

KEAHLIAN TRANSFER PENGETAHUAN DALAM ORGANISASI VIRTUAL: PENGETAHUAN TACIT

Iriene Surya Rajagukguk
Magister Sistem Informasi - Universitas Kristen Satya Wacana
Jln. Diponegoro No.58 – 60 Salatiga, Jawa Tengah
e-mail : irenerajagukguk1985@gmail.com

ABSTRAK

Transfer pengetahuan dalam organisasi memiliki manfaat yang besar pada kinerja organisasi. Namun karena perubahan lingkungan yang baru, struktur organisasi juga berubah dari sebuah organisasi perusahaan menjadi organisasi virtual. Operasi dan fungsi organisasi berubah dan tergantung pada Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Peningkatan penggunaan TIK dalam organisasi virtual adalah untuk menjembatani kesenjangan jarak antara orang yang bekerja dalam jenis organisasi. Sejak kesenjangan terhubung, *transfer* pengetahuan antara pekerja dapat dianggap sebagai proses yang sulit ditransfer. Jenis *transfer* pengetahuan dapat bervariasi tergantung pada jenis pengetahuan. Tujuan dari makalah ini adalah untuk mentransfer keahlian dari seorang pakar yang memegang kunci dalam *knowledge transfer* di dalam suatu organisasi. Makalah ini juga menyarankan ide-ide untuk mengurangi hambatan dan memfasilitasi *transfer* dalam organisasi virtual.

Kata kunci: *transfer pengetahuan, organisasi virtual, TIK, pengetahuan tacit*

ABSTRACT

The transfer of knowledge in organizations has great benefits on organizational performance. But because of the new environmental changes, the organizational structure also changes from a corporate organization into a virtual organization. Operations and organizational functions are changing and dependent on Information and Communication Technology (ICT). Increasing the use of ICT in virtual organizations is to bridge the gap of distance between people working in this type of organization. Since the gap is connected, knowledge transfer between workers can be considered a difficult process to transfer. The types of knowledge transfer may vary depending on the type of knowledge. The purpose of this paper is to transfer the expertise of an expert who holds the key in knowledge transfer within an organization. The paper also suggests ideas for reducing barriers and facilitating transfers within virtual organizations.

Keywords : *knowledge transfer, virtual organization, ICT, tacit knowledge*

PENDAHULUAN

Sekarang ini kita hidup di zaman pengetahuan. Pengetahuan berarti kekuatan atau kekuasaan yang merupakan salah satu bentuk keberhasilan. Menuju dunia "ekonomi berbasis pengetahuan", pengetahuan sangat penting karena salah satu aset organisasi yang harus diperhatikan oleh semua organisasi. Dalam ekonomi global yang dinamis saat ini, pengetahuan telah menjadi kritis dan lebih banyak orang berniat untuk menggunakan pengetahuan sebagai senjata strategis karena orang dengan pengetahuan berarti keberhasilan dan kesuksesan tergantung pada pemanfaatan pengetahuan. Untuk berusaha di lingkungan bisnis, organisasi harus diubah menjadi bentuk-bentuk baru dari struktur, operasi, manajemen dan beberapa budaya organisasi. Komunikasi diubah oleh organisasi, waktu serta orang-orang yang menghargai pengetahuan dan memanfaatkan pengetahuan sebagai aset kritis.

Organisasi di Indonesia menghargai pengetahuan dalam organisasi terutama pengetahuan tacit dan eksplisit dari orang-orang dalam organisasi. Keberhasilan organisasi tergantung pada pemenuhan pemanfaatan pengetahuan dan terlebih lagi, keberhasilan *Knowledge Management* (KM) dalam organisasi. Peneliti dalam manajemen pengetahuan berpendapat bahwa keunggulan kompetitif suatu perusahaan tergantung pada pengetahuan.

Rumusan Masalah

Bagaimana mentransfer keahlian dari seorang pakar di dalam suatu organisasi.

Tujuan Penelitian

1. Untuk mentransfer keahlian dari seorang pakar yang memegang kunci dalam knowledge transfer di dalam suatu organisasi.
2. Untuk memastikan pengetahuan yang diberikan kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat yang dapat diakses untuk semua orang yang membutuhkannya dalam organisasi.

Batasan Masalah

Hanya membahas tentang keahlian dalam proses transfer pengetahuan dalam organisasi.

Tinjauan Pustaka

Terdapat beberapa definisi manajemen pengetahuan, yaitu:

Menurut Dimttia dan Oder (2001), manajemen pengetahuan adalah mengenai penggalian dan pengorganisasian pengetahuan untuk mengembangkan organisasi yang menguntungkan dan lebih efisien. Secara terperinci Dimttia dan Oder memaparkan bahwa manajemen pengetahuan merupakan proses menangkap keahlian kolektif organisasi, di mana pun pengetahuan tersebut berada, baik di dalam database, pada paper-paper, atau di kepala orang, dan kemudian mendistribusikan pengetahuan tersebut ke mana pun agar dapat menghasilkan pencapaian yang terbesar.

Menurut Wiig (1999), manajemen pengetahuan adalah bangunan sistematis, eksplisit dan disengaja, pembaharuan, dan aplikasi pengetahuan untuk memaksimalkan efektivitas yang berkenaan dengan pengetahuan organisasi dan pengembalian kembali aset pengetahuan organisasi.

Menurut Townley (2001), manajemen pengetahuan adalah seperangkat proses menciptakan dan berbagi pengetahuan ke seluruh organisasi untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi. Jadi, manajemen pengetahuan adalah meningkatkan penggunaan pengetahuan organisasi melalui praktik-praktik manajemen informasi dan pembelajaran organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam pengambilan keputusan.

Menurut Prusak (1997) pengetahuan mengacu pada apa yang ia tahu yang berarti bagaimana menggunakan apa yang ia tahu dan seberapa cepat bisa tahu sesuatu yang baru. Organisasi baru dalam bentuk virtual, sangat penting untuk memiliki manajemen pengetahuan yang efektif dan termasuk unsur-unsur KM.

Nonaka (1994) menunjukkan bahwa salah satu aspek yang paling penting dari manajemen pengetahuan adalah transfer pengetahuan dari satu individu ke individu yang lain. Nonaka (1994) dan rekan-rekannya telah menguraikan tentang bagaimana belajar membuat latihan yang dapat membawa pengembangan, cara untuk bertahan hidup bagi sebagian asosiasi yang

bekerja dalam situasi persaingan di seluruh dunia untuk produk dan administrasi.

Pengetahuan menciptakan kegiatan mendorong inovasi, hal ini sama dengan konsep bentuk organisasi baru. Organisasi virtual yang dikembangkan dari ide inovasi. Manajemen pengetahuan memiliki banyak konteks dan parameter termasuk penciptaan pengetahuan, proses mengelola personal, penyimpanan pengetahuan, proses pengambilan dan pusat untuk semua transfer. Pengetahuan dapat dikategorikan berdasarkan dua unsur yaitu pengetahuan tacit dan eksplisit. Eksplisit mengacu pada pengetahuan dalam bentuk format yang dapat diakses dalam format cetak. Sedangkan, tacit formatnya tidak dapat diakses, yang di bentuk mulus di alam dalam bentuk ide orang, pikiran, ekspresi, gerakan dan kadang-kadang dalam pikiran orang. Transfer pengetahuan tacit sulit untuk dibenarkan.

Kegiatan manajemen pengetahuan (MP) biasanya dikaitkan dengan tujuan organisasi untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi. Pada umumnya, motivasi organisasi untuk menerapkan Manajemen Pengetahuan antara lain:

- Membuat pengetahuan terkait pengembangan produk dan jasa menjadi tersedia dalam bentuk eksplisit
- Mencapai siklus pengembangan produk baru yang lebih cepat
- Memfasilitasi dan mengelola inovasi dan pembelajaran organisasi
- Meningkatkan hubungan jejaring antara pribadi internal dan juga eksternal
- Mengelola lingkungan bisnis dan memungkinkan para karyawan untuk mendapatkan pengertian dan gagasan yang relevan terkait pekerjaan mereka
- Mengelola modal intelektual dan aset intelektual di tempat kerja.

Pengetahuan bukanlah sekadar informasi. Pengetahuan bersarang bukan dalam wadah tempat disimpannya informasi (semisal basis data), melainkan berada dalam pengguna informasi bersangkutan. Terdapat beberapa hal yang membedakan antara pengetahuan, informasi, dan data. Memahami beda antara ketiganya sangatlah penting dalam memahami MP.

Transfer pengetahuan (salah satu aspek dari manajemen pengetahuan) dalam berbagai bentuk, telah sejak lama dilakukan. Contohnya adalah melalui diskusi, magang, perpustakaan, pelatihan profesional, dan program *mentoring*. Walaupun demikian sejak akhir abad ke-20, teknologi tambahan telah diterapkan untuk melakukan tugas ini, seperti basis pengetahuan, sistem pakar, dan repositori pengetahuan.

Pengertian Organisasi Virtual

Organisasi virtual adalah sekelompok grup, orang, atau institusi dengan beberapa tujuan yang sama mereka melakukan sharing sumber daya (komputer) untuk memenuhi kebutuhan mereka.

Pengertian Transfer Pengetahuan Tacit

Transfer pengetahuan adalah proses pergerakan pengetahuan dalam organisasi, orang-ke-orang dan dipengaruhi karakteristik orang-orang yang terlibat dalam proses tersebut (Szulanski, 1996, O'Dell 1998).

Proses transfer pengetahuan diawali dengan inisiasi yaitu tahapan dimana terjadi hal-hal yang mendorong untuk memutuskan melakukan transfer pengetahuan. Tahapan ini dimulai ketika pengetahuan yang dibutuhkan dalam organisasi belum ditemukan. Tahap selanjutnya adalah implementasi. Tahapan ini dimulai dengan keputusan untuk mulai melakukan transfer. Pada tahap ini, pengetahuan mengalir antara sumber dan penerima pengetahuan. Pengetahuan yang ditransfer tersebut digunakan oleh penerima pengetahuan setelah hari pertama. Tahapan ini disebut *ramp-up*. Tahapan akhir dari proses transfer pengetahuan, disebut integrasi yaitu ketika penerima merasa puas setelah menggunakan pengetahuan yang ditransfer lalu pengetahuan yang ditransfer digunakan secara terus menerus sehingga pengetahuan tersebut melekat pada penerima (Szulanski, 1996).

Walaupun proses transfer pengetahuan tacit terjadi, namun tidak seratus persen pengetahuan tacit yang dimiliki seseorang dapat ditransfer dan seorang yang menerima pengetahuan tersebut, tidak bisa seratus persen menangkap pengetahuan tersebut. O'Dell (1998) menyatakan faktor yang

mempengaruhi proses transfer dalam organisasi diantaranya adalah budaya, kepemimpinan, sedangkan teknologi tidak terlalu berpengaruh karena proses, pendorong dan penghalang untuk berbagi pengetahuan tidak terlalu bersifat teknis. Hasil penelitian Osterloh (2000) menunjukkan bahwa motivasi dari dalam diri individu sangat mempengaruhi proses transfer pengetahuan. Sedangkan menurut Szulanski (1996), faktor-faktor yang mempengaruhi proses transfer adalah:

1. Pengetahuan yang ditransfer: pengetahuan tersebut ambigu atau pengetahuan yang ditransfer tidak dapat dipercaya.
 2. Sumber pengetahuan: keinginan untuk berbagi rendah, pengetahuan yang dihasilkannya tidak dipercaya oleh pihak penerima.
 3. Penerima pengetahuan: keinginan untuk menerima pengetahuan dari luar, kemampuan menyerap pengetahuan dan kemampuan menyimpan pengetahuan rendah
 4. Hubungan antara penerima dan sumber pengetahuan yang kurang baik.
- O'Dell (1998) menyarankan agar proses transfer efektif diantaranya dengan cara:

1. Menggunakan perbandingan dengan pesaing untuk menciptakan rasa urgen atau temukan alasan kuat yang memaksa untuk berubah.
2. Menggunakan sistem pemberian hadiah untuk mendorong proses sharing dan transfer pengetahuan
3. Menggunakan teknologi untuk menemukan pengetahuan dan membentuk jaringan sehingga bisa menghasilkan pengetahuan.
4. Pemimpin mendorong proses transfer diantaranya dengan cara menyebarkan kisah-kisah sukses, menyediakan infrastruktur dan mengubah sistem pemberian hadiah untuk menghilangkan penghalang proses transfer pengetahuan.

Proses transfer pengetahuan tacit yang memberikan kontribusi terhadap penciptaan keunggulan daya saing adalah pada proses perubahan pengetahuan tacit menjadi eksplisit (eksternalisasi) dan proses berbagi pengetahuan antar individu melalui *learning by doing* (sosialisasi). Hasil dari transfer pengetahuan tacit tidak dapat diamati secara langsung dan tidak dapat

dihubungkan dengan pekerja tertentu. Namun untuk menilainya dapat mengamati hasil dari transfer pengetahuan (Osterloh, 2000). Misalnya untuk mengetahui hasil transfer pengetahuan dari seorang pekerja yang lama bekerja di bagian pewarnaan batik kepada pekerja baru, maka dapat dilihat dari batik yang dihasilkan oleh pekerja baru tersebut. Apakah hasilnya sudah mendekati seperti yang telah diajarkan kepadanya atau belum. Ada perubahan hasil dari sebelum ditransfer pengetahuan dengan setelahnya.

METODE

Konsep Transfer Pengetahuan

Dari sudut pandang bisnis kemakmuran suatu asosiasi, bergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi informasi dan menghasilkan harga diri dari aset pembelajarannya. Dalam organisasi, pengetahuan disimpan dan diatur dalam memori organisasi di mana pengetahuan diambil lagi untuk digunakan. Jadi pengetahuan adalah bagian dari memori organisasi. Sebuah bagian dalam administrasi informasi untuk menyebarkan dan belajar membuat pengetahuan dan dapat digunakan dalam organisasi.

Transfer pengetahuan adalah salah satu bagian mendasar dalam manajemen pengetahuan selain berbagi pengetahuan. Tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk memastikan pengetahuan yang diberikan kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat yang dapat diakses untuk semua orang yang membutuhkannya dalam organisasi apakah itu pengetahuan tacit atau eksplisit. Meskipun beberapa hambatan mempersulit proses transfer pengetahuan terutama tacit, namun bisa ditransfer jika menggunakan alat atau mekanisme yang tepat. Untuk organisasi virtual, unsur-unsur organisasi virtual adalah tim virtual yang pengetahuannya berkaitan mentransfer pengetahuan menggunakan alat virtual jaringan sosial seperti alat media sosial dapat memfasilitasi proses transfer.

Transfer pengetahuan dalam perusahaan fisik atau organisasi membantu untuk memfasilitasi keberhasilan manajemen pengetahuan dan transfer pengetahuan itu sendiri. Namun, berbeda jika perusahaan tidak secara fisik ada

dilokasi. Bentuk-bentuk organisasi jauh lebih berdampak penting dalam mentransfer pengetahuan. Proses ini dapat mengganggu beberapa hambatan komunikasi. Jarak dapat mempengaruhi proses transfer dengan mengganggu proses komunikasi. Salah satu dimensi komunikasi adalah pengirim dan penerima dan jika keduanya terganggu maka proses transfer bisa terganggu.

Konsep Organisasi Virtual

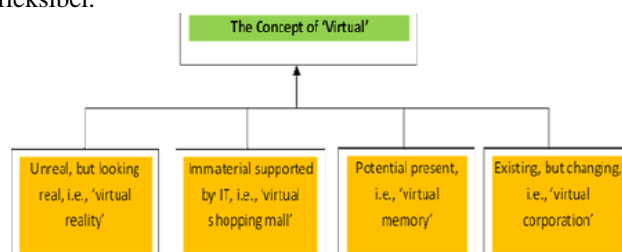
Organisasi Virtual menyinggung struktur hirarki digambarkan seluruh asosiasi yang dikenakan korespondensi elektronik untuk menyelesaikan proses generasi. Komunikasi elektronik akan membebaskan banyak pekerja dari perusahaan-perusahaan yang kejam dan akan memperingatkan lebih dari yang mereka butuhkan (Gladstone, 2000).

Menurut Skyrme (1998), organisasi virtual memiliki tiga dimensi utama yang mengarahkan proses kerja dan hubungan antara orang-orang yang bekerja di dalamnya. Diantaranya adalah:

- **Tempat:** Organisasi virtual menyetujui kegiatan pengetahuan yang terletak di seluruh dunia menggunakan teknologi seperti internet. Pekerja pengetahuan dalam organisasi virtual adalah link penting untuk informasi dan pengetahuan yang dihasilkan pada lokasi situs.
- **Waktu:** Waktu berhubungan dengan pekerja pengetahuan untuk berkomunikasi dan menyebarkan pengetahuan secara real time.
- **Struktur:** pekerja pengetahuan harus memiliki ketahanan kognitif dan psikologis unggul untuk mengatasi perubahan yang cepat dan terus-menerus dalam struktur tim, keanggotaan dan agenda.

