

Peran Pemimpin Dalam Menciptakan Knowledge-Sharing Di Organisasi

Nove E. Variant Anna¹

Abstract

Knowledge sharing is an activity where individuals share their knowledge to others during the implementation of knowledge management in organisation. Through knowledge sharing all of the organisation's staff can easily share their best practices and experiences, create new ideas, and save more time in problem solving. Knowledge sharing has become important since organisation realizes that knowledge is the most valuable asset to keep sustain in global economic, and those knowledge are coming from their knowledge workers. Thus, organisation depends on their knowledge workers. However, knowledge sharing is not easy to build, and it depends on the organisation leader/manager. Leader/manager has big role in the successful of knowledge sharing. Leader should give motivation and encourages all staff to do knowledge sharing. A leader can promote reward/incentive system to encourage staff to contribute and willing to share their knowledge to the colleagues. Reward/incentive could be either material or immaterial that been given to every staff who conduct knowledge sharing. A leader also should build trust environment among staff as well as within staff and leader. Trust is a crucial thing since people would not like to share their knowledge if they feel insecure and threaten to lose its knowledge after the sharing process. Furthermore, a leader should ensure the open access to any information in organisation database, this will lead to information transparency and increase trust between staff and organisation.

Keywords: knowledge sharing, leadership, knowledge worker

Pengantar

Dalam kurun waktu 10 tahun terakhir marak dibicarakan konsep dan implementasi knowledge management di berbagai organisasi dalam berbagai skala. Banyak organisasi berusaha mengimplementasikan knowledge management untuk memenuhi tuntutan persaingan global dan ditambah dengan perkembangan teknologi informasi. Di abad 21 ini keberhasilan organisasi sangat bergantung dari knowledge yang mereka miliki dan bagaimana memanfaatkan knowledge yang telah ada (Kikoski & Kikoski, 2004).

Bergesernya kebutuhan organisasi dari kebutuhan material ke informasi merupakan salah satu pendorong maraknya implementasi knowledge management. Dimasa lampau organisasi bergantung pada sumber daya alam, tenaga kerja (labor), mesin-mesin, dan capital. Sekarang organisasi sangat bergantung pada kemampuan knowledge worker yang mereka miliki. Knowledge aset telah menggeser aset-aset berupa, tanah, buruh, dan kapital. Davenport & Prusak menyatakan Organisasi modern menyadari bahwa aset yang paling berharga adalah pengetahuan yang dimiliki oleh staf-nya (Davenport & Prusak, 1998), Wajar jika knowledge management berkembang pesat dan melalui konsep knowledge management-lah organisasi berusaha memperkuat organisational knowledge demi keberlangsungan organisasi.

¹ Korespondensi: Nove E. Variant Anna. Departemen Informasi dan Perpustakaan, FISIP, Universitas Airlangga. Jl. Airlangga 4-6 Surabaya, 60286, Indonesia. Telp. (031) 5011744. E-Mail: nove_hartanto@yahoo.co.uk

Inti dari *knowledge management* adalah proses yang berkesinambungan dari penciptaan, penyebaran, dan penggunaan ilmu pengetahuan yang dimiliki para individu dalam organisasi (Newman, 1991), proses ini berlangsung terus menerus, dimulai adanya proses penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) diikuti dengan *storing* dan *documentation* untuk kemudian pengetahuan tersebut bisa dipakai ulang, dikembangkan dan direvisi untuk digunakan lagi dan seterusnya. *Knowledge management* juga bisa didefinisikan sebagai proses penterjemahan dari individual tacit knowledge dan organisational knowledge menjadi explicit sehingga bisa dipakai banyak individu (Lehaney, et al, 2004).

Pada dasarnya seluruh organisasi baik profit dan non profit, organisasi pemerintah maupun swasta, menganggap perlu untuk mengimplementasikan *knowledge management* demi berlangsungnya kehidupan organisasi. Globalisasi ekonomi menuntut organisasi untuk mengembangkan layanan terhadap customer, peningkatan produk, dan pengembangan pasar. Dibantu dengan kemajuan teknologi informasi organisasi lebih mudah untuk mengimplementasikan *knowledge management* dan bersaing di ekonomi global.

