

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan membahas tentang teori yang menjadi landasan penelitian, penelitian-penelitian terdahulu yang diacu, kerangka pemikiran, dan hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini.

A. Konsep Manajemen Pengetahuan

1. Definisi Manajemen Pengetahuan

Drucker (1998) dalam Tobing (2007) mendefinisikan pengetahuan merupakan informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang. Hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut membuat seseorang atau suatu institusi untuk mampu mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif. Sedangkan menurut Woolf (1990) dalam Liebowitz (1999) pengetahuan adalah informasi yang terorganisasi sehingga dapat diterapkan untuk pemecahan masalah. Definisi tersebut senada dengan Turban *et al.* (2004) yang mengatakan bahwa pengetahuan adalah informasi yang telah dianalisis dan diorganisasikan sehingga dapat dimengerti dan digunakan untuk memecahkan masalah serta mengambil keputusan. Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengetahuan adalah penerapan informasi yang dapat langsung digunakan untuk mengambil suatu keputusan dalam bertindak.

Secara harafiah istilah manajemen pengetahuan berasal dari kata manajemen dan pengetahuan. Berdasarkan pemahaman akan arti kata manajemen dan pengetahuan, secara terminologi, manajemen pengetahuan

berarti sebuah proses perencanaan dan pengontrolan kinerja aktivitas tentang pembentukan proses pengetahuan. Dari perspektif teknologi, manajemen pengetahuan adalah sebuah konsep dimana informasi diubah menjadi pengetahuan dan tersedia dalam bentuk yang dapat digunakan bagi orang yang membutuhkan. Manajemen pengetahuan adalah pendekatan sistematis untuk mengelola penggunaan informasi untuk menyediakan aliran pengetahuan yang memungkinkan pengambilan keputusan yang efisien dan efektif (Yusliana, 2013). Sedangkan dari sudut pandang organisasi, menurut Wenig (1996), manajemen pengetahuan terdiri atas aktifitas organisasi untuk memperoleh pengetahuan dari pengalaman organisasi, kebijakan dan dari pengalaman satu sama lain, untuk mencapai tujuan organisasi. Aktivitas tersebut dilakukan oleh perpaduan teknologi, struktur organisasi dan strategi berbasis kognisi (*cognitive based strategies*) untuk mendapatkan pengetahuan dan menciptakan pengetahuan baru, dengan cara meningkatkan sistem kognisi (organisasi, manusia, komputer, atau gabungan manusia dan sistem komputer) dalam penyimpanan dan pemanfaatan pengetahuan untuk belajar, memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Berdasarkan pengertian di atas manajemen pengetahuan adalah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan termasuk berbagi pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi.

2. Jenis-Jenis Pengetahuan

Berdasarkan asal pengetahuan dan pengembangannya, manajemen pengetahuan dibagi atas dua yaitu (Carrillo *et al*, 2004):

a. Pengetahuan *Tacit*

Pada dasarnya pengetahuan *tacit* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Berdasarkan pengertian tersebut, maka pengetahuan *tacit* dikategorikan sebagai pengetahuan yang diperoleh dari individu atau perorangan. Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi.

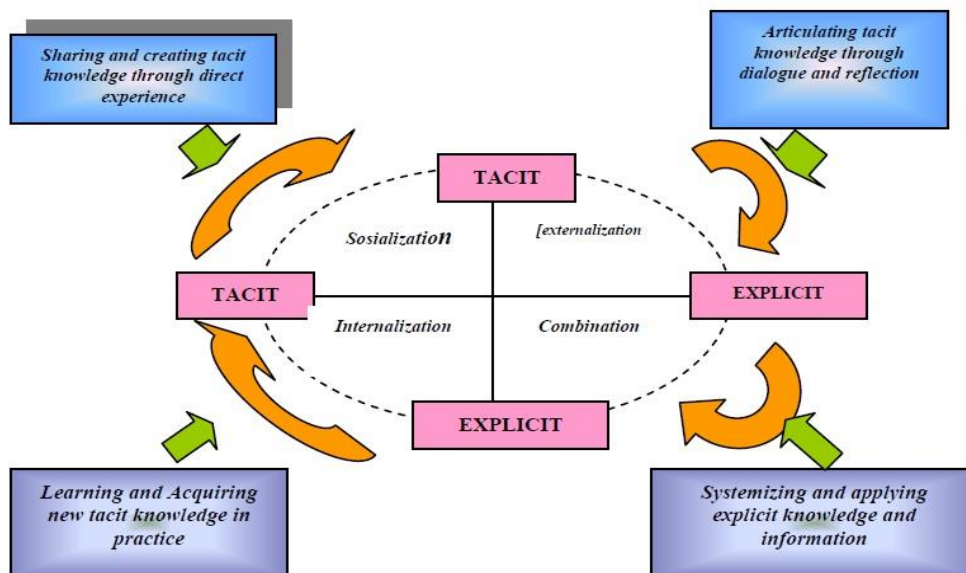
b. Pengetahuan *Explicit*

Pengetahuan *explicit* bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi. Penerapan pengetahuan *explicit* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independen.

3. Konsep Berbagi Pengetahuan

Dalam pengembangan pengetahuan, terjadi proses transfer pengetahuan. Proses ini terangkum dalam sebuah model yaitu model SECI yaitu *Socialization*, *Externalization*, *Combination* dan *Internalization* (Nonaka dan Takeuchi, 1995 dalam Kim dan Lee, 2006). *Socialization* atau sosialisasi adalah proses transfer pengetahuan *tacit* antara individu. Dalam proses ini terjadi transfer pengalaman dan penciptaan pengetahuan di antara individu

dalam suatu organisasi melalui proses percakapan. Pada organisasi bisnis proses ini berupa *on job training* dan *brainstroming*. Proses selanjutnya adalah *externalization* atau eksternalisasi, adalah proses transfer pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit* dimana pada proses ini pengetahuan dikonsepsikan menjadi model atau hipotesa. Salah satu contohnya adalah dengan mencatat atau menulis pengetahuan yang didapatkan sehingga dapat diartikulasikan. Proses *combination* atau kombinasi adalah proses transfer pengetahuan *explicit* antar individu. Pada proses ini terjadi sistemisasi pengetahuan yang difasilitasi melalui media seperti dokumen, pertemuan, dan komunikasi melalui jaringan komunikasi. Proses *internalization* merupakan transfer dari pengetahuan *explicit* ke pengetahuan *tacit* dimana pengetahuan didapat dari proses *learning by doing*. Proses SECI ini mewujudkan terciptanya pengetahuan sebagai aset yang berharga bagi untuk dikelola oleh organisasi.



Gambar 2-1. Proses transfer pengetahuan SECI

Sumber: (Nonaka dan Takeuchi, 2004)

Hooff dan Ridder (2004) dalam Rudiyanto (2012) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai suatu proses dimana individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka. Dalam proses ini terdiri dari *knowledge donating* dan *knowledge collecting*.

Davenport dan Prusak (1998) dalam Noor dan Salim (2011) mengatakan bahwa berbagi pengetahuan merupakan salah satu proses manajemen pengetahuan. Hal ini kemudian didefinisikan oleh Park dan Im (2003) dalam Noor dan Salim (2011) yang menyatakan bahwa berbagi pengetahuan merupakan proses transfer pengetahuan antar individu dalam suatu organisasi. Proses ini dapat dilakukan antara individu dengan individu, individu dengan kelompok, kelompok dengan kelompok, hingga antar departemen untuk memenuhi tugas dan fungsi dalam organisasi. Berbagi pengetahuan menjadi dasar untuk dapat menghasilkan ide-ide baru dan mengembangkan kesempatan bisnis baru melalui proses sosialisasi dan belajar dari pekerja (Noor dan Salim, 2011). Selanjutnya berbagi pengetahuan akan berdampak pada performa jangka panjang dan daya saing organisasi (Du *et all*, 2007 dalam Noor dan Salim, 2011).

Terdapat empat mekanisme berbagi pengetahuan dalam organisasi yang dikembangkan oleh Bartol dan Srivastava (2002) dalam Noor dan Salim (2011) yaitu: kontribusi pengetahuan dalam database organisasi, berbagi pengetahuan melalui interaksi formal antara tim maupun unit kerja, berbagi pengetahuan melalui interaksi informal dan berbagi pengetahuan melalui komunitas praktis misalnya melalui suatu forum. Berbagi pengetahuan juga dapat terjadi melalui proses pembelajaran dinamis yang melibatkan interaksi antara organisasi,

supplier dan juga *customer* yang dapat menghasilkan inovasi dalam proses bisnis yang dijalankan organisasi Kim and Nelson (2000) dalam Kim dan Lee (2006).

Berbagi pengetahuan memungkinkan pengetahuan individu yang berupa *tacit* maupun *explicit* dapat dibagi kepada individu atau kelompok lain dalam organisasi dapat dilakukan melalui berbagai media (Noor dan Salim, 2011). Namun hal ini bergantung pada perilaku individu untuk berbagai pengetahuan yang dimilikinya karena berbagi pengetahuan membutuhkan usaha individual untuk dapat melakukan transfer pengetahuan (Kim dan Lee, 2006). Selain itu terdapat beberapa hambatan dalam berbagi pengetahuan yang dikemukakan Hendriks (1999) dalam Rudiyanto (2012) seperti kurangnya waktu, jarak geografis, kurangnya kemampuan (*capabilities*) serta jarak kognitif dalam hal ini perbedaan perspektif individual.

4. Kemampuan Berbagi Pengetahuan

Proses berbagi pengetahuan tidak terlepas dari unsur penting di dalamnya yaitu kemampuan untuk berbagi pengetahuan itu sendiri. Kim dan Lee (2006) mendefinisikan kemampuan berbagi pengetahuan sebagai kemampuan karyawan untuk berbagi pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaannya, keahlian dan informasi kontekstual dengan karyawan lain melalui interaksi secara formal dan informal di dalam atau antar suatu unit kerja. Noor dan Salim (2012) menyatakan bahwa kemampuan berbagi pengetahuan menekankan pada kemampuan atau kesediaan dari setiap individu

untuk berbagi pengetahuan *tacit* seperti pengalaman dan keahlian dan pengetahuan praktis atau *know-how* dengan rekan kerja dalam organisasi.

Terdapat faktor penggerak kemampuan berbagi pengetahuan antara individu salah satunya adalah motivasi personal yang cukup kuat untuk mempengaruhi seseorang untuk membagikan pengetahuannya (Stenmark, 2000). Selain faktor personal, terdapat faktor pendukung lainnya seperti keadaan organisasi dalam hal ini terdiri dari struktur dan budaya organisasi serta teknologi informasi juga ikut mempengaruhi kemampuan berbagi pengetahuan dari karyawan (Kim dan Lee, 2006).

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Berbagi Pengetahuan

Davenport dan Prusak (1998) dalam Kim dan Lee (2006) mendefinisikan kemampuan berbagi pengetahuan sebagai berbagai kumpulan pengalaman yang telah terstruktur, nilai, informasi kontekstual dan keahlian. Dalam organisasi, pengetahuan kadang tertanam tidak hanya dalam laporan-laporan kerja organisasi tetapi juga dalam rutinitas organisasi, proses, praktek kerja dan juga aturan-aturan organisasi. Hal ini menjadikan pengetahuan sebagai aset penting sekaligus menjadi sumber daya bagi organisasi. Ketika pengetahuan menjadi pusat sumber daya organisasi, maka perilaku berbagi pengetahuan menjadi tantangan tersendiri untuk diwujudkan di dalam organisasi. Berangkat dari hal tersebut maka kemampuan berbagi pengetahuan dapat dipertimbangkan sebagai salah satu faktor kesuksesan organisasi dalam menerapkan sistem pengelolaan pengetahuan pada organisasi. Proses penciptaan berbagi pengetahuan

pada organisasi membutuhkan penyebaran pengalaman kerja karyawan dan juga kolaborasi antara individu dan sub sistem dalam organisasi (Kim dan Lee, 2006).

McDermott dan O'Dell (2001) mengatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang sukses dalam mengimplementasikan berbagi pengetahuan disebabkan karena aktivitas berbagi pengetahuan yang diterapkan diintegrasikan dengan budaya organisasi pada perusahaan tersebut. Begitu juga dengan Ruuska (2005) dalam Rudiyanto (2012) yang menyimpulkan bahwa budaya merupakan salah satu faktor kunci yang berpengaruh terhadap berbagi pengetahuan. Hal ini mengindikasikan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi harus dapat terhubung dalam suatu tujuan organisasi untuk dapat saling dibagikan salah satunya melalui budaya organisasi. Bahkan menurut Hauschild *et al* (2001), menciptakan budaya pengetahuan merupakan prasyarat untuk terjadinya berbagi pengetahuan dalam organisasi. Nilai-nilai dalam budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap berbagi pengetahuan antara lain yaitu kepercayaan, inovasi kolaborasi, dan implementasi. Hal ini berdampak positif nantinya pada performa organisasi secara jangka panjang (Alavi *et al*, 2001 dalam Kim dan Lee, 2006).

Penelitian yang dilakukan Kim dan Lee (2006) merupakan salah satu penelitian pelopor tentang kemampuan berbagi pengetahuan pada karyawan di organisasi publik dan juga swasta (Noor dan Salim, 2012). Penelitian ini membahas tentang faktor-faktor yang mempunyai pengaruh terhadap kemampuan berbagi pengetahuan yaitu faktor organisasi berupa budaya organisasi dan struktur organisasi serta dukungan teknologi informasi.

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dalam suatu organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain (Robbins dan Judge, 2007). Menurut Mas'ud (2004), budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Robbins (2006), menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan.

Kim dan Lee (2006) menggunakan beberapa dimensi budaya organisasi yang diteliti memiliki pengaruh terhadap berbagai pengetahuan dalam organisasi yaitu derajat kejelasan visi dan tujuan organisasi (Gold *et al*, 2001 dalam Kim dan Lee, 2006), derajat kepercayaan dalam hubungan antar karyawan (Kanter *et al*, 1992 dalam Kim dan Lee, 2006), dan jaringan sosial (Leonard dan Sensiper, 1998 dalam Kim dan Lee, 2006). Kejelasan visi dan tujuan organisasi menimbulkan keinginan untuk terlibat dan berkontribusi karyawan dalam aktivitas organisasi (Kanter *et al*, 1992 dalam Kim dan Lee, 2006). Sedangkan faktor kepercayaan dan keterbukaan antar karyawan juga mempunyai pengaruh

untuk meningkatkan kemampuan berbagi pengetahuan masing-masing karyawan (Von Krogh, 1998 dalam Kim dan Lee, 2006). Faktor jaringan sosial dalam budaya organisasi juga ikut mempengaruhi kemampuan berbagi pengetahuan karyawan (Leonard dan Sensiper, 1998 dalam Kim dan Lee, 2006).

2. Struktur Organisasi

Struktur merupakan cara organisasi mengatur sumber daya manusia bagi kegiatan-kegiatan kearah tujuan. Struktur merupakan cara yang selaras dalam menempatkan manusia sebagai bagian organisasi pada suatu hubungan yang relatif tetap, yang sangat menentukan pola-pola interaksi, koordinasi, dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas (Steers, 1984). Sedangkan menurut Kusdi (2009), struktur organisasi pada hakikatnya adalah suatu cara untuk menata unsur-unsur dalam organisasi dengan sebaik-baiknya, demi mencapai berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga pentingnya sebuah struktur organisasi akan membantu dalam mendesain organisasi sebagai cara mengidentifikasi dari pengelolaan sumber daya manusia dan segala fungsi-fungsi yang ada untuk penyelesaian pekerjaan perusahaan dengan pedoman visi, misi dan tujuan organisasi.

Robbins (2006) menyatakan bahwa sebuah struktur organisasi mempunyai tiga komponen dimensi yang terdiri dari kompleksitas, formalisasi, dan sentralisasi. Dimana dimensi kompleksitas merujuk pada tingkat differensiasi yang ada didalam sebuah organisasi. Selanjutnya dimensi formalisasi mengacu pada suatu tingkat yang terhadapnya pekerjaan di dalam

organisasi itu dibakukan. Jika suatu pekerjaan sangat diformalkan, maka pelaksana pekerjaan tersebut mempunyai tingkat keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan harus dikerjakan, dan bagaimana ia harus mengerjakannya. Sedangkan sentralisasi merupakan tingkatan atau derajat otoritas pengambilan keputusan yang terjadi di puncak hirarki manajemen. Sentralisasi terkait dengan otoritas yang berada di puncak hirarki atau tersebar.

Kim dan Lee (2006) menggunakan beberapa dimensi struktur organisasi yang diteliti memiliki pengaruh terhadap terciptanya berbagi pengetahuan dalam organisasi yaitu formalisasi, sentralisasi dan juga sistem penghargaan berdasarkan kinerja. Willem dan Buelens (2009) menyatakan bahwa sentralisasi dan formalisasi memiliki hubungan pengaruh yang negatif terhadap berbagi pengetahuan. Struktur organisasi yang cenderung bersifat sentralisasi dan formal kurang tepat untuk pengimplementasian berbagi pengetahuan dibandingkan dengan struktur organisasi yang bersifat desentralisasi dan kurang formal (Chen & Huang, 2007). Dimensi sistem penghargaan berdasarkan kinerja yang merupakan elemen dalam struktur organisasi menentukan bagaimana aliran pengetahuan tercipta dalam organisasi (Leonard, 1995 dalam Kim dan Lee, 2006).

