BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Knowledge Management*

Menurut (Probst, 2001) mengemukaan bahwa *knowledge* adalah keseluruhan bagian dari pengetahuan yang ada dan keterampilan individu yang digunakan untuk memecahkan masalah. *Knowledge management* adalah kebiasaan, keahlian/kepakaran, keterampilan, pemahaman, atau pengertian yang diperoleh dari pengalaman latihan atau melalui proses belajar. (Kosasih, 2003:13)

Hendrik dalam ilmukomputer.com (2003) pengetahuan merupakan data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan serta motivasi dari sumber yang kompeten. Terdapat 2 (dua) tipe pengetahuan, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge, tacit knowledge* adalah sesuatu yang tersimpan dalam otak manusia, sedangkan *explicit knowledge* adalah sesuatu yang terdapat dalam dokumen atau tempat penyimpanan lain selain di otak manusia (Uriarte, 2008).

Namun menurut (Darudiato, 2013) mengemukakan bahwa *knowledge management* terbentuk dari sebuah pengetahuan, dimana pengetahuan terbagi menjadi tiga jenis, yaitu:

1. *Tacit knowledge*

   Merupakan suatu pengetahuan yang tidak mudah digambarkan dan dibagikan, pengetahuan ini berupa suatu pengelaman dan keahlian yang dimiliki oleh masing – masing individu dimana pengetahuan tersebut belum terdokumentasikan, pengetahuan ini didapatkan atau berkembang melalui interaksi dan komunikasi dengan orang lain.

2. *Explicit knowledge*

   Merupakan suatu pengetahuan yang telah berhasil terdokumentasikan, yang memiliki suatu sifat *structural*, sistematis dan mudah untuk dikomunikasikan dan dibagikan kepada orang lain. Pengetahuan ini dapat berupa : buku, jurnal, karya ilmiah, referensi atau lainnya. Pengetahuan ini didapatkan dan berkembang dari isi dan informasi yang ada didalamnya.

3. *Potensial knowledge*

   Merupakan suatu pengetahuan yang digunakan untuk melakukan suatu analisis data dan mengubah data menjadi sebuah pengetahuan. Pengetahuan ini didapatkan dan berkembang dari hasil analisis terhadap data yang ada.

Secara sederhana, (Uriarte, 2008) mendefinisikan *knowledge management* sebagai suatu proses konversi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang kemudian dibagikan kepada anggota dalam sebuah organisasi. Lebih lanjut, Uriarte menjelaskan bahwa *knowledge management* merupakan proses suatu organisasi menciptakan nilai yang bersumber dari asset organisasi yang berbasis pada pengetahuan dan intelektual.

Tujuan *knowledge management* adalah untuk meningkatkan dan memperbaiki pengoperasian perusahaan dalam meraih keuntungan kompetitif dan meningkatkan laba. Konsep *knowledge management* pada sebuah perusahaan juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan cara menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan, dimana pengetahuan merupakan asset yang dapat dikelola sehingga dapat dikomunikasikan dan digunakan secara bersama (Priambada et al, 2010)

Penerapan *knowledge management* menurut (Darudiato, 2013) dalam suatu organisasi atau perusahan dapat membantu terciptanya sebuah proses bisnis yang lebih baik dalam berjalannya sistem. Beberapa manfaat yang dapat diterima dengan adanya penerapan *knowledge management*, seperti:

1. Penghematan waktu dan biaya

   Knowledge management yang diterapkan, dapat membuat organisasi atau perusahaan mengeluarkan waktu ataupun biaya untuk mencari pengetahuan yang sama, setiap terjadinya suatu perubahan SDM didalamnya.

2. Peningkatan asset pengetahuan

   Knowledge management yang telah diterapkan, dapat membantu tiap individu didalam organisasi atau perusahaan tidak perlu mempelajari ulang dari awal lagi, tetapi dengan *knowledge management* ini mereka dapat mempelajarinya dengan cepat, sehingga mampu meningkatkan kompentensi dari tiap – tiap individu.

3. Meningkatkan pengambilan keputusan

   Dengan adanya *knowledge management*, individu didalamnya dapat mendapatkan informasi – informasi atau laporan sebelumnya pada organisasi atau perusahaan, sehingga tidak terjadi suatu keputusan yang salah pada kondisi yang sama.