Membicarakan *knowledge management* tidak terlepas dari *knowledge worker* dan pimpinan dalam sebuah organisasi. *Knowledge worker* adalah seseorang yang memiliki tingkat keahlian tinggi, berpendidikan, dan memiliki pengalaman, yang pekerjaan utama mereka adalah berhubungan dengan proses penciptaan, pendistribusian, ataupun pengaplikasian pengetahuan (Davenport, 2005). Pemimpin disini bisa diartikan seorang yang memimpin dalam suatu organisasi, pemimpin bisa dalam bentuk kepala organisasi, senior manajer, kepala biro/bagian.

Knowledge dan Knowledge Sharing

Mendefinisikan arti kata *knowledge* bukanlah hal yang mudah karena *knowledge* itu sesuatu yang abstrak, mengalir dan terdiri dari banyak komponen. *Knowledge* didefinisikan sebagai gabungan antara pengalaman, nilai-nilai, kontekstual informasi, dan keahlian yang menghasilkan kerangka berfikir untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman baru dan informasi (Davenport & Prusak, 1998).

Pengimplementasian *knowledge management* tidak bisa terlepas dari kegiatan *knowledge sharing*. Dimana kemauan untuk membagi pengetahuan antar individu sangat diperlukan dan dari pengetahuan individu-individu disimpan sebagai pengetahuan organisasi. Budaya individualisme harus sudah mulai ditinggalkan, ilmu yang dimiliki individu sudah mulai di-*sharing* ke para kolega demi kemajuan organisasi. Sehingga dengan adanya *knowledge sharing* dimungkinkan terciptanya ide-ide baru terutama dalam hal peningkatan nilai jual, kualitas produk serta kinerja.

Ada dua macam *knowledge* (pengetahuan) yang dipakai dalam konteks *knowledge management* yakni *tacit* dan *explicit knowledge* (Kikoski & Kikoski, 2004). *Tacit knowledge* pertama kali dikemukakan oleh Polanyi, yang bisa diartikan sebagai pengetahuan yang terdapat dalam masing-masing individu, dan tidak mudah untuk di-*sharing* mengingat pengetahuan ini bisa berupa skill (*know how*) yang dalam masing-masing individu berbeda. Meskipun *tacit knowledge* ini ditularkan namun hasilnya tidak akan sama bagi individu yang menerima karena masing-masing individu memiliki daya tangkap dan pengalaman yang berbeda, contohnya adalah cara seseorang ketika menyelesaikan tugas, cara menyelesaikan suatu masalah, dll. *Tacit knowledge* yang dimiliki seseorang bisa ditularkan dengan cara mengikuti training, mengobservasi, belajar bersama, meng-imitasi dan mempraktekannya secara berulang-ulang, sehingga ketika seseorang berhasil memiliki kemampuan yang sama maka proses penulatan *tacit knowledge* tersebut berhasil.

Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang secara umum paling banyak dijumpai baik berupa tulisan maupun lisan yang bisa diikuti oleh siapa saja atau secara gampangnya *eksplisit knowledge* adalah pengetahuan yang bisa dengan mudah kita visualisasikan secara verbal, misalnya aturan-aturan tertulis dalam organisasi, panduan untuk mengerjakan sesuatu, data yang tersimpan dalam database, file folder, dll. Dalam organisasi, semua manual untuk mengerjakan kegiatan sehari-hari dengan mudah bisa dibuat, namun bagaimana cara melakukan pekerjaan tersebut diperlukan *tacit knowledge* dari para senior atau si ahli untuk membagikan/mengajarkan kepada seluruh staf, sehingga staf tersebut mampu melakukan hal sama.

Dalam proses penciptaan knowledge diperlukan proses sharing knowledge diantara staf organisasi, baik sharing tacit ke tacit, tacit ke explicit, explicit ke tacit, dan explicit ke explicit (Nonaka, 1991). Keempat proses tersebut saling berkaitan dan berkelanjutan dalam proses penciptaan pengetahuan.

Proses *sharing tacit ke explicit knowledge* sangat penting sekaligus sulit untuk dilakukan dalam kegiatan *knowledge sharing*, karena sebuah pengetahuan tidak akan berkembang jika tidak dikomunikasikan, dan seseorang tidak mudah untuk memvisualisasikan *tacit knowlegde* (Nonaka, 1991). Selain itu kemauan individu untuk membagi pengetahuan mereka juga menjadi kunci keberhasilan *knowledge sharing*. Dengan adanya berbagi pengetahuan dan pengalaman untuk memecahkan suatu masalah dalam tim atau organisasi dan pengetahuan tersebut disimpan sebagai *organisational knowledge* maka secara tidak langsung organisasi sudah memiliki bank pengetahuan yang nantinya bisa digunakan lagi untuk memecahkan masalah yang sama sehingga organisasi bisa menghemat waktu.

Saat ini organisasi-organisasi percaya bahwa pengetahuan akan berkembang jika di-*sharing*. Salah satu contoh adalah kesuksesan dari perusahaan-perusahaan Jepang dan hingga saat ini mereka masih mampu bersaing di dunia internasional. Salah satu kunci keberhasilan perusahaan jepang tersebut karena kemampuannya menggunakan organisasi berbasis *knowledge creation*, respon yang cepat terhadap costumer, kemampuan menciptakan pasar-pasar baru, dan menciptakan produk-produk baru. (Nonaka, 1991).

Dengan *knowledge sharing* memungkinkan terciptanya ide-ide / inovasi yang akan mendukung keberlangsungan organisasi, meningkatkan nilai jual sehingga bisa berkompetisi dengan organisasi lain, *knowledge sharing* juga memungkinkan terbentuknya regenerasi dalam artian jika organisasi kehilangan senior staf (*expertise*) maka organisasi tetap berkembang karena ilmu yang digunakan tidak ikut terbawa pergi (Gurten 1999). Ide-ide baru bagi organisasi bukan berarti ide yang benar-benar baru yang belum pernah ditemukan, bisa jadi ide baru tersebut adalah ide yang telah lama ada namun baru diadopsi oleh organisasi dan bisa digunakan bagi kemajuan organisasi.

Knowledge sharing juga meningkatkan efisiensi kerja, seperti dicontohkan oleh para staf di *software company* yang mengakui bahwa pekerjaan mereka cepat terselesaikan jika dikerjakan oleh beberapa orang, dan ketika ada masalah para staf saling membantu, menurut mereka hal itu sangat menghemat waktu (Jasimmudin, et al, 2006). Semakin banyak kepala bukan berarti banyak masalah, melainkan banyak solusi jika para staf mengerti fungsi dari *knowledge sharing*, bukan dalam artian mencampuri urusan atau tumpang tindih tugas. Pemikiran negative inilah yang harus dihilangkan dalam lingkungan kerja, membantu bukan berarti menggurui dan staf yang dibantu juga harus menerima kondisi bahwa dia memerlukan bantuan.

Kendala Knowledge Sharing

Namun penciptaan *knowledge sharing culture* bukanlah hal yang mudah dimana individu cenderung memiliki kebanggaan jika berhasil memecahkan suatu masalah sendiri tanpa meminta nasehat dari pihak lain (Skyrme, 2008). Hal inilah yang menjadi salah satu penghambat proses *sharing*. Kondisi ini didukung dengan pemahaman *knowledge is power* yang ditanamkan oleh individu selama beberapa tahun ini bahwa siapa yang mempunyai *knowledge* dialah yang berkuasa maka banyak individu yang menyimpan pengetahuan mereka untuk kepentingan sendiri. Selain itu banyak juga individu yang enggan men-*sharing* pengetahuan dan keahliannya karena mereka tidak merasakan keuntungan dari kegiatan tersebut. Beberapa individu enggan ber-*sharing* karena mereka takut jika keahlian yang mereka miliki jatuh ke tangan kolega dan kehilangan eksklusivisme dimata pimpinan.

Staf juga menyadari bahwa kemampuan dan keahlian tertentu mereka dapatkan dari proses belajar dan butuh pengalaman yang terkadang membutuhkan waktu lama. Jadi wajar kalau pada awalnya staf merasa kesulitan untuk berbagi ilmu dan pengalaman yang mereka dapat. Banyak staf yang merasa tidak ada waktu untuk berbagi *knowledge* dengan kolega karena kesibukan kerja, dan ketakutan akan hilangnya pengetahuan mereka setelah di-*sharing* dengan kolega (Davenport, 1998). Menurut Robertson (2004), *knowledge sharing* sangat penting tetapi banyak staf yang mengalami kesulitan dalam mengimplementasikan *knowledge sharing* seperti apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara untuk men-*sharing knowledge*. Ketika istilah *knowledge sharing* muncul dalam organisasi mungkin staf berpikir pengetahuan apa yang harus di-*sharing* dan bagaimana cara men-*sharing*-nya, inilah pertanyaan yang timbul dalam proses *knowledge sharing*, untuk mengantisipasi hal ini pemimpin haruslah mempunyai panduan yang lengkap dan banyak memberikan contoh-contoh praktis bagaimana ber-*sharing* pengetahuan dalam organisasi. Hal ini bisa disosialisasikan melalui rapat staf, membentuk tim khusus yang mampu menerapkan dan membantu selama proses berlangsungnya *knowledge sharing*, atau memberikan seminar mengenai *knowledge sharing*.