3. Teknologi Informasi

Laudon dan Laodon (2012) menyatakan bahwa teknologi informasi adalah salah satu dari berbagai alat yang digunakan manusia untuk mengatasi perubahan. Dalam teknologi informasi terdapat komponen berupa perangkat keras (*hardware*) seperti mesin komputer, perangkat lunak (*software*),

teknologi manajemen data, teknologi jaringan dan telekomunikasi. Teknologi informasi merangkum semua aspek yang berhubungan dengan mesin komputer dan telekomunikasi serta berbagai teknik yang digunakan untuk menangkap atau mengumpulkan, menyimpan, memanipulasi, mengantarkan dan mempresentasikan suatu bentuk informasi. Komputer sebagai suatu mesin yang terprogram untuk mengendalikan semua bentuk idea dan informasi memainkan peranan yang penting dalam mengumpulkan, memproses, menyimpan dan menyebarkan informasi digital melalui saluran mikroelektronik.

Dalam kaitannya dengan organisasi, teknologi informasi memberi dampak besar dalam cara bagaimana organisasi berkerja (Jones, 2013). Teknologi informasi memungkinkan organisasi untuk berbagi peran atau tugas secara elektronik dan menghubungkan orang yang terlibat di dalamnya untuk dapat berkomunikasi dan berkoordinasi dengan lebih baik. Teknologi informasi (TI) didefinisikan sebagai media penyebaran informasi melalui sarana komputer yang digunakan untuk mendukung tiap tugas dan pekerjaan di dalam organisasi. TI sebagai salah satu elemen pokok yang terdapat pada manajemen pengetahuan, dikenal sebagai media untuk berbagi pengetahuan dan informasi (Carrillo *et al*, 2004).

Kim dan Lee (2006) menggunakan beberapa dimensi teknologi informasi yang diteliti memiliki pengaruh terhadap terciptanya berbagi pengetahuan dalam organisasi yaitu pemanfaatan teknologi informasi dan persepsi kemudahan dalam penggunaan aplikasi teknologi informasi atau *end-user focus*. Penelitian tentang pemanfaatan teknologi informasi seperti jaringan internet, intranet, basisdata, sistem manajemen data elektronik dan

sistem informasi manajemen ikut mendukung aktivitas berbagi pengetahuan dalam organisasi (Davis dan Rigg, 1999 dalam Kim dan Lee, 2006). Selain itu fokus dari pengguna akhir teknologi informasi yang digunakan dalam organisasi mempengaruhi individu dalam menggunakan media teknologi informasi untuk melakukan berbagi pengetahuan (Wahlroos, 2010). Kemudahan teknologi tersebut bisa meliputi desain fitur-fitur yang mudah untuk dipahami oleh banyak orang, terdapat panduan dalam penggunaannya, dan mudah dalam pengoperasiannya.

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian yang dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian	Judul	Metode	Hasil Penelitian
Kim & Lee (2006)	<i>The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities</i>	Analisis Regresi Linear Berganda	Pada penelitian ini ditemukan bahwa dimensi dari budaya organisasi yaitu jaringan sosial (<i>social network</i>), dimensi struktur organisasi yaitu sentralisasi (<i>centralization</i>) dan sistem penghargaan (<i>performance-based reward systems</i>), dan semua dimensi teknologi informasi yaitu pemanfaatan TI (<i>employee usage of IT applications</i>) dan persepsi pengguna (<i>user-friendly IT systems</i>) berpengaruh signifikan terhadap kemampuan berbagi pengetahuan (<i>knowledge sharing capabilities</i>) karyawan.
Noor & Salim (2011)	<i>Factors Influencing Employee Knowledge Sharing Capabilities in Electronic Government Agencies in Malaysia</i>	Model Kerangka Konseptual	Terdapat 2 faktor yang mempengaruhi kemampuan berbagi pengetahuan karyawan yaitu faktor teknis yaitu teknologi dan faktor non teknis yaitu struktur organisasi, budaya organisasi, dan individu.

D. Kerangka Penelitian

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam terwujudnya kesuksesan manajemen pengetahuan dalam organisasi (Nahadi dan Sarmast, 2013). Organisasi harus menciptakan budaya organisasi yang tepat untuk dapat mendorong sumber daya manusia di dalamnya agar mampu menciptakan dan membagi pengetahuan dalam organisasi. Budaya organisasi sering kali berhubungan dengan proses berbagi pengetahuan (Carneiro, 2000). Organisasi yang mempraktekkan budaya kerjasama antara karyawan akan lebih sukses dalam pengimplementasian berbagi pengetahuan dibandingkan dengan organisasi yang mempunyai budaya bersaing dan menimbun pengetahuan antar karyawan satu sama lain (Elliot dan O'Dell, 1999).

Dalam penelitian Kim dan Lee (2006) menggunakan tiga dimensi yang berkaitan dengan budaya organisasi untuk mengukur kemampuan berbagi pengetahuan dari karyawan yaitu derajat kejelasan visi dan tujuan organisasi (Gold *et al*, 2001), derajat kepercayaan dalam hubungan antar karyawan (Kanter *et al*, 1992), dan jaringan sosial (Leonard dan Sensiper, 1998).

Kanter *et al* (1992) dalam Kim dan Lee (2006) menyatakan bahwa visi organisasi menghantarkan kepada tujuan organisasi yang jelas. Peneliti yang lain juga mengatakan bahwa kejelasan visi dan tujuan organisasi menimbulkan keinginan untuk terlibat dan berkontribusi di antara karyawan. (Davenport *et al*, 1996; O'Dell dan Grayson, 1998; Popovich, 1998 dalam Kim dan Lee, 2006). Visi dan tujuan organisasi akan menjadi jelas apabila hal tersebut disampaikan dengan baik kepada setiap anggota organisasi sehingga akhirnya menjadi

komitmen bagi setiap anggota untuk pencapaian tujuan organisasi (Liao, 2006). Hal ini dibuktikan dengan penelitian Purbandari dan Mujilan (2012) bahwa visi dan tujuan organisasi yang dipahami anggota organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kegiatan berbagi pengetahuan.

Von Krogh (1998) dalam Kim dan Lee (2006) berpendapat bahwa faktor kepercayaan atau *trust* dan keterbukaan antar karyawan juga mempunyai pengaruh untuk meningkatkan kemampuan berbagi pengetahuan masing-masing karyawan. Perilaku *trustworthy* ini akan memotivasi karyawan untuk dapat membagikan pengetahuan individunya kepada rekan kerja. Hal ini dibuktikan melalui penelitian dari Cohen dan Prusak (2001) dalam Kim dan Lee (2006) yang menemukan bahwa derajat kepercayaan yang tinggi pada karyawan dapat menghasilkan proses berbagi pengetahuan yang lebih baik.

Selanjutnya ada juga faktor tingkat keterlibatan dalam jaringan sosial atau *social network* pada variabel budaya organisasi yang mempengaruhi kemampuan berbagi pengetahuan karyawan (Kim dan Lee, 2006). Yang termasuk dalam model jaringan sosial seperti komunikasi, dialog, dan interaksi antar individu maupun kelompok yang dapat mendukung terciptanya kegiatan berbagi pengetahuan (Leonard dan Sensiper, 1998; Levinthal dan March, 1993 dalam Kim dan Lee, 2006). Dalam interaksi yang bersifat formal maupun informal sama-sama mempunyai pengaruh untuk kegiatan berbagi pengetahuan dalam organisasi (O'Dell dan Grayson, 1998 dalam Kim dan Lee, 2006). Walaupun hubungan atau interaksi secara formal seperti misalnya pelatihan atau *training* dan tim kerja terstruktur memiliki peran penting dalam memfasilitasi berbagi pengetahuan, Truran (1998) dalam Kim dan Lee (2006) menemukan bahwa jumlah pengetahuan

yang dibagikan melalui interaksi secara informal cenderung lebih besar daripada melalui interaksi secara formal. Selain itu menurut Constant *et al* (1996) dalam Kim dan Lee (2006) menyatakan bahwa peran dari komunitas praktis yaitu forum yang dibangun berdasarkan kesamaan minat karyawan memberi dukungan munculnya jaringan berbagi pengetahuan antar karyawan. Jaringan sosial yang dibangun melalui komunitas praktis ini akan memfasilitasi komunikasi antar karyawan sehingga akan berpengaruh terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan itu sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian Kim dan Lee (2006), diketahui bahwa dari ketiga dimensi pada variabel budaya organisasi yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan hanya jaringan sosial. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan pada jaringan sosial yang cukup tinggi dalam organisasi akan lebih mampu untuk membagikan pengetahuan yang dimiliki.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H₁ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan

Noor dan Salim (2011) menyatakan bahwa struktur organisasi dapat mempengaruhi perkembangan berbagi pengetahuan. Suatu organisasi yang berstruktur fleksibel dalam hal ini bersifat organik, dapat mendorong perkembangan berbagi pengetahuan dan kolaborasi antar batasan-batasan yang ada dalam lingkup organisasi. Sebaliknya suatu organisasi yang bersifat

mekanistik sering kali menghambat perkembangan praktek berbagi pengetahuan (Sandhawalia *et al*, 2008 dalam Noor dan Salim, 2011). Dalam hal ini struktur organisasi mampu untuk memfasilitasi aliran pengetahuan. Menurut Leonard (1995) dalam Kim dan Lee (2006) aliran pengetahuan ini dibentuk dari aturan-aturan, proses kerja dan juga sistem penghargaan dan insentif yang diterapkan organisasi.

Dalam penelitiannya, Kim dan Lee (2006) menggunakan tiga dimensi dari variabel struktur organisasi yang mempengaruhi perkembangan kemampuan berbagi pengetahuan yaitu: sentralisasi, formalisasi dan sistem penghargaan berdasarkan kinerja. Hal ini dibuktikan secara empiris oleh peneliti lain seperti Creed dan Miles (1996) dalam Kim dan Lee (2006) yang menyatakan bahwa struktur organisasi yang cenderung bersifat sentralisasi membatasi kegiatan berbagi pengetahuan dan komunikasi antara karyawan dan juga antara karyawan dan atasan. Dalam penelitian Tsai (2002) dalam Kim dan Lee (2006) berpendapat bahwa sentralisasi dapat mengurangi inisiatif pertukaran pengetahuan antar unit sehingga menurunkan keinginan untuk berbagi pengetahuan antar unit dalam organisasi. Untuk mendukung terjadinya kolaborasi dan pertukaran pengetahuan dalam organisasi. O' Dell dan Grayson (1998) dalam Kim dan Lee (2006) menyarankan bahwa struktur organisasi harus cenderung bersifat fleksibel. Hal ini dapat ditunjukkan dalam keterlibatan dari manajer dan juga bawahannya dalam proses pengambilan keputusan maupun penyelesaian masalah dalam proses kerja di dalam suatu unit organisasi. Jarvenpaa dan Staples (2000) dalam Kim dan Lee (2006) menyatakan bahwa struktur organisasi yang bersifat kurang formal

memungkinkan adanya keterbukaan dalam terciptanya ide-ide dan inovasi baru dalam organisasi.

Berdasarkan pemaparan di atas, dimensi dalam struktur organisasi yang berpengaruh terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan terdiri dari sentralisasi yaitu derajat kewenangan dan kekuasaan berpusat pada level atas organisasi; dan formalisasi yang didefinisikan sebagai derajat standarisasi prosedur kerja, regulasi dan kebijakan organisasi (Hall, 2002 dalam Kim dan Lee, 2006) dirasakan cukup berpengaruh terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan (Kim dan Lee, 2006).

Selain itu menurut Kim dan Lee (2006), ada satu indikator dalam struktur organisasi yang ikut berpengaruh terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan, yaitu sistem penghargaan berdasarkan kinerja. Hal ini disimpulkan berdasarkan penelitian dari O' Dell dan Grayson (1998) yang menyatakan bahwa manfaat dari sistem insentif berdasarkan kinerja akan memotivasi karyawan untuk menciptakan pengetahuan baru, berbagi pengetahuan yang telah ada dan juga dapat membantu karyawan pada divisi atau departemen lain. Neely (1998) dalam Kim dan Lee (2006) menyatakan bahwa fungsi utama dari sistem penghargaan berdasarkan kinerja adalah untuk meningkatkan keterlibatan dan komunikasi antar karyawan dalam setiap unit organisasi, selain itu untuk mengumpulkan, memproses dan mengantarkan informasi termasuk aktivitas, proses, produk, layanan dan kinerja yang dihasilkan unit dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan Kogut dan Zander (1992) yang juga disebutkan dalam Kim dan Lee (2006) mencatat bahwa proses berbagi pengetahuan meningkat ketika karyawan memahami bahwa proses tersebut membantu mereka untuk bekerja lebih efektif

dan mengembangkan diri secara personal dan professional serta menghasilkan penghargaan atas kinerja mereka.

Dalam hasil penelitian Kim dan Lee (2006), diketahui bahwa dari ketiga dimensi dari variabel struktur organisasi yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan adalah sentralisasi dan sistem penghargaan berdasarkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan persepsi sistem penghargaan didasarkan pada kinerjanya yang tinggi akan lebih cenderung mampu untuk berbagi pengetahuan. Sedangkan karyawan yang merasa tingkat sentralisasi organisasinya tinggi cenderung sulit mengekspresikan kemampuan berbagi pengetahuannya.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H₂ : Struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan

Teknologi informasi mempunyai kontribusi penting sebagai salah satu elemen dalam terciptanya manajemen pengetahuan yang terdiri dari tiga hal penting yaitu *people*, *process* dan *technology* (Gorelick, *et al.*, 2004). Dalam hal ini teknologi informasi merupakan sarana untuk menyebarkan pengetahuan *explicit* dengan menghubungkan unsur *people* dan *process*. Selain itu teknologi informasi memungkinkan organisasi untuk menciptakan, membagikan, menyimpan dan menggunakan pengetahuan (Raven dan Prasser, 1996 dalam Lee dan Lee, 2007). Hal inilah yang menyebabkan teknologi informasi sebagai salah satu faktor penting dalam manajemen pengetahuan. Dalam penelitian ini akan

lebih memfokuskan kepada dukungan teknologi informasi terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan.

Banyak penelitian yang membahas tentang pentingnya pemanfaatan infrastruktur dan aplikasi teknologi informasi dalam pengelolaan informasi organisasi. Alavi and Leidner (2001) dalam Kim dan Lee (2006) mencatat bahwa pemanfaatan teknologi informasi meningkatkan kegiatan transfer pengetahuan bahkan melampaui saluran komunikasi secara formal. Sebagai contoh misalnya melalui jaringan komputer dan papan buletin elektronik (website) dalam organisasi yang dapat memfasilitasi hubungan antara pencari pengetahuan dan penyedia pengetahuan. Davis dan Rigg (1999) dalam Kim dan Lee (2006) menambahkan pemakaian aplikasi teknologi informasi seperti jaringan internet, intranet, basisdata, sistem manajemen data elektronik dan sistem informasi manajemen ikut mendukung aktivitas berbagi pengetahuan.

Komponen penting lainnya dalam aspek teknologi informasi yang berhubungan dengan aktivitas berbagi pengetahuan adalah fokus dari pengguna akhir sistem informasi yang digunakan dalam organisasi. Dimana hal ini berkaitan dengan persepsi kemudahan dalam penggunaan aplikasi teknologi informasi. Davis (1989) dalam Kim dan Lee (2006) mendefinisikan hal tersebut sebagai persepsi penggunaan suatu sistem teknologi informasi tanpa membutuhkan suatu usaha yang lebih. Hasil penelitian Wahlroos (2010) membuktikan bahwa penggunaan teknologi yang *user-friendliness* mempengaruhi individu dalam menggunakan media teknologi informasi untuk melakukan berbagi pengetahuan. Individu memiliki kecenderungan untuk terlibat pada media berbagi pengetahuan apabila media tersebut mudah dipelajari penggunaannya (tidak menyulitkan).

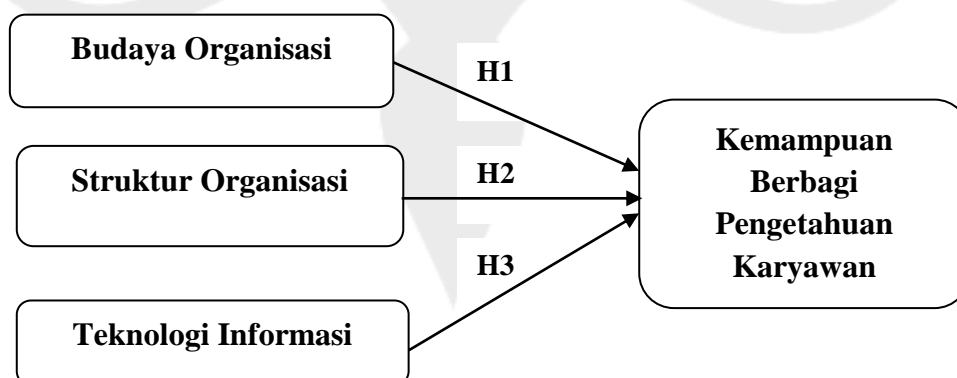
Kemudahan teknologi tersebut bisa meliputi desain fitur-fitur yang mudah untuk dipahami oleh banyak orang, terdapat panduan dalam penggunaannya, dan mudah dalam pengoperasiannya.

Dari hasil penelitian Kim dan Lee (2006), diketahui bahwa kedua dimensi dari variabel teknologi informasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan frekuensi pemanfaatan teknologi informasi yang tinggi akan lebih mampu untuk melakukan berbagi pengetahuan. Begitu juga dengan karyawan yang merasa adanya kemudahan dalam penggunaan aplikasi teknologi informasi cenderung memiliki kemampuan berbagi pengetahuan yang tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H₃ : Teknologi informasi berpengaruh signifikan terhadap kemampuan berbagi pengetahuan karyawan

Berdasarkan rumusan hipotesis, teori dan penelitian terdahulu, maka dapat diuraikan model kerangka penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2-2. Kerangka Penelitian