Menurut Cascio (2000), dalam organisasi virtual, personel beroperasi pada jarak jauh satu sama lain dan juga dari manajer mereka. Dengan cara mengacu rekan-rekan perusahaan untuk lokasi kerja geografis yang menyebar. Biasanya media yang akan digunakan untuk berkomunikasi atau berinteraksi adalah dengan menggunakan teknologi informasi. Organisasi virtual dengan intensif menggunakan

teknologi informasi dan komunikasi yang memungkinkan kerjasama antar pribadi dan antar organisasi jarak jauh. Teknologi Informasi dan Komunikasi menggantikan cara berinteraksi dan memungkinkan pekerja organisasi virtual untuk menghubungkan satu sama yang lain meskipun mereka semua terletak di lokasi yang berbeda. Pekerja menggunakan alat Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk berkomunikasi melalui organisasi dan lokasi yang berbeda seharusnya tidak menjadi masalah dengan menggunakan alat yang sesuai seperti konferensi video, e-mail, aplikasi media sosial dan lain-lain. Perbedaan geografis bisa menjadi masalah untuk transfer pengetahuan karena pengaturan organisasi virtual dalam struktur kompleks dilihat secara fisik. Namun, juga bisa bermanfaat bagi organisasi virtual itu sendiri terutama pekerja, sementara waktu kerja yang fleksibel dapat dicapai dan pekerja lebih termotivasi dengan cara bekerja fleksibel.



Gambar 1: Konsep Virtual (Malhotra, 2000)

Efektivitas Transfer Pengetahuan dalam Organisasi Virtual - Pengetahuan Tacit

Keberhasilan transfer pengetahuan tacit diukur dengan proses transfer. Penelitian sebelumnya melaporkan bahwa ada faktor-faktor yang signifikan mempengaruhi transfer pengetahuan secara efektif dalam budaya koperasi dan kolaboratif. Budaya organisasi virtual bisa menghambat atau bisa bermanfaat bagi organisasi. Budaya lingkungan yang

fleksibel memberikan kesempatan untuk proses mentransfer dengan menggunakan TIK sebagai media untuk mentransfer pengetahuan. Selain itu kepercayaan sangat penting dalam transfer pengetahuan dan peneliti melaporkan kepercayaan berkembang terutama melalui interaksi tatap muka elemen sehingga monitoring tradisional harus berafiliasi. Faktor kepercayaan penting dalam mentransfer pengetahuan tacit karena faktor kepercayaan berarti kesediaan untuk memberi atau berbagi pengetahuan yang dimiliki. Pekerja ketika mempercayai rekan kerjanya bersedia untuk rela mentransfer pengetahuan.

Menurut Faust (2007) mengatakan bahwa IT itu penting untuk bukti pertukaran dan kemajuan informasi. Peran jaringan sosial dan media sosial dalam transfer pengetahuan dalam suatu organisasi (intra - organisasi) atau antara organisasi yang berbeda (inter - organisasi). Sekarang ini TIK atau aplikasi media sosial memainkan peran penting dalam mentransfer pengetahuan terutama di lingkungan sekitarnya, orang bergantung pada aplikasi media sosial untuk berbagi, atau untuk mentransfer ide, pendapat dan lain-lain yang terkait.

Oleh karena itu, pentingnya motivasi dan kemampuan pengirim dan penerima dalam keberhasilan transfer pengetahuan di dalam organisasi. Motivasi mungkin termasuk imbalan atau kompensasi setiap kali mereka mentransfer pengetahuan dalam organisasi. Ini dapat mendorong pekerja untuk secara aktif mentransfer kebutuhan pengetahuan dengan orang lain dalam organisasi. Beberapa organisasi memotivasi pekerja dengan memberikan pengakuan dan penghargaan atas kesediaan pekerja untuk berbagi atau transfer pengetahuan antara pekerja. Imbalan berusaha untuk menarik orang dalam melakukan lebih dari biasanya pertukaran kontribusi antara pengetahuan dan manfaat.

Komunikasi adalah fundamental dalam mendorong transfer pengetahuan. Penelitian sebelumnya menyoroti bahwa konteks organisasi termasuk budaya organisasi, dukungan manajemen, penghargaan dan insentif dan struktur organisasi adalah salah satu faktor dalam proses mentransfer pengetahuan. Dalam organisasi virtual, keberhasilan mentransfer

pengetahuan tergantung pada berbagai faktor dan keberhasilan bisa dicapai dengan menggunakan metode yang sesuai tanpa mengabaikan faktor-faktor yang bisa mempengaruhi proses pengetahuan.

Proses Pembentukan Pengetahuan

Nonaka dan Takeuchi (*The Knowledge Creating Company*, 1995; 63-69) lebih lanjut mendiskusikan empat gaya konversi atau ciptaan pengetahuan yang diperoleh dari kedua macam pengetahuan:



Gambar 2. Metode SECI (Nonaka dan Takeuchi, 1995)

Transfer antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* kepada orang-orang yang ada di dalam organisasi atau perusahaan dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain:

1. *Socialization* (tacit to tacit) : *tacit knowledge* di share kepada orang lain dengan cara mengamati, mencontoh dan melatih tanpa mendokumentasikan dan mempublikasikan *knowledge* tersebut.
2. *Externalization* (tacit to explicit) : *tacit knowledge* di share dengan cara mendokumentasikan secara logis dan konseptual, sehingga mudah untuk dimengerti orang lain.
3. *Combination* (explicit to explicit) : *explicit knowledge* yang sudah dimiliki dan *eksternal knowledge* dikombinasikan untuk mengembangkan *explicit knowledge* yang sudah ada.
4. *Internalization* (explicit to tacit) : *explicit knowledge* yang sudah ada dipelajari dan dipraktikkan untuk mendapatkan *tacit knowledge* yang baru dan bermanfaat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Organisasi virtual secara umum dideskripsikan sebagai jaringan rekan

(independen) yang tersebar, akibatnya diperlukan kepercayaan antar pihak-pihak terkait yang relatif lebih besar dibanding organisasi konvensional agar tujuannya dapat tercapai.

Pada umumnya defenisi organisasi virtual dikenali dari karakteristiknya berupa adanya kerjasama, ketergantungan terhadap dukungan teknologi informasi, berjauhan secara fisik serta waktu kerja yang fluktuatif. Organisasi virtual mampu menghapus kendala seperti waktu dan lokasi, yang sering kali menyebabkan ketidakefisienan dalam bisnis. Organisasi virtual juga bukan berfokus pada penghematan biaya namun berfokus pada bagaimana menghasilkan produk atau layanan tertentu.

Bentuk Organisasi Virtual

Terdapat beberapa bentuk organisasi virtual yang mempunyai karakteristik dan keunggulan masing-masing. Bentuk organisasi yang biasa digunakan adalah : organisasi network, objective virtual organization dan subjective virtual organization.

Sebuah organization network atau jaringan organisasi merupakan sekumpulan organisasi yang saling terhubung. Jaringan yang dibentuk mempengaruhi setiap unit organisasi yang terhubung didalamnya, outsourcing juga dapat digolongkan sebagai jaringan organisasi.

Organisasi jaringan adalah organisasi yang terdiri dari aktor berupa komputer dan manusia, aktor tersebut bekerja sama tanpa dibatasi jarak secara fisik. Aktor dan komputer adalah sebuah sistem informasi yang dibangun menggunakan input informasi yang sudah diolah oleh manusia. Organisasi jenis ini fokus pada optimalisasi kreatifitas dan pembentukan pengetahuan baru. Dukungan sistem informasi menyebabkan entitas dalam organisasi dapat melakukan pekerjaannya di lingkungan manapun terutama ketika pekerjaan tersebut terkait dengan pengumpulan data dan distribusi data.

Organisasi tipe ini sangat memungkinkan pekerjaannya bekerja lebih efektif dan efisien dengan menggunakan teknologi informasi. Akibatnya dukungan TI menjadi sangat penting. Contoh organisasi yang mengadopsi konsep ini adalah wisdom.nl yang merupakan jaringan

organisasi yang terdiri dari konsultan virtual dari Eropa dan India untuk membuat website perusahaan lain secara global.

Organisasi ini terdiri dari manusia dan aktor virtual untuk melaksanakan kegiatan. Pada umumnya aktor virtual yang berupa sistem informasi digunakan untuk menggantikan pekerjaan operasional manusia yang sifatnya konstan dan berulang, misalnya menghitung tagihan membayar gaji dan bonus, memesan pesanan pelanggan pada supplier serta mendokumentasikan karakteristik pelanggan yang digunakan sebagai masukan untuk sistem pakar sehingga penawaran produk yang sesuai dengan karakteristik pelanggan dapat dilakukan. Organisasi jenis ini akan mengoptimalkan efisiensi, efektifitas dan daya saing melalui prosesnya. Biasanya organisasi formal yang menerapkan bentuk ini didukung oleh penggunaan robot dan otomasi logistik. Sistem informasi pada organisasi sebagian besar digunakan untuk mengontrol kegiatan operasional organisasi. Sedangkan manusia berperan untuk memastikan sistem informasi berjalan lancar serta membuat keputusan untuk kemudian dieksekusi sistem agar semua pekerjaan operasional mencapai kinerja dan layanan optimal.

Organisasi virtual subyektif dapat digambarkan sebagai sebuah kumpulan entitas dalam sebuah domain virtual yang memiliki pengaruh signifikan terhadap semua entitas yang terlibat. Ini merupakan dunia virtual sebenarnya dimana tidak ada pernyataan individu setiap entitas direpson oleh entitas lain yang dapat berupa aktor virtual atau manusia. Interaksi antar manusia, komunikasi antar entitas, bisa dimaksimalkan dan dioptimalkan karena hampir tidak ada batasan dalam hal penggunaan sumber daya, sehingga lebih banyak kebebasan untuk melakukan kegiatan.

Penerapan Organisasi Virtual

Dalam sebuah organisasi virtual, para pekerja tidak diharuskan melakukan pekerjaan mereka pada lokasi atau waktu tertentu. Oleh karena itu muncul pengaturan kerja dalam organisasi virtual yang bertujuan untuk mengakomodasi fleksibilitas lokasi dan jam kerja.

Pendekatan penerapan organisasi virtual yang banyak digunakan adalah : *telecommuting* dimana para pekerja tidak diharapkan melakukan pekerjaan mereka pada lokasi dan waktu tertentu. *Telecenter* yang menyerupai sebuah kantor umum yang menyediakan akses internet dan komputer, hal ini biasa diterapkan pada daerah dimana akses internet pribadi dapat berhubungan dengan kantor untuk melakukan pekerjaannya melalui komputer dan akses internet yang ada di kantor umum.

Mobile working yaitu sebuah istilah dimana lingkungan kerja karyawan mobilitasnya sangat tinggi. Pekerja jenis ini dapat bekerja sepanjang perjalanan mereka baik di pesawat, mobil atau kereta. Biasanya penggunaan *Personal Digital Assistant* (PDA) dan peralatan telepon seluler yang canggih menjadi pilihan teknologi yang digunakan.

Hot desking yaitu sebuah pendekatan yang menggabungkan konsep organisasi fisik dengan organisasi virtual. Disini sebuah meja kerja dianggap sebagai sebuah workstation digunakan oleh beberapa pekerja. Hal ini mengindikasikan bahwa pekerja dalam organisasi tidak bekerja di kantor dalam periode yang lama. *Hotelling* yang merupakan pengembangan pendekatan *hot desking* namun jumlah workstation yang disediakan dapat lebih dibatasi karena dalam pendekatan ini pekerja harus memesan workstation terlebih dahulu sebelum menggunakannya.

Karakteristik dari Virtual Organisasi:

a. Melintasi Batas

Perubahan bisnis environment menuntut suatu perusahaan atau organisasi untuk lebih fleksibel di dalam melakukan kegiatan produksinya.

Untuk itu perusahaan harus menghasilkan produk yang berkualitas dan sesuai dengan keinginan penggunanya, sehingga dibutuhkan kolaborasi antar organisasi untuk menentukan minat dari pengguna suatu produk. Dari sinilah terbentuk Virtual Organisasi yang memiliki peranan penting.

b. Berbagi Sumber Daya (Resources)

Misalnya adalah toko buku online Amazon yang menjual berbagai macam buku. Apakah Amazon memiliki buku yang

dijual tersebut? Tentu tidak, Amazon bekerja sama dengan perusahaan lain untuk mendapatkan stock yang selanjutnya dijual melalui Amazon. Sama halnya ketika kita menjual buku dari Amazon, kita tidak memiliki buku yang kita jual secara fisik.

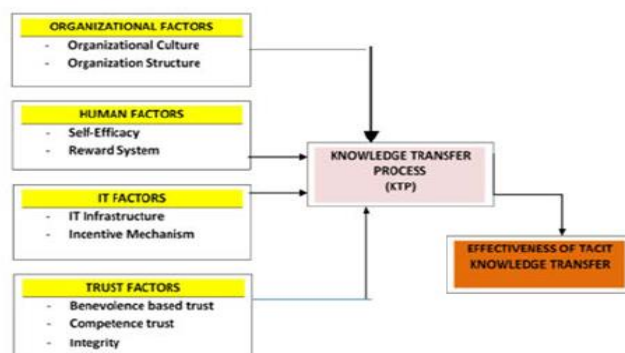
c. Wilayah yang tersebar

Misalnya, dalam pengembangan software, kita berada di Indonesia dan bekerja pada pukul 8AM sampai 16 AM. Tentunya kita tidak dapat bekerja pada malam hari kan? Tetapi jika kita memiliki rekan di luar negeri, di US misalnya, saat di Indonesia malam hari, di sana masih siang, dan dapat digunakan untuk melanjutkan pengembangan software.

d. Anggota yang tidak tetap

Di dalam virtual organisasi, seseorang bisa saja berhenti dalam melakukan sharing resource, apalagi ketika tujuan mereka telah terlaksana. Kenyataannya di dalam virtual organisasi, selalu muncul tujuan-tujuan baru yang membuat virtual organisasi tetap exist.

Kerangka Teoritis Transfer Pengetahuan Tacit dalam Organisasi Virtual



Gambar 3: Disarankan Kerangka Teoritis untuk transfer pengetahuan tacit dalam Organisasi Virtual (Mislán, 2016)

Untuk transfer pengetahuan tacit sebagian kerangka berfokus pada organisasi tradisional, dan jarang disarankan untuk organisasi virtual. Dalam penelitian ini, kerangka menyarankan berdasarkan analisis teoritis yang disarankan dari penelitian sebelumnya dan berdasarkan variabel.

Ada 4 (empat) variabel utama yang terlibat yaitu:

1. Faktor Organisasi

Untuk variabel organisasi, ada 2 (dua) daftar variable yaitu: budaya organisasi dan struktur organisasi. Budaya organisasi memainkan peran penting dalam setiap organisasi. Budaya merupakan sifat organisasi. Budaya adalah faktor penting dalam proses transfer pengetahuan dan budaya merupakan salah satu faktor organisasi. Budaya memainkan peran penting dalam mendorong operasi organisasi dan didorong transfer pengetahuan. Satu dimensi budaya penting untuk transfer pengetahuan adalah kerjasama dan kolaborasi. Budaya memainkan peran penting dalam proses transfer dan organisasi virtual harus mempertimbangkan organisasi budaya sebelum proses transfer berlangsung.

Sementara untuk struktur organisasi, kegagalan untuk memahami struktur kompleks organisasi, transfer pengetahuan tidak akan berlangsung. Struktur hirarki adalah premis untuk menjaga dan bekerja dari sebuah asosiasi yang menambahkan signifikansi luar biasa pada departemen, peraturan dan hubungan kerja antara individu. Di hampir semua organisasi, struktur membantu administrasi untuk mengawasi dan mengontrol keuntungan dari asosiasi apakah ibukota, individu, IT atau operasi dari asosiasi. Struktur kompleks dapat berkontribusi pada kegagalan organisasi.

2. Faktor manusia

Dua (2) variabel yang terlibat dalam faktor manusia adalah kekuatan diri sendiri dan sistem penghargaan. Untuk kekuatan diri sendiri didefinisikan sebagai kemampuan generatif di mana sosial dan sub perilaku keterampilan harus disusun dalam program terintegrasi tindakan untuk melayani tujuan yang tak terhitung banyaknya. Kekuatan diri sendiri adalah penilaian dari orang pada kemampuannya, keterampilan dan kompetensi untuk melakukan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini lebih pada kemampuan individu untuk melakukan proses yang tepat untuk tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dalam studi ini, kekuatan diri sendiri dibutuhkan sepanjang faktor kepercayaan mengukur kesediaan pekerja untuk mentransfer pengetahuan di antara mereka

bahwa efek yang berbeda dari keduanya mempengaruhi kepercayaan dasar dan kognisi berdasarkan kesediaan karyawan untuk berbagi dan menggunakan pengetahuan tacit Kekuatan diri sendiri ditemukan untuk bertindak sebagai moderator dalam hubungan mentransfer budaya-pelatihan organisasi. Kekuatan diri sendiri gilirannya sebagai mediator dalam budaya organisasi yang melibatkan hubungan pengalihan dengan hubungan orang, komunikasi antara mereka sedang diterima dan bisa terjadi transfer pengetahuan antara mereka. Sementara itu, dalam rangka meningkatkan berbagi pengetahuan, pekerja membutuhkan sistem reward yang akan membalas mereka dengan manfaat. Manfaat organisasi tersebut digunakan untuk membayar per pertunjukan. Anggota organisasi virtual akan memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan dan mendorong mereka untuk berbagi pengetahuan yang efektif. Imbalan penting dalam lingkungan virtual dimana anggota geografis dari organisasi virtual yang terletak. Tanpa imbalan tidak akan ada motivasi bagi mereka untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki. Sistem *reward* lebih pada program insentif pengembangan manajemen untuk mendorong para pekerja untuk berbagi pengetahuan dan keahlian mereka. Perbedaan geografis bukanlah hambatan jika mereka dihargai dengan insentif tersebut.

3. Faktor Teknologi Informasi

Ada 2 (dua) variabel yang terlibat diantaranya mekanisme infrastruktur IT dan Insentif. Teknologi informasi sering disebutkan sebagai solusi untuk transfer pengetahuan dalam organisasi. Ini bisa menjadi baik, bahkan solusi yang diperlukan untuk sebuah organisasi yang secara luas tersebar dan masih ingin mendorong lingkungan belajar berbagi informasi. Para anggota dalam sebuah organisasi virtual tergantung pada teknologi informasi (TI) untuk koordinasi kegiatan mereka. Menerapkan kemajuan TI bentuk baru organisasi ini sangat adaptif dan cocok untuk berubah dari lingkungan yang tidak pasti (Lin & Lu 2005).

Ada dua elemen dalam belajar usaha administrasi yang bekerja dengan segmen kerangka yaitu:

1. Penggunaan dasar inovasi sistem, misalnya, web Lotus Notes dan kerangka kerja korespondensi di seluruh dunia untuk pertukaran pembelajaran menarik.
2. Dasar dari basis kerangka data yang ekspansif mengambil ke akun desktop mencari dan menyusun.

Keberhasilan transfer pengetahuan ditentukan oleh pemanfaatan infrastruktur TI dan alat-alat sebagai mekanisme. Sementara itu bersama dengan infrastruktur TI yang efisien dalam transfer pengetahuan organisasi dapat diperoleh melalui jaminan kelembagaan atau mekanisme insentif. Mekanisme insentif sukses seharusnya menjadi motivasi untuk berbagi pengetahuan. Mekanisme insentif mengacu pada sistem virtual atau sistem praktis digunakan oleh organisasi untuk mengukur staf mereka memberikan kontribusi pengetahuan untuk organisasi seperti sistem koin atau sistem pemberian hadiah yang digunakan dalam organisasi untuk menghargai karyawan kontribusi.

4. Faktor Kepercayaan

Faktor penting dalam mentransfer informasi dalam suatu organisasi atau di lingkungan virtual, kepercayaan menjadi faktor yang paling penting untuk dipertimbangkan. Kepercayaan adalah ide multidimensi oleh alam, hal itu bergantung pada bidang yang berbeda yang akan dipesan dan ditandai. Sulit untuk menggambarkan ide kepercayaan. Kepercayaan setiap orang mengetahuinya berbasis perspektif objektif kepercayaan terhubung dengan keterampilan, kemampuan, kewajiban, jaminan mutu, validitas, kualitas yang teguh dan kehandalan. Pengaruh kepercayaan memiliki makna lebih antusias dan diidentifikasi dengan isu-isu seperti pertimbangan, kepedulian, kemurahan hati, tugas, penghargaan umum dan lain-lain (Huotari & Iivonen, 2004).

Menurut Mishra (1996), kepercayaan telah dibagi menjadi empat dimensi yaitu: keprihatinan, kehandalan, kompetensi dan keterbukaan. Mengkonsepkan kepercayaan memiliki tiga dimensi kunci: integritas, kompetensi dan kebajikan. Mayer et al. (1995) mendefinisikan kepercayaan sebagai tiga atribut yang dapat didasarkan yaitu kebajikan, integritas dan kemampuan.

Kepercayaan memiliki beberapa keunggulan, misalnya:

1. Mempromosikan pertukaran informasi terbuka dan pengetahuan serta pembelajaran
2. Mengaktifkan interaksi antara orang dan antara organisasi
3. Mengurangi biaya transaksi
4. Memfasilitasi kegiatan ekonomi dan solusi teknologi informasi
5. Mengaktifkan kerja dan kerjasama baik di dalam dan di antara organisasi.

Kemungkinan transfer pengetahuan jauh lebih tinggi, ketika hubungan saran yang tertanam dalam hubungan saling percaya. Adapun penelitian ini, transfer pengetahuan kepercayaan dapat dikategorikan oleh tiga dimensi yang percaya kebajikan, kompetensi kepercayaan dan kepercayaan integritas. Dalam sebuah organisasi dengan kurangnya kepercayaan, transfer pengetahuan akan relatif lambat organisasi akan berkembang sangat lambat dan bahkan dapat dihilangkan dalam era ekonomi pengetahuan (Wang & Zhong 2014).

SIMPULAN

Sebagai kesimpulan, untuk mencapai transfer pengetahuan tacit optimal, konsep transfer pengetahuan dan organisasi virtual harus dipertimbangkan. Faktor terpenting dalam mentransfer informasi dalam suatu organisasi atau di lingkungan virtual yaitu faktor kepercayaan. Dengan adanya kepercayaan dalam suatu organisasi maka transfer pengetahuan akan berjalan lancar. Faktor-faktor untuk mentransfer pengetahuan yang sukses tergantung pada organisasi bagaimana dapat memanfaatkan 4 (empat) faktor utama telah dibahas di atas. Upaya lebih lanjut perlu dikaji oleh orang-orang organisasi virtual untuk memastikan keberhasilan proses transfer pengetahuan dalam organisasi virtual. Lingkungan berisiko untuk diukur, namun

organisasi virtual dapat didefinisikan berdasarkan empat variabel disebutkan dalam penelitian ini. Pengetahuan adalah bagian dari memori organisasi dan dapat digunakan oleh orang lain untuk menjaga dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini. Pemanfaatan faktor bisa menjadi salah satu transfer pengetahuan yang efektif dalam organisasi virtual.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Al-Alawi, A.I., Al-Marzooqi, N.Y., & Mohammed, Y.F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11 (2), 22-42. Doi: 10.1108/13673270710738896
- [2] Bloodgood, J.M., Chilton, M.A., & Bloodgood IV, TC. (2014). The effect of knowledge transfer motivation, receiver capability and motivation on organizational performance. IGI Global. Doi:10.4018/978-1-4666-4679-7.ch013
- [3] Chen, Y., & Hew, KF. (2014). Knowledge sharing in virtual distributed environments: Main motivators, discrepancies of findings and suggestions for future research. *International Journal of Information and Education Technology*, 5 (6). Doi: 10.7763/IJiet.2015.V5.551
- [4] Davoudi, S.M.M., & Fartash, K. (2012). Knowledge management in virtual organization. *International Journal of Engineering and Management Research*, 2 (5), 22-28. Retrieved from www.ijemr.net/.../knowledge%20management%20in%20virtual%20org...
- [5] Duan, Y., Nie, W., & Coakes, E. (2010). Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer. *Information & management* 47, 356-363. Doi: 10.1016/j.im.2010.08.003
- [6] Gladstone, B. (2000). From know-how to knowledge the essential guide to understanding and implementing knowledge management. London: The Industrial Society.
- [7] Goh, S.C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), 23-30. Doi:10.1108/13673270210417664
- [8] Halonen, R., Thomander, H. (2008). "Measuring Knowledge Transfer Success by D&M," National University of Ireland Galway, Ireland. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 8(41). <http://sprouts.aisnet.org/8-41>
- [9] Huotari, M.L., & Iivonen, M. (2004). Trust in knowledge management and systems in organizations. Hershey: Idea Group Publishing.
- [10] Khalil, M. N., Nor, H. M., & Sutanonpaiboon, J. (2010). Malay, Chinese, and internet banking. *Chinese Management Studies*, 4(2), 141-153. Doi: 10.1108/1750614101105069
- [11] Ledford, B.C., & Berge, Z. (2008). A framework for tacit knowledge transfer in a virtual team environment. *Journal of Knowledge Management Practice*, 9 (2). Retrieved from <http://www.tlinc.com/artic1158.htm>
- [12] Lee, D.J., Park, J.Y., Lee, H.T., Yu, G. BH. (2008). The effects of trust dimensions on relationship commitment: the relative efficacy and effect symmetry. *Advances in Consumer Research*, 35, 459-465. Retrieved from http://www.acruebsite.org/volumes/V35/naacr_vol35-105.pdf
- [13] Lin, L.H., & Lu, J.Y. (2005). Adoption of virtual organization by Taiwanese electronics firms. *Journal of Organizational Change Management*, 18 (2), 184-200. Doi: 10.1108/109534810510589598
- [14] Mahathir Mohamad (2006). Islam, knowledge and other affairs. Selangor: MPH Group Publishing Sdn Bhd.
- [15] Manzin, M., & Bavec, C. (2013). The impact of organizational virtuality on financial effectiveness. *Kybernettes*, 42 (8): 1135-1148. Doi: 10.1108/K-11-2012-0106

- [16] Marcin, O., & Wojciech, S. (2012). Virtual organizations. Retrieved from <http://www.ettighoffer.com/.../virtual-organizations.htm>
- [17] Malhotra, Y. (2000). Knowledge management and virtual organization. Hershey Idea Group Publishing.
- [18] Mohd Sazili Shahibi, Norazura Yusoff, Norhayati Hussin, Juwahir Ali, Zaharuddin Ibrahim, Shamsul Kamal Wan Fakeh (2016), Factors Influencing Knowledge Sharing Intention in Enforcement Agency, International Journal of Engineering Research And Management (IJERM) ISSN : 2349-2058, Volume-03, Issue-02,
- [19] Moshari, J. (2013). Knowledge management issues in Malaysians organizations: the perceptions of leaders. Journal of Knowledge Management, Economics and Information technology, 3. Retrieved from <http://www.scientificpapers.org/download/274/>
- [20] Mussi, C., Angeloni, M.T., & Faraco, R.A. (2014). Social networks and knowledge transfer in technological park companies in Brazil. Journal of Technology Management and Innovation 9 (2). Retrieved from <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242014000200013>
- [21] Paulin, D., & Suneson, K. (2012). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers – Three blurry terms in KM. The Electronic Journal of Knowledge Management, 10 (1), 81-91. Retrieved from [ejkm-volume 10-issue1-article321.pdf](#).
- [22] Szulanski, G. (1996) : Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm.