

**PROFESIONAL ALTRUISTIK DAN KUALITAS PENGEMBANGAN DIRI  
UNTUK MENINGKATKAN BUDAYA BERBAGI PENGETAHUAN  
PERGURUAN TINGGI SWASTA**

**Emiliana Sri Pudjiarti**

**Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang**

*Email : emilpujiarti@gmail.com*

**Abstrak**

Tujuan paper ini adalah untuk mengembangkan model teoritis hubungan dari antecedent pembelajaran organisasi terhadap budaya berbagi pengetahuan. Hasil review literatur menghasilkan konsep professional altruistik dan kualitas pengembangan diri yang diturunkan dari teori RBV, teori manajemen pengetahuan, teori organisasi pembelajaran dan teori pertukaran sosial. Berdasarkan kajian teori dan hasil-hasil riset terdahulu menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dan keunggulan bersaing akan membentuk kualitas pengembangan diri. Selanjutnya kompetensi individu mampu melahirkan kinerja superior karena memiliki keahlian dan ketrampilan, dukungan kemampuan interpersonal serta motivasi intrinsik akan melahirkan professional altruistik. Konsep kualitas pengembangan diri dan professional altruistik diperlukan dalam membangun budaya berbagi pengetahuan. Dengan demikian Perguruan Tinggi Swasta yang memiliki peranan sebagai organisasi pembelajar akan mampu meningkatkan budaya berbagi pengetahuan, sehingga perguruan tinggi sebagai budaya akademik dapat optimal serta mampu meningkatkan kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** kualitas pengembangan diri; profesional altruistik, berbagi pengetahuan

***Abstract***

*The purpose of this paper is to develop a theoretical model of the relationship of organizational learning antecedent towards a culture of sharing knowledge. The results of the literature review resulted in the concept of altruistic professional and personal development quality derived from RBV theory, the theory of knowledge management, organizational learning theory and social exchange theory. Based on the theoretical study and the results of previous research indicates that organizational learning and competitive advantage will shape the quality of self-development. Furthermore, individual competencies could produce a superior performance because it has the expertise and skills, interpersonal skills as well as support the intrinsic motivation will bear altruistic professional. The concept of self-development and professional quality altruistic required in building a culture of knowledge sharing. Thus private universities which has a role as a learning organization will be able to improve knowledge-sharing culture, so the university as an academic culture can be optimized and able to improve the performance of the organization.*

**Keywords:** *quality of self-development; professional altruistic, sharing knowledge*

## B. LATAR BELAKANG

Otonomi Perguruan Tinggi yang diterapkan di seluruh Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Indonesia membawa dampak terhadap Perguruan Tinggi Swasta (PTS), sehingga terjadi perebutan dalam memperoleh mahasiswa. Banyaknya PTS juga meningkatkan intensitas persaingan dalam dunia pendidikan tinggi. Persaingan menjadi semakin ketat, sehingga berdampak pada makin sulitnya PTS untuk dapat mempertahankan jumlah mahasiswa yang terdaftar maupun perolehan mahasiswa baru dalam tiap tahunnya. Permasalahan utama yang dihadapi PTS adalah karena sumber utama PTS berasal dari biaya kuliah (SPP) mahasiswa.

Ekspansi yang terjadi dalam industri memberikan efek terhadap kondisi sosial masyarakat akademik, karena kurikulum, praktek mengajar, materi pelajaran dan sasaran pengajaran, semuanya harus sesuai dengan persyaratan teknis dunia industri. Jika tidak adanya *link and match* dengan dunia industri, maka akan kesulitan mendapatkan mahasiswa dan kemungkinan juga sulit menyalurkan lulusannya. Fenomena tidak *link and match* banyak dialami PTS-PTS sehingga berakibat PTS tidak diminati oleh calon mahasiswa. Pada kondisi ini, PTS dihadapkan pada tuntutan untuk segera melakukan perubahan, yaitu perubahan yang berkaitan dengan efektivitas proses belajar mengajar dengan mengadopsi proses-proses khusus agar dapat mendorong perbaikan proses belajar mengajar.

Sehubungan dengan hal tersebut, secara eksplisit maupun implisit PTS harus membangun kesadaran akan pentingnya pembelajaran serta ide pembelajaran sebagai dasar pendorong pengembangan perguruan tinggi. Penelitian (Dill, 1999) yang dilakukan pada 12 institusi pendidikan di Eropa, hasil penelitiannya menyatakan bahwa dengan meningkatnya perhatian dan tanggungjawab akademik, perguruan tinggi harus lebih terampil dalam menciptakan ilmu pengetahuan baru untuk memperbaiki kegiatan belajar

mengajar dan mampu menyesuaikan perilakunya dengan ilmu pengetahuan baru tersebut. Namun perguruan tinggi belum dianggap sebagai organisasi pembelajaran yakni organisasi yang menggunakan proses pembelajaran dalam proses sistematisnya untuk melakukan perbaikan (Dill, 1999).

Pembelajaran organisasi dianggap sebagai salah satu komponen strategis dalam mencapai kesuksesan organisasi jangka panjang, karena organisasi yang sukses dianggap memiliki kapasitas untuk belajar dan melakukannya dengan cepat (Senge, 1990). Pengetahuan dinyatakan sebagai aset organisasi, yang memiliki karakteristik unik dan orisinalitas, tidak dapat ditiru atau diganti, sehingga menjadi aset utama sumber daya strategis untuk usaha (Carbrera and Salgado, 2006), dan kapasitas menghasilkan pengetahuan baru sangat penting bagi pembelajaran organisasi (Nonaka and Konno, 1998).

Khandekar and Sharma (2006) melakukan penelitian, membuktikan peran pembelajaran organisasional yang semakin penting bagi daya saing bagi kinerja perusahaan, dalam penelitian ini ditemukan bahwa pembelajaran organisasi melalui aktivitas sumberdaya manusia memiliki hubungan positif terhadap kinerja keuangan. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh (Prieto and E.Revilla., 2006) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif kemampuan pembelajaran baik dengan kinerja non keuangan maupun kinerja keuangan.

Watkins and Marsick (1993) juga menyatakan bahwa pembelajaran organisasi sebagai salah satu strategi yang paling penting untuk mendapatkan keuntungan kompetitif dan kinerja organisasi. Namun hasil penelitian (Chaston et al., 2001) secara umum menemukan bahwa tidak secara jelas kompetensi organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, dan juga pembelajaran organisasi tidak berhubungan dengan kinerja organisasi.

(Moilanen, 2005; Weldy, 2009) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi harus dapat dipastikan bahwa seluruh

anggota organisasi memiliki dasar pengetahuan yang cukup, memiliki semangat dan segala kreativitasnya dapat terwadahi di organisasi, untuk memastikan aktivitas baru dapat diwujudkan dengan baik. Selanjutnya berbagi pengetahuan di antara individu adalah suatu proses yang sangat berperan terhadap pembelajaran individu maupun pembelajaran organisasional (Andrews and Delahaye, 2000; Nidumolu et al., 2001).

Satu masalah sering terjadi dengan pengelolaan pengetahuan adalah banyaknya pengetahuan organisasional yang dikendalikan oleh beberapa individu (Staples, 2010), maka ketika individu tersebut meninggalkan organisasi, besar kemungkinannya organisasi akan kehilangan pengetahuannya (Gupta and Govindarajan, 2000). Berbagi pengetahuan sangat penting bagi keberhasilan perusahaan (Davenport and Prusak, 1998) karena penyebaran pengetahuan pada bagian-bagian dari organisasi sangat menguntungkan bagi perusahaan (Shanifuddin et al., 2004).

Budaya berbagi pengetahuan merupakan permasalahan dasar di *implementasi knowledge management*. Menurut (Burt, 1992) kemampuan berasosiasi ini sangat tergantung pada suatu kondisi dimana komunitas mau saling berbagi untuk mencari titik temu norma-norma dan nilai-nilai bersama. Apabila titik temu etis-normatif ini diketemukan, maka pada gilirannya kepentingan individual akan tunduk pada kepentingan komunitas kelompok.

Penelitian terdahulu dalam hal kemauan berbagi pengetahuan menemukan bahwa para pekerja tidak memiliki kemauan untuk berbagi pengetahuan (Lu and Leung, 2006). Mereka menganggap bahwa pengetahuan itu sangat penting dan berharga untuk dilindungi, agar posisi dan jabatannya di dalam suatu organisasi aman, dan tidak digantikan oleh orang lain, maka menyimpan pengetahuan merupakan kecenderungan alamiah, yang mungkin sulit diubah (Bock and Kim, 2002).

Demikian pula temuan dari (Cynthia and Andrew, 2005; Liao, 2008) menemukan bahwa komitmen untuk belajar sebagai salah satu dimensi pembelajaran organisasi tidak signifikan dengan berbagi pengetahuan. Permasalahannya adalah bahwa komitmen untuk belajar merupakan hal penting, akan tetapi mereka tidak benar-benar menerapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, interaksi dan komunikasi dengan individu dalam perusahaan hanya bicara hal-hal yang umum, bukan berbagi pengalaman atau pengetahuan kecuali mereka memiliki kemauan dan kemampuan untuk berbagi pengetahuan.

Sebaliknya beberapa penelitian lain menyatakan hal yang berbeda, seperti Bhirud et al (2005) menyatakan bahwa pengetahuan justru akan bertambah nilainya jika dibagikan kepada orang lain. Elayne Coakes (2007) berpendapat bahwa di dalam value network, nilai-nilai tak berwujud justru bertambah setiap kali terjadi sharing pengetahuan, sebab sifat pengetahuan menurut Elayne Coakes (2007) akan menjadi semakin berlipat ganda jika dibagi. Brown and Woodland (1999) menyatakan para individu menggunakan pengetahuan untuk mengendalikan dan mempertahankan diri di lingkungan yang kompetitif, maka menyembunyikan pengetahuan dari pihak yang dianggap pesaing, seringkali dianggap sebagai aspek penting.

Banyak organisasi belum atau tidak mengetahui potensi *knowledge* (pengetahuan dan pengalaman) tersembunyi yang dimiliki oleh karyawannya, (Research Dhelphi Group dalam Setiarso, 2006) menunjukkan bahwa *knowledge* dalam organisasi tersimpan dengan struktur 42% di pikiran (otak) karyawan; 26% di dokumen kertas; 20% di dokumen elektronik; dan 12% pada *knowledge based-electronics*.

Sejalan dengan itu (Ramzy, 2011) menambahkan bahwa kesulitan untuk saling berbagi disebabkan oleh beberapa factor, antara lain a). disamping alat yang digunakan untuk saling berbagi

pengetahuan sulit juga tidak semua orang mampu menggunakannya, b). anggapan sebagian orang terhadap ilmu pengetahuan memerlukan banyak biaya, c) kultur organisasi belum sadar penuh terhadap berbagi pengetahuan. d) adanya persaingan diantara anggota suatu komunitas.

Agar potensi *knowledge* setiap karyawan dapat dimanfaatkan maka organisasi wajib meningkatkan kapasitas penyerapan anggotanya dalam rangka mempertahankan keberlangsungan dan mencapai keunggulan kompetitif dalam perannya sebagai pusat ilmu pengetahuan, hal ini seperti diungkapkan (Skyrme, 2003) bahwa manajemen pengetahuan adalah perubahan budaya dari “*knowledge is power* (Pengetahuan adalah sumber kekuatan) berubah menjadi “*knowledge sharing is power* (Berbagi pengetahuan adalah sumber kekuatan).

Keberhasilan berbagi pengetahuan tergantung pada jumlah dan kualitas interaksi antara karyawan, dan kemauan serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan (Lagerstrom and Andersson 2003), dan selama proses pertukaran sosial, manfaat dalam berbagi pengetahuan ikut berperan sebagai motivator perilaku manusia yang bisa bersifat ekstrinsik maupun intrinsik (Vallerand, 1997).

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka bagaimanakah pembelajaran organisasi pada PTS mampu melaksanakan berbagi pengetahuan dan pada gilirannya mampu meningkatkan kinerja PTS. Sebagian PTS belum mengelola pengetahuannya dengan baik, sehingga transfer pengetahuan tidak terjadi, ketika seorang guru besar/peneliti meninggalkan Perguruan Tinggi maka pengetahuannya pergi bersamanya.

PTS harus menerapkan sudut pemikiran baru yang mengandung unsur luwes, cepat, inovatif, dan integratif. Hal tersebut sangat memerlukan *human resource* yang kreatif. Sementara kreativitas diperoleh dari *human resource* yang unggul dalam ilmu pengetahuan. Dengan demikian, PTS diharapkan tidak hanya mampu menghasilkan lulusan

terbaik, tetapi juga mampu mengembangkan dua hal yang terkandung dalam Tri Dharma perguruan tinggi, yaitu meneliti dengan hasil riset yang berkualitas tinggi dan mengembangkan teknologi guna pengabdian kepada masyarakat.

Seperti dikatakan (Porter, 1994), keberhasilan atau kegagalan sebuah perusahaan bergantung pada keunggulan bersaingnya. Setiap perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam industri mereka, jika ingin tetap *survive* dan berkembang. Konsepsi ini berlaku juga bagi PTS.

Berpegang pada konsepsi ini maka setiap pengelola PTS perlu selalu mengevaluasi posisi bersaingnya dan melaksanakan langkah-langkah tindakan spesifik yang diperlukan untuk memperbaiki agar unggul dalam persaingan. Sebuah PTS yang mampu mengembangkan keunggulan bersaing setidak-tidaknya tidak ditinggalkan mahasiswa dan minat mahasiswa tetap tinggi terhadap PTS. Oleh sebab itu diperlukan alternative keputusan yang terimplementasi dengan baik untuk menghadapi tantangan dalam persaingan. Salah satu caranya adalah menciptakan daya saing melalui budaya berbagi pengetahuan.

## C. TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Konsep RBV

*Resource based view* menyarankan untuk menerapkan *human capital management*, secara signifikan dapat meningkatkan keunggulan bersaing dengan menciptakan pengetahuan yang khusus, terampil, dan sulit ditiru. Dengan kata lain mengembangkan *unique value* sebagai *resource* akan dapat mengembangkan inovasi yang sukar ditiru oleh para pesaing dan pada akhirnya memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan (Barney, 1991).

Pemikiran bahwa sumber daya manusia dapat berfungsi sebagai keunggulan kompetitif bukanlah hal baru, modal

manusia seperti nilai-nilai dari pengetahuan, bakat yang diwujudkan pada orang-orang yang membentuk organisasi yang mewakili pengetahuan, kemampuan, pengetahuan, bakat, kompetensi, sikap, kelincihan intelektual, kreativitas merupakan input penting bagi organisasi (Bontis and Fitz-enz, 2002).

Modal intelektual dipandang sebagai pengetahuan yang ada pada seseorang, dan kekayaan intelektual serta pengalaman tersebut mampu menciptakan asset bagi organisasi (Stewart, 2001). Pada era pengetahuan seperti sekarang ini menuntut adanya perubahan di dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Hal ini disebabkan adanya pengaruh besar yang diberikan oleh SDM bagi tercapainya organisasi lebih efektif.

SDM diharapkan mampu meningkatkan aktivitas-aktivitasnya, yang tidak hanya bertanggung jawab terhadap aktivitas-aktivitas rutin seperti missal rekrutmen, seleksi, kompensasi dan lain sebagainya, akan tetapi perlu juga melakukan terobosan aktivitas-aktivitas baru seperti mengembangkan keterampilan kepemimpinan baru, kreativitas dan inovasi, manajemen perubahan dan transformasi, sehingga menjadikan organisasi pembelajar.

## 2. Pengetahuan dan Manajemen Pengetahuan

Pengetahuan merupakan sebuah proses jastifikasi dari apa yang dipercayai oleh seseorang menuju tercapainya suatu kebenaran. Sementara (Davenport and Prusak, 1998) menyatakan bahwa pengetahuan merupakan sesuatu kombinasi dari pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, pandangan dan intuisi mendasar yang memberikan suatu kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi.

Sedangkan menurut (Probst, G et al., 2000) di tingkat organisasi, pengelolaan pengetahuan terdiri dari delapan proses yaitu : (1) proses penetapan sasaran pengetahuan, (2) proses identifikasi

pengetahuan, (3) proses akuisisi pengetahuan, (4) proses pengembangan pengetahuan, (5) proses berbagi dan distribusi pengetahuan, (6) proses pemanfaatan pengetahuan, (7) proses pemeliharaan dan penyimpanan pengetahuan, dan (8) proses evaluasi dan pengukuran pengetahuan.

Ontologis dalam manajemen pengetahuan adalah pengetahuan. Nonaka and Takeuchi (1995) mengelompokkan pengetahuan kedalam *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Yang dimaksud dengan *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang terdapat dalam kepala manusia dengan sifatnya personal, prosedural, lunak, informal dan biasanya berbentuk kecakapan atau ketrampilan. Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang berada diluar kepala manusia, berbentuk antara lain dokumen, buku, jurnal dan lain-lain. Selanjutnya untuk memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari pengetahuan yang dimiliki dan untuk mengetahui pengetahuan-pengetahuan yang harus dimiliki, perusahaan harus mengelola pengetahuannya melalui manajemen pengetahuan (Marshall, 1997).

Marr B. and G (2001) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan sebagai aset perusahaan yang dikelola mampu meningkatkan kinerja perusahaan yang lebih baik. Sementara menurut (Bornemann and Manfred, 2003), keuntungan utama penerapan manajemen pengetahuan adalah (1) adanya informasi pengetahuan yang lebih transparan (2) terdapatnya proses penciptaan nilai tambah berbasis pengetahuan (3) meningkatkan motivasi staff (4) meningkatkan daya saing, serta (5) keamanan dan ketahanan organisasi untuk jangka panjang. Menurut (Hendrik, 2003) pengetahuan tidak hanya berbentuk data dan informasi, namun digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan serta motivasi.

Berdasarkan beberapa definisi tentang pengetahuan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwasanya pengetahuan

adalah sebuah konsep yang bersifat universal dan terdefinisi dengan jelas (Williams et al., 2007) secara normatif memberi batasan meliputi :

- a. Fakta-fakta dan informasi serta kapabilitas manusia yang diperoleh melalui pendidikannya dan pengalaman-pengalamannya,
- b. Kemampuan kognitif secara teoretis maupun praktis pada bidang tertentu atau berkaitan dengan bidang-bidang lain secara keseluruhan,
- c. Fakta-fakta, informasi, dan kesadaran yang diperoleh dari pengalaman-pengalaman menghadapi suatu fakta atau situasi.

Song et al. (2007) menjelaskan tentang pengetahuan sebagai sebuah konsep yang berorientasi pada praktek, difokuskan pada manusia yang tergantung pada struktur dan proses seperti 1). kesempatan untuk belajar secara terus menerus; 2). mengembangkan metode penyelidikan dan berdialog; 3). kerjasama dalam kelompok belajar; 4). membangun sistem berbagi pengetahuan; 5). pemberdayaan anggota organisasi menuju visi bersama, dan 6). menghubungkan organisasi dengan lingkungan, serta. 7) dukungan kepemimpinan yang strategis.

### 3. Konsep Pembelajaran Organisasi

Pengertian *organizational learning* menurut (Probst and Buchel, 1997) adalah proses dimana pengetahuan dan perubahan-perubahan nilai-nilai dasar organisasi diarahkan *untuk* meningkatkan kemampuan dan kapasitas organisasi di dalam pengambilan keputusan kearah tindakan. Pernyataan tersebut didukung oleh (Hubber, 1991) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasional adalah sebuah entitas yang belajar dan merupakan perilaku potensial yang memungkinkan terjadi adanya perubahan.

Senge (1990) menjelaskan bahwasanya ada dua jenis pembelajaran organisasi yaitu adaptif dan generatif. Pembelajaran adaptif merupakan tahap pertama dari *organisasi* pembelajaran yaitu

menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sedangkan pembelajaran generatif meliputi kreativitas dan inovasi, lebih dari sekadar beradaptasi terhadap perubahan yang ada dan mengantisipasi perubahan. Proses generatif adalah membentuk kembali seluruh pengalaman organisasi dan pembelajaran dari proses tersebut. Garvin (2000) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi harus dapat dipastikan bahwa seluruh anggota organisasi memiliki dasar pengetahuan yang cukup, memiliki semangat dan segala kreativitas dapat terwadahi di organisasi, untuk memastikan aktivitas baru dapat diwujudkan dengan baik.

Dari beberapa pendapat tersebut maka dapat didefinisikan arti organisasi-organisasi belajar, yaitu bentuk suatu organisasi yang mengandung sistem, mekanisme, dan proses yang digunakan secara berkesinambungan untuk memperkuat kapabilitas organisasi dan mereka yang bekerja dengan dan untuk organisasi dalam mencapai tujuan yang bersinambung untuk organisasi dan masyarakat di mana mereka bekerja.

### 4. Berbagi Pengetahuan

Secara konseptual *sharing knowledge behavior* didefinisikan sebagai tingkatan sejauh mana seseorang secara actual melakukan *sharing knowledge* (Bock and Kim, 2002). *Sharing knowledge* dipahami sebagai perilaku dimana seseorang secara sukarela menyediakan *sharing knowledge* terhadap orang lain mengenai *knowledge* dan pengalamannya (Hansen and Avital, 2005). Selanjutnya aspek-aspek *knowledge sharing* menurut (Hoff and Ridder, 2004) adalah :

1. Memberikan pengetahuan (*knowledge donating*) adalah menyalurkan /menyebarkan pengetahuan atau modal intelektual kepada orang lain yang melibatkan komunikasi antar individu.
2. Mengumpulkan pengetahuan (*knowledge collecting*) adalah mencari /mengumpulkan pengetahuan atau

modal intelektual dengan jalan berkonsultasi dengan orang lain.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* adalah suatu proses dimana para individu secara resiprokal bertukar pengetahuan melalui interaksi social, yang mendasarkan pada pengalaman dan skill yang mereka miliki untuk saling membagi dan menerima pengetahuan dalam keseluruhan organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru.

## 5. Budaya Organisasi

Michael Armstrong (2009), mendefinisikan budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam organisasi berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan.

Mendasarkan pada definisi tersebut, maka pengertian tentang budaya organisasi berkaitan dengan subjektif seseorang dalam memahami apa yang terjadi dalam organisasi. Hal ini berpengaruh terhadap nilai-nilai dan norma-norma dalam kegiatan organisasi yang dapat terjadi tanpa disadari. Namun, berpengaruh signifikan terhadap perilaku seseorang.

Menurut (Robbins, 2009) budaya organisasi diartikan sebagai filosofi dasar yang memberikan arahan bagi semua kebijakan dalam organisasi dan dalam pengelolaan karyawan. Selanjutnya (Robbins, 2009) menjelaskan terdapat 7 karakteristik budaya organisasi yaitu : Inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko; orientasi pada hasil; orientasi kepada manusia; orientasi pada tim; agresif dan stabil. Ahob et al. (1991) mengemukakan 7 dimensi budaya organisasi, yaitu : konformitas; tanggung jawab; penghargaan; kejelasan; kehangatan; kepemimpinan dan bakuan mutu.

Berdasarkan uraian di atas, dapat menarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus

menerus. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, brand, pemacu-pemicu (motivator), pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang ditetapkan.

Konsepsi budaya juga berlaku untuk PTS dimana harus berusaha membagikan nilai dan norma dan diterapkan dalam kehidupan kerja, misalnya saling mendukung, pemeliharaan properti, kejujuran dan saling berbagi. Nilai-nilai yang dibagikan dan diterima komunitas di lingkungan PTS akan menjadi budaya akademik.

## 6. OCB - Organization Citizen Behaviour

Perilaku OCB pertama kali diperkenalkan oleh Organ dkk (dalam Somech and Drach, 2004) menggambarkan ekstra-peran perilaku yang diidentifikasi sebagai perilaku prososial organisasi. Menurut Organ (dalam Somech and Drach, 2004) OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal. Perilaku OCB tersebut bukan merupakan persyaratan yang mutlak harus dilaksanakan seseorang dalam perannya sebagai karyawan atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi (Podsakoff et al., 2000).

Robbins (2009) menjelaskan bahwa perilaku OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, namun mendukung fungsinya di dalam organisasi secara efektif. Perilaku OCB tersebut sebagai salah satu bentuk perilaku *extra-role*, yang menarik perhatian kalangan praktisi organisasi, peneliti maupun akademisi.

Podsakoff et al. (2000) mengelompokkan hampir 30 bentuk perilaku yang berpotensi berbeda ke dalam 7 tema sesuai dengan jenis perilaku : perilaku membantu, sportivitas, loyalitas organisasi, kepatuhan organisasi, inisiatif

individu, masyarakat kebajikan, dan pengembangan diri.

Menurut Organ (dalam Tang dan Ibrahim, 1998), OCB mempunyai lima dimensi yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *courtesy* dan *sportmanships*.

Lima dimensi OCB tersebut kemudian berkembang menjadi dua tipe OCB, yaitu *altruism* dan *generalized compliance (conscientiousness)*. Altruisme merupakan perilaku karyawan yang selalu membantu karyawan lainnya dalam pekerjaan, sedangkan *conscientiousness* menunjuk pada perilaku impersonal yang menunjukkan kehati-hatian dan sifat mendengarkan kata hati, yang lebih dari sekedar *good citizen*.

## PEMBAHASAN

Nonaka and Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa pada tingkatan organisasi, pengetahuan merupakan sebuah proses justifikasi dari apa yang dipercayai oleh seseorang menuju tercapainya suatu kebenaran, dan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis, pengetahuan telah diakui sebagai sumber daya yang penting dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi (Karl, 2003).

Melalui proses manajemen pengetahuan inilah dapat menolong organisasi menemukan, memilih, menyebarkan, dan memindahkan informasi yang penting dan diperlukan untuk berbagai aktivitas seperti penyelesaian masalah, proses pembelajaran yang dinamis, serta strategi perencanaan dan pengambilan keputusan. Jadi secara umum manajemen pengetahuan adalah sebuah proses yang mengkoordinasikan penggunaan informasi, pengetahuan dan pengalaman (Skyrme, 2003).

Dengan demikian untuk memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari pengetahuan yang dimiliki dan untuk mengetahui pengetahuan-pengetahuan yang harus dimiliki, perusahaan harus mengelola pengetahuannya melalui manajemen pengetahuan (Swann et al., 1999). Mengelola pengetahuan dalam

organisasi adalah mengelola staf dari berbagai tempat yang berbeda dimana mereka saling bicara, yang populer dengan sebutan *learning organization* (Davidson et al., 2003).

Untuk mengembangkan *organizational knowledge* memerlukan empat fungsi yaitu : *using knowledge*, *finding knowledge*, *creating knowledge and packaging knowledge* yang akan membentuk suatu pengetahuan untuk menjawab pertanyaan mengenai *know-how*, *know-what*, dan *know-why*, serta menumbuhkan kreativitas yang ditumbuhkan oleh dirinya sendiri (*self-motivated creativity*), tacit pribadi (*personal tacit*), tacit yang membudaya (*culture tacit*), tacit organisasi (*organizational tacit*) dan asset peraturan (*regulatory assets*) (Probst and Buchel, 1997).

Menurut Bornemann et al (2003), keuntungan utama penerapan manajemen pengetahuan bagi organisasi adalah (1) adanya informasi pengetahuan yang lebih transparan (2) terdapatnya proses penciptaan nilai tambah berbasis pengetahuan (3) meningkatkan motivasi staff (4) meningkatkan daya saing, serta (5) keamanan dan ketahanan organisasi untuk jangka panjang. Adapun tujuan penerapan manajemen pengetahuan adalah untuk meningkatkan keuntungan perusahaan melalui komunikasi dan meningkatkan penguasaan pengetahuan melalui *knowledge sharing* (Fajar, 1999)

Hal yang paling berpengaruh kuat dalam implementasi manajemen pengetahuan dalam organisasi adalah budaya (Ramzy, 2011), disamping itu penerapan manajemen pengetahuan juga harus diikuti oleh *intangible asset*, yaitu setiap individu atau karyawan dalam suatu perusahaan (Kosasih dan Budiani, 2007)

Terlebih lagi bila merujuk pada konsep pembelajaran organisasi menegaskan bahwa pengetahuan merupakan hasil belajar (Loermans, 2002). Organisasi yang memiliki keunggulan adalah organisasi yang memiliki

kemampuan untuk belajar terus menerus, dan menghasilkan pengetahuan baru, sehingga tidak selalu mengulangi kesalahan-kesalahan yang lampau dan mampu menghasilkan terobosan-terobosan baru.

Seperti dijelaskan oleh (Senge, 1990) bahwa organisasi pembelajar (*learning organization*) yang belajar adalah manusianya. Jadi pengetahuan merupakan hasil belajar manusia-manusia dalam organisasi yang diakumulasikan menjadi satu sebagai pengetahuan milik organisasi. Pengetahuan yang dimiliki oleh manusia tidak ada yang persis sama, maka kombinasi pengetahuan manusia yang ada di dalam organisasi akan menghasilkan pengetahuan organisasi yang berbeda, apalagi bila dikombinasikan dengan pengetahuan-pengetahuan lain yang berasal dari luar organisasi, karena pembelajaran organisasi dilakukan tidak hanya untuk mencari informasi guna mempertahankan daya saing keberlanjutan, tetapi perusahaan juga belajar untuk memperoleh, memproses, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi secara efektif dan efisien (Wang and Lo, 2003).

Senge (1990) dan Marquardt (1996) membangun lima disiplin kunci pembelajaran organisasi, yakni *personal mastery* (keahlian pribadi); *mental models* (model mental); *shared vision* (visi bersama); *team learning* (pembelajaran tim) dan *system thinking* (berpikir sistem) serta dialog merupakan “komponen teknologis” atau dimensi yang sangat penting yang diperlukan dalam membangun pembelajaran organisasi.

Uriarte (2008) lebih menegaskan lagi bahwa dalam kegiatan manajemen pengetahuan sebagai suatu proses konversi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang kemudian dibagikan kepada anggota dalam sebuah organisasi merupakan proses suatu organisasi menciptakan nilai yang bersumber dari asset organisasi yang berbasis pada pengetahuan dan intelektual. Modal intelektual adalah kemampuan perusahaan

untuk mengubah pengetahuan dan aset tidak berwujud dalam kemampuan untuk membangun sumber daya sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan (L. Edvinsson, 2002).

Hodgetts and Luthans (2000) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi harus dapat dipastikan bahwa seluruh anggota organisasi memiliki dasar pengetahuan yang cukup, memiliki semangat dan segala kreativitas dapat terwadahi di organisasi, untuk memastikan aktivitas baru dapat diwujudkan dengan baik.

Jika pembelajaran organisasi hasilnya adalah perubahan kemampuan diri pribadi dan organisasi untuk beraktivitas maka pengembangan kapabilitas diri dan organisasi adalah hasil dari pengembangan proses pembelajaran.

Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi yang mengandung sistem, mekanisme, dan proses yang digunakan secara berkesinambungan untuk memperkuat kapabilitas organisasi dan mereka yang bekerja untuk organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang bersinambungan untuk organisasi dan masyarakat di mana mereka bekerja akan membentuk kualitas pengembangan diri (*quality self improvement*).

Selanjutnya di dalam pengembangan pengetahuan, terjadi proses transfer pengetahuan, proses ini terangkum dalam sebuah model yang bernama model SECI (*Socialization, Externalization, Combination dan Internalization*). *Socialization* adalah proses transfer informasi diantara individu dalam suatu organisasi melalui proses percakapan. Proses ini terjadi transfer pengetahuan dari *tacit knowledge* menjadi *tacit knowledge*. *Externalization*, yaitu transfer pengetahuan dari *tacit knowledge* kedalam *explicit knowledge*, misalnya, buku, jurnal, majalah dan lain-lain. *Combination* adalah transfer pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*. *Internalization* adalah transfer pengetahuan dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*. (Ramirez et al., 2011).

Jadi menurut konsep SECI, siklus transfer pengetahuan akan terus berputar dan berkembang (Ramirez et al., 2011). Transfer pengetahuan tersebut akan berlangsung berulang-ulang, sehingga membentuk suatu siklus. Hal seperti inilah yang menyebabkan pengetahuan terus berkembang dari waktu ke waktu.

Berbagi pengetahuan di antara individu adalah suatu proses yang sangat berperan terhadap pembelajaran individu maupun pembelajaran organisasional (Andrews and Delahaye, 2000). Selama proses pertukaran sosial, manfaat dalam berbagi pengetahuan ikut berperan sebagai motivator perilaku manusia yang bisa bersifat ekstrinsik maupun intrinsik (Vallerand, 1997).

Keberhasilan berbagi pengetahuan sangat tergantung pada jumlah dan kualitas interaksi antara karyawan, dan kemauan serta kemampuan untuk menggunakan pengetahuan (Lagerstrom dan Andersson 2003). Cabrera, William, dan Yesus (2006) menunjukkan bahwa pribadi *self-efficacy* dan keterbukaan terhadap pengalaman penting untuk berbagi pengetahuan.

Burt (1992) menyatakan bahwa kemampuan berasosiasi sangat tergantung pada suatu kondisi dimana komunitas itu mau saling berbagi untuk mencari titik temu norma-norma dan nilai-nilai bersama. Apabila titik temu etis-normatif ini diketemukan, maka pada gilirannya kepentingan individual akan tunduk pada kepentingan komunitas kelompok. Kerjasama kelompok merupakan aspek penting dalam sebuah kerangka relasi pertukaran social, kerjasama disini dinyatakan dalam pernyataan saling melibatkan diri dan saling bantu. Hu et al., (2009) menyatakan bahwa team yang berkerja bersama-sama atau teamwork mewakili suatu kesatuan nilai yang menganjurkan anggotanya untuk saling mendengarkan, memberikan respon yang membangun, mendukung dan mengapresiasi keinginan dan kesuksesan anggota team

Kesatuan nilai tersebut akan memantau team untuk berprestasi dan juga

memotivasi timbulnya prestasi individual maupun prestasi organisasi secara keseluruhan, team juga akan menentukan hubungan antara anggota dan manajemen organisasi serta peranannya terhadap kinerja organisasi (Moultrie et al., 2007). Dari sini lahirlah loyalitas yang lebih dan diberikan kepada organisasi, inilah yang disebut dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Pendekatan pembelajaran organisasi yang dilembagakan dalam pengaturan structural, prosedural, dan praktik sistematis informal memungkinkan organisasi secara sistematis mengumpulkan, menganalisis, menyimpan, menyebarluaskan, dan menggunakan informasi yang relevan (Popper and Lipshitz, 2000).

Dengan kata lain, mereka memiliki pengalaman dan dibagikan kepada anggota organisasi lain, dan kemudian menjadi milik seluruh organisasi, baik melalui distribusi pelajaran ke unit terkait atau melalui perubahan dalam operasi standar prosedur (Popper and Lipshitz, 2000). Uraian tersebut mendukung penelitian (Somech and Drach, 2004) menjelaskan ada hubungan antara OCB dengan pembelajaran organisasi.

OCB merupakan perilaku prososial, oleh sebagian ahli dideskripsikan sebagai bentuk perilaku yang cenderung menguntungkan bagi orang lain. Perilaku OCB mampu memberi rasa aman terhadap orang lain (*comforting*), saling berbagi, kooperatif, dan sikap empatik terhadap orang lain (Robinson and Curry, 2005). Dengan demikian bilamana memiliki karyawan yang bersedia melakukan pekerjaan lebih dari sekedar tugas formal dan bersedia memberikan kinerja yang melebihi harapan, akan berdampak terhadap kesuksesan organisasi. Oleh karena itu organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robbins dan Judge 2008).

Penelitian yang dilakukan oleh (Somech and Drach, 2004) pada 983 guru

SMP dan SMA di Israel menunjukkan bahwa, OCB yang dimiliki para guru sangat berpengaruh pada partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan sehingga mempunyai dampak yang signifikan terhadap keberhasilan sekolah dalam mencapai tujuannya. Allen dan Rush (2001) mengatakan bahwasanya OCB merupakan konsep modern dalam perilaku organisasional, OCB penting dalam mencapai keberhasilan organisasi karena antesedennya memungkinkan karyawan dapat bekerja dengan baik. OCB dalam perusahaan dapat membantu meningkatkan kinerja tugas atau kinerja organisasional.

OCB mempunyai dua dimensi yaitu : *altruism* dan *generalized compliance (conscientiousness)* (Organ 1988). Altruisme merupakan perilaku karyawan yang selalu membantu karyawan lainnya dalam pekerjaan, sedangkan *conscientiousness* menunjuk pada perilaku impersonal yang menunjukkan kehati-hatian dan sifat mendengarkan kata hati, yang lebih dari sekedar *good citizen*.

Perilaku altruisme adalah tindakan suka rela yang dilakukan oleh seseorang atau pun kelompok orang untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun, kecuali mungkin perasaan telah melakukan perbuatan baik (Sears dkk, 1994). Sementara menurut Baston (2002), altruisme adalah respon yang menimbulkan *positive feeling*, seperti empati. Seorang altruis akan memiliki *motivasi altruistic*, yaitu keinginan untuk selalu menolong orang lain. Kebahagiaan menolong orang, merupakan Manfaat dari konsep altruism. Altruisme adalah perasaan bahagia jika menolong orang lain, tanpa mengharapkan sesuatu sebagai balasannya (Davenport and Prusak, 1998).

Motivasi altruistik tersebut muncul karena ada alasan internal di dalam dirinya yang menimbulkan *positive feeling* sehingga dapat memunculkan tindakan untuk menolong orang lain. Manstead and Hewstone, (1996) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat hubungan

antara empati dengan perilaku sosial yang positif dan kompetensi sosial individu.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat ditemukan bahwa karyawan yang memiliki kualitas pengembangan diri yang tinggi akan bekerja dengan dan untuk organisasi dalam mencapai tujuan yang bersinambung untuk organisasi dan masyarakat di mana mereka bekerja. Semua kemampuan-kemampuan yang dimiliki individu yang bekerja di dalam tim termasuk di dalamnya adalah keterampilan interpersonal.

Keterampilan tersebut hanya dapat ditampilkan oleh individu yang peduli terhadap individu yang lain demi kebahagiaan orang lain (altruis) dan berusaha menampilkan yang terbaik jauh melebihi yang diprasyarakatkan dalam pekerjaannya.

Banyak riset para ahli yang telah membuktikan bahwa keahlian ataupun keterampilan superior (*superior skills*) akan menghasilkan superioritas kinerja (*superior performance*). Keterampilan superior merupakan kompetensi unik (*distinctive competence*) yang mendukung perusahaan untuk mencapai keunggulan posisional (*positional advantage*). Keunggulan posisional perusahaan dinyatakan dengan hasil-hasil kinerja (*performance outcomes*) yang antara lain dalam bentuk kepuasan (*satisfaction*) dan kesetiaan (*loyalty*) pelanggan (Craven, 1996) . Dalam hal ini Rue and Byard (1997) mengilustrasikan kinerja perusahaan sebagai tingkat pencapaian prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil kerja .

Selanjutnya organisasi juga harus berusaha membagikan nilai dan norma yang ingin diterapkan dalam kehidupan kerja, misalnya saling mendukung, pemeliharaan properti, dan kejujuran. Hal ini seperti yang diutarakan oleh Burt (1992) bahwasanya kemampuan berasosiasi sangat tergantung pada suatu kondisi dimana komunitas itu mau saling berbagi untuk mencari titik temu norma-norma dan nilai-nilai bersama. Apabila titik temu etis-normatif

ini ditemukan, maka pada gilirannya kepentingan individual akan tunduk pada kepentingan komunitas kelompok.

Dengan demikian berbagi pengetahuan merupakan proses dimana individu secara kolektif dan iteratif memperbaiki sebuah pemikiran, gagasan, atau saran sesuai dengan pengalaman individu. Selanjutnya menurut hasil penelitian Matzler et. al., (2008) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan sangat penting bagi organisasi untuk mengembangkan keahlian dan kompetensi, meningkatkan nilai bagi organisasi, dan daya saing, sebab terjadinya inovasi berasal dari berbagi pengetahuan.

## KESIMPULAN

Artikel ini mencoba menjelaskan bahwa profesional altruistik sebagai warga organisasi memberikan kontribusi sifat reflektif perilaku di luar peran yang dimainkan oleh seorang karyawan. Profesional altruistik sangat dibutuhkan dalam mendukung berbagi pengetahuan pada PTS.

Demikian pula peran SDM sebagai aset intelektual harus selalu melakukan pengembangan diri yang berkualitas agar memiliki kompetensi dalam pengetahuan, informasi yang spesifik; keahlian, kemampuan untuk melakukan suatu tugas mental dan fisik, dan karakteristik personaliti lainnya adalah motivasi, sikap, dan konsep diri sehingga akan memunculkan team work pada organisasi untuk saling berbagi pengetahuan.

Dengan demikian pembelajaran organisasi dapat dipastikan bahwa seluruh anggota organisasi memiliki dasar pengetahuan yang cukup, memiliki semangat dan segala kreativitas untuk memastikan aktivitas baru. Jika pembelajaran organisasi mampu meningkatkan kemampuan diri pribadi karyawan dan organisasi untuk beraktivitas, maka pengembangan kapabilitas diri dan organisasi adalah hasil dari pengembangan proses pembelajaran.

Dari uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi yang

mengandung sistem, mekanisme, dan proses yang digunakan secara berkesinambungan untuk memperkuat kapabilitas organisasi dan mereka yang bekerja untuk organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang berkesinambungan untuk organisasi dan masyarakat di mana mereka bekerja akan membentuk kualitas pengembangan diri (*quality self improvement*), dan bila didukung oleh profesional altruistik, maka akan meningkatkan budaya berbagi pengetahuan.

Dengan demikian semangat untuk saling berbagi merupakan sebuah budaya yang harus ditumbuhkan oleh perguruan tinggi yang menerapkan manajemen pengetahuan dengan efektif. Budaya sharing juga dapat ditumbuhkan antara lain dengan menciptakan iklim yang mendukung keterbukaan; menumbuhkan keinginan untuk tidak berhenti belajar; mau terbuka terhadap setiap kritik dan saran; adanya saling percaya dan saling mendukung dan saling menghargai pendapat orang lain.

Paper ini perlu ditindaklanjuti dengan penelitian untuk membuktikan bahwa profesional altruistik dan kualitas pengembangan diri mampu meningkatkan berbagi pengetahuan pada PTS.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andrews, K. M., and Delahaye, B. L. 2000. Influences on Knowledge Processes in Organizational Learning: The Psychosocial Filter. *Journal of Management Studies*, 36(5): 797-810.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, . *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bock, G. W., and Kim, Y.-G. 2002. Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Information Resources Management Journal*, 15(2): 14-21.
- Bontis, N., and Fitz-enz, J. 2002. Intellectual capital ROI: A casual map

- of human capital antecedents and consequents. . *Journal of Intellectual Capital*, 3(3): 223-247.
- Bornemann, and Manfred. 2003. *An Illustrated Guide to Knowledge Management*. Wissenmanagement Forum, Graz, Austria.
- Brown, R. B., and Woodland, M. J. 1999. Managing knowledge wisely: A case study in organizational behavior. *Journal of Applied Management Studies*, 6(3): 175-198.
- Burt, R. S. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition* Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Carbrera, A. C., W,C., and Salgado, J., F. 2006. Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *Journal of Human Resource Management* 17(2): 245–264.
- Chaston, I., Badger, B., Mangles, T., and Sadler-Smith, E. 2001. Organisational learning style, competencies and learning systems in small, UK manufacturing firms ; . *International Journal of Operations & Production Management*, 21(11): pg. 1417.
- Craven, D. W. 1996. *Pemasaran Strategis*,. Jakarta, : Penerbit Erlangga.
- Cynthia, and Andrew. 2005. Knowledge management and knowledge sharing: A review, Information Knowledge. *Systems Management (2005/2006)*
- Davenport, T. H., and Prusak, A. 1998. Working knowledge how organization development. 24(5).
- Davidson, Carl, and Voss, P. 2003. *Knowledge Management : An Introduction to creating* New Delhi, India.
- Dill, D. D. 1999. Academic Accountability and University Adaptation: The Architecture of an Academic Learning Organization. *Higher Education*,. 38, : Pp.127-154.
- Fajar. 1999. Knowledge Management dan Impelementasinya, , <http://fajar205140016.blogspot.com>
- /2009/01/knowledge-management-and-implementation.
- Garvin, D. A. 2000. *Building a Learning Organization*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gupta, A. K., and Govindarajan, V. 2000. Knowledge Management's Social Dimension: Lessons From Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review*, 42(1): 71-80.
- Hansen, S., M. , and Avital. 2005. Share and Share a Like: The Social and Technological Influences on Knowledge Sharing Behavior,: <http://sprouts.case.edu/2005/050101.pdf>
- Hendrik. 2003. Sekilas Tentang Knowledge Management, . *Ilmukomputer.com*.
- Hoff, B. v. d., and Ridder, J. A. 2004. Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6): 117-130.
- Hubber, G. P. 1991. *Organizational learning: The contributing prosesess and the literatures*, . Prentice Hill, USA.
- Khandekar, A., and Sharma, A. 2006. Organizational learning and performance. *Education & Training*, 48(8/9): 682-692.
- Liao, L.-F. 2008. Knowledge-sharing in R&D departments: a social power and social, exchange theory perspective,. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19(No. 10, October 2008): 1881–1895.
- Loermans, J. 2002. Synergizing the learning organization and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6( Iss: 3): pp.285 - 294.
- Lu, L., and Leung, K. 2006. Challenges To KM At Hewlett Packard China. *Knowledge Management Review*, 9(1): 20-23.

- Marquardt, M. J. 1996. *Building the Learning Organization*. : McGraw-Hill, New York Companies, Inc.
- Marr B., and G, S. 2001. *Measuring and Managing Intellectual Capital and Knowledge Assets in New Economy Organisations"*, in Bourne M. (ed.) Performance Measurement Handbook, GEE Publishing, London.
- Marshall, L. 1997. Facilitating knowledge management and knowledge sharing: . *New opportunities for information professionals. Online*, 21(5): 92-98.
- Moilanen, R. 2005. Diagnosing and measuring learning organizations. *The Learning Organization*, 12(1): 71-89.
- Moultrie, J., Nilsson, M., Dissel, M. U. E., Janssen, S., and Van der Lugt, R. 2007. Innovation Spaces: Towards a Framework for Understanding the Role of the Physical Environment in Innovation", . *Creativity and Innovation Management*, 16(1): 53-65.
- Nidumolu, S. R., Subramani, A., and Aldrich, A. 2001. Situated learning and the situated knowledge web: exploring the ground beneath knowledge management *Journal of Management Information Systems* 18(1): 115-150.
- Nonaka, I., and Konno, N. 1998. The concept of 'Ba': building foundation for knowledge creation, *California Management Review* (40): 3.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. . New York: Oxford University Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Julie Beth Paine, and Bachrach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26,( No. 3,): 513-563.
- Porter. 1994. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Prieto, M. I., and E.Revilla. 2006. Learning capability and business performances: A non-financial and financial assessment. *The Learning Organization* 13(2): 186-185.
- Probst, G., and Buchel, B. 1997. *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*. London: Prentice-Hall.
- Probst. G, S., Raub, and Romhardt., K. 2000. *Managing Knowledge* England: John Wiley & Sons, Ltd. Southern Gate.
- Ramirez, A. M., Morales, V. J. G., and Rojas, R. M. 2011. Knowledge Creation, Organizational Learning and Their Effects on Organizational *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22(3).
- Ramzy. 2011. Knowledge Management Sebagai Competitive Advantage, . diakses dari <http://km.gunarta.net/node/37>.
- Robbins. 2009. *Organizational behavior*. Salemba Empat, Jakarta.
- Robinson, E. H. M., and Curry, J. R. 2005. Promoting Altruism in the Classroom. *Childhood Education*, 82(2): 68-73.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Orientation*. New York: Doubleday.
- Setiarso, B. 2006. Berbagai pengetahuan : Siapa yang Mengelola Pengetahuan ? In K. e. IlmuKomputer.Com (Ed.), *Ilmu Komputer. Com*.
- Shanifuddin, S. O., Syed-Ikhsan, and Rowland, F. 2004. Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2): 95-111.
- Skyrme, D. J. 2003. Knowledge Management: Making Sense of an Oxymoron, . <http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>, diakses tanggal 10 Januari 2012.
- Somech, A., and Drach, Z., Anat. 2004. Exploring organizational citizenship behaviour from an organizational perspective: The relationship between

- organizational learning and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77: 281-298.
- Song, J. H., Joo, B.-K. B., J, T., and Chermack. 2007. The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A Validation Study in a Korean Context. . *Human Resource Development Quarterly*, 20(1).
- Staples, J. G. 2010. *The relationships among employee reactions to training, commitment to organizational change, learning, and volunteering behavior*. Unpublished Ph.D., University of Minnesota, Ann Arbor.
- Stewart, D. 2001. Reinterpreting the learning organization, . *The Learning Organization*, 8(4): 141-152.
- Vallerand, R. J. 1997. *Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation*. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* New York: Academic Press.
- Watkins, K. E., and Marsick, V. J. 1993. *Sculpting the Learning Organization*, San Fransisco: Jossey-Baas.
- Weldy, T. G. 2009. Learning organization and transfer: strategies for improving performance. *The Learning Organization*, 16(1): 58-68.
- Williams, E. S., Rondeau, K. V., and Francescutti, L. H. 2007. Impact of culture on commitment, satisfaction, and extra-role behaviors among Canadian ER physicians. *Leadership in Health Services*, 20(3): 147-158.