

ANALISIS PENINGKATAN *SHARING KNOWLEDGE BEHAVIOR* PADA PERUSAHAAN MELALUI MANAJEMEN PENGETAHUAN UNTUK PENINGKATAN KEMAMPUAN INOVASI INDIVIDU

Kadar Nurjaman

UIN Sunan Gunung Djati Bandung

Email: kadarnurjaman@uinsgd.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peningkatan *sharing knowledge behavior* pada perusahaan melalui manajemen pengetahuan untuk peningkatan kemampuan inovasi individu. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan *case-study* yang berfokus dalam unit individu dalam perusahaan. Studi dilakukan terhadap dua bank digital di Indonesia. Analisis digunakan untuk menguji kesesuaian antar sumber daya, analisis data menggunakan metode triangulasi dan penyajian data dilakukan menggunakan metode deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, dapat diketahui bahwa perusahaan bank X dan perusahaan bank Y telah menerapkan KSB dengan teknik formal dan informal. Namun teknik informal memberikan dampak secara langsung yang positif terhadap peningkatan kualitas serta kapabilitas inovasi individu, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi positif terhadap layanan dan produk baru perusahaan sesuai dengan permintaan pasar yang sangat cepat berubah karena disrupsi teknologi.

Kata Kunci: Analisis, Sharing Knowledge, Perusahaan, Manajemen Pengetahuan, Inovasi.

Abstract

This study aims to analyze the increase in knowledge sharing behavior in companies through knowledge management to increase individual innovation abilities. This study uses a qualitative type of research with a case-study approach that focuses on individual units within the company. The study was conducted on two digital banks in Indonesia. The analysis was used to test the suitability between resources, the data analysis used the triangulation method and the data presentation was carried out using the descriptive method. Based on the results of research and analysis, it can be seen that bank company X and company bank Y have implemented KSB with formal and informal techniques. However, informal techniques have a direct positive impact on increasing the quality and innovation capacity of individuals, which in turn can make a positive contribution to the company's new services and products in accordance with market demands that are changing rapidly due to technological disruption.

Keywords: Analysis, Knowledge Sharing, Company, Knowledge Management, Innovation.

A. PENDAHULUAN

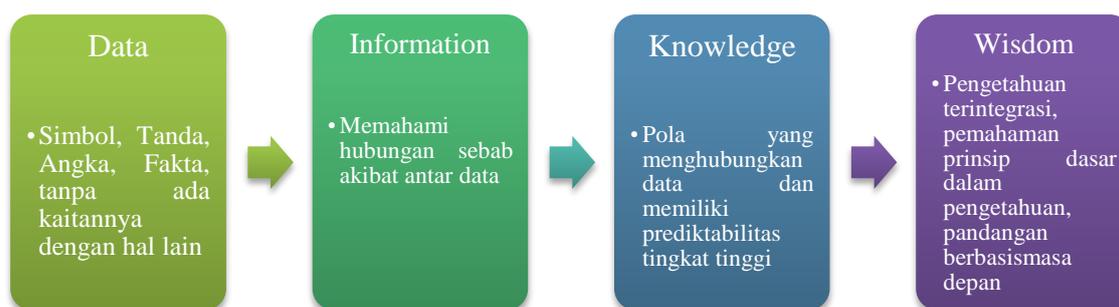
Berbagai kalangan baik dari kelompok praktisi ataupun akademisi telah memberi fokus lebih terhadap *Knowledge-Based Management* (selanjutnya disebut KBM) karena memperhitungkan kondisi pasar yang berkembang dengan sangat cepat dan disrupsi yang terjadi pada berbagai bidang bisnis, hal ini tentu sangat membutuhkan pengembangan kompetensi serta pengetahuan yang adalah sebuah organisasi perusahaan. Selama dekade terakhir, penelitian manajemen strategis telah menekankan peran pembelajaran dan pengetahuan dalam mengembangkan basis sumber daya perusahaan (Ghasemaghaei, 2019).

Para peneliti berpendapat untuk modal perusahaan yang berbasis pengetahuan tersebut memiliki nilai yang sangat signifikan serta strategis. Argumen tersebut menegaskan bahwa dasar untuk pengembangan perusahaan yang memiliki keunggulan serta dapat berkompetisi dalam dewasa ini adalah kemampuan perusahaan dalam mengembangkan pengetahuan yang baik, hal ini dapat dilakukan melalui pembelajaran yang pada tahap selanjutnya adalah membangun, menyebarkan serta membagi pengetahuan tersebut kepada seluruh anggota organisasi dalam perusahaan tersebut (Gustina, 2021).

Konsep yang mendasari pandangan manajemen berbasis pengetahuan telah digunakan selama beberapa dekade terakhir berguna untuk pengembangan teori terbaru yang lebih berfokus pada dinamika pembelajaran tingkat perusahaan (Fazizah & Guntarayana, 2020). Sementara teori berbasis pengetahuan perusahaan yang lebih dahulu berkembang mungkin masih dalam tahap perkembangan, diterima secara luas oleh masyarakat bahwa manajemen pengetahuan yang sistematis terkait erat dengan mendapatkan serta mempertahankan keunggulan kompetitif dari perusahaan (Prasetyawan & Silvianita, 2021)

KBM memiliki fokus untuk penciptaan nilai yang secara signifikan dipengaruhi oleh bagaimana sebuah pengetahuan baru diciptakan dalam organisasi. Perusahaan dapat mengejar dua aspek yang berbeda dalam modal intelektual organisasi yaitu sumber daya pengetahuan dan proses memperoleh pengetahuan bagi anggota organisasi. Alternatif-alternatif ini terletak pada persimpangan titik kritis antara fokus dalam proses dari KBM dan fokus sumber daya dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan (Aristanto, 2017). Dampak sifat dari hasil pengetahuan baru dan nilai dari hasil tersebut sebagai sumber daya dalam kompetisi.

Dengan berfokus pada titik simpang antara proses dan sumber daya yang dimiliki, KBM memiliki fokus untuk membahas salah satu kritik umum yang banyak diajukan, diantaranya adalah sebuah pertanyaan dari mana sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat memberikan keunggulan kompetitif perusahaan (Putri & Raharso, 2015). Pertanyaan tersebut dapat dijawab ketika manajer perusahaan telah memahami di mana serta bagaimana sebuah sumber daya yang berkualitas diolah melalui penciptaan pengetahuan baru yang memainkan peran kunci dalam hal ini, yang pada gilirannya dapat menimbulkan sebuah pertanyaan lanjutan tentang opsi manajerial apa yang perlu dipilih dalam mengelola proses ini dengan sebaik-baiknya. Secara umum, KBM dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Knowledge-Based Management Model

Knowledge-Based Management dan istilah serupa lainnya telah diterapkan dalam berbagai sektor serta dapat terlihat hasilnya dalam berbagai perusahaan. Dengan mendekonstruksi sebagian konsep ini, para peneliti berusaha untuk mengisi *gap literature* dengan memberikan peran sumber daya manusia serta kemampuan dalam kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini istilah ‘pengetahuan/*knowledge*’ digunakan untuk menunjukkan segala bentuk dari hasil pembelajaran. Sedangkan pengetahuan baru yaitu pengetahuan yang dikonseptualisasikan oleh sumber daya perusahaan. Pengetahuan baru dibedakan dari pengetahuan yang baru dipelajari oleh perusahaan atau anggotanya tetapi sudah ada di lingkungan (Memah & Keparang, 2017). Contoh yang terakhir adalah

pengetahuan dari *benchmarking* atau pengetahuan yang baru bagi perusahaan tetapi tersedia untuk umum untuk digunakan oleh orang lain. Kapasitas untuk mengembangkan pemahaman lebih lanjut berfokus pada pengetahuan sosial dan proses mengetahui yang ada di perusahaan, bukan individu. Kemampuan ini merupakan bagian dari kemampuan dinamis perusahaan yang dapat terus dikembangkan dari waktu ke waktu (Rumijati, 2020).

Keunggulan kompetitif perusahaan terletak pada pengetahuannya, pengetahuan ini berada pada karyawannya, pengetahuan yang dibangun ke dalam sebuah struktur organisasi dan sistemnya. Pengetahuan tersebut berada dalam diri individu disebut sebagai pengetahuan tacit, yang sulit untuk diungkapkan dan dikodifikasikan sedangkan pengetahuan yang dapat diartikulasikan dan dicetak adalah pengetahuan eksplisit. Dalam sebuah organisasi, aturan dan pedoman yang diekspresikan dalam bentuk yang dikodifikasikan adalah salah satu jenis pengetahuan eksplisit (Kandou, 2016).

Sharing Knowledge Behavior (SKB) adalah aktivitas yang bergantung pada interaksi dan komunikasi antara individu dan sebuah unit bisnis. Keberhasilan berbagi pengetahuan tergantung pada jumlah dan kualitas interaksi antara karyawan, kemauan serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan yang telah ada. Organisasi atau perusahaan dapat juga mendorong interaksi karyawan dan masa depan untuk berbagi pengetahuan mereka dengan kebijakan tersebut (Saefulloh, 2017). Manajer harus secara serius memperhatikan tujuan mereka dengan tujuan organisasi, kemudian menerjemahkan tujuan ini ke dalam visi teknis serta mencari cara untuk mengimplementasikan hal tersebut kepada karyawan.

SKB yang dilakukan secara serius dalam sebuah organisasi tentu akan dapat memberikan dampak, terutama peningkatan kapabilitas individu dalam sebuah organisasi tersebut yang akan memicu inovasi-inovasi baru yang berfokus pada mengkonversi sebuah ide menjadi nilai ekonomi sebuah perusahaan. Sebagian besar inovasi dalam sebuah perusahaan memfokuskan diri pada dua hal secara garis besar, yaitu inovasi produk serta inovasi proses (Maulana et al., 2018). Hal ini dikarenakan dua hal tersebut dinilai memiliki dampak sosial serta ekonomi yang berbeda. Sebagai contoh, pengenalan sebuah produk baru secara umum dianggap memiliki banyak dampak yang jelas serta berpengaruh positif dalam pertumbuhan lama perusahaan, sedangkan inovasi dalam sebuah proses cenderung dilihat dari sudut pandang peningkatan efisiensi perusahaan (Azizi & Aulia, 2020). Selain itu, *Innovation Capability* (IC) dapat dipahami sebagai sebuah kemampuan untuk mengembangkan sebuah produk baru yang dinilai dapat memuaskan kebutuhan pasar, serta dapat menerapkan prosedur berbasis teknologi yang lebih tepat guna, efisien dalam membuat produk-produk baru yang merupakan hasil dari ide tacit inovasi, serta kemampuan dalam melakukan respon terhadap perubahan teknologi tak terduga yang mungkin muncul karena disrupsi pasar (Saragih, 2017).

B. METHOD

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan *case-study* yang berfokus dalam unit individu dalam perusahaan. Studi dilakukan terhadap dua bank digital di Indonesia. Berdasarkan hasil analisa awal, maka terpilih dua buah bank digital yaitu Bank X dan Bank Y. Sektor bank digital dipilih karena bidang tersebut mengalami dinamika perubahan serta keharusan melakukan inovasi yang terhitung sangat cepat serta ditekan oleh perusbahan yang sangat cepat sehingga peran KM dalam sektor ini akan dituntut sangat dominan dan diimplementasikan secara teknis agar perusahaan dapat terus bertahan dalam lingkungan yang sangat kompetitif, sehingga seluruh potensi dalam perusahaan dimanfaatkan secara efektif serta efisien dalam kinerjanya. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang dikumpulkan melalui metode wawancara dan studi literatur. Analisis digunakan untuk menguji kesesuaian antar sumber daya, analisis data

menggunakan metode triangulasi dan penyajian data dilakukan menggunakan metode deskriptif.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Case Study di Perusahaan Bank Digital X

Bank Digital X telah mengembangkan program KM sejak 2019 dalam praktik organisasinya. Program ini memiliki tujuan agar tercipta budaya organisasi yang didasari oleh pengetahuan, cara penambahan pengetahuan baru, menyebarkan serta mengimplementasikan pengetahuan tersebut dalam unit perusahaan terkecil, yakni karyawan. Perusahaan ini memiliki departemen khusus yang berfokus mengembangkan KM, diantaranya adalah mengembangkan *knowledge creation*, *knowledge development*, dan *knowledge sharing*. Pengembangan dari departemen ini yaitu menetapkan KM sebagai bagian dari pengembangan bisnis perusahaan yang dapat meningkatkan nilai-nilai perusahaan.

Program KSB dikembangkan melalui dua cara, yaitu teknik formal dan teknik informal yang berbasis IT. KSB dilakukan melalui cara-cara berikut, yaitu *post training*, *sharing session from executive*, serta berbagai pertemuan lainnya dalam organisasi. Sedangkan kegiatan informal melalui pengembangan komunitas informal yang memiliki fokus untuk memberikan fasilitas bagi karyawan yang memiliki ketertarikan terhadap suatu bidang dan memberikan fasilitas untuk bertukar pikiran antar karyawan tersebut, kegiatan *sharing forum* yang dilaksanakan secara rutin dalam organisasi. Perusahaan ini juga memberikan fasilitas teknologi yang memiliki berbagai fitur untuk memberikan fitur dalam memberikan *critical knowledge* guna mentransformasikan pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit, serta untuk mengenali, mengakses serta memberikan identifikasi terhadap keahlian lebih yang dimiliki oleh internal perusahaan.

Dalam berbagi pengetahuan tacit, aktifitas yang sering dilakukan oleh pihak perusahaan adalah *sharing* tentang kegiatan guna mengembangkan berbagai produk atau fasilitas baru, berbagi teknik keahlian yang dimiliki oleh karyawan serta berbagai pengetahuan tentang pengalaman untuk menyelesaikan *problem* dalam pekerjaan.

Perusahaan ini sangat mengerti bahwa ketika masuk era ekonomi berbasis pengetahuan, maka sumber daya manusia bersamaan dengan kompetensinya diharapkan menjadi faktor penting bagi sebuah organisasi untuk bertahan dalam lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Setelah menyadari bahwa pengetahuan akan menggantikan peralatan, modal, atau bahan, maka pengetahuan bahkan telah menjadi elemen terpenting dalam produksi, CEO perusahaan dapat memperkirakan bahwa keunggulan kompetitif di masa depan akan ditentukan oleh sumber daya pengetahuan, atau yang dikenal sebagai *knowledge worker*. Sebagai aset tak berwujud yang diperlukan untuk organisasi mana pun, pengetahuan harus dikelola dengan cermat.

Akibatnya, baik peneliti maupun praktisi telah memberikan fokus serta perhatian besar pada kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi, menangkap, membuat, berbagi atau mengumpulkan pengetahuan. Khususnya di organisasi yang bergerak dalam industri perbankan digital, efektivitas sangat tergantung pada seberapa baik pengetahuan dibagi antara individu, tim, dan/atau unit terkecil dalam organisasi. KSB telah dikemukakan untuk berkontribusi pada generasi berbagai kemampuan organisasi seperti inovasi yang sangat penting untuk kinerja perusahaan (Aulia, 2016).

Meskipun KSB dengan rekan kerja mungkin sangat akan sulit, namun penting dicatat bahwa hal ini secara positif terkait dengan pengurangan biaya produksi, penyelesaian proyek pengembangan baru yang lebih cepat, kinerja tim, kemampuan inovasi, dan kinerja perusahaan termasuk pertumbuhan penjualan atau pendapatan dari produk dan layanan baru

dalam industri perbankan digital. Namun, beberapa peneliti berpendapat bahwa praktik KSB tidak secara langsung mengarah pada peningkatan kinerja organisasi. Sebaliknya, kinerja organisasi dapat ditingkatkan melalui hasil antara yang disebabkan oleh praktik berbagi pengetahuan dan proses dalam hal itu (Khaerana & Mangiwa, 2021). Namun berdasarkan hasil wawancara, responden yang memiliki latar belakang memiliki posisi dalam manajemen sumber daya manusia berpendapat bahwa praktik berbagi pengetahuan eksplisit dan tacit tidak hanya memiliki hubungan positif dengan kinerja operasional dan keuangan perusahaan secara langsung tetapi juga mempengaruhi kecepatan dan kualitas inovasi yang pada gilirannya terkait dengan kinerja perusahaan dalam merespon keadaan pasar yang terus berubah.

Hasil diskusi dengan beberapa karyawan memberikan sebuah informasi bahwa aktivitas KSB untuk berbagi usulan tentang produk/layanan terbaru dari perusahaan telah memperluas perspektif dan memperkaya wawasan mereka terhadap sebuah konsep pengembangan layanan serta dalam implementasinya dalam memahami bagaimana proses pengembangan tersebut memiliki orientasi terhadap kebutuhan serta permintaan pasar. Kegiatan ini memiliki dampak kepada karyawan, karyawan menjadi merasa terinspirasi dan tergerak untuk memberikan masukan terhadap ide pengembangan tersebut, namun menurut responden pertemuan informal lah yang sangat memberikan dampak secara langsung bagi mereka.

2. Case Study di Perusahaan Bank Digital Y

Pada tahun 2020. Perusahaan bank digital Y memberikan fokus dalam perkembangan perusahaannya dalam sistem *organizational learning* yang dimulai dengan membuat pengembangan divisi yang khusus mengembangkan hal tersebut. Perusahaan membentuk divisi *Learning and Capabilities Management* yang fokus dalam mengembangkan kapabilitas dan pengetahuan karyawan dalam perusahaan.

Seperti bank digital X, aktivitas pengembangan perusahaan melalui dua hal yaitu teknik formal dan teknik informal melalui pengembangan teknologi. Teknik formal melalui beberapa teknik, yaitu diskusi kelompok, *training*, dan berbagai kegiatan yang diselenggarakan dua kali dalam satu bulan secara rutin. Sedangkan teknik informal dilakukan melalui *practice's community* dan kegiatan *sharing* yang diberi fasilitas berupa KS secara daring, misalnya penyelenggaraan video konferensi, panduan pelatihan jarak jauh, *teleconference* dan lain sebagainya.

Dalam pengembangan pengetahuan melalui teknik formal, perusahaan membentuk *Direktorat Marketing* biasanya mengundang beberapa karyawan untuk memberikan saran serta komentar terhadap ide produk baru yang diajukan, kegiatannya dilakukan dengan dukungan multimedia dengan cara interaktif. Selanjutnya, dalam KSB bidang keahlian berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa kegiatan ini dilakukan melalui aktifitas formal dan bersifat wajib diikuti oleh seluruh karyawan, hal ini dilakukan agar ketua divisi dapat memberikan pelatihan jarak jauh terhadap rekan kerjanya melalui teknik interaktif. Sebagai contoh, ketua divisi IT sering memberikan masukan dan saran dalam pengoperasian *software* dan memberikan masukan dalam peningkatan kapabilitas dalam merespon dan menyelesaikan masalah, namun sesi informal dirasa responden lebih memberikan dampak positif dan menumbuhkan motivasi saat bekerja dan memberikan ide lebih baik.

Selanjutnya, perusahaan juga memberikan sesi untuk berbagi pengetahuan melalui prosedur dan laporan kerja yang dilakukan secara formal dan informal. Secara formal, sesi ini dilakukan secara rutin antar divisi yang dipimpin oleh ketua divisi dalam bentuk sesi interaktif sedangkan dalam bentuk informal kegiatan ini dilakukan secara personal dan dilakukan secara fleksibel tanpa penentuan waktunya. Dalam evaluasinya, karyawan menjadi telah terbiasa untuk meng-*upload* laporan sesuai dengan SOP sehingga karyawan lain

memiliki kemudahan untuk mengakses dokumen tersebut. Hal ini memiliki manfaat dalam berbagai informasi yang dapat mempermudah proses penyelesaian masalah serta memberikan dorongan bagi karyawan untuk memahami secara maksimal prosedur yang telah ditetapkan.

Sebagai salah satu aktivitas yang berpusat pada pengetahuan, berbagi pengetahuan dalam perusahaan menjadi sarana mendasar di mana karyawan dapat saling bertukar pengetahuan mereka dan berkontribusi pada implementasi pengetahuan, inovasi, dan pada akhirnya memiliki dampak terhadap keunggulan kompetitif organisasi. Berdasarkan konseptualisasi Polanyi (1966), Nonaka dan Takeuchi (1995) yang mengajukan model *Socialization, Externalization, Combination, and Internalization (SECI)* yang secara eksplisit dapat menjelaskan fungsi dari *tacit* serta *explicit knowledge sharing* dalam proses penciptaan pengetahuan. Di satu sisi, KSB mengubah pengetahuan organisasi menjadi pengetahuan individu atau kelompok dengan proses internalisasi dan sosialisasi. Di sisi lain, berbagi pengetahuan dapat menerjemahkan pengetahuan individu dan kelompok menjadi pengetahuan organisasi berdasarkan proses eksternalisasi dan kombinasi. Praktik KSB di seluruh unit perusahaan sangat penting untuk melestarikan pengetahuan berharga, mempelajari teknik baru, memecahkan masalah, menciptakan kompetensi inti, dan memulai situasi usaha yang baru. Perlu disebutkan bahwa berbagi pengetahuan tacit adalah dasar sosialisasi sementara berbagi pengetahuan eksplisit memungkinkan kombinasi dalam perusahaan. Mengenai proses eksternalisasi dan internalisasi, baik tacit maupun eksplisit memainkan peran kunci dalam transformasi dua jenis pengetahuan.

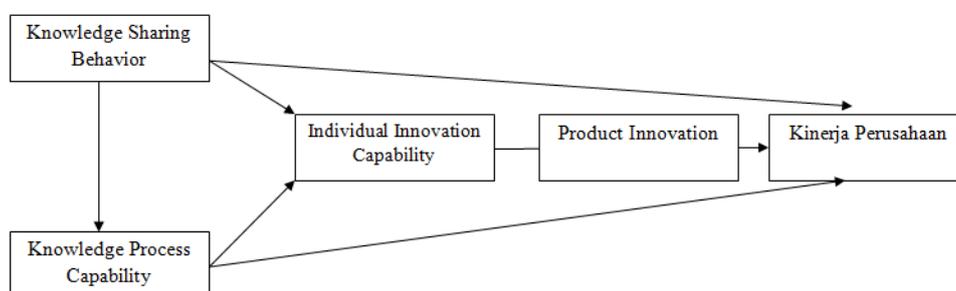
Eksplisit KSB terdiri dari hampir semua bentuk berbagi pengetahuan yang dilembagakan dalam organisasi. Praktik berbagi pengetahuan eksplisit tampak lebih umum di tempat kerja karena pengetahuan eksplisit dapat dengan mudah ditangkap, dikodifikasi, dan ditransmisikan. Mekanisme manajemen, seperti prosedur, bahasa formal, buku tutor, dan sistem teknologi informasi akan mendorong kesediaan karyawan untuk berbagi pengetahuan eksplisit mereka. Sebaliknya, interaksi tatap muka adalah sarana utama untuk berbagi pengetahuan tacit. Kunci untuk berbagi pengetahuan tacit adalah kemauan dan kapasitas individu untuk berbagi apa yang mereka ketahui dan menggunakan apa yang mereka pelajari. Pengalaman manusia adalah dasar dari berbagi pengetahuan tacit karena individu tidak dapat mengambil keuntungan dari pengetahuan baru kecuali dia memiliki "*social software*" sebelumnya yang terhubung dengannya. Kesulitan yang dapat menghambat berbagi pengetahuan tacit termasuk kesediaan rekan kerja untuk berbagi dan/atau menggunakan pengetahuan tacit, kesadaran yang terbatas dari pengetahuan tacit yang dimiliki individu, kesulitan dalam mengungkapkan pengetahuan yang terkait dengan mental dan/ atau tindakan fisik, serta minimnya penerapan spesifiknya dalam konteks lain. Namun, hambatan ini dapat ditaklukkan dengan hubungan saling percaya antar individu dalam proses berbagi pengetahuan.

3. Pengaruh *Knowledge Sharing Behavior* dalam Mendorong *Individual Innovation Capability*

Dalam pengembangannya, dua perusahaan bank digital yang menjadi objek penelitian menekankan pada kecepatan serta kapabilitas inovasi setiap karyawan. Kecepatan inovasi, yang didefinisikan sebagai waktu yang ada diantara pengembangan awal produk atau layanan, termasuk konsepsi dan definisi inovasi, dan komersialisasi akhir produk atau layanan baru yang diberikan kepada pasar, proses ini mencerminkan kemampuan perusahaan untuk mempercepat kegiatan dan tugas untuk membangun keunggulan kompetitif relatif terhadap pesaingnya dalam industri dengan siklus produk yang lebih pendek. Penekanan pada kecepatan inovasi mewakili pergeseran paradigma dari sumber keuntungan yang sederhana menuju orientasi strategis yang secara khusus sesuai dengan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat saat ini karena disrupsi teknologi yang sangat cepat tersebut mendorong kedua

perusahaan untuk memberikan inovasi sebagai sebuah kebutuhan, bukan lagi sebagai pembeda dari pesaingnya. Kecepatan dan kemampuan inovasi individu merupakan elemen penting untuk bersaing di pasar karena dapat menghasilkan kinerja yang unggul. Hubungan positif selalu dihasilkan dari hubungan antara kecepatan inovasi dan keberhasilan produk baru secara keseluruhan telah dikonfirmasi secara empiris. Hal ini disebabkan kecepatan inovasi adalah kemampuan sosial kompleks yang diwujudkan dalam tim yang tidak dapat dengan mudah dikembangkan atau ditiru oleh pesaing, hal itu memungkinkan perusahaan untuk tetap berhubungan dekat dengan pelanggan dan kebutuhan mereka. Selain itu, tingkat persaingan yang meningkat, perkembangan teknologi di pasar dan siklus hidup produk yang lebih pendek menekan perusahaan untuk berinovasi lebih cepat.

Konsep kualitas inovasi memungkinkan membuat pernyataan mengenai kinerja inovasi di setiap domain dalam suatu organisasi dengan membandingkan hasil, baik itu inovasi produk, proses atau layanan, dengan potensi dan mempertimbangkan proses tentang bagaimana hasil ini telah dicapai. Sementara inovasi memiliki kaitan yang kuat dengan kebaruan atau kreativitas, dengan konsep kualitas seperti standarisasi, toleransi rendah dan prosedur sistematis yang dipatuhi. Sehubungan dengan produk atau layanan, kualitas inovasi dapat didefinisikan melalui variabel seperti jumlah, efektivitas, fitur, keandalan, waktu, biaya, kompleksitas, tingkat inovasi, nilai bagi pelanggan, dan banyak lagi. Demikian pula hal-hal yang berkaitan dengan domain proses kualitas inovasi. Meskipun kualitas inovasi merupakan salah satu faktor terpenting bagi perusahaan yang menerapkan strategi inovasi untuk bersaing di pasar, menentukannya mungkin menghadapi lebih banyak tantangan karena meningkatnya kompleksitas, kesulitan untuk mengidentifikasi katalis serta kebutuhan untuk mengintegrasikan pengukuran pada masalah seperti ruang lingkup inovasi produk. Pengaruh KSB terhadap individual capability innovation serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan disajikan seperti gambar berikut ini:



Gambar 2. Pengaruh Sharing Knowledge Behavior terhadap Pengembangan Inovasi Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan

Inisiatif inovasi cenderung sangat bergantung pada pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan dalam proses penciptaan nilai. Menurut pandangan ini, KSB dapat dilihat sebagai masukan yang berharga untuk inovasi karena karakteristik mereka yang spesifik, kompleks secara sosial, dan bergantung pada jalur-jalur komunikasi yang dibangun pihak perusahaan itu sendiri. Jelas terlihat bahwa kemampuan perusahaan untuk mengubah dan mengeksploitasi pengetahuan dapat menentukan tingkat inovasinya, seperti metode pemecahan masalah baru dan produk baru untuk reaksi cepat terhadap permintaan pasar. Namun, organisasi hanya dapat mulai mengelola pengetahuan secara efektif ketika karyawan bersedia berbagi pengetahuan mereka. KSB yang dilakukan secara rutin dan terus-menerus berkontribusi pada inovasi dalam tim, unit, dan kinerja perusahaan. Untuk memenuhi tugas-tugas inovatif dengan lebih baik, karyawan selalu harus meminjam ide dari pengetahuan tacit (keterampilan atau pengalaman) rekan kerja mereka atau mencari pengetahuan eksplisit (pendekatan atau praktik yang dilembagakan) yang ada dalam perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan yang dapat menerapkan praktik berbagi pengetahuan dalam divisi atau organisasi,

hal ini kemungkinan besar akan menghasilkan ide-ide baru untuk mengembangkan peluang bisnis baru, sehingga memfasilitasi kegiatan inovasi (Le & Le, 2021).

Banyak penulis telah menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan, Ritala et al. (2018) berpendapat bahwa diantara karyawan akan menghasilkan tanggapan yang lebih cepat terhadap kebutuhan pelanggan dengan biaya operasi yang lebih rendah. Yang lain telah menghubungkan berbagi pengetahuan dengan pembelajaran dan orientasi pasar dengan keyakinan bahwa berbagi pengetahuan merupakan bagian integral dari kegiatan pembelajaran organisasi, yang mengarah pada peningkatan dalam penginderaan pasar dan kegiatan inovasi. Selain itu, berbagi pengetahuan akan memfasilitasi berbagai perubahan pada organisasi. Jadi baik komponen eksplisit dan tacit dari praktik berbagi pengetahuan organisasi memainkan peran penting dalam inovasi.

Donnelly (2019) telah mengusulkan sebuah topologi baru dari dua jenis inovasi berdasarkan teori pengetahuan dari tiga dimensi: tacit-eksplisit, sistemik-otonom dan sederhana-kompleks. Berbeda dengan Donnelly, Imamoglu et al. (2019) berpendapat bahwa kedua jenis inovasi tersebut masing-masing terkait dengan aktivitas penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan. Sedangkan Ganguly et al. (2019) menganalisis hubungan antara pengetahuan dan inovasi dari tiga perspektif berbeda: produksi, proses, dan praktik. Meskipun hubungan antara berbagi pengetahuan dan berbagai aspek inovasi telah diuji secara empiris dan rinci, beberapa penelitian mempertimbangkan efek spesifik yang dimiliki praktik berbagi pengetahuan eksplisit dan tacit pada kecepatan inovasi dan kualitas inovasi.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, dapat diketahui bahwa perusahaan bank X dan perusahaan bank Y telah menerapkan KSB dengan teknik formal dan informal. Namun teknik informal memberikan dampak secara langsung yang positif terhadap peningkatan kaulitas serta kapabilitas inovasi individu, yang pada gilirannya dapat memberikan kontribusi positif terhadap layanan dan produk baru perusahaan sesuai dengan permintaan pasar yang sangat cepat berubah karena disrupsi teknologi. Selanjutnya, pengetahuan tacit juga memiliki pengaruh positif terhadap kapabilitas individu, hal ini diperoleh karena pengembangan KSB dilakukan dengan bantuan fasilitas IT dan pemberian *reward* bagi karyawan turut memberikan kontribusi pengetahuan kepada perusahaan melalui ide inovasi produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Aristanto, D. B. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Individual Innovation Capability dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN (persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(2).
- Aulia, A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Knowledge Sharing sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1-15.
- Azizi, R., & Aulia, P. (2020). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan di Laboratorium Klinik Pramita Cabang Martadinata Bandung. *eProceedings of Management*, 7(3).
- Donnelly, R. (2019). Aligning Knowledge Sharing Interventions with the Promotion of Firm Success: The Need for SHRM to Balance Tensions and Challenges. *Journal of Business Research*, 94, 344-352.
- Fazizah, A., & Guntarayana, I. (2020). Pengaruh Technology Factor dan Motivation to Share terhadap Knowledge Sharing dan Firm Innovation Capability Studi pada UMKM

- Sektor Meubel Kabupaten Pasuruan Jawa Timur. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis dan Inovasi*, 4(1), 38-55.
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the Role of Social Capital, Tacit Knowledge Sharing, Knowledge Quality and Reciprocity in Determining Innovation Capability of An Organization. *Journal of Knowledge Management*.
- Ghasemaghaei, M. (2019). Does Data Analytics Use Improve Firm Decision making Quality? The Role of Knowledge Sharing and Data Analytics Competency. *Decision Support Systems*, 120, 14-24.
- Gustina, A. (2021). Peran Knowledge Sharing terhadap Inovasi UMKM di Yogyakarta pada Era Pandemi. *Revenue: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 2(1), 47-60.
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899-906.
- Kandou, Y. L. (2016). Pengaruh Knowledge Management, Skill dan Attitude terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat di Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 16(1).
- Khaerana, K., & Mangiwa, B. (2021). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 7(2), 163-171.
- Le, L. T. K., & Le, P. B. (2021). Improving the Innovation Performance for Vietnamese Firm based on Practices of Idealized Influence and Individualized Consideration: The Mediating Role of Knowledge Sharing. *International Journal of Business Administration*, 12(3), 75-85.
- Maulana, F., Sularso, R. A., & Titisari, P. (2018). Analisis Pengaruh Knowledge Sharing dalam Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2008 terhadap Kinerja Inovasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(1), 57-69.
- Memah, L., Pio, R. J., & Kaparang, S. G. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 5(002).
- Prasetiawan, F. S., & Silvianita, A. (2021). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan melalui Inovasi (Studi Kasus pada Karyawan PT Telkom Regional III Bandung Jawa Barat). *eProceedings of Management*, 8(2).
- Putri, G. A., & Raharso, S. (2015). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, 1(3), 81-81.
- Ritala, P., Husted, K., Olander, H., & Michailova, S. (2018). External Knowledge Sharing and Radical Innovation: The Downsides of Uncontrolled Openness. *Journal of Knowledge Management*.
- Rumijati, A. (2020). Peran Knowledge Sharing dan Motivasi pada Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)*, 4(2), 226-245.
- Saefulloh, S. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. UMC Cabang Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(2), 1-5.
- Saragih, S. T. (2017). Pengaruh Knowledge Sharing Behavior dan Inovasi Teknologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan di Kawasan Industri BIP. *Jurnal Sistem Informasi (JSI)*, 9(1).