

Membangun Budaya *Knowledge Sharing* pada Pegawai dalam Kerangka *Learning Organization*

Jamila Lestyowati

Pusdiklat Keuangan Umum, BPPK, Kementerian Keuangan, Jl Pancoran Timur II no 1, Jakarta 12711
jlestyowati@kemenkeu.go.id

ARTICLE INFO

ABSTRACT / ABSTRAK

Article history

Received:

Revised:

Accepted:

Pengetahuan merupakan salah satu sumber daya penting bagi organisasi untuk dapat bertahan dan bersaing di era disrupsi dan VUCA yang semakin kompetitif. Bagi organisasi pemerintah, berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis budaya *knowledge sharing* dalam kerangka *learning organization*. Metode penelitian yang digunakan adalah observasi dan studi literatur terhadap buku, peraturan, hasil penelitian sebelumnya yang sudah terpublikasi pada jurnal, artikel, dan lain-lain. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* sebagai penerapan *learning organization* merupakan upaya untuk mewujudkan organisasi yang secara sistematis memfasilitasi pemelajar (individu, tim, maupun organisasi) agar mampu berkembang dan bertransformasi secara berkesinambungan guna mendukung pencapaian kinerja. *Learning organization* memberi panduan bagi pegawai untuk melaksanakan *knowledge sharing* ini. Budaya *knowledge sharing* ini diimplementasikan pada berbagai aktivitas baik oleh individu, tim, maupun organisasi. Kegiatan *knowledge sharing* dilakukan pada berbagai kegiatan di kantor, misalnya *one day one information*, *sharing session*, *in house training*, *capacity building*, dan lain-lain. Faktor-faktor yang memengaruhi penerapan *knowledge sharing* antara lain budaya organisasi, komunikasi, teknologi, *trust*, kepemimpinan, dan komitmen. Dengan adanya *knowledge sharing*, pegawai dituntut untuk berbagi pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain. Organisasi yang mampu mengelola pengetahuan yang ada pada pegawai juga akan memiliki *competitive advantage* sebagai faktor penting yang dibutuhkan di era VUCA. Selain itu *knowledge sharing* juga merupakan bagian dari *knowledge management* yang mendukung keberhasilan pembelajaran pada umumnya.

Knowledge is an important resource for organizations to be able to survive and compete in an increasingly competitive era of disruption and VUCA. For government organizations, knowledge sharing is an activity that can improve individual and organizational performance. This research aims to analyze the culture of knowledge sharing within the framework of a learning organization. The research method used is observation and literature study of books, regulations, previous research results that have been published in journals, articles, etc. The research results show that knowledge sharing as an application of a learning organization is an effort to create an organization that systematically facilitates students (individuals, teams and organizations) to be able to develop and transform continuously to support performance achievement. Learning organizations provide guidance for employees to carry out this knowledge sharing. This knowledge sharing culture is implemented in various activities by individuals, teams and organizations. Knowledge sharing activities are carried out in various activities in the office, for example one day one information, sharing sessions, in house training, capacity building, and others. Factors that influence the implementation of knowledge sharing include organizational culture, communication, technology, trust, leadership and commitment. With knowledge sharing, employees are required to share the knowledge they have with others. Organizations that are able to manage the existing knowledge of employees will also have a competitive advantage as an important factor needed in the VUCA era. Apart from that, knowledge sharing is also part of knowledge management which supports successful learning.

This is an open access article under the CC-BY-SA license.



Kata Kunci: Pengetahuan, Berbagi Pengetahuan, Organisasi Pembelajar

Keywords: Knowledge, Knowledge Sharing, learning Organization

1. Pendahuluan

Dunia berkembang dengan cepat dan dinamis, menyebabkan banyak perubahan dalam berbagai aspek kehidupan manusia. Dalam beberapa dekade terakhir, kemajuan dalam bidang informasi dan teknologi telah mengubah cara kita hidup, bekerja, dan berinteraksi satu sama lain. Menggunakan internet dan teknologi digital

menyebabkan informasi lebih cepat dan lebih mudah didapat (Huda, 2020). Dewasa ini orang dapat berkomunikasi satu sama lain dalam hitungan detik, bukan hari-hari. Perkembangan ini tidak hanya berdampak kepada individu saja, tetapi juga organisasi dan institusi di seluruh dunia.

Perkembangan yang pesat juga berada pada bidang pengetahuan. Pengetahuan selalu berubah seiring dengan kemajuan dalam penelitian dan inovasi. Pengetahuan di era informasi berkembang secara terus-menerus berkat penelitian baru, publikasi ilmiah, dan sumber daya digital. Hal ini menghasilkan pembelajaran yang berkelanjutan. Baik perusahaan maupun institusi terutama pendidikan terus memperbarui materi dan metode mereka untuk tetap relevan dengan teknologi terkini. Pengetahuan yang berkembang bukan hanya sebatas pada pengetahuan mendasar atau ilmu murni, namun juga pada tataran praktis dan implementatif. Oleh karena itu, penguasaan pengetahuan ini dibutuhkan oleh banyak pihak, termasuk sumber daya manusia di dunia kerja. Mereka harus terus meningkatkan keterampilan mereka agar tetap kompetitif.

Kemajuan teknologi memungkinkan automasi dan efisiensi yang lebih tinggi, yang memungkinkan pekerjaan dilakukan dengan cepat (Bessen, J. E., 2019). Mesin dan algoritma sekarang dapat menyelesaikan proses bisnis yang sebelumnya membutuhkan banyak tenaga manusia dalam waktu yang jauh lebih singkat. Ini meningkatkan produktivitas dan memungkinkan bisnis untuk memberikan layanan pelanggan yang lebih baik dan lebih cepat. Sebagai contoh, alat kolaborasi digital dan sistem manajemen proyek memungkinkan tim bekerja sama dari jarak jauh, mengurangi hambatan waktu dan jarak.

Era sekarang merupakan era di mana kecepatan dan efisiensi sangat penting karena dunia yang bergerak cepat, pengetahuan yang terus berubah, dan pekerjaan yang diselesaikan dengan cepat (Davenport, T. H., & Ronanki, R., 2018). Untuk kesuksesan seseorang dan organisasi, mereka harus menyesuaikan diri dengan perubahan ini. Keberhasilan di era yang serba cepat ini bergantung pada inovasi, kreativitas, dan kemampuan untuk bekerja secara efisien. Belajar dan beradaptasi dengan teknologi baru adalah langkah penting untuk menghadapi tantangan masa depan.

Pengetahuan merupakan aset fundamental yang membentuk dasar dari pengembangan individu dan kemajuan organisasi (Smith, 2001). Ia mencakup berbagai jenis informasi, kemampuan, dan wawasan yang diperoleh melalui pendidikan, pengalaman, dan interaksi sosial. Pengetahuan tidak hanya mencakup fakta dan teori yang dipelajari dari buku atau instruksi formal, tetapi juga keterampilan praktis dan kemampuan berpikir kritis dan kreatif.

Dalam manajemen pengetahuan, terdapat dua konsep pengetahuan yaitu tacit dan eksplisit (Nonaka, 1995). Pengetahuan yang tidak dapat diungkapkan atau dicatat disebut pengetahuan tacit. Ia ada dalam pikiran orang dan biasanya diperoleh melalui pengalaman dan praktik pribadi. Intuisi, wawasan, dan keterampilan yang diperoleh melalui latihan berulang adalah contoh pengetahuan tacit. Pengetahuan tacit, yang seringkali menjadi sumber inovasi dan keunggulan kompetitif, sangat bermanfaat, tetapi sulit untuk ditransfer atau dikomunikasikan dengan orang lain karena sifatnya yang tidak terstruktur dan tidak mudah dijelaskan.

Jenis pengetahuan yang paling mudah diidentifikasi dan dicatat adalah pengetahuan eksplisit. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang telah dikodifikasi dan dapat dengan mudah dibagikan dalam bentuk dokumen, buku, video, manual, atau basis data. Pengetahuan tacit, di sisi lain, tersimpan dalam pikiran individu dan sulit diungkapkan. Pengetahuan eksplisit mencakup informasi yang sistematis dan terorganisir, seperti laporan penelitian, materi pelatihan, panduan teknis, dan prosedur operasional standar.

Pengetahuan memungkinkan organisasi untuk menciptakan nilai tambah dan beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat. Ketika pengetahuan menjadi kompetensi inti organisasi, organisasi yang sukses adalah organisasi yang memberikan perhatian lebih besar terhadap pengembangan dan pelestarian keterampilan dan kemampuan internal melalui proses pembelajaran dan berbagi pengetahuan antar individu (Salleh, 2014). Oleh karena itu, berbagi pengetahuan sangat penting dalam era digitalisasi dan globalisasi saat ini. Kemampuan untuk berbagi dan menyebarkan pengetahuan sangat penting untuk mencapai inovasi, efisiensi, dan daya saing di dunia yang bergerak cepat dengan perubahan yang konstan. Jika dikelola dan didistribusikan dengan baik, pengetahuan, baik yang eksplisit maupun tacit, memiliki potensi besar untuk mendorong kemajuan. Berbagi pengetahuan dalam organisasi membantu menciptakan lingkungan kerja yang berkolaborasi di mana keterampilan dan informasi dapat dibagikan, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan mengurangi jumlah pekerjaan yang tidak diperlukan. Selain meningkatkan efisiensi, hal ini mendorong gagasan baru yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif.

Sudah cukup banyak paper yang mengangkat tema mengenai berbagi pengetahuan. Penelitian Hikmah et al. (2021) dan Kese (2021) menggunakan knowledge sharing kepada guru di Jakarta Selatan dan Kupang. Sedangkan Budiadnyana (2024) dan Meylasari (2017) menyoroti knowledge sharing di perguruan tinggi di Tangerang dan Yogyakarta. Peneliti internasional yaitu Ahmed (2020) meneliti knowledge sharing pada perguruan tinggi negeri dan swasta di Pakistan, Al Kurdi (2020) melakukan penelitian untuk staf Pendidikan tinggi di UK dan diperluas ke negara lain. Selain itu di dunia swasta dan perusahaan, terdapat peneliti yaitu

Azeem (2021) di industri tekstil di Pakistan, Cakir (2020) di perusahaan, dan Guo (2023) pada pengrajin dan akademisi di China. Namun, belum banyak ditemukan yang membahas contoh penerapannya pada organisasi publik. Paper ini bertujuan untuk menganalisis pentingnya berbagi pengetahuan pada organisasi publik. Paper juga mengemukakan manfaat dan strategi berbagi pengetahuan agar dapat optimal. Rumusan masalah pada paper ini adalah bagaimana penerapan berbagi pengetahuan pada organisasi publik dalam kerangka *learning organization*.

2. Metodologi

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang konsep *knowledge sharing* dan *learning organization*, dan bagaimana mereka diterapkan dalam berbagai konteks organisasi, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, untuk menjelaskan peristiwa yang terjadi (Sugiyono, 2017), muncul pada *setting* alamiah (Cresswel, 2018) yang menggunakan metode studi pustaka dan observasi. Sugiyono (2017) menyebutkan bahwa studi Pustaka berkaitan dengan kajian secara teori melalui referensi terkait budaya, nilai, dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti, dan tidak terlepas dari literatur ilmiah. Sedangkan observasi dilakukan dengan melihat langsung di lapangan. Pendekatan kualitatif dipilih karena sifat eksploratifnya dan kemampuan untuk menangkap kompleksitas fenomena yang dikaji. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menyampaikan perspektif yang kaya dan mendalam serta mendalami data yang dikumpulkan. Jenis penelitian ini dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan yaitu untuk menemukan pemahaman mengenai suatu fenomena yaitu *knowledge sharing* dalam kerangka *learning organization*. Penelitian ini untuk menggali segala sesuatu di balik peristiwa *knowledge sharing* dan *learning organization*.

Sebelum memulai penelitian, penelitian dimulai dengan memeriksa literatur yang relevan dengan topik penelitian. Sumber yang digunakan termasuk buku, artikel jurnal, laporan penelitian, dan sumber lainnya yang dapat dipercaya. Tujuan dari studi pustaka ini adalah untuk memahami konsep dasar, teori, dan model organisasi pembelajaran yang telah dikembangkan oleh para ahli. Selain itu, studi pustaka ini juga digunakan untuk mengidentifikasi masalah dalam penelitian saat ini dan memberikan dasar teoritis yang solid untuk penelitian ini.

Penelitian ini juga mengumpulkan data empiris dengan menggunakan metode observasi selain studi pustaka. Observasi dilakukan pada organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip organisasi belajar yaitu Kementerian Keuangan. Peneliti melihat langsung proses pembelajaran, interaksi antar anggota, dan praktik yang mendukung pembentukan organisasi belajar. Selanjutnya, data yang dikumpulkan dari temuan ini dianalisis untuk menemukan pola dan praktik terbaik untuk menerapkan pembelajaran organisasi.

Diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan kontribusi yang signifikan dalam pemahaman konsep *learning organization* dan implementasinya dalam berbagai konteks organisasi dengan menggabungkan studi pustaka dan observasi. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggabungkan data teoritis dan empiris untuk menghasilkan hasil yang komprehensif dan mendalam.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Pengetahuan

Dalam teori kausal, Audi (2011) menyebutkan bahwa pengetahuan adalah keyakinan yang benar, disebabkan oleh sesuatu yang berhubungan dengan kebenarannya sedemikian rupa sehingga masuk akal dikatakan keyakinan tersebut sebagai pengetahuan. Pengetahuan disebabkan adanya keyakinan yang benar, di mana fakta, objek, peristiwa, atau hal lain berdasarkan keyakinan itu benar memainkan peran tertentu dalam menghasilkan atau mempertahankan keyakinan tersebut.

Ishikawa dan Naka di dalam bukunya menjelaskan

“Knowledge does not do anything if it merely exists in a book or in someone’s mind. Knowledge is valuable only when it is understood and practiced in a human society, granting people economic profit or emotional pleasure. If knowledge is buried in books, it will only become obsolete one day, and it is useless if it is only stored in a person’s mind, excellent though their mind may be, as it will only disappear when they die (Ishikawa & Naka, 2007). Dia menambahkan bahwa *“Knowledge is defined as what is stored in the long term memory.”* Di sisi lain, Smith et al. (2006) mengatakan *“The organization needs knowledge to solve problems in organizations or to create new products”*

Azeem (2021) menyimpulkan dari penelitiannya bahwa berbagi pengetahuan dan inovasi organisasi menjadi pendorong utama untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Pengetahuan adalah segala sesuatu yang telah dipelajari dan diketahui dari lingkungannya. Ini dapat mencakup topik, tradisi, informasi, dan keterampilan. Semakin banyak orang belajar, berpikir, dan bertanya, semakin banyak pengetahuan yang mereka miliki (Meylasari, 2017).

Pengetahuan adalah aset yang berharga yang harus dimanfaatkan dengan baik karena membantu orang mengembangkan dan berinovasi sehingga mereka memiliki keunggulan dibandingkan dengan orang lain (Kese, 2021). Karena menjadi aset yang bernilai bagi organisasi, maka pengetahuan yang dimiliki menjadi tidak

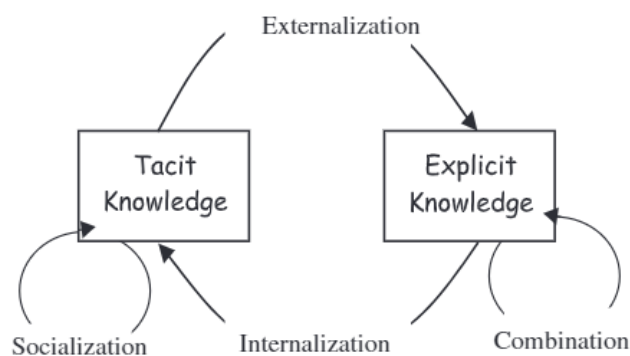
berharga apabila cuma disimpan di dalam diri individunya. Kekuatan pengetahuan dapat ditingkatkan ketika pengetahuan dibagikan (Nonaka & Takeuchi, 1995). Nonaka percaya bahwa pengetahuan baru diciptakan melalui interaksi sosial dari dua jenis pengetahuan (Ishikawa dan Naka, 2007).

Elemen pengetahuan tacit yang penting untuk memperoleh keahlian dalam suatu keterampilan dibedakan berdasarkan kesulitan yang melekat dalam hal ini untuk diformalkan atau diungkapkan secara eksplisit. Perlawanan mungkin muncul karena rendahnya pemahaman pelaku terhadap faktor-faktor kompleks yang berkontribusi terhadap kinerja yang baik atau tidak memadainya kode linguistik saat ini untuk memberikan penjelasan yang jelas. Oleh karena itu, pengetahuan tacit yang berkaitan dengan konteks tertentu memainkan peran penting dalam pembelajaran dan transmisi keterampilan dan bertindak sebagai sumber daya berharga bagi organisasi untuk memenuhi tujuan mereka dan meningkatkan keberlanjutannya (Guo, 2023). Moto seperti pengetahuan adalah competitive asset atau bagaimana anda mengatur pengetahuan berpengaruh kepada corporate competitiveness sudah lama didengar dalam dunia bisnis (Ishikawa dan Naka).

Pengetahuan dibagi menjadi dua yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Nonaka & Takeuchi (1995) mendefinisikan *tacit knowledge* sebagai pengetahuan yang sangat pribadi, sulit untuk didefinisikan/ diformalkan, dan tertanam dalam tindakan, prosedur, rutinitas, komitmen, ide, nilai, dan emosi. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang terkandung dalam otak atau pikiran seseorang sesuai dengan pemahaman dan pengalamannya sendiri. Pengetahuan ini biasanya tidak terorganisir, sulit didefinisikan dalam bahasa formal, dan dikomunikasikan kepada orang lain, dan biasanya tidak terdokumentasikan karena tetap ada dalam pikiran.

Perusahaan atau lembaga lainnya harus menggunakan *tacit knowledge* pegawainya. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), pengetahuan rahasia memiliki karakteristik berikut: diperoleh dari pengalaman sendiri, sulit untuk diungkapkan, sulit dikomunikasikan atau dikomunikasikan kepada orang lain, dan merupakan pengetahuan yang efektif dalam pertemuan tatap muka (individu-ke-individu). Artinya, ilmu dapat dengan mudah diberikan dari kita kepada orang lain melalui komunikasi. *Tacit knowledge* seseorang ini harus dimanfaatkan oleh organisasi. Berbagi informasi secara rahasia membantu organisasi belajar terus-menerus, yang mendorong mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif.

Explicit knowledge adalah pengetahuan yang dapat diartikulasikan dalam bahasa formal, termasuk data, spesifikasi ilmiah, manual, dan sebagainya (Nonaka Takeuchi, 1995). *Explicit knowledge* adalah jenis pengetahuan yang dapat diartikulasikan, didokumentasikan, dan dengan mudah dikomunikasikan dengan orang lain. Informasi yang tertulis, kata-kata lisan, gambar, diagram, dan bentuk komunikasi lainnya yang dapat disimpan dan diakses kembali termasuk dalam kategori ini. Ini berbeda dengan *tacit knowledge* yang lebih sulit untuk diungkapkan dan biasanya diperoleh melalui pengalaman langsung. Proses transformasi dan komunikasi pengetahuan menurut Nonaka dijelaskan pada gambar 1.



Gambar 1. Proses transformasi dan komunikasi pengetahuan

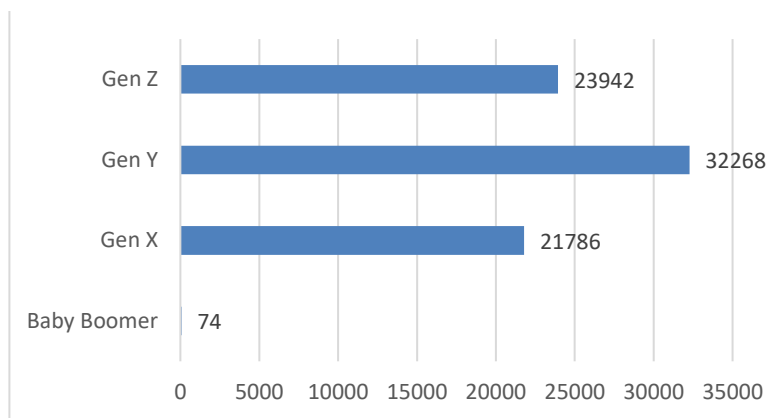
1. Sosialisasi (*Tacit to Tacit*) adalah perolehan pengetahuan melalui observasi, peniruan dan praktik. Contoh dari jenis transfer pengetahuan ini adalah seorang koki magang yang belajar dari master sushi dengan mengamati tindakan sang master. Melalui proses ini, peserta magang bahkan dapat mengembangkan tekniknya sendiri dan melampaui masternya.

2. Eksternalisasi (*Tacit to Explicit*) adalah implementasi *tacit knowledge* yang diperoleh ke dalam instruksi tertentu yang harus diikuti secara mekanis dan transparan. Pengetahuan diciptakan Ketika seseorang memiliki pengetahuan yang ada, ditambah dengan pengetahuan pribadi dan mengembangkannya dengan sesuatu yang baru dan dapat dibagikan kepada organisasi.

3. Kombinasi (*Explicit to Explicit*) adalah transfer eksplisit yang berbeda untuk dikompilasi dan diproses menjadi pengetahuan baru. Kombinasi menciptakan *explicit knowledge* terbaru dengan digabung, diberikan kategori, dan mengombinasikan dua atau lebih *explicit knowledge*.

4. Internalisasi (*Explicit to Tacit*) adalah transfer pengetahuan dari sumber yang secara eksplisit dirinci. Contohnya dibuat instruksi manual, *learning by doing*.

Kedua jenis pengetahuan tersebut menjadi penting bagi organisasi terutama organisasi publik untuk memastikan bahwa pengetahuan akan dapat dimanfaatkan dengan baik. Di Kementerian Keuangan pengetahuan ini banyak terdapat pada pegawai sebagai Sumber Daya Manusia organisasi. Sampai dengan 1 Januari 2024, jumlah pegawai Kementerian Keuangan sebanyak 78.762 yang terbagi pada empat generasi sebagai berikut (Gambar 2).



Gambar 2. Komposisi Pegawai Kemenkeu (Kemenkeu, 2024)

Setiap pegawai memiliki pengetahuan yang tersimpan di dalam pikiran mereka. Pengetahuan itu berupa konstruksi pengetahuan, pengalaman, dan olah pikir yang diperoleh dari pelaksanaan tugas sehari-hari. Misalnya seorang penilai kekayaan negara. Selama bertahun-tahun mengalami berbagai peristiwa yang terkait dengan penilaian kekayaan negara. Seorang penyuluh pajak, memiliki pengetahuan yang tersimpan dalam memori, sebagai hasil dari pengalaman melakukan tugas dan fungsinya. Seorang pegawai di Direktorat Jenderal Perbendaharaan melaksanakan tugas dalam rangka pencairan anggaran belanja negara memiliki banyak pengetahuan yang bisa dibagikan. Pengalaman pekerjaan dengan kasus-kasus yang beragam menjadi kekayaan intelektual. Aset itu bisa dibagikan kepada pegawai lain yang baru masuk ke kantor tersebut, atau kepada pihak lain yang berhubungan. Demikian juga dengan pegawai Kementerian keuangan lainnya, yang bekerja pada unit eselon I yang tersebar di Kementerian Keuangan, misalnya di DJP, DJBC, DJPb, DJKN, BKF, dan lain-lain.

Jumlah pegawai Kementerian Keuangan yang banyak tersebut perlu dikelola dengan baik pada suatu Human Capital Management (HCM). Strategi HCM yang efektif memungkinkan Kementerian Keuangan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerja sama, inovasi, dan pertukaran pengetahuan. Selain itu, HCM memainkan peran penting dalam pengembangan dan pemanfaatan kemampuan pegawai. Ini dapat dicapai melalui penerapan alat dan sistem yang memfasilitasi akses ke pengalaman dan informasi serta mendukung budaya belajar yang berkelanjutan. Meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai melalui pengembangan yang berkelanjutan menunjukkan pentingnya HCM dalam berbagi pengetahuan. Menurut Becker dan Huselid (2006), investasi dalam pengembangan pegawai dan manajemen pengetahuan dapat menghasilkan keuntungan kompetitif yang signifikan bagi organisasi. HCM membantu Kementerian Keuangan mempertahankan keunggulan kompetitif dan beradaptasi dengan perubahan pasar yang cepat dengan mendorong pertukaran pengetahuan dan pembelajaran terus-menerus. Ini meningkatkan produktivitas dan mendorong pertumbuhan dan inovasi dalam jangka panjang.

Pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut disebut *tacit knowledge*. Jika terdapat 78.762 orang pegawai Kementerian Keuangan, maka akan terdapat 78.762 *tacit knowledge* dengan jenis bidang pengetahuan masing-masing. Pengetahuan-pengetahuan tersebut tersebar pada individu dan jika individu tersebut pindah, mutasi, atau keluar dari unit kerja maka pengetahuan itu juga akan terbawa. Akibatnya pengetahuan tersebut menjadi tidak bermanfaat untuk pihak lain dan organisasi. Oleh karena itu perlu ada mekanisme untuk mengubah

pengetahuan yang semula berbentuk *tacit* menjadi *explicit*. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Nonaka diatas, perlu ada upaya untuk membuat *tacit knowledge* tersebut menjadi pengetahuan yang berwujud. Oleh karena itu perlu ada *sharing knowledge*.

Berbagi pengetahuan diperlukan untuk mengelola pengetahuan dengan baik guna mengatasi banyak kesulitan dan mengubahnya menjadi aset intelektual dan produktivitas (Azeem, 2021). Pengetahuan tertanam pada individu, jadi penting bagi anggota organisasi untuk berbagi pengetahuan untuk membangun kebiasaan dan cara berpikir baru yang akan membantu mereka memecahkan masalah. Pengetahuan menjadi inovatif, dinamis, dan mudah beradaptasi ketika berbagai sumber informasi diuji dan dikombinasikan dengan pengetahuan dan pengalaman sebelumnya. Untuk mencapai tujuan perusahaan, pengetahuan ini sangat bermanfaat (Kese, 2021).

3.2. Knowledge Sharing

Agar pengetahuan ini dapat bermanfaat maka perlu untuk dibagikan. *Knowledge sharing* dapat mendorong kreativitas, ide baru, dan pemecahan masalah. Oleh karena itu, pertukaran pengetahuan berdampak positif pada kemampuan inovatif setiap orang (Aulawi, 2009). *Knowledge sharing* adalah metode atau kegiatan manajemen pengetahuan yang digunakan untuk menyebarkan pengetahuan, konsep, pengalaman, atau keterampilan kepada seseorang, departemen, organisasi, instansi, atau perusahaan untuk menciptakan dasar kerja sama (kese, 2021).

Sajeva (2014) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai, “*transfer, dissemination, and exchange of knowledge, experience, skills, and valuable information from one individual to other members within an organization.*”, bagian utama dari *knowledge management* (Sanchez dkk., 2013). *Knowledge sharing* berkaitan dengan kesediaan untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain. Penelitian menunjukkan bahwa jika pengetahuan tidak dimiliki secara aktif oleh karyawan, sumber daya intelektual mereka akan tetap kurang dimanfaatkan dalam tim. Ketika pengetahuan tidak dibagikan, tidak hanya kinerja individu yang terganggu tetapi kinerja organisasi juga menurun (Ahmed, 2020).

Wang dan Noe (2010) menyebutkan bahwa berbagi pengetahuan dapat memberikan informasi penting dan pengetahuan untuk membantu orang lain, memecahkan masalah, mengembangkan ide, dan bekerja secara efektif dengan orang lain. Berbagi pengetahuan itu terkait dengan serangkaian perilaku yang memberikan kontribusi terhadap berbagi pengetahuan dan informasi dan membantu orang lain untuk berbagi pengetahuan mereka (Ahmadi, 2018).

Blanchard PN (2012) menyebutkan bahwa “*Knowledge sharing can be explained as “A culture where an individual can share their knowledge, ideas, views, skills, and experience”. Knowledge sharing can also be defined as “Experience, task-related information and response about any process or any product”. Knowledge sharing can further be explained as “The process of moving the knowledge from one source to another (receiver)” It is a procedure of sharing of knowledge between two parties that redesign and create new knowledge.*”

Knowledge sharing berperan aktif dalam meningkatkan kemampuan *individual innovation capability*, karena dalam *knowledge sharing* inilah membantu SDM untuk melakukan penggunaan ulang dan peremajaan pengetahuan yang ada dalam sebuah organisasi, sehingga secara tidak langsung pada akhirnya kemampuan inovasi SDM akan meningkat. Ahmed (2020) menyimpulkan bahwa pengertian berbagi pengetahuan dalam dunia akademisi bervariasi dari situasi ke situasi, berbagi pengetahuan berarti pertukaran atau pertukaran pengetahuan antara tim dan organisasi.

Salah satu langkah strategis yang diambil oleh Kementerian Keuangan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen keuangan negara adalah melakukan pertukaran pengetahuan. Karena tanggung jawabnya untuk mengatur keuangan negara, Kementerian Keuangan menghadapi banyak masalah yang kompleks dan berubah-ubah. Oleh karena itu, penting bagi seluruh pegawai dan unit kerja di dalamnya untuk secara konsisten bertukar pengetahuan, pengalaman, dan praktik terbaik. Berikut ini adalah beberapa tindakan konkret yang dapat diambil oleh Kementerian Keuangan untuk mendukung penyebaran informasi:

1. Pengembangan *Knowledge Management System* (KMS) melalui *Kemenkeu Learning Center*. Kementerian Keuangan membangun dan menerapkan sistem manajemen pengetahuan yang terintegrasi. Sistem ini berfungsi sebagai platform yang memungkinkan informasi dan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu dan unit kerja disimpan, dikelola, dan dibagikan. Di dalam KMS ini, setiap unit eselon I memiliki rumah. Pegawai dapat berbagi pengetahuan yang dimilikinya kepada pihak lain melalui aset intelektual yang dicapture sedemikian rupa sehingga memudahkan pegawai lain mempelajarinya.

2. Pelatihan/workshop/ bimtek dan lain-lain. Kementerian Keuangan dapat mengadakan berbagai program pelatihan dan workshop untuk meningkatkan kemampuan pegawai dan menciptakan lingkungan tempat orang berbagi pengetahuan. Pelatihan dapat mencakup berbagai topik seperti teknologi informasi, analisis data, peraturan keuangan, serta best practices dalam pengelolaan keuangan negara. Selain itu, workshop dengan narasumber internal dan eksternal dapat menjadi sarana yang bagus untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman praktis.

3. *Communities of Practice*. Orang-orang yang memiliki minat dan keahlian yang sama dapat bekerja sama dan bekerja sama lebih banyak. Komunitas ini adalah forum di mana orang berbagi informasi, mendiskusikan masalah, dan mencari solusi bersama. Pegawai dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang relevan dengan pekerjaan mereka dengan berpartisipasi dalam komunitas praktik. Forum CoP semacam ini dibuat melalui group atau channel yang ada di aplikasi Ms teams. Di dalamnya terdapat banyak pengetahuan dengan berbagai bentuk yang bisa dipelajari.

4. *Coaching dan mentoring* untuk membantu transfer pengetahuan antara pegawai. Pegawai yang lebih berpengalaman dapat membimbing dan memberikan pengetahuan kepada pegawai baru atau yang membutuhkan peningkatan keterampilan. Program ini tidak hanya membantu individu berkembang, tetapi juga meningkatkan budaya tempat kerja di mana orang berbagi pengetahuan dan bekerja sama.

5. Penggunaan teknologi informasi. Proses berbagi informasi dapat dipercepat dengan aplikasi kolaborasi, intranet, media sosial internal, dan lainnya. Kementerian Keuangan dapat membangun platform digital yang memungkinkan pegawai mengunggah, mencari, dan mengakses informasi dengan mudah dan cepat. Teknologi ini juga memungkinkan penyebaran informasi secara real-time, meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses berbagi pengetahuan. Terdapat aplikasi Satu Kemenkeu yang memudahkan pegawai bahkan dari unit yang berbeda untuk berkolaborasi.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, Kementerian Keuangan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dan kolaboratif di mana setiap karyawan memiliki kesempatan untuk belajar, berbagi, dan berkembang bersama. Ini akan berdampak positif pada kinerja umum organisasi, meningkatkan kualitas layanan publik, dan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

Dalam lingkup yang lebih kecil, pegawai berinteraksi satu dengan yang lain dan disana terdapat mekanisme berbagi pengetahuan. Kegiatan di kantor seperti *one day one information, sharing session, in house training, capacity building* menjadi sarana untuk berbagi pengetahuan. Terdapat bukti bahwa *knowledge sharing* dengan rekan kerja di perusahaan dapat mempercepat peningkatan pengetahuan individu, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan mereka untuk membuat proses atau produk baru yang bermanfaat bagi perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan membantu orang menjadi lebih kreatif. Proses pertukaran pengetahuan yang dinilai paling efektif adalah yang dilakukan secara informal. Oleh karena itu, perusahaan harus memprioritaskan upayanya untuk mendorong pertumbuhan berbagai kegiatan pertukaran pengetahuan yang bersifat informal di dalam perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan *community of practice* dan pembentukan berbagai forum dan acara *knowledge sharing* yang dirancang secara interaktif telah mendorong peningkatan aktivitas *knowledge sharing* secara informal di Perusahaan (Aulawi, 2009).

Organisasi menganggap *knowledge sharing* penting untuk mencapai tujuan karena dapat membantu membuat sumber pengetahuan baru melalui kerja tim dan kreasi, yang secara signifikan meningkatkan keterampilan pemecahan masalah dan proses pengambilan keputusan. Pengetahuan berbasis aset sangat penting untuk keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Sebagaimana dikatakan oleh Budiadnyana (2024), berbagi pengetahuan dianggap sebagai penentu perilaku inovatif. Keterlibatan SDM dalam kegiatan *knowledge sharing* sangat penting untuk keberhasilan upaya *knowledge management* (Al Kurdi, 2020). Perlu ada kepercayaan di antara rekan kerja untuk dapat mencapai hubungan kolaboratif aktif yang memungkinkan mereka untuk berbagi pengetahuan (Budiadnyana, 2024). Cakir (2020) menambahkan bahwa keberhasilan organisasi dalam strategi berbagi pengetahuan sangat bergantung pada kemampuannya untuk mengoordinasikan pengelolaan sumber daya dan berbagi pengetahuan terutama mengarah pada penciptaan informasi dalam organisasi.

Berdasarkan pengamatan yang peneliti lakukan, faktor-faktor yang memengaruhi penerapan *knowledge sharing* antara lain budaya organisasi, komunikasi, teknologi, *trust*, kepemimpinan, dan komitmen. Pegawai akan mudah melakukan *knowledge sharing* karena budaya organisasi Kementerian Keuangan mengadopsi kebutuhan akan pengembangan kompetensi SDM dengan berbagai cara. Demikian juga dengan nilai-nilai organisasi yaitu integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan. Penerapan teknologi komunikasi dan informasi di Kemenkeu menjadi poin penting untuk kesuksesan pelaksanaan tugas sehari-hari. Rasa peduli, saling percaya, kerja sama, kepemimpinan, dan komitmen terlihat pada berbagai kegiatan. Kolaborasi memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan pengetahuan bersama yang mengubah pengetahuan tacit menjadi manifestasi eksplisit dan menumbuhkan sudut pandang bersama di antara para pemangku kepentingan yang terlibat (Guo, 2023).

3.3. Learning Organization

Learning Organization adalah organisasi yang secara konsisten meningkatkan kemampuan untuk menghasilkan hasil yang benar-benar diinginkan oleh anggotanya. Organisasi ini mengembangkan pola pikir baru dan luas, membebaskan aspirasi kolektif, dan terus belajar bagaimana belajar bersama. Peter Senge pertama kali mempopulerkan konsep ini dalam bukunya yang diterbitkan pada tahun 1990, "*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*."

Menurut Peter Senge (1990) suatu organisasi, keberhasilannya sangat ditentukan oleh kemampuan untuk mengubah dirinya menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*). Organisasi pembelajar berfokus pada belajar. Hanya organisasi yang ingin mengubah institusinya menjadi organisasi pembelajar yang ingin belajar dan meningkatkan diri secara terus menerus yang akan maju dan terus berkembang. Organisasi yang tidak melakukannya akan punah atau tidak akan berkembang sama sekali.

Konsep "*learning organization*" menggambarkan organisasi yang belajar dari satu sama lain dan terus berubah. Dalam organisasi seperti ini, setiap anggota terlibat aktif dalam proses pembelajaran yang terus menerus untuk meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Peter Senge, *learning organization* adalah tempat di mana orang secara konsisten meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai hasil yang mereka benar-benar inginkan, di mana pola pikir kreatif dan inovatif diperkenalkan, dan di mana aspirasi kolektif terus berkembang. Malik and Garg (2020) *learning organization* merupakan organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan dan terus-menerus beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Sedangkan Örtenblad (2018) berpendapat istilah *learning organization* digunakan untuk "pembelajaran terorganisir", yaitu pengorganisasian kegiatan pembelajaran tertentu.

Learning organization atau organisasi pembelajar merupakan organisasi di mana semua anggotanya terus belajar, meningkatkan kemampuannya untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Dalam organisasi pembelajar pemikiran baru senantiasa dihargai dan ditempuh kembangkan semua aspirasi anggota secara individu dan kelompok difasilitasi dan diberi ruang aktualisasi secara mandiri, inklusif, integral, fungsional, dan berkelanjutan. Melalui organisasi pembelajar para anggotanya mendorong diri sendiri untuk belajar bersama secara berkelanjutan dan sepanjang hayat.

Implementasi konsep *learning organization* melibatkan beberapa disiplin penting seperti sistem berpikir, penguasaan pribadi, model mental, visi bersama, dan pembelajaran tim (Senge, 1990). Sistem berpikir mengajarkan anggota untuk melihat keseluruhan daripada bagian-bagian terpisah, sementara penguasaan pribadi menekankan pengembangan diri. Model mental berkonsentrasi pada identifikasi dan perubahan asumsi internal yang berdampak pada perilaku. Setiap anggota berkumpul untuk mencapai tujuan bersama, dan pembelajaran tim mendorong kerja sama untuk mencapai hasil yang lebih baik. Dengan menggabungkan disiplin-disiplin ini, sebuah organisasi dapat membuat lingkungan yang mendukung inovasi, responsif terhadap perubahan, dan meningkatkan kinerja secara konsisten.

Kerangka kerja *learning organization* menurut Marsick dan Watkins (dalam Kristensen, 2022) terdiri dari: (1) menciptakan peluang pembelajaran berkelanjutan, dimana pembelajaran dirancang menjadi pekerjaan sehingga pegawai dapat belajar sambil bekerja; (2) mendorong penyelidikan dan dialog dengan menerapkan budaya yang mendukung pertanyaan, umpan balik, dan eksperimen; (3) mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim; (4) menciptakan sistem untuk menangkap dan berbagi pembelajaran di seluruh organisasi; (5) memberdayakan masyarakat menuju visi kolektif di mana tanggung jawab didistribusikan untuk memotivasi pembelajaran; (6) menghubungkan organisasi dengan lingkungannya dengan membantu orang-orang melihat bagaimana pekerjaan mereka mempengaruhi keseluruhan organisasi dan mengamati lingkungan; dan (7) memberikan kepemimpinan strategis untuk pembelajaran melalui pemimpin yang memberikan teladan, memperjuangkan, dan mendukung pembelajaran untuk hasil bisnis. Secara kolektif, hal ini mengkompromikan pandangan komprehensif tentang bagaimana seharusnya sebuah organisasi pembelajaran.

Banyak organisasi yang sudah menerapkan *learning organization*. Tujuan utamanya adalah untuk pencapaian kinerja. Akademisi juga banyak menuliskan artikel tentang implementasi *learning organization* pada berbagai belahan dunia.

Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 283/KMK.011/2021 Tentang Implementasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) Di Lingkungan Kementerian Keuangan menyebutkan bahwa *learning organization* merupakan upaya mewujudkan Kementerian Keuangan sebagai organisasi secara sistematis memfasilitasi pemelajar agar mampu berkembang dan bertransformasi secara berkesinambungan guna mendukung pencapaian kinerja Kementerian Keuangan. Implementasi *Learning Organization* dilaksanakan dengan menerapkan komponen *Learning Organization* yang terdiri atas:

- a. "Strategic Fit and Management Commitment;
- b. Learning Function Organization;
- c. Learners;

- d. *Knowledge Management Implementation*;
- e. *Learning Value Chain*;
- f. *Learning Solutions*;
- g. *Learning Spaces*;
- h. *Learners' Performance*;
- i. *Leaders' Participation in Learning Process*;
- j. *Feedback*"

Kementerian Keuangan menerapkan pembelajaran sosial berupa belajar di lingkungan sosial/ belajar dari orang lain (*social learning/ learning from others*). Pada kegiatan ini, unit kerja baik di level kecil maupun level Kementerian merencanakan, memfasilitasi, dan memberikan kesempatan kepada SDM pegawainya untuk melakukan pembelajaran kolaboratif. Pembelajaran ini dilakukan baik secara individu maupun berkelompok dalam suatu komunitas belajar.

Contoh kegiatan pembelajaran berkelompok dan implementasi knowledge sharing dapat dilihat pada pegawai di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). Seorang pegawai bertugas untuk melakukan penyusunan kinerja organisasi. Pegawai tersebut berbagi pengetahuan dengan melatih temannya untuk bisa melakukan tugas tersebut. Pegawai lainnya ditempatkan di bidang evaluasi. Agar pengetahuan itu tidak hanya tersimpan di pikirannya, maka dia menyusun aset intelektual berupa video tentang tata cara/ tutorial membuat sertifikat pelatihan. Contoh lainnya di KPP. Seorang account representative (AR) berbagi pengetahuan yang dimilikinya tentang teknis perpajakan di bidang tertentu, misalnya pajak sawit kepada rekan AR lainnya. Karena mutasi pegawai dilakukan setiap periode tertentu, maka pengetahuan tentang pajak sawit dan pengalaman yang dimiliki AR tersebut dibagikan kepada rekan-rekannya. Hal ini dilakukan agar pengetahuan tentang pajak sawit dibawa pergi oleh AR tersebut, sehingga AR baru harus belajar dari awal. Secara luas, pegawai juga menyusun aset intelektual baik berupa artikel, video, podcast, infografis dll. mengenai pengetahuan yang dimilikinya dan diupload melalui *Knowledge Management System* (KMS) Kementerian Keuangan, yaitu *Kemenkeu Learning Center* (KLC). Di dalam KLC tersimpan ribuan aset intelektual yang bisa diakses oleh pegawai lainnya.

Pembelajaran kolaboratif juga dilakukan melalui bimbingan di luar kelas, misalnya melalui interaksi maupun dengan mengobservasi orang lain, seperti *coaching & mentoring* (di luar Dialog Kinerja Individu), *knowledge sharing*, patok banding (*benchmarking*), dan keikutsertaan dalam komunitas belajar (*community of practices*). Melalui pembelajaran kolaboratif ini, pengetahuan akan mudah ditransfer kepada pegawai lainnya, dan mendorong terwujudnya *learning organization*.

4. Kesimpulan & Saran

4.1. Kesimpulan

Di era *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity* (VUCA) ini *knowledge sharing* dipandang sebagai praktik baik dalam perwujudan *learning organization*. Pada organisasi yang sudah menerapkan *learning organization*, organisasi secara sistematis akan terus menerus memfasilitasi pemelajar baik individu, tim, maupun organisasi agar mampu berkembang dan bertransformasi secara terus menerus dan berkesinambungan untuk mendukung pencapaian kinerja baik kinerja individu maupun organisasi. *Learning organization* memberi panduan bagi pegawai untuk melaksanakan *knowledge sharing* ini. Budaya *knowledge sharing* ini diimplementasikan pada berbagai aktivitas baik oleh individu, tim, maupun organisasi. Organisasi yang mampu mengelola pengetahuan yang ada pada pegawai juga akan memiliki *competitive advantage* sehingga mampu bertahan dan meraih kesuksesan.

4.2. Rekomendasi

Untuk lebih mengoptimalkan kegiatan *knowledge sharing* ini, individu dapat mengidentifikasi aset intelektual yang berasal dari pengalaman bekerja yang dimilikinya pada *repository/ knowledge management system* yang dikelola organisasi. Pengetahuan tersebut dibagikan kepada pegawai lainnya secara teratur untuk memudahkan pegawai lain belajar. Kepada peneliti berikutnya dapat mengambil topik mengenai *knowledge sharing* ini dihubungkan dengan peran teknologi komunikasi dan informasi dan pengaruhnya terhadap pencapaian kinerja organisasi.

Daftar Referensi

Ahmadi A, Abzari M, Nasr Isfahani A, Safari A. (2018). High-performance, knowledge sharing and ICT skills. *Human Systems Management*. 2018;37(3):271-80 doi:10.3233/hsm-17169.

- Ahmed, Tanveer et al. (2020). Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic. *Human Systems Management* 39 (2020) 589–601 IOS Press
- Al-Kurdi, Osama F. (2020). The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management* 50 (2020) 217–227
- Audi, Robert. (2011). *Epistemology A Contemporary Introduction to the Theory of Knowledge Third Edition*. Routledge Taylor and Francis Group, New York and London
- Aulawi, H et al. (2009). Hubungan Knowledge Sharing Behavior Dan Individual Innovation Capability. *Jurnal Teknik Industri: Jurnal Keilmuan dan Aplikasi Teknik Industri*, vol. 11, no. 2, pp. 174-187
- Azeem, Muhammad. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society* 66 (2021) 101635
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). *Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?*. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bessen, J. E. (2019). *AI and Jobs: The Role of Demand*. NBER Working Paper No. 24235
- Blanchard PN, Thacker JW, Ram VA. (2012). *Effective Training: Systems, Strategies and Practices*. Fourth Edition. Noida, UP: Dorling Kindersley.
- Budiadnyana, Gusti Nyoman. (2024). Strategi Sukses Inovasi: Kepercayaan Interpersonal dan Berbagi Pengetahuan di Lingkungan Pendidikan. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis (JISMAB)* Vol. 01 No. 01 (2024)
- Cakir, Fatma Sonmez dan Adiguzel, Zafer. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *SAGE Open January-March 2020*: 1– 14 DOI: 10.1177/2158244020914634 journals.sagepub.com/home/sgo
- Creswell, J W. Clark, P, dan Vicki, L. (2018). *Mendesain dan Melaksanakan Mixed Methods Research Edisi 2*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Guo, J.; Ahn, B. (2023). Tacit Knowledge Sharing for Enhancing the Sustainability of Intangible Cultural Heritage (ICH) Crafts: A Perspective from Artisans and Academics under Craft–Design Collaboration. *Sustainability* 2023, 15, 14955. <https://doi.org/10.3390/su152014955>
- Hikmah, Nur; Suradika, Agus dan Gunadi, R. Andi Ahmad. (2021). Metode Agile Untuk Meningkatkan Kreativitas Guru Melalui Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*). *Jurnal Instruksional* Vol 3, Nomor 1 (2021)
- Huda, Irkham Abdaul. (2020). Perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Terhadap Kulaitas Pembelajaran Di Sekolah Dasar. *JPdK Volume 2 No1 Tahun 2020* Halaman 121-125
- Ishikawa, A., & Naka, I. (2007). *Knowledge Management and Risk Strategies*. Singapore: World Scientific.
- Kese, Meildy Louisa dan Hidayat, Dylmoon. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan. *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol. 11 No. 2, Mei 2021: 154-165
- Kristensen, Thomas Borup et al. (2022). Becoming a learning organization while enhancing performance: the case of LEGO. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 42 No. 13, 2022 pp. 438-481. Emerald Publishing Limited
- Malik, Parul and Garg, Pooja. (2020). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience, *The International Journal of Human Resource Management*, 31:8, 1071-1094
- Meylasari, Upik Selly dan Qamari, Ika Nurul. (2017). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Knowledge Sharing dalam Implementasi E learning. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* Vol 8, No 2 September 2017
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Örtenblad, Anders. (2018). What does “learning organization” mean? *The Learning Organization* Vol. 25 No. 3, 2018 pp. 150-158
- Republik Indonesia. (2021). Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 283/KMK.011/2021 Tentang Implementasi Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*) Di Lingkungan Kementerian Keuangan
- Sajeva S. (2014). Encouraging Knowledge Sharing Among Employees: How Reward Matters. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*. Vol. 156. 130-134.

- Salleh, K. (2014). Learning Organization and Knowledge Management: Transfer Process at Tacit Knowledge in Public University for Academic Excellence. *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organizational Learning*. pp. 347-353.
- Sanchez J.H., Sanchez Y.H., Collado-Ruiz D. & Cebrian-Tarrason D. (2013). Knowledge Creating and Sharing Corporate Culture Framework. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*. Vol. 74. 388-397
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency
- Smith, E. A. (2001). The role of tacit and explicit knowledge in the workplace. *Journal of knowledge management* 5(4), 311-321.
- Smith, P. A., et. all.. (2006). Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. *The Learning Organization*, 13, 594–605.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung. Penerbit Alfabeta
- Wang S, Noe RA. Knowledge Sharing: A Review and Directions For Future Research. *Human Resource Management Review*. 2010;20(2):115-31.