

# Kaffah Adaptive Empowerment Leadership: Strategi Sukses dengan Knowledge Conversion

Fadjar Setiyo Anggraeni  
fsa-kampus@windowslive.com

## Abstrak

Empowerment dan knowledge conversion sama-sama diambil dari domain pengetahuan yang dimiliki anggota dan manajer. Baik model SECI, Ba, model 4i, maupun konsep eksplorasi dan eksploitasi memiliki tujuan sama yaitu menghasilkan pengetahuan baru. Makalah ini mencoba menggabungkan beberapa teori di atas dan melakukan sintesis terhadap hasilnya dengan inti dari Al Quran surah Al-Baqarah ayat 208, yaitu Kaffah (paripurna). Tujuannya adalah agar muncul sebuah konsep kebaruan bernama Kaffah Adaptive Empowerment Leadership. Organisasi dalam menciptakan pengetahuan baru melalui konversi pengetahuan yang dilalui pengelolaan proses dinamis dan dalam situasi yang kondusif. Organisasi yang bertahan hidup karena hasil adaptasinya terhadap lingkungannya. Diperlukan sosok pemimpin yang berkomitmen tinggi, mampu beradaptasi dengan iklim organisasi, dan memberdayakan seluruh potensi anggota untuk mengubah pengetahuan menjadi strategi bersaing perusahaan yang unggul.

**Keyword:** Empowerment, knowledge conversion, adaptive, knowledge domain

**DOI:** 10.7176/EJBM/15-15-01

**Publication date:** August 31<sup>st</sup> 2023

## Pendahuluan

Teori Nonaka tentang penciptaan pengetahuan organisasi diakui secara luas saat menangani pengetahuan "bagaimana" diubah dalam organisasi. Sebelumnya Nonaka (1994) memperkenalkan empat model konversi pengetahuan yang dikenal sebagai SECI, meliputi *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization*. Konversi pengetahuan sendiri mempengaruhi pembelajaran organisasi dalam berbagai cara. Pelajaran yang didapat dari deteksi dan koreksi kesalahan sebelumnya merupakan pengetahuan baru, yang melalui berbagai proses pribadi dan impersonal yang disebutkan di atas diubah untuk penggunaan organisasi. Nonaka (1994) juga mengatakan bahwa proses konversi pengetahuan dalam konteks organisasi besar dapat dilihat sebagai mekanisme untuk menciptakan pengetahuan melalui dialog berkelanjutan tentang tacit dan eksplisit. Pada studinya yang lain, Nonaka dan Takeuchi (1995) mengembangkan teori penciptaan pengetahuan organisasi yang dinamis di mana asumsi dasarnya adalah proses konversi pengetahuan, baik dari diam-diam ke eksplisit dan dari individu ke tingkat kolektif.

Penelitian tentang anteseden pembelajaran organisasi umumnya mengabaikan fakta bahwa pembelajaran organisasi paling tidak merupakan konstruksi dua dimensi dan bahwa dimensinya mungkin bertentangan. Untuk mengatasi kesenjangan dalam literatur, Grinsven dan Visser (2011) membahas efek pemberdayaan dan konversi pengetahuan, dua faktor yang sering dianggap sebagai anteseden penting dari pembelajaran organisasi, berusaha merefleksikan dimensi pembelajaran organisasi dan untuk mengidentifikasi efek kontradiktif dari anteseden ini.

Penelitian sebelum Byosiére & Luethge (2008) belum meneliti bagaimana domain pengetahuan (konten) terkait dengan konversi pengetahuan. Selain itu, sedikit penelitian di bidang konversi pengetahuan telah dilakukan di lingkungan Eropa. Byosiére & Luethge (2008) telah mencoba menutup defisit penelitian tentang anteseden konversi pengetahuan sebagai bagian dari pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi tersebut.

Banyak bukti yang menunjukkan bahwa inisiatif manajemen pengetahuan yang sukses dapat meningkatkan kapasitas inovasi bisnis. Namun, masih kurang bukti empiris terkait budaya organisasi, konversi pengetahuan, dan kinerja perusahaan. Wong dan Aspinwall (2006) mengemukakan bahwa meskipun *knowledge management* dapat dipraktikkan dengan banyak cara, metode yang sesuai bergantung pada kriteria organisasi, seperti objek bisnis, sifat produk dan layanan, budaya organisasi, ukuran perusahaan, dan ketersediaan sumber daya. Ini bertindak sebagai faktor moderasi yang mempengaruhi bagaimana *knowledge management* harus diimplementasikan. Namun, pengetahuan tentang hubungan antara budaya organisasi, konversi pengetahuan, dan kinerja perusahaan belum cukup. Dengan demikian, model analisis untuk menilai korelasi antara budaya organisasi dan konversi pengetahuan terhadap kinerja perusahaan dengan tiga aspek budaya dan empat aktivitas konversi pengetahuan dikembangkan dalam penelitian Tseng (2010).

Tentu saja, anteseden pembelajaran organisasi tidak hanya tentang pemberdayaan dan SECI, pengetahuan industri (Byosiére & Luethge, 2008) atau budaya organisasi (Tseng, 2010), tetapi juga perlu mempelajari secara empiris efek dari beberapa anteseden dan prasyarat. Fokus pada interaksi mereka. Misalnya tentang suasana pembelajaran, komitmen pimpinan dan manajemen serta kejelasan visi, misi dan tujuan. Penelitian tentang ambidexterity (misalnya Raisch dan Birkinshaw, 2008; Jansen et al., 2005, 2006) tampaknya mengarah ke arah

ini, sedangkan penelitian tentang pembelajaran organisasi (misalnya Go'mez et al., 2005; Nevis et al., 1995) biasanya tidak dilakukan. Sebuah studi oleh Tajeddini (2009) yang kemudian menjadi acuan pada penelitian Al-Adaileh et al. (2012) menemukan bahwa orientasi pembelajaran perusahaan memiliki tujuan untuk kesuksesan mereka, dengan pengetahuan, kemauan untuk belajar, suasana belajar, jaringan, komunikasi, manajemen dan partisipasi profesional menjadi tema penting. Selain itu, tampaknya diinginkan untuk menilai dimensi lain dari pembelajaran organisasi. Dimensi pembelajaran organisasional yang relevan, yaitu jenis, tingkat dan bentuk pembelajaran, juga harus diperhatikan.

## Literatur Review

### 1. Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization (SECI)

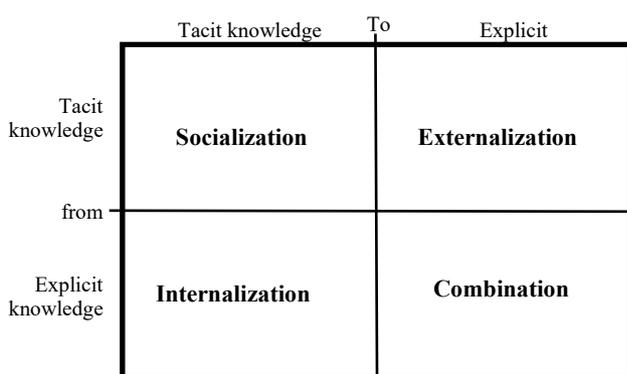
Sosialisasi adalah proses di mana tacit diciptakan melalui pengalaman bersama (Nonaka, 1994). Dengan demikian, pengetahuan tacit baru akan muncul pada seseorang yang mendapatkan akses ke pengetahuan tacit orang lain dalam kolaborasi sehari-hari (Hislop, 2005). Dalam proses pemecahan masalah tertentu atau menanggapi masalah tertentu, pengetahuan diam-diam dialihdayakan. Hal tersebut spontan karena tindakan atau percakapan tidak ditentukan sebelumnya atau terstruktur. Mereka diprovokasi atau diciptakan melalui proses deduksi dan induksi saat internship dan prinsip bekerja sama untuk menemukan solusi (Wasonga, 2006). Sementara itu eksternalisasi merupakan transformasi pengetahuan implisit menjadi pengetahuan eksplisit (Nonaka, 1994) yang menuntut seseorang untuk secara intuitif menerjemahkan apa yang diketahuinya ke dalam bentuk yang dapat dipahami orang lain (Byosiere dan Luethge, 2012), serta saling tukar, analisis dan refleksi. model mental di atas satu sama lain (Ortenblad, 2015).

Kombinasi adalah proses menciptakan pengetahuan eksplisit dari berbagai jenis pengetahuan eksplisit (Nonaka, 1994), memahami hubungan antara domain pengetahuan yang sebelumnya tidak terkait (Schulze dan Hoegl, 2008). Dalam praktiknya, fase kombinasi didasarkan pada tiga proses. Pertama, akuisisi dan integrasi informasi eksplisit baru sangat penting. Ini mungkin termasuk mengumpulkan data eksternal (misalnya data publik) di dalam atau di luar perusahaan dan menggabungkan data tersebut. Kedua, penyebaran informasi eksplisit bergantung pada suatu proses di mana bentuk informasi tersebut disampaikan secara langsung melalui presentasi atau pertemuan. Di sini informasi baru disebarluaskan di antara para anggota organisasi. Ketiga, memodifikasi atau memproses informasi eksplisit meningkatkan kegunaannya (misalnya dokumen seperti rencana, laporan, dan data pasar; Nonaka dan Konno, 1998).

Internalisasi adalah transformasi pengetahuan eksplisit menjadi tacit (Nonaka, 1994) melalui serangkaian pengulangan di mana konsep menjadi konkret dan kemudian diserap ke dalam keyakinan atau nilai terintegrasi (Lopez-Nicolas dan Soto-Acosta, 2010). Nonaka (1994) juga mengatakan bahwa internalisasi ini dikaitkan dengan pembelajaran organisasi. Model penciptaan pengetahuan dengan melalui SECI ini kemudian digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1:

Model Penciptaan Pengetahuan



Sumber: Nonaka (1994)

Sementara itu, El-Den (2019) telah mengembangkan hubungan dan korespondensi antara opini/ide dan pengetahuan tacit, serta model refleksi-artikulasi-interpretasi yang menunjukkan hubungan dan eksternalisasinya menjadi pengetahuan eksplisit.

### 2. Empowerment versus knowledge conversion

Hasil identifikasi Grinsven dan Visser (2011) mengungkapkan bahwa masing-masing anteseden pembelajaran organisasi memiliki sejumlah kelebihan dan kekurangan. *Empowerment* pada pembelajaran tahap pertama memiliki kekurangan yaitu menggunakan pendekatan individualistik dan pengalaman belajar yang terfragmentasi tidak tertanam di tingkat organisasi, menggunakan perilaku oportunistik mengarah pada

penggunaan kembali pengetahuan yang ada secara terbatas, dan menantang norma-norma yang ada dan sistem kepercayaan yang telah lama dibangun menyebabkan hilangnya identitas bersama yang memberikan arahan untuk pembelajaran organisasi. Namun memiliki kelebihan pada pembelajaran tingkat kedua karena karyawan memiliki lebih banyak fleksibilitas untuk beradaptasi dengan keadaan lokal saat ini, dan karyawan lebih aktif terlibat dengan nilai-nilai tata kelola yang mendasari pekerjaan mereka

Sedangkan SECI sebagai model *knowledge conversion* menurut Grinsven dan Visser (2011) pada pembelajaran tingkat pertama memiliki sejumlah kelebihan yaitu mengubah wawasan, kesalahan dan keberhasilan yang teridentifikasi menjadi standar organisasi mendorong penggunaan kembali di masa depan. Menanamkan wawasan dalam sistem dan proses organisasi memungkinkan rutinisasi, sehingga pelajaran yang dipetik dapat diberlakukan oleh semua karyawan. Sebaliknya pada pembelajaran tahap kedua memiliki kekurangan yaitu fokus yang terlalu dominan pada prosedur saat ini menghambat kemampuan untuk merefleksikan, dan mengubah model mental, norma, kebijakan, dan asumsi yang mendasari, Aturan tetap dan rutinitas mengurangi kemungkinan masalah baru dianggap sebagai peluang untuk belajar urutan kedua. Sehingga semakin kompleks, dinamis, dan bergejolak lingkungan organisasi, semakin penting bentuk pembelajaran kedua yang dianggap lebih tinggi.

Hasil identifikasi Grinsven dan Visser (2011) mungkin berguna bagi manajer untuk mengenali bahwa upaya untuk meningkatkan pembelajaran organisasi pada satu dimensi mungkin memiliki efek lain (yang tidak diinginkan) pada dimensi lain yang tidak terukur. Misalnya, memberdayakan karyawan tingkat bawah untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab pengambilan keputusan cenderung mengarah pada lebih banyak kreativitas, refleksi pada nilai-nilai yang mengatur, dan pengembangan solusi baru, tetapi juga pada fragmentasi pembelajaran, perilaku individualistis dan oportunistik, dan melemahnya rutinitas. Meningkatkan konversi pengetahuan di antara karyawan cenderung mengarah pada peningkatan standar dan rutinitas kerja melalui penyebaran pelajaran yang didapat, tetapi juga untuk mengurangi refleksi pada nilai-nilai yang mengatur dan aplikasi pengetahuan yang kurang baru dari pengetahuan yang ada ke masalah baru. Manajer harus menyadari kemungkinan efek samping dari upaya mereka, dan ini harus diperhitungkan saat mempertimbangkan tujuan dan strategi pembelajaran.

### **3. Domain pengetahuan sebagai modal dasar *knowledge conversion***

Sehubungan dengan jenis pengetahuan “apa” yang diubah atau domain pengetahuan khusus yang diubah, Polanyi (1966) mengidentifikasi dua jenis pengetahuan, diam-diam dan eksplisit. Zander & Kogut (1995) menambahkan dimensi lain pada klasifikasi ini dan membedakan antara pengetahuan individu dan pengetahuan kolektif, di mana pengetahuan individu mengacu pada semua pengetahuan yang berada di dalam pikiran individu-individu organisasi, sedangkan pengetahuan kolektif mengacu pada rutinitas organisasi, norma, skema dan pengalaman masa lalu yang umum bagi anggota organisasi (Matusik & Hill, 1998; Zander & Kogut, 1995). Matusik & Hill (1998) menambahkan dua dimensi tambahan; pengetahuan publik vs pribadi, atau pengetahuan dalam domain publik dan pengetahuan yang dimiliki, masing-masing; dan komponen vs pengetahuan arsitektur, atau pengetahuan yang berkaitan dengan bagian atau komponen tertentu dari suatu perusahaan dan pengetahuan yang berkaitan dengan perusahaan secara keseluruhan. Meskipun taksonomi ini menarik, mereka adalah klasifikasi yang sangat umum dan tidak menyelidiki “apa” yang spesifik, atau area konten pengetahuan dari pengetahuan organisasi.

Byosiére dan Ingham (2002) mengidentifikasi 40 jenis pengetahuan yang berbeda dan mengkategorikannya ke dalam tipologi luas dari area konten pengetahuan atau domain pengetahuan yang berhubungan dengan area konten spesifik yang disebutkan di atas. Empat bidang yang mereka identifikasi adalah pengetahuan dasar, pengetahuan pengalaman, pengetahuan kreatif / emosional dan pengetahuan inovatif. Mereka juga menunjukkan keempat jenis pengetahuan ini secara positif dan signifikan terkait dengan persepsi manajerial tentang keunggulan kompetitif. Hasil studi yang dilakukan Zamfir (2020) memperlihatkan bahwa transfer pengetahuan berdampak pada visi perusahaan, pembelajaran berkelanjutan dan kinerja bisnis. Cara pengetahuan dikelola dalam perusahaan sangat penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, hal ini diakui oleh responden sebagai hal penting sebagai premis dasar dari penciptaan pengetahuan organisasi adalah bahwa penciptaan pengetahuan baru yang berkelanjutan adalah apa yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan kembali dirinya sendiri, dan dalam prosesnya, memperbaharui keunggulan kompetitifnya (Barney, 1991; Grant, 1996; Lei et al., 1996 ; Nonaka et al., 2000; Teece et al., 1990).

Senada dengan riset para pendahulunya, hasil penelitian yang dilakukan oleh Al-Omouh (2020) juga menunjukkan dampak positif dari penciptaan pengetahuan kolaboratif dan proaktif e-bisnis pada ketangkasan organisasi selama krisis. Pemahaman tentang dampak penting dari modal sosial dan penciptaan pengetahuan kolaboratif pada proaktif e-bisnis memberi para manajer wawasan berharga dalam mengelola krisis.

### **4. Perlu penyesuaian iklim/ kultur dalam *knowledge conversion***

Budaya organisasi dapat secara signifikan mempromosikan atau menghambat keberhasilan inisiatif manajemen pengetahuan. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha mengembangkan dan menguji secara empiris kerangka konseptual untuk mengetahui hubungan antara budaya organisasi dan konversi pengetahuan terhadap kinerja

perusahaan (Tseng, 2010). Temuan Lam et al., (2021) menunjukkan bahwa budaya inovasi terbuka dalam organisasi di mana pemimpin yang mendorong dan partisipatif memupuk rasa saling percaya, kolaborasi, dan pembelajaran lebih mungkin untuk meningkatkan efektivitas praktik manajemen pengetahuan. Pada akhirnya, ini mengarah pada peningkatan kemampuan perusahaan untuk berinovasi. Sementara itu, penelitian Mutonyi et al (2022) terhadap para pekerja rumah sakit di Norwegia menemukan bahwa budaya organisasi, dan sumber daya iklim organisasi, merupakan bagian dari faktor-faktor penting yang memengaruhi persepsi karyawan terhadap daya tarik dan perilaku inovatif organisasi, yang mengarah pada penggunaan sumber daya yang meningkatkan persepsi daya tarik organisasi dan perilaku inovatif karyawan.

Quinn (1988) menggunakan dua dimensi dalam kerangka nilai bersaing untuk mengeksplorasi budaya organisasi: satu dimensi mencerminkan sejauh mana organisasi memiliki orientasi kontrol; yang lain mencerminkan sejauh mana organisasi difokuskan pada fungsi internal atau eksternal. Kedua dimensi ini membentuk empat kuadran - klan, adhokrasi, pasar, dan hierarki - untuk mewakili budaya organisasi yang berbeda: Pertama, budaya klan menghasilkan tempat kerja yang hangat dan bersahabat dimana orang dapat dengan bebas berbagi pengetahuan. Kedua, budaya adhokrasi menghasilkan tempat kerja yang dinamis, berwirausaha, dan kreatif yang mendorong inisiatif individu dan memberikan kebebasan bagi orang-orang yang bersedia untuk mengambil risiko. Ketiga, budaya pasar menghasilkan tempat kerja dengan daya saing yang kuat; sebuah organisasi yang berorientasi pada hasil yang dipimpin oleh para pemimpin yang tangguh dan menuntut yang merupakan pengemudi, produsen, dan pesaing yang keras. Keempat, Budaya hierarki menghasilkan tempat kerja dengan prosedur formal dan terstruktur yang mengatur apa yang dilakukan orang.

## Diskusi

### 1. Pertemanan empowerment dan knowledge conversion

Beberapa studi menyelidiki hubungan antara proses konversi pengetahuan dan organisasi pembelajaran, yang mempertimbangkan proses pengetahuan yang terkenal dalam menciptakan, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan (Al-Adaileh et al, 2012). Terdapat kesamaan platform antara empowerment dengan knowledge conversion yaitu sama-sama berbasis mengambil dari domain pengetahuan yang dimiliki para anggota dan manajer. Masing-masing cara baik itu empowerment, SECI, maupun 4i memiliki tujuan yang sama yaitu menghasilkan pengetahuan baru.

Nonaka et al (2000) menganggap bahwa pengetahuan baru diciptakan dari hasil konversi tacit knowledge menjadi explicit knowledge melalui SECI di dalam Ba yang kondusif serta peran leadership yang andal. Implementasi yang berhasil dari insentif semacam itu (Gamble, 2020) dapat membantu menciptakan aliran dua arah pengetahuan tacit dalam hal pengaruh dan kekuasaan, yang akan menjadi kunci untuk memaksimalkan peran organisasinya dalam memajukan posisi kompetitif dan menerapkan efisiensi sebagai akibat wajar dari perubahan ini.

Sementara itu model pembelajaran organisasi 4I (*intuiting-interpreting-integrating-institutionalizing*) merupakan sebuah proses yang dinamis (Crossan et al., 1999), dan sebuah konsep yang menjelaskan bahwa pengetahuan baru akan diperoleh atas hasil eksplorasi dari pengetahuan yang ada di luar organisasi maupun hasil eksploitasi penggalian pengetahuan dari dalam organisasi sendiri (Nielsen et al, 2018). Organisasi dalam menciptakan pengetahuan baru melalui konversi pengetahuan dilalui dengan mengelola proses dinamis secara efektif, yang dicirikan oleh interaksi antara anggota organisasi, manajer, pemimpin, serta antara organisasi dan lingkungannya.

### 2. Adaptasi atau mati

Dalam ilmu biologi ada beberapa teori yang mempelajari perkembangan, tepatnya evolusi, makhluk hidup - kemunculan dan punahnya suatu *spesies*. Salah satu dari teori-teori tersebut adalah seleksi alam. Ada beberapa ahli yang meneliti tentang proses evolusi yang terjadi pada makhluk hidup di antaranya yang sangat terkenal adalah Jean-Baptiste de Lamarck (1809) dan Charles Robert Darwin (1859). Menurut Lamarck, proses evolusi terjadi karena hasil adaptasi makhluk hidup terhadap lingkungannya. Sedangkan menurut Darwin, proses evolusi terjadi karena adanya seleksi alam. Kedua teori ini memiliki perbedaan yang dapat dipahami melalui cara mereka berdua menjelaskan evolusi yang terjadi pada jerapah ([brainly.co.id](http://brainly.co.id)).

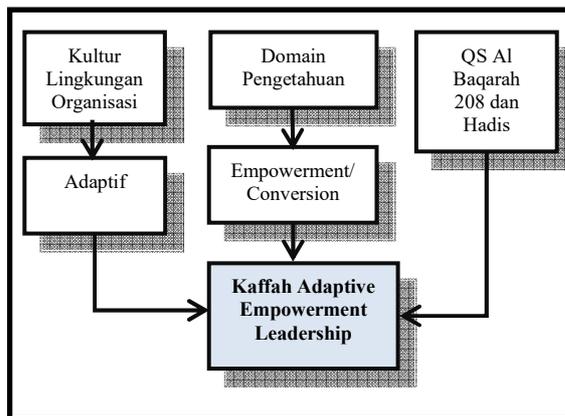
Seleksi alam yang dimaksud dalam teori evolusi Darwin adalah teori bahwa makhluk hidup yang tidak mampu beradaptasi dengan lingkungannya lama kelamaan akan punah. Yang tertinggal hanyalah mereka yang mampu beradaptasi dengan lingkungannya dan sesama makhluk hidup akan saling bersaing untuk mempertahankan hidupnya ([wikipedia.org](http://wikipedia.org)). Sementara itu teori evolusi Lamarck mengatakan bahwa lingkungan membentuk individu-individu yang adaptif dengan lingkungannya. Secara garis besar untuk membantu kita memahami adaptasi dan seleksi alam. Pada intinya adalah teori seleksi alam memiliki konsep bahwa spesies yang berhasil beradaptasi dengan baik akan terus bertahan hidup, sedangkan yang tidak dapat beradaptasi akan punah.

### 3. Kaffah Adaptif Empowerment Leadership

Makalah ini mencoba menggabungkan konsep empowerment (Grinsven dan Visser, 2011) yang kami anggap

menjadi satu kesatuan dengan konsep SECI knowledge conversion (Nonaka, 1994) dengan anteseden lain yang juga sangat penting menentukan kesuksesan knowledge conversion yaitu domain pengetahuan anggota (Byosiere & Luethge, 2008), kultur organisasi (Tseng, 2010), dan kepemimpinan (Raisch & Birkinshaw, 2008; Jansen et al., 2005), serta kapabilitas pembelajaran organisasi (Go'mez et al., 2005) menjadi sebuah karakteristik pemimpin baru yaitu *Kaffah Adaptive Empowerment Leadership*. Proposisi dari *Kaffah Adaptive Empowerment Leadership* adalah sosok pemimpin yang berkomitmen tinggi, mampu beradaptasi dengan iklim/ budaya organisasinya, dan mampu memberdayakan seluruh potensi/ tacid anggotanya untuk mengubah pengetahuan menjadi strategi keunggulan bersaing perusahaan. Proses sintesisnya seperti pada gambar di bawah.

**Gambar 2: Proses Sintesis dari Kaffah Adaptive Empowerment Leadership**



Sumber: dikembangkan dalam penelitian ini.

SECI, sebagai sebuah mekanisme menciptakan pengetahuan dalam organisasi, harus dilaksanakan secara utuh dan menyeluruh (paripurna). Kaffah diartikan sabagai totalitas, tidak setengah-setengah, hanya berhenti pada organisasi secara horizotal, tetapi juga menyangkut pertanggungjawaban manusia secara vertikal kepada Allah (Tuhan) sebagai pusat dari segala peranggungjawaban. Istilah kaffah sendiri dikutip dari Surat Al-Baqarah ayat 208, di mana sebab turunnya ayat ini berkaitan dengan kisah Abdullah bin Salam dan para sahabatnya yang semula dari Yahudi Bani Nadhir di Madinah, kemudian masuk Islam. Meskipun sudah memilih Islam sebagai agamanya, namun mereka masih terpengaruh oleh norma-norma dan ritual agama Yahudi, seperti keharaman memakan daging unta dan penghormatan terhadap hari Sabtu. Enggan melepas tradisi lama, padahal sudah masuk Islam, sehingga turun ayat tersebut.

Islam yang merupakan agama samawi tidak serta merta mengabaikan kondisi sosial seperti budaya atau tradisi. Justru Islam sangat memperhatikan kondisi sosial yang telah atau tengah terjadi, bahkan yang akan terjadi. Karena Islam sendiri hadir bertujuan untuk kehidupan seluruh makhluk di bumi. Ketika Islam hendak mengatur kehidupan manusia dengan ayat dan sunahnya, maka Islam pasti mempertimbangkan kondisi dan situasi kehidupan manusia. Dengan demikian, sebagai bentuk adaptasi, tidak sedikit ajaran dalam Islam yang diadopsi dari tradisi atau budaya Arab Jahiliyah. Tradisi atau budaya masyarakat setempat yang diadopsi ke dalam hukum Islam mengambil tiga pola. *Pertama*, syari'ah mengambil sebagian tradisi itu dan membuang sebagian lainnya. *Kedua*, Islam mengambil sebagian dan membuang sebagian yang lain, dengan melakukan penambahan dan pengurangan. Dan *ketiga*, Islam mengadopsinya secara utuh tanpa adanya perubahan bentuk dan identitasnya. Tapi dari ketiga pola adopsi ini, Islam sendiri sama sekali tidak mengubah hukum-hukum inti, konsep-konsep dasar, apalagi nash-nash *qath`iyah*-nya. Oleh sebab itu, kita sebagai muslim yang baik, sangat perlu membaca dan memahami kembali tentang ajaran Islam yang kita laksanakan.

Diperlukan pemahaman yang lebih komprehensif untuk mendorong pembelajaran organisasi secara efektif. Poin kritisnya disini bahwa memperjuangkan suatu ide mungkin memerlukan keterampilan dan sumber daya yang sangat berbeda saat ide tersebut melewati proses pembelajaran organisasi yang berbeda. Manajer yang ingin mendorong pembelajaran membutuhkan sejumlah karyawan dengan keterampilan dan sumber daya politik yang sesuai, serta koneksi di antara karyawan tersebut sehingga ide dapat mengalir dari satu proses ke proses berikutnya. Manajer juga harus menyadari bahwa politik organisasi dan pembelajaran organisasi tidak bertentangan; untuk belajar, organisasi membutuhkan anggota yang aktif dan tertarik yang bersedia untuk terlibat dalam perilaku politik yang mendorong gagasan ke depan dan memastikan interpretasi, integrasi, dan pelembagaannya.

## Conclusion

Ada kesamaan antara *empowerment* dengan *knowledge conversion* yaitu sama-sama mengambil dari domain pengetahuan yang dimiliki anggota dan manajer. Masing-masing cara baik itu empowerment, model SECI dan Ba

(Nonaka et al, 2000), model 4i (Crossan et al., 1999), maupun konsep eksplorasi dan eksploitasi (Nielsen et al, 2018) memiliki tujuan yang sama yaitu menghasilkan pengetahuan baru. Organisasi dalam menciptakan pengetahuan baru melalui konversi pengetahuan dilalui dengan mengelola proses dinamis secara efektif,

Proses organisasi untuk bertahan hidup terjadi karena hasil adaptasi organisasi tersebut terhadap lingkungannya. Organisasi yang berhasil beradaptasi dengan baik akan terus bertahan hidup, sedangkan yang tidak dapat beradaptasi akan mati. Yang tertinggal hanyalah mereka yang mampu beradaptasi dengan lingkungannya dan sesama organisasi akan saling bersaing untuk mempertahankan eksistensinya.

*Kaffah Adaptif Empowerment Leadership* adalah figur pemimpin yang berkomitmen tinggi, mampu beradaptasi dengan iklim/ budaya organisasinya, dan mampu memberdayakan seluruh potensi/ tacid anggotanya untuk mengubah pengetahuan menjadi strategi bersaing perusahaan yang unggul.

## Reference

- Al-Adaileh, R. Moh, Khadra Dahou, Ishaq Hacini, 2012, The impact of knowledge conversion processes on implementing a learning organization strategy. *The Learning Organization* Vol. 19 No. 6, 2012 pp. 482-496 Emerald Group Publishing Limited 0969-6474 DOI 10.1108/09696471211266947
- Al-Omouh, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 279-288.
- El-Den, J., & Sriratanaviriyakul, N. (2019). The role of opinions and ideas as types of tacit knowledge. *Procedia Computer Science*, 161, 23-31.
- Byosiére, P and Denise J. Luethge, 2008, Knowledge domains and knowledge conversion: an empirical investigation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 NO. 2 2008, pp. 67-78, Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270
- Crossan, M.M., Lane, H.W., & White, R.E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Gamble, J. R. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1123-1141
- Grinsven, M. V. and Max Visser, 2011, Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *The Learning Organization* Vol. 18 No. 5, 2011, pp. 392-405 Emerald Group Publishing Limited 0969-6474 DOI 10.1108/09696471111151729
- Hislop, D. (2005), *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*, Oxford University Press Inc, New York.
- Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351-363.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52, 1661-1674.
- Jerez-Gomez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66.
- Lei, D., Hitt, M. A., & Bettis, R. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of management*, 22(4), 549-569.
- Lopez-Nicolas, C., & Soto-Acosta, P. (2010). Analyzing ICT adoption and use effects on knowledge creation: An empirical investigation in SMEs. *International journal of information management*, 30(6), 521-528.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998). The Utilization of Contingent Work, Knowledge Creation, and Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 680. <https://doi.org/10.2307/259057>
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *MIT Sloan Management Review*, 36(2), 73
- Nielsen, J. A., Mathiassen, L., & Hansen, A. M. (2018). Exploration and exploitation in organizational learning: A critical application of the 4I model. *British Journal of Management*, 29(4), 835-850.
- Nonaka, I. (1994). Imported from Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons. *ORGANIZATION ScmNc*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating*. New York, 304.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3), 40-54.

- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1), 5-34.
- Örtenblad, A. (2015). Towards increased relevance: context-adapted models of the learning organization. *The learning organization*, 22(3), 163-181.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit dimension*. In Garden City. Garden City. <https://doi.org/10.1353/ppp.2002.0018>
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. Jossey-Bass, San Francisco, California
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Ante-cedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Schulze, A., & Hoegl, M. (2008). Organizational knowledge creation and the generation of new product ideas: A behavioral approach. *Research policy*, 37(10), 1742-1750.
- Tajeddini, K. (2009). Perceptions of learning among Swiss watch managers. *Journal of Workplace Learning*, 21(7), 525-537.
- Teece, D. (1990). Firm capabilities, resources and the concept of strategy. *Economic analysis and policy*.
- Tseng, Shu-Mei (2010), The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14 NO. 2 2010, pp. 269-284, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270
- Van Grinsven, M., & Visser, M. (2011). Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *The learning organization*, 18(5), 378-391.
- Wasonga, T. A., & Murphy, J. F. (2006). Learning from tacit knowledge: the impact of the internship. *International Journal of Educational Management*, 20(2), 153-163.
- Wong, K. Y., & Aspinwall, E. (2006). Development of a knowledge management initiative and system: A case study. *Expert Systems with Applications*, 30(4), 633-641.
- Zamfir, F. E. (2020, July). The impact of knowledge transfer on the Organizational performance. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 14, No. 1, pp. 577-588).
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Org Capa\_Zander & Kogut.Pdf. In *Organization science* (Vol. 6, Issue 1, pp. 76-92).