PENGELOLAAN SOCIAL CAPITAL KARYAWAN DALAM MENDUKUNG PENCAPAIAN TUJUAN² DAN COMPETITIVE ADVANTAGE ORGANISASI

Suhardoyo

Universitas Nusa Mandiri

suhardoyo.syo@nusamandiri.ac.id

ABSTRAK

Modal sosial mengacu pada sumber daya yang berasal dari hubungan sosial yang dimiliki oleh organisasi. Konsep modal sosial sebetulnya telah lama diterapkan pada tingkat analisis individu, kelompok dan organisasi, namun banyak peneliti yang belum sepenuhnya merangkul potensi modal sosial sebagai salah satu potensi dalam mendukung pencapaian tujuan dan dalam menghadapi persaingan yang kompetitif dalam dunia usahanya, hanya penelitian yang terkait dengan fenomena manajemen dan organisasi. Bagi organisasi, pengetahuan memiliki peran penting untuk keberhasilan dalam mencapai tujuan dalam lingkungan yang kompetitif dalam era globalisasi ini, organisasi perlu memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki sebagai modal capital sebagai social capital dimana karyawan perlu didorong untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki guna meningkatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang telah dimiliki organisasi yang untuk tercapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Diharapkan adanya niat karyawan untuk berbagi pengetahuan sebagai knowledge sharing adalah akan menjadi salah satu prediktor kuat dari perilaku berbagi pengetahuan karyawan yang sebenarnya. Maka untuk mengetahuinya dilakukan studi referensi melalui penelitian kualitatif deskriptif. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis isi. isi yang digunakan untuk meneliti isi dokumen yang berkaitan dengan masalah penelitian. Sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran bagi pengelola organisasi sumber daya manusia untuk memanfaatkan modal sosial yang dimiliki karyawan sehingga mampu mendorong *sharing knowledge* antar karyawan. Dengan demikian, kondisi organisasi akan semakin kuat dan tangguh dalam persaingan global.

Kata kunci: *Social Capital*, Tujuan Organisasi, *Competitive Advantage*

Abstract

Social capital refers to resources that come from social relationships. Although the concept of social capital has been applied at the level of individual, group and organizational analysis, many researchers have not fully embraced the potential of social capital, only understanding the phenomena of management and organization. For organizations, knowledge has an important role for success in achieving goals in a competitive environment in this globalization, organization need to empower their human resources so that employees need to be encouraged to share knowledge in order to increase and maintain the organizational competitive advantage that has been achieved. Employee intention to share knowledge is one of the strong predictors of actual employee knowledge sharing behavior. So to find out this, conduct a reference study through descriptive qualitative research. The approach used in this research is content analysis. the content used to examine the contents of a document related to the

research problem. So it is hoped that it will provide an overview for the manager of the human resource organization to take advantage of the social capital owned by employees so that they are able to encourage knowledge sharing among employees. Thus, organizational conditions will be stronger and more resilient in global competition

Keywords: Social Capital, Organizational Goals, Competitive Advantage

Diterima: 30 Maret 2021; Direvisi: 6 April 2021; Diterbitkan: 20 April 2021

PENDAHULUAN

Pada saat ini semakin banyak pihak yang menaruh perhatian pada social capital dalam proses pengembangan organisasi dan pembangunan ekonomi. Social capital telah dikaji dalam berbagai tataran mulai dari filosofi, teori dan pengertian, operasional desain, implementasi dan monitoring serta evaluasi dari praktek aktivitas-aktivitas social capital.. Peranan dan kedudukan social capital dalam aktifitas organisasi telah dikaji secara lebih intensif oleh para ahli dari berbagai sudut pandang keilmuan antara lain dari perspektif agro-eco system, ekonomi, sosiologi, politik, antropologi dan psikologi. Menurut pandangan Georgi(Suciu & Todoran, 2016) menyimpulkan bahwa social capital termasuk didalamnya individual talents, the accumulated knowledge of society, and society's forms of interaction, organization and culture. Bagi organisasi pengetahuan memiliki peran penting untuk keberhasilan dalam mencapai tujuan dalam lingkungan yang kompetitif di era globalisasi ini.

Dengan demikian, maka organisasi perlu memberdayakan human resources yang dimiliki sehingga karyawan perlu didorong untuk berbagi pengetahuan untuk dapat meningkatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi yang telah dicapai. Sejumlah penelitian tentang organisasi dan manajemen pengetahuan (Knowledge Manajemen) telah

membuktikan bahwa berbagi pengetahuan karyawan akan meningkatkan kinerja seperti daya serap dan kemampuan inovasi (Kotler, 1999). Dalam perusahaan atau organisasi menunjukkan bahwa pengetahuan antara anggota tim sangat penting dalam menjaga hubungan pada tingkat kelompok dan produktivitas organisasi.

Niat karyawan untuk berbagi pengetahuan adalah salah satu prediktor kuat dari perilaku berbagi pengetahuan karyawan yang sebenarnya, banyak peneliti mempelajari berbagai faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan pengetahuan. Dalam studi sebelumnya menyatakan bahwa pengetahuan bersama antara karyawan dapat diklasifikasikan dalam pengetahuan yang berupa tacit atau eksplisit(Reychav et al., 2009).

Di sisi lain, pengetahuan eksplisit mudah diungkapkan dan dikomunikasikan dalam bentuk dokumen tertulis, seperti laporan atau manual. Oleh karena itu, pengetahuan tacit lebih sulit daripada pengetahuan eksplisit untuk berbagi di antara karyawan. Ini berarti bahwa berbagi pengetahuan dalam setiap penelitian memiliki efek yang berbeda daripada berbagi pengetahuan melalui tacit atau eksplisit. Hal ini disebabkan karyawan cenderung untuk menyesuaikan niat untuk berbagi pengetahuan sesuai dengan kebutuhan sumber daya dari kegiatan

untuk pengetahuan tacit dan eksplisit. Investasi dalam modal sosial dapat dianggap sebagai hal terpenting bagi perusahaan ketika investor dan kondisi ekonomi menghadapi krisis kepercayaan yang parah dan ketika imbalan dipercaya meningkat tajam ((Lins et al., 2017).

Modal sosial dalam organisasi atau perusahaan adalah merupakan konsep yang didefinisikan secara luas, seringkali mencakup kepercayaan dan norma-norma kooperatif (Scrivens & Smith, 2013).

Pengetahuan yang dimiliki karyawan yang berupa tacit dan explicit yang dimiliki karyawan merupakan kategori sosial, karena berbagai pengetahuan terdiri dari interaksi sosial antara karyawan dan interaksi dipengaruhi oleh hubungan antara individu, modal sosial karyawan telah dikenal untuk memainkan peran utama dalam membentuk berbagai pengetahuan karyawan (Chang & Chuang, 2011). Namun saat ini masih sangat sulit bagi perusahaan untuk mengelola modal sosial yang dimiliki karyawan, karena belum adanya kesadaran bagi karyawan untuk dapat berbagi dengan dengan karyawan atau perusahaan

LANDASAN TEORI

Pengertian Modal Sosial

Modal sosial dipandang sebagai pendukung tindakan dan kerja sama kolektif, dan dengan demikian mengarah pada hasil positif, misalnya, pertumbuhan ekonomi, kinerja pemerintah, dan kepedulian terhadap lingkungan (Lins et al., 2017). Pembangunan modal sosial spesifik perusahaan dapat dianggap sebagai kebijakan asuransi yang terbayar ketika investor dan ekonomi secara keseluruhan menghadapi krisis kepercayaan.

Kozlowski dan Klein (Lins et al., 2017) mengidentifikasi tiga tipe model multilevel yang relevan dengan modal sosial dalam manajemen:

- (a) Model tingkat tunggal di mana properti tingkat yang lebih rendah dimanifestasikan sebagai konstruksi tingkat yang lebih tinggi (yaitu, dibagi atau dikonfigurasi)
- (b) Model tingkat-silang yang mencakup konstruksi independen dan dependen yang berada pada tingkat analisis berbeda; dan
- (c) model homolog, yang menentukan bahwa hubungan dan konstruksi dalam suatu model dapat digeneralisasikan di semua tingkatan.

Fungsi Modal Sosial

Modal manusia juga memiliki hubungan yang kuat dengan jaringan, yang memungkinkan kita untuk berpendapat bahwa jaringan adalah katalis utama modal sosial (Hunecke, Engler, Jara-rojas, & Poortvliet, 2017). Untuk membangun kerangka modal sosial, faktor individu yang membuat keputusan sebagai bagian dari interaksi mereka dalam proses sosial dan dalam lingkungan pada perusahaan Modal sosial umumnya dijelaskan dalam literatur yang dicirikan oleh jaringan, norma dan kepercayaan dalam hubungan sosial yang memfasilitasi kerjasama dan koordinasi orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan saling menguntungkan. Para ahli membedakan antara modal sosial kognitif dan struktural, di mana modal sosial kognitif dikaitkan dengan norma, nilai, dan kepercayaan, sementara modal sosial struktural dikaitkan dengan jaringan vertikal atau horizontal, dengan kata lain ikatan intra-komunitas. Keuntungan utama modal sosial terlihat dalam arus informasi yang disediakan oleh jaringan dan kepercayaan.

Modal sosial struktural dikaitkan dengan jaringan atau ikatan antar-komunitas, yang dikenal sebagai ikatan modal sosial dapat bersifat horizontal dan termasuk ikatan informal yang menjembatani komunitas atau organisasi yang berbeda, seperti keluarga dan teman, formal atau terbuka jaringan, atau hubungan vertikal.

Meskipun bukti menunjukkan bahwa komponen utama modal sosial - norma, kepercayaan, dan jaringan akan memengaruhi keputusan untuk mengadopsi, kurang banyak perhatian telah diberikan untuk mengidentifikasi dan memperkirakan hubungan di antara norma, kepercayaan, dan jaringan. Narayan dan Cassidy; Putnam; dan Woolcock dalam (Hunecke et al., 2017) mendefinisikan modal sosial sebagai hubungan sosial yang memfasilitasi kerjasama dan koordinasi orang untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan saling menguntungkan melalui norma, kepercayaan, dan jaringan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah content analysis atau analisis isi. isi yang digunakan untuk menelaah isi dari suatu dokumen yang terkait dengan masalah penelitian. Data dalam penelitian ini adalah data yang berwujud data sekunder yang diperoleh dari buku-buku dan jurnal yang terkait dengan materi bahasan dalam penelitian ini. Validitas data menggunakan triangulasi data yaitu dengan cara memeriksa kebenaran data dengan menggunakan perbandingan antara data dari sumber data yang satu dengan sumber data yang lain,

sehingga keabsahan dan kebenaran data akan diuji oleh sumber data yang berbeda. Metode analisis yang digunakan adalah content Analysis (kajian isi). Analisis isi adalah teknik penelitian untuk membuat inferensi inferensi yang dapat ditiru (replicabel), dan kesahihan data dengan memperhatikan konteksnya. Analisis isi yang berhubungan dengan social capital pada Human Resources (Bungin, 2007). (Soehardi et al., 2020).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Social Capital dalam Organisasi

Modal sosial atau social capital merupakan terminologi baru yang dikembangkan oleh ahli-ahli sosial. Teori tentang modal sosial dikembangkan ahli sosiolog Pierre Bourdieu dan sosiolog James Coleman. Bourdieu menyatakan ada tiga macam modal, yaitu modal uang, modal sosial, dan modal budaya dan lebih efektif digunakan jika diantara ketiganya ada interaksi sosial atau hubungan sosial. Sedangkan James Coleman mengartikan modal sosial (social capital) sebagai struktur hubungan antar individu-individu yang memungkinkan mereka menciptakan nilai-nilai baru. Menurut Coleman, modal sosial lemah oleh proses-proses yang merusak kekerabatan, seperti perceraian dan perpisahan atau migrasi. Ketika keluarga meninggalkan jaringan-jaringan kekerabatan, teman-teman dan kontak-kontak lainnya, maka nilai dari modal sosial mereka akan jatuh.

Modal sosial dengan mengacu kepada norma-norma informal yang mendukung kerjasama antara individu dan kapabilitas yang muncul dari prevalensi kepercayaan dalam suatu masyarakat atau di dalam bagian-bagian tertentu dari

masyarakat. Modal sosial dapat memfasilitasi ekspansi ekonomi ke tingkat yang lebih besar bila didukung dengan radius kepercayaan yang meluas. Sehingga modal sosial mengacu pada ciri-ciri organisasi sosial, seperti jaringan, norma-norma, dan kepercayaan yang memfasilitasi koordinasi kerjasama untuk sesuatu yang manfaatnya bisa dirasakan secara bersama-sama (mutual benefit). Modal sosial dalam bentuk struktur masyarakat yang horizontal yang kemudian melahirkan asosiasi-asosiasi horizontal berperan penting dalam mendukung kemajuan organisasi.

Dengan demikian, Konsep modal sosial menawarkan betapa pentingnya suatu hubungan. Hakikat modal sosial adalah hubungan sosial yang terjalin dalam kehidupan sehari-hari terutama dalam organisasi. Hubungan sosial mencerminkan hasil interaksi sosial dalam waktu yang relatif lama sehingga menghasilkan jaringan, pola kerjasama, pertukaran sosial, saling percaya termasuk nilai dan norma yang mendasari hubungan sosial. Untuk itu, modal sosial merupakan sumber daya yang dipandang sebagai investasi untuk mendapatkan sumber daya baru. Sumber daya yang digunakan untuk investasi ini yang disebut dengan modal.

Modal sosial cukup luas dan kompleks. Modal sosial tidak hanya diartikan dengan materi, tetapi merupakan modal sosial yang terdapat pada seseorang. Misalnya pada kelompok institusi keluarga, organisasi, dan semua hal yang mengarah pada kerjasama. Modal sosial lebih menekankan pada potensi kelompok dan pola-pola hubungan antar individu dalam suatu kelompok dan antar kelompok, dengan ruang perhatian pada kepercayaan, jaringan, norma dan nilai yang lahir dari anggota kelompok dan menjadi norma kelompok.

Modal sosial didefinisikan sebagai jumlah dari sumber daya esensial yang sebenarnya dan potensi yang tertanam, tersedia dan berasal dari jaringan hubungan yang dimiliki oleh individu atau sosial. Konsep modal sosial yang digunakan dalam organisasi dan komunitas riset untuk menjelaskan peran sumber daya relasional tertanam dalam hubungan atau jaringan yang melibatkan pertukaran sumber daya dan kegiatan Knowledge Manajemen. Modal sosial sebagai fasilitator kunci dari penciptaan berbagai pengetahuan dalam organisasi (Chang & Chuang, 2011).

Modal sosial terdiri dari dimensi struktural, kognitif, dan relasional. Sebelumnya menurut studi Knowledge Management, telah mengemukakan ikatan sosial, tujuan bersama, dan kepercayaan sosial sebagai konstruksi utama yang mewakili dimensi struktural, kognitif, dan relasional modal sosial, masing-masing. Selain itu, ikatan sosial karyawan, tujuan bersama, dan kepercayaan sosial memiliki efek gabungan pada berbagai pengetahuan.

Menurut Yong Sauk Hau, Byoungsoo Kim, Heeseok Lee dan, Young-Gul Ki (Sauk et al., 2013) dalam jurnalnya *The effects of individual motivations and social capital on employees tacit and explicit knowledge sharing intentions* menyatakan bahwa temuan-temuan baru mengungkapkan bahwa penghargaan organisasi memiliki efek negatif pada niat karyawan berbagi pengetahuan tacit tetapi pengaruh positif pada niat karyawan berbagi pengetahuan eksplisit. Hasil analisis menegaskan bahwa timbal balik, kesenangan, dan modal sosial berkontribusi secara signifikan untuk meningkatkan niat karyawan berbagi pengetahuan tacit” dan eksplisit. Hal ini berarti modal sosial dalam berbagai pengetahuan harus berlandaskan pada

ikatan sosial, tujuan bersama dan kepercayaan sosial.

Sedangkan Rhiannon Fisher (Fisher, 2013) menyatakan bahwa Konsep hubungan sosial yang dapat menghasilkan Sosial Kapital dipengaruhi kepercayaan yang berlandaskan pada komitmen pada tujuan (*Comitment to a goal*), kompetensi (*Competence*), kepedulian (*Caring*) dan prediktabilitas (*Predictability*). Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut

Gambar 1. Hubungan Sosial Kapital, Comitment to a goal, Competence Caring dan Predictability
Sumber : (Fisher, 2013)

Dari Gambar 1 tersebut mempertimbangkan faktor-faktor yang memungkinkan kepercayaan untuk mengembangkan yang pada gilirannya mengarah pada pengembangan modal sosial. Temuan-temuan menyarankan tiga elemen penting dari hubungan saling percaya yaitu umur panjang, konsistensi dan keteraturan kontak.

Salah satu penelitian tentang modal sosial dilakukan Information Acquisition and Knowledge Exchange (IAKE) dalam bidang sosiologi pedesaan. Temuan eksplorasi menunjukkan bahwa kepercayaan menyediakan katalis penting yang memungkinkan informasi pasif diubah menjadi pengetahuan yang bermanfaat. Tingkat 'menghubungkan' modal sosial antara petani dan pemerintah ditemukan rendah, disebabkan oleh tingkat ketidakpercayaan yang tinggi dan kurangnya kepercayaan dalam informasi.

Berdasarkan berbagai definisi para ahli dan penelitian tentang modal sosial menunjukkan bahwa modal sosial merupakan unsur pelumas yang sangat menentukan bagi terbangunnya kerjasama antar individu atau kelompok atau terbangunnya suatu perilaku kerjasama kolektif dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Elemen Pokok dalam Modal Sosial

Kepercayaan atau *Trust*

Trust itu berasal dari sebuah jaringan sebagai sumber penting tumbuh dan hilangnya *trust*. Dalam pandangan Francis Fukuyama, *trust* adalah sikap saling mempercayai di masyarakat yang memungkinkan masyarakat tersebut saling bersatu dengan yang lain dan memberikan kontribusi pada peningkatan modal sosial. Fukuyama berpendapat bahwa kepercayaan adalah pengharapan yang muncul dalam sebuah komunitas yang berperilaku normal, jujur dan kooperatif berdasarkan norma-norma yang dimiliki bersama. Adanya jaminan tentang kejujuran dalam komunitas dapat memperkuat rasa solidaritas dan sifat kooperatif dalam komunitas.

Modal sosial kepercayaan dapat diperoleh melalui hubungan vertikal dan horizontal. Hubungan pertama; Hubungan vertikal adalah pekerja migran menciptakan hubungan sosial yang baik dengan para pengusaha kecil di tempat bekerja. Hal ini dimaksudkan untuk menimbulkan rasa percaya diantara para pengusaha dan pekerja sehingga menciptakan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan dikedua belah pihak. Hubungan kedua adalah hubungan horizontal yaitu hubungan sosial dengan

sesama pekerja dan masyarakat di sekitar mereka. Hubungan yang baik diantara sesama pekerja dalam kelompoknya akan membangun rasa solidaritas yang tinggi dan menimbulkan kepercayaan (*trust*).

Bentuk kepercayaan (*trust*) yang dimiliki setiap individu tidak hanya terdapat dalam kesamaan religi saja melainkan sudah menyebar pada tingkatan yang lebih tinggi. Dengan demikian kepercayaan (*trust*) yang dimiliki oleh setiap individu baik itu pada pengusaha dalam komunitasnya akan memberikan kontribusi dalam strategi berbisnis.

Jaringan Sosial (*Social Networks*).

Hubungan manusia sangat berarti sebagai individu. Hubungan diantara manusia berperan sebagai dinding pembatas bagi struktur-struktur sosial yang lebih luas. Ide sentral dari modal sosial adalah bahwa jaringan-jaringan sosial merupakan suatu aset yang bernilai. Jaringan-jaringan menyediakan suatu basis bagi kohesi sosial karena menyanggupkan orang untuk bekerjasama satu sama lain dan bukan hanya dengan orang yang mereka kenal secara langsung agar saling menguntungkan. Dalam alokasi sumber daya, jaringan, transaksi terjadi tidak melalui pertukaran yang terpisah atau administratif, tetapi melalui jaringan-jaringan individu yang terlibat dalam aksi-aksi timbal balik, saling mengutamakan, dan saling mendukung. Jaringan dapat bersifat kompleks; mereka tidak menerapkan kriteria pasar yang ekplisit, juga tidak memakai paternalisme yang biasanya terdapat dalam hirarki. Sebuah asumsi dasar dari hubungan jaringan adalah bahwa satu pihak tergantung pada sumber- sumber yang dikontrol oleh pihak lain, dan ada keuntungan yang bisa

diperoleh dari penggabungan sumber daya. Intinya, pihak-pihak dalam jaringan setuju untuk tidak mengejar kepentingan diri sendiri dengan jalan merugikan yang lainnya.

Keterkaitan jaringan dan kelompok merupakan aspek vital dari modal sosial. Jaringan sosial terjadi berkat adanya keterkaitan antara individu dalam komunitas. Keterkaitan terwujud di dalam beragam tipe kelompok pada tingkat lokal maupun tingkat lebih tinggi. Jaringan hubungan sosial biasanya akan diwarnai oleh suatu tipologi khas sejalan dengan karakteristik dan orientasi kelompok. Pada kelompok sosial yang terbentuk secara tradisional atas dasar kesamaan garis keturunan (*liniage*), pengalaman-pengalaman sosial turun temurun (*repeated social experiences*), dan kesamaan kepercayaan pada dimensi Ketuhanan (*religious belief*) cenderung memiliki kohesifitas yang tinggi, tetapi rentang jaringan maupun *trust* yang terbangun sangat sempit. Sebaliknya, pada kelompok yang dibangun atas dasar kesamaan orientasi dan tujuan dengan ciri pengelolaan organisasi yang lebih modern akan memiliki tingkat partisipasi anggota yang lebih baik dan memiliki rentang jaringan yang lebih luas.

Pada dasarnya modal sosial merupakan kerjasama yang dibangun dengan untuk mencapai tujuan. Kerjasama yang terjalin tercipta ketika telah terjadinya hubungan interaksi sosial sehingga menghasilkan jaringan kerjasama, pertukaran sosial, saling percaya dan terbentuknya nilai dan norma dalam hubungan interaksi tersebut.

Norma (*Norm*)

Norma adalah sekumpulan aturan yang diharapkan dipatuhi dan diikuti oleh anggota masyarakat pada suatu entitas sosial tertentu. Norma dapat dibuat secara tertulis maupun tidak tertulis. Akan tetapi, norma yang dimaksud lebih kepada aturan tidak tertulis. Norma merupakan bagian dari modal sosial yang terbentuknya tidak diciptakan oleh birokrat atau pemerintah. Norma terbentuk melalui tradisi, sejarah, tokoh kharismatik yang membangun sesuatu tata cara perilaku seseorang atau sesuatu kelompok masyarakat, didalamnya kemudian akan timbul modal sosial secara spontan dalam kerangka menentukan tata aturan yang dapat mengatur kepentingan pribadi dan kepentingan kelompok. Menurut (Liu et al., 2005) tingkah laku modal sosial penduduk secara langsung digambarkan melalui norma, nilai dan aturan yang berlaku dalam masyarakat .

Knowledge Transfer dalam Modal Sosial

Transfer pengetahuan dikonseptualisasikan sebagai mobilisasi, asimilasi, dan penggunaan sumber daya pengetahuan menjadi perantara modal sosial intra organisasi dengan anggota organisasi dengan hasil kinerja organisasi dari pertumbuhan dan kinerja inovasi (Maurer et al., 2011). Melalui modal sosial anggotanya, organisasi dapat memperoleh sumber daya yang meningkatkan kinerja organisasi (Van Wijk, Jansen, & Lyles dalam Maurer et al., 2011).

Manfaat utama modal sosial tampaknya terkait dengan akuisisi dan transfer pengetahuan dalam (Maurer et al., 2011). Transfer merupakan mobilisasi, asimilasi, dan penggunaan sumber daya pengetahuan yang kondusif menerjemahkan modal sosial anggota

organisasi ke dalam hasil kinerja organisasi (Maurer et al., 2011).

Atas dasar teori perbandingan sosial (Suls, Martin & Wheeler dalam Maurer et al., 2011), modal sosial mempengaruhi kinerja organisasi karena ikatan intra-organisasi yang dimiliki anggota merupakan dasar untuk proses perbandingan sosial yang memotivasi para aktor bekerja selaras dengan, atau lebih baik daripada, rekan-rekan mereka.

Nilai modal sosial tampaknya bergantung pada proses mediasi mobilisasi sumber daya, asimilasi, dan penggunaan yang membantu menerjemahkan modal sosial ke dalam hasil kinerja yang konkrit (Maurer et al., 2011). Intinya adalah modal sosial menandakan aset yang tersedia bagi para pelaku yang memanfaatkan posisi struktural dalam jaringan sosial dan relas dari ikatan sosial Gabbay & Leenders dalam Maurer et al., 2011). Mobilisasi sumber daya, asimilasi, dan penggunaan harus dilakukan agar modal sosial menimbulkan efek kinerja (Maurer et al., 2011). Setelah memobilisasi hubungan, para pelaku perlu mengasimilasi sumber daya dari hubungan ini agar modal sosial mereka menjadi efektif (Maurer et al., 2011).

Investasi dalam modal sosial mengandung nilai potensial yang dapat atau tidak dapat direalisasikan, karena menghasilkan peluang bagi para pelaku untuk mengakses sumber daya dalam jaringan sosial mereka (Maurer et al., 2011). Zahra (2010) telah menganalisis bagaimana modal sosial organisasi memungkinkan perusahaan keluarga mengumpulkan sumber daya (terutama pengetahuan) yang diperlukan untuk adaptasi yang sukses (Maurer et al., 2011).

Nilai modal sosial bergantung pada bagaimana modal sosial intra-organisasi anggota organisasi meningkatkan hasil kinerja organisasi melalui proses mediasi dari mobilisasi pengetahuan, asimilasi, dan penggunaan (Maurer et al., 2011). Peran transfer pengetahuan sebagai manfaat kunci dari modal sosial dan penggerak penting dari hasil kinerja organisasi (Maurer et al., 2011).

Kompleksitas atau kesadaran pengetahuan dapat mewakili kondisi moderasi penting yang mungkin dapat membantu menjelaskan hasil yang tidak konsisten, berkaitan dengan implikasi jumlah ikatan pada transfer pengetahuan serta implikasi yang berbeda dari indikator dimensi struktural dan relasional dari modal sosial (Maurer et al., 2011).

Implementasi Social Capital

Bagi perusahaan yang bermain di pasar global, maka perusahaan harus mampu bersaing dengan perusahaan sejenis di luar negeri. *Brand* atau merek yang telah dimiliki oleh perusahaan sering kali bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya untuk merebut pangsa pasar di dunia. Diperlukan kerjasama antar bagian, tim bahan baku, *purchasing*, produksi, logistik, *sales*, *marketing*, *human capital*, *finance*, *information and technology*, *research and development* dan bagian pendukung lainnya harus berjalan bersama demi mencapai tujuan perusahaan. Peran sumber daya manusia dalam organisasi memainkan peranan yang penting dalam memenangkan persaingan. Proses transfer pengetahuan dari satu orang ke orang lainnya di perusahaan harus dijalankan. Pengetahuan dan keterampilan karyawan yang memiliki keahlian khusus sumbernya sangat terbatas. Untuk mendidik seseorang menjadi ahli dalam industri tertentu dibutuhkan waktu yang cukup lama.

Kondisi perpindahan karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan tinggi menjadi sering terjadi. Perpindahan tenaga ahli ini seringkali juga diiming-imingi penghasilan yang lebih baik di tempat yang baru. Belum lagi jika secara alamiah proses pensiunnya karyawan tidak bisa dihindari. Karyawan yang akan memasuki masa pensiun biasanya mempunyai pengetahuan yang tinggi dalam, maka sebelum karyawan tersebut pensiun alih pengetahuan menjadi suatu keharusan. Dapat dikatakan bahwa pengetahuan yang melekat pada karyawan kebanyakan masih berupa Tacit. Pengetahuan Tacit ini dijumpai di bagian – bagian dalam perusahaan seperti Produksi, sales dan marketing.

Maka tugas perusahaan untuk mengumpulkan tacit yang tersebar di bagian bagian perusahaan dengan membentuk sebuah bagian khusus yang dinamakan *Bussines Continooos Improvement* (BCI) yang bertanggung jawab langsung kepada presiden direktur. Tim *Bussines Continuous Improvement* BCI secara reguler megumpulkan Tacit dan kemudian dijadikan Explicit. Proses ini pada tahap awal tidaklah mudah karena para pemegang tacit tidak serta merta mau memberikan ilmunya kepada perusahaan. Mereka masih menganggap bahwa ilmu yang ada pada dirinya adalah hanya milik pribadi dan perusahaan tidak berhak untuk mendapatkannya walaupun status mereka adalah pegawai perusahaan. Peran penting pemimpin menjadi kunci bagi keberhasilan program ini.

Tim *Bussines Continuous Improvement* (BCI) bergerak cepat mengumpulkan semua informasi mengenai status dan pengalaman pegawai yang ada dimana data tersebut ada di bagian Human

Capital. Pengkategorian karyawan berdasarkan pendidikan, pengalaman dan jam terbang yang ada didapat setelah Profiling Test dilakukan oleh Human Capital dan dibantu oleh tim IT. Setelah profil didapat maka langsung dipetakan mana yang akan ditindaklanjuti untuk menghasilkan *explicit*. Cara yang digunakan berbeda antara pemegang *tacit* produksi, *tacit sales marketing*, *tacit resources and development* dan *tacit* bagian lainnya.

Pemegang *tacit* produksi, *tacit resources and development* lebih mudah dikumpulkan untuk diskusi jika dibandingkan dengan *tacit sales* atau *marketing*. Lingkungan kerja kedua bagian ini sebagian besar waktunya berada dalam lingkungan perusahaan sehingga untuk mengumpulkan mereka relatif lebih mudah. Lain halnya dengan bagian *marketing* atau *sales* yang sebagian besar waktunya berada diluar kantor.

Bagian *sales* memegang peran penting bagi perusahaan. Sebagai ujung tombak perusahaan pegawai bagian ini harus ditangani dengan baik. Seorang tenaga penjualan yang handal memiliki tingkat kedekatan yang baik dengan pelanggan. Dia sangat paham atas apa yang diinginkan pelanggan. Terkadang dengan kedekatan ini dapat menjadi masalah bagi perusahaan manakala yang bersangkutan hanya berpihak pada pelanggan saja tanpa mau tahu dengan keterbatasan perusahaan.

Selain itu tenaga penjualan lebih mementingkan target dirinya sendiri. Jika terjadi masalah dengan produksi maka yang bersuara paling keras adalah bagian ini. Pada sisi yang lain harus diakui bahwa untuk mendapatkan pegawai dengan *network* yang luas juga tidak mudah. Atas kondisi ini tentu dibutuhkan cara yang baik

untuk managernya. *Tacit* yang ada dalam individu tenaga penjualan akan dijaga oleh yang bersangkutan dengan kuat. *Network* yang telah terjalin dengan pelanggan tidak akan diberikan begitu saja kepada perusahaan atau karyawan lain. Untuk itu peran pimpinan perusahaan penting dalam mengalihkan *Tacit* di mereka menjadi *explicit*.

Pertemuan reguler ini perlu dilaksanakan. Semua percakapan direkam dan didokumentasikan. Bisnis proses dibuat oleh tim BCI dibantu dengan IT. Sebelum di buatkan sebuah sistem oleh IT, hasil pertemuan dan informasi yang didapat di verifikasi oleh direktur penjualan. Setelah semua diverifikasi maka IT akan membuat sistem dan mengkodifikasi *tacit* ini menjadi *explicit* yang akan dapat digunakan oleh perusahaan dalam setiap kegiatannya

KESIMPULAN

Organisasi dalam pencapaian tujuan dalam kondisi persaingan usaha yang kompetitif memerlukan transfer ilmu melalui Knowledge Management. Hal ini dilakukan melalui proses *Tacit* dan *Explicit Knowledge*. Proses ini harus didukung oleh modal sosial dalam organisasi. Modal sosial yang dimaksud adalah adanya kepercayaan, jaringan sosial dan norma yang berlaku di dalam organisasi. Dari Penelitian ahli menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki faktor penting baik menyangkut komitmen pada tujuan, kompetensi, kepedulian dan prediktabilitas kepada organisasi

Saran

Dalam menciptakan dan mengelola sosial capital sebaiknya lebih dipertimbangkan dengan dilibatkannya

secara menyeluruh karyawan yang ada di organisasi, sehingga akan memberikan dampak berupa dukungan yang seimbang dimana karyawan akan memberikan *knowledge* yang dimiliki untuk membangun organisasi yang lebih maju dan berdaya saing dalam

Daftar Pustaka

- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Prenada Media Group.
- Chang, H. H., & Chuang, S. (2011). Information & Management Social capital and individual motivations on knowledge sharing : Participant involvement as a moderator. *Information & Management*, 48(1), 9–18.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2010.11.001>
- Fisher, R. (2013). ‘ A gentleman ’ s handshake ’ : The role of social capital and trust in transforming information into usable knowledge. *Journal of Rural Studies*, 31, 13–22.
<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2013.02.006>
- Hunecke, C., Engler, A., Jara-rojas, R., & Poortvliet, P. M. (2017). Understanding the role of social capital in adoption decisions : An application to irrigation technology. *Agricultural Systems*, 153(2017), 221–231.
<https://doi.org/10.1016/j.agry.2017.02.002>
- Kotler, P. (1999). *Principles Of Marketing*. Prentice Hall Inc. A Simon & Schuster Company Upper Saddle River New Jersey, USA.
- Lins, K. V, Servaes, H., & Tamayo, A. N. E. (2017). *Social Capital , Trust , and Firm Performance : The Value of Corporate Social Responsibility*. LXXII(4).
<https://doi.org/10.1111/jofi.12505>
- Liu, J., Tseng, M., & Huang, T. (2005). *Building Digital Heritage with Teamwork Empowerment*. September, 130–141.
- Maurer, I., Bartsch, V., & Ebers, M. (2011). The value of intra-organizational social capital: How it fosters knowledge transfer, innovation performance, and growth. *Organization Studies*, 32(2), 157–185.
- Reychav, I., Weisberg, J., & Gan, R. (2009). *Good for Workers , Good for Companies : How Knowledge Sharing benefits Individual Employees*. 16(4), 186–197.
<https://doi.org/10.1002/kpm>
- Sauk, Y., Kim, B., Lee, H., & Kim, Y. (2013). International Journal of Information Management The effects of individual motivations and social capital on employees ’ tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 33(2), 356–366.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.10.009>
- Scrivens, K., & Smith, C. (2013). *Four Interpretations of Social Capital : An Agenda for Measurement*.
- Soehardi, S., Siddha, A., Hardiyono, H., Siswanti, T., & Hardipamungkas, N. E. (2020). Pengaruh Pandemi Covid-19 Terhadap Wisatawan Mancanegara Dan Nusantara Serta Karyawan Perusahaan Penerbangan Di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 46.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31599/jmu.v2i2.769>
- Suciu, G., & Todoran, G. (2016). *The 12 th International Scientific Conference eLearning and Software for Education*.