

Studi Kualitatif Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Pegawai Di Puskesmas Malili Kabupaten Luwu Timur

Qualitative Study of the Influence of Knowledge Sharing on Employee Performance at Malili Health Center East Luwu Regency

^{1*}Rezki Aprianti Agus, ²Arlin Adam, ³Andi Alim

^{1,2,3}Program Studi Magister (S2) Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kesehatan, Universitas Mega Buana Palopo
e-mail: ^{*}1Rezkiaprianti88@gmail.com*, ²arlin_adam@yahoo.com, ³andi_alimbagu@yahoo.co.id

Abstrak

Puskesmas sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan primer memiliki peran strategis dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Kinerja pegawai yang optimal sangat diperlukan dalam mendukung efektivitas layanan, terlebih di wilayah dengan keterbatasan sumber daya seperti Puskesmas Malili. Salah satu pendekatan yang diyakini dapat memperkuat kinerja adalah *knowledge sharing*, yaitu proses pertukaran informasi, pengalaman, dan keterampilan antarpegawai dalam organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bentuk praktik *knowledge sharing*, pengaruhnya terhadap kinerja, serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasinya di Puskesmas Malili. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan telaah dokumen, dengan delapan informan yang dipilih secara purposif mewakili peran manajerial, teknis, dan administratif. Analisis dilakukan secara tematik menggunakan model Miles dan Huberman, serta validasi dilakukan melalui triangulasi sumber dan metode. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* di Puskesmas Malili dilakukan secara formal (melalui briefing, rapat staf, diskusi kasus) dan informal (melalui mentoring, diskusi antarstaf). Praktik ini terbukti meningkatkan efisiensi kerja, akurasi pengambilan keputusan, dan kerja sama tim. Faktor pendukung meliputi kepemimpinan yang partisipatif, forum komunikasi yang terbuka, serta budaya kerja kolektif. Adapun hambatan yang dihadapi meliputi keterbatasan waktu, resistensi individu, serta ketimpangan akses pelatihan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa *knowledge sharing* merupakan strategi penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di Puskesmas, serta merekomendasikan perlunya penguatan sistem manajemen pengetahuan, pelatihan merata, dan penciptaan kebijakan internal yang mendorong budaya berbagi secara berkelanjutan.

Kata kunci: *knowledge sharing*, kinerja pegawai, Puskesmas, pelayanan kesehatan primer, studi kualitatif

Abstract

Health centers as the frontliner of primary health services have a strategic role in improving public health. Optimal employee performance is essential to support service effectiveness, especially in areas with limited resources such as Malili Health Center. One approach that is believed to be able to strengthen performance is *knowledge sharing*, which is the process of exchanging information, experience, and skills between employees in an organization. This study aims to explore the form of *knowledge sharing* practices, their influence on performance, and factors that support and hinder their implementation at Malili Health Center. This study used a qualitative approach with a descriptive design. Data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document review, with eight informants selected purposively representing managerial, technical, and administrative roles. Analysis was carried out thematically using the Miles and Huberman model, and validation was carried out through triangulation of sources and methods. The results showed that *knowledge sharing* at Malili Health Center was carried out formally (through briefings, staff meetings, case discussions) and informally (through mentoring, discussions between staff). This practice has been shown to improve work efficiency, decision-making accuracy, and teamwork. Supporting factors include participatory leadership, open communication forums, and a collective work culture. The obstacles faced include time constraints, individual resistance, and inequality in access to training. This study concludes that *knowledge sharing* is an important strategy in improving employee performance at the Health Centers, and recommends the need to strengthen the knowledge management system, provide equitable training, and create internal policies that encourage a culture of sustainable sharing.

Keywords: *knowledge sharing*, employee performance, health center, primary health care, qualitative study

Pendahuluan

Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) merupakan ujung tombak pelayanan kesehatan tingkat primer di Indonesia yang memegang peranan penting dalam mewujudkan derajat kesehatan

masyarakat yang optimal. Dalam menjalankan fungsi promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif, keberhasilan pelayanan Puskesmas sangat bergantung pada kinerja pegawai yang terlibat langsung dalam proses pemberian layanan.¹ Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi isu strategis dalam manajemen pelayanan kesehatan publik, khususnya pada wilayah-wilayah yang memiliki keterbatasan sumber daya seperti Kabupaten Luwu Timur.

Salah satu pendekatan yang semakin mendapat perhatian dalam upaya peningkatan kinerja organisasi adalah *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan. *Knowledge sharing* merujuk pada proses pertukaran informasi, keterampilan, pengalaman, serta praktik terbaik antar individu dalam organisasi, yang diyakini dapat memperkuat kualitas pelayanan dan efisiensi kerja. *Knowledge sharing* merupakan elemen fundamental dalam proses penciptaan pengetahuan kolektif dan inovasi organisasi.² Dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti Puskesmas, praktik ini menjadi semakin penting sebagai strategi internal untuk menghadapi keterbatasan sumber daya, memperkuat koordinasi lintas unit, serta meningkatkan ketepatan dalam pengambilan keputusan pelayanan kesehatan. Namun demikian, penerapan *knowledge sharing* di sektor publik, khususnya pada Puskesmas di wilayah non-perkotaan, tidak lepas dari berbagai tantangan. Beberapa studi menunjukkan bahwa praktik *knowledge sharing* seringkali terhambat oleh budaya birokrasi yang hierarkis, kurangnya motivasi individual, keterbatasan waktu, hingga absennya pelatihan formal terkait manajemen pengetahuan.^{3,4} Hambatan-hambatan ini berpotensi mengurangi efektivitas penerapan *knowledge sharing* dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai. Studi empiris menunjukkan bahwa praktik berbagi pengetahuan sering terhambat oleh budaya birokrasi yang bersifat hierarkis dan top-down.⁵ Rendahnya motivasi individu dan keterbatasan waktu, serta minimnya pelatihan formal dalam manajemen pengetahuan.⁶ Hambatan seperti ini dinilai mampu mengurangi efektivitas *knowledge sharing* dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai di Puskesmas, sehingga diperlukan strategi yang kontekstual dan inovatif untuk menanganinya.

