

## **SINERGI KERJATIM: SUATU PERSPECTIVE DALAM MODAL SUMBER DAYA MANUSIA**

**Muhammad Ras Muis <sup>1)\*</sup>, Jupianus Sitepu <sup>2)</sup>, Muammar Rinaldi <sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup> Manajemen, Universitas Battuta, <sup>2)</sup> Manajemen, Universitas Quality, <sup>3)</sup> Ekonomi, Universitas Negeri Medan  
Email Korespondensi: [Mrasmuis1979@gmail.com](mailto:Mrasmuis1979@gmail.com), [jupianus.karona@gmail.com](mailto:jupianus.karona@gmail.com), [muammar@unimed.ac.id](mailto:muammar@unimed.ac.id)

### *Abstract*

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan dapat berkontribusi dalam menciptakan nilai tambah dan meningkatkan daya saing perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam dan analisis dokumen terkait proses transfer pengetahuan dan inovasi di perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi sangat bergantung pada pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan, serta adanya proses transfer pengetahuan yang efektif. Pelatihan khusus, indikator kinerja baru, serta sistem imbalan yang mendukung berbagi pengetahuan terbukti meningkatkan kreativitas dan inovasi di perusahaan. Kesimpulannya, sinergi antara sumber daya manusia dan inovasi, didukung oleh strategi berbagi pengetahuan, dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan memastikan keberlanjutan serta profitabilitas jangka panjang. Human Capital, yang melibatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan inovatif karyawan, menjadi faktor kunci dalam menciptakan nilai tambah dan pendapatan yang berkelanjutan bagi perusahaan.

*Keywords: Berbagi Pengetahuan, Inovasi, dan Sinergi Kerjatim.*

Article Information:

Received Date: 2 Juni 2025

Revised Date: 24 Juni 2025

Accepted Date: 28 Juni 2025

## PENDAHULUAN

Perubahan jaman yang begitu cepat ditandai dengan banyaknya penemuan-penemuan baru dan cara-cara baru untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Perubahan yang terjadi mengakibatkan pola dan sistem berubah secara signifikan terhadap pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Efektivitas peranan strategis sumber daya manusia dan kapabilitas inovasi menjadi sebuah topik yang sangat krusial saat ini. Inovasi merupakan gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki produk, proses atau jasa. Jadi semua inovasi menyangkut pada perubahan, tapi tidak semua perubahan harus mencakup gagasan baru atau mendorong ke perbaikan yang mencolok (Robbins, 2016). Inovasi yang terjadi di perusahaan sebagai instrumen strategis untuk membangun dan mengembangkan kapasitas perusahaan dalam bentuk sebuah perubahan. Penerapan strategi manajemen sumber daya manusia merupakan pusat dari semua rencana pengembangan dan implementasi program. Hal ini akan menjadi tantangan dalam mewujudkan organisasi yang terus maju dan berkembang. Kerja tim merupakan sebuah kesatuan dari tujuan atau pencapaian kerja yang solid dari sebuah rencana yang dibuat dan menuntut hal-hal baru untuk berkembang dan sebagai pembaharuan. Kerja tim yang solid akan mampu menyelesaikan rencana dan permasalahan bersama-sama dan saling menerima saran dan kritik dari setiap anggota tim-nya (Katzenbach dan Smith, 2001). Nilai, tanggung jawab dan kualitas yang baik dalam penyelesaian rencana kerja atau sebuah proyek dapat dikatakan hasil dari tim yang solid. Tim yang solid dan kolaboratif dapat menunjang kesuksesan bisnis yang dijalankan. Untuk itu, setiap anggota tim harus dapat berpikir secara kreatif dan inovatif. Diperlukan usaha yang serius dan sungguh-sungguh untuk menciptakan sebuah tim yang kreatif dan inovatif. Ini sesuai dengan perubahan dan perkembangan jaman, banyak dinamika dan tantangan yang dihadapi. Setiap anggota tim dan pemimpin harus menciptakan

lingkungan dan budaya yang menunjang kreativitas dan inovasi.

Perubahan zaman yang begitu cepat mempengaruhi banyak aspek dalam dunia bisnis, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi organisasi saat ini adalah bagaimana meningkatkan efektivitas peran strategis SDM dalam mendukung inovasi dan pengembangan kapasitas perusahaan. Meskipun inovasi menjadi faktor penting dalam keberlanjutan dan pertumbuhan perusahaan, tidak semua perubahan yang terjadi di perusahaan selalu membawa gagasan baru atau mendorong perbaikan yang signifikan. Selain itu, pentingnya membangun tim yang solid dan kolaboratif juga menjadi kunci dalam mencapai tujuan perusahaan.

