

Implementasi Berbagi Pengetahuan Sebagai Keunggulan Perusahaan Dalam Memenangkan Persaingan Bisnis

Riyanto Wujarso¹, Susilawati²

Departemen Manajemen (S1)¹, Departemen Akuntansi (S1)²
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jayakarta¹, Universitas Pancasila²

riyanto.rw@gmail.com¹, susimiran@univpancasila.ac.id²

Received: January 26, 2022 Revised: June 05, 2022 Accepted: July 10, 2022. Issue Period: Vol.6 No.3 (2022), Pp.582-590

Abstrak: Makalah ini bertujuan untuk mengetahui pentingnya instrumen berbagi pengetahuan dalam bisnis, dan untuk menjelaskan pengaruh berbagi pengetahuan sebagai kompartemen kunci dari manajemen pengetahuan pada proses bisnis dan kinerja organisasi berdasarkan penelitian saat ini. Metode kualitatif berdasarkan pencarian komprehensif dari berbagai database terkemuka telah digunakan untuk tujuan penelitian ini. Hasil dari penelitian menunjukkan berbagi pengetahuan mempengaruhi kinerja organisasi dari berbagai aspek seperti; manajemen, pengambilan keputusan, dan prosedur produksi. Dalam komunitas berbasis pengetahuan, kemampuan perusahaan untuk menciptakan, mempertahankan, dan mengkomunikasikan pengetahuan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerjanya. Berbagi pengetahuan adalah dasar keunggulan kompetitif karena dimensi implisit dan kompleksitas untuk ditiru atau diganti. Oleh karena itu, perusahaan yang mampu mencapai berbagi pengetahuan yang sukses cenderung berkinerja lebih baik. Dalam penelitian ini juga penulis menyimpulkan ada empat faktor utama yang mempengaruhi berbagi pengetahuan antarindividu dalam organisasi: sifat pengetahuan, motivasi untuk berbagi, peluang untuk berbagi, dan budaya kerja.

Kata Kunci: Berbagi Pengetahuan, Keunggulan Kompetitif, Proses Bisnis, Kinerja Organisasi.

Abstract: Based on current research, this paper seeks to understand the significance of knowledge sharing instruments in business and to explain the impact of knowledge sharing as a key component of knowledge management on business processes and organizational performance. For the purposes of this study, qualitative methods based on a thorough search of various leading databases were used. The study's findings show that knowledge sharing has an impact on organizational performance in a variety of areas, including management, decision making, and production procedures. The ability of a company to create, maintain, and communicate knowledge has a large influence on its performance in a knowledge-based community. Because of the implicit dimensions and complexity to emulate or replace, knowledge sharing is the foundation of competitive advantage. As a result, companies that can successfully share knowledge are more likely to perform well. According to the findings of this study, four major factors influence knowledge sharing among individuals in organizations: the nature of knowledge, motivation to share, opportunities to share, and work culture.



DOI: 10.52362/jisamar.v6i3.583

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Keywords: Knowledge Sharing, Competitive Advantage, Business Process, Organizational Performance

I. PENDAHULUAN

Di era revolusi 4.0 seperti saat ini, perhatian dan daya tarik utamanya adalah ilmu pengetahuan yang akan membuat masyarakat, pelanggan merasa senang, dan puas setiap saat. Sementara perekonomian terus berkembang, pengetahuan dianggap sebagai modal usaha dan merupakan salah satu bagian penting dari strategi bisnis [1]. Mempertimbangkan perpindahan dari ekonomi berbasis produksi ke ekonomi berbasis pengetahuan, pengetahuan menjadi penting untuk mengembangkan kesuksesan individu dan organisasi sementara lingkungan bisnis berubah [2].

Pengetahuan adalah salah satu dari sedikit sumber daya yang menunjukkan peningkatan skala hasil: semakin banyak ia dibagikan, semakin ia tumbuh. Ini adalah salah satu dari sedikit aset yang tumbuh - juga biasanya secara eksponensial - saat dibagikan. Aktivitas yang paling sering dibahas dalam proses manajemen pengetahuan saat ini adalah berbagi pengetahuan. Tujuan utama dari manajemen pengetahuan dan pengembangan berbasis pengetahuan adalah membantu transfer pengetahuan di antara dan di dalam organisasi [3].

Karena berbagi pengetahuan adalah pilar utama dari manajemen pengetahuan, dan telah terbukti bahwa berbagi pengetahuan adalah komponen terpenting dan utama dari proses manajemen pengetahuan. Hal itu telah menjadi daya tarik yang serius peneliti dan praktisi dalam beberapa tahun terakhir, dan pentingnya berkembang pesat sebagai landasan utama untuk bisnis yang sukses terutama di negara berkembang. Akibatnya, penting bagi organisasi untuk belajar dan berbagi pengetahuan yang diperoleh, jika tidak mereka mungkin kalah dalam persaingan [4].

Seperti yang dinyatakan oleh beberapa ahli, berbagi pengetahuan memberikan keunggulan kompetitif kepada organisasi yang mempengaruhi kinerja perusahaan dengan membantu mereka dalam mengurangi biaya, respon yang lebih cepat terhadap perubahan pasar, pertumbuhan pangsa pasar dan profitabilitas, inovasi dalam produk, dan kepuasan dan retensi pelanggan. Dengan demikian, pada dasarnya penting bagi bisnis untuk memahami pengaruh berbagi pengetahuan pada proses bisnis, hasil akhir, dan kinerja mereka [5].

