

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian yang berkaitan dengan pengaruh kompetensi dan kinerja karyawan antara lain:

a. Kosasih dan Budiani (2007)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza.” Penelitian ini bertujuan mengukur pengaruh dari *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dengan studi kasus pada departemen *front office* di Surabaya Plaza Hotel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge management* secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan, ada pengaruh yang signifikan antara *personal knowledge* terhadap *job procedure*, dan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah *technology*. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan metode kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan departemen *front office* di Surabaya Plaza Hotel yang berjumlah 43 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *judgement sampling* yaitu sampel yang dipilih berdasarkan karakteristik tertentu, dalam hal ini adalah karyawan *front office* Surabaya Plaza Hotel pada level operasional yang bekerja minimal 1 tahun sebanyak 26 orang. Yang digunakan untuk besarnya hubungan dan

pengaruh variabel bebas *Tacit Knowledge* (X_1) dan *Explicit Knowledge* (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Pada pengaruh langsung *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada pengaruh tidak langsung *personal knowlegde* dan *job procedure* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan pengalaman yang dimiliki dan pemahaman *Standard Operation Procedure* yang baik akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Terdapat pengaruh antara *personal knowledge* ke *job procedure*, dimana hal ini berarti dengan *personal knowledge* yang baik maka pemahaman akan *job procedure* juga baik. Faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja adalah *technology*. Hal ini dikarenakan pada departemen *front office* banyak menggunakan fasilitas *technology* untuk mendukung proses kerja, contohnya pada sub-divisi *reception* yang banyak menggunakan intranet dan fidelio untuk menyimpan data dan memberikan informasi antar departemen.

b. Setiorini (2012)

Penelitian ini berjudul “Faktor-faktor Knowledge Management yang berpengaruh terhadap kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Hasanuddin.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas faktor *personal knowledge*, *job procedure*, *learning organization*, dan *technology* terhadap kinerja tenaga kependidikan. Hasilnya diperoleh bahwa *personal knowledge*, *job procedure*, *technology* dan *learning organitation* mempengaruhi kinerja tenaga pendidik pada Universitas Hasanuddin. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian yang bersifat eksplanasi yaitu bagaimana variabel-variabel yang

diteliti akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul. Serta menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data yang disebarakan kepada responden sebanyak 309 orang karyawan. Teknik pengambilan sampelnya menggunakan *proporsional random sampling*. Adapun dalam menganalisis datanya digunakan analisis analisis berupa statistik deskriptif, uji asumsi klasik, uji regresi dan uji hipotesis yang digunakan untuk mengetahui besarnya hubungan dan pengaruh variabel bebas *personal knowledge (X1)*, *job procedure (X2)*, *learning organization (X3)*, *technology (X4)* dan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat. Dilihat dari Variabel *personal knowledge*, *job procedure*, *learning organization*, dan *technology* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, responden berasal dari kelompok unit kerja pusat, eksakta, dan non eksakta. Jumlah responden kelompok unit kerja fakultas eksakta.

c. Shofa (2013)

Meneliti tentang analisis penerapan knowledge management (KM) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada room division hotel Patra Jasa Semarang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *personal knowledge*, *job procedure*, *technology* terhadap kinerja room division hotel patra jasa Semarang. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Tehnik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan “teknik sampling jenuh/sensus. Adapun **Persamaan** : Menggunakan variabel *Personal Knowledge*, *Job Procedure*, dan *Technology* , sedangkan **Perbedaan** : Pada penelitian Shofa variabelnya ditambah satu yaitu

Learning Organization dan juga penelitian ini dilakukan pada organisasi publik. (Perguruan Tinggi). karena jumlah pegawai relatif kecil. Teknik analisa data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Jumlah responden yang diteliti pada karyawan room division hotel Patra Jasa Semarang yang berjumlah 45 orang. Pada hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa variabel *Personal Knowledge (X1)*, *Job Procedure(X2)*, dan *Technology (X3)*, secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y1).

Tabel 1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Tahun Penelitian	Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Karyawan: Studi kasus Departemen <i>Front Office Surabaya Plaza Hotel</i> (2007)	Kosasih dan Budiani 2007	Variabel Bebas: 1. <i>Tacit Knowledge (X₁)</i> 2. <i>Explicit Knowledge (X₂)</i> Variabel Terikat: 1. Kinerja Karyawan (Y)	Pada pada langsung personal knowledge job prosedur dan technology tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja adalah technology. Hal ini dikarenakan pada departemen Front office banyak menggunakan fasilitas technology untuk mendukung proses kerja.

Lanjutan Tabel 1

No	Judul dan Tahun Penelitian	Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Faktor-faktor <i>Knowledge Management</i> yang Berpengaruh terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan	Setiorini 2012	Variabel Bebas: 1. <i>personal knowledge</i> (X1) 2. <i>Job procedure</i> (X2) 3. <i>Learning</i>	Hasilnya diperoleh bahwa <i>personal knowledge, job procedure, technology</i> dan <i>learning organisation</i>
3.	Penerapan <i>knowledge management</i> (KM) dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada <i>room division</i> hotel Patra Jasa Semarang	Shofa 2013	Variabel Bebas: 1. <i>knowledge management</i> (X1) 2. <i>Job procedure</i> (X2) 3. <i>Technology</i> (X3) Variabel Terikat: 1. Kinerja pegawai (Y)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>knowledge management</i> (X1) dan kinerja karyawan (Y1), <i>job procedure</i> (X2) dan kinerja karyawan (Y1), <i>technology</i> (X3) dan kinerja karyawan (Y1).