Peran Pemimpin

Disinilah peranan pemimpin, manager, atau leader sangat dibutuhkan demi terciptanya *knowledge sharing culture*. Ini adalah tanggung jawab pemimpin untuk mensosialisasikan kepada seluruh staf mengenai apa dan bagaimana *knowledge management* diimplementasikan dalam suatu organisasi. Dan tanggung jawab pemimpin pula untuk mengakses setiap pengetahuan yang dimiliki oleh *knowledge worker*-nya (Kikoski & Kikoski, 2004). Salah satu cara membentuk *knowledge sharing culture* adalah dengan menimbulkan rasa saling percaya (*trust*) terhadap sesama staf, staf dengan organisasi, maupun staf dengan pimpinan. Trust menjadi kunci utama untuk ber-*sharing knowledge*, baik rasa saling percaya terhadap kolega maupun management (Renzl 2006). Rasa percaya berarti kepercayaan terhadap goal organisasi dan pimpinan dan kepercayaan bahwa organisasi akan memberikan keuntungan kepada staf-stafnya. Ditambahkan oleh Savage (1990), seorang manajer harus bisa menciptakan lingkungan saling percaya dikalangan pegawai-pegawainya. Hal ini bisa dilakukan dengan pendekatan informal pemimpin dengan staf seperti saling menyapa di pagi hari, atau cerita antar staf disaat break makan siang mengenai pengalaman mereka dalam mengerjakan tugas sehari-hari dikantor, menyelesaikan suatu masalah. Buckman (2004) sangat optimis bahwa *trust* inilah modal utama bagi terciptanya *knowledge sharing* dalam organisasi, dan pemimpin juga harus bisa menjamin untuk memberikan rasa kepercayaan terhadap para staf. Membentuk rasa saling percaya bisa

dimulai dengan pertemuan tatap muka yang secara kontinyu, melakukan komunikasi baik antar staf maupun staf dengan pimpinan sehingga dengan seringnya bertatap muka dan berkomunikasi akan membentuk jiwa para staf, dan mereka bisa mengetahui karakter dari masing-masing kolega untuk kemudian mereka dengan suka rela men-*sharing* ilmu mereka. Tatap muka menjadi alternatif paling baik untuk membentuk kepercayaan diantara staf karena dalam tatap muka orang akan melihat keterbukaan pikiran satu dan lainnya. Staf yang terbuka membagi ilmunya akan dihargai oleh para staf yang lain dan tindakan ini memicu yang lain untuk lebih terbuka. (Buckman, 2004)

Selanjutnya Handy (1989) mengemukakan bahwa seorang manajer harus mampu mendorong serta menyemangati, mengajarkan dan memberi contoh, menyediakan waktu untuk berkonsultasi bagi para staf-nya. Memotivasi dan memberi contoh sangatlah penting bagi berhasilnya proses *knowledge sharing* dalam organisasi, mendorong staf untuk maju dan berkreasi memberi tempat bagi segala pendapat dan ide-ide, menerima staf yang berbuat kesalahan dan memberikan nasehat positif untuk kemajuan bersama. Untuk memastikan *knowledge sharing* berjalan diperlukan monitoring staf secara kontinyu. Parlow (1998) dalam penelitiannya mengenai *knowledge workers*, perusahaan seharusnya memonitor dan mengawasi staf-stafnya secara rutin. Manajemen juga harus mengagendakan pertemuan-pertemuan rutin, memberikan tugas dan tenggat waktu serta memastikan staf untuk bekerja sesuai kebutuhan organisasi. Monitoring bisa diartikan positif jika pemimpin menjadikan monitor sebagai alat mengukur kemajuan berjalannya *knowledge sharing*, memastikan semua kegiatan tetap berjalan pada tempatnya, dan mengambil tindakan secepatnya jika ada masalah. Pemimpin harus selalu melakukan pendekatan terhadap staf untuk melakukan *knowledge sharing* dan memberikan tanggapan secara pribadi terhadap para staf, dan mengajukan pertanyaan secara individual ke para staf jika mereka tidak melakukan *knowledge sharing* dan mendorong staf untuk mengemukakan masalah mereka (Buckman, 2004).