Makalah ini bertujuan untuk meninjau dan mengklasifikasikan literatur tentang berbagi pengetahuan, proses bisnis, kinerja organisasi, dan untuk membantu dalam menciptakan dan mengumpulkan pengetahuan yang berkaitan dengan bidang-bidang tersebut. Disamping itu, penelitian ini akan mengeksplorasi literatur dan penelitian terkini tentang berbagi pengetahuan, proses bisnis, kinerja organisasi, dan menyarankan kerangka klasifikasi berdasarkan literatur yang diakui dan memverifikasi pentingnya aplikasi berbagi pengetahuan dalam bisnis. Diharapkan dengan adanya penelitian ini akan memperjelas pengaruh berbagi pengetahuan sebagai kompartemen kunci dari manajemen pengetahuan pada proses bisnis dan kinerja organisasi berdasarkan penelitian saat ini

II. METODE DAN MATERI

Metode kualitatif telah digunakan untuk tujuan penelitian ini. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang berfokus pada tujuan penelitian dengan menggunakan metodologi yang memungkinkan peneliti untuk menafsirkan fakta secara mendalam tanpa bergantung pada ukuran numerik. Fokusnya adalah pada pencarian makna nyata dan penemuan-penemuan segar. Pendekatan eksplorasi telah diterapkan pada makalah ini [6]. Penelitian eksplorasi adalah pendekatan kualitatif yang melibatkan pengembangan pemahaman fenomena yang lebih dalam. Studi ini menganalisis literatur saat ini, dan menyelidiki keadaan pengetahuan yang ada tentang berbagi pengetahuan, proses bisnis, dan kinerja organisasi berdasarkan pencarian komprehensif dari berbagai database terkemuka [7].

III. PEMBAHASAN DAN HASIL

Tujuan utama dari praktik manajemen pengetahuan adalah berbagi pengetahuan atau transfer pengetahuan di seluruh organisasi. Tujuan utama dari manajemen pengetahuan dan pengembangan berbasis pengetahuan adalah membantu transfer pengetahuan antarorganisasi. Bagi perusahaan berbasis pengetahuan, manajemen pengetahuan adalah jalan menuju sukses, dan berbagi pengetahuan merupakan persyaratan mendasar untuk mencapai target ini. Berbagi pengetahuan adalah elemen inti dari manajemen pengetahuan karena bagiannya dalam menyusun, menyimpan,



DOI: 10.52362/jisamar.v6i3.583

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

dan meningkatkan aset pengetahuan organisasi. Berbagi pengetahuan adalah bagian penting dari manajemen pengetahuan, dan khususnya, itu adalah bagian utama dari manajemen pengetahuan karena merupakan prasyarat untuk inovasi. Oleh karena itu, berbagi pengetahuan merupakan faktor kunci dari manajemen pengetahuan [8].

Peneliti memberikan pengertian yang berbeda tentang berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan adalah transisi atau penyebaran pengetahuan dari individu atau kelompok ke orang lain. Berbagi pengetahuan adalah praktik mengembangkan pengetahuan atau mentransmisikan pengetahuan dari sumber ke penerima [9]. Berbagi pengetahuan adalah mentransfer fakta kunci, pemikiran dan teori yang diperoleh dengan pembelajaran, survei atau pengalaman dari sumber ke penerima. Berbagi pengetahuan adalah praktik bertukar pengetahuan (diam-diam atau eksplisit) di antara individu dan menghasilkan pengetahuan baru. Berbagi pengetahuan mencakup dua bagian: sumbangan pengetahuan dan pengumpulan pengetahuan [10]. Donasi pengetahuan adalah mengkomunikasikan modal yang dipelajari secara pribadi kepada orang lain, sedangkan pengumpulan pengetahuan meminta dan mendorong orang-orang sejawan untuk berbagi aset terpelajar mereka. Berbagi pengetahuan merupakan kesepakatan anggota organisasi untuk menyumbangkan apapun yang telah mereka pelajari atau hasilkan [11].

Meskipun ada pemahaman yang beragam, semua ahli memiliki konsensus bahwa berbagi pengetahuan adalah prosedur yang mengarahkan berbagai organisasi untuk mencapai tujuan dengan mempengaruhi departemen atau individu mereka. Ini adalah proses menyelesaikan pertukaran aset pengetahuan dan keterampilan dengan kerjasama, sistem komunikasi atau peluang dalam organisasi. Beberapa ahli menyatakan bahwa dengan pertukaran pengetahuan yang tepat di antara anggota organisasi atau lintas divisi organisasi, keunggulan kompetitif akan dicapai yang akan menghasilkan keberhasilan organisasi [12].

Pengetahuan memiliki posisi penting dalam organisasi. Pengetahuan menghasilkan keunggulan kompetitif berbasis pengetahuan untuk organisasi yang tidak mudah ditiru oleh pesaing karena keunikannya. Untuk mengandung inovasi berbasis pengetahuan yang berkelanjutan, dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang dibawa oleh pengetahuan, banyak organisasi menghabiskan sejumlah besar modal untuk membangun sistem manajemen pengetahuan dan mempertahankan aktivitas berbagi pengetahuan dalam organisasi mereka. Pentingnya praktik berbagi pengetahuan karena peran penting mereka dalam keberhasilan sistem manajemen pengetahuan; pencapaian proyek manajemen pengetahuan bergantung pada sistem berbagi pengetahuan yang berkembang [13].

Pengetahuan ada di berbagai bagian organisasi. Namun, berbagi pengetahuan antarindividu sangat penting bagi organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan membangun dasar pengetahuan organisasi mereka pada berbagi pengetahuan antarindividu. Menetapkan prinsip berbagi pengetahuan adalah penting karena pengetahuan yang dimiliki hanya oleh satu orang tidak dapat memiliki pengaruh yang serius pada penyelenggaraan kinerja organisasi. Pengetahuan pribadi akan membantu organisasi ketika dibagikan ke seluruh organisasi [14].

Baru-baru ini, tantangan yang meningkat, termasuk globalisasi, resesi ekonomi, dan lingkungan kerja yang terus berubah telah mendorong organisasi untuk mencari metode baru untuk meningkatkan keunggulan kompetitif mereka. Akibatnya, untuk menanggapi kebutuhan dan ekspektasi pasar, proses bisnis harus terus mengalami perubahan dan penyempurnaan. Hal ini mengarahkan organisasi pada kebutuhan untuk perbaikan proses yang berkelanjutan. Oleh karena itu, peningkatan proses bisnis adalah salah satu topik yang paling penting dan umum baik dalam penelitian maupun praktik, dan peningkatan telah menjadi tugas rutin sebagai bagian dari praktik [15].

Perbaikan proses adalah langkah terencana menuju peningkatan kinerja yang berfokus pada desain yang dikontrol secara ketat dan implementasi yang cermat dari proses bisnis ujung ke ujung perusahaan. Perbaikan proses bisnis dijelaskan sebagai analisis penting dan desain ulang fundamental dari proses saat ini untuk mencapai peningkatan kinerja yang lebih tinggi. Perbaikan proses bisnis mempertimbangkan rencana yang berbeda untuk menyelesaikan proses kerja yang didesain ulang secara drastis dan tingkat lanjut dalam batas waktu yang terbatas [16]. Perbaikan proses bisnis berbeda dengan transformasi organisasi, yang berarti perubahan luas dari suatu strategi, struktur dan bisnis organisasi. Namun, perbaikan proses bisnis dapat membantu transformasi organisasi. Perbaikan proses bisnis tidak dapat disebut sebagai manajemen perubahan, yaitu merencanakan dan mengelola perubahan situasional yang sistematis berdasarkan masalah eksternal yang tidak dapat dikontrol oleh organisasi. Perbaikan proses bisnis menggunakan berbagai taktik dan metode manajemen perubahan untuk mencapai tujuannya [17]. Dalam perbaikan proses bisnis, teknologi informasi (TI) dan aktivitas bisnis serta interaksi di antara keduanya dipandang bersama dalam cakupan yang luas. Peningkatan TI dan proses bisnis memiliki interaksi dua arah. Potensi TI harus mendukung proses bisnis, dan proses bisnis harus ditingkatkan berdasarkan kemampuan memfasilitasi yang disediakan oleh TI. Cakupan luas ini disebut hubungan dua arah antara TI dan peningkatan proses bisnis [18].

Secara umum perbaikan proses bisnis mencakup lima langkah. Pertama, meningkatkan visi bisnis dan tujuan proses. Perbaikan proses bisnis terobsesi oleh visi bisnis yang melibatkan tujuan bisnis tertentu seperti: mengurangi biaya, mengurangi waktu, peningkatan kualitas produk, kualitas kehidupan kerja, pembelajaran, dan pemberdayaan. Kedua, identifikasi proses yang akan diperbaiki. Banyak organisasi menerapkan pendekatan berdampak tinggi yang berkonsentrasi pada proses utama atau proses yang lebih bertentangan dengan visi bisnis. Ketiga, pahami dan evaluasi proses saat ini. Untuk mencegah terulangnya kesalahan lama dan mempersiapkan landasan untuk perbaikan di masa



depan. Keempat, identifikasi kekuatan TI. Pengetahuan tentang potensi TI akan mempengaruhi desain proses. Kelima, rancang dan bangun model proses baru.

Desain yang sebenarnya jangan dilihat sebagai bagian terakhir dari proses perbaikan proses bisnis. Ini harus dilihat sebagai model dengan ulangan berturut-turut. Metafora model menggabungkan pendekatan perbaikan proses bisnis dengan pengiriman hasil yang cepat, dan keterlibatan kepuasan pelanggan.

Pengetahuan adalah pendorong utama perbaikan proses bisnis dan itu adalah bagian penting dari proses bisnis dan tidak dapat dipisahkan. Pengetahuan sangat kuat dalam rutinitas, proses dan praktek organisasi. Penelitian manajemen pengetahuan telah membuktikan bahwa ada produksi pengetahuan bahkan ketika karyawan terlibat dalam proses bisnis rutin yang sangat berulang dan pengetahuan yang dimiliki oleh mereka yang terlibat dalam perbaikan proses bisnis akan memfasilitasi perbaikan proses bisnis. Perbaikan proses bisnis sebenarnya adalah proses yang terkonsentrasi pada pengetahuan karena semua keputusan tentang tugas yang akan dilaksanakan akan dibuat berdasarkan pengetahuan yang relevan. Tujuan utama dari setiap proses adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dan proses bisnis adalah fondasi dari setiap sistem bisnis. Jika proses tersebut dipahami, maka dapat ditingkatkan untuk meningkatkan kinerja bisnis [19].

Sejatinya, perbaikan proses bisnis bukanlah konsep baru. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang cepat dan globalisasi serta persaingan yang meningkat pesat telah sangat meningkatkan kebutuhan untuk perbaikan proses bisnis. Seiring dengan pergulatan pelaku bisnis untuk memperluas pangsa pasarnya di pasar global yang sangat kompetitif, kondisi ekonomi yang selalu berubah membuat mereka semakin menerapkan perbaikan proses bisnis dalam bisnisnya untuk meningkatkan kinerja. Perbaikan proses bisnis akhir-akhir ini telah menjadi agenda bisnis yang tidak ada habisnya. Saat ini, karyawan menyadari bahwa penting untuk memahami detail pekerjaan yang mereka lakukan. Mereka menyadari bahwa mereka harus meningkatkan kesadaran mereka tentang prosedur pekerjaan mereka. Mereka menyadari bahwa mempelajari proses kerja mereka akan membantu mereka untuk memiliki kinerja yang lebih baik. Karyawan yang rajin akan mendalami detail pekerjaan mereka, dan mencoba menemukan cara untuk meningkatkan peran mereka. Oleh karena itu, perbaikan proses bisnis merupakan kebutuhan yang diakui dengan baik untuk banyak bisnis, dan tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya. Perusahaan menerapkan kecepatan perbaikan proses bisnis dengan suasana bisnis yang terus berubah yang berarti menyesuaikan proses bisnis mereka dengan perubahan teknologi, organisasi, politik, dan masa depan yang tak henti-hentinya [20].

Pentingnya meningkatkan layanan pelanggan, untuk menyediakan produk dan layanan inovatif dengan cepat ke pasar, dan untuk menurunkan biaya telah menjadikan proses bisnis sebagai prioritas bisnis. Proses bisnis adalah metode yang efektif untuk mengelola organisasi pada setiap tahap dan pada akhirnya mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan. Akibatnya, proses bisnis sekarang dianggap sebagai modal bisnis yang paling berharga, dan peningkatannya yang tiada henti menjadi penting untuk berbagai bisnis. Perbaikan proses bisnis merupakan metode untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses bisnis yang menyediakan produk atau layanan kepada pelanggan internal dan eksternal [21].

Berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif pada pengurangan biaya produksi, kemajuan produk yang lebih cepat, kinerja tim, kapasitas inovasi, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Berbagi pengetahuan sangat erat kaitannya dengan kinerja jangka panjang dan daya saing suatu organisasi. Berbagi pengetahuan yang efisien adalah persyaratan inovasi. Para peneliti telah mengkonfirmasi bahwa berbagi pengetahuan sangat penting untuk kemampuan dan kinerja inovasi perusahaan, dan inovasi sangat terkait dengan kinerja organisasi. Hal ini ditegaskan oleh beberapa penelitian empiris bahwa kemampuan untuk menemukan merupakan tolok ukur utama dari kinerja organisasi. Perusahaan dengan berbagi pengetahuan tingkat lanjut mampu mencapai kinerja bisnis yang unggul dan tingkat kebaruan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan dengan sedikit pendirian berbagi pengetahuan atau tanpa berbagi pengetahuan. Sebagai hasil dari banyak studi empiris, sangat disarankan bagi perusahaan untuk menjadi inventif jika mereka ingin memperoleh keunggulan kompetitif dan memenangkan persaingan [22].

Pengaruh praktik berbagi pengetahuan pada kinerja organisasi telah menarik banyak sarjana dan praktisi; ada banyak studi di bidang ini dan bidang terkait. Penelitian ini menyajikan pandangan yang lebih baik tentang peran berbagi pengetahuan dalam kinerja organisasi dan menyelidiki hubungan antara berbagi pengetahuan dan perilaku belajar, peningkatan proses bisnis, penawaran produk dan layanan, dan kinerja organisasi. Hasil membuktikan bahwa berbagi pengetahuan dan perilaku belajar berhubungan positif dengan peningkatan proses bisnis, dan penawaran produk dan layanan. Peningkatan proses bisnis dan penawaran layanan secara signifikan berhubungan, dan keduanya sangat mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu, manajer harus mendukung manajemen pengetahuan dan praktik pembelajaran dalam organisasi mereka. Mereka harus memberikan perhatian yang tepat pada strategi dan pelaksanaan rencana yang mendukung tindakan ini untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Peneliti mendefinisikan model teoritis untuk menjelaskan bagaimana atribut kepribadian mempengaruhi berbagi pengetahuan melalui orientasi tujuan. Mereka membuktikan bahwa ada hubungan positif penting yang menghubungkan orientasi belajar dan perilaku berbagi pengetahuan. Namun, mereka menemukan hubungan negatif utama antara



orientasi kinerja dan perilaku berbagi pengetahuan [23]. Sementara itu, Sandhu dkk, (2009) mempelajari perspektif manajerial tentang berbagi pengetahuan, hambatan untuk berbagi pengetahuan, dan strategi mempromosikan berbagi pengetahuan di perusahaan multinasional yang berbasis di Amerika. Studi mengevaluasi wawasan tentang berbagai fitur berbagi pengetahuan di suatu negara dan lingkungan tertentu perusahaan [24]. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas responden setuju bahwa ada strategi berbagi pengetahuan dalam organisasi dan kesadaran tentang keuntungan berbagi pengetahuan meningkat dalam organisasi. Mereka menemukan bahwa beberapa responden tidak setuju dengan pentingnya berbagi pengetahuan dalam organisasi dan beberapa dari mereka tidak bersedia berbagi pengetahuan. Mereka menemukan bahwa cara paling efektif untuk mendorong berbagi pengetahuan dalam organisasi adalah dengan menghubungkannya dengan penghargaan dan pertumbuhan kinerja. Mereka juga mengatakan bahwa dukungan dari manajemen puncak sangat penting untuk berbagi pengetahuan yang sukses dalam organisasi.

Sandhu dkk. melakukan studi untuk mengidentifikasi pandangan karyawan sektor publik tentang pentingnya berbagi pengetahuan, menyadari hambatan untuk berbagi pengetahuan, dan untuk menemukan inisiatif yang dapat mempromosikan berbagi pengetahuan [25]. Seratus tujuh puluh kuesioner dikumpulkan untuk tujuan penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden memiliki pandangan yang sangat optimis tentang pentingnya berbagi pengetahuan, dan mereka sangat berpendapat bahwa pengetahuan adalah sumber keunggulan kompetitif. Namun, beberapa dari mereka percaya bahwa pentingnya berbagi pengetahuan tidak dibicarakan dengan benar dan beberapa dari mereka tidak yakin apakah strategi berbagi pengetahuan ada di divisi mereka. Dibandingkan dengan wawasan rekan mereka, bias diri diamati dari karyawan sektor publik dalam kesediaan untuk berbagi pengetahuan. Hambatan organisasi utama adalah kekurangan dalam sistem TI, kurangnya insentif, dan kredit. Hambatan utama individu adalah kekurangan waktu, kurangnya interaksi dan keterampilan interpersonal. Inisiatif berbagi pengetahuan paling istimewa yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah pemanfaatan sistem email, kegiatan antarlembaga, dan penerapan TIK yang diupayakan oleh dukungan manajemen puncak. Sehingga dapat dikatakan bahwa *knowledge sharing* mempengaruhi kinerja organisasi dari berbagai aspek seperti; manajemen, pengambilan keputusan, dan prosedur produksi.

Dalam masyarakat berbasis pengetahuan, kemampuan perusahaan untuk menciptakan, mempertahankan, dan mengkomunikasikan pengetahuan memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerjanya. Berbagi pengetahuan adalah instrumen yang ampuh untuk secara profesional dan berhasil menciptakan, mempertahankan, dan mengkomunikasikan pengetahuan. Dengan demikian, karena situasi untuk lingkaran kompetitif organisasi telah secara mantap berpindah dari persaingan harga statistik yang solid menjadi peningkatan yang dinamis, pasar global lebih menyukai perusahaan yang lebih cepat daripada pesaing mereka dalam berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan adalah dasar keunggulan kompetitif karena dimensi implisit dan kompleksitas untuk ditiru atau diganti. Oleh karena itu, perusahaan yang mampu mencapai berbagi pengetahuan yang sukses cenderung berkinerja lebih baik [26].

Ekonomi global yang dinamis telah menjadikan pengetahuan sebagai sumber daya strategis dan kompetitif utama bagi organisasi. Mengakui pengetahuan sebagai sumber untuk mendapatkan keunggulan kompetitif membuatnya penting bagi organisasi untuk mengelola pengetahuan sedemikian rupa sehingga mereka dapat memanfaatkan sepenuhnya keunggulan ini. Dalam setiap organisasi terdapat banyak sekali pengetahuan (diam-diam maupun eksplisit), namun yang menentukan keberhasilan organisasi melalui penggunaan aset pengetahuan ini adalah bagaimana mereka mengelolanya.

Penting bagi organisasi untuk menerapkan, menyimpan, dan meningkatkan pengetahuan mereka tepat waktu dan dengan benar. Jika tidak, mereka mungkin kehilangan uang dan waktu yang dapat menyebabkan hilangnya keunggulan kompetitif. Seperti yang dipahami dengan baik oleh para sarjana dan praktisi, inovasi adalah kunci sukses berkelanjutan untuk semua organisasi (publik, swasta, atau perusahaan bisnis), tetapi ada prasyarat utama untuk inovasi yaitu pengetahuan, dan itu tidak dapat diperoleh kecuali jika itu adalah bersama. Berbagi pengetahuan adalah inti dari aktivitas manajemen pengetahuan, dan jika sebuah organisasi gagal untuk berbagi pengetahuan yang tersimpan dan menambah nilai pada pengetahuannya dengan memanfaatkan praktik berbagi pengetahuan, itu dianggap sebagai organisasi yang rapuh di pasar global yang kompetitif secara agresif. Oleh karena itu, bisnis yang futuristik dan sukses harus mempraktikkan berbagi pengetahuan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan mencapai kesuksesan yang berkelanjutan.

3.1.Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Berbagi Pengetahuan

Ada kekurangan penelitian khusus di bidang berbagi pengetahuan antara individu dalam organisasi, dan bukti empiris baru saja mulai mengungkap beberapa dinamika kompleks yang ada dalam proses yang berkaitan dengan berbagi pengetahuan. Berdasarkan tinjauan teori dan penelitian yang terkait dengan berbagi pengetahuan, berikut ini telah diidentifikasi sebagai faktor utama yang mempengaruhi berbagi pengetahuan antar individu dalam organisasi: sifat pengetahuan, motivasi untuk berbagi, peluang untuk berbagi, dan budaya kerja.

3.1.1.Sifat Pengetahuan



DOI: 10.52362/jisamar.v6i3.583

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pengetahuan pada dasarnya ada dalam bentuk tacit dan eksplisit. Namun, dengan meningkatnya pengakuan akan pentingnya pengetahuan dalam organisasi, berbagai jenis pengetahuan juga mulai dihargai secara berbeda dalam organisasi. Kedua karakteristik sifat pengetahuan, *tacitness* dan eksplisitas pengetahuan, dan nilai yang dikaitkan dengan pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan pada cara pengetahuan dibagi dalam organisasi.

Klasifikasi pengetahuan yang dominan dalam organisasi membaginya menjadi dua jenis, tacit dan eksplisit. Perbedaan kritis antara kedua jenis ini ditemukan dalam tiga bidang utama: kodifiabilitas dan mekanisme untuk transfer, metode untuk akuisisi dan akumulasi, dan potensi untuk dikumpulkan dan didistribusikan. Polanyi awalnya mengajukan gagasan tentang pengetahuan tacit dan mengklaim bahwa tidak mungkin untuk mengungkapkan dan membuat informasi yang paling mendasar menjadi jelas. Pengetahuan tacit dapat dilihat sebagai pengalaman pribadi yang diperoleh informasi. Oleh karena itu tidak dapat dengan mudah dikodifikasikan dan dikomunikasikan atau digunakan tanpa sepengetahuan individu [27]. Pengetahuan tacit juga cenderung lengket sifatnya. Menurut Howels, kelengketan bagi pemasok pengetahuan berasal dari *tacitness* dari pengetahuan yang harus dibagikan, sedangkan kapasitas absorptif menciptakan kelengketan bagi pengguna pengetahuan. Oleh karena itu, *tacitness of knowledge* merupakan hambatan alami bagi keberhasilan berbagi pengetahuan antarindividu dalam organisasi [28].

Di sisi lain, pengetahuan eksplisit dapat dengan mudah dikodifikasi, disimpan, dan ditransfer di satu lokasi, terlepas dari geografi dan waktu. Lebih mudah untuk berkomunikasi dan menyebar. Oleh karena itu, informasi eksplisit memiliki keunggulan alami dibandingkan tacit karena relatif mudah bagi orang untuk bertukar. Namun, tidak boleh dipercaya bahwa itu mudah dibagikan di perusahaan hanya karena pengetahuan eksplisit lebih mudah untuk ditransmisikan ke orang dan konteks. Smith percaya bahwa artikulasi pengetahuan tidak boleh dikaitkan dengan ketersediaannya untuk penggunaan organisasi lain. Untuk mendukung poin ini, ia membuat perbedaan antara pengetahuan eksplisit yang mudah dibagikan dengan yang tidak dengan memperkenalkan gagasan pengetahuan yang dirasionalisasi dan pengetahuan yang tertanam dalam konteks organisasi jasa profesional. Pengetahuan yang dirasionalisasi bersifat umum, konteks independen, standar, dan publik (misalnya, metodologi untuk melakukan proyek konsultasi). Smith menyarankan bahwa karena pengetahuan ini telah dipisahkan dari sumber aslinya dan tidak tergantung pada individu-individu tertentu, pengetahuan ini siap dibagikan dan tersedia bagi semua orang yang mencarinya. Pengetahuan yang tertanam, di sisi lain, bergantung pada konteks, dapat diterapkan secara sempit, dipersonalisasi, dan mungkin sensitif secara pribadi atau profesional. Oleh karena itu, pengetahuan eksplisit yang tertanam di alam tidak mungkin dengan mudah dibagikan di antara individu. Namun, pengetahuan harus dilihat lebih dari sekedar eksplisit dan tacit di alam. Terlepas dari apakah pengetahuan itu diam-diam atau eksplisit, nilai yang dikaitkan dengannya juga memiliki dampak signifikan pada apakah dan bagaimana individu membagikannya [29].

