

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Kajian Pelaksanaan Program

Sebagai dasar pemikiran untuk melakukan penelitian ini, maka terlebih dahulu mendefinisikan pelaksanaan dan program. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia *online*, pelaksanaan berasal dari kata laksana yang artinya proses, cara, perbuatan melaksanakan (rancangan, keputusan, dan sebagainya).<sup>1</sup> Hasibuan (2006) mengungkapkan bahwa program adalah

*Suatu jenis rencana yang jelas dan konkret karena di dalamnya sudah tercantum sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, dan waktu pelaksanaan yang telah ditetapkan.<sup>2</sup>*

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan pelaksanaan program adalah serangkaian kegiatan yang telah dirancang dan dilakukan oleh individu maupun kelompok berbentuk pelaksanaan kegiatan yang didukung kebijaksanaan, prosedur, dan sumber daya dimaksudkan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

---

<sup>1</sup> <https://kbbi.web.id/program> diakses pada 14 September 2017 pukul 18.30

<sup>2</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hlm. 72

## B. Kajian Teknologi Pendidikan

Teknologi Pendidikan merupakan suatu bidang keilmuan yang telah mengalami banyak perubahan. Setiap perubahan yang terjadi dalam Teknologi Pendidikan dari masa ke masa terus memperkenalkan konsep baru yang semakin mempengaruhi berbagai bidang kehidupan, khususnya bidang pendidikan. Teknologi bukan lagi dipandang sebagai suatu alat atau mesin . Dalam Teknologi Pendidikan, teknologi merupakan proses, sumber, atau sistem berpikir untuk mempermudah pekerjaan manusia, memperoleh nilai tambah serta memecahkan masalah. Hal ini tergambar dalam definisi Teknologi Pendidikan menurut (AECT 2004), yaitu

*Educational Technology is the study and ethical practice of facilitating learning and improving performance by creating, using, and managing appropriate technological processes and resources.*<sup>3</sup>

Definisi tersebut memiliki arti yaitu teknologi pendidikan adalah studi dan praktek etis memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja dengan cara menciptakan, menggunakan dan mengelola sumber-sumber teknologis, proses-proses teknologis yang sesuai.

Dalam definisi Teknologi Pendidikan di atas terdapat dua misi yang ingin diwujudkan oleh Teknologi Pendidikan. Misi memfasilitasi belajar dilakukan dengan merancang lingkungan, mengorganisasikan

---

<sup>3</sup> Dewi Salma Prawiradilaga, *Wawasan Teknologi Pendidikan*, (Jakarta: Kencana, 2012) hlm. 31

sumber-sumber dan menyediakan peralatan yang kondusif untuk mendukung proses pembelajaran sesuai kebutuhan. Misi meningkatkan kinerja dilakukan dengan memberikan cara yang terbaik untuk mendapat kemampuan baru yang dapat bermanfaat bagi lingkungan seorang individu.

### **C. Kajian Teknologi Kinerja**

#### **1. Definisi Teknologi Kinerja**

Istilah Teknologi Kinerja berasal dari kata teknologi dan kinerja. Kata teknologi disini bukan diartikan sebagai sebuah mesin melainkan sebagai studi ilmiah dari masalah praktis. Dalam konteks Teknologi Kinerja, teknologi mengacu pada penerapan prosedur yang diperoleh dari penelitian ilmiah dan pengalaman praktis untuk mengatasi masalah praktis (Clark and Sugrue, 1990; Hawkrigde, 1976; Stolovich and LaRocque, 1983).<sup>4</sup> Kinerja adalah sesuatu yang dilakukan oleh karyawan, termasuk di dalamnya adalah aspek kognitif atau berpikir, sikap, sistem nilai yang dianutnya, keputusan, cara pandang, dan berinteraksi.<sup>5</sup> Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan

---

<sup>4</sup> Harold D. Stolovich, *Handbook of Human Performance Technology: a comprehensive guide for analyzing and solving performance problems in organization*, (California: Jossey-Bass Inc, 1992), hlm.

4

<sup>5</sup> Prawiradilaga, *Op.Cit.*, hlm. 163

konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998:15).<sup>6</sup> Kinerja (*performance*) juga dapat diartikan sebagai hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibanding dengan standar yang telah ditentukan).

Dengan demikian kinerja adalah hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang yang di dalamnya terdapat aspek kognitif atau berpikir, sikap, sistem nilai yang dianut, keputusan, cara pandang, dan berinteraksi, semua komponen itu dikelola dan dapat diukur menggunakan standar yang telah ditentukan. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Organisasi Profesi ISPI (2005) merumuskan teknologi kinerja seperti,

*A systematic approach to improving productivity and competence, uses a set of methods, and procedures-and a strategy for solving problems-for realizing opportunities related to the performance of people.*<sup>7</sup>

Pendekatan sistematis untuk meningkatkan produktivitas dan kompetensi, menggunakan metode dan prosedur serta strategi

---

<sup>6</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010), hlm. 7

<sup>7</sup> *Ibid.*, hlm.162

pemecahan masalah untuk menyadari kesempatan yang berkaitan dengan kinerja seseorang.

Berdasarkan pengalaman Pershing (2008) berinteraksi dengan klien dan mahasiswanya, Pershing merumuskan teknologi kinerja sebagai,

*Human Performance Technology is the study and ethical practice of improving productivity in organizations by designing and developing effective interventions that are result-oriented, comprehensive and systematic.*<sup>8</sup>

Studi dan praktik etis dalam meningkatkan produktivitas dalam organisasi dengan cara merancang dan mengembangkan intervensi yang efektif yang berorientasikan hasil, komprehensif atau menyeluruh, dan sistematis.

Dengan demikian, teknologi kinerja adalah studi dan praktik etis dalam meningkatkan produktivitas seseorang dalam organisasi dengan cara merancang dan mengembangkan intervensi yang berorientasi hasil, menyeluruh dan sistematis untuk memecahkan masalah.

## **2. Intervensi dalam Teknologi Pendidikan**

Sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi sangat mempengaruhi perkembangan organisasi. Tingkat pencapaian tujuan organisasi akan bergantung pada kinerja SDM sebagai pelaksana

---

<sup>8</sup> Prawiradilaga, *Op.Cit.*, hlm.161

pencapaian tujuan suatu organisasi. Oleh karena itu, diperlukan intervensi untuk dapat selalu mencari solusi atas masalah kinerja yang terjadi.

Stolovich dan Keeps (1992) mengelompokkan intervensi sebagai *instructional* (pembelajaran) dan *non-instructional* (non-pembelajaran). Intervensi kategori pembelajaran dipersiapkan untuk membelajarkan seluruh karyawan dan SDM yang ada pada suatu organisasi agar menjadi lebih berdaya dan mampu memenuhi tantangan serta meningkatkan mutu organisasi mereka. Termasuk dalam kategori ini ialah berbagai program pelatihan, di kelas (*real time*), sampai dengan pelatihan jarak jauh (*distance training*), belajar akselerasi, pembelajaran mandiri.<sup>9</sup> Adapun kelompok kedua adalah intervensi yang disiapkan untuk mengubah atau mengoptimalkan fungsi setiap elemen organisasi. Termasuk di antaranya seleksi calon karyawan sebelum direkrut, perubahan budaya organisasi, sistem insentif, dan sebagainya.<sup>10</sup>

Intervensi menurut Pershing (2008), menguraikan intervensi jenjang pekerja dan tim untuk merujuk pada intervensi pembelajaran di atas. Istilah ini menekankan pendekatan proses belajar seperti pelatihan jarak jauh dan sebagainya bertujuan menyentuh langsung

---

<sup>9</sup> Prawiradilaga, *Op.Cit.*, hlm. 179

<sup>10</sup> *Ibid.*, hlm. 179

peningkatan kemampuan atau kompetensi langsung kepada setiap individu karyawan atau pekerja pada suatu organisasi. Asumsi untuk rumpun ini, pengetahuan dan ilmu baru akan membawa pembaruan, perubahan positif, atau gagasan baru yang bermanfaat bagi organisasi.<sup>11</sup> Intervensi yang dilakukan pada organisasi atau tempat kerja (*intervention at workplace and organization level*). Intervensi organisasi ini sebagai upaya organisasi bagi karyawannya untuk berinteraksi dan bekerja sama, bermuara pada upaya peningkatan berkelanjutan, dalam istilah manajemen mutu sebagai *continuous improvement*. Pengembangan organisasi, pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*), desain tempat kerja menjadi contoh-contoh dalam intervensi rumpun jenjang tempat kerja dan organisasi.<sup>12</sup> Penelitian ini berfokus pada intervensi organisasi dan tempat kerja dengan melaksanakan pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*).

---

<sup>11</sup> *Ibid.*, hlm. 180

<sup>12</sup> *Ibid.*, hlm. 180

## D. Kajian Organisasi Belajar

### 1. Pengertian Organisasi Belajar

Peter Senge seperti dikutip oleh Yusufhadi Miarso (2002) mengemukakan definisi organisasi belajar sebagai suatu disiplin untuk mengembangkan potensi kapabilitas individu dalam organisasi.<sup>13</sup>

Pedler dan Dixon di dalam Beardwell dan Holden (2001) mendefinisikan organisasi belajar sebagai organisasi yang memfasilitasikan pembelajaran bagi anggotanya dan mentransformasikan secara sadar dalam konteks organisasi. Adapun maksud dan tujuan penggunaan proses belajar pada level individual, kelompok dan organisasi adalah untuk terus-menerus mentransformasikan organisasi untuk memenuhi kepuasan *stakeholder*.

Michael Marquardt seperti dikutip Swanson dan Holton (2001) mendefinisikan organisasi belajar sebagai suatu organisasi yang belajar secara kolektif dan bersemangat, dan terus menerus mentransformasikan dirinya pada pengumpulan, pengelolaan dan penggunaan pengetahuan yang lebih baik bagi keberhasilan perusahaan. Memberdayakan sumber daya manusianya baik di dalam atau di luar perusahaan untuk belajar sambil bekerja. Memanfaatkan

---

<sup>13</sup> Dewi S. Prawiradilaga & Eveline Siregar, *Mozaik Teknologi Pendidikan*, (Jakarta:Kencana, 2008), hlm 138

teknologi untuk mengoptimalkan baik pembelajaran maupun produktivitas kerja.<sup>14</sup>

Sebuah organisasi dapat dikatakan sebagai organisasi belajar apabila organisasi tersebut dapat memfasilitasi setiap anggotanya untuk terus belajar dengan cara menciptakan, mendapatkan, dan mengelola pengetahuan sehingga dapat mengoptimalkan produktivitas kerja sampai kepada mencapai tujuan organisasi yang telah dirancang.

## **2. Lima Disiplin Organisasi Belajar<sup>15</sup>**

### **1) Berpikir Sistem (*Systems Thinking*)**

Setiap usaha manusia, termasuk bisnis, merupakan sistem karena senantiasa merupakan bagian dari jalinan tindakan atau peristiwa yang saling berhubungan, meskipun hubungan itu tidak selalu tampak. Oleh karena itu organisasi harus mampu melihat pola perubahan secara keseluruhan, dengan cara berpikir bahwa segala usaha manusia saling berkaitan, saling memengaruhi dan membentuk sinergi.

### **2) Penguasaan Pribadi (*Personal Mastery*)**

Setiap orang harus mempunyai komitmen untuk belajar sepanjang hayat dan sebagai anggota organisasi perlu

---

<sup>14</sup> *Ibid.* hlm. 139-140

<sup>15</sup> *Ibid.* hlm. 138-139

mengembangkan potensinya secara optimal. Penguasaan pribadi ini merupakan suatu disiplin yang antara lain menunjukkan kemampuan untuk senantiasa mengklarifikasi dan mendalami visi pribadi, memfokuskan energi, mengembangkan kesabaran, dan memandang realitas secara objektif.

### 3) Pola Mental (*Mental Models*)

Setiap orang mempunyai pola mental tentang bagaimana ia memandang dunia di sekitarnya dan bertindak atas dasar asumsi atau generalisasi dari apa yang dilihatnya itu. Oleh karena itu, setiap orang perlu berpikir secara reflektif dan senantiasa perbaiki gambaran internalnya mengenai dunia sekitarnya, dan atas dasar itu bertindak dan mengambil keputusan yang sesuai.

### 4) Visi Bersama (*Shared Vision*)

Organisasi yang berhasil berusaha mempersatukan orang-orang berdasarkan identitas yang sama dan perasaan senasib. Hal ini perlu dijabarkan dalam suatu visi yang dimiliki bersama. Visi bersama adalah komitmen dan tekad dari semua orang dalam organisasi, bukan sekadar kepatuhan terhadap pimpinan.

### 5) Belajar Beregu (*Team Learning*)

Belajar beregu diawali dengan dialog yang memungkinkan regu itu menemukan jati dirinya. Dengan dialog ini berlangsung kegiatan

belajar untuk memahami pola interaksi dan peran masing-masing anggota dalam regu. Belajar beregu merupakan unsur penting, karena regu bukan perorangan merupakan unit belajar utama dalam organisasi.

## **E. Kajian Knowledge Management**

### **1. Definisi *Knowledge Management* (KM)**

Sebelum memahami istilah KM lebih dalam, tentunya harus memahami istilah knowledge terlebih dahulu. Menurut Drucker (1988) mendefinisikan knowledge sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif dari tindakan sebelumnya. Menentukan suatu informasi apakah dapat dikualifikasikan sebagai *knowledge* atau tidak juga sangat ditentukan oleh kondisi yang subjektif atau konteks di mana seorang individu berada. *Knowledge* lebih kompleks dari informasi, informasi dihasilkan dari pengorganisasian data ke dalam format-format yang lebih memberi makna. *Knowledge* adalah hasil interpretasi informasi berdasarkan pemahaman seseorang dan interpretasi ini dipengaruhi personalitas pemilik informasi itu, karena

didasarkan pada judgement dan intuisi; *knowledge* menyatukan kepercayaan, sikap, dan perilaku. (Lee dan Yang, 2000).

Definisi KM menurut Dalkir (2011:4), KM adalah sebuah koordinasi sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses, dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan value melalui penggunaan ulang dan inovasi. Menurut Rigby (2009) dalam buku Dalkir (2011:5-6), KM mengembangkan sistem dan proses untuk mendapatkan dan berbagi aset kepandaian. Ini meningkatkan generasi berdasarkan kegunaan, dapat dipertanggungjawabkan, dan informasi penuh arti dan mencari agar meningkatkan kedua hal, individu serta kelompok belajar. Menurut Ramanujan & Kesh (2004) KM dapat dijelaskan sebagai,

*the potent skills and capabilities of every organization to inspect, collect, administer and spread the knowledge of individuals and groups within its department. KM makes sure that the methods implemented to deal with this knowledge is and will consequently improve the overall performance.*<sup>16</sup>

KM dapat didefinisikan sebagai keterampilan dan kemampuan pada sebuah organisasi untuk memeriksa, mengumpulkan, mengelola dan menyebarkan pengetahuan individu dan kelompok di dalam sebuah organisasi. KM memastikan bahwa semua metode diterapkan untuk membagikan pengetahuan dan akan menghasilkan peningkatan

---

<sup>16</sup> Hassandoust, Farkhondeh dan Mehdy Kazerouni, Jurnal: "Implications Knowledge Sharing through E-Collaboration and Communication Tools", hlm. 3

kinerja. Ramanujan dan Kesh juga menyatakan bahwa satu-satunya cara dalam menangkap tacit knowledge yaitu dengan melakukan metode komunikasi efektif dan *sharing*.

Berdasarkan penjelasan di atas, KM dapat didefinisikan sebagai sebuah upaya yang sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk memeriksa, mengumpulkan, mengelola dan menyebarkan pengetahuan individu dan kelompok di dalam sebuah organisasi. Pengetahuan sangat bermakna dan dijadikan aset bagi sebuah organisasi yang dapat menghasilkan peningkatan SDM dalam sebuah organisasi.

## **2. Model Konversi Pengetahuan Socialization, Externalization, Combination, Internalization (SECI)**

Dalam proses *knowledge management*, terdapat dua jenis *knowledge*, yaitu *tacit knowledge* (pengetahuan terbatinkan) dan *explicit knowledge* (pengetahuan terdokumentasi). *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang belum didokumentasikan, yang biasanya masih ada di kepala masing-masing orang, sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang sudah didokumentasikan sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan distribusikan. *Tacit knowledge* yang dimiliki oleh setiap orang di dalam sebuah organisasi merupakan hal yang penting untuk dikelola dan dibagikan kepada

anggota organisasi lainnya dengan tujuan untuk memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja setiap sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi. Proses penginternalisasian *tacit knowledge* menuju *explicit knowledge* dapat menggunakan model konversi pengetahuan SECI yang diperkenalkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995)<sup>17</sup>

Model SECI terdiri dari *Socialization* (Sosialisasi), *Externalization* (Eksternalisasi), *Combination* (Kombinasi) dan *Internalization* (Internalisasi). Berikut penjelasannya:

a) *Socialization* (Sosialisasi)

Proses sosialisasi antar sumber daya manusia (SDM) di organisasi salah satunya dilakukan melalui pertemuan tatap muka (rapat, diskusi, dan pertemuan bulanan). Melalui pertemuan tatap muka ini, SDM dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman sehingga tercipta pengetahuan baru bagi mereka. Rapat dan diskusi yang dilakukan secara berkala harus memiliki notulen rapat. Notulen rapat ini kemudian menjadi bentuk eksplisit (dokumentasi) dari pengetahuan. Proses sosialisasi juga dapat dilakukan melalui pendidikan dan

---

<sup>17</sup> Ismail Nawawi, *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2012) hlm. 7-8

pelatihan (*training*) dengan mengubah *tacit knowledge* para karyawan.<sup>18</sup>

b) *Externalization* (Eksternalisasi)

Merupakan proses mengartikulasi *tacit knowledge* menjadi konsep yang jelas. Dukungan terhadap proses eksternalisasi ini dapat diberikan dengan mendokumentasikan notulen rapat (bentuk eksplisit dari pengetahuan yang tercipta saat diadakannya pertemuan) ke dalam bentuk elektronik, untuk kemudian dapat dipublikasikan kepada mereka yang berkepentingan.<sup>19</sup>

c) *Combination* (Kombinasi)

Proses konversi pengetahuan melalui kombinasi adalah mengkombinasikan berbagai pengetahuan eksplisit yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem manajemen pengetahuan. Media untuk proses ini dapat dilakukan melalui intranet (forum diskusi), *database* organisasi dan intranet untuk memperoleh sumber eksternal. Informasi organisasi dianalisis dan dikelola, baik yang terstruktur (*database*) maupun yang tidak terstruktur (dokumen, laporan, notulen).<sup>20</sup>

d) *Internalization* (Internalisasi)

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, hlm. 5

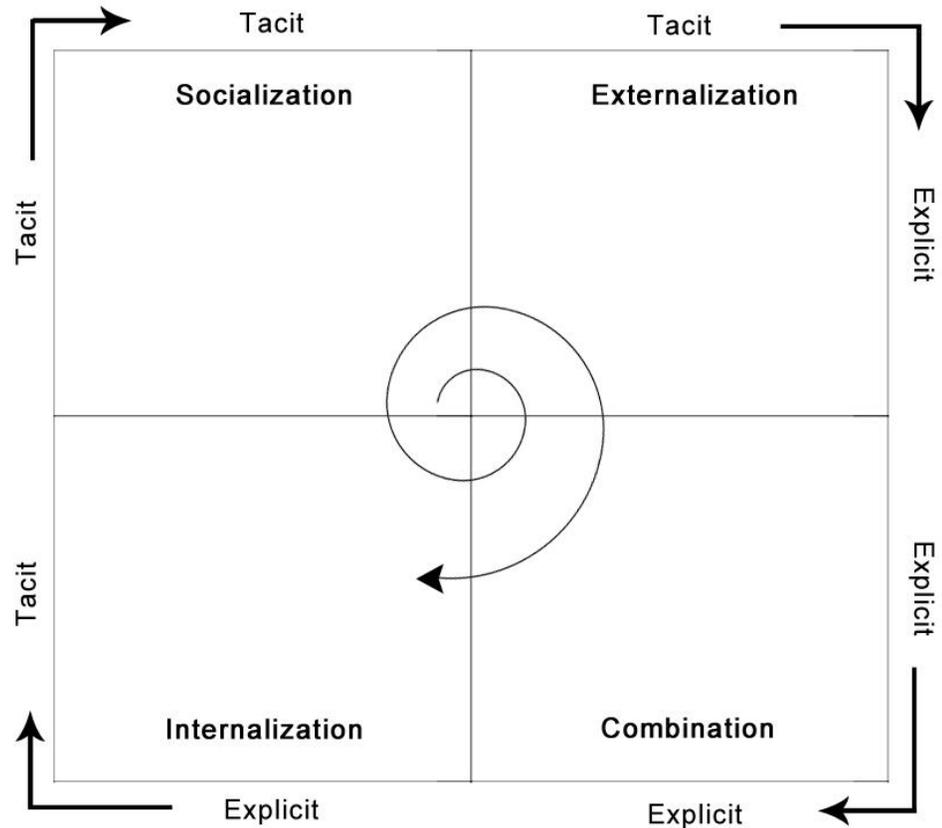
<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> *Ibid.*, hlm. 6

Semua dokumen data, informasi, dan pengetahuan yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Pada proses ini terjadi peningkatan pengetahuan sumber daya manusia. Sumber pengetahuan eksplisit dapat diperoleh melalui media intranet (*database organisasi*), surat edaran atau surat keputusan, papan pengumuman dan intranet serta media massa sebagai sumber eksternal. Untuk dapat mendukung proses ini, sistem perlu memiliki alat bantu pencarian dan pengambilan dokumen. Selain itu, pendidikan dan pelatihan (*training*) dapat mengubah berbagai pelajaran tertulis (*explicit knowledge*) menjadi *tacit knowledge* pada karyawan.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> *Ibid.*



Gambar 2.1 Model KM SECI<sup>22</sup>

(Sumber: Manajemen Pengetahuan karya Ismail Nawawi)

## F. Kajian Knowledge Sharing

### 1. Definisi *Knowledge Sharing* (KS)

*Knowledge Sharing* adalah salah satu proses utama dalam KM (*knowledge management*) yang selama ini lebih ditunjukkan untuk

<sup>22</sup> *Ibid.*, hlm. 7

memaksimalkan pemanfaatan pengetahuan melalui pendistribusian pengetahuan kepada anggota organisasi yang memerlukannya.

*Knowledge Sharing* adalah proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang memerlukan melalui metoda dan media yang variatif.<sup>23</sup>

*Knowledge sharing refers to the provision of task information and know-how to help others and to collaborate with others to solve problems, develop new ideas, or implement policies or procedures* (Cummings, 2004; Pulakos et al., 2003).<sup>24</sup> Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan penyediaan informasi mengenai tugas dan cara membantu dan berkolaborasi dengan orang lain untuk memecahkan masalah, membangun ide baru atau menerapkan kebijakan atau prosedur. Berbagi pengetahuan dapat terjadi melalui pertemuan tatap muka dengan anggota lain, mendokumentasikan, mengorganisasikan dan menangkap pengetahuan dari orang lain atau untuk orang lain.

---

<sup>23</sup> Lumbantobing, *Op.cit.*, hlm. 24

<sup>24</sup> S. Wang, R.A Noe, Jurnal: "Human Resource Management Review 20" (Elsevier, 2010), hlm. 117

Berdasarkan penjelasan mengenai KS, maka KS dapat didefinisikan sebagai proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan yang terdiri dari penyediaan informasi mengenai tugas dan cara membantu dan berkolaborasi dengan orang lain untuk memecahkan masalah, membangun ide baru atau menerapkan kebijakan atau prosedur dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang memerlukan.

## **2. Knowledge Sharing sebagai Inti dari Knowledge Management**

Menurut Tannebaum (1998), Manajemen pengetahuan mencakup berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*). Tanpa berbagi pengetahuan, upaya manajemen pengetahuan akan gagal.<sup>25</sup> Menurut Tobing (2007), inti dari manajemen pengetahuan adalah *knowledge sharing*, karena melalui *knowledge sharing*, terjadi peningkatan *value* dari *knowledge* yang dimiliki perusahaan.

Peran *knowledge sharing* semakin penting khususnya ketika KM tradisional yang didominasi proses-proses rekayasa pengetahuan berbasis IT, sudah bergeser ke KM yang semakin *soft*, sosial dan humanis. KM tradisional didominasi oleh aktivitas dan proses-proses pembangunan sistem berbasis IT dan digitalisasi *knowledge* dari *tacit*

---

<sup>25</sup> Ismail Nawawi, *Op.Cit.*, hlm. 2

menjadi *explicit knowledge*. Dengan semakin berkembangnya teknologi web yang saat ini sudah mulai memasuki generasi web yang kedua (web2.0), membawa perubahan terhadap KM. Dalam *white paper* IBM (2008) kita temukan berbagai pernyataan yang bersifat transformatif, antara lain:

- Dengan web 2.0, *knowledge* tidak lagi di-*managed*, tetapi di-*shared*.
- Perusahaan tidak lagi menjadi sumber *knowledge* yang utama bagi karyawan, tetapi setiap orang yang terkoneksi dengan karyawan tersebut.
- Tidak ada lagi formalisasi pengkategorian (taksonomi) pengetahuan, tetapi yang muncul adalah *folksonomy* (*social tags* yang dinamis, fleksibel, organik, dan merefleksikan intelijen kolektif dari pengguna, atau dengan perkataan lain yang melakukan taksonomi bukan lagi staf unit KM secara terpusat, tetapi adalah pengguna KM itu sendiri)<sup>26</sup>

Dengan demikian *knowledge* tidak lagi dapat diperlakukan sebagai komoditi yang dikontrol dan diproses secara ketat, tetapi semakin cair dan mengalir dari *people to people* melalui diskusi, *social network* (*Facebook, Twitter, Youtube, e-mail*) dan berbagai fasilitas lainnya untuk mengkoneksikan jaringan dan membagi pengetahuan.

---

<sup>26</sup> *Ibid.*, hlm. 19

Generasi KM berikutnya lebih melibatkan dan berfokus pada manusia, yang tujuannya adalah menciptakan suatu lingkungan yang lebih kondusif bagi *knowledge sharing*, suatu lingkungan di mana anggota organisasi berkolaborasi yang dilandasi saling percaya (*common trust*), identitas bersama, minat bersama, dan yang harus diikat oleh kepentingan organisasi di mana mereka berada.

Dengan demikian, manajemen pengetahuan (*knowledge management*) tak dapat dipisahkan dari berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Berbagi pengetahuan merupakan bagian yang mendukung terjadinya sebuah proses manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan merupakan proses dalam menciptakan, mendapatkan dan mengelola pengetahuan berdasarkan kegunaan, dimana pengetahuan itu harus dapat dipertanggungjawabkan dengan cara menyeleksi pengetahuan itu sesuai dengan kebutuhan individu atau organisasi yang mungkin dapat membantu memecahkan masalah atau meningkatkan kinerja seseorang dalam organisasi.

### **3. Proses Penciptaan Pengetahuan (*Knowledge Creation*) pada Organisasi**

Menurut Tiwana (2000), proses penciptaan dan penangkapan pengetahuan melalui proses operasional, *explicit knowledge* di-capture dalam bentuk dokumen yang dihasilkan oleh siklus operasional serta

dari dokumen eksternal, publikasi, situs web dan seminar.<sup>27</sup> Ikujiro Nonaka (1994) menuliskan jurnal tentang proses penciptaan pengetahuan. Di dalam jurnalnya, pengetahuan dinyatakan sebagai aset yang berharga bagi sebuah organisasi. Sebuah organisasi dapat terus berkembang apabila pengetahuan setiap sumber daya manusia terus menerus dihargai. Inovasi-inovasi akan terus berkembang sesuai dengan perkembangan pengetahuan yang ada di dalam organisasi. Pengetahuan tidak muncul begitu saja, tetapi terdapat proses dalam menciptakan sebuah pengetahuan. Bagian ini akan menjelaskan bagaimana proses penciptaan pengetahuan sebagai dasar terlaksananya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).

**a. *Enlarging Individual's Knowledge* (proses pengembangan pengetahuan individu)**

Kualitas pengetahuan dari setiap individu tergantung dari pengalaman yang dimiliki setiap individu. Terdapat dua faktor yang mempengaruhi pengetahuan seseorang yaitu keberagaman pengalaman dan pengalaman yang dijadikan sumber pengetahuan. Keberagaman pengalaman dapat dihasilkan melalui kegiatan yang bervariasi, tidak terpaku pada sebuah kegiatan rutin sehingga akan menghasilkan pemikiran yang kreatif. Kegiatan

---

<sup>27</sup> Lumbantobing, *Op.Cit.*, hlm. 18

yang bervariasi ini biasanya difasilitasi oleh organisasi atau perusahaan, seperti pelatihan, *workshop*, seminar atau kegiatan yang merupakan intervensi pembelajaran karyawan lainnya.

Pengalaman yang dijadikan sumber pengetahuan dapat terbentuk oleh komitmen individu untuk mau belajar saat mendapat sebuah pengalaman yang nantinya akan membentuk sebuah pengetahuan.

Pengetahuan yang terdapat dalam proses ini merupakan pengetahuan terbatinkan (*tacit knowledge*) yang harus disebarakan atau ditransfer agar setiap individu dapat semakin menambah atau memperluas pengetahuan terbatinkannya.<sup>28</sup> Pengalaman yang dijadikan sumber pengetahuan dapat dilakukan dengan cara berinteraksi dengan rekan kerja mengenai pengalaman, cara pandang, membaca buku, artikel terpercaya yang terdapat pada internet, media massa dan media sosial.

**b. *Sharing Tacit Knowledge and Conceptualization* (proses membagikan pengetahuan terbatinkan dan konseptualisasi)**

Dalam proses pertukaran pengetahuan, masing-masing individu akan membentuk cara pandangnya sendiri. Untuk mencapai sebuah pemikiran bersama di dalam organisasi. Maka,

---

<sup>28</sup> Ikujiro Nonaka, Jurnal: "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation" *Organization Science Vol.5 No.1*, (The Institute of Management Sciences, 1994), hlm. 21

setiap pengetahuan individu harus dikelola dengan baik. Pengelolaan pengetahuan di dalam organisasi akan menghasilkan cara pandang bersama dalam sebuah organisasi, sehingga cara pandang tidak lagi secara individual. Proses ini akan membentuk kepercayaan antar individu, komunikasi antar individu, kebebasan menyampaikan ide dan perbedaan pendapat. Kepercayaan antar individu dapat diwujudkan dengan memperhatikan individu lain saat berbicara, memberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat dan mencatat pengetahuan yang dibagikan.

Konseptualisasi dapat terwujud dalam komunikasi antar individu. Dalam sebuah komunikasi yang baik, setiap individu harus menyampaikan atau membagikan pengetahuannya secara tersusun dan sistematis, melakukan dialog antar individu atau diskusi yang berjalan dengan lancar dan baik. Setiap individu juga harus memiliki kebebasan dalam menyampaikan ide, antusiasme dalam menyampaikan pendapat atau ide, setiap individu tidak hanya berdiam diri setelah mendapat pengetahuan baru yang dibagikan. Dengan adanya antusiasme tersebut, maka terciptalah perbedaan pendapat ini yang akan terus membuat pengetahuan berkembang dan mengalami peningkatan.<sup>29</sup> Individu harus

---

<sup>29</sup> *Ibid.*, hlm. 24

menanggapi perbedaan pendapat dengan positif dan menerima perbedaan pendapat sebagai pengetahuan yang baru dan juga mencatat perbedaan pendapat yang terjadi dalam *sharing* secara pribadi.

**c. *Crystallization* (proses pembentukan konsep pengetahuan)**

Dalam proses pembentukan konsep pengetahuan terdapat kelebihan pengetahuan. Dalam hal ini pengetahuan berupa materi inti dibagikan secara luas dan memicu individu untuk menyampaikan tanggapan, sudut pandang atau ide. Pengetahuan dan ide yang tercipta dari interaksi antar individu di dalam organisasi harus diwujudkan dalam bentuk konkrit ke dalam sebuah produk atau sistem. Pengetahuan tersebut kemudian diuji apakah dapat benar-benar digunakan dalam sebuah organisasi.<sup>30</sup> Pengujian pengetahuan dilakukan dengan diskusi atau *sharing* antar individu. Setiap individu dalam organisasi memiliki kesempatan untuk bertanya dan menyanggah pengetahuan yang disampaikan, berdasarkan berpikir kritis (*critical thinking*).

Pada tahap ini juga terjadi perbaikan konsep yang diwujudkan dengan melibatkan setiap individu untuk terlibat dalam diskusi setelah analisis pengetahuan dilakukan. Setelah perbaikan

---

<sup>30</sup> *Ibid.*, hlm. 25

konsep dilakukan, langkah berikutnya adalah pembentukan ulang konsep. Proses ini merupakan proses dilakukannya pengambilan kesimpulan yang melibatkan seluruh individu yang mengikuti kegiatan *sharing*.

**d. *The Justification and Quality of Knowledge* ( proses evaluasi pengetahuan)**

Pada tahap ini terjadi kegiatan memusatkan proses penciptaan pengetahuan untuk mempercepat proses *sharing*. Dalam program berbagi pengetahuan yang telah dirancang, maka pengetahuan yang dihasilkan perlu dinilai apakah pengetahuan tersebut dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya, hal ini dapat dilakukan dengan cara mencantumkan sumber pengetahuan yang didapatkan pada setiap materi yang dibagikan. Justifikasi adalah proses akhir pertemuan dan penyaringan pengetahuan, yang akan menentukan jangkauan pengetahuan yang tercipta<sup>31</sup>.

Pada tahap ini, pengetahuan yang telah terbentuk bersama antar individu akan dievaluasi sesuai dengan kebutuhan organisasi, apakah sesuai dengan visi dan cara pandang organisasi. Pemimpin organisasi dapat mengevaluasi

---

<sup>31</sup> *Ibid.*, hlm. 26

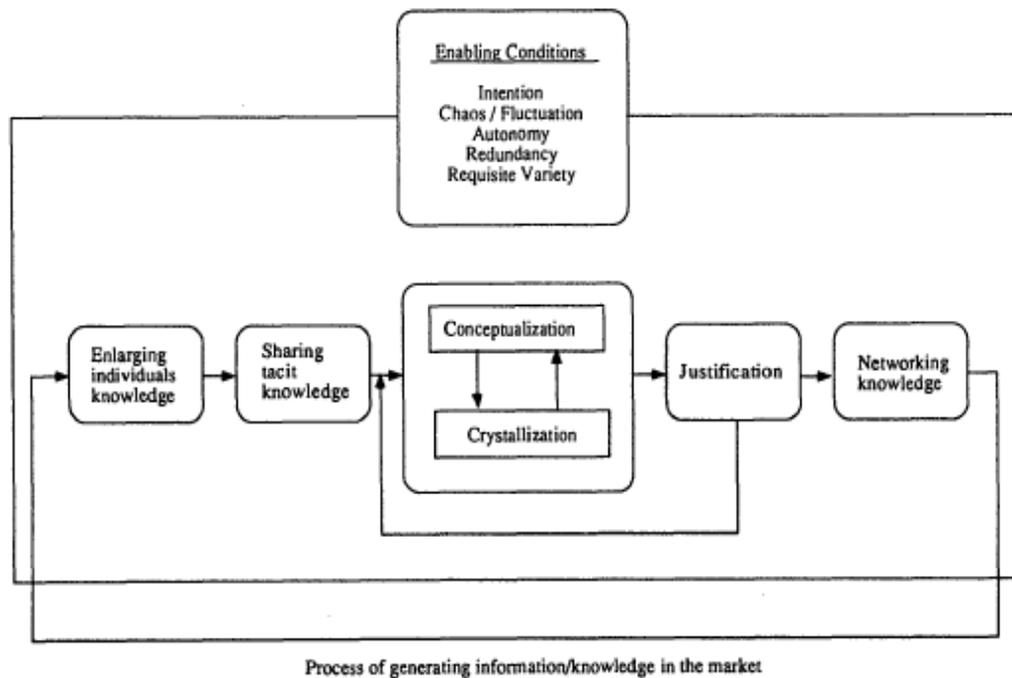
pengetahuan yang telah terbentuk. Evaluasi ini dilakukan setiap kali *sharing* dilakukan.

**e. *Networking Knowledge* (proses penyebaran pengetahuan kepada organisasi lain)**

Dalam tahap ini konsep pengetahuan individu telah terbentuk menjadi pengetahuan organisasi. Perlu diingat bahwa penciptaan pengetahuan dalam sebuah organisasi merupakan proses yang tidak pernah berhenti, proses siklus yang tidak dapat dibatasi dalam sebuah organisasi saja tetapi juga termasuk hubungan dengan lingkungan.<sup>32</sup> Dalam proses ini, setiap individu dalam organisasi menyediakan akses untuk membagikan pengetahuannya, hal ini dapat dilakukan dengan mendokumentasikan hasil pengetahuan yang dibagikan dalam bentuk catatan, video, ataupun cetakan hasil pengetahuan yang telah dicatat. Terdapat juga lembar presensi yang dapat dilihat. Pengetahuan dalam sebuah organisasi juga harus didistribusikan kepada organisasi lain. Sehingga pengetahuan terbatinkan organisasi dapat menjadi pengetahuan terbatinkan organisasi lain. Dalam hal ini setiap pengetahuan dapat diunggah ke dalam sebuah *website* organisasi yang dapat diakses oleh siapa saja.

---

<sup>32</sup> *Ibid.*, hlm. 27



Gambar 2.2

Proses Penciptaan Pengetahuan<sup>33</sup>  
 (Sumber: Jurnal Ikujiro Nonaka "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation")

## G. PT United Tractors, Tbk

### 1. Gambaran Umum PT United Tractors, Tbk

United Tractors (UT atau Perusahaan) adalah distributor peralatan berat terbesar dan terkemuka di Indonesia yang menyediakan produk-produk dari merek ternama dunia seperti Komatsu, UD Trucks, Scania, Bomag, Tadano, dan Komatsu Forest.

PT United Tractors, Tbk adalah perusahaan dengan sejarah panjang. Didirikan pada 13 Oktober 1972, UT melaksanakan

<sup>33</sup> *Ibid.*, hlm. 27

penawaran umum saham perdana di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada 19 September 1989 menggunakan nama PT United Tractors Tbk (UNTR), dengan PT Astra International Tbk sebagai pemegang saham mayoritas. Penawaran umum saham perdana ini menandai komitmen United Tractors untuk menjadi perusahaan kelas dunia berbasis solusi di bidang alat berat, pertambangan dan energi guna memberi manfaat bagi para pemangku kepentingan.

Saat ini jaringan distribusi PT UT mencakup 19 kantor cabang, 22 kantor pendukung, dan 11 kantor perwakilan di seluruh penjuru negeri. Tidak puas hanya menjadi distributor peralatan berat terbesar di Indonesia, Perusahaan juga memainkan peran aktif di bidang kontraktor penambangan dan baru-baru ini telah memulai usaha pertambangan batu bara. UT menjalankan berbagai bisnisnya melalui tiga unit usaha yaitu Mesin Konstruksi, Kontraktor Penambangan dan Pertambangan.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> <http://www.unitedtractors.com/id/company-profile> diakses pada 14 Oktober 2017 pukul 23.40

## **2. Visi, Misi, Peran dan Tanggungjawab Corporate University United Tractor**

### **A. Visi**

Menjadi perusahaan kelas dunia berbasis solusi di bidang alat berat, pertambangan dan energi, untuk menciptakan manfaat bagi para pemangku kepentingan.

### **B. Misi**

- a. Bertekad membantu pelanggan meraih keberhasilan melalui pemahaman usaha yang komprehensif dan interaksi berkelanjutan.
- b. Menciptakan peluang bagi insan perusahaan untuk dapat meningkatkan status sosial dan aktualisasi diri melalui kinerjanya.
- c. Menghasilkan nilai tambah yang berkelanjutan bagi para pemangku kepentingan melalui tiga aspek berimbang dalam hal ekonomi, sosial dan lingkungan.
- d. Memberi sumbangan yang bermakna bagi kesejahteraan bangsa.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> <http://www.unitedtractors.com/id/company-profile/vision-mission> diakses pada 14 Oktober 2017 pukul 23.41

### **3. Gambaran program Rabu *Sharing* pada Divisi *Corporate Environment Social Responsibility, Security, General Affair & Communication (CESRSGACOM)***

Divisi CESRSGACOM merupakan divisi *support* atau sebagai divisi pendukung dalam keberlangsungan PT United Tractors, Tbk. Setiap divisi di PT United Tractors diwajibkan melaksanakan berbagai strategi pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan. Salah satunya pada divisi CESRSGACOM yang melaksanakan Rabu *Sharing* yang berisi kegiatan berbagi pengetahuan antar karyawan. Kegiatan *sharing* ini dilaksanakan untuk mewujudkan nilai dari PT United Tractors, Tbk yaitu SOLUTION (*Serve, Organize, Leading, Uniqueness, Teamwork, Innovative, Open-Mind, Network*), melalui kegiatan ini juga diharapkan dapat mengedukasi karyawan dan melibatkan karyawan secara aktif untuk terus menyadari pentingnya pengetahuan setiap individu sebagai aset berharga dalam perusahaan.

Kegiatan ini dilakukan setiap hari Rabu pukul 07.30-08.30. Kegiatan ini merupakan kegiatan non-formal yang diikuti oleh 40-50 karyawan dalam divisi CESRSGACOM PT United Tractors, Tbk. Dalam kegiatan ini, terdapat lima peran utama, yaitu MC (*Master of Ceremony*), *Quotes of The Day*, Pembawa Materi, *Closing Notes*, dan

instruktur senam.<sup>36</sup> Setiap karyawan dalam divisi CESRSGACOM akan memerankan setiap peran tersebut setiap minggunya dengan cara diundi. Materi yang disajikan di dalam program Rabu *Sharing* ini merupakan materi yang terkait dengan pekerjaan maupun diluar pekerjaan. Pembawa materi atau narasumber diajak untuk memberikan edukasi kepada peserta yang juga merupakan rekan kerjanya.