King (2008), dalam penelitiannya menyatakan ada dua acuan yang bisa diikuti oleh para manajer untuk memotivasi *knowledge sharing* yakni *formal supervisory control* atau *social exchange* yang mana jika *formal supervisory control* memiliki efek lebih kuat dalam memfasilitasi *knowledge sharing*, managerial harus membangun dan mengimplementasikan mekanisme kontrol yang baik, sedangkan untuk *social exchange* managerial harus membangun hubungan sosial manager pegawai demi terciptanya *knowledge sharing culture*. Setiap manajer punya pendekatan sendiri dalam membangun motivasi, menurut hasil penelitiannya, supervisory kontrol menghasilkan hubungan yg positif signifikan dengan frekwensi kontribusi para staf. Sedangkan social exchange memberikan hasil yang signifikan terhadap kemauan staf untuk berkontribusi.

Banyak peran yang bisa dimainkan oleh pemimpin dalam organisasi dan itu menjadi salah satu acuan bagi berkembangnya *knowledge sharing culture*, pemimpin yang berperanan sebagai fasilitator mentor, innovator, broker mempunyai tingkat korelasi tinggi dengan kemajuan *knowledge sharing* (Yang, 2007). Pemimpin haruslah mengetahui kekuatan staf-stafnya sehingga dengan mudah pemimpin menghubungkan staf yang satu dengan yang lain ketika sang staf membahas suatu topik yang sama dengan staf yang lain, atau ketika ada salah satu staf butuh nasehat. Kebanyakan pemimpin modern lebih menerapkan pola yang lebih terbuka dibandingkan jenis pemimpin tradisional yang terkenal kaku, cenderung diktator, tidak mudah menerima kritik, tertutup terhadap kemajuan-kemajuan. Ekspektasi staf terhadap pemimpin saat ini juga mulai bergeser dari model tradisional yang

mengharuskan seorang pemimpin tahu segala hal menjadi lebih fleksible, dimana staf juga menyadari bahwa pemimpin juga bisa berbuat salah dan terkadang pemimpin juga tidak bisa menjawab semua pertanyaan (Simmons, 1990). Dilain pihak staf berharap bahwa seorang pemimpin harus mampu memberikan perhatian terhadap seluruh staf-nya dan tugas-tugas yang mereka kerjakan, menggugah setiap orang untuk mengeluarkan kemampuannya dan bisa menjadi pendengar yang baik. Inilah salah satu ciri khas pemimpin modern.

Pengimplementasian *knowledge sharing* merupakan tantangan bagi para pemimpin organisasi modern, dimana mereka dihadapkan pada tenaga-tenaga profesional dengan latar belakang yang berbeda. Menyatukan seluruh pengetahuan menjadi sebuah pengetahuan organisasi memerlukan kerjasama yang baik antara pimpinan dan *knowledge worker*.

Keterbukaan akses informasi harus dijamin oleh pemimpin sehingga seluruh staf bisa mengakses informasi yang sama dalam database (Nonaka, 1991). Dengan adanya keterbukaan akses informasi ini staf memiliki hak yang sama dan mengurangi rasa saling curiga antar staf, hal ini juga bisa dijadikan sebagai alat untuk membentuk *trust* antar pimpinan dan staf. Hal yang masih sering terjadi saat ini adalah adanya perbedaan akses informasi di tiap-tiap jenjang staf, maupun ditingkat *middle management* dan ini menyebabkan staf terkadang tidak tahu menahu mengenai program maupun proyek yang terjadi didalam organisasi. Dilain pihak kemudahan mengakses informasi adalah salah satu modal utama bagi kegiatan *knowledge sharing*. Jadi dengan keterbukaan akses informasi diharapkan semua staf diberbagai tingkatan mampu berkontribusi terhadap organisasi, sehingga tidak ada lagi eksklusivisme siapa lebih berperan dalam organisasi. Mulligan (2001) dalam hasil penelitiannya mengenai korelasi kepemimpinan dengan *knowledge sharing* menunjukkan bahwa pemimpin sangat berperan penting dalam proses *knowledge sharing*, pemimpin juga berperan dalam menciptakan lingkungan yang mendukung para staf untuk ber-*sharing knowledge*. Pimpinan juga harus mendukung berkembangnya *knowledge* dalam suatu organisasi.

Insentif

Selain memberikan motivasi secara psikologis kepada staf, pemimpin juga bisa memberlakukan system insentif/*reward* untuk membangkitkan *knowledge sharing* baik berupa material maupun non-material. Secara tidak langsung dengan adanya insentif staf akan merasa terpacu untuk berkreasi, dan membagi ilmunya. Pemimpin haruslah menghargai semua tindakan staf yang menunjukkan inisiatif ke arah *knowledge sharing* mulai dari memberi pujian, materi sampai promosi. Dengan tidak adanya insentif, staf cenderung tidak mau berbagi dan menyembunyikan apa yang mereka miliki (Feurstein et al, 2001). Inilah salah satu factor pemicu kenapa staf kurang mau berbagi ilmu kepada kolega, mereka menganggap semua pengetahuan yang mereka miliki memiliki nilai jual, dan layak jika setiap pengetahuan yang dikeluarkan dihargai dengan insentif. Kebanyakan orang tidak mau menyerahkan / membagi aset paling berarti mereka termasuk *knowledge* tanpa mengharapkan adanya imbalan yang sebanding (Davenport & Prusak, 1998). Ini hal yang wajar dimana ada tindakan haruslah ada reward, dan jika hal tersebut diberlakukan secara konsisten maka orang akan terus melakukannya, karena dengan adanya imbalan seseorang merasa dihargai dan mereka merasa memang patut menerima imbalan dengan kerja keras mereka. Jika organisasi merasa bahwa staf beserta intelegensinya menjadi property organisasi maka organisasi harus rela memberikan imbalan yang layak bagi

staf-stafnya terutama staf yang banyak memberikan kontribusi terhadap organisasi dalam hal ini kemauan untuk melakukan knowledge sharing

Insentif juga menambah semangat positif dalam *sharing* pengetahuan, staf semakin sering berkontribusi, tidak ragu untuk mengeluarkan ide-ide mereka karena semakin mereka berkreasi semakin mereka mendapatkan imbalan. Keberhasilan *knowledge sharing culture* merupakan modal utama bagi organisasi untuk berkembang, sehingga ketika organisasi mengeluarkan insentif untuk semua kreativitas dan keterbukaan para staf hal itu dinilai sesuatu yang layak. Selain itu, organisasi sangat tergantung dengan pengetahuan yang dimiliki para staf-staf nya, bukan dari teknologi, produk, bahkan omset yang besar. Taylor (2006) menambahkan bahwa insentif mendorong terjadinya *knowledge sharing* sebelum akhirnya membentuk *knowledge sharing culture*. Selanjutnya Taylor menambahkan bahwa pemberian insentif memotivasi para staf untuk saling membantu, baik ditingkat individu maupun kerjasama tim. Pemberian insentif bisa berupa bonus, namun sebaiknya pemimpin membuat aturan yang baku mengenai tindakan apa saja yang layak diberi insentif agar dalam penerapannya staf maupun pimpinan tidak mengalami kebingungan.

Simpulan

Setelah melihat pentingnya peranan *knowledge* bagi keberlangsungan organisasi di era globalisasi ekonomi, tidaklah aneh jika saat ini organisasi lebih memperkuat *organisational knowledge* mereka dengan mengimplementasikan *knowledge management* dan membudayakan *knowledge sharing* dalam organisasi. Dengan *knowledge sharing* organisasi tidak perlu takut untuk kehilangan para staf kunci jika suatu saat mereka pensiun atau pindah ke tempat lain. Organisasi merasa lebih percaya diri dan tetap bisa berkompetisi jika mereka sukses membudayakan *knowledge sharing* di lingkungan kerja. Kemampuan dan pengetahuan individu tidak lagi disimpan dalam kepala masing-masing staf melainkan sudah menjadi pengetahuan yang disimpan dalam organisasi dan bisa digunakan bersama tanpa ada batasan waktu.

Namun tidak bisa dipungkiri bahwa untuk mewujudkan hal di atas, peranan atasan sangat diperlukan terutama dalam men-support dan memotivasi keberlangsungan *knowledge sharing* ini, baik secara mental maupun material. Salah satu bentuk *support* yang bisa diberikan adalah pembentukan rasa saling percaya dan pemberian insentif. Kedua hal tersebut sangat berperan dalam terbentuknya budaya *knowledge sharing* dalam organisasi. Kepercayaan membuat staf semakin terbuka untuk berkomunikasi baik secara vertikal maupun horizontal. Dukungan yang lain adalah pendekatan secara personal dari atasan kepada para staf dan membangun hubungan yang baik sebagai kolega.

Daftar Pustaka:

- Bossink, B AG. 2007. Leadership for sustainable innovation. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*: vol. 6 no. 2
- Buckman, R.H. 2004. *Building a knowledge driven organisation cover resistance to the free flow of ideas, turn knowledge into new products and services, move to a knowledge-based strategy*. McGraw-Hill
- Davenport, T.H., and Prusak, L. 1998. *Working knowledge: how organisations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press

- Feurstein, M., et.al., 2001. Incentive to share knowledge. Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Gurteen, D. 1999. Creating a knowledge sharing culture. *Knowledge Management Magazine*, vol.2, iss.5
<http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/0/FD35AF9606901C42802567C70068CBF5/>
- Handy, C. 1998. *The age of unreason*. London: Hutchison
- Jasimuddin, SM., et al. 2006. What motivates organisational knowledge transfer? some lessons from a UK-based multinational. *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 5, No. 2, p.165–171
- Kikoski, C., and Kikoski, J.F. 2004. *The enquiring organization: tacit knowledge, conversation, and knowledge creation: skill for 21st century organizations*. Westport, CT: Praeger
- King, WR., Marks Jr, PV. 2008. Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. *OMEGA the International Journal of Management*
- Lehaney, B., et al. 2003. *Beyond knowledge management*. Idea Group Publishing.
- Mulligan, D.K. 2001. Knowledge sharing leadership: sharing of knowledge in relation to leadership. Dissertation, Capella University
- Newman, B. 1991. What is knowledge management. *The Knowledge Management Forum*. http://www.km-forum.org/what_is.htm
- Nonaka, I. 1991. The knowledge creating company. *Harvard business review*, November-Desember.
- Perlow, LA. 1998. Boundary control: The social ordering of work and family time in a high –tech corporation. *Administrative Science Quarterly* :vol. 43 Iss. 2, p328-358
<http://web.ebscohost.com.ezproxy.lib.monash.edu.au/ehost/pdf?vid=3&hid=13&sid=6bed67d4-8004-421a-ae74-d585957adb35%40sessionmgr3>
- Prusak, L. 1997. *Knowledge in organization*. Butterworth-Heineman
- Renzl, B. 2008. Trust in management and knowledge sharing: the mediating effects of fear and knowledge documentation. *OMEGA the International Journal of Management Science*.
http://www.sciencedirect.com.ezproxy.lib.monash.edu.au/science?_ob=ArticleListURL&_method=list&_ArticleListID=685317060&_sort=d&view=c&acct=C000027659&version=1&urlVersion=0&userid=542840&md5=deefe45031446d3b9b86f54a02b18466
- Robertson, J. 2004. 'Knowledge sharing' should be avoided
http://www.steptwo.com.au/papers/cmb_knowledgesharing/index.html
 (Accesed through World Wide Wed on February 1, 2008)
- Savage, C.M. 1990. *5th Generation management*. Digital Equipment Corp.
- Simmons, M. 1990. Creating a new leadership initiative. *Industrial and Commercial Training*, vol 22 no 5
<http://web.ebscohost.com.ezproxy.lib.monash.edu.au/ehost/pdf?vid=9&hid=13&sid=6bed67d4-8004-421a-ae74-d585957adb35%40sessionmgr3>
- Skyrme, DJ. 2008. The 3Cs of knowledge sharing: culture, co-opetition and commitment. http://www.skyrme.com/updates/u64_fl.htm (Accesed through World Wide Wed on February 1, 2008)
- Taylor, E.Z, 2006. The Effect of incentives on knowledge sharing in computer-mediated communication: an experimental investigation. *Journal of Information Systems*, (20)1: 103-116.
- Yang, JT. 2007. Knowledge sharing: investigating appropriate leadership roles and

collaborative culture. *Tourism Management*, no.28 p530–543