3.1.2. Motivasi untuk Berbagi

Pengetahuan "sangat terkait erat dengan ego dan pekerjaan individu" dan tidak mudah menyebar ke seluruh perusahaan. Stenmark mengatakan bahwa tanpa dorongan pribadi yang kuat, sulit bagi orang untuk berbagi informasi. Motif yang mempengaruhi berbagi informasi antara orang-orang dapat dipisahkan menjadi elemen internal dan eksternal. Kekuatan imajiner yang melekat dalam pengetahuan dan timbal balik yang muncul dari berbagi adalah kekuatan internal. Variabel eksternal termasuk koneksi penerima dan berbagi manfaat [30].

Timbal balik atau saling memberi dan menerima pengetahuan dapat memfasilitasi berbagi pengetahuan jika individu melihat bahwa nilai tambah kepada mereka tergantung pada sejauh mana mereka berbagi pengetahuan mereka sendiri dengan orang lain. Tindakan timbal balik sebagai tindakan dimana individu membantu orang lain dan berbagi informasi "tanpa negosiasi persyaratan dan tanpa pengetahuan tentang apakah atau kapan pihak lain akan membalas". Timbal balik sebagai motivator berbagi pengetahuan menyiratkan bahwa individu harus mampu mengantisipasi bahwa berbagi pengetahuan akan terbukti bermanfaat, bahkan jika mereka tidak yakin tentang apa hasilnya. Ini adalah harapan bahwa mereka yang terlibat dalam berbagi pengetahuan akan dapat memperoleh atau memperoleh manfaat dari beberapa nilai yang diciptakan oleh keterlibatan mereka [31].

Hubungan antara pengirim dan penerima merupakan salah satu variabel eksternal yang mempengaruhi insentif untuk berbagi pengetahuan. Ada dua aspek kunci dalam hubungan dengan penerima: (1) kepercayaan dan (2) otoritas dan posisi penerima. Keyakinan adalah salah satu dari empat karakteristik mendasar dari organisasi individu. Meskipun distribusi kekuasaan sangat penting bagi perusahaan, kepercayaan lebih penting karena kepercayaan membuat pembelajaran lebih mudah dan pilihan untuk mengkomunikasikan informasi didasarkan pada kepercayaan dalam kondisi tertentu [32].

Dari hubungan dengan penerima pengetahuan menunjukkan kekuatan dan status dari pemberi pengetahuan vis-à-vis dengan penerima pengetahuan. Isu kekuasaan yang menengahi hubungan antara individu yang terlibat dalam pertukaran tersebut mempengaruhi sampai batas tertentu apakah dan bagaimana pengetahuan dibagikan. Dalam analisisnya tentang pemrosesan informasi organisasi, [32] menyatakan bahwa (1) orang-orang dengan status dan kekuatan rendah dalam organisasi lebih suka mengarahkan status dan informasi yang lebih kuat kepada orang-orang,



dan (2) orang-orang dengan status dan otoritas cenderung mengarahkan lebih banyak informasi ke rekan-rekan mereka daripada ke rekan-rekan mereka. Status rendah dan orang kuat.

Penghargaan dan hukuman yang nyata dan dirasakan bagi individu yang berasal dari berbagi dan tidak berbagi pengetahuan juga mempengaruhi proses berbagi pengetahuan. [33] menunjukkan bahwa kemungkinan bahwa anggota organisasi akan memberikan informasi kepada anggota lain secara positif berhubungan dengan penghargaan dan berhubungan negatif dengan hukuman yang mereka harapkan dari hasil berbagi.

Meskipun ada orang yang menganggap penghargaan dan insentif sangat diperlukan untuk berbagi pengetahuan, yang lain berpendapat bahwa penghargaan nyata saja tidak cukup untuk memotivasi berbagi pengetahuan di antara individu. Profesional berpartisipasi dalam kegiatan berbagi pengetahuan karena imbalan intrinsik yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, dan dalam beberapa kasus, penghargaan formal dapat dianggap merendahkan oleh profesional yang termotivasi oleh rasa keterlibatan. Namun, yang lain menentang penggunaan insentif untuk berbagi pengetahuan yang mengklaim bahwa dalam jangka panjang, kecuali kegiatan berbagi pengetahuan membantu karyawan memenuhi tujuan mereka sendiri, imbalan nyata saja tidak akan membantu mempertahankan sistem. Hubungan antara berbagai jenis berbagi pengetahuan dan sistem imbalan uang. Mereka mengidentifikasi empat mekanisme berbagi pengetahuan kontribusi individu ke database, interaksi formal di dalam dan di antara tim, berbagi pengetahuan di seluruh unit kerja, dan berbagi pengetahuan melalui interaksi informal. Penghargaan moneter dapat dilembagakan untuk mendorong berbagi pengetahuan melalui tiga mekanisme pertama, sedangkan berbagi pengetahuan informal akan dihargai dengan insentif tidak berwujud seperti meningkatkan keahlian dan penguasaan individu.

3.1.3. Kesempatan untuk Berbagi

Mungkin formal maupun informal bagi organisasi untuk berbagi informasi. Pilihan resmi termasuk program pelatihan, tim kerja terstruktur dan platform pertukaran informasi berbasis teknologi. Interaksi pribadi dan jaringan sosial yang memungkinkan pertukaran informasi dan pembelajaran memberikan kemungkinan informal. Acara informal ini disebut sebagai "jalur pembelajaran relasional" [34].

Saluran pembelajaran berfokus untuk memastikan bahwa individu bertukar pengetahuan mereka dalam pengaturan yang terorganisir. Ada sejumlah langkah formal, termasuk panduan sederhana tentang berbagi informasi, dan langkah-langkah yang lebih maju, seperti Teknik Grup Nominal dan Teknik Delphi, untuk mendorong transmisi pengetahuan dalam organisasi. Intervensi dan peluang formal tidak hanya menawarkan lingkungan untuk bertukar informasi, tetapi juga memberi individu keterampilan yang mereka butuhkan. Pengetahuan yang dibagikan melalui saluran formal, bagaimanapun, seringkali eksplisit. Manfaat dari saluran pembelajaran yang bertujuan adalah dapat menghubungkan sejumlah besar orang dan memfasilitasi penyebaran pengetahuan umum dengan cepat, terutama melalui jaringan elektronik dan sistem teknologi lainnya [35].