Namun, meskipun pentingnya inovasi dan kerja tim yang kreatif sudah diakui, banyak perusahaan yang menghadapi kesulitan dalam menciptakan budaya inovasi yang efektif dan dalam mengelola tim yang dapat berkolaborasi dengan baik. Beberapa masalah yang muncul adalah bagaimana menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi dalam tim, serta bagaimana memotivasi dan mengelola anggota tim agar dapat berpikir kreatif dan berinovasi dalam menyelesaikan masalah atau merencanakan proyek. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi penciptaan tim yang kreatif dan inovatif, serta bagaimana manajemen SDM dapat mendukung terciptanya budaya kerja yang inovatif untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

## TINJAUAN PUSTAKA

Perkembangan dunia teknologi informasi dan komunikasi yang begitu cepat memerlukan sumber daya manusia yang adaptif untuk dapat mengikuti perkembangan dan kemajuannya. Mesin, alat, cara, sistem, teknologi, dan perubahan pasar sangat dinamis sehingga menuntut

perusahaan untuk berubah dan berkembang sesuai tuntutan dan perubahan jaman. Perusahaan sebagai institusi bisnis membutuhkan kreativitas, kapasitas, pengembangan dan inovasi secara terus menerus. Apabila perusahaan tidak melakukan hal ini, maka banyak masalah yang akan terjadi. Salah satunya adalah kemunduran bisnis secara perlahan dan bisa mengakibatkan kematian/bangkrutnya perusahaan. Faktanya, masih banyak yang beranggapan dan tidak menyadari bahwa pengembangan karyawan, pembentukan tim yang solid dan pengembangan organisasi itu tidak begitu penting bagi kelangsungan bisnis. Namun pada kenyataannya, bisnis sangat membutuhkan perubahan, pengembangan, dan inovasi. Hal tersebut akan membuat perjalanan bisnis semakin terarah, efektif, efisien, tangkas, kompetitif, dan mudah menyusun strategi sehingga bisnis dapat berkembang dengan maju dan cepat serta tangkas menghadapi dinamika dan persaingan bisnis yang ada. Inovasi memerlukan sumber daya manusia yang handal dan ini sebagai episentrum terhadap semua proses, pengembangan dan strategi bisnis yang dilakukan perusahaan.

Farazmand (2004), menemukan bahwa tidak adanya rencana dan program yang dirancang dan diimplementasikan secara efektif dan tanpa adanya pemikiran yang strategis mengakibatkan tujuan organisasi tidak tercapai dengan baik. Becker and Matthews (2008) menyatakan bahwa inovasi dan sumber daya manusia adalah faktor yang berpengaruh dalam sebuah organisasi. Interaksi keduanya membangun kinerja organisasi. Berbagi pengetahuan merupakan sebuah proses untuk memperoleh pengetahuan yang baru dan variatif, serta merupakan dimensi penting dalam menciptakan inovasi (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Selain itu, inisiatif untuk berinovasi cenderung sangat bergantung pada pengetahuan,

keterampilan, dan pengalaman karyawan dalam proses penciptaan nilai (Wang dan Wang, 2012). Hal penting lain dalam inovasi adalah adanya proses *transfer knowledge* dan kesediaan berbagi ilmu pengetahuan. Untuk lebih jauh memahami berbagi pengetahuan dan inovasi dibutuhkan pelatihan khusus, indikator kinerja baru, imbalan baru, dan cara-cara baru untuk berkomunikasi dengan/dan di antara karyawan. Hal tersebut merupakan tuntutan untuk menjadikan sumber daya manusia lebih aktif, efektif dan efisien. Oleh karena itu, berbagi pengetahuan diperlukan untuk mengakomodasi peran strategis sumber daya manusia untuk kreatif dan inovatif serta kompetitif menghadapi persaingan dunia bisnis.

Inovasi memainkan peranan yang teramat penting untuk keunggulan perusahaan. Inovasi dicapai apabila sering bertanya: *what* dan *how* pada level yang tinggi, yang diikuti oleh serangkaian proses mulai dari pengumpulan ide-ide kreatif, pengolahan ide-ide kreatif menjadi informasi inovatif, penilaian kelayakan untuk implementasi, dan implementasi proyek-proyek inovasi. Kesemua aktivitas ini, perlu dikelola secara efektif dan efisien melalui manajemen inovasi. Manajemen inovasi merupakan disiplin ilmu manajemen yang berkaitan dengan pengelolaan inovasi dalam proses, produk dan pelayanan, organisasi, sampai pelanggan dan pasar. Manajemen inovasi dapat digunakan untuk mengembangkan inovasi proses-proses, produk, pelayanan, organisasi, pasar dan pelanggan. Tanpa proses inovasi yang tepat, tidak mungkin untuk menghasilkan produk yang efektif dan efisien, sehingga tidak mungkin juga kita mampu memberikan nilai inovasi kepada pasar dan pelanggan. Dunia bisnis harus selalu mampu melihat, mendengarkan dan memenuhi kebutuhan dan tuntutan pelanggan.

Hal penting lainnya terkait

dengan inovasi nilai. Inovasi nilai perusahaan akan mampu menciptakan pasar-pasar baru (*new markets*). Inovasi nilai didefinisikan sebagai menciptakan suatu lompatan jauh ke depan (*quantum leap*) dalam nilai pelanggan atau pembeli (*buyer value*) sementara pada saat yang sama, secara simultan melakukan reduksi biaya secara dramatik (*sharp drop*) dalam struktur biaya industri. Manajemen inovasi mencakup seperangkat alat yang memungkinkan semua orang dalam organisasi untuk bekerja sama dengan pemahaman yang sama tentang proses-proses dan sasaran-sasaran strategik organisasi. Fokus manajemen inovasi untuk merespon kesempatan-kesempatan internal maupun eksternal, menggunakan upaya kreatif untuk memperkenalkan ide-ide, proses, atau produk dan pelayanan baru.

Manajemen inovasi melibatkan karyawan di setiap tingkat dalam memberikan kontribusi kreatif untuk pengembangan proses, produk dan organisasi. Dengan memanfaatkan alat-alat manajemen inovasi yang tepat, maka manajemen dapat memicu dan menyebarluaskan ide-ide kreatif dari karyawan untuk peningkatan kinerja organisasi terus-menerus. Proses ini dapat dilihat sebagai evolusi integrasi organisasi, teknologi dan pasar dengan serangkaian interaksi aktivitas seperti: pencarian, pemilihan, penerapan ide-ide baru yang inovatif ke dalam proses, produk, dan organisasi.

Inovasi yang dilakukan harus didahului dengan kesiapan berubah yang harus dimiliki oleh semua karyawan yang ada di dalam perusahaan. Kesiapan berubah adalah pola pikir yang ada di antara karyawan selama pelaksanaan perubahan-perubahan di dalam organisasi yang terdiri dari keyakinan, sikap dan adanya niat karyawan dalam membuat target perubahan mengenai kebutuhan dan kemampuan dalam menerapkan perubahan yang terjadi di dalam organisasi,

(Armenakis dan Fredenberger, 1997) dan (Vakola, 2012). Karyawan yang memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan akan dapat mengurangi kemungkinan dari kegagalan dalam menerapkan suatu perubahan (Franceline dan Dahesihsari, 2015).

Inovasi dalam organisasi pertama kali diperkenalkan oleh Schumpeter di tahun 1934. Menurut Schumpeter, kunci utama perkembangan ekonomi adalah para inovator dan wiraswasta. Kemajuan ekonomi suatu masyarakat hanya bisa terwujud dengan adanya inovasi oleh para entrepreneur. Entrepreneur selain mampu meningkatkan keuntungan dan menaikkan standar hidup masyarakat juga mampu memenangkan persaingan untuk memperoleh kedudukan monopoli. Fontana, (2011) menjelaskan inovasi adalah keberhasilan sosial dan ekonomi berkat diperkenalkannya atau ditemukannya cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output sedemikian rupa sehingga berhasil menciptakan perubahan besar dalam hubungan antara nilai guna atau nilai manfaat, setidaknya yang dipersepsikan oleh konsumen dan/atau pengguna) dan nilai moneter atau harga. Perekonomian yang berdaya inovasi mampu menghasilkan nilai tambah yang unik dan substansial bagi masyarakat dan pada gilirannya berimbas positif kepada pelaku-pelaku perekonomian dan seluruh perekonomian. Inovasi tim didefinisikan sebagai sebuah hasil dan implementasi ide-ide baru, prosedur, atau proses dalam sebuah tim, yang berguna bagi tim (West, 1990). Ini merupakan proses yang kompleks yang tidak terjadi begitu saja tetapi membutuhkan komitmen sumber daya kunci dan strategis (Martins & Terblanche, 2003), serta otonomi untuk menghasilkan ide dan pemecahan masalah secara kreatif (Zhou, 1998).

Fontana (2011) menjelaskan terdapat beberapa hal penting dalam

artikel-artikel terbaru *Harvard Business Review* (Oktober 2008). Pertama, pentingnya inovasi pada dunia dewasa ini dan masa mendatang; proses penciptaan nilai seharusnya dilakukan dengan lebih banyak melibatkan konsumen/pengguna sebagai kontributor. Kedua, kreativitas harus menjadi preokupasi manajemen puncak dalam memimpin bisnis dewasa ini dan masa mendatang serta organisasi membutuhkan pergeseran gaya memimpin dan mengelola (inovasi dibangun dengan kreativitas sebagai salah satu pilar). Ketiga, praktis manajemen perlu dirancang sebagai praktik profesional dengan kode etik yang menunjang profesi manajer dalam proses penciptaan nilai tidak saja bagi organisasi tetapi juga bagi masyarakat. Menurut Munroe (2003), inovasi adalah konsep yang luas dan melibatkan hal-hal seperti membangun internet, *internal combustion engine* dan *bar code*. Pada sisi lain inovasi juga mencakup perbaikan kecil dan terus menerus yang membantu untuk menjalani hidup dengan lebih baik (Gallo, 2011). Kecenderungan meningkatnya praktek-praktek inovasi pada organisasi-organisasi dewasa ini dan pada masa mendatang banyak dipicu utamanya perubahan kondisi lingkungan eksternal, mulai perubahan kondisi lingkungan umum dan global (demografi, sosial budaya, ekonomi, politik-hukum, teknologi, iklim bumi) hingga perubahan lingkungan persaingan bisnis (Fontana, 2011).

Inovasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi merupakan sebuah proses perkembangan dan kemajuan bagi organisasi tersebut. Namun berbagai hambatan dan rintangan akan terjadi saat inovasi itu mulai dijalankan dan diterapkan ke dalam organisasi. Dengan memahami proses inovasi dalam organisasi setidaknya akan dapat mengurangi kegoncangan organisasi dalam melaksanakan difusi inovasi. Proses inovasi itu sendiri adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu, kelompok atau organisasi, mulai sadar atau tahu adanya inovasi sampai

menerapkan (implementasi) inovasi. Kata proses mengandung arti bahwa aktivitas itu dilakukan dengan memakan waktu dan setiap saat tentu terjadi perubahan.

Manajemen Inovasi, menurut Gaspersz (2009) pada dasarnya dapat digunakan untuk merangsang ide-ide baru yang diterapkan dalam empat area utama berikut:

1. Inovasi bisnis, misalnya: inovasi dalam model rantai pasokan (*supply chain model*) atau penciptaan bisnis baru.
2. Inovasi produk dan Pelayanan, misalnya: menciptakan produk dan pelayanan baru atau memodifikasi produk dan pelayanan yang sekarang.
3. Inovasi pasar, misalnya: membuka pasar-pasar baru atau menciptakan basis pelanggan baru (*new customer base*).
4. Inovasi proses, misalnya: meningkatkan atau mengubah proses-proses internal.

Inovasi tim merupakan kombinasi kuantitas dan kualitas ide yang dikembangkan dan diimplementasikan dengan baik di dalam level tim. (Merlo & Mann, 2004; West, 2002). Kualitas kesiapan berubah yang dimiliki anggota tim akan berpengaruh terhadap inovasi tim di dalam perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Nandita & Mangundjaya (2018); Snyder & Fields (2006) menemukan adanya hubungan kesiapan berubah terhadap inovasi tim. Berbagi pengetahuan merupakan hubungan antara dua pihak di mana satu pihak memiliki dan memegang pengetahuan, sementara pihak lain memperoleh pengetahuan. Lin (2007) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai budaya interaksi sosial di mana pengetahuan, keterampilan dan pengalaman dipertukarkan di antara individu-individu di seluruh departemen atau organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Phung *et. al.*, (2019) menemukan variabel berbagi pengetahuan memiliki pengaruh terhadap perilaku inovatif. Dan variabel berbagi pengetahuan berpengaruh

juga terhadap kerja tim (Wulandari *et. al.*, 2018). Kerja tim yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan kinerja tim secara signifikan, efektif, efisien, meningkatnya kepuasan kerja, kesatuan tujuan yang solid, komunikasi, pemikiran inovatif, kualitas, kecepatan dalam menyelesaikan sesuatu, dan loyalitas kepada organisasi (Warrick, 2016). Penelitian yang dilakukan oleh De Silva *et. al.*, (2018) menemukan adanya pengaruh kerja tim terhadap inovasi tim. Penelitian-penelitian terkait inovasi tim yang sebelumnya dilakukan oleh Pian *et al.*, (2020); Rahmi dan Indarti, (2019); Tang dan Nauman, (2016); Hu dan Randel, (2014); Heffner dan Sharif, (2008); Eisenhardt dan Tabrizi, (1995), ditemukan adanya pengaruh berbagi pengetahuan terhadap inovasi tim. Namun di dalam penelitian lain ditemukan tidak adanya pengaruh antara berbagi pengetahuan terhadap inovasi tim (Qomari *et. al.*, 2019). Penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan peran kesiapan berubah, berbagi pengetahuan, perilaku inovatif dan dan sinergi kerja tim sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan pengaruh peran strategis sumber daya manusia terhadap inovasi tim.

Ireland *et. al.*, (2002) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai proses mengembangkan, mentransfer, mengintegrasikan dan menggunakan pengetahuan secara efektif dan efisien. Hooff dan Ridder (2004) memberikan pemahaman mengenai berbagi pengetahuan sebagai proses dimana para individu secara mutual mempertukarkan pengetahuan mereka (baik pengetahuan *tacit dan explicit*), dan akhirnya secara terpadu dapat menciptakan pengetahuan baru. Pengetahuan organisasi sebagian besar berada di dalam individu. Bahkan dengan kodifikasi pengetahuan, objek pengetahuan tetap tidak terpapar (dan karenanya tidak dapat dikenali oleh

orang lain sampai pemilik pengetahuan membuat objek tersedia. Dalam arti praktis, berbagi pengetahuan tidak dapat dipaksakan tetapi hanya dapat didorong dan difasilitasi (Gibbert dan Krause 2002). Tidak mengherankan bahwa mengubah perilaku orang umumnya dianggap sebagai tantangan paling berat yang dihadapi perusahaan yang ingin meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan anggota mereka.

Dalam hal ini dapat diambil kesimpulan bahwa berbagi pengetahuan merupakan suatu proses saling berbagi pengetahuan baik antar individu, maupun kepada organisasi, untuk menciptakan tujuan bersama bagi organisasi yang ingin menggunakan aset pengetahuan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif. Berbagi pengetahuan bisa berupa pengetahuan tacit dan eksplisit. Tacit merupakan pengetahuan yang masih tersembunyi, yang masih belum dibagikan kepada orang lain, yang diperoleh dari *sensemaking*, pengalaman, dan sebagainya. Sedangkan pengetahuan eksplisit merupakan pengetahuan dimana pengetahuan tersebut sudah dibagi, dikomunikasikan, dan diketahui oleh orang lain serta dengan mudah dapat dilakukan dibagikan kepada pihak-pihak lain yang berkepentingan dan membutuhkan.

Menurut Gurteen (2012) *knowledge management* atau manajemen pengetahuan adalah perasaan manusia untuk melakukan proses berbagi pengetahuan, serta belajar dan bekerja sama secara lebih efektif, sebagai sebuah proses yang secara mental menyenangkan (*fung mentality*). Konsep manajemen pengetahuan meliputi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan teknologi informasi (TI) dalam tujuannya untuk mencapai organisasi perusahaan yang semakin baik sehingga mampu memenangkan persaingan bisnis.

Perkembangan teknologi informasi memainkan peranan yang penting dalam konsep manajemen pengetahuan. Hampir semua aktivitas kehidupan manusia akan diwarnai oleh penguasaan teknologi informasi, sehingga jika berbicara mengenai manajemen pengetahuan tidak lepas dari pengelolaan.

Perbedaan yang paling signifikan di antara jenis pengetahuan ialah tacit versus explicit, Nonaka dan Takeuchi (1995). Di dalam organisasi *explicit knowledge* tidak menjadi masalah karena mudah didokumentasikan, diarsipkan, dan diberi kode. Di lain pihak, *tacit knowledge* merupakan suatu tantangan tersendiri karena pengetahuan sering kali dirasakan sangat berharga untuk dibagikan dan digunakan dengan cara yang tepat. Pemahaman akan perbedaan kedua jenis pengetahuan ini sangatlah penting, dan yang perlu diperhatikan juga adalah aplikasinya dengan cara yang berbeda untuk memindahkan jenis yang berbeda.

*Tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan, Carrillo *et al.* (2004). *Tacit knowledge* tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi. Menurut Polanyi (1966) *tacit knowledge* secara umum dijabarkan sebagai:

1. Pemahaman dan aplikasi pikiran bawah sadar
2. Susah untuk diucapkan
3. Berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman
4. Berbagi pengetahuan melalui percakapan (*story-telling*).

Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dan individu (perorangan). Menurut Berkeley (1957) pengetahuan manusia bermula pada saat orang mendapatkan ide, dimana kesan tersebut muncul dari perasaan dan sistem

kerja pikiran atau dengan kata lain ide dibentuk dengan bantuan dari memori dan imajinasi yang menambah, membagi, mengungkapkan perasaan sebenarnya.

*Knowledge* dapat dipahami sebagai pengetahuan yang mempunyai cakupan lebih luas dan umum, sedangkan “*science*” dapat dipahami sebagai ilmu yang mempunyai cakupan yang lebih sempit dan khusus dalam arti metodis, sistematis dan ilmiah. Selanjutnya menurut Bahm (1995), ilmu pengetahuan minimal memiliki enam komponen penting: 1) masalah (*problems*); 2) sikap (*attitude*); 3) metode (*method*); 4) aktivitas (*activity*); 5) kesimpulan (*conclusion*); 6) pengaruh (*effects*). Pengetahuan dapat juga diperoleh dari pengalaman, di mana setiap orang memiliki pemahaman yang berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang dialami. *Experience* dalam kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying*. Artinya proses memperoleh pengetahuan atau keahlian selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan tindakan dibanding diperoleh melalui belajar.

Davenport dan Prusak (2010) mendefinisikan *personal knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information*. Secara garis besar, berarti gabungan dari pengalaman, nilai – nilai, informasi kontekstual, dan wawasan luas yang menyediakan sebuah kerangka pengetahuan untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman – pengalaman dan informasi yang baru. *Explicit knowledge* bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo *et al.*, 2004). Menurut pernyataan Polanyi (1966) pada saat *tacit knowledge* dapat dikontrol dalam benak seseorang, *explicit knowledge* justru harus bergantung pada

pemahaman dan aplikasi secara *tacit*, maka dari itu semua pengetahuan berakar dari *tacit knowledge*. Secara umum *explicit knowledge* dapat diucapkan secara tepat, resmi, mudah disusun, didokumentasikan, dipindahkan, dibagi, dan dikomunikasikan. Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independen.

Implementasi management pengetahuan akan memberikan pengaruh positif terhadap proses bisnis perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Beberapa manfaat manajemen pengetahuan bagi perusahaan antara lain; penghematan waktu dan biaya, peningkatan aset pengetahuan, kemampuan beradaptasi dan peningkatan produktivitas.

### Sinergi Kerjaitim

Stephen dan Timothy (2008) menyatakan *teamwork* adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Teori yang dikemukakan oleh Stephen dan Timothy (2008) sejalan dengan teori tim yang efektif yang dikemukakan oleh Smither, *et al.*, (1996) yaitu tim yang efektif adalah sebuah tim yang memungkinkan anggotanya untuk bisa menghasilkan penyelesaian tugas yang lebih besar jumlahnya dibandingkan dengan hasil kerja perorangan karena hasil kerjanya merupakan hasil dari kontribusi anggota-anggota tim secara bersama-sama. Pernyataan tersebut juga didukung oleh Burn (2004), yang menyatakan bahwa efektifitas tim atau tim yang efektif merupakan tim kerja yang anggota-anggotanya saling berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama dan memiliki sikap yang saling mendukung dalam kerjasama tim.

Cooley (2007) kerjasama timbul

apabila orang menyadari bahwa mereka mempunyai kepentingan-kepentingan yang sama dan pada saat yang bersamaan mempunyai cukup pengetahuan dan pengendalian terhadap diri sendiri untuk memenuhi kepentingan-kepentingan tersebut; kesadaran akan adanya kepentingan-kepentingan yang sama dan adanya organisasi merupakan fakta-fakta yang penting dalam kerja sama yang berguna. Thomson dan Perry (2007), kerjasama merupakan kegiatan yang mempunyai tingkatan berbeda dimulai dari tahapan koordinasi juga kooperasi sampai terjadinya kolaborasi dalam suatu kegiatan kerjasama. Kerjasama merupakan suatu interaksi yang begitu penting bagi manusia karena manusia adalah makhluk sosial yang membutuhkan orang lain dalam kehidupan sehari-hari. Kerjasama timbul karena orientasi orang-perorangan terhadap kelompoknya (yaitu *in-group*) dan kelompok lainnya (*out-group*).

Thompson (2007) ada lima bentuk kerja sama, yaitu sebagai berikut:

1. Kerukunan yang mencakup gotong-royong dan tolong-menolong.
2. *Bargaining*, yaitu pelaksanaan perjanjian mengenai pertukaran barang-barang dan jasa-jasa antara dua organisasi atau lebih.
3. Kooptasi, yakni suatu proses penerimaan unsur-unsur baru dalam kepemimpinan atau pelaksanaan politik dalam suatu organisasi sebagai salah satu cara untuk menghindari terjadinya kegoncangan dalam stabilitas organisasi yang bersangkutan.
4. Koalisi, yakni kombinasi antara dua organisasi atau lebih yang mempunyai tujuan-tujuan yang sama.
5. *Joint Ventrue*, yaitu kerja sama dalam perusahaan proyek-proyek tertentu.

Prinsip-prinsip dari kerjasama, yaitu: akuntabilitas, partisipatif, konsensus, efektivitas, efisiensi, transparansi dan saling menguntungkan.

Unsur-unsur dari kerjasama, sebagai berikut:

1. Adanya interaksi yang dilakukan dua orang atau lebih.
2. Adanya suatu kegiatan di dalamnya.
3. Adanya tujuan yang akan dicapai.
4. Adanya pembatasan dari suatu kerjasama itu berakhir.

Adapun manfaat dari kerjasama, sebagai berikut: menciptakan suatu praktek yang sehat, mendorong seseorang untuk peduli dengan lingkungannya, mewujudkan sinergi antar individu dan meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan.

Selanjutnya Griffin (2004) membagi empat tahap perkembangan tim yaitu: (1) *Forming* (pembentukan), adalah tahapan di mana para anggota setuju untuk bergabung dalam suatu tim. (2) *Storming* (merebut hati), adalah tahapan di mana kekacauan mulai timbul di dalam tim. Pemimpin yang telah dipilih seringkali dipertanyakan kemampuannya dan anggota kelompok tidak ragu-ragu untuk mengganti pemimpin yang dinilai tidak mampu. (3) *Norming* (pengaturan norma), adalah tahapan di mana individu-individu dan subgroup yang ada dalam tim mulai merasakan keuntungan bekerja bersama dan berjuang untuk menghindari team tersebut dari kehancuran (bubar). (4) *Performing* (melaksanakan), adalah tahapan merupakan titik kulminasi di mana team sudah berhasil membangun sistem yang memungkinkannya untuk dapat bekerja secara produktif dan efisien. Pada tahap ini keberhasilan tim akan terlihat dari prestasi yang ditunjukkan.

Teori kerja tim yang paling terkenal adalah "model tahapan tim" Bruce Tuckman. Pertama kali dikembangkan pada tahun 1965, model Tuckman dikenal luas sebagai dasar untuk membangun tim yang efektif. Model Tuckman penting karena mengakui fakta bahwa kelompok tidak mulai sepenuhnya terbentuk dan berfungsi. Dia menyarankan agar tim tumbuh melalui tahapan yang jelas, mulai dari penciptaan mereka sebagai kelompok individu, hingga tim yang kohesif dan

berfokus pada tugas. Tuckman mengidentifikasi bahwa kelompok berkembang menjadi tim melalui empat tahap umum. Pertama, fase orientasi, pengujian yang sering mengarah pada periode yang ditandai dengan tingkat konflik. Ini kemudian secara umum teratasi dengan sendirinya, yang mengarah ke fase yang lebih kohesif secara sosial. Akhirnya, kelompok menetap ke fase fungsional, di mana mereka berfokus pada keterkaitan peran.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan menggunakan probability sampling yaitu suatu teknik dalam menentukan sampel dengan menentukan pertimbangan atau kriteria tertentu (Sugiyono, 2016). Responden dalam penelitian ini adalah pegawai Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) di Sumatera Utara, yang berjumlah 300 orang, dengan karakteristik yang beragam. Responden terdiri dari pegawai pria dan wanita yang berasal dari berbagai rentang usia, mulai dari pegawai muda hingga dewasa, dengan latar belakang pendidikan minimal sarjana (S1) atau lebih tinggi, terutama di bidang ekonomi, keuangan, atau manajemen. Teknik analisis data menggunakan SEM PLS.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil pengujian yang dilakukan dengan menggunakan SEM PLS, diperoleh hasil seperti pada tabel berikut:

**Tabel 1. Hasil Analisis**

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)
Berbagi Pengetahuan -> Inovasi	0,271	0,274	0,074
Berbagi Pengetahuan -> Sinergi Kerjatim	0,824	0,824	0,033
Sinergi Kerjatim -> Inovasi	0,156	0,158	0,069

Hasil *Path Coefficient* Pengaruh Langsung

**Tabel 2. Path Coefficient**

T Statistics ( O/STDEV )	P Values
3,661	0,000
25,255	0,000
2,271	0,024

Kriteria pengujian adalah tolak  $H_0$  jika  $t$  hitung  $> \alpha = 0.05$  atau  $P$ value  $< \alpha = 5\%$  atau  $0.05$ . Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa :

### **Berbagi Pengetahuan terhadap Inovasi**

Nilai  $t$ -statistik untuk berbagi pengetahuan terhadap inovasi tim nilai original sampel 0,271 bernilai positif dan  $t$  hitung sebesar  $3,661 > t$ -tabel (1,960) dan  $p$ -value  $0,002 < 0,05$  dan nilai original sample bernilai positif. Dengan demikian Hipotesis pada penelitian ini diterima. Artinya, berbagi pengetahuan terhadap inovasi tim memiliki pengaruh positif dan signifikan

Berbagi pengetahuan merupakan bagian penting dari proses manajemen pengetahuan. Pengaruh berbagi

pengetahuan pada kinerja inovasi telah menjadi topik yang dibahas secara luas di antara para ilmuwan. Akibatnya, semakin banyak organisasi berusaha untuk membangun sistem manajemen pengetahuan untuk peningkatan kinerja inovasi mereka, sehingga mempromosikan realisasi kepentingan ekonomi mereka, Chen (1997). Industri lembaga keuangan mikro juga melihat hal di atas sebagai bagian penting untuk diterapkan di industri. Strategi manajemen yang efektif akan mempengaruhi proses berbagi pengetahuan yang tepat kepada organisasi, terutama bagaimana organisasi mampu memotivasi karyawan untuk terus berbagi pengetahuan dengan sesama karyawan guna meningkatkan inovasi dan kerjasama tim (Carvalho, 2017).

### **Berbagi Pengetahuan terhadap Sinergi Kerjatim**

Nilai  $t$ -statistik untuk berbagi pengetahuan terhadap inovasi tim nilai original sampel 0,824 bernilai positif dan  $t$  hitung sebesar  $25,255 > t$ -tabel (1,960) dan  $p$ -value  $0,000 < 0,05$  dan nilai original sample bernilai positif. Dengan demikian Hipotesis pada penelitian ini diterima. Artinya, berbagi pengetahuan terhadap inovasi tim memiliki pengaruh positif dan signifikan

Signifikansi antara pengaruh berbagi pengetahuan terhadap sinergi kerja tim akan semakin meningkatkan daya saing perusahaan untuk menghadapi setiap perubahan yang terjadi. Organisasi dihadapkan pada perubahan sejalan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, sehingga selalu dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, baik perubahan yang terjadi dari internal maupun eksternal organisasi (Agolla, 2018). Penelitian ini menemukan berbagi pengetahuan menjadi salah satu faktor

penentu bagi kemampuan tim di dalam perusahaan dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Faktor manusia merupakan anteseden yang akan mempengaruhi keberhasilan atau ketidakberhasilan suatu inisiatif perubahan (Armenakis *et al.*, 1993; Eby *et al.*, 2000; Cunningham *et al.*, 2002).

### **Sinergi Kerjatim terhadap Inovasi**

Nilai t-statistik untuk berbagi pengetahuan terhadap inovasi tim nilai original sampel 0,156 bernilai positif dan t hitung sebesar 2,271 > t-tabel (1,960) dan *p-value* 0,000 < 0,05 dan nilai original sample bernilai positif. Dengan demikian Hipotesis pada penelitian ini diterima. Artinya, berbagi pengetahuan terhadap inovasi tim memiliki pengaruh positif dan signifikan. Konsep inovasi tim dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh variabel sinergi kerja tim. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menguji berbagi pengetahuan terhadap sinergi yang dilakukan oleh Katzenbach dan Smith (2001), Gaynor (2002), Lorente *et al.* (1999), dan Hyatt dan Rudy (1997). Dan inovasi yang dilakukan akan menghasilkan memperbaiki, meningkatkan kinerja, mengatasi permasalahan-permasalahan, meningkatkan nilai tambah (*added value*) dan menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) bagi perusahaan, (Gloet dan Terziovski, 2004).

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berbagi pengetahuan menjadi salah satu faktor penentu bagi kemampuan tim di dalam perusahaan dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Faktor manusia merupakan anteseden yang akan mempengaruhi keberhasilan atau ketidakberhasilan suatu inisiatif perubahan (Armenakis *et al.*, 1993; Eby *et al.*, 2000; Cunningham *et al.*, 2002).

Hasil penelitian studi menemukan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap sinergi kerja tim, begitu juga dengan berbagi pengetahuan terhadap sinergi kerjatim dan sinergi kerjatim terhadap inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan. Selaras dengan penelitian yang dilakukan Jacobs Roodt (2011), Lee *et al.* (2010), Edmondson *et al.* (2001), Helmreich dan Merritt (1998), Lingard *et al.* (2004), Carthey *et al.* (2001), Leval *et al.* (2000), Etchells *et al.* (2003), Helmreich dan Merritt (1998), Baumann dan Bonner (2013), Tung dan Chang (2011).

### **REFERENSI**

- Aboobaker, Nimitha and Zakkariya K.A., "Influence of digital learning orientation and readiness for change on innovative work behaviour: reflections from the higher education sector", *Development And Learning In Organizations: An International Journal*, DOI 10.1108/DLO-08-2019-0191 VOL. 34 NO. 2 2020.
- Alisher Tohirovich, D., Changjoon, R., & Junghyun, Y. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22(4), 334-350. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0234>. doi:10.1108/CDI-12-2016-0234.
- Amari, I.N., Dewayani, J., & Ferdinand, A. T. (2019). Strategic Human Resources Roles and Knowledge Sharinh: How do Enhancing Organizational Innovation? *Quality Access to Succes*, 20(168), 8.
- Ardiansyah, (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Edisi kesepuluh Indeks*, Armenakis, A A., harris, S., & Mossholder,

- K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6).
- As'ad, Moh., (2000). Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri. *Edisi Keempat*. Yogyakarta: Liberty.
- Aulawi, Govindaraju, Suryadi, & Sudirman. Hubungan Knowledge Sharing Behavior Dan Individual Innovation Capability. *Bandung : Institute Teknologi Bandung. 2009*
- Bernadin, H. John and Joyce. A. Russell., (1993). Human Resource Management : An Experiential Approach, *Mc.Graw Hill, Boston*.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral Intention
- Cabrilo, S., Nestic, L. G., & Mitrovic, S. (2014). Study on human capital gaps for effective innovation strategies in the knowledge era. *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 411-429. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JIC-05-2014-0058>. doi:doi10.1108/JIC-05-2014-0058
- Cheng-Wen Lee and Nurul Hidayat, The Influence of Knowledge Sharing and Absorptive Capacity on Service Innovation Performance of Islamic Banking in North Borneo Indonesia. *Advances in Management & Applied Economics*, vol. 8, no. 4, 2018, 17-28 ISSN: 1792-7544 (print version), 1792-7552 (online) *Scienpress Ltd, 201*
- Damayanti, (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia, *Salemba Empat, Jakarta*
- Eisenhardt, K.M. and Tabrizi, D.B.N. (1995), "Accelerating adaptive processes : product innovation in the global computer industry", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 No. 1, pp. 84-110.
- Ferdinand, Augusty, (2014). Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Skripsi, Tesis, dan Desertas Ilmu Manajemen, *Edisi kelima BP-UNDIP, Semarang*.
- Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111
- Gomes, Faustino Cardoso., (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia, *Andi Offset, Yogyakarta*.
- Hecklau F, Galeitzke M, Flachs S, Kohl H (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Published by Elsevier B.V. This is an open access article under the CC BY- NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)*
- Heffner, M. and Sharif, d.N. (2008), "Knowledge fusion for technological innovation in organizations", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 79-93.
- Hu, L. and Randel, A.E. (2014), "Knowledge sharing in teams: social capital, extrinsic incentives, and team innovation", *Group & Organization Management*, Vol. 39 No. 2, pp. 1-31
- Ivancevich, John M., (2008). Human Resources Management. *Edisi 10 Mc.Graw- Hill International. Inc. Singapura Jakarta*
- Jasińska Monika, "Synergy - An Enhancement Of Learning Organisations Undergoing A Change" *Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, Faculty of Social Sciences, Konarskiego Street 2; 08-110 Siedlce, Poland*
- Mathis, R.L dan J.H Jackson. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Manajemen). *Edisi pertama. Jakarta: PT*

- Salemba Empat*
- Mathis, R.L dan J.H Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Manajemen). Edisi pertama. Jakarta: PT Salemba Empat*
- Mathis, R.L dan J.H Jackson., (2011). *Human Resource Manajemen. Thirteen Edition, South Western Cengage Learning, 5191 Natorp Boulevard, Mason, OH 45040, USA.*
- McCormick, Earnest J. and Tiffin, 2002. *Human Resource Management, Prentice-Hall, Singapore.*
- Milkovich, Geroge, T & Boudreau, John, W., (1996). *Human Resource Management, Irwin Homewood, Boston.*
- Nasution, Harmaein, 2005. *Proses Pengelolaan Sumber Daya Manusia, USU Press, Medan.*
- Nitisemito, A.S., (2002). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia), Galia Indonesia, Jakarta*
- Pandey, A., Gupta, V., & Gupta, R. K. (2019). Spirituality and innovative behaviour in teams: Examining the mediating role of team learning. *IIMB Management Review, 31(2), 116-126. doi:10.1016/j.iimb.2019.03.013*
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008a). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods, 40*, 879-891.
- Rivai, Veithzal dan E.J. Sagala., (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik, Edisi Pertama, Raja Grafindo Persada, Jakarta.*
- Salas, E. and Iwig, C. (2016), "Can teamwork enhance safety?", *Offshore Technology Conference, Houston, TX, doi: 10.4043/26986-MS*
- Santos-Vijande, M. L., & Alvarez-González L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation, 27(9), 514-532. doi:10.1016/j.technovation.2007.05.014*
- Somech, A. (2006), "The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams", *Journal of Management, Vol. 32 No. 1, pp. 132-157*
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering Leadership in Management Teams Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, And Performance. *Academy of Management Journal, 49 (6), 1239-1251*
- Tang, C. and Naumann, S.E. (2016), "Team diversity, mood, and team creativity: the role of team knowledge sharing in chinese R&D teams", *Journal of Management and Organization, Vol. 22 No. 3, pp. 420-434*
- Wulandari, F., Ferdinand, A. T., & Dwiatmadja, C. (2018). Knowledge Sharing in a Critical Moment of Work. *International Journal of Knowledge Management, 14(2), 88-98. doi:10.4018/ijkm.2018040*