#### **H. Hasil Penelitian yang Relevan**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan program berbagi pengetahuan (*sharing session*) pada sebuah perusahaan. Hasil penelitian yang sesuai adalah karya Siti Fathimah Azzahrah dengan judul “Penerapan Knowledge Management di PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia (TMMIN) yang berbudaya Kaizen”. Penelitian dengan format skripsi ini diterbitkan pada tahun 2015 di Jakarta: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggambarkan 3 dimensi *knowledge management*. Pengumpulan data yang dilakukan menggunakan teknik survey dengan penyebaran angket, wawancara dan observasi. Teknik sampel yang digunakan

---

<sup>36</sup> Wawancara tidak formal dengan penanggungjawab program Rabu *Sharing* divisi CESRSGACOM PT United Tractors, Tbk, pada 11 Oktober 2017

adalah *purposive sampling* sebanyak 26 karyawan dan 1 manajer. Hasil penelitian dideskripsikan menggunakan presentase dan diklasifikasikan berdasarkan hasil yang ingin didapatkan. Kodifikasi, kolaborasi dan aksesibilitas pengetahuan di PT TMMIN berada pada kriteria 1. Hal tersebut berarti bahwa dari ketiga dimensi *knowledge management* (kodifikasi, kolaborasi dan akses) menunjukkan PT TMMIN telah siap menjadi *knowledge based organization* (organisasi berbasis pengetahuan).<sup>37</sup>

Hasil penelitian yang juga relevan adalah karya Siti Fathimah Azzahrah dengan judul Penerapan Transfer Pengetahuan (*Sharing Knowledge*) pada divisi pelayanan PT PLN (Persero) Makassar Timur. Penelitian dengan format skripsi ini diterbitkan pada tahun 2012 di Makassar: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Metode tersebut digunakan untuk mengetahui dan menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti dengan mendeskripsikan peristiwa yang ada dan mempelajari data serta informasi secara mendalam mengenai masalah proses transfer pengetahuan dan hambatan-hambatan yang

---

<sup>37</sup> Skripsi karya Siti Fathimah Azzahrah, Universitas Negeri Jakarta: 2015

didapatkan selama menerapkan budaya *sharing knowledge* di PT PLN (Persero) Makassar Timur.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa penerapan transfer pengetahuan (*sharing knowledge*) pada divisi pelayanan di PT PLN (Persero) Makassar Timur belum efektif yang dinilai melalui empat model konversi pengetahuan, karena masih kurangnya koordinasi serta hambatan-hambatan seperti adanya faktor “gengsi” dan perbedaan pemahaman teknologi di PT PLN (Persero) Makassar Timur.<sup>38</sup>

Penelitian lainnya yang relevan adalah penelitian yang ditulis dalam bentuk jurnal, ditulis oleh Rhoni Rodin, Titiek Kismiyati dan Tri Margono dengan judul Implementasi *Knowledge Sharing* sebagai Upaya Peningkatan Efektifitas Keprofesionalan Pustakawan (Studi Kasus di Perpustakaan STAIN Curup). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses implementasi *knowledge sharing* (KS) di perpustakaan STAIN Curup. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk analisis data dan mendeskripsikan hambatan utama dalam implementasi *knowledge sharing* (KS).

---

<sup>38</sup> Febrianti, Jurnal: “Penerapan Transfer Pengetahuan (*Sharing Knowledge*) pada Divisi Pelayanan PT PLN (PERSERO) Makassar Timur” (Jurusan Ilmu Administrasi Program Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hassanudin, 2012), hlm. 4

Terdapat empat hambatan utama dari implementasi KS, yaitu peraturan informasi pelayanan, pelayanan internet, kompetensi pustakawan dalam pelayanan sirkulasi dan fasilitas pelayanan yang disediakan perpustakaan. *Knowledge Sharing* (KS) yang dilaksanakan di perpustakaan ini menggunakan media elektronik, diskusi, seminar dan pertemuan antara pustakawan.<sup>39</sup>

## I. Kerangka Berpikir

Setiap individu atau sumber daya manusia dalam organisasi tentunya harus terus meningkatkan kualitasnya. Hal tersebut dapat diwujudkan dalam komitmennya yang terus mau belajar. Ilmu Teknologi Pendidikan dapat diterapkan sebagai kerangka berpikir dalam memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja manusia. Dalam dua fokus tugas ilmu Teknologi Pendidikan tersebut, meningkatkan kinerja manusia menjadi hal yang penting untuk sebuah organisasi. Di dalam fokus ini, Teknologi Kinerja berperan untuk memberikan intervensi dalam meningkatkan kinerja manusia. Salah satu intervensi tersebut adalah intervensi yang dilakukan pada organisasi atau tempat kerja. Intervensi organisasi ini memungkinkan setiap individu dalam

---

<sup>39</sup> A. Ridwan Siregar, Jurnal: "*Manajemen Pengetahuan Perspektif Pustakawan*" Vol.1 Juni: (Departemen Studi Perpustakaan dan Informasi Universitas Sumatera Utara, 2005), hlm. 4

organisasi dapat berinteraksi yang akan menghasilkan peningkatan berkelanjutan dan pengembangan organisasi, contohnya manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Setiap individu tentunya memiliki pengetahuan. Kualitas seorang individu dapat terlihat dari pengetahuan yang dimilikinya. Pengetahuan inilah yang perlu diperhatikan sebagai aset utama dari sebuah organisasi. Pengetahuan yang dimiliki seorang individu dapat mempengaruhi perkembangan sebuah organisasi yang terdiri atas manusia. Jika pengetahuan yang hanya terdapat dalam seorang individu dan masih terpendam, maka pengetahuan tersebut tidak terlalu berpengaruh, baik pada diri sendiri maupun orang lain. Dalam hal ini diperlukan kemampuan organisasi dalam mengelola *knowledge* yang sebagian besar berada dalam benak dan perilaku individu-individu dalam bentuk *tacit knowledge* (pengetahuan terbatinkan). Tantangan inilah yang menjadi salah satu pendorong diperlukannya penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dalam organisasi. Sebab salah satu tujuan implementasi manajemen pengetahuan adalah agar perusahaan dapat menjaga *knowledge* yang dimilikinya tetap terpelihara dan senantiasa tersedia untuk dipelajari karyawan yang memerlukan.

Pengetahuan harus tetap berada dalam pemeliharaan dan pengelolaan perusahaan, maka perlu dilakukan konversi *tacit knowledge* yang dimiliki karyawan menjadi *explicit knowledge*. Proses konversi pengetahuan ini dapat dilakukan menggunakan model SECI (*Sosialization, Externalization, Combination, Internalization*). Namun tidak semua pengetahuan karyawan dapat dikonversikan menjadi pengetahuan eksplisit, maka cara lain untuk meretensi pengetahuan adalah dengan memfasilitasi adanya transfer pengetahuan dari orang pada orang lain melalui proses sosialisasi dan eksternalisasi yang terancang dengan baik melalui program berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).

Dalam *knowledge sharing*, pengelolaan pengetahuan tidak lagi didominasi oleh proses-proses rekayasa pengetahuan berbasis Teknologi Informasi (TI), hal tersebut sudah bergeser dari pendekatan TI kepada pengelolaan pengetahuan yang semakin sosial dan humanis. Dengan demikian, pengetahuan dapat secara fleksibel dibagikan, tidak lagi terpaku dan terbentur oleh ketatnya sistem perusahaan. Setiap orang dapat dengan leluasa mentransfer dan mengakses pengetahuan dalam perusahaan. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan

kepada orang atau organisasi lain yang memerlukan. Proses berbagi pengetahuan ini dilakukan dengan berbagai metoda yang melibatkan banyak individu. Setiap individu memiliki pengetahuan yang masih bersifat abstrak terdapat dalam pikiran (*tacit knowledge*) dan belum dapat terdokumentasikan atau tersampaikan secara eksplisit (*explicit knowledge*). Sebelum setiap pengetahuan tersebut dapat digunakan sebagai aset yang penting dalam organisasi, maka setiap individu harus melakukan proses penciptaan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan dalam individu tersebut menjadi hal yang dapat dipertanggung jawabkan dan dimanfaatkan sesuai keperluan sebuah organisasi. Menurut Ikujiro Nonaka<sup>40</sup>, proses penciptaan pengetahuan dilakukan dalam lima tahap yaitu, proses pengembangan pengetahuan individu, proses membagikan pengetahuan terbatinkan dan konseptualisasi, proses pembentukan konsep pengetahuan, proses evaluasi pengetahuan, dan proses penyebaran pengetahuan kepada organisasi lain.

Dalam proses pengembangan pengetahuan individu terdapat 2 (dua) indikator. Pertama adalah keberagaman pengalaman yang dapat diwujudkan melalui kegiatan bervariasi yang difasilitasi oleh organisasi atau perusahaan, seperti pelatihan, *workshop*, seminar atau kegiatan

---

<sup>40</sup> Ikujiro Nonaka, *Op.Cit.*, hlm. 21

yang merupakan intervensi pembelajaran individu lainnya. Kedua adalah pengalaman yang dijadikan sumber pengetahuan yang terbentuk dari interaksi antar individu, pengalaman membaca buku, artikel dari internet, dan media sosial.

Dalam proses membagikan pengetahuan terbatinkan dan konseptualisasi terdapat 4 (empat) indikator. Pertama adalah kepercayaan antar individu yang diwujudkan dengan memperhatikan individu lain saat berbicara, memberi kesempatan untuk menyampaikan pendapat, dan mencatat pengetahuan yang telah dibagikan. Kedua adalah komunikasi antar individu diwujudkan dengan membagikan pengetahuan secara tersusun dan sistematis serta melakukan dialog atau diskusi secara lancar dan baik. Yang ketiga adalah kebebasan menyampaikan pendapat atau ide diwujudkan dalam antusiasme individu dalam menyampaikan pendapat atau idenya. Yang keempat adalah perbedaan pendapat diwujudkan dalam menanggapi perbedaan pendapat dengan positif, menerima perbedaan pendapat sebagai pengetahuan baru, dan mencatat perbedaan pendapat secara pribadi.

Dalam proses pembentukan ulang konsep pengetahuan terdapat 4 (empat) indikator. Pertama adalah kelebihan pengetahuan yang diwujudkan dalam pengetahuan yang dibagikan merupakan

pengetahuan yang luas sehingga memicu munculnya ide atau pendapat dari individu. Kedua adalah pengujian pengetahuan diwujudkan oleh setiap individu melakukan diskusi atau *sharing* setiap individu mengenai pengetahuan yang telah dibagikan, setiap individu bertanya dan menyanggah pengetahuan yang telah dibagikan. Yang ketiga adalah perbaikan konsep diwujudkan dengan setiap individu terlibat diskusi mengenai analisis pengetahuan yang telah dilakukan. Yang keempat adalah pembentukan ulang konsep diwujudkan dengan pengambilan kesimpulan yang melibatkan seluruh individu yang mengikuti *sharing*.

Dalam proses evaluasi pengetahuan terdapat 2 (dua) indikator. Pertama adalah pengetahuan yang dapat dipertanggung jawabkan diwujudkan dengan mencantumkan sumber pengetahuan yang dibagikan setiap kali *sharing* dilakukan. Kedua adalah penyaringan pengetahuan sesuai dengan visi organisasi diwujudkan dengan setiap kali pemimpin organisasi mengevaluasi pengetahuan yang telah terbentuk dari *sharing* yang dilakukan.

Dalam proses membagikan pengetahuan kepada organisasi lain terdapat 2 (dua) indikator. Pertama adalah menyediakan akses untuk membagikan pengetahuan yang diwujudkan dengan setiap individu mendokumentasikan hasil pengetahuan yang dibagikan dan organisasi

menyediakan lembar presensi yang dapat dilihat kembali. Kedua adalah membagikan pengetahuan kepada organisasi lain, diwujudkan dengan mengunggah setiap hasil pengetahuan yang dibagikan dalam sebuah *website* yang dapat diakses oleh siapa saja.

PT United Tractors, Tbk merupakan perusahaan yang telah menyadari pentingnya mengelola pengetahuan. Perusahaan ini memiliki kebijakan untuk mewajibkan setiap divisi melaksanakan program yang dapat memfasilitasi karyawannya untuk melakukan transfer pengetahuan. Salah satu divisi tersebut adalah divisi *Corporate Environment Social Responsibility, Security, General Affair & Communication (CESRSGACOM)*. Divisi ini melakukan *sharing* antar karyawan setiap hari Rabu, pembahasan dalam *sharing* atau diskusi ini adalah mengenai isu-isu terkini yang sedang terjadi di masyarakat, isu kinerja dan inovasi yang dapat membantu pengembangan perusahaan.

Beberapa penelitian sudah dilakukan terkait manajemen pengetahuan dan berbagi pengetahuan, penelitian tersebut sudah dituangkan dalam tulisan hasil penelitian yang relevan. Terdapat tiga penelitian yang relevan dengan penelitian ini. Hasil penelitian dalam penelitian tersebut didapatkan dari penggambaran penerapan *knowledge management* dan *knowledge sharing* sesuai indikator

budaya kaizen, empat model konversi pengetahuan, dan pendekatan kuantitatif dalam mendeskripsikan hambatan utama implementasi *knowledge sharing*. Di dalam setiap hasil penelitian tersebut belum ada penelitian yang menghasilkan gambaran deskriptif secara detail mengenai pelaksanaan program berbagi pengetahuan (*sharing session*) melalui proses penciptaan pengetahuan.

Adapun hasil dari penelitian ini akan didapatkan data bagaimana gambaran deskriptif secara detail mengenai pelaksanaan program berbagi pengetahuan (*sharing session*) melalui proses penciptaan pengetahuan pada divisi *Corporate Environment Social Responsibility, Security, General Affair & Communication* (CESRSGACOM) PT United Tractors, Tbk, yang mungkin nantinya dapat menjadi masukan kepada pihak UT sebagai dasar pemikiran untuk mengadakan pengembangan dan perbaikan mengenai program berbagi pengetahuan.