4. Meningkatkan efesiensi proses dan cara kerja

   Knowledge management dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam mengevaluasi kinerja nya dari periode – periode sebelumnya , sehingga kedepannya dapat diperbaiki dan dikembangkan.

5. Meningkatkan kemampuan dalam berinovasi terhadap produk dan jasa

   Melalui *knowledge management*, organisasi atau perusahaan dapat melakukan analisa dari pengetahuan yang telah dikumpulkan, sehingga dapat mengembangkan tiap produk dan jasa didalamnya.

Jika perusahaan mampu memanfaatkan *knowledge* yang dimilikinya dengan baik, maka perusahaan tersebut akan memiliki *kompetitive advantage* yang akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Ramzy, 2009).

2.1.2 *Personal knowledge*

Pada dasarnya *tacit knowledge* dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2004). *Tacit knowledge* tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang – orang yang bekerja di dalam suatu organisasi.

Menurut Polanyi (1966) dalam Kosasih (2007) *tacit knowledge* secara umum dijabarkan sebagai :

1. Pemahaman dan aplikasi pikiran bawah sadar.
2. Susah untuk diucapkan.
3. Berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman.
4. Berbagi pengetahuan melalui percakapan (*story – telling)*

Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

Menurut Berkeley (1957, p. 23) dalam Natalia & Kosasih (2007) 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 (1995,p. 199) penelitian pada sifat 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 a period of time through seeing and doing things rather than trough studying.* Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal – hal daripada dengan belajar.

2.1.3 *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 konkret dari *explicit knowledge* adalah *standard operation procedure*.

Standard operation procedure atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja. Dengan menggunakan *standard operational procedure* maka tugas – tugas akan semakin mudah dikerjakan.

Oleh sebab itu (Sulastiyono, 2001, p. 244) agar suatu jenis pekerjaan dapat menghasilkan suatu produk yang standard dari waktu kewaktu maka cara – cara mengerjakan untuk menghasilkan produk tersebut juga harus dilakukan dengan cara yang standard pula. Yang diaksudkan dengan produk yang *standard* adalah:

1. Memiliki derajat kesesuain untuk pemakai.
2. Setiap jenis produk yang dihasilkan untuk digunakan, secara konsisten memiliki spesifikasi yang sama

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 pelaksanya. 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 peltihan 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. 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

2.1.4 *Technology*

Technology merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge management.* Berdasarkan pernyatan Gilingham dan Roberts (2006) yang dikutip dalam Natalian dan Kosasih (2007) awal mulanya *knowledge*

management digerakkan oleh *technology*, khususnya *explicit knowledge* yang lebih mudah disusun.

Menurut (Marwick , 2001) *technology* bukanlah hal baru dalam *knowledge management,* dan pengalaman yang telah dibentuk oleh para ahli sebelumnya menjadi bahan pertimbangan terbentuknya *technology* itu sendiri. Seiring dengan berjalannya waktu *technology* yang mendukung *knowledge management* akan selalu berkembang dalam bentuk sistem – sistem yang mempermudah proses penyebaran *knowledge.*

Salah satu *technology* paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah *intranet*, dimana hal ini didasarkan pada kebuituhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara "*on line"*. *Intranet* merupakan salah satu bentuk *technology* yang diterapkan di PT. Techno Multi Utama. *Intranet* atau yang disebut juga internal *internet* menawarkan kesempatan untuk menggunakan telekomunikasi yang maju yang telah dikembangkan dari *internet*. Menurut pendapat (Carrillo, 2004)

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2005; Harsuko 2011).Dilihat dari sudut pandang

ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins, 2001).

Sementara itu menurut Bernandi & Russell 2001 dalam Riani (2011) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Berdasarkan uraian di atas, dengan pencatatan hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya. Maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi. Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Ada beberapa syarat tolak ukur agar kinerja baik, yaitu:

1. Tolak ukur yang baik, haruslah mampu dikukur dengan cara yang dapat dipercaya.

2. Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
3. Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan.
4. Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dini

2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Table 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian/Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan : Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel Oleh : Kosasih & Budiani (2007)	a. Hasil penelitian menunjukan bahwa b. Terdapat pengaruh positif antara *personal knowledge*, *jobprocedure*, *technology* terhadap kinerja karyawan c. Tidak terdapat pengaruh antara personal *knowledge* terhadap *job procedure* d. *Job procedure* merupakan intervening antara *personal knowledge* dengan kinerja	Penggunaan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Penggunaan variabel *personