

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI WIDYAISWARA MELALUI *KNOWLEDGE SHARING*

WIDYAISWARA COMPETENCE DEVELOPMENT STRATEGY THROUGH KNOWLEDGE SHARING

Alfiah Pra Mundiarsih
Pusdiklat Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan
Jl. Pusdiklat Pegawai, Kp. Lembur Kel/Kec. Makasar Jakarta Timur - 13570
e-mail: alfiah.pra@gmail.com

(Diterima 22 Mei 2018, Direvisi 24 Mei 2018, Disetujui 29 Juni 2018)

Abstrak

Bagi organisasi publik yang berbasis pendidikan dan pelatihan, *knowledge sharing* antar pegawai menjadi sangat penting dalam mengembangkan potensinya. Dalam penyelenggaraan diklat, Widyaiswara menjadi salah satu unsur penting dalam transfer *knowledge*. Tugas utama Widyaiswara adalah melaksanakan pendidikan, pengajaran dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil, evaluasi dan pengembangan pelatihan di Lembaga Pelatihan Pemerintah. Pengembangan kompetensi berbasis pengetahuan menjadi kunci bagi Widyaiswara untuk dapat menghasilkan aparatur yang kompeten dan profesional di bidangnya. Permasalahan yang timbul sejauh ini yaitu kompetensi dan pengetahuan yang dimiliki Widyaiswara masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi Widyaiswara melalui *knowledge sharing*. Penelitian ini merupakan studi pustaka yang menggunakan data sekunder berdasarkan buku dan karya ilmiah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi Widyaiswara melalui *knowledge sharing* dapat dikembangkan dengan tiga hal, yaitu pertama melalui pertemuan baik formal maupun informal, kedua melalui dukungan pimpinan dalam hal fasilitas ruangan dan teknologi untuk berbagi pengetahuan serta membangun kepercayaan dan ketiga melalui penghargaan baik materi maupun non materi.

Kata kunci: *Knowledge sharing, Widyaiswara, Kompetensi*

Abstract

For public organizations based on education and training, *knowledge sharing* among employees is very important in developing their potential. In the implementation of training, Widyaiswara become one of the important elements in the transfer of *knowledge*. Widyaiswara's main duty is doing education, teaching and training civil servants, evaluation and training development at Government Training Institutions. The Development of *knowledge based* competencies is the key for Widyaiswara to produce competent and professional apparatus in their work. The problems that arise from this is that *knowledge* and competency of Widyaiswara still not appropriate with the expected. The purpose of this research is to analyze the competency development strategy of Widyaiswara through *knowledge sharing*. This research is a literature study that uses secondary data based on books and scientific papers. The results of this research show that increasing Widyaiswara competency through *knowledge sharing* can be developde with three things, first through formal and informal meetings, second through the support of leaders in terms of room and technology facilities to share *knowledge* and build trust and third through rewards material and non material.

Keywords: *Knowledge sharing, Widyaiswara, Competency*

PENDAHULUAN

Era revolusi industri 4.0 membuat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi semakin pesat. Implikasinya adalah organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan mengelola pengetahuan dan teknologi informasi tersebut bila ingin tetap bertahan. Soo, Midgley, &

Devinney (2002:2) mengatakan bahwa ketika barang dan jasa menjadi lebih canggih, maka pengetahuan menjadi semakin berharga untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Pengetahuan sebagai salah satu aset penting bagi organisasi perlu dimanfaatkan melalui berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) antar pegawai (Carlile & Reberntisch, 2003). *Knowledge sharing* menjadi hal

yang penting dalam organisasi karena dapat merubah pengetahuan individu ke dalam pengetahuan organisasi. Melalui berbagi pengetahuan dapat melahirkan ide maupun pengetahuan baru sebagai salah satu unsur yang dapat merangsang kreativitas dan inovasi.

Dalam organisasi publik, peningkatan pengetahuan menjadi salah satu hal yang ditekankan dalam mewujudkan profesionalisme aparatur. Hal tersebut sebagaimana tertuang dalam RPJMN 2015-2019 berikut :

Gambar 1. Pembangunan Bidang Aparatur Negara dalam RPJMN



Sumber : BKN yang disampaikan dalam acara rapat koordinasi dan sosialisasi kebutuhan program diklat Pusdiklat Pegawai Kemnaker (2016)

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan adalah melalui pendidikan dan pelatihan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN). Pendidikan dan Pelatihan merupakan bagian yang tak terpisahkan dari kebijakan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam rangka pembinaan karir Aparatur Sipil Negara yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, manajerial dan profesional.

Bagi organisasi publik yang berbasis pendidikan dan pelatihan, *knowledge sharing* antar pegawai menjadi sangat penting dalam mengembangkan potensinya. Dalam penyelenggaraan diklat, Widyaiswara menjadi salah satu unsur penting dalam *transfer knowledge*. Tugas pokok Widyaiswara sesuai dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 dan 8 Tahun 2015 adalah melaksanakan Dikjartih

PNS yaitu proses belajar dan mengajar dalam diklat baik secara klasikal dan/atau non klasikal, evaluasi dan pengembangan diklat pada Lembaga Diklat Pemerintah.

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok tersebut, maka pengembangan kompetensi yang berbasis pengetahuan menjadi kunci bagi Widyaiswara untuk dapat menghasilkan aparatur yang kompeten dan profesional di bidangnya. Namun demikian, hal tersebut sepertinya masih jauh panggang dari api. Widyaiswara masih dipandang sebelah mata oleh beberapa kalangan. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2017) memberikan pernyataan sebagai berikut “*Jangan yang ngajar Widyaiswara yang enggak kepakai tenaganya. Maunya yang mengajar CEO berhasil. Karena pejabat tinggi diharapkan jadi motor perubahan. Widyaiswara ilmunya jaman dulu*”.. Pernyataan tersebut

secara tidak langsung menunjukkan bahwa kompetensi dan pengetahuan yang dimiliki Widyaiswara masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi dan pengetahuan bagi Widyaiswara merupakan sesuatu yang bersifat *urgent*.

Salah satu strategi yang dapat digunakan untuk pengembangan kompetensi dan pengetahuan Widyaiswara selain dari pendidikan dan pelatihan yaitu melalui *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan). *Knowledge sharing* menurut King dalam Trivellas et al., (2015: 240) merupakan kesediaan pegawai untuk berbagi pengetahuan dengan pegawai lain. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan kompetensi Widyaiswara melalui *knowledge sharing*? Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi Widyaiswara melalui *knowledge sharing*.

PEMBAHASAN

Tinjauan Pustaka

Konsep Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) merupakan salah satu konsep yang perlu dikemukakan dalam penelitian ini mengingat pendidikan dan pelatihan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pengetahuan dan pembelajaran. Pendidikan menurut Miarso (2011:187) merupakan pembentukan sikap, penguasaan keterampilan, dan perolehan pengetahuan. Sementara, pelatihan merupakan peningkatan kemampuan dan keahlian secara khusus dalam suatu lingkungan kerja. Pelatihan menurut Dessler (2012:246) adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam memberikan keahlian keterampilan yang dibutuhkan oleh pegawai baru maupun yang telah bekerja untuk meningkatkan kinerja. Senada dengan Dessler, Mondy (2016:26) berpendapat bahwa pelatihan dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk

pekerjaan saat ini.

Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi sering disatukan menjadi (diklat) dimana pendidikan lebih menekankan pada pemberian pengetahuan (*knowledge*) baik yang baru maupun dalam usaha memperkaya pengetahuan dan wawasan yang telah ada sedangkan pelatihan dibutuhkan untuk memberikan keterampilan (*skills*) baru atau meningkatkan ketrampilan yang telah dikuasai seseorang. Berdasarkan kedua pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan pada dasarnya adalah merupakan upaya untuk menambah pengetahuan, keterampilan dan sikap baik bagi pegawai baru maupun yang telah bekerja dalam rangka meningkatkan produktivitas dan kinerja di organisasi.

Diklat terkait erat dengan kompetensi jabatan, peningkatan kinerja dan pengembangan karier pegawai. Salah satu esensi diklat bagi ASN adalah untuk menjawab tantangan masa depan menuju *Smart ASN*, sehingga Pemerintah dalam hal ini bertanggung jawab dalam menciptakan ASN yang kompeten dan profesional di bidangnya. Dengan kata lain, diklat menjadi salah satu jawaban untuk mengatasi persoalan tersebut (Basri & Rusdiana, 2015:200).

Widyaiswara menurut Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara dan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 dan 8 Tahun 2015 adalah PNS yang diangkat sebagai pejabat fungsional dengan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk melakukan kegiatan Dikjartih PNS, Evaluasi dan pengembangan diklat pada lembaga Diklat Pemerintah. Dengan demikian, tugas pokok Widyaiswara sesuai dengan Peraturan tersebut yaitu melaksanakan Dikjartih PNS, evaluasi dan pengembangan diklat pada Lembaga Diklat Pemerintah. Dalam melaksanakan kegiatan dikjartih PNS, Widyaiswara bertindak sebagai fasilitator untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta diklat.

Basri & Rusdiana (2015:95) menyatakan bahwa Widyaiswara dituntut untuk memiliki kompetensi dalam hal penguasaan

materi dan sikap perilaku. Kualitas Widya-
iswara tentu akan mempengaruhi kualitas
peserta diklat. Oleh karena itu, Widyaiswara
tidak hanya harus menguasai ilmu
pengetahuan sesuai dengan yang diharapkan
oleh peserta diklat, namun juga perlu terus
berusaha mengembangkan pengetahuan,
ketrampilan dan teknologi sesuai dengan
tuntutan zaman.

Knowledge (pengetahuan) merupakan
aset yang paling bernilai bagi organisasi
(Drucker, 2002:135). Porter dalam Salazar,
Pozo, & Ruiz (2016) mengemukakan
bahwa pengetahuan, keterampilan dan
kemampuan pegawai menjadi variabel
strategis yang penting dalam pengembangan
dan pemeliharaan keunggulan kompetitif
perusahaan. Pengetahuan terkait dengan
data dan informasi sebagai bahan per-
timbangan dalam membuat keputusan.
Selama informasi tidak digunakan dan
dimanfaatkan, maka belum dapat dikatakan
sebagai pengetahuan. Dalam hal ini,
Marquardt (2002:141) menjelaskan bahwa
pengetahuan berperan sebagai acuan untuk
bertindak/melaksanakan tugas, membuat
keputusan dan memecahkan masalah.
Pengetahuan melibatkan wawasan dan
penalaran dari pengguna informasi dalam
memberikan makna terhadap informasi yang
diterima.

Peran pengetahuan menjadi sangat
penting dalam mengelola dan memilih
informasi yang tepat serta sesuai dengan
kebutuhan organisasi sebab akan berdampak
pada pengambilan keputusan dan pemecahan
masalah. Pengetahuan tidak hanya terkait
data, informasi dan wawasan saja namun
menyangkut kepercayaan, komitmen, pers-
pektif, tindakan dan pemaknaan. Nonaka
(1995:58) menyatakan bahwa pengetahuan
mengandung konteks yang spesifik ter-
gantung pada situasi dan selalu berkembang
dalam hubungannya dengan interaksi antar
manusia. Dengan demikian, berdasarkan
beberapa definisi tersebut, dapat dikatakan
bahwa *knowledge* (pengetahuan) merupakan
perpaduan antara pengalaman, nilai dan
informasi kontekstual serta wawasan dan
menyangkut kepercayaan serta komitmen.

Pengetahuan dapat dimanfaatkan sebagai
bahan pertimbangan dalam memecahkan
masalah maupun mengambil keputusan.

Knowledge sharing diartikan sebagai
pertukaran pengetahuan dimana pertukaran
tersebut merupakan pertukaran informasi
maupun saran yang dilakukan antar pegawai
di organisasi (Grover & Davenport, 2001).
Pengertian *knowledge sharing* lainnya di-
kemukakan oleh (Zigan et al, 2010) yaitu
kesempatan untuk belajar yang diperoleh
melalui berbagi dan menerima pengetahuan
yang dibutuhkan. Beberapa pengertian
tersebut menunjukkan bahwa *knowledge
sharing* merupakan kegiatan berbagi penge-
tahuan dan pengalaman antar pegawai
sehingga dapat meningkatkan kompetensi
pegawai.

Selama ini banyak sekali pengetahuan
yang masih tersimpan dalam pikiran individu
yang biasa disebut dengan *tacit knowledge*.
Beberapa kajian sebelumnya menunjukkan
bahwa *knowledge sharing* berpengaruh
terhadap pengembangan kompetensi
pegawai. Trivellas et al., (2015: 244)
mengungkapkan bahwa budaya *knowledge
sharing* dapat mengembangkan kompetensi
baru atau mempertajam kompetensi yang
sudah ada, seperti menciptakan ide-ide baru,
berkomunikasi, hubungan interpersonal,
memprioritaskan suatu hal, kreativitas,
perencanaan, pemecahan masalah, dan
kerjasama tim.

Budaya *knowledge sharing* akan
memberikan dukungan terhadap pegawai
dalam meningkatkan kemampuannya
melalui pelatihan dalam kelompok diskusi
untuk berbagi pengetahuan. *Knowledge
Sharing* akan meningkatkan pemahaman
antara sesama anggota sehingga antara
anggota akan saling mendukung serta
meningkatkan kinerja dan akhirnya akan
menemukan proses kerja yang terbaik
bagi organisasi. Penelitian berikutnya di-
ungkapkan oleh Matzler et. al., (2008) yang
menyatakan bahwa *knowledge sharing*
sangat penting bagi organisasi untuk dapat
mengembangkan keahlian dan kompetensi
individu, meningkatkan nilai bagi organisasi,
dan dapat menjaga daya saing sebab

inovasi didapatkan berasal dari berbagi pengetahuan antara satu orang dengan yang lainnya di dalam organisasi. *Knowledge sharing* menitikberatkan pada kemampuan seseorang untuk mengeksplisitkan dan mengkomunikasikan pengetahuan yang dimiliki kepada individu, grup, maupun organisasi.

Melalui *knowledge sharing*, Widyaiswara dapat saling bertukar informasi, pengetahuan dan pengalaman untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan yang telah dimiliki. Tidak hanya itu, Widyaiswara dapat saling menceritakan permasalahan yang dihadapi terkait dengan

pekerjaan maupun isu terkini yang perlu segera ditindaklanjuti agar dapat dicarikan solusi dari permasalahan tersebut. Dengan demikian, Widyaiswara akan mendapatkan pengetahuan baru sekaligus dapat mengembangkan pengetahuan yang telah dimilikinya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Knowledge sharing*

Penelitian yang dilakukan oleh Andika (2015) merangkum beberapa penelitian terkait klasifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* berdasarkan kendali organisasi sebagai berikut:

Tabel 1. Klasifikasi faktor yang mempengaruhi knowledge sharing berdasarkan kendali organisasi

Faktor–Faktor yang Berada Diluar Kendali Organisasi	Faktor yang berada dalam kendali organisasi
Ciri Kepribadian	Kedekatan jarak
Jejaring sosial	Budaya organisasi
Ketrgantungan emosional	Sistem informasi
Kepercayaan	Penghargaan
Konflik emosional	Struktur organisasi
Komunikasi	Keadilan organisasi
Kompetensi	Kesempatan untuk berbagi pengetahuan
Motivasi	Kecukupan SDM, kepemimpinan transformasi, komitmen terhadap pelatihan dan pengembangan, akses terhadap sumber pengetahuan, umpan balik pembelajaran dan retensi pembelajaran

Sumber : Andika (2015)

Berdasarkan tabel tersebut, Faktor-faktor yang berada di luar kendali organisasi adalah faktor-faktor yang tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh organisasi dan terkait dengan karakteristik individu serta hubungan antar individu. Sementara untuk faktor yang berada dibawah kendali organisasi merupakan faktor yang terkait dengan pengelolaan organisasi. Andi lebih menekankan pada faktor yang berada di bawah kendali organisasi yang meliputi kedekatan jarak terkait ruangan maupun *layout* tempat untuk *knowledge sharing*, budaya organisasi yang mendukung kerja sama tim, sistem informasi yang mudah diakses, penghargaan, struktur organisasi

yang memungkinkan pengambilan keputusan secara partisipatif, keadilan terhadap anggota organisasi, akses terhadap sumber pengetahuan dimana organisasi perlu menyediakan sebuah sumber daya belajar bagi anggota organisasi seperti forum *online*, seminar, akses jurnal, dan lain-lain. Sedangkan untuk retensi pembelajaran, salah satu caranya adalah meminta anggota organisasi yang mengikuti pelatihan atas biaya organisasi untuk membuat karya tulis dan kemudian disimpan di dalam *database* organisasi.

Tidak jauh berbeda dengan hasil penelitian Andi, Tabrizi (2014) merangkum beberapa penelitian dalam tabel berikut:

Tabel 2. Faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing*

Supportive factors		Motivation factors
Technical support	Organisational Context	Organisational Culture
<i>Match between staff/s requirement and IT</i>	<i>Human resource management</i>	<i>Trust</i>
<i>IT skills</i>	<i>Time and resources</i>	<i>Reward</i>
<i>Maintenace</i>	<i>Leadership support</i>	<i>Lesson from mistakes</i>
<i>Compatibilitybetween diverse IT systems and processes</i>		

Sumber : Tabrizi (2014) diolah peneliti

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* terdiri dari tiga hal, yaitu:

1. Konteks organisasi yang meliputi dukungan pimpinan, waktu dan sumber daya, serta manajemen SDM
2. Budaya organisasi yang meliputi kepercayaan, *reward* dan belajar dari kesalahan
3. Teknologi informasi yang meliputi sistem informasi yang akan digunakan

Penelitian lain yang dilakukan oleh Bulan (2016) menyimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* di antara dosen di Kupang adalah sistem penghargaan dan penggunaan Teknologi Informasi. Semakin besar Sistem Penghargaan dan Penggunaan Teknologi Informasi pada masing-masing perguruan tinggi, maka akan semakin meningkatkan *knowledge sharing* di antara dosen.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut, secara garis besar *knowledge sharing* lebih banyak dipengaruhi oleh faktor yang berada di bawah kendali organisasi terkait dengan sumber daya belajar, tempat, teknologi, penghargaan maupun kepemimpinan.

Strategi *Knowledge Sharing*

Penelitian yang dilakukan oleh (Brcic & Mihelic, 2015) menyimpulkan bahwa kegiatan formal untuk berbagi pengetahuan, seperti pelatihan dapat meningkatkan *knowledge sharing* namun juga dapat menghambat kreativitas. Sementara itu, metode komunikasi dan kolaborasi informal seperti pertemuan yang tidak terjadwal, lokakarya informal, atau *coffee break conversation* dapat membantu proses *knowledge sharing* antar pegawai di organisasi. Namun demikian, organisasi

perlu menyadari bahwa metode *knowledge sharing* semacam itu tidak menjamin bahwa pengetahuan akan diteruskan secara akurat dari satu anggota ke anggota lainnya.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Anna, 2016) menyimpulkan bahwa langkah-langkah strategi penerapan *knowledge sharing* yang dapat diterapkan yaitu :

1. Memilih *leader* dan *knowledge champion*
Dukungan pimpinan yang memiliki visi jauh ke depan akan membantu proses *knowledge sharing*. Demikian pula dengan *knowledge champion* perlu dicari sosok yang memiliki kemampuan menyebarkan *knowledge sharing* keseluruhan anggota tim, mengajarkan kisah sukses '*best practices*', mendelegasikan aktivitas *knowledge sharing* ke seluruh anggota.
2. Menciptakan lingkungan yang saling percaya
Membangun kepercayaan yang perlu diciptakan dalam mendukung *knowledge sharing* ada dua, yakni *benevolence-based-trust* dan *competence-based-trust*. Keduanya perlu dikembangkan dimana *trust* yang pertama adalah bagaimana menciptakan kepercayaan bahwa individu yang satu tidak akan disakiti/ dirugikan oleh individu yang lain dalam *knowledge sharing*, sedangkan *trust* kedua lebih pada menciptakan kepercayaan bagi para pegawai bahwa seseorang memiliki kemampuan yang cukup untuk dibagikan.
3. Menciptakan *office layout* yang tepat untuk kolaborasi
Suasana dan *design* ruang kerja perlu dibuat fleksibel dan mendukung *knowledge sharing*. Dengan demikian,

maka akan meningkatkan produktivitas bagi pegawai dalam berbagi pengetahuan.

4. Memberikan motivasi

Motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik perlu diberikan. Beberapa insentif yang bisa digunakan untuk memotivasi pegawai untuk melakukan *knowledge sharing* antara lain peningkatan gaji, mendapatkan promosi, pengakuan bahwa telah melakukan kontribusi, meningkatkan reputasi pegawai di organisasi, mendapatkan status menjadi ahli, dan pengembangan profesi.

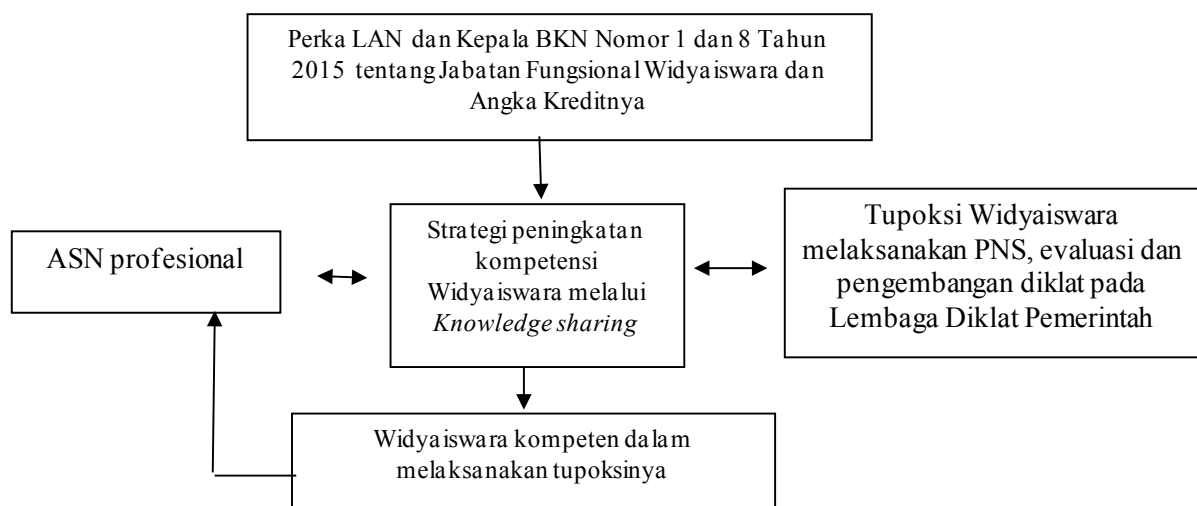
Penelitian ini merupakan studi kepustakaan yang mengkaji berbagai karya tulis ilmiah para peneliti terdahulu berdasarkan teori-teori yang relevan. Penelitian ini mengkaji mengenai pengembangan kompetensi Widyaiswara yang dilakukan melalui *knowledge sharing*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang menekankan pada analisis data. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh dari buku dan/atau karya tulis ilmiah berupa jurnal atau laporan hasil penelitian terkait.

Analisis

“Untuk menjadi widyaiswara yang profesional saat ini perlu mindset, karakter, pola pikir, wawasan yang luas, akses dan kualitas pelatihan serta manajemen diklat yang baik. Widyaiswara dituntut dan memahami bahwa peserta telah memiliki pengetahuan dan tacit knowledge, materi hendaknya mengasah kemampuan analisis dan problem solving. Metode pembelajaran lebih variatif dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan transfer knowledge dan skill terhadap peserta,”

Ungkapan tersebut menunjukkan bahwa Widyaiswara dituntut untuk mengembangkan pengetahuan dan wawasan karena bertanggung jawab terhadap keberhasilan transfer pengetahuan dan keterampilan terhadap peserta. Hal ini dikarenakan tugas pokok Widyaiswara yaitu melaksanakan Dikjartih PNS, evaluasi dan pengembangan diklat pada Lembaga Diklat Pemerintah. Dengan demikian, analisis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2. Alur analisis dalam penelitian



Sumber: Diolah penulis, 2018

Strategi pengembangan kompetensi pegawai melalui *knowledge sharing* dapat diimplementasikan pada berbagai sektor baik swasta maupun pemerintah. Lembaga diklat sebagai institusi yang merupakan sumber

pengetahuan memiliki peran yang penting dalam mewujudkan strategi *knowledge sharing* untuk Widyaiswara. Ghotschalk dalam Basseng (2013) mengungkapkan bahwa *knowledge sharing* berperan strategis

dalam suatu organisasi bahkan dapat menjadi *key leverage*.

Knowledge sharing pada organisasi publik bukanlah sesuatu yang mudah. Pervais Ahmed mengemukakan bahwa kesulitan tersebut terkait dengan pengetahuan sebagai sumber kekuasaan (*knowledge is power*) yang identik dengan sumber pendapatan. Sehingga anggota organisasi enggan untuk berbagi pengetahuan karena menganggap bahwa berbagi pengetahuan sama dengan berbagi kekuasaan atau pendapatan. Skyrme dalam Anna (2016) mengemukakan bahwa selain dari takut kehilangan *power*, para pegawai juga tidak menyadari bahwa pengetahuan yang mereka bagikan bisa jadi bermanfaat bagi orang lain, sehingga mereka enggan berbagi. Kurangnya kepercayaan antar pegawai juga menyebabkan seseorang menjadi enggan berbagi.

Pakar *knowledge management* seperti Bettina Butchel, Pervais Ahmed dan Pameela J Hinds dalam Basseng (2013) mengusulkan strategi *knowledge sharing* yang disebut sebagai *knowledge enablers* yang dikategorikan dalam tiga kelompok yaitu yang bersifat fisik, kultural dan individual. Strategi yang bersifat fisik menekankan bahwa diperlukan sarana dan prasarana yang menunjang anggota organisasi untuk bertemu dan berbagi pengetahuan. sarana tersebut dapat berupa ruangan yang dirancang untuk pertemuan pegawai saling berdialog, dan berbagi pengetahuan *tacit* tanpa sekat. Strategi yang bersifat kultural menekankan pada budaya kerja kolaborasi dan kerjasama dengan didasarkan pada saling percaya untuk memfasilitasi *knowledge sharing*. Sedangkan strategi yang bersifat individu melihat pada dukungan kapasitas individu untuk melakukan *knowledge sharing*. Namun bukanlah hal yang mudah bagi organisasi publik untuk mendapatkan kualitas individu yang memiliki kapasitas *knowledge sharing* seperti kurang memiliki keahlian, takut tersaingi atau kurangnya insentif untuk berbagi pengetahuan.

Strategi lainnya dalam mendorong *knowledge sharing* dikemukakan oleh Szulanski (1996) yang meliputi dimensi

personal, dimensi organisasi dan dimensi teknologi. Dimensi personal meliputi kepercayaan diri seseorang akan pengetahuan yang dimilikinya, motivasi pembelajaran, dan kepercayaan antar anggota. Dengan adanya ketiga hal tersebut, pegawai akan lebih mudah dan terdorong untuk berbagi pengetahuan yang dimilikinya. Dimensi organisasi meliputi dukungan pimpinan dan sistem penghargaan (*reward*). Dimensi teknologi meliputi penggunaan infrastruktur informasi dan teknologi seperti internet.

Pada dasarnya peningkatan kompetensi melalui *knowledge sharing* dapat dilakukan melalui berbagai pertemuan baik formal maupun informal dan melalui media sosial elektronik. Penelitian yang dilakukan oleh Rodin et.al (2015) mengemukakan bahwa alternatif *knowledge sharing* yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keprofesionalan pustakawan yaitu melalui pertemuan/diskusi/seminar ilmiah, pertemuan/rapat rutin dan melalui media sosial elektronik seperti *e-mail*.

Beberapa strategi *knowledge sharing* untuk meningkatkan kompetensi telah dikemukakan diatas. Dalam kaitannya dengan peningkatan kompetensi Widyaiswara, maka strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Pertemuan baik formal maupun informal
Strategi peningkatan kompetensi widyaiswara dilakukan melalui *knowledge sharing* dapat dikembangkan dengan pertemuan/diskusi/seminar ilmiah maupun pertemuan rutin dan dijadwalkan bagi widyaiswara yang telah mengikuti diklat untuk berbagi pengetahuan dengan widyaiswara lain yang belum mengikuti diklat sehingga dapat menjadi ajang berbagi pengetahuan antar widyaiswara sekaligus meningkatkan kompetensi. Cara tersebut membuat, Widyaiswara yang telah mengikuti diklat dapat menyebarkan pengetahuan yang didapat sekaligus memberikan pengetahuan baru bagi Widyaiswara yang belum memiliki kesempatan untuk mengikuti diklat. Selain itu juga dapat meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, dari

sisi anggaran pun lebih hemat apabila dibandingkan dengan biaya mengikuti diklat. Oleh karenanya, sirkulasi pengetahuan pun akan terus terjaga, masing-masing Widyaiswara akan memiliki pemahaman dan pengetahuan yang lebih luas dan selalu berkembang.

2. Dukungan Pimpinan

Strategikedua yaitu dukungan pimpinan. Dukungan pimpinan dalam hal ini diperlukan untuk memfasilitasi ruang pertemuan yang nyaman dan teknologi dalam berbagi pengetahuan serta bagaimana pimpinan dapat menciptakan lingkungan yang saling percaya. Artinya bahwa fasilitas/sarana berbagi pengetahuan serta saling percaya sangat diperlukan. *Lay out* ruangan yang fleksibel perlu di desain untuk memungkinkan Widyaiswara melakukan kolaborasi dan saling berbagi pengetahuan. Dengan adanya ruangan yang nyaman untuk berbagi pengetahuan, maka proses berbagi pengetahuan akan lebih produktif. Selain ruangan, diperlukan dukungan pimpinan untuk menyediakan teknologi yang mudah digunakan dalam berbagi pengetahuan sekaligus dapat menyimpan pengetahuan tersebut. Demikian pula dengan pentingnya membangun lingkungan yang saling percaya, sebab berbagi pengetahuan tidak akan terjadi apabila diantara Widyaiswara belum terbangun rasa saling percaya dan masih saling mencurigai satu dengan yang lain. Dukungan pemimpin dalam hal ini diperlukan untuk meyakinkan para Widyaiswara bahwa dengan berbagi pengetahuan tidak akan mengurangi *power* yang dimiliki dan tidak ada pihak yang dirugikan. Oleh karenanya, pimpinan perlu meyakinkan Widyaiswara akan kemampuan yang dimiliki sehingga tidak ada *minder* bagi Widyaiswara apabila ingin membagi pengetahuannya dengan yang lain.

3. Penghargaan (*reward*)

Strategi ketiga yang dapat diterapkan yaitu dengan memberikan penghargaan bagi Widyaiswara yang bersedia untuk

berbagi pengetahuan. Penghargaan diperlukan dalam rangka memberikan motivasi bagi Widyaiswara untuk melakukan *knowledge sharing*. Dengan adanya penghargaan, maka Widyaiswara akan merasa diuntungkan dan lebih termotivasi untuk melakukan *knowledge sharing*. Penghargaan tersebut dapat berupa materi maupun non materi. Bagi organisasi publik tentu tidak mudah untuk memberikan penghargaan dalam bentuk materi, oleh karena itu penghargaan berupa pengakuan dalam bentuk sertifikat maupun piagam penghargaan dapat dipertimbangkan untuk diberikan. Sehingga Widyaiswara tidak hanya mendapat pengetahuan baru namun juga mendapat sertifikat untuk menambah angka kredit yang akan diperlukan untuk kenaikan pangkat maupun jabatan.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan uraian sebelumnya mengenai strategi *knowledge sharing*, maka dapat diperoleh kesimpulan bahwa dalam peningkatan kompetensi widyaiswara melalui *knowledge sharing* dapat dikembangkan dengan 3 (tiga) hal, yaitu:

1. Pertemuan baik formal maupun informal
2. Dukungan pimpinan dalam hal fasilitas ruangan dan teknologi untuk berbagi pengetahuan serta membangun kepercayaan
3. Penghargaan baik materi maupun non materi.

Saran

Dalam upaya peningkatan kompetensi Widyaiswara melalui *knowledge sharing*, maka lembaga diklat perlu memfasilitasi pertemuan dan diskusi ilmiah, ruangan dan teknologi seperti intranet serta penghargaan berupa sertifikat maupun piagam penghargaan dan insentif tambahan bagi Widyaiswara yang bersedia melakukan *knowledge sharing*.

DAFTAR PUSTAKA

- Andika, A. 2015. Meningkatkan Knowledge Sharing Di Organisasi: Studi Literatur Terhadap Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Knowledge Sharing . *Jurnal Pasti*, 230-237.
- Anna, N.V. 2016. Step by Step Implementation of Knowledge Sharing for Library In Indonesian . *Edulib*, 41-50.
- Basri, H., & Rusdiana, A. 2015. Manajemen Pendidikan dan Pelatihan. Bandung: Pustaka Setia.
- Basseng. 2013. *Kreasi pengetahuan kontekstual pada organisasi publik: suatu studi pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta*. Disertasi. Depok : Universitas Indonesia.
- Brcic, Z. J., & Mihelic, K. K. 2015. Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 853–867.
- Bulan, S. J. 2016. Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Knowledge Sharing Di Antara Dosen (Studi Kasus Stikom Uyelindo Dan Stikom Artha Buana). *Journal of Information Systems*, 90-94.
- Carlile, P., & Reberich, E., 2003. Into the black box: The knowledge transformation cycle. *Management Science*, 1180-1195.
- Dessler, G. 2012. *Human Resource Management*. Prentice Hall: Pearson Education.
- Drucker, P. F. 2002. *Management Challenges for 21st century*. Harper collins publisher.
- Grover, V., & Davenport, T. H. 2001. General perspectives on knowledge management: Fostering a research agenda. *Journal of Management Information Systems*, 5 –21.
- Matzler, K., Renzl, B., Julia M, Herting, S., Mooradian, T.A. 2008. “Personality Traits and Knowledge Sharing”, *Journal of Economic Psychology*, 29, 301–313.
- Marquardt, M. J. 2002. *Building The Learning Organization*. Palo Alto: Davie Black Publishing, Inc.
- Miarso, Y. 2011. *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Kencana Prenada.
- Mondy , R. W., & Martocchio, J. J. 2016. *Human Resource Management*. England: Pearson Education.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press
- Rodin, Rhoni, et.al. 2015. Implementasi knowledge sharing sebagai upaya peningkatan efektifitas keprofesionalan pustakawan (studi kasus di perpustakaan stain curup)
- Salazar, D., Pozo , E., & Ruiz , J. 2016. Flexibility of benefit systems and firms attraction and retention capacities. *Employee Relations*.
- Soo, C. W., Midgley, D., & Devinney, T. M. 2002. The Process of Knowledge Creation in Organizations. 2.
- Szulanski, G. 1996. Exploring Internal Stickiness: Impediments to the transfer of the best practice within the firm. *Strategic Management Journal*. 17, 27-43
- Tabrizi , N. M. 2014. Models for Describing Knowledge Sharing Practices in the Healthcare Industry. *International Journal of Management and Applied Research*, 48-67.
- Trivellas, P., Akrivouli, Z., Tsifora, E., Tsoutsas, P. 2015. The Impact of Knowledge Sharing Culture on job Satisfaction in Accounting Firm with Mediating Effect of general Competencies. *E-journal Procedia Economic and Finance Elsevier*. 19, 238-247
- Zigan, K., et. al. 2010. Knowledge Management in Secondary. *Knowledge and Process Management*, 118–127.