Sementara saluran pembelajaran yang ditargetkan sangat penting untuk mempromosikan berbagi informasi, penelitian mengungkapkan bahwa sebagian besar pengetahuan ditransmisikan melalui saluran pembelajaran informal. Komunikasi relasional dapat membantu mengembangkan kepercayaan yang sangat penting untuk berbagi informasi dan memfasilitasi komunikasi tatap muka. Peluang interaksi informal memungkinkan orang untuk membangun rasa hormat dan persahabatan yang memengaruhi perilaku mereka. Granovetter menggambarkan "keterikatan relasional" ini, semacam hubungan intim yang berkembang selama periode waktu tertentu jika mereka terlibat.

3.1.4. Budaya Lingkungan Kerja

Faktor-faktor yang dijelaskan di atas penting untuk memahami cara dimana pengetahuan dibagi antara individu. Namun, semua faktor ini dipengaruhi oleh budaya lingkungan kerja, budaya subunit dan/atau budaya organisasi pada umumnya. Budaya organisasi semakin diakui sebagai penghalang utama untuk penciptaan, berbagi, dan penggunaan pengetahuan yang efektif. Organisasi pada dasarnya adalah entitas budaya, dan oleh karena itu, terlepas dari apa yang dilakukan organisasi untuk mengelola pengetahuan, pengaruh budaya organisasi jauh lebih kuat [36].

Budaya didefinisikan oleh Schein sebagai 'pola asumsi fundamental' yang dibangun masyarakat saat mereka mengambil dan memecahkan masalah sehari-hari. Jika asumsi ini berfungsi cukup baik untuk menjadi sah, anggota baru diajarkan teknik yang tepat untuk mengatasi masalah. Schein juga menambahkan bahwa komponen penting dari setiap budaya adalah serangkaian hipotesis tentang menentukan atau menemukan apa yang benar, "bagaimana anggota kelompok merespons, bagaimana mereka menentukan informasi dan kapan mereka memiliki pengetahuan yang cukup. Nilai budaya, standar dan praktik karena itu tercermin dalam nilai-nilai organisasi, dimana nilai-nilai diekspresikan dalam norma-norma yang mempengaruhi kegiatan tertentu pada gilirannya [37]. Budaya adalah bentuk anggapan yang memiliki pengetahuan penting, mengendalikan hubungan antara berbagai tingkat pengetahuan (organisasi, kelompok, dan individu) dan menciptakan konteks interaksi sosial. Schein mengidentifikasi aspek-aspek tertentu dari budaya organisasi yang mempengaruhi berbagi pengetahuan. Ini juga merupakan budaya yang mendefinisikan standar untuk berbagi pengetahuan antara organisasi dan orang-orangnya.



Norma dan praktik yang menganjurkan kepemilikan individu atas pengetahuan sangat menghambat proses berbagi pengetahuan dalam organisasi, karena "budaya organisasi mengarahkan pola pikir dan tindakan setiap karyawan". Budaya menyarankan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan mengenai pemrosesan pengetahuan dan komunikasi dalam organisasi. Komponen penting dari budaya dalam organisasi adalah visi perusahaan. Visi perusahaan tidak hanya memberikan rasa tujuan untuk organisasi tetapi juga membantu untuk menciptakan sistem nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai organisasi yang mempengaruhi berbagi pengetahuan termasuk penciptaan rasa keterlibatan dan kontribusi di antara karyawan, jenis pengetahuan yang dihargai, dan nilai-nilai yang berhubungan dengan pengetahuan seperti kepercayaan dan keterbukaan.

Budaya organisasi juga membentuk persepsi dan perilaku karyawannya, dan salah satu caranya adalah dengan membangun konteks interaksi sosial di dalam organisasi. Dampak budaya pada konteks interaksi sosial dapat dinilai melalui tiga dimensi—interaksi vertikal (interaksi dengan manajemen senior), interaksi horizontal (interaksi dengan individu pada tingkat yang sama dalam organisasi), dan perilaku khusus yang mendorong berbagi dan menggunakan pengetahuan (berbagi, mengajar, dan menangani kesalahan).

Budaya tidak homogen di seluruh organisasi. Di dalam organisasi, ada juga subkultur yang dicirikan oleh seperangkat nilai, norma, dan praktik yang berbeda, seringkali mengakibatkan anggota mereka menilai pengetahuan secara berbeda dari kelompok lain dalam organisasi yang sama. Subkultur dan pengaruhnya pada berbagi pengetahuan menambah lebih banyak kompleksitas untuk menentukan praktik dan norma yang menciptakan lingkungan yang tepat untuk memfasilitasi berbagi pengetahuan.

3. KESIMPULAN

Pembentukan dan berbagi pengetahuan dalam organisasi menyiapkan dasar untuk keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif yang ditawarkan oleh pengetahuan terutama untuk memastikan pertumbuhan kinerja yang berkelanjutan. Begitu satu departemen berbagi pengetahuan dengan divisi lain, yang lain mendapatkan pengetahuan melalui pertanyaan umpan balik; pengembangan dan penyesuaian yang dilakukan oleh unit lain, menambah nilai untuk pengirim asli, dan menciptakan dukungan untuk pertumbuhan total. Jika karyawan menggunakan dan menyebarkan pengetahuan operasionalnya, maka organisasi dan karyawan memperoleh manfaat dari keunggulan kompetitif yang ditawarkan melalui praktik berbagi pengetahuan dan mereka tumbuh bersama. Namun, jika organisasi tidak dapat mengelola untuk mengembangkan aktivitas berbagi pengetahuan, itu akan kehilangan keuntungan dan akan dianggap sebagai organisasi yang rapuh dalam lingkungan yang sangat kompetitif. Kita dapat mengatakan bahwa berbagi pengetahuan menghadirkan keunggulan kompetitif bagi organisasi, yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam hal pengurangan biaya, respons cepat terhadap kebutuhan pelanggan, pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar, keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing mereka, pengembangan yang baru, layanan, kepuasan pelanggan yang ditingkatkan, retensi pelanggan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Variabel kunci yang mempengaruhi berbagi pengetahuan di antara individu dalam perusahaan diidentifikasi berdasarkan studi teori dan penelitian terkait dengan berbagi pengetahuan: jenis pengetahuan, motivasi untuk berbagi, peluang untuk berbagi, dan budaya kerja. Berikut ini ditemukan. Dua fitur sifat pengetahuan, *tacitness* dan pengetahuan eksplisit, dan nilai pengetahuan berdampak signifikan pada cara pengetahuan di perusahaan dikomunikasikan. Motif yang mempengaruhi berbagi informasi antara orang-orang dapat dipisahkan menjadi elemen internal dan eksternal. Kekuatan imajiner yang melekat dalam pengetahuan dan timbal balik yang muncul dari berbagi adalah kekuatan internal. Variabel eksternal termasuk koneksi penerima dan berbagi insentif. Mungkin formal maupun informal bagi organisasi untuk berbagi informasi. Pilihan resmi termasuk program pelatihan, tim kerja terstruktur dan platform pertukaran informasi berbasis teknologi. Interaksi pribadi dan jaringan sosial yang memungkinkan pertukaran informasi dan pembelajaran memberikan kemungkinan informal. Budaya organisasi semakin dianggap sebagai hambatan utama untuk menghasilkan pengetahuan, berbagi, dan penerapan yang efektif.

REFERENSI

- [1] Wiig, K. M. (1997). *Knowledge Management: Where Did It Come From And Where Will It Go?.* *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1-14.
- [2] Sunarto, A. (2020). Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Berbasis Inovasi Untuk Menghadapi Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 397-407.
- [3] Aldi, B. E. (2005). Menjadikan Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi (JSMO)*, 2(Nomor 1), 58-68.
- [4] Sugandi, L. (2011). Implikasi Organisasi dan Sosial Manajemen Pengetahuan. *Humaniora*, 2(2), 1276-1287.



DOI: 10.52362/jisamar.v6i3.583

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- [5] [12] [13] [21] Lestari, E. R. (2019). *Manajemen Inovasi: Upaya Meraih Keunggulan Kompetitif*. Universitas Brawijaya Press.
- [6] Somantri, G. R. (2005). Memahami Metode Kualitatif. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 9(2), 57-65.
- [7] Nugrahani, F., & Hum, M. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif*. Solo: Cakra Books.
- [8] Munir, N. S. (2011). Penerapan Manajemen Pengetahuan di Perusahaan di Indonesia. *PPM Manajemen*.
- [9] Firmaiansyah, D. (2014). Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(1), 128-139.
- [10] Wahyuni, R. R. T. (2013). Pengaruh Berbagi Pengetahuan Terhadap Kinerja departemen Melalui Inovasi Jasa/Pelayanan. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 1(4).
- [11] Chalifa, N., & Nugrohoseno, D. (2018). Pengaruh Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kerja Tim. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 7(1), 1-8.
- [14] Rozaq, K. (2014). Antecedent Perilaku Berbagi Pengetahuan dan Pengaruhnya pada Kemampuan Inovasi Perusahaan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (Journal of Business and Management)*, 14(1), 77-92.
- [15] Ritchi, H. (2009). Identifikasi Pengendalian Aplikasi Dalam Analisis Proses Bisnis. *Pustaka UNPAD*.
- [16] Harmon, P. (2003). *Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes*. Morgan Kaufmann.
- [17] Hammer, M. (2002). *Process Management and The Future of Six Sigma*. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 26.
- [18] Wibowo, E. A. (2014). Pemanfaatan Teknologi E-Commerce Dalam Proses Bisnis. *Equilibria*, 1(1).
- [19] Wijaya, R. A., Quratu'aini, N. I., & Paramastri, B. (2019). Pentingnya Pengelolaan Inovasi Dalam Era Persaingan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 5(2), 217-227.
- [20] [22] Ellitan, L. (1999). Reengineering Proses Bisnis: Tinjauan Konseptual dan Metodologi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 1(1), 12-21.
- [23] Indarti, N., & Dyahjatmayanti, D. (2014). *Manajemen Pengetahuan: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- [24] [25] Sandhu, M. S., Jain, K. K., & bte Ahmad, I. U. K. (2011). *Knowledge Sharing Among Public Sector Employees: Evidence from Malaysia*. *International Journal of Public Sector Management*.
- [26] Islam, Z. M., Hasan, I., Ahmed, S. U., & Ahmed, S. M. (2011). *Organizational Culture and Knowledge Sharing: Empirical Evidence From Service Organizations*. *African Journal of Business Management*, 5(14), 5900-5909.
- [27] Polanyi, M. (1966). The Logic of Tacit Inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.
- [28] Howells, J. (1996). Tacit Knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, 8(2), 91-106.
- [29] Smith, E. A. (2001). The Role of Tacit and Explicit Knowledge in The Workplace. *Journal of Knowledge Management*.
- [30] Stenmark, D. (2005). Knowledge Sharing On A Corporate Intranet: Effects Of Re-Instating Web Authoring Capability. *ECIS 2005 Proceedings*, 30.
- [31] Helmi, A. F., & Arisudana, I. (2009). Kepemimpinan Transformasional, Kepercayaan Dan Berbagi Pengetahuan Dalam Organisasi. *Jurnal Psikologi*, 36(2), 95-105.
- [32] Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*. Universitas Brawijaya Press.
- [33] Kusumowardhani, R. P. A. (2011). Perilaku Berbagi Pengetahuan dalam Organisasi ditinjau dari Persepsi tentang Dukungan Organisasi. *Jurnal SPIRITS*.
- [34] Rulke, D. L., & Zaheer, S. (2000). Shared And Unshared Transactive Knowledge In Complex Organizations: An Exploratory Study. *Organizational cognition: Computation and interpretation*, 83-100.
- [35] Foth, T., Efstathiou, N., Vanderspank-Wright, B., Ufholz, L. A., Dütthorn, N., Zimansky, M., & Humphrey-Murto, S. (2016). The Use of Delphi and Nominal Group Technique In Nursing Education: A Review. *International Journal of Nursing Studies*, 60, 112-120.
- [36] Arianto, D. A. N. (2013). Pengaruh kedisiplinan, lingkungan kerja dan budaya kerja terhadap kinerja tenaga pengajar. *Jurnal Economia*, 9(2), 191-200.
- [37] Schein, E. H. (1985). *Defining Organizational Culture*. *Classics of Organization Theory*, 3(1), 490-502.



DOI: 10.52362/jisamar.v6i3.583

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).