Puskesmas Malili sebagai fasilitas kesehatan primer di Kabupaten Luwu Timur memiliki konteks geografis, sosial, dan kelembagaan yang khas. Dalam kondisi keterbatasan sumber daya dan beban kerja yang tinggi, diperlukan pendekatan strategis yang dapat meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.⁷ Dalam konteks tersebut, praktik *knowledge sharing* yang berjalan secara formal maupun informal (seperti *briefing* pagi, diskusi kasus, mentoring, dan konsultasi antarstaf) berpotensi besar menjadi mekanisme peningkatan kinerja jika diterapkan secara terstruktur dan didukung oleh budaya organisasi yang terbuka.

Sayangnya, hingga saat ini kajian mengenai *knowledge sharing* dalam konteks Puskesmas, khususnya di wilayah rural seperti Malili, masih terbatas. Sebagian besar literatur lebih banyak berfokus pada institusi kesehatan di wilayah perkotaan atau rumah sakit besar.⁸ Padahal, penguatan kapasitas organisasi pelayanan kesehatan primer di daerah sangat memerlukan pemahaman kontekstual tentang praktik *knowledge sharing* yang berlangsung di lapangan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengeksplorasi secara mendalam bentuk praktik *knowledge sharing*, pengaruhnya terhadap kinerja pegawai, serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat implementasinya di Puskesmas Malili.

Dengan pendekatan kualitatif, studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan kebijakan dan strategi peningkatan kapasitas pegawai Puskesmas berbasis pemanfaatan pengetahuan kolektif, serta menjadi referensi dalam penguatan sistem manajemen pengetahuan di sektor pelayanan publik daerah.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk menggali secara mendalam pengalaman, pemaknaan, dan perspektif informan terhadap praktik *knowledge sharing* dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Desain ini memungkinkan peneliti menangkap realitas sosial dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan primer secara utuh dan kontekstual dengan tetap mematuhi prinsip etika penelitian. Peneliti memastikan adanya persetujuan partisipasi (*informed consent*) dari setiap informan, menjaga kerahasiaan identitas dan data pribadi informan. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang aplikatif terhadap dinamika organisasi di lingkungan Puskesmas.⁹

Penelitian dilaksanakan di Puskesmas Malili, Kabupaten Luwu Timur, Sulawesi Selatan, pada bulan Juni 2025. Lokasi ini dipilih secara purposif karena mencerminkan karakteristik wilayah non-perkotaan dengan keterbatasan sumber daya, namun memiliki aktivitas pelayanan kesehatan yang kompleks dan dinamis. Fokus penelitian diarahkan pada interaksi antarpegawai dalam kegiatan *knowledge sharing* dan bagaimana praktik tersebut memengaruhi kinerja mereka dalam konteks pelayanan publik.

Pemilihan informan dilakukan melalui teknik *purposive sampling* dengan kriteria tertentu, yaitu pegawai yang telah bekerja minimal satu tahun di Puskesmas Malili dan terlibat langsung dalam kegiatan pelayanan serta proses *knowledge sharing*. Sebanyak delapan informan terlibat dalam penelitian ini, terdiri atas KP, KT, DT, BD, NS, ST, STB, STA. Komposisi informan ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang representatif dari aspek manajerial, teknis, dan operasional.¹⁰

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan telaah dokumen.¹¹ Wawancara dilakukan secara tatap muka menggunakan pedoman semi-terstruktur, dengan durasi 30 hingga 60 menit per informan, serta direkam dengan persetujuan mereka. Observasi dilakukan dengan mengikuti secara langsung aktivitas harian di Puskesmas, termasuk *briefing* pagi, diskusi kasus, mentoring antarstaf, dan rapat staf. Sementara itu, dokumen yang dianalisis meliputi notulen rapat, SOP, laporan kegiatan, serta dokumen internal lainnya yang relevan dengan praktik *knowledge sharing*.

Analisis data dilakukan dengan metode analisis tematik sebagaimana dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu proses penyaringan informasi yang relevan dengan fokus penelitian. Tahap kedua adalah penyajian data, di mana data yang telah direduksi disusun dalam bentuk narasi tematik yang memuat pola dan makna. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi, yang dilakukan melalui pengujian konsistensi temuan serta triangulasi antar sumber data dan metode.¹² Pendekatan ini memungkinkan peneliti merumuskan temuan yang valid dan bermakna secara praktis bagi penguatan sistem manajemen pengetahuan di Puskesmas.

Untuk menjamin keabsahan data, digunakan beberapa strategi validasi yaitu triangulasi sumber (perbandingan data dari berbagai informan), triangulasi metode (wawancara, observasi, dan dokumentasi), serta *member check*, yaitu mengonfirmasi kembali hasil temuan kepada informan untuk memastikan kesesuaian makna.¹³ Selain itu, seluruh proses penelitian dilandasi dengan prinsip etika penelitian, termasuk menjamin kerahasiaan identitas informan, memperoleh persetujuan partisipasi, serta memberi kebebasan kepada informan untuk menarik diri dari proses wawancara kapan saja tanpa tekanan atau konsekuensi.

Hasil

Bentuk *Knowledge Sharing* di Puskesmas Malili

Pernyataan para informan menunjukkan bahwa praktik *knowledge sharing* di Puskesmas Malili tidak hanya berlangsung secara formal melalui forum terjadwal seperti *briefing* dan rapat staf, tetapi juga

secara informal melalui diskusi antarpegawai dan *mentoring* individu. Praktik ini mengindikasikan adanya budaya organisasi yang secara perlahan mulai mendukung pertukaran pengetahuan sebagai bagian dari proses kerja sehari-hari. Sebagaimana diungkapkan oleh Informan berikut ini:

...setiap pagi kami briefing, hal ini perlu untuk memperkuat koordinasi dan sebagai bahan pengambilan kebijakan bagi saya sebagai pimpinan...(KP, 05/06/2025)

Knowledge sharing tidak hanya berfungsi sebagai media informasi teknis, tetapi juga sebagai instrumen manajerial dalam membangun keselarasan tim dan mendukung proses pengambilan keputusan berbasis situasi aktual di lapangan. *Briefing* menjadi ruang strategis untuk menyatukan pemahaman antarunit kerja, memperkuat arahan kebijakan internal, dan menumbuhkan rasa kepemilikan bersama terhadap layanan yang diberikan. Lebih lanjut, NS juga mengungkapkan bahwa:

...kepala Puskesmas menyampaikan info baru, kami juga saling memberi masukan soal kendala pelayanan...(NS, 05/06/2025)

Knowledge sharing bersifat dua arah—bukan sekadar penyampaian instruksi dari pimpinan ke staf, tetapi juga menciptakan dialog terbuka antarpegawai tentang tantangan dan kebutuhan layanan. Ini menunjukkan adanya keterlibatan partisipatif dalam pertukaran informasi yang penting bagi perbaikan proses kerja. Masukan dari staf operasional menjadi sumber pengetahuan organisasional yang dapat memperkaya kebijakan internal dan mempercepat respons terhadap hambatan operasional. Pernyataan DT yang menyebutkan bahwa:

...kalau ada kasus yang sulit, biasanya kami kumpul dan diskusikan. Misalnya, waktu ada pasien gizi buruk yang juga TB, kita diskusi lintas program...(DT, 06/06/2025)

Pernyataan informan tersebut menandai terbentuknya *knowledge sharing* lintas profesi dan lintas program. Dalam konteks ini, diskusi tidak sekadar menjadi media berbagi pengetahuan medis, tetapi juga berperan sebagai ruang kolaboratif antardisiplin untuk mencari solusi bersama terhadap kasus kompleks. Praktik ini memperkuat pendekatan interdisipliner dalam pelayanan kesehatan, yang dapat meningkatkan ketepatan diagnosis dan efektivitas intervensi. Makna serupa juga dapat ditemukan dalam pernyataan informan lainnya, sebagaimana berikut ini:

...diskusi ini sangat membantu, karena semua unit bisa saling mendukung, jadi keputusan lebih tepat...(NS, 06/06/2025)

Ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* yang terstruktur menciptakan sinergi kerja tim dan menurunkan kemungkinan kesalahan dalam proses pengambilan keputusan. Diskusi kolektif menjadi wahana validasi lintas fungsi, yang mengurangi keputusan berdasarkan asumsi individu dan meningkatkan akurasi serta efisiensi pelayanan. Sementara itu, pengalaman salah satu informan lainnya yang menyatakan bahwa:

...saya sering tanya ke senior, terutama soal laporan atau kasus-kasus baru...mereka biasanya mau berbagi...(STB, 05/06/2025)

Pernyataan tersebut mencerminkan bentuk informal dari *knowledge sharing* melalui *mentoring* dan transfer pengalaman. Hubungan senior-junior yang mendukung memperlihatkan bahwa nilai-nilai kebersamaan dan keterbukaan telah berkembang dalam lingkungan kerja, yang merupakan indikator positif dari terbentuknya *learning organization*. Pengetahuan yang dimiliki pegawai senior tidak hanya tersimpan secara individual, tetapi juga ditransfer secara praktis kepada pegawai baru untuk mempercepat proses adaptasi kerja.

Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja

Pernyataan informan menunjukkan bahwa *knowledge sharing* tidak hanya menjadi media pertukaran informasi, tetapi juga berperan sebagai mekanisme yang memperkuat kapabilitas individu dan kolektif dalam menjalankan tugas secara lebih efisien, tepat, dan kolaboratif. Dalam konteks Puskesmas sebagai institusi pelayanan kesehatan primer, hal ini memiliki implikasi langsung terhadap mutu pelayanan kepada masyarakat. Pernyataan Informan STA yang menyebutkan bahwa:

...karena sharing, saya jadi paham alur yang benar...kerja lebih cepat dan nggak banyak salah...(STA, 05/06/2025)

Informan tersebut mengindikasikan bahwa *knowledge sharing* memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan efisiensi kerja dan pemahaman prosedural. Dalam organisasi pelayanan publik seperti Puskesmas, kejelasan alur kerja merupakan elemen kunci untuk mencegah terjadinya kesalahan administratif atau miskomunikasi antarunit. Pemaknaan mendalam dari pernyataan ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan tidak hanya memperbaiki aspek teknis kerja, tetapi juga memberikan rasa percaya diri kepada pegawai, khususnya yang belum lama bergabung atau belum terbiasa dengan standar prosedur organisasi. Lebih lanjut, pernyataan Informan DT yang mengatakan bahwa:

...kasus pasien lebih tepat ditangani karena kita putusan bareng di diskusi...(DT, 06/06/2025)

Pernyataan diatas memperlihatkan bahwa *knowledge sharing* berkontribusi langsung terhadap peningkatan akurasi dalam pelayanan medis. Diskusi kolektif memungkinkan adanya klarifikasi dan pertimbangan multidisipliner, yang pada akhirnya memperkaya proses pengambilan keputusan klinis. Ini memperlihatkan bahwa *knowledge sharing* tidak semata meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga mendukung akuntabilitas profesional dan memperkecil risiko kesalahan klinis, terutama dalam menangani kasus-kasus kompleks. Dalam hal ini, pengetahuan tidak hanya disalurkan dari satu arah (atasan ke bawahan), melainkan terdistribusi melalui dialog horizontal antartenenaga kesehatan. Adapun pernyataan informan NS yang menyampaikan bahwa:

...saya merasa teamwork lebih enak, lebih kompak setelah sering diskusi...(NS, 05/06/2025)

Berdasarkan penuturan dari NS tersebut menunjukkan bahwa *knowledge sharing* juga berdampak positif pada dinamika hubungan kerja dan kohesi tim. Diskusi yang rutin bukan hanya menjadi sarana pertukaran informasi, tetapi juga membangun rasa saling percaya, keterbukaan, dan kesetaraan antaranggota tim. Hal ini penting karena kolaborasi tim yang efektif merupakan fondasi dari pelayanan kesehatan yang berorientasi pasien. Semakin terbuka komunikasi dalam tim, semakin tinggi pula kemampuan kolektif organisasi untuk menyelesaikan masalah secara cepat dan tepat.

Faktor Pendukung dan Hambatan

Pernyataan informan mencerminkan bahwa praktik *knowledge sharing* di Puskesmas Malili dipengaruhi oleh dinamika internal organisasi yang kompleks, mencakup aspek kepemimpinan, struktur forum, budaya kerja, serta faktor individual dan struktural lainnya. Pemaknaan mendalam terhadap faktor-faktor ini menunjukkan bahwa keberhasilan *knowledge sharing* sangat tergantung pada kombinasi dukungan kelembagaan dan kesiapan personal.

Salah satu faktor utama yang mendukung praktik *knowledge sharing* adalah kepemimpinan yang mendorong budaya berbagi pengetahuan. Hal ini tercermin dalam pernyataan informan BD yang menyebutkan bahwa:

...kepala puskesmas selalu minta kami aktif sharing, apalagi pas briefing dan rapat staf...(BD, 05/06/2025)

Pemaknaan dari pernyataan ini menunjukkan bahwa pimpinan yang secara konsisten memberi ruang dan dorongan untuk berbagi pengalaman serta menyampaikan informasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang terbuka dan partisipatif. Peran pimpinan bukan hanya sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator *knowledge sharing* yang mempengaruhi pola komunikasi di seluruh unit. Dukungan struktural juga muncul dalam bentuk forum formal seperti rapat dan *briefing* yang menjadi wadah pertukaran informasi. Seperti diungkapkan oleh DT bahwa:

...forum formal itu membantu kita untuk saling terbuka...(DT, 06/06/2025)

Ini mengindikasikan bahwa forum yang terstruktur memberi legitimasi dan ruang aman bagi pegawai untuk menyampaikan ide, kendala, dan pengalaman tanpa takut akan penilaian negatif. Forum semacam ini juga memperkuat jalur komunikasi antarunit kerja dan memungkinkan kolaborasi yang lebih luas dalam pengambilan keputusan. Selain itu, budaya organisasi yang menghargai solidaritas dan kemauan berbagi antarpegawai juga menjadi faktor penguat. Hal ini terlihat dari pernyataan informan STB bahwa:

...teman-teman senior tidak pelit ilmu, itu yang mendukung...(STB, 05/06/2025)

Pemaknaan dari pernyataan ini menyoroti pentingnya *tacit knowledge* yang dimiliki oleh pegawai berpengalaman, dan bagaimana proses *mentoring* informal dapat mempercepat adaptasi dan peningkatan kompetensi bagi pegawai baru. Budaya kolaboratif seperti ini adalah ciri khas dari organisasi yang bergerak menuju *learning organization*. Di sisi lain, sejumlah hambatan mengemuka dan menunjukkan adanya ketidakseimbangan dalam pelaksanaan *knowledge sharing*. Salah satunya adalah hambatan personal dan sikap individualistik. Informan NS mengungkapkan bahwa:

...masih ada yang pasif waktu sharing, lebih banyak diam, ada juga teman yang pelit informasi jika pulang pelatihan...(NS, 06/06/2025)

Ini mencerminkan adanya resistensi dalam berbagi pengetahuan, yang bisa disebabkan oleh rendahnya motivasi, ketakutan kehilangan posisi unggul, atau kurangnya pemahaman terhadap nilai strategis *knowledge sharing*. Hambatan ini dapat mengganggu aliran pengetahuan dan menciptakan

ketimpangan akses informasi antarpegawai. Hambatan berikutnya terkait dengan keterbatasan waktu karena beban kerja. DT menyatakan bahwa:

...kadang karena banyak pasien, diskusi jadi terburu-buru atau ditunda...(DT, 06/06/2025)

Pernyataan ini mengandung makna bahwa tekanan pelayanan dapat menggeser prioritas dari pengembangan kapasitas internal ke penyelesaian tugas jangka pendek. Padahal, *knowledge sharing* yang efektif membutuhkan waktu, ruang reflektif, dan kontinuitas, bukan hanya intensitas kerja. Selanjutnya, terdapat hambatan institusional yang berkaitan dengan kurangnya pelatihan dan distribusi akses belajar. Informan KT menyebutkan bahwa:

...belum pernah ada pelatihan khusus tentang bagaimana sharing itu dijalankan dengan efektif...(KT, 05/06/2025)

sementara seorang informan ST mengeluhkan bahwa:

...biasanya yang di suruh ikut pelatihan hanya orang tertentu yang dekat dengan pimpinan, dan ilmunya tidak di bagi...(ST, 06/06/2025)

Pemaknaan dari pernyataan ini menunjukkan adanya keterbatasan sistemik dalam membangun kapasitas pegawai untuk berbagi secara terstruktur dan inklusif. Ketidakmerataan akses pelatihan juga memperkuat hierarki pengetahuan dan menciptakan kesenjangan informasi di antara staf.

Pembahasan

Bentuk *Knowledge Sharing* di Puskesmas Malili

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *knowledge sharing* di Puskesmas Malili berlangsung dalam dua bentuk utama, yakni secara formal melalui *briefing* dan rapat staf, serta informal melalui diskusi lintas program dan mentoring antarpegawai. Kedua bentuk ini saling melengkapi dan menunjukkan bahwa budaya organisasi di Puskesmas Malili telah mulai berkembang menuju pola kerja yang kolaboratif dan partisipatif. Ini selaras dengan teori yang menekankan bahwa penciptaan pengetahuan organisasi bukan hanya melalui dokumentasi tertulis, tetapi juga melalui interaksi sosial antarindividu dalam organisasi.²

Salah satu bentuk *knowledge sharing* yang paling menonjol adalah *briefing* pagi yang dilakukan secara rutin. *Briefing* tidak hanya menjadi wadah penyampaian informasi, tetapi juga berfungsi sebagai media koordinasi dan refleksi bersama. Informan KP menyatakan bahwa *briefing* membantu pengambilan kebijakan harian yang berbasis kondisi riil di lapangan. Hal ini memperlihatkan bahwa forum formal seperti *briefing* bukan sekadar ritual administratif, tetapi memiliki nilai strategis dalam mendistribusikan pengetahuan yang relevan secara cepat dan efisien. Penelitian lain mendukung hal ini dengan menyatakan bahwa *briefing* berperan penting dalam memperkuat koordinasi lintas unit dan menyatukan pemahaman kerja antartim pelayanan.³

Selain *briefing*, bentuk lain dari *knowledge sharing* formal terlihat melalui rapat staf dan diskusi kasus klinis, khususnya ketika menghadapi masalah pelayanan yang kompleks. Praktik ini mendorong kolaborasi lintas profesi dan menciptakan ruang pertukaran pengetahuan yang kaya secara multidisipliner. Sebagaimana dinyatakan oleh informan DT, ketika menghadapi kasus pasien gizi buruk yang juga menderita TB, dilakukan diskusi lintas program sebagai upaya penanganan

terpadu. Hal ini memperkuat temuan penelitian sebelumnya bahwa *knowledge sharing* dalam konteks layanan kesehatan berkontribusi terhadap efektivitas kolaborasi dan akurasi penanganan kasus.¹⁴

Di samping itu, praktik *knowledge sharing* juga berlangsung secara informal, seperti yang tercermin dalam hubungan kerja antara pegawai baru dan senior. Informan STB mengungkapkan bahwa dirinya sering bertanya kepada senior terkait laporan dan kasus baru, dan mendapatkan respons yang terbuka. Bentuk *mentoring* ini menggambarkan proses transfer *tacit knowledge* yang sangat penting dalam mendukung adaptasi pegawai baru serta menjaga kesinambungan mutu layanan. *knowledge sharing* informal merupakan mekanisme krusial dalam manajemen pengetahuan karena memungkinkan pengetahuan implisit (yang sulit ditransformasikan dalam bentuk tertulis) diturunkan melalui interaksi sosial.¹⁵

Di lingkungan Puskesmas, peneliti lain menekankan bahwa *mentoring* informal dan praktik *storytelling* dapat menjadi strategi yang efektif dalam mentransfer pengetahuan praktis (*know-how*) dan pola pikir kerja.¹⁶ Hal ini sangat penting karena sebagian besar pengetahuan yang dibutuhkan dalam pelayanan kesehatan primer bersifat implisit dan sulit dituliskan secara formal, sehingga lebih mudah diturunkan melalui interaksi langsung antarpegawai.

Peneliti lainnya menemukan bahwa program *peer mentoring* yang diterapkan antar-Puskesmas di wilayah pedesaan dalam bidang pelayanan maternal dan neonatal menunjukkan efektivitas tinggi.¹⁷ Pendekatan berbasis pengalaman praktis melalui *mentoring* informal ini terbukti bermanfaat serta diterima dengan baik oleh tenaga kesehatan sebagai sarana penguatan kapasitas dan pertukaran pengetahuan kontekstual. Temuan ini memperkuat argumen bahwa dalam konteks pelayanan kesehatan primer di daerah non-perkotaan, metode pembelajaran berbasis pengalaman seperti *mentoring* sejawat memiliki peran strategis dalam mendukung peningkatan kapasitas tenaga kesehatan. Minimnya akses terhadap pelatihan formal dan terbatasnya sumber daya membuat interaksi informal antarpegawai menjadi saluran utama dalam mentransfer pengetahuan yang bersifat praktis dan kontekstual. Dengan demikian, membangun budaya kerja yang mendukung komunikasi terbuka dan kolaborasi informal di lingkungan Puskesmas menjadi kunci untuk menjaga mutu layanan serta mempercepat proses adaptasi pengetahuan di lapangan.

Secara keseluruhan, temuan ini memperlihatkan bahwa Puskesmas Malili telah membangun struktur dan budaya kerja yang mendukung terjadinya *knowledge sharing* baik secara sistemik maupun spontan. Kolaborasi yang terbentuk dalam *briefing*, diskusi lintas unit, maupun *mentoring* individu berkontribusi langsung terhadap peningkatan efisiensi kerja, penguatan akurasi pelayanan, dan pembentukan tim kerja yang solid. Hal ini memperkuat pandangan bahwa *knowledge sharing* di sektor kesehatan tidak hanya berperan dalam peningkatan kompetensi individu, tetapi juga dalam optimalisasi proses pelayanan secara keseluruhan.¹⁸

Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja

Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap peningkatan kinerja pegawai di Puskesmas Malili. Melalui berbagai bentuk seperti *briefing*, diskusi kasus, dan praktik *mentoring*, pengetahuan yang sebelumnya bersifat individual telah berhasil ditransformasikan menjadi aset kolektif yang dapat dimanfaatkan secara praktis dalam proses pelayanan kesehatan. Hal ini memperkuat pandangan bahwa *knowledge sharing* bukan sekadar kegiatan komunikasi biasa, melainkan bagian dari strategi organisasi dalam membangun kapasitas kerja yang berkelanjutan.¹⁹

Dampak langsung dari *knowledge sharing* terhadap efisiensi kerja tercermin dari pernyataan informan STA yang menyebutkan bahwa dirinya menjadi lebih memahami alur kerja yang benar dan mampu bekerja lebih cepat serta minim kesalahan. Ini menandakan bahwa pembagian pengetahuan

di antara pegawai secara signifikan memperbaiki pemahaman prosedural dan memperkecil potensi miskomunikasi dalam proses kerja harian. Dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti Puskesmas, kejelasan alur kerja merupakan elemen penting yang menentukan efisiensi dan ketepatan dalam pemberian layanan. Pengetahuan yang dibagikan dalam forum *knowledge sharing* berfungsi sebagai penyeimbang informasi antara pegawai baru dan pegawai lama, sehingga memperkecil kesenjangan kompetensi.²⁰

Lebih dari sekadar efisiensi teknis, *knowledge sharing* juga berdampak pada peningkatan akurasi dalam pengambilan keputusan medis. Hal ini tampak pada pernyataan informan DT yang menyampaikan bahwa keputusan klinis menjadi lebih tepat karena dibahas bersama dalam diskusi. Diskusi ini bersifat multidisipliner, memungkinkan pertimbangan lintas profesi untuk menangani kasus kompleks secara komprehensif. Proses ini bukan hanya meningkatkan mutu layanan, tetapi juga memperkuat akuntabilitas dalam praktik klinis. Diskusi kolektif semacam ini mendukung penerapan prinsip *evidence-based decision making*, di mana keputusan pelayanan tidak hanya didasarkan pada intuisi individu, melainkan melalui analisis bersama berdasarkan pengalaman, keahlian, dan data aktual.²¹

Dampak penting lainnya adalah meningkatnya kualitas kerja tim. Seperti disampaikan oleh salah satu informan, diskusi rutin membuat kerja tim menjadi lebih kompak dan menyenangkan. Ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* tidak hanya mengalirkan informasi, tetapi juga membangun rasa saling percaya, kesetaraan, dan keterbukaan di antara pegawai. Dalam konteks pelayanan kesehatan yang bersifat kolaboratif, kekompakan tim menjadi faktor penting dalam mempercepat penyelesaian masalah dan memperkuat respons kolektif terhadap dinamika kasus pasien. Peningkatan kualitas relasi antartim ini sejalan dengan karakteristik organisasi yang adaptif dan berorientasi pada pembelajaran.²²

Temuan ini menguatkan sejumlah studi sebelumnya. Studi pertama menunjukkan bahwa *knowledge sharing* di sektor publik Indonesia berpengaruh positif terhadap efisiensi kerja dan inovasi layanan.³ Studi kedua menekankan bahwa pembagian pengetahuan antar tenaga kesehatan secara signifikan meningkatkan akurasi diagnosis dan efektivitas kerja tim.¹⁸ Studi ketiga juga menyatakan bahwa baik forum formal maupun praktik informal *knowledge sharing* berkontribusi pada penguatan kerja sama, efisiensi, dan pengambilan keputusan dalam konteks Puskesmas.¹⁴ Di sisi teoritis, studi ketiga menegaskan bahwa manajemen pengetahuan yang terstruktur memungkinkan organisasi untuk beradaptasi secara lebih efektif terhadap tantangan dan kompleksitas pekerjaan.¹⁵

Dengan demikian, *knowledge sharing* dapat dimaknai sebagai pilar penting dalam membentuk sistem kerja yang produktif dan responsif. Ia tidak hanya mempercepat aliran informasi dan mengurangi kesalahan kerja, tetapi juga menumbuhkan budaya organisasi yang terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pembelajaran. Dalam jangka panjang, pengaruh ini berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan yang diterima oleh masyarakat.²³ Oleh karena itu, penguatan praktik *knowledge sharing* di Puskesmas Malili bukan hanya relevan sebagai langkah manajerial, tetapi juga sebagai strategi transformasional dalam memperkuat tata kelola pelayanan kesehatan primer yang berkelanjutan.

Faktor Pendukung dan Hambatan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik *knowledge sharing* di Puskesmas Malili dipengaruhi oleh perpaduan antara faktor pendukung dan hambatan yang bersifat internal maupun struktural. Penerapannya tidak dapat dilepaskan dari konteks organisasi yang mencakup kepemimpinan, forum komunikasi, budaya kerja, kapasitas individu, serta sistem pembelajaran

institusional. Kombinasi faktor-faktor ini menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan upaya distribusi pengetahuan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Faktor pendukung yang paling dominan ditemukan adalah dukungan pimpinan yang mendorong terwujudnya budaya berbagi di lingkungan kerja. Kepala Puskesmas secara aktif mendorong staf untuk berpartisipasi dalam kegiatan *knowledge sharing*, khususnya saat *briefing* dan rapat staf. Kepemimpinan partisipatif seperti ini menjadi fondasi penting dalam membentuk atmosfer kerja yang terbuka dan kolaboratif. Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya, yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang mendukung dan memberikan ruang bagi pertukaran pengetahuan adalah kunci keberhasilan implementasi *knowledge sharing* di sektor publik, termasuk di layanan kesehatan.¹⁴

Selain kepemimpinan, tersedianya forum formal seperti *briefing* pagi, rapat staf, dan diskusi lintas program menjadi instrumen penting dalam memfasilitasi aliran informasi antarunit. Forum ini bukan hanya menjadi ruang komunikasi rutin, tetapi juga menciptakan *psychological safety*—yaitu rasa aman untuk menyampaikan pendapat, ide, atau bahkan keluhan tanpa takut akan penilaian negatif. Seperti diungkapkan oleh salah satu informan, forum formal mendorong keterbukaan antarpegawai, sekaligus memperkuat koordinasi lintas fungsi pelayanan.

Budaya saling membantu dan keterbukaan antarpegawai, khususnya antara staf senior dan junior, juga menjadi penopang utama *knowledge sharing* informal. Salah satu informan merasa terbantu dengan kesediaan pegawai senior dalam membagikan pengetahuan praktis, terutama yang berkaitan dengan laporan administrasi dan penanganan kasus. Hal ini menunjukkan bahwa *tacit knowledge*—pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dan sulit didokumentasikan—dapat ditransfer secara efektif melalui interaksi informal.²⁴ Ini mencerminkan bahwa Puskesmas Malili memiliki elemen awal dari *learning organization*, di mana pembelajaran dan pertukaran pengetahuan menjadi bagian dari proses kerja sehari-hari.

Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan sejumlah hambatan yang mengganggu kelancaran praktik *knowledge sharing*. Hambatan pertama adalah kurangnya motivasi dan resistensi individu, sebagaimana diungkapkan oleh informan NS yang menyatakan masih ada rekan kerja yang pasif saat diskusi, bahkan enggan membagikan informasi setelah mengikuti pelatihan. Sikap individualistik ini menciptakan ketimpangan akses terhadap pengetahuan dan menghambat penyebaran informasi yang seharusnya bersifat kolektif.²⁵

Keterbatasan waktu akibat tingginya beban kerja juga menjadi hambatan signifikan. Diskusi yang seharusnya bersifat reflektif dan mendalam kerap terburu-buru atau bahkan tertunda karena prioritas pelayanan kepada pasien. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* tidak hanya membutuhkan budaya dan niat baik, tetapi juga alokasi waktu yang memadai. Sebagaimana dikemukakan peneliti sebelumnya, tekanan kerja di sektor publik sering kali membuat aktivitas penguatan kapasitas internal menjadi terpinggirkan.⁴

Hambatan lainnya berasal dari sistem pelatihan yang belum merata dan kurang terstruktur. Beberapa informan menyampaikan bahwa pelatihan hanya diberikan kepada pegawai tertentu, dan hasil pelatihan tidak dibagikan secara menyeluruh. Hal ini menunjukkan lemahnya mekanisme *post-training knowledge dissemination*—yaitu proses penyebaran pengetahuan dari peserta pelatihan kepada rekan kerja lainnya. Ketimpangan akses terhadap pelatihan ini memperkuat hierarki pengetahuan di dalam organisasi dan menciptakan jurang informasi antarstaf, yang dalam jangka panjang dapat menurunkan efektivitas tim.

Studi di Puskesmas Jeneponto (Sulawesi Selatan) menunjukkan bahwa meskipun pelatihan gizi meningkatkan keterampilan tim Posyandu, tidak terdapat mekanisme formal untuk mendiseminasikan pengetahuan kepada staf lain, sehingga potensi ketimpangan informasi tetap

terjadi.²⁶ Temuan serupa juga ditemukan di Jawa Tengah, di mana pelatihan kader kesehatan di Puskesmas Baturraden II meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, tetapi tidak dibarengi dengan strategi transfer pengetahuan secara luas ke tim kerja lainnya.²⁷ Penelitian di Sulawesi Selatan oleh peneliti lainnya juga mengungkapkan bahwa pelatihan manajemen Puskesmas dengan metode *experiential learning* belum memberikan dampak signifikan terhadap implementasi *knowledge management* karena kurangnya tindak lanjut sistematis.²⁸ Kondisi ini diperburuk oleh tidak adanya prosedur baku atau budaya organisasi yang mendorong alumni pelatihan untuk membagikan ilmunya secara menyeluruh. Akibatnya, hierarki pengetahuan dan jurang informasi antarstaf makin menguat, yang dalam jangka panjang dapat menurunkan efektivitas kerja tim dan keberlanjutan mutu layanan di Puskesmas.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya, yang menyatakan bahwa tanpa dukungan sistem pelatihan berkelanjutan dan mekanisme penyebaran pengetahuan, *knowledge sharing* cenderung bersifat sporadis dan tidak berkelanjutan.²⁹ Oleh karena itu, penguatan sistem pelatihan dan kejelasan prosedur pascapelatihan menjadi langkah penting dalam membangun sistem *knowledge management* yang adil dan inklusif.

Kesimpulan

Praktik *knowledge sharing* di Puskesmas Malili berlangsung secara formal (melalui briefing, rapat staf, dan diskusi kasus) maupun informal (melalui mentoring, tanya jawab, dan bimbingan senior). Praktik ini terbukti meningkatkan efisiensi kerja, ketepatan pengambilan keputusan, dan kerja sama tim. Faktor pendukungnya meliputi kepemimpinan yang partisipatif, forum komunikasi yang terbuka, serta budaya kerja kolektif. Namun, masih terdapat hambatan seperti keterbatasan waktu, sikap pasif sebagian pegawai, dan ketimpangan akses pelatihan.

Saran

Disarankan agar manajemen Puskesmas memperkuat sistem dan budaya *knowledge sharing* melalui forum diskusi terjadwal, pelatihan yang merata, serta insentif bagi pegawai yang aktif berbagi. Selain itu, penting membangun sistem manajemen pengetahuan yang sederhana namun efektif serta menanamkan nilai bahwa berbagi pengetahuan adalah bagian dari profesionalisme dan tanggung jawab kolektif dalam peningkatan mutu layanan.

Daftar Pustaka

1. Luthfia, A.R., dan Alkhajar, E.N.S. 2019. Praktik Pelayanan Publik: Puskesmas Sebagai Garda Terdepan Pelayanan Kesehatan. *Decision: Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 1. No. 2. 71–81.
2. Nonaka, I. 2009. *The Knowledge-Creating Company*. In: *The Economic Impact of Knowledge*. London: Routledge.
3. Putra, D.A.D., Silvianita, A. 2020. Peran Knowledge Sharing Enablers Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*. Vol. 4. No. 3. 884–905.
4. Prasojo, I.B., Ulfah, N.H., Mawarni, D., Redjeki, E.S. 2024. Analisis Faktor Penghambat Penerapan Sistem Informasi Manajemen Puskesmas Di Indonesia: Literature Review. *Journal of Applied Science for Pharmaceuticals and Health*. Vol. 1. No. 1. 26–42.
5. Hamzah, O. 2014. Perilaku Birokrasi Pemerintah dalam Pelayanan Puskesmas di Kota Makassar. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*. Vol. 4. No. 2. 123–132.
6. Mulyaningsih. 2000. *Perilaku Birokrasi*. Bandung: CV. Kimfa Mandiri.
7. Lantara, L.A.T. 2016. Pengaruh Pemekaran Wilayah Kecamatan Terhadap Pembangunan Dan

- Pelayanan Publik di Kecamatan Tana Lili Kabupaten Luwu Utara. *Skripsi*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Universitas Hasanuddin Makassar.
8. Maniagasi, Y.G. 2021. Penguatan Kapasitas Pusat Kesehatan Masyarakat Dalam Meningkatkan Pelayanan Kesehatan di Kabupaten Jayapura. *Disertasi*. Universitas Hasanuddin Makassar.
 9. Rasyid, F. 2022. *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif; Teori, Metode, dan Praktek*. Kediri: IAIN Kediri Press.
 10. Nina, N. 2014. Teknik Sampling Snowball dalam Penelitian Lapangan. *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*. 5. 2. 1110–1118.
 11. Sulistiyo, U. 2019. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jambi: PT Salim Media Indonesia.
 12. Miles, M.B., dan Huberman, A.M. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. New York: Sage.
 13. Husnullail, M., dan Jailani, M.S. 2024. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data dalam Riset Ilmiah. *Jurnal Genta Mulia*. Vol. 15. No. 2. 70–78.
 14. Mayroza, W., Purwanto, K., dan Utami, T.P. 2023. Pengaruh Knowledge Sharing, Standar SOP Tugas Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Koto Baru. *Indonesian Journal of Thousand Literacies*. Vol. 1. No. 5. 481–99.
 15. Alavi, M., dan Leidner, D.E. 2001. Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS QUARTERLY*. 107.
 16. Swap, W., Leonard, D., Shields, M., dan Abrams, L. 2001. Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in The Workplace. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 18. No.1. 95–114.
 17. Utomo, P.S., Datusanantyo, R.A., Hartono, J., Permana, A.Y., dan Triharnoto. 2022. Combining an Experiential Learning Model and Peer Mentoring to Strengthen Maternal and Neonatal Care in Rural Indonesia. *Education for Health*. Vol. 35. No. 3. 89–95.
 18. Setiawan, L. 2017. Pengaruh Emotional Intelligence, Knowledge Sharing dan Team Conflict Terhadap Team Performance di Rumah Sakit Undata Palu. *Economics Bosowa*. 3. 6. 33–47.
 19. Symbolon, Y., Marsofiyati., dan Mahfirah, T.F. 2025 Analisis Knowledge Sharing Light Pada Workstream Human Capital, Governance, dan Sustainability PT United Tractors. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*. Vol. 8. No. 7. 111–120.
 20. Adhari, I.Z. 2021. *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
 21. Sulianta, F. 2025. *Masyarakat Digital: Tren, Tantangan, dan Perubahan di Era Teknologi*. Feri Sulianta.
 22. Miryati, D., Purnomo, C.J., dan Suyono, J. 2024. Pengaruh Kepemimpinan, Dukungan Manajemen Puncak dan Knowledge Sharing Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Kompetensi Ilmu Sosial*. Vol. 3. No. 1. 85–97.
 23. Hamzah, M.G., dan Yusuf, R.M. 2023. *Birokrasi Modern*. Depok: PT. RajaGrafindo Persada-Rajawali Pers.
 24. Purwanto, H. 2024. Khalil Knowledge Sharing Menuju Perilaku Kerja Inovatif Sumber Daya Manusia. *Disertasi*. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
 25. Ismiatun. 2024. Pengaruh Motivasi Kerja dan Knowledge Sharing Terhadap Kinerja yang Dimediasi. *Tesis*. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
 26. Lestari, D., Djide, N., Sari, N., Pebriani, R., Khatimah, H., dan Masdalis. 2023. Pengaruh Pelatihan Gizi terhadap Pengetahuan Tenaga Kesehatan di Puskesmas di Kabupaten Jenepono. *Nursing Update : Jurnal Ilmiah Ilmu Keperawatan*. Vol. 14. 331–337.
 27. Octaviana, D., Ikhlasia, N.F., dan Wijayanti, S.P.M. 2023. Pengaruh Pelatihan terhadap

Pengetahuan dan Keterampilan Kader Kesehatan dalam Penemuan Kasus Tuberkulosis di Wilayah Puskesmas Baturraden II. *Jurnal Ilmu Kesehatan Masyarakat (IKESMA)*. Vol. 20. No. 3. 176–181.

28. Anggraeni, D., Sulolipu, A.M., dan Mahmud, N.U. 2020. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Puskesmas melalui Strategi Experiential Learning terhadap Knowledge Management Tenaga Kesehatan di Sulawesi Selatan Tahun 2019. *Window of Public Health Journal*. Vol. 1. No. 1. 121-131.
29. Nurulwaqha, A., Haeruddin., dan Amelia, A.R. 2023. Hubungan Knowledge Management Dengan Kinerja Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Timampu Luwu Timur. *Window of Public Health Journal*. Vol. 4. No. 2. 286–296.