Sumber: (Data Diolah, 2017)

Dari penelitian terdahulu di atas dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Management* mendapat pengaruh yang sangat kuat dari indikator *Personal knowledge*, *Job procedure* dan Teknologi serta memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan. Serta didapat juga celah penelitian atau *reseach gap* yaitu rata-rata penelitian dilakukan menggunakan metode kuantitatif dan juga lokasi yang digunakan sebagai penelitian banyak dilakukan di perusahaan di bidang jasa. Dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada penelitian terdahulu masih terdapat perbedaan di antaranya faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja adalah teknologi dan peneliti juga menemukan adanya variabel-variabel lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan di mana pada penelitian ini variabel *Knowledge Management* memberi pengaruh lebih sedikit di bawah variabel lain yang lebih besar. Di sini peneliti memilih menggunakan penelitian kuantitatif karena dirasa lebih bisa memperoleh hasil yang akurat serta memilih melakukan penelitian di Perusahaan BUMN seperti PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) karena pada perusahaan tersebut *knowledge management* mempunyai keterlibatan dalam upaya pengembangan karir, yang dalam penelitian ini merujuk pada variabel kinerja karyawan.

B. Tinjauan Teoritis

1. Knowledge Management

a. Pengertian *Knowledge Management*

Knowledge management ialah suatu fungsi yang membentuk, mengidentifikasi dan mengelola pengetahuan organisasi untuk keuntungan jangka

panjang (Darroch, 2003 dalam Mosconi dan Roy 2013). Honeycutt (2000:15) menyatakan, *knowledge management* adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual sebagai aset yang dikelola, yang berarti bahwa merupakan ide untuk mendapatkan pengetahuan bisnis dari berbagai sumber dan dimanapun. Sistem *knowledge management* memberikan informasi yang tepat kepada orang yang tepat pada saat yang tepat, menyediakan alat-alat untuk menganalisis informasi terkait dan memberikan daya tanggap terhadap ilham yang mereka peroleh dari informasi tersebut. Menurut Amrit Tiwana(2001) dalam Tobing (2007) pengelolaan *knowledge management* perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis (*business value*) dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian dan pengaplikasian semua *knowledge* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis. *Knowledge management* adalah proses perubahan tacit *knowledge* menjadi explicit *knowledge* (Nonaka dan Takeuchi, 1997 dalam Dhil, 2013). Dalkir (2005:3) menyatakan *knowledge management* sebagai koordinasi yang disengaja dan sistematis dari orang-orang didalam organisasi, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka untuk menambah nilai melalui pemakaian ulang dan inovasi.

Sangkala (2007) dalam Mardhotillah (2011) menyatakan *knowledge management* adalah serangkaian pelaksanaan dalam penciptaan, penangkapan, pentransfer, dan pengaksesan pengetahuan dari informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan yang lebih baik, bertindak dengan cepat, serta memberikan hasil dalam rangka mendukung strategi bisnis. Kosasih dan

Budiani (2007) mengemukakan “*knowledge management* menjadi *Guidance* tentang pengelolaan *intangible asset* suatu perusahaan dalam menciptakan nilai dari (produk/jasa) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya”. Chidambranathan dan Swaroopani (2015) menyatakan *knowledge management* adalah bagaimana mengeksplor *knowledge* yang ada pada tiap-tiap individu yang nilainya berbeda-beda.

Saat ini kemampuan dalam mengelola pengetahuan telah menjadi faktor yang krusial dalam era ekonomi pengetahuan berbasis informasi, penciptaan suatu pengetahuan terhadap dinamika bisnis dianggap sebagai faktor pendorong perusahaan yang kompetitif (Malhotra, 2015). Era ekonomi telah merubah tren kebutuhan tenaga kerja, tenaga kerja yang dibutuhkan tidak lagi berdasarkan kuantitas tetapi kualitas sehingga muncul istilah *knowledge worker*. Dengan pergeseran tren tersebut telah merubah cara pengelolaan sumber daya manusia dan cara karyawan berinteraksi di dalam perusahaan. Costa (2009) dalam Didhl (2013) menyatakan bahwa proses *knowledge management* semakin penting dalam perusahaan karena sebagai alat untuk memfasilitasi interaksi yang lebih baik melalui ketersediaan arus informasi, hal ini baik guna menjadi organisasi pembelajar.

b. Tujuan Penerapan *Knowledge Management*

Tujuan dari *knowledge management* adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan proses operasional perusahaan guna menciptakan keunggulan bersaing. *Knowledge management* pada dasarnya muncul untuk menjawab pertanyaan bagaimana seharusnya mengelola pengetahuan. Kesadaran untuk

menerapkan pendekatan manajemen pengetahuan ke dalam strategi bisnis diperlukan karena terbukti perusahaan yang menjadikan sumber daya pengetahuan sebagai aset utamanya senantiasa mampu mendorong perusahaan lebih inovatif yang bermuara kepada pemilikan daya saing perusahaan terhadap pesaingnya (Sangkala,2007). Menurut Kosasih dan Budiani (2007), penerapan *knowledge management* dapat memberikan manfaat bagi kinerja perusahaan, diperkuat dengan penelitian mereka mendapatkan hasil bahwa *knowledge management* melalui prosedur kerja, dan *personal knowledge* yang bersinergi memberi pengaruh yang baik pada kinerja karyawan.

C. Knowledge

1. Pengertian Knowledge

Pengetahuan merupakan salah satu aset yang tidak berwujud. Melalui pengetahuan mengenai kapabilitas perusahaan, kondisi-kondisi eksternal dan perubahan-perubahan yang telah, sedang dan akan terjadi dapat diantisipasi. Nilai ekonomis dari pengetahuan diperoleh dari penciptaan kinerja superior melalui nilai pelanggan yang tinggi, keuangan investor dan jenjang karir yang baik bagi karyawan. Menurut Nassery dalam Liebowitz (1999) pengetahuan yang digunakan dalam organisasi merupakan interaksi antara dua komponen yaitu *human capital* dan informasi. *Human capital* adalah pemikiran dan karakter yang terdiri dari kompetensi manusia. Kompetensi ini ditentukan oleh pengetahuan, imajinasi, intuisi, pendidikan, *skill* dan pengalaman yang dipengaruhi oleh emosi dan atribut lain. Sedangkan informasi meliputi dokumentasi pengalaman dan prestasi intelektual manusia; termasuk formula-formula untuk membantu solusi,

merupakan kandungan buku, makalah, penelitian, laporan *software*, *database*, CD dan DVD, dan paten.

Pengetahuan adalah informasi yang telah diorganisir dan dianalisis agar dapat dipahami dan diaplikasikan untuk memecahkan masalah atau mengambil keputusan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka pengetahuan (*knowledge*) sedikitnya memiliki tiga hal penting yaitu :

1. *Knowledge* merupakan kumpulan informasi mengenai intuisi, pengalaman (*experience*) dan urutan kegiatan (*procedure*).
2. *Knowledge* diorganisir dan dianalisis hingga dapat dimengerti dan diaplikasikan.
3. *Knowledge* digunakan sebagai pedoman untuk berfikir, bertindak laku, berkomunikasi, memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Pengetahuan tercipta dari interaksi komponen tipe perusahaan. Menurut Nonaka (2004:12), Grof & Jones (2003:3) dan Polanyi (1966) dalam Nonaka dan Takeuchi (1994) terdapat dua tipe pengetahuan dalam diri manusia yaitu pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) dan pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*). Menurut Polanyi (1996) pengetahuan tacit bersifat 1) tidak dapat dibagi 2) merupakan hal yang lebih banyak diketahui daripada disampaikan 3) seringkali terdiri dari kebiasaan-kebiasaan dan budaya yang tidak dapat ditentukan sendiri 4) tidak dapat dikodifikasikan, tapi hanya dapat dipindahkan atau diperoleh dari pengalaman 5) menggambarkan *know what* (fakta) dan *know why* (sains) 6) melibatkan pembelajaran dan dan *skill* 7) terbentuk dalam kelompok

dan hubungan organisasional, nilai inti, asumsi-asumsi dan keyakinan, sulit “didefinisikan, disimpan, dihitung dan dipetakan. Dalam Groff dan Jones (1999:3).

Tipe pengetahuan yang kedua adalah pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*). Menurut Graff dan Jones (1999:3), *explicit knowledge refer to tacit knowledge that has been documented. It has been articulated into formal language and can be much more easily, transferred, among individual*. Dalam pengertian ini pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan tacit yang telah didokumentasikan, telah diartikulasikan dalam bahasa yang formal sehingga lebih mudah dipindahkan di antara orang-orang. Sedangkan menurut Nonaka dan Takeuchi (1999:3), *explicit knowledge (documented, computer) readily accessible, as well as documented into formal knowledge resources that are often well organized*. Pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang siap diakses, telah didokumentasikan dalam sumber pengetahuan formal yang telah diorganisir dengan baik.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang bersumber dari pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) yang diartikulasikan, didokumentasikan, dikodifikasi, diorganisir, dalam sebuah media tertentu misalnya dengan bantuan IT, sehingga dapat mudah diakses dan disebarakan ke pihak lain yang memerlukan.

Dalam Nonaka dan Takeuchi (1995:61) perbedaan antara pengetahuan tacit dan pengetahuan eksplisit adalah berikut ini :

Tabel 2
Perbedaan Pengetahuan Tacit dan Pengetahuan Eksplicit

<i>Tacit knowledge</i>	<i>Explicit Knowledge</i>
<i>Knowledge experience</i>	<i>Knowledge of rationality</i>
<i>Simultaneous knowledge</i>	<i>Sequential knowledge</i>
<i>Analog knowledge</i>	<i>Digital knowledge</i>

Sumber : Nonaka dan Takeuchi; (1995:61)

Berdasarkan tabel di atas, pengetahuan tacit meliputi pengalaman seseorang, sedangkan pengetahuan eksplisit memuat hal yang bersifat rasional. Pengetahuan tacit merupakan pengetahuan simultan yang merupakan hal-hal yang dekat dan terjadi pada saat ini, sedangkan eksplisit adalah pengetahuan yang terpisah-pisah dan memuat hal yang prediktif. Pengetahuan tacit merupakan pengetahuan yang dipraktekkan, sedangkan eksplisit merupakan teori tentang sesuatu.

Kelemahan pengetahuan tacit adalah sulit untuk dikembangkan dan disebarkan hingga sulit menjadi sumber pengetahuan yang akan menimbulkan ide baru yang bernilai dan dapat diterapkan. Oleh sebab itu perlu ada upaya pemindahan *tacit knowledge* menjadi *eksplisit knowledge*. Pemindahan *tacit knowledge* menjadi *eksplisit knowledge* dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu dengan bantuan *IT*, *shadowing* (Dorothy :2004), dan *joint problem solving* (Leonard & Swift: 2004). Dalam sistem IT, data dan informasi disimpan dalam bentuk teks bebas, tabel, grafik dan gambar. Selanjutnya disebarkan melalui *email*, *groupware*, pesan-pesan atau bentuk teknologi lainnya. Cara kedua adalah metode *shadowing*, pemindahan tacit-eksplisit dengan cara staf yang belum

berpengalaman mengamati staf yang telah berpengalaman dalam menyelesaikan tugas. Cara yang ke tiga adalah *joint problem solving*, staf yang berpengalaman bekerjasama dengan staf yang belum berpengalaman.

Pengetahuan yang ada pada tiap diri manusia dipindahkan ke dalam bentuk yang dapat digunakan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi melalui sebuah upaya yang disebut manajemen pengetahuan. Konsep manajemen pengetahuan berawal dari upaya pengembangan *human capital* yang memberikan kemampuan unik untuk beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah melalui suatu konsep yang disebut *learning organization*. Menurut Noe, et al (2006: 81) dalam *learning organization*, perusahaan melakukan pengamatan terhadap lingkungan, mengasimilasi informasi, mengambil keputusan, melakukan fleksibilitas restrukturisasi untuk dapat bersaing.

2. *Tacit Knowledge*

a. Pengertian *Tacit Knowledge*

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. *Tacit Knowledge* tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan melainkan sesuatu yang terdapat dalam bentuk orang-orang yang bekerja di dalam organisasi.

Menurut Polanyi tacit bersifat:

- 1) Tidak dapat dibagi
- 2) Merupakan hal yang banyak lebih diketahui daripada disampaikan
- 3) Seringkali terdiri dari kebiasaan-kebiasaan yang tidak dapat ditentukan sendiri

- 4) Tidak dapat dikodifikasikan, tapi hanya dapat dipindahkan atau diperoleh dari pengalaman
- 5) Menggambarkan know what (fakta) dan know why (sains)
- 6) Melibatkan pembelajaran dan skill
- 7) Terbentuk dalam kelompok dan hubungan organisasional, nilai inti, asumsi-asumsi dan keyakinan, sulit diidentifikasi, disimpan, dihitung dan dipetakan.

Dalam Groff dan Jones “*tacit knowledge embedded in individual experience and involving intangible*”. Pengetahuan tacit dimaksudkan pada pengetahuan perorangan yang menyatu pada pengalaman dan tidak berwujud. Ditambahkan oleh Malhotra “*Tacit Knowledge is know how contains people’s need. The challenge inherent with tacit knowledge is figuring out how to recognize, generate, share and manage it*”. Pengetahuan tacit adalah pengetahuan dengan cara yang ada dalam benak manusia. Hal yang berkaitan dengan pengetahuan tacit adalah pengetahuan mengenali, menghasilkan, membagi dan mengatur sesuatu.

Menurut Berkeley pengetahuan manusia bermula pada saat orang mendapatkan ide dimana kesan tersebut muncul dari perasaan dan sistem kerja, pikiran atau dengan kata lain ide dibentuk dengan bantuan dari memori dan imajinasi yang menambah, membagi, mengungkapkan perasaan sebenarnya. Selanjutnya menurut Bahm penelitian pada sikap dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara knower dan known, atau seringkali diartikan dalam istilah subject dan object, atau ingredient subjective dan objective dalam

pengalaman. Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi *experience* yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over or period of time through seeing and doing things rather than through studying*. Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada belajar. Menurut Martin, *personal knowledge* didapat dari intruksi formal dan informal. *Personal knowledge* juga termasuk ingatan, *story telling*, hubungan pribadi, buku yang telah dibaca dan ditulis, catatan dokumen, foto, intuisi, pengalaman dan segala sesuatu yang dipelajari mulai dari pekerjaan hingga perkembangan nuklir-nuklir.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut maka penulis menyimpulkan bahwa pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang bersumber dari pengetahuan, keyakinan, asumsi, kebiasaan dan budaya atau proses pembelajaran yang menggambarkan tentang *know what* dan *know why*, yang terbentuk dalam pribadi maupun kelompok yang sifatnya sulit diidentifikasi, disimpan, dipetakan dan sulit dibagi. Atau dengan kata lain *tacit knowledge* bersifat subyektif, intuisi terkait erat dengan aktifitas dan pengalaman individu serta idealism, value, dan emosi. Didalam aktivitasnya memperoleh *tacit knowledge* melalui pengalaman pribadi dan sangat sulit untuk dikomunikasikan dengan orang lain yang belum pernah mengalami pengalaman itu sebelumnya.

b. Jenis pengetahuan *tacit*

Leonard dan Sensiper mengemukakan pernyataan yang diambil dari asumsi Polanyi yang menyatakan bahwa semua pengetahuan memiliki

dimensi *tacit*. Berman mengemukakan dua jenis pengetahuan *tacit*:
3[https://funnymustikasari.wordpress.com/2009/01/12/knowledge
management/](https://funnymustikasari.wordpress.com/2009/01/12/knowledge-management/).Diakses Pada Tanggal 18 Januari 2016 Pukul 21.31 WIB

1) Pengetahuan *tacit* individual (*Individual tacit knowledge*)

Pada tingkat individual, konsep pengetahuan *tacit* berkaitan erat dengan konsep kecakapan/keahlian (Nelson & Winter, 1982; Polanyi, 1969). Meliputi pengenalan pola yang diperoleh melalui kumulatif pengalaman, yang dilakukan dengan latar belakang tidak didasari, sulit diartikulasikan, dan membentuk dasar keahlian individual yang berharga. *Tacit* ini ada di dalam masing-masing orang, pribadi-pribadi, bersifat unik, tidak tertulis, tapi diketahui.

2) Pengetahuan *tacit* berbasis tim (*teambased tacit knowledge*)

Weick dan Roberts mendalilkan bahwa pengetahuan yang terkait dengan aktivitas kelompok disimpan dalam sesuatu yang disebut “*collective mind*.” Pengetahuan kelompok didefinisikan sebagai kombinasi kognitif individu atau pola yang diperoleh melalui pengalaman bersama dan diekspresikan melalui tindakan sinkronisasi yang tidak disadari ketika kelompok dihadapkan pada tugas kompleks yang harus dilakukan dalam konteks menghadapi tantangan lingkungan. Dengan kata lain pengetahuan yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang namun sifatnya masih tidak terlihat dan ada di dalam pikiran kelompok itu. Contoh yang kerap digunakan adalah orang bermain bola, mereka saling mengoper secara refleks tanpa komunikasi yang

bisa dilihat bentuknya. Ini terjadi karena diantara mereka ada pengetahuan yang sifatnya tidak tertulis. Pengetahuan tacit semacam ini sebenarnya banyak dimiliki oleh masyarakat, yang disebut pengetahuan yang tertanam di dalam hubungan antar manusia. Dan pengetahuan semacam ini biasanya disebut trust atau kepercayaan. Saling percaya dan solider menjadi bagian dari pengetahuan. Paradigma lama berpikir bahwa pengetahuan tidak ada hubungannya dengan solidaritas dan norma-norma. Tapi sekarang makin terbukti bahwa hubungan itu ada.

c. Dimensi *Tacit Knowledge*

Sangkala mengungkapkan bahwa *tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang sangat bersifat pribadi dan juga sangat sulit untuk dibentuk. Selain itu, pengetahuan tacit ini juga sulit dikomunikasikan atau dibagi kepada orang lain.

Jadi, *tacit knowledge* ini dapat diukur dari dua dimensi yaitu:

1. Dimensi Teknis

Dimensi ini mencakup berbagai macam ketrampilan atau keahlian yang sulit diformalkan. Dimensi ini sangat subjektif, dan pemahaman yang dimiliki oleh seseorang tersebut sangat pribadi, intuitif, dugaan, dan inspirasi yang muncul dari pengalaman.

2. Dimensi Kognitif

Dimensi ini terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealism, nilai-nilai, emosi, serta mental sehingga dimensi ini tidak mudah diartikulasikan.

Dimensi ini juga lebih memberikan kesan atau gambaran seseorang terhadap realitas dan visinya ke depan untuk apakah ini, dan apa yang harus dilakukan.

d. Metode Penciptaan *Tacit Knowledge*

Ada metode utama yang umum digunakan oleh berbagai organisasi untuk mengkaptur pengetahuan tacit dari individu dan kelompok. Ketiga pendekatan tersebut adalah wawancara praktik, cerita – cerita dan belajar dari pengamatan.

1) Wawancara praktik

Dua tehnik yang cukup populer untuk mengoptimalkan wawancara praktik yaitu wawancara terstruktur dan cerita.

2) Belajar dari pengamatan

Belajar dari pengamatan dilakukan dengan menghadirkan praktik atau praktisi dengan contoh masalah, scenario atau studi kasus yang akan diselesaikan oleh praktik tersebut.

3) Metode - metode lain

Malhotra mengemukakan satu pendekatan yang cukup komprehensif yang dapat digunakan untuk mengkaptur pengetahuan tacit terutama pada level organisasi. Pendekatan tersebut mencakup empat proses yaitu perpindahan, pembelajaran secara terbuka, pembelajaran ekperimental dan pembelajaran inferensial.

3. *Explicit Knowledge*

a. Pengertian Explicit Knowledge

Menurut Graff dan Jones (1999:3), "*Explicit Knowledge refer to tacit knowledge that has been documented. It has been articulated in formal language and can be much more easily, transferre, among individual*". Dalam pengertian ini pengetahuan explicit adalah pengetahuan yang didokumentasikan. Telah diartikulasikan dalam bahasa yang formal sehingga lebih mudah dipindahkan diantara orang-orang. Sedangkan menurut Nonaka dan Takeuchi, "*explicit knowledge (documented, computer) readily accessible, as documented into formal knowledge resources that are often well organized.*" Pengetahuan explicit adalah pengetahuan yang siap diakses, telah didokumentasikan dalam sumber pengetahuan formal yang telah diorganisir dengan baik. Explicit knowledge merupakan pengetahuan yang dapat diringkas dalam bentuk dokumentasi atas prosedur tertulis yang bertujuan agar mudah dimengerti dan dapat digunakan kembali oleh orang lain. Filemon mengemukakan pendapatnya bahwa explicit knowledge berhubungan dengan dokumen atau sesuatu yang sudah di implementasikan dari hasil pemikiran manusia.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa explicit knowledge adalah pengetahuan yang bersumber dari pengetahuan tacit (tacit knowledge) yang diartikulasikan, di dokumentasikan, dikodifikasi, diorganisir, dalam sebuah media tertentu dengan bantuan IT. Sehingga dapat mudah diakses dan disebarakan ke pihak lain yang memerlukan.

Explicit knowledge dikategorikan menjadi *job procedure* dan *technology*. *Job procedure* merupakan tanggung jawab yang bersifat formal/perintah dalam melakukan hal – hal tertentu. Salah satu bentuk kongkret *explicit knowledge* dari *job procedure* ialah *standart operation procedure*(SOP). Sedangkan teknologi merupakan elemen yang terdapat pada *explicit knowledge* yang dikenal sebagai media yang mempermudah dalam menyebarkan *knowledge*.

a. *Job Procedure*

Secara terpisah pengertian *job* adalah *a responsibility, duty or function*, dan *procedure* adalah *a formal or official order or way of doing things*. Jadi pengertian *job procedure* atau prosedur kerja adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Berdasarkan pernyataan Anshori selaku pihak yang mencetuskan *knowledge management*, salah satu bentuk kongkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*.

Job procedure adalah standar awal untuk mendapatkan derajat kesesuaian suatu produk, dibandingkan dengan harapan-harapan konsumen. Oleh sebab itu, agar suatu jenis pekerjaan dapat menghasilkan produk yang standart dari waktu ke waktu, maka cara – cara menegerjakan untuk menghasilkan produk – produk tersebut juga harus dilakukan dengan cara-cara yang standart pula.

Keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh dengan adanya atau digunakannya *Standard Operation Procedure* adalah: 1) Mempunyai nilai sebagai alat atau saluran komunikasi bagi manajemen dengan para staf dan

para pelaksananya. Melalui *Standard Operation Procedure*, seluruh staf dan karyawan akan mengetahui secara jelas, berusaha untuk memahami tentang tujuan dan sasaran, serta kebijakan dan prosedur kerja perusahaan. Dengan demikian setiap orang dalam organisasi akan menerima pesan yang jelas dari *Standard Operation Procedure* tersebut. 2) *Standard Operation Procedure* juga dapat digunakan sebagai alat atau acuan untuk melaksanakan pelatihan baik bagi para staf dan karyawan, serta bagi karyawan baru. 3) *Standard Operation Procedure* dapat mengurangi waktu yang terbuang, dengan demikian diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja baik bagi manajemen ataupun bagi para staf dan karyawan. Apabila tidak tersedia manual pekerjaan, maka bila terjadi sesuatu kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan harus dicari dahulu jalan pemecahannya, atau didiskusikan dahulu dengan rekan sekerja dan atasannya, dan ini berarti membuang waktu. Lain halnya bila cara penyelesaiannya sudah tersedia secara tertulis, maka akan lebih cepat pelaksanaannya dan waktu lebih banyak dihemat, serta dapat lebih dimanfaatkan untuk menyelesaikan pekerjaan lain. 4) Dengan dibantu oleh pengawasan yang dilaksanakan dalam proses pekerjaan, maka *Standard Operation Procedure* dapat dilaksanakan secara lebih konsisten, dan menjamin terciptanya produk yang standar, sekalipun dikerjakan oleh orang-orang yang berbeda dan waktu pelaksanaan yang tidak bersamaan.

b. *Technology*

Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah

penyebaran *explicit knowledge*. Berdasarkan pernyataan Gillingham dan Roberts awal mulanya *knowledge management* digerakkan oleh teknologi, khususnya *explicit knowledge* yang lebih mudah disusun. Menurut Marwick teknologi bukanlah hal baru dalam *knowledge management*, dan pengalaman yang telah dibentuk oleh para ahli sebelumnya menjadi bahan pertimbangan terbentuknya teknologi itu sendiri. Seiring dengan berjalannya waktu teknologi yang mendukung *knowledge management* akan selalu berkembang dalam bentuk sistem-sistem yang mempermudah proses penyebaran *knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi,

komunikasi serta *sharing knowledge* secara *on line*. Menurut pendapat Merali peralatan seperti intranet dan internet dianggap sebagai sistem *knowledge management* yang utama untuk menjalankan dan mendukung forum diskusi dan praktek. Intranet bukan merupakan jaringan tunggal juga bukan merupakan perangkat yang menghubungkan jaringan-jaringan seperti internet. Nama intranet digunakan sebagai perwujudan dimana standar dan alat-alat dikembangkan dalam internet digunakan untuk menyimpan dan mengirim data perusahaan kepada pengguna dalam jaringan internal.

b. Metode Untuk Penciptaan *Explicit Knowledge*

Pengetahuan dapat disebarkan melalui komunikasi dan interaksi personal. Hal ini umumnya terjadi sepanjang waktu dan sangat efektif. Kodifikasi pengetahuan merupakan tahapan selanjutnya dari pengaruh

pengetahuan. Dengan mengubah pengetahuan ke dalam bentuk yang konkret dan eksplisit, seperti dokumen-dokumen, pengetahuan dapat dikomunikasikan lebih banyak dan lebih luas dibandingkan dengan cara tatap muka secara langsung.

Pengetahuan harus dikodekan agar mudah dimengerti, dipelihara, dan ditingkatkan menjadi bagian dari memori perusahaan. Kodifikasi pengetahuan eksplisit dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu, pemetaan kognitif, pohon keputusan, taksonomi pengetahuan secara manual dan taksonomi pengetahuan secara otomatis.

c. Proses *Knowledge Manajement* Dalam Organisasi

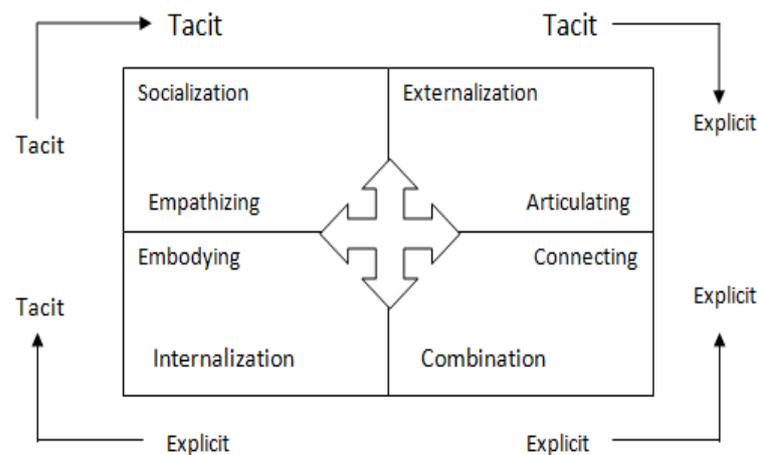
Dalam pengembangan manajemen pengetahuan, Polanyi menyatakan bahwa ia merupakan orang yang pertama memperkenalkan pengetahuan (*knowledge*) yang terdiri dari dua jenis yaitu pengetahuan terbatinkan atau pemikiran pengetahuan (*tacit knowledge*) dan pengetahuan yang sudah terekam dan termodifikasi dalam dokumen (*explicit knowledge*).

Kedua jenis *knowledge* tersebut, oleh Nonaka dan Takeuchi dapat dikonfersi melalui empat jenis, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Dalam kondisi ini, organisasi biasanya menggunakan media berikut ini sebagai sarana komunikasi antar sumber daya manusia yang ada di organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu:

- a Rapat secara berkala.
- b Diskusi secara berkala.
- c Pertemuan bulanan.

- d Intranet.
- e Surat edaran/surat keputusan.
- f Papan pengumuman.
- g Intranet/media massa.

Untuk mendukung proses aktifitas dan pengembangan sumber daya manusia disuatu organisasi yang merupakan perwujudan dari model *socialization, externalization, combination, internalization* (SECI), menurut Nonaka dan Takeuchi, digunakan perangkat teknologi informasi yang ada di organisasi melalui empat cara konversi sebagaimana pada gambar dibawah ini, yaitu:



Gambar 1 Konversi Pengetahuan

Sumber: Nonaka dan Takeuchi dalam Dewiyana (2009, 45)

a. Sosialisasi

Merupakan proses sharing dan penciptaan *tacit knowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung menurut Paul Lumbantobing, (2011:7).

Tacit knowledge disampaikan melalui proses sosialisasi dalam tim kerja (*coaching*), proses diskusi dan kemudahan seseorang untuk menghubungi rekan kerja yang mempunyai kompetensi atau keahlian dalam satu bidang menurut Nurul Indarti, Dhiani Dyahjatmayanti, (2014:59-61).

b. Eksternalisasi

Merupakan pengartiulasian *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui proses dialog dan refleksi. Dengan kata lain, Menerima dan membagikan *knowledge* yang dimiliki seorang individu kepada orang lain agar menjadi *explicit*. Menurut Ismail Nawawi, (2012:60) konsep atau ide yang dimiliki anggota perusahaan dicoba dioperasionalkan, bisa melalui proses *learning by doing*, untuk menghasilkan *technical know-how* yang baru. Hal ini dapat terjadi melalui proses *on the job training* atau simulasi praktikal.

c. Kombinasi

Merupakan proses konversi dari *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru sistemisasi dan pengaplikasian *explicit knowledge* dan informasi. Pada proses *combination* memanipulasi *explicit knowledge* yang dimiliki para individu-individu dengan cara menyortir, menambahkan atau mengkombinasikan diantara beberapa *explicit knowledge*, menjadi *explicit knowledge* yang baru. Hal ini dapat terjadi misalnya melalui melalui proses *on the job training* atau berbagi *knowledge* dan praktek lapangan menurut Nurul Indarti, Dhiani Dyahjatmayanti, dan Ismail Nawawi, (2014:62).

d. Internalisasi

Bentuk proses yang terakhir adalah internalisasi yang terjadi melalui difusi dan penyatuan perilaku baru, pemahaman baru yang kemudian lebih dikenal dengan istilah belajar dengan melakukan (*learning by doing*) menurut Ismail Nawawi (2012:62-63). Pada akhirnya, knowledge yang bersifat *explicit* tersebut dapat dipelajari, dipahami dan dikembangkan sesuai dengan kemampuan masing-masing individu. *Knowledge* yang telah mengalami proses *internalisation*, kembali menjadi *tacit knowledge*, yang kemudian perlu diubah kembali menjadi *explicit knowledge*, demikianlah seterusnya. Melalui siklus ini, dari waktu ke waktu aset *knowledge* perusahaan akan semakin menjadi kaya dan berkembang Menurut Ismail Nawawi, (2012:.8)

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja menurut Kusriyanto (1991) dalam Mangkunegara (2005) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Gomes (1995) dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Selanjutnya definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2005) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan

tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2009:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian *knowledge management* terhadap kinerja adalah kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*) sedangkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) (Mangkunegara, 2005). Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2005), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari dari:

- a) Kemampuan dan keahlian
- b) Latar belakang
- c) Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari:

- a) Persepsi
- b) *Attitude*
- c) *Personality*
- d) Pembelajaran
- e) Motivasi

3. Faktor organisasi yang terdiri dari:

- a) Sumber daya
- b) Kepemimpinan
- c) Penghargaan
- d) Struktur
- e) *Job design*

Menurut Dale Timpe dalam (Mangkunegara, 2005), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan yang tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari: (Mangkunegara, 2005)

1. Aspek kuantitatif meliputi:
 - a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
 - b. Waktu yang dipergunakan
 - c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
 - d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja
2. Aspek kualitatif meliputi:
 - a. Ketepatan kerja dan kualitas kerja

- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c. Kemampuan menganalisis data/informasi
- d. Kemampuan mengevaluasi

2. Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Dharma (2003:335) yang menjadi tolak ukur dari kinerja, yaitu:

- a. Kuantitas
Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- b. Kualitas
Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kuantitatif mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- c. Ketepatan Waktu
Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Tolak ukur tersebut yang nantinya menjadi patokan setiap karyawannya dalam melakukan pekerjaan. Setiap karyawan mampu mengetahui sejauh mana kinerja yang dilakukan dan pantas diberikan oleh karyawan. Ketika karyawan mampu untuk menjalankan pekerjaan sesuai kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu yang diberikan oleh perusahaan maka karyawan berhak memperoleh imbalan yang sesuai dengan apa yang telah mereka lakukan. Kualitas dan kuantitas yang mampu karyawan lakukan melebihi standar perusahaan, karyawan akan mendapatkan imbalan di atas standar perusahaan. Karyawan yang mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan bahkan lebih baik akan membantu perusahaan untuk lebih cepat mencapai tujuan perusahaan.

3. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Dessler (2005:52) ada beberapa alasan untuk menilai kinerja. pertama, penilaian memberikan informasi tentang dapat dilakukannya promosi dan penetapan gaji. Kedua, penilaian memberi suatu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kinerja karyawan. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja kepada para karyawan. Penilaian kinerja juga menjadi dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya.

4. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Agus Sunyoto (1999:1):

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatiba, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Dan menurut pendapat Riva'i (2004:311) suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

- a. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
- b. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk pengembangan karir dan memperkuat hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Sehingga dari teori di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja pegawai pada suatu perusahaan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan SDM dari suatu perusahaan dalam mengelola tugas dari perusahaan untuk tercapainya visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

E. Hubungan antara *Knowledge Management* dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya pada (*Jurusan Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi – Universitas Kristen Petra*) Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. Salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola adalah *knowledge management* (Honeycutt, 2002), yang diukur dengan 3 variabel yaitu *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Dalam prakteknya *knowledge management* dapat menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible asset* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai. Perusahaan perlu mengetahui

sejauh mana *knowledge management* berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya di bidang jasa. Maka dari itu, kinerja karyawan akan diukur melalui 5 kriteria penilaian karyawan, yaitu: *quality*, *quantity*, *timeliness*, *need for supervision*, dan *interpersonal impact*.

Berdasarkan uraian di atas dapat dilihat adanya hubungan dan pengaruh yang jelas antara *knowledge management* terhadap pengembangan karyawan yang dalam penelitian ini berupa kinerja karyawan dimana *knowledge management* dirasa memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, sebab kinerja karyawan tidak tercipta dengan sendirinya. Adanya *knowledge management* dapat menimbulkan kinerja karyawan lebih baik lagi, begitu sebaliknya penilaian kinerja karyawan dapat diberikan kepada karyawan melalui penerapan *knowledge management*.

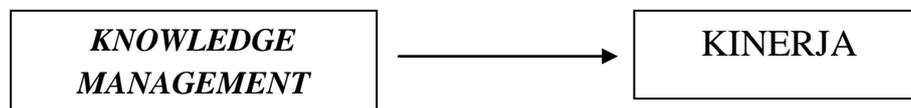
F. Konsep dan Hipotesis

Konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan membuat generalisasi yang khas (Nazir, 2003:123). Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2005:71). Suatu hipotesis dikatakan jawaban sementara karena disusunnya hanya berdasarkan teori yang relevan saja, belum berdasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh dari hasil pengumpulan data. Berdasarkan teoritisasi yang telah dikemukakan dan tujuan teoritis mengenai hubungan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan, maka digunakan dua model hipotesis untuk

memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai hipotesis pada penelitian ini, yaitu:

1. Model Konsepsi

Berdasarkan kajian teori yang telah dipaparkan sebelumnya mengenai pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan, maka penelitian ini digambarkan dalam suatu model konsep seperti ditunjukkan pada gambar:

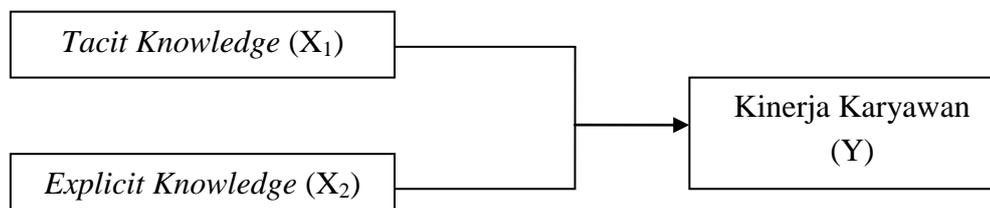


Gambar 2 Model Konsepsi

(Data diolah, 2017)

2. Model Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru harus didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan acuan pengembangan model konsep yang dilanjutkan pada sebuah model hipotesis, maka hipotesis pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 3 Model Hipotesis

(Data diolah, 2017)

Berdasarkan model hipotesis, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1 : Variabel *Tacit Knowledge* (X₁) dan *Explicit Knowledge* (X₂) berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).
- H2 : Variabel *Tacit Knowledge* (X₁) berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)
- H3 : Variabel *Explicit Knowledge* (X₂) berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y)