tujuan utama manajemen pengetahuan adalah meningkatkan efektivitas organisasi dengan memastikan bahwa pengetahuan yang tepat tersedia bagi orang yang tepat pada waktu yang tepat. Nonaka dan

Takeuchi (1995) mengembangkan model SECI yang menjelaskan bagaimana pengetahuan tacit dan eksplisit dikonversi melalui proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Model ini menjadi fondasi bagi pemahaman tentang dinamika penciptaan pengetahuan dalam organisasi modern. Dalam organisasi berskala besar, kualitas sumber daya manusia dipandang sebagai unsur yang menentukan dalam proses pengembangan organisasi (Ernawati et al., 2013).

Berbagi pengetahuan atau knowledge sharing merupakan inti dari manajemen pengetahuan karena tanpa berbagi, pengetahuan akan tetap tersimpan secara individual dan tidak memberikan manfaat bagi organisasi secara kolektif (Zheng, 2017). Berbagi pengetahuan terjadi ketika seorang individu secara sukarela memberikan pengetahuan yang dimilikinya kepada individu lain dalam organisasi. Proses ini dapat terjadi secara formal melalui sistem dokumentasi dan database, atau secara informal melalui percakapan dan kolaborasi sehari-hari. Namun berbagi pengetahuan bersifat sukarela artinya organisasi tidak dapat memaksa karyawan untuk membagikan apa yang mereka ketahui. Karyawan hanya akan berbagi pengetahuan jika mereka termotivasi untuk melakukannya dan merasa aman untuk berbagi. Davenport dan Prusak (1998) menjelaskan bahwa pasar pengetahuan dalam organisasi beroperasi seperti pasar ekonomi lainnya di mana terjadi transaksi antara pemberi dan penerima pengetahuan. Pemberi pengetahuan akan berbagi jika mereka menerima imbalan baik dalam bentuk finansial, pengakuan sosial, atau timbal balik di masa depan. Hambatan utama dalam berbagi pengetahuan adalah sifat pengetahuan yang melekat pada individu dan ketakutan bahwa berbagi akan mengurangi nilai atau kekuasaan seseorang dalam organisasi (Nadason et al., 2017). Oleh karena itu menciptakan budaya yang mendukung berbagi pengetahuan merupakan tantangan manajerial yang signifikan.

Proses pengelolaan pengetahuan yang berjalan dalam organisasi bersifat dinamis dan melibatkan berbagai elemen yang saling terkait. Elemen pertama adalah orang atau manusia yang menjadi sumber dan pengguna pengetahuan dalam organisasi. Elemen kedua adalah proses yaitu prosedur dan mekanisme yang dirancang untuk memfasilitasi aliran pengetahuan. Elemen ketiga adalah teknologi yaitu sistem informasi yang digunakan untuk menyimpan dan mendistribusikan pengetahuan secara efisien. Ketiga elemen ini harus bekerja secara harmonis agar manajemen pengetahuan dapat berjalan efektif. Fokus berlebihan pada teknologi tanpa memperhatikan aspek manusia sering menyebabkan kegagalan implementasi sistem manajemen pengetahuan. Karyawan tidak akan menggunakan sistem pengetahuan yang canggih sekalipun jika mereka tidak termotivasi untuk berbagi atau jika sistem tersebut sulit digunakan (Wang & Hou, 2015). Sebaliknya budaya berbagi yang kuat tanpa didukung teknologi yang memadai akan membatasi skala dan jangkauan transfer pengetahuan. Alavi dan Leidner (2001) mengembangkan kerangka konseptual yang menghubungkan berbagai perspektif tentang pengetahuan

dengan sistem manajemen pengetahuan. Mereka berargumen bahwa sistem manajemen pengetahuan harus dirancang sesuai dengan jenis pengetahuan yang dikelola, apakah pengetahuan deklaratif, prosedural, kausal, kondisional, atau relasional. Pemahaman tentang karakteristik pengetahuan yang berbeda ini penting untuk merancang proses pengelolaan yang tepat. Namun demikian, pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan tetap memerlukan pengalaman langsung (Darmawan et al., 2013).

Permasalahan utama yang dihadapi organisasi untuk mengelola pengetahuan adalah kesulitan mengidentifikasi dan menangkap pengetahuan tacit yang tersimpan dalam pikiran karyawan. Pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang tidak dapat dengan mudah diartikulasikan atau didokumentasikan karena bersifat personal dan kontekstual. Seorang ahli tidak dapat sepenuhnya menjelaskan mengapa ia mengambil keputusan tertentu karena sebagian proses berpikirnya berlangsung secara intuitif. Pengetahuan tacit ini sering merupakan pengetahuan yang paling berharga karena membedakan ahli dari pemula dan sulit ditiru oleh pesaing. Namun karena sifatnya yang tidak dapat diartikulasikan, pengetahuan tacit sulit untuk ditangkap dan didokumentasikan dalam sistem manajemen pengetahuan konvensional. Nonaka dan Takeuchi (1995) mengusulkan bahwa pengetahuan tacit dapat ditransfer melalui proses sosialisasi di mana individu belajar melalui observasi, imitasi, dan praktik langsung. Program magang di mana karyawan baru bekerja bersama karyawan senior merupakan contoh aplikasi prinsip ini dalam organisasi. Namun sosialisasi memerlukan waktu dan interaksi intensif yang mungkin tidak praktis untuk organisasi besar dengan ribuan karyawan. Selain itu, karyawan senior mungkin enggan membagikan pengetahuan tacit mereka karena takut kehilangan posisi atau nilai mereka dalam organisasi. Ketakutan ini menjadi hambatan psikologis yang sulit diatasi tanpa adanya sistem penghargaan yang tepat dan budaya saling percaya.

Permasalahan lain berkaitan dengan kesenjangan antara niat berbagi dan perilaku berbagi pengetahuan yang sebenarnya terjadi dalam organisasi. Banyak karyawan menyatakan bahwa mereka mendukung berbagi pengetahuan dan mengakui manfaatnya bagi organisasi. Namun ketika dihadapkan pada situasi nyata, mereka sering tidak membagikan pengetahuan yang mereka miliki karena berbagai hambatan. Hambatan pertama adalah kurangnya waktu karena karyawan merasa terlalu sibuk dengan tugas utama mereka untuk mendokumentasikan apa yang mereka ketahui. Hambatan kedua adalah kurangnya imbalan yang jelas karena sistem penghargaan organisasi lebih fokus pada kinerja individual daripada kontribusi terhadap pengetahuan kolektif (Darmawan & Mardikaningsih, 2012). Hambatan ketiga adalah ketakutan akan kritik atau ejekan jika pengetahuan yang dibagikan ternyata tidak sempurna atau salah. Hambatan keempat adalah ketidakpercayaan terhadap penerima yaitu kekhawatiran bahwa pengetahuan akan disalahgunakan atau tidak dihargai. Karyawan yang merasa kinerjanya

tidak dihargai secara adil akan kehilangan motivasi dan mencari peluang di tempat lain (Irfan et al., 2013). Davenport dan Prusak (1998) mengidentifikasi bahwa ego dan status juga mempengaruhi kesediaan berbagi karena individu mungkin merasa bahwa pengetahuan adalah sumber kekuasaan. Memberikan pengetahuan berarti mengurangi kekuasaan karena orang lain menjadi tidak lagi tergantung pada mereka. Kesenjangan antara sikap positif terhadap berbagi dan perilaku berbagi yang rendah menunjukkan bahwa intervensi pada level sikap saja tidak cukup. Organisasi perlu mengubah struktur insentif, alokasi waktu, dan norma budaya yang mendorong atau menghambat berbagi pengetahuan. Mengatasi kesenjangan ini memerlukan pendekatan sistemik yang menyentuh berbagai aspek organisasi secara simultan (Mardikaningsih & Darmawan, 2012).

Tanpa pengelolaan pengetahuan yang efektif, organisasi akan kehilangan pengetahuan berharga ketika karyawan kunci pensiun, pindah, atau meninggalkan organisasi (Jennex, 2014). Fenomena brain drain ini sangat merugikan karena pengetahuan yang hilang mungkin tidak dapat digantikan dengan mudah. Organisasi harus memulai dari awal setiap kali karyawan baru menggantikan posisi yang ditinggalkan, kehilangan efisiensi yang seharusnya dapat dipertahankan. Selain itu, organisasi yang tidak mengelola pengetahuan dengan baik akan terus mengulang kesalahan yang sama karena tidak ada mekanisme untuk belajar dari pengalaman masa lalu. Pelajaran yang mahal dari proyek yang gagal tidak didokumentasikan dan disebar, sehingga proyek berikutnya melakukan kesalahan serupa. Inovasi juga terhambat karena ide ide baru tidak dapat dibangun di atas pengetahuan yang sudah ada karena pengetahuan tersebut tidak tersedia bagi mereka yang membutuhkan. Alavi dan Leidner (2001) menekankan bahwa dalam ekonomi berbasis pengetahuan, kemampuan organisasi untuk menciptakan dan mentransfer pengetahuan lebih cepat dari pesaing merupakan satu satunya sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Organisasi yang lambat dalam belajar akan tertinggal dan akhirnya tersingkir dari pasar. Investasi dalam sistem manajemen pengetahuan bukanlah biaya tetapi investasi untuk mempertahankan daya saing jangka panjang (Drucker, 2006). Keberhasilan penerapan sistem manajemen pengetahuan tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan organisasi, pelatihan pengguna, dan dukungan manajemen puncak karena kegagalan mengelola aspek perubahan tersebut dapat menimbulkan resistensi dan rendahnya tingkat adopsi sistem (Mardikaningsih & Darmawan, 2013). Perusahaan seperti Toyota, Hewlett Packard, dan Buckman Laboratories telah menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan yang efektif dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang signifikan. Kegagalan untuk belajar dari keberhasilan mereka akan membuat organisasi terus bergulat dengan masalah yang sama tanpa solusi yang bertahan lama.

Tujuan penulisan studi ini adalah menguraikan secara teoretis proses pengelolaan pengetahuan dalam organisasi serta faktor faktor yang mempengaruhi efektivitas knowledge sharing. Pencapaian tujuan ini diharapkan memberikan kontribusi bagi pengayaan literatur manajemen pengetahuan dan perilaku organisasi. Secara praktis, kerangka konseptual yang dihasilkan dapat menjadi panduan bagi organisasi untuk merancang sistem manajemen pengetahuan yang efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kepustakaan kualitatif yang bertujuan untuk mengeksplorasi proses pengelolaan pengetahuan yang berjalan dalam organisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena permasalahan yang diteliti bersifat multidimensi dan memerlukan pemahaman yang mendalam tentang dinamika penciptaan, transfer, dan aplikasi pengetahuan dalam lingkup organisasi. Creswell (2009) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif sangat sesuai untuk menggali fenomena manajerial yang kompleks seperti interaksi antara pengetahuan tacit dan eksplisit serta faktor budaya yang mempengaruhi berbagi pengetahuan. Sumber data utama berasal dari buku teks manajemen pengetahuan, perilaku organisasi, serta publikasi ilmiah yang relevan dengan topik knowledge management.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis isi kualitatif seperti yang dikembangkan oleh Krippendorff (2004). Proses analisis dimulai dengan membaca seluruh bahan pustaka secara saksama untuk menangkap argumen kunci dari setiap penulis. Tahap berikutnya adalah pengorganisasian bahan ke dalam kategori tematik yang mencerminkan berbagai aspek proses pengelolaan pengetahuan. Kategori pertama berisi konsep tentang jenis jenis pengetahuan dan perbedaan antara pengetahuan tacit dan eksplisit. Kategori kedua mengelompokkan berbagai teori tentang proses konversi pengetahuan dalam model SECI. Kategori ketiga menghimpun literatur tentang faktor faktor yang mempengaruhi knowledge sharing termasuk insentif, budaya, dan teknologi. Kategori keempat mengorganisasikan bahan tentang hambatan implementasi manajemen pengetahuan dan strategi mengatasinya. Setelah kategorisasi selesai, dilakukan pembacaan ulang untuk menemukan pola hubungan antar konsep konsep tersebut. Pola yang teridentifikasi kemudian dibandingkan antar penulis untuk menilai konsistensi dan titik temu argumen. Proses triangulasi ini penting untuk memastikan kesimpulan tidak bias oleh sudut pandang satu penulis saja. Tahap terakhir adalah sintesis di mana berbagai pola hubungan diintegrasikan menjadi kerangka konseptual tentang proses pengelolaan pengetahuan dalam organisasi. Validitas temuan dijaga melalui audit jejak yang mendokumentasikan setiap langkah analisis secara sistematis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model SECI yang dikembangkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) merupakan kerangka teoretis yang paling berpengaruh untuk memahami proses penciptaan pengetahuan organisasi. Model ini mengusulkan bahwa pengetahuan diciptakan melalui interaksi dinamis antara pengetahuan tacit dan eksplisit dalam empat mode konversi. Mode pertama adalah sosialisasi yaitu konversi dari pengetahuan tacit ke pengetahuan tacit melalui pengalaman bersama, observasi, dan praktik langsung. Dalam sosialisasi, seorang magang belajar dari ahli dengan mengamati dan meniru tindakan ahli tanpa melalui artikulasi verbal. Mode kedua adalah eksternalisasi yaitu konversi dari pengetahuan tacit ke pengetahuan eksplisit melalui metafora, analogi, atau konsep. Proses eksternalisasi adalah yang paling sulit karena memerlukan artikulasi pengetahuan yang sebelumnya tidak dapat diucapkan. Mode ketiga adalah kombinasi yaitu konversi dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit melalui penggabungan, pengkategorian, dan pengolahan dokumen. Sistem manajemen pengetahuan berbasis teknologi biasanya berfokus pada mode kombinasi ini. Mode keempat adalah internalisasi yaitu konversi dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tacit melalui pembelajaran dan pengalaman langsung. Ketika seseorang membaca manual dan kemudian mempraktikkannya, ia menginternalisasi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tacit (Nonaka et al., 2014). Proses ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman karyawan yang terus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi (Darmawan, 2014). Keempat mode ini tidak berlangsung secara terpisah tetapi membentuk spiral pengetahuan yang bergerak naik dari level individu ke kelompok ke organisasi.

Perbedaan antara pengetahuan tacit dan eksplisit memiliki implikasi penting bagi desain sistem manajemen pengetahuan dalam organisasi (Mohajan, 2017). Pengetahuan eksplisit dapat didokumentasikan, disimpan dalam database, dan didistribusikan secara luas dengan biaya yang relatif rendah. Pengetahuan eksplisit juga dapat dipelajari secara mandiri oleh individu tanpa memerlukan interaksi dengan pemilik pengetahuan. Sebaliknya pengetahuan tacit hanya dapat ditransfer melalui interaksi langsung dan intensif antara pemilik pengetahuan dan penerima. Proses transfer pengetahuan tacit memerlukan waktu yang lama dan tidak dapat dipercepat secara signifikan dengan teknologi apapun. Proses transfer dan integrasi pengetahuan dalam organisasi berlangsung melalui empat mode konversi pengetahuan yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (Putra et al., 2014). Davenport dan Prusak (1998) menjelaskan bahwa organisasi sering membuat kesalahan dengan terlalu fokus pada pengelolaan pengetahuan eksplisit melalui sistem database dan intranet. Mereka mengabaikan pengetahuan tacit yang seringkali lebih berharga dan lebih sulit ditiru oleh pesaing. Organisasi yang berhasil dalam manajemen pengetahuan adalah yang menyeimbangkan investasi antara

sistem untuk pengetahuan eksplisit dan program untuk transfer pengetahuan tacit. Program magang, komunitas praktik, ruang istirahat yang dirancang untuk mendorong interaksi informal, dan sesi berbagi cerita merupakan contoh inisiatif untuk transfer pengetahuan tacit. Alavi dan Leidner (2001) menambahkan bahwa teknologi juga dapat mendukung transfer pengetahuan tacit melalui video conferencing, forum diskusi online, dan alat kolaborasi yang memungkinkan interaksi jarak jauh. Namun teknologi hanya sebagai fasilitator, bukan pengganti interaksi manusia yang diperlukan untuk transfer pengetahuan tacit.

Komunitas praktik atau *community of practice* merupakan salah satu mekanisme paling efektif untuk memfasilitasi berbagi pengetahuan dalam organisasi (Kasemsap, 2016). Komunitas praktik adalah kelompok informal yang terbentuk secara alami di sekitar minat atau keahlian bersama, bukan dibentuk oleh struktur formal organisasi. Anggota komunitas praktik berinteraksi secara reguler untuk berbagi pengalaman, memecahkan masalah, dan mengembangkan pengetahuan bersama. Berbeda dengan tim proyek yang bubar setelah proyek selesai, komunitas praktik bertahan selama minat bersama masih ada. Wenger (1998) mengembangkan teori tentang komunitas praktik yang menjelaskan bagaimana pembelajaran terjadi melalui partisipasi dalam praktik sosial. Dalam komunitas praktik, pengetahuan tacit ditransfer melalui cerita, anekdot, dan berbagi pengalaman langsung. Anggota baru belajar dari anggota senior tidak melalui instruksi formal tetapi melalui observasi dan partisipasi bertahap dalam praktik komunitas. Komunitas praktik juga berfungsi sebagai memori organisasional karena pengetahuan yang tercipta dalam komunitas tetap tersimpan meskipun anggota individual datang dan pergi (Hutomo & Darmawan, 2011). Organisasi yang mendukung pembentukan komunitas praktik dengan menyediakan waktu dan ruang untuk interaksi akan memperoleh manfaat dari peningkatan berbagi pengetahuan lintas batas departemen (Darmawan & Mardikaningsih, 2016). Namun komunitas praktik tidak dapat dipaksakan atau dirancang dari atas; mereka harus tumbuh secara organik dari kebutuhan anggota. Peran manajemen adalah menciptakan kondisi yang memungkinkan komunitas praktik berkembang, bukan mencoba mengendalikannya.

Budaya organisasi merupakan faktor penentu paling penting dalam keberhasilan atau kegagalan inisiatif manajemen pengetahuan (Poul et al., 2016). Budaya yang mendukung berbagi pengetahuan memiliki karakteristik seperti kepercayaan yang tinggi, toleransi terhadap kegagalan, dan penghargaan terhadap kolaborasi. Dalam budaya seperti ini, karyawan merasa aman untuk mengakui bahwa mereka tidak mengetahui sesuatu dan meminta bantuan dari rekan kerja (Khasanah et al., 2010). Mereka juga tidak takut bahwa berbagi pengetahuan akan mengurangi nilai atau kekuasaan mereka dalam organisasi. Sebaliknya budaya yang kompetitif secara internal dan menghukum kegagalan akan menghambat berbagi pengetahuan. Karyawan

dalam budaya kompetitif cenderung menyembunyikan pengetahuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif atas rekan kerja mereka. Davenport dan Prusak (1998) mengidentifikasi bahwa salah satu hambatan terbesar berbagi pengetahuan adalah ketiadaan timbal balik. Karyawan akan berhenti berbagi jika mereka merasa bahwa mereka selalu memberi tanpa pernah menerima sesuatu yang berharga sebagai imbalan (Andayani et al., 2010). Norma timbal balik ini perlu dikembangkan melalui keteladanan dari pimpinan dan penguatan perilaku berbagi. Mengubah budaya organisasi yang sudah mapan memerlukan waktu bertahun-tahun dan komitmen yang konsisten dari manajemen puncak. Intervensi yang hanya bersifat seremonial seperti slogan tentang kolaborasi tanpa perubahan dalam sistem penghargaan dan evaluasi tidak akan efektif. Budaya berbagi pengetahuan harus didukung oleh struktur yang memungkinkan dan sistem yang memberi insentif pada perilaku yang diinginkan (Sivaprakasam & Velrajan, 2015).

Sistem penghargaan dan pengakuan memainkan peran penting untuk memotivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan dalam organisasi (Darmawan, 2015). Penghargaan dapat bersifat ekstrinsik seperti bonus finansial, promosi, atau hadiah, serta intrinsik seperti pengakuan publik dan rasa kepuasan pribadi. Penelitian menunjukkan bahwa penghargaan intrinsik sering lebih efektif daripada penghargaan ekstrinsik untuk memotivasi berbagi pengetahuan. Pengakuan publik atas kontribusi seseorang dalam database pengetahuan memberikan status sosial yang sangat dihargai dalam organisasi (Andayani & Darmawan, 2011). Sebaliknya memberikan insentif finansial untuk berbagi pengetahuan dapat menjadi bumerang karena mengubah motivasi intrinsik menjadi ekstrinsik. Karyawan yang awalnya berbagi karena ingin membantu rekan kerja mungkin berhenti berbagi jika tidak ada imbalan finansial. Davenport dan Prusak (1998) menekankan bahwa sistem penghargaan harus dirancang dengan hati-hati untuk menghindari konsekuensi yang tidak diinginkan. Memberi penghargaan berdasarkan kuantitas kontribusi dapat mendorong karyawan untuk memasukkan informasi yang tidak berguna atau duplikat ke dalam database. Sebaliknya memberi penghargaan berdasarkan kualitas kontribusi memerlukan proses penilaian yang rumit dan subjektif. Sistem penghargaan juga harus mempertimbangkan bahwa berbagi pengetahuan memerlukan waktu yang mungkin tidak tercermin dalam metrik kinerja reguler. Karyawan yang menghabiskan waktu untuk membantu rekan kerja mungkin terlihat kurang produktif jika hanya diukur dari output individual mereka. Dalam hal ini manajemen perlu membangun lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan dan kapasitas karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (Mardikaningsih et al., 2012). Organisasi perlu mengintegrasikan kontribusi terhadap berbagi pengetahuan ke dalam sistem evaluasi kinerja formal. Penilaian sejawat oleh rekan kerja yang terbantu oleh pengetahuan yang dibagikan dapat menjadi sumber informasi yang berharga dalam evaluasi ini.

Peran teknologi informasi dalam manajemen pengetahuan telah berkembang pesat seiring dengan kemajuan perangkat lunak dan infrastruktur jaringan (Malika, 2014). Sistem manajemen pengetahuan generasi awal berfokus pada penyimpanan dan pengambilan dokumen statis seperti manual prosedur dan laporan proyek. Sistem ini berguna untuk pengetahuan eksplisit yang sudah terdokumentasi namun tidak membantu transfer pengetahuan tacit (Stenmark, 2017). Perkembangan teknologi kolaborasi seperti wiki, blog, forum diskusi, dan media sosial internal telah memungkinkan bentuk berbagi pengetahuan yang lebih interaktif. Al Alavi dan Leidner (2001) mengklasifikasikan sistem manajemen pengetahuan ke dalam empat kategori berdasarkan fungsi utamanya. Kategori pertama adalah sistem yang mendukung kodifikasi dan berbagi pengetahuan eksplisit seperti database best practice. Kategori kedua adalah sistem yang mendukung penciptaan pengetahuan baru seperti alat brainstorming elektronik. Kategori ketiga adalah sistem yang mendukung transfer pengetahuan tacit seperti video conferencing dan alat kolaborasi. Kategori keempat adalah sistem yang mendukung lokalisasi dan personalisasi pengetahuan seperti portal yang disesuaikan dengan profil pengguna. Keberhasilan implementasi sistem manajemen pengetahuan sangat tergantung pada tingkat adopsi oleh pengguna (Parmenter, 2007). Sistem yang canggih sekalipun tidak akan memberikan manfaat jika karyawan tidak menggunakannya. Faktor yang mempengaruhi adopsi termasuk kemudahan penggunaan, manfaat yang dirasakan, dan kesesuaian dengan alur kerja yang ada. Pelatihan yang memadai dan dukungan dari manajemen juga diperlukan untuk mendorong penggunaan sistem. Organisasi yang paling sukses dalam manajemen pengetahuan adalah yang mengintegrasikan teknologi dengan perubahan proses dan budaya secara simultan.

Hambatan berbagi pengetahuan dalam organisasi bersifat multidimensi dan memerlukan pendekatan yang terintegrasi untuk mengatasinya. Hambatan individual mencakup kurangnya motivasi, kurangnya waktu, dan ketidakmampuan untuk mengartikulasikan pengetahuan yang dimiliki. Hambatan sosial mencakup kurangnya kepercayaan antar karyawan, norma kompetitif, dan struktur organisasi yang menghambat komunikasi lintas unit. Hambatan teknologi mencakup sistem yang sulit digunakan, kurangnya integrasi antar sistem, dan masalah keamanan informasi. Davenport dan Prusak (1998) mengidentifikasi bahwa hambatan terbesar sebenarnya adalah asumsi bahwa pengetahuan akan otomatis mengalir jika saluran komunikasi tersedia. Asumsi ini salah karena pengetahuan tidak mengalir seperti air dalam pipa; ia memerlukan motivasi dan konteks untuk berpindah dari satu orang ke orang lain. Strategi untuk mengatasi hambatan berbagi pengetahuan harus mencakup intervensi pada level individual, sosial, dan teknologi secara simultan. Pada level individual, organisasi dapat memberikan pelatihan keterampilan komunikasi dan manajemen waktu. Pada level sosial, organisasi dapat mendesain ulang ruang fisik untuk mendorong interaksi informal dan membentuk komunitas praktik. Pada level teknologi, organisasi dapat mengimplementasikan sistem

yang mudah digunakan dan terintegrasi dengan alur kerja sehari-hari. Mengatasi hambatan berbagi pengetahuan bukanlah proyek sekali selesai tetapi proses berkelanjutan yang memerlukan evaluasi dan penyesuaian berkala. Organisasi perlu secara teratur menilai kesehatan praktik berbagi pengetahuan mereka melalui survei, wawancara, dan analisis penggunaan sistem (Darmawan, 2013). Berdasarkan hasil asesmen ini, intervensi yang tepat dapat dirancang untuk mengatasi hambatan yang teridentifikasi.

PENUTUP

Proses pengelolaan pengetahuan dalam organisasi berjalan melalui empat mode konversi yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi yang membentuk spiral pengetahuan. Pengetahuan tacit yang bersifat personal dan kontekstual memerlukan interaksi langsung untuk ditransfer, berbeda dengan pengetahuan eksplisit yang dapat didokumentasikan. Komunitas praktik merupakan mekanisme efektif untuk berbagi pengetahuan karena memungkinkan pembelajaran melalui partisipasi dalam praktik sosial. Budaya organisasi yang mendukung kepercayaan, toleransi terhadap kegagalan, dan kolaborasi merupakan faktor penentu keberhasilan manajemen pengetahuan. Sistem penghargaan harus dirancang untuk memotivasi berbagi pengetahuan tanpa menggeser motivasi intrinsik menjadi ekstrinsik. Teknologi informasi berperan sebagai fasilitator namun tidak dapat menggantikan interaksi manusia yang diperlukan untuk transfer pengetahuan tacit. Hambatan berbagi pengetahuan bersifat multidimensi dan memerlukan pendekatan terintegrasi yang mencakup intervensi individual, sosial, dan teknologi. Keberhasilan manajemen pengetahuan tidak ditentukan oleh kecanggihan teknologi semata tetapi oleh sejauh mana teknologi diadopsi dan diintegrasikan dengan proses kerja sehari-hari. Organisasi yang berhasil mengelola pengetahuan akan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui peningkatan inovasi dan efisiensi.

Implikasi teoretis dari studi ini adalah perlunya model yang mengintegrasikan perspektif proses, budaya, teknologi, dan insentif untuk menjelaskan keberhasilan manajemen pengetahuan. Peneliti selanjutnya dapat menguji secara empiris interaksi antara berbagai faktor yang mempengaruhi knowledge sharing dalam lingkup organisasi yang berbeda. Bagi praktisi organisasi, rekomendasi utama adalah memulai dengan asesmen kebutuhan untuk mengidentifikasi pengetahuan kritis apa yang paling diperlukan oleh organisasi. Investasi dalam manajemen pengetahuan sebaiknya dialokasikan secara seimbang antara teknologi, proses, dan pengembangan budaya. Program magang dan mentoring perlu dirancang untuk memfasilitasi transfer pengetahuan tacit dari karyawan senior yang akan pensiun. Ruang fisik kantor perlu didesain untuk mendorong interaksi informal dan kolaborasi lintas departemen. Sistem evaluasi kinerja harus memasukkan kontribusi terhadap berbagi pengetahuan sebagai salah satu kriteria penilaian. Pelatihan

tentang keterampilan berbagi pengetahuan termasuk bagaimana mengartikulasikan pengetahuan tacit perlu diberikan kepada semua karyawan. Komunitas praktik perlu difasilitasi dengan menyediakan waktu dan ruang untuk pertemuan reguler tanpa intervensi manajemen yang berlebihan. Pengukuran efektivitas manajemen pengetahuan perlu menggunakan metrik yang beragam termasuk penggunaan sistem, kepuasan pengguna, dan dampak bisnis. Evaluasi berkala terhadap hambatan berbagi pengetahuan perlu dilakukan melalui survei anonim dan wawancara. Keberhasilan jangka panjang manajemen pengetahuan sangat tergantung pada komitmen konsisten dari manajemen puncak.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Andayani, D., & Darmawan, D. (2011). Determinan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan sebagai kontributor perilaku dan kinerja organisasi berbasis keunggulan bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 35-54.
- Andayani, D., Kabalmay, S., Resandi, R., & Darmawan, D. (2010). Pemberdayaan karyawan berbasis keunggulan bersaing. IntiPresindo Pustaka, Bandung.
- Bratić, D. (2017). Knowledge And Knowledge Management As A Competitive Advantage. *Acta Graphica*, 20, 43-49.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi*. Pena Semesta – PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2014). Studi Tentang hubungan pengawasan kerja, penilaian kinerja dan pengembangan karir. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 17-24.
- Darmawan, D. (2015). Keterkaitan antara modal psikologi, modal sosial dan motivasi berprestasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 35-40.
- Darmawan, D. (2016). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Dan Motivasi Berprestasi Terhadap Perilaku Inovatif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 22-28.
- Darmawan, D. (2017). Modal Psikologis Sebagai Sumber Daya Personal dalam Mengatasi Tekanan Tugas. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 20-36.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2012). Pengukuran Kinerja Organisasi Melalui Key Performance Indicators yang Efektif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 59-72.
- Darmawan, D., & Mardikaningsih, R. (2016). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Strategik. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 71-84.

- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Putra, A. R. (2013). Proses integrasi fungsi SDM dengan fungsi pemasaran, produksi dan keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 32-42.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Djaelani, M., & Darmawan, D. (2016). Studi Tentang Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) serta Kompetensi Lintas Budaya terhadap Kinerja Pekerja Konstruksi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 11-17.
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperCollins.
- Ernawati, & Mardikaningsih, R. (2015). Sistem Penghargaan dan Insentif Sebagai Alat Pengarah Perilaku Kerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 65-76.
- Ernawati, E., Sudjai, S., Djaelani, M. & Aprilianti, E. T. (2013). Kepemimpinan dan motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 9-16.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2014). Peran Servant Leadership untuk Meningkatkan Efektivitas Tim. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(2), 39-50.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2018). Dinamika Kerentanan dan Keterbukaan dalam Pengambilan Keputusan Partisipatif. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 69-82.
- Hariani, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2014). Desain Kompensasi Strategis untuk Menyelaraskan Perilaku Kerja dengan Tujuan Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 51-62.
- Hutomo, S. & Darmawan, D. (2011). Optimalisasi manajemen sumber daya manusia menuju keunggulan bersaing. *Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 13-22.
- Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Arifin, S. (2013). Strategi retensi talenta yang efektif dalam organisasi modern serta faktor keberhasilan implementasinya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 52-63.
- Irfan, M., Arifin, S., Darmawan, D., Al Hakim, Y. R., & Putra, A. R. (2015). Standar Kompetensi Sebagai Alat Penyamaan Persepsi Kerja dalam Manajemen Kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 25-36.
- Irfan, M., Darmawan, D., & Arifin, S. (2014). Proses Penataan Ulang Fungsi SDM Seiring Perubahan Strategi Korporasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 63-74.
- Jahroni, & Darmawan, D. (2013). Sensemaking dan Role Conflict dalam Pengembangan Bawahan oleh Manajer Lini. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 17-28.
- Jamaluddin, A., Hoe, L. C., Mohamed, A. A., Darmawan, D., Hannan, A. T., Ismail, M., & Ahmad, N. (2013). Human resource management implications of technology-based organizational forms. *Academy of Management Journal*, 23(2), 83-94.

- Jennex, M. E. (2014). A Method for Assessing Knowledge Loss Risk with Departing Personnel. 256–270. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-4679-7.CH015>
- Kasemsap, K. (2016). Utilizing Communities of Practice to Facilitate Knowledge Sharing in the Digital Age. 198–224. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0013-1.CH011>
- Khasanah, H., Arum, S., & Darmawan, D. (2010). Pengantar manajemen bisnis. Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Krippendorff, K. (2004). Content analysis: An introduction to its methodology (2nd ed.). Sage Publications.
- Malika, F. (2014). Knowledge management and information technology. 1–7. <https://doi.org/10.1109/ISKO-MAGHREB.2014.7033479>
- Mardikaningsih, R. (2018). Peran Modal Manusia dalam Meningkatkan Nilai Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 27–40.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2011). Mekanisme pengelolaan bakat dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 57-72.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2012). Studi tentang karakteristik individu, kepemimpinan, kompensasi, organizational citizenship behavior, dan budaya organisasi untuk membentuk kepuasan kerja dan kinerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 7-25.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Desain kompensasi strategis untuk keberlanjutan organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(1), 55–66.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2013). Human resource information system untuk mendukung pengelolaan dan penilaian kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 41-51.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2016). Strategi Pengembangan Kompetensi Inti untuk Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 35–48.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2017). Keselarasan Nilai Budaya dan Perilaku Kerja dalam Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(2), 49–62.
- Mardikaningsih, R., Putra, A. R., Arifin, S., Darmawan, D., & Irfan, M. (2012). Kontribusi dari beban kerja dan fasilitas kerja sebagai penentu niat berpindah kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1), 33-39.
- Mohajan, H. (2017). Tacit Knowledge for the Development of Organizations. 6(1), 17–24. <https://doi.org/10.18034/ABCJAR.V6I1.66>
- Nadason, S., Saad, R. A. J., & Ahmi, A. (2017). Knowledge Sharing and Barriers in Organizations: A Conceptual Paper on Knowledge-Management Strategy. 1(4), 32–41. <https://doi.org/10.52962/IPJAF.2017.1.4.26>

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., & Umemoto, K. (2014). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(78), 833–845.
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Poul, S. K., Khanlarzadeh, F., & Samiei, V. (2016). The impact of organizational culture on knowledge sharing. *International Forestry Review*, 2016, 9–24. <https://doi.org/10.5937/INTREV1604009P>
- Putra, A. R., Arifin, S., & Darmawan, D. (2017). Total Quality Management dalam Membangun Kualitas dan Kemampuan Keberlanjutan Perusahaan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 57–73.
- Putra, A. R., Darmawan, D., & Al Hakim, Y. R. (2014). Mekanisme penciptaan dan perlindungan keahlian inti untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 37-50.
- Putra, A. R., Irfan, M., & Darmawan, D. (2018). Hubungan Produktivitas dan Upah Serta Implikasinya Bagi Tuntutan Buruh. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), 55–68.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2015). Strategi Kompensasi yang Kompetitif untuk Mendukung Retensi Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 53–64.
- Rojak, J. A., & Darmawan, D. (2016). Tipologi Dukungan Rekan Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Kesejahteraan Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(1), 49–62.
- Sivaprakasam, N. S., & Velrajan, M. (2015). Antecedents to knowledge sharing behaviour: trust climate as the facilitator and attachment to knowledge as the detractor.
- Stenmark, D. (2017). *Knowledge Management Systems*. 3147–3154. <https://doi.org/10.1081/E-ELIS4-120043724>
- Wang, W.-T., & Hou, Y.-P. (2015). Motivations of employees' knowledge sharing behaviors. *Information and Organization*, 25(1), 1–26. <https://doi.org/10.1016/J.INFOANDORG.2014.11.001>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Zheng, T. (2017). A Literature Review on Knowledge Sharing. *Open Journal of Social Sciences*, 5(3), 51–58. <https://doi.org/10.4236/JSS.2017.53006>