

Iklm Organisasi dan Urgensinya Terhadap Knowledge Sharing

Anggi Firmanjaya Saputra

Universitas Terbuka

* e-mail: firman.anggi.r@gmail.com

Abstract

Knowledge Sharing merupakan elemen fundamental dari proses dan strategi Knowledge management. Semakin banyak organisasi yang melakukan investasi pada knowledge management untuk menghubungkan karyawan dengan lebih baik mempromosikan aktivitas knowledge sharing. Artikel ini menggunakan pendekatan studi literatur yang membahas teori-teori yang relevan terhadap iklim organisasi dan knowledge sharing, serta faktor pendorongnya. Iklim organisasi yang mendorong terciptanya kegiatan knowledge sharing diantaranya adalah kepercayaan. Selain kepercayaan pada lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dari pimpinan atau atasan juga memegang peran kunci untuk mendorong terciptanya iklim organisasi yang positif.

Keywords: *Iklim organisasi; knowledge management; knowledge sharing, kepemimpinan*



Licensees may copy, distribute, display and perform the work and make derivative works and remixes based on it only if they give the author or licensor the credits ([attribution](#)) in the manner specified by these. Licensees may copy, distribute, display, and perform the work and make derivative works and remixes based on it only for [non-commercial](#) purposes.

Pendahuluan

Dewasa ini, organisasi semakin banyak yang berinvestasi dalam *knowledge management* untuk memperkuat koneksi karyawan dan memfasilitasi kegiatan *knowledge sharing*. Beberapa penelitian yang dilakukan pada industri sektor komersial dan publik mengungkapkan bahwa *Knowledge Sharing* adalah elemen mendasar dari strategi dan proses *Knowledge management*. *Theory of planned behavior* (TPB) berpengaruh serta banyak dimanfaatkan dalam menggambarkan perilaku manusia dalam situasi tertentu. Selain itu, TPB juga menjadi teori dengan berbagai faktor yang telah ditentukan sebelumnya, yang mempengaruhi niat perilaku dan perilaku aktual.

Iklim organisasi dapat mempengaruhi norma subjektif individu dengan mengkomunikasikan perilaku apa yang diharapkan. Umumnya, sejauh ini penelitian yang telah dilakukan berfokus pada aspek-aspek faktor pribadi, teknis dan organisasi, tetapi belum membahas secara mendalam dan memahami prediktor seperti perilaku, kepemimpinan dan kepercayaan. Oleh karenanya, hal ini

mengarahkan perilaku karyawan dengan menampilkan perilaku yang pantas serta sesuai dalam organisasi. Terdapat pengaruh yang kuat antara iklim organisasi dan juga kemauan berpartisipasi dalam *Knowledge Sharing* seperti dikemukakan studi empiris sebelumnya dengan menegaskan bahwasanya persepsi karyawan yang berhubungan dengan dukungan manajemen yang terwujud dalam bentuk kepemimpinan yang dimilikinya memiliki dampak positif pada budaya *knowledge sharing*.

TPB adalah teori yang paling terkenal dalam evaluasi perilaku individu. Teori ini mengemukakan bahwasanya sikap tentang perilaku adalah suatu bentuk sudut pandang, baik setuju atau tidak setuju. SCT, di sisi lain, adalah seperangkat norma atau nilai informal dalam bentuk bersama oleh kelompok masyarakat yang saling berinteraksi berdasarkan jaringan sosial dan kepercayaan. *Knowledge Sharing* ialah kunci dalam meningkatkan dan mengembangkan *knowledge management* (Ipe, 2003). Pengetahuan merupakan sumber daya yang penting untuk organisasi, khususnya dalam ekonomi yang dinamis dan tidak pasti (Wang & Noe, 2010).

Wang & Noe (2010), mengartikan Pengetahuan sangat penting untuk memahami pentingnya *Knowledge Sharing* dalam organisasi. Pengetahuan tacit ialah suatu bentuk pengetahuan yang sukar disalurkan ke seseorang ke orang lain karena tidak intuitif atau eksplisit (Lam, 2000). *Knowledge Sharing* penting dalam menjadi fasilitator bagi proses kerja dalam suatu organisasi. Segala bentuk kegiatan mengikutsertakan jenis-jenis pengetahuan dan penerapannya (Lam, 2000). Di sisi lain, *Knowledge Sharing* penting karena dapat membantu karyawan mengatasi tugas sehari-hari mereka dan menghadapi situasi baru (Gaál, Szabó, Obermayer, & Csepregi, 2015). Kegiatan yang tidak ada *knowledge sharing*, pengetahuan sangat terkait dengan mereka yang memilikinya (Hippel, 1994). Oleh karena itu, pengetahuan yang tidak terartikulasi dengan baik di dalam organisasi dan tidak dibagikan kepada karyawan lain tentu akan berdampak pada organisasi. *Behavioural Science Theories* merangkum niat pada struktur sikap salah satu elemen kunci keyakinan, emosi, motivasi, dan niat, guna memprediksi perilaku yang sesungguhnya (Vijayasarathy, 2004). *Perceived Behaviour Control* (PBC) menurut Ajzen (2006), keyakinan individu mengenai tidak bisa diakses faktor atau sumber daya yang dibutuhkan dalam menghambat kinerja suatu tindakan. *Perceived Behaviour Control* yang dirasakan mengacu pada kemudahan atau kesulitan dalam melakukan tindakan PBC berdasarkan lokasi kontrol, faktor yang menghambat atau memfasilitasi kinerja perilaku, ditentukan dari lokasi kontrol pada kekuatan. Norma subjektif menunjukkan tekanan sosial bagi individu dalam mengambil atau menahan diri dari perilaku tertentu (Fishbein & Ajzen, 1975). Ungkapan norma subjektif merujuk kepada persepsi individu mengenai tekanan sosial berbagi informasi maupun tidak (Li, 2012). Norma subjektif ditentukan dari harapan normatif kelompok referensi dan motivasi mereka bertindak

selaras harapan. Menanggapi tekanan sosial dari kelompok afinitas dihasilkan dari penjelasan pribadi pengaruh interpersonal dalam bertindak dalam kelompok afinitas atau untuk meningkatkan citra seseorang. Sikap adalah tanggapan yang muncul dari evaluasi positif atau negatif terhadap sesuatu, seringkali berasal dari keyakinan seseorang dan tercermin dalam perasaan dan perilaku yang diinginkan (Myers & Twenge, 2016)). Iklim organisasi adalah hubungan antara situasi dan pikiran, perasaan dan perilaku anggota organisasi (Denison, 1996), dan cara menilai lingkungan kerjanya (Glisson & James, 2002). Budaya organisasi mengungkapkan lebih banyak subjektivitas, perasaan, dan persepsi terhadap perilaku anggotanya (Gray, 2008). Maka, iklim organisasi menunjukkan bentuk perilaku yang harus dilakukan dan mendukung implementasi perilaku oleh karyawan sesuai budaya organisasi (Al-Kurdi, El-Haddadeh, & Eldabi, 2020). Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan lingkungan organisasi berbeda dalam kegiatan penelitian sebelum dan sesudah merger (Inuzuka, 2009). Kepercayaan dianggap keadaan psikologis kesediaan untuk mengambil risiko berdasarkan harapan positif tentang tindakan dan niat orang lain (Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Kepercayaan mempengaruhi aktivitas *knowledge sharing* anggota dan organisasi pada beberapa cara (Abrams, Cross, Lesser, & Levin, 2003; Lee & Ha, 2018). Oleh karena itu, individu yang berpengetahuan mungkin takut akan persaingan di antara karyawan, yang mengurangi kesediaan untuk *knowledge sharing*.

Pembahasan

Kegiatan *Knowledge Sharing*

Knowledge Sharing adalah kunci meningkatkan serta mengembangkan pengetahuan organisasi. Pengetahuan merupakan sumber daya penting bagi organisasi, khususnya dalam ekonomi yang dinamis dan tidak pasti. Mendefinisikan pengetahuan sangat penting untuk memahami pentingnya *knowledge sharing* dalam suatu organisasi. Ini membantu memfasilitasi proses kerja dalam suatu organisasi. Hal ini karena semua bentuk kegiatan melibatkan jenis dan aplikasi pengetahuan.

Knowledge sharing menjadi hal penting bagi karyawan dalam konteks organisasi kerja. Terutama ketika membantu karyawan menghadapi tugas-tugas rutin dan situasi baru. Apabila tidak ada kegiatan *knowledge sharing*, pengetahuan cenderung sangat terkait dengan mereka yang memilikinya. Oleh karena itu, pengetahuan yang tidak diartikulasikan dengan baik dalam organisasi dan tidak dibagikan dengan karyawan lain akan berdampak pada organisasi. Jadi, kegiatan *knowledge sharing*, adalah kegiatan yang memberikan pengetahuan kepada orang lain, bekerjasama dengan orang lain untuk menentukan solusi dari masalah yang ada, menghasilkan ide-ide baru, dan mengembangkannya lebih lanjut.

Pendorong Terciptanya Kegiatan *Knowledge Sharing*

Kegiatan *knowledge sharing* tercipta atas beberapa faktor determinan. Studi empiris telah menemukan hubungan kausal antara niat dan tindakan untuk *knowledge sharing*. (Al-Kurdi et al., 2020) menyebutkan bahwasanya niat terlibat dalam *knowledge sharing* berdampak terhadap kegiatan *knowledge sharing*. Artinya, semakin tinggi niat untuk kegiatan *knowledge sharing*, maka karyawan terdorong untuk melakukan *knowledge sharing*. Selain itu, *perceived behavior control* dalam model TPB merupakan prediktor niat untuk melakukan suatu perilaku. Hal ini menunjukkan, bahwa PBC adalah salah satu kekuatan pendorong di balik *knowledge sharing* dengan karyawan. Perusahaan menerapkan PBC sebagai mesin *knowledge sharing*. Sejalan dengan Chennamaneni, Teng, & Raja(2012), yang menegaskan bahwa terdapat hubungan positif PBC dengan terbentuknya kegiatan *knowledge sharing*. Demikian pula temuan Ryu, Ho, & Han(2003) yang mengemukakan bahwasanya PBC yang kurang berpengaruh negative terhadap terciptanya kegiatan *knowledge sharing*.

Iklm Organisasi dan *Knowledge Sharing*

Iklm organisasi mengarah kepada persepsi serta perasaan karyawan mengenai lingkungannya. Iklm organisasi kolaboratif mendorong karyawan untuk *knowledge sharing*. Peningkatan proses kegiatan *knowledge sharing*, perusahaan membentuk kondisi dan lingkungan kerja positif antar karyawan mereka untuk memfasilitasi *knowledge sharing*. Sejalan dengan Al-Kurdi et al.(2020), mengemukakan bahwasanya iklm organisasi secara positif mempengaruhi keputusan untuk ikut serta dalam kegiatan *knowledge sharing*. Di sisi lain, aspek pemerataan dan hubungan antar anggota ditekankan sebagai bagian budaya organisasi yang menumbuhkan kegiatan *knowledge sharing*.

Iklm organisasi yang mendukung lahirnya kegiatan *knowledge sharing* antar karyawan juga dipengaruhi oleh kepercayaan. Dengan kata lain, kemampuan satu pihak untuk memantau tindakan pihak lain dengan harapan bahwasanya satu pihak akan bertindak tertentu yang penting bagi pihak lainnya, terlepas dari kemampuan mengendalikan atau memantau pihak lainnya. Kukko(2013), menjelaskan bahwasanya kekurangan kepercayaan antar karyawan akan menghambat pelaksanaan kegiatan *knowledge sharing*.

Faktor esensial dalam iklm organisasi yang mendorong terciptanya *knowledge sharing* adalah kepemimpinan. Kepemimpinan mempengaruhi hubungan antara pemimpin dan anggotanya untuk mencapai tujuan bersama. Pemimpin harus mampu menciptakan kondisi dimana persaingan antar bawahan mengarah pada kerjasama tim yang baik dan memaksimalkan kinerja. Salah satu ciri kerja sama tim yang baik adalah adanya pertukaran pengetahuan antar karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwasanya tidak hanya kepercayaan terhadap lingkungan kerja, gaya kepemimpinan manajer sangat menentukan dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif.

peran kepemimpinan memiliki dampak yang luar biasa pada praktik manajemen pengetahuan dan *knowledge sharing* dalam suatu organisasi.

Kesimpulan

Hal demikian memperlihatkan bahwasanya kemudahan akses sumber daya maupun elemen melaksanakan kegiatan *knowledge sharing*, maka semakin besar peluang karyawan untuk menjalankan kegiatan tersebut. Norma subyektif mempengaruhi niat untuk *knowledge sharing* antara karyawan industri *startup* di Jakarta dan sekitarnya. Maka menjelaskan bahwasanya peran lingkungan sekitar, seperti keluarga karyawan, teman sejawat, dan orang terdekat lainnya menjadi penentu kemauan untuk melakukan kegiatan *knowledge sharing*. Sehingga sikap dan pandangan mengenai kegiatan *knowledge sharing* mempengaruhi niat individu. Hal demikian menjelaskan bahwasanya rasa saling percaya yang dimiliki para karyawan dapat melahirkan iklim organisasi untuk mendukung terciptanya kegiatan *knowledge sharing*. Sehingga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi terciptanya iklim organisasi yang dapat menumbuhkan kegiatan *knowledge sharing*.

Daftar Pustaka

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing Interpersonal Trust in Knowledge-Sharing Networks. *Academy of Management Executive*, 17(4). Retrieved from <https://www.researchwithrutgers.com/en/publications/nurturing-interpersonal-trust-in-knowledge-sharing-networks>
- Ajzen, I. (2006). *Constructing a Theory of Planned Behavior Questionnaire*. University of Massachusetts Amherst. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/235913732_Constructing_a_Theory_of_Planned_Behavior_Questionnaire
- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The Role of Organisational Climate in Managing Knowledge Sharing Among Academics in Higher Education. *International Journal of Information Management*, 50. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/The-role-of-organisational-climate-in-managing-in-Al-Kurdi-El-Haddadeh/4ce13679f6c1fbc6adcaeb008b2bab1ca71e1a69>
- Chennamaneni, A., Teng, J. T. C., & Raja, M. K. (2012). A Unified Model of Knowledge Sharing Behaviours: Theoretical Development and Empirical Test. *Behaviour & Information Technology*, 31(11). Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0144929X.2011.624637>
- Denison, D. (1996). What Is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of*

- Management Review*, 21(3). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/30838277_What_Is_the_Difference_Between_Organizational_Culture_and_Organizational_Climate_A_Native%27s_Point_of_View_on_a_Decade_of_Paradigm_Wars
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/233897090_Belief_attitude_intention_and_behaviour_An_introduction_to_theory_and_research/link/55ad2c1b08ae98e661a405b0/download
- Gaál, Z., Szabó, L., Obermayer, N. D., & Csepregi, A. (2015). Exploring the Role of Social Media in Knowledge Sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 13(3). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/289991763_Exploring_the_Role_of_Social_Media_in_Knowledge_Sharing
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6). Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/The-cross-level-effects-of-culture-and-climate-in-Glisson-James/475c7b5109703d9ab7af176da1dac719d6a9995d>
- Gray, R. (2008). How it Feels to Work here: Improving Organisational Climate. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review*, 8(9). Retrieved from <https://cgscholar.com/bookstore/works/how-it-feels-to-work-here>
- Hippel, E. von. (1994). “Sticky Information” and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation. *Management Science*, 40(4). Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2632751>
- Inuzuka, A. (2009). Do Corporate Mergers Bring about New Combinations of Knowledge? Empirical Evidence from Patent Data. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 3(1). Retrieved from <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJKMS.2009.023465>
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/249674675_Knowledge_Sharing_in_Organizations_A_Conceptual_Framework
- Kukko, M. (2013). Knowledge Sharing Barriers in Organic Growth: A Case Study from a Software Company. *The Journal of High Technology Management Research*, 24(1). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/257467211_Knowledge_sharing_barriers_in_organ

- ic_growth_A_case_study_from_a_software_company
- Lam, A. (2000). Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 21(3). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/230557628_Tacit_Knowledge_Organizational_Learning_and_Societal_Institutions_An_Integrated_Framework
- Lee, C., & Ha, B.-C. (2018). The Impact of Buyer-Supplier Relationships' Social Capital on Bi-Directional Information Sharing in the Supply Chain. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/323082531_The_impact_of_buyer-supplier_relationships%27_social_capital_on_bi-directional_information_sharing_in_the_supply_chain
- Myers, D. ., & Twenge, J. . (2016). *Social Psychology* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S., Burt, R. S., & Camerer, C. F. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3). *The Academy of Management Review*, 23(3). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/50313187_Not_So_Different_After_All_A_Cross-discipline_View_of_Trust
- Ryu, S., Ho, S., & Han, I. (2003). Knowledge Sharing Behavior of Physicians in Hospitals. *Expert Systems with Applications*, 25(1). Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/Knowledge-sharing-behavior-of-physicians-in-Ryu-Ho/0a9b3dc3f46ca655869db789a0d1823d3141fb39>
- Vijayasathy, L. R. (2004). Predicting Consumer Intentions to Use on-line Shopping: The Case for an Augmented Technology Acceptance Model. *Information & Management*, 41(6). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S037872060300123X?via%3Dihub>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 20(2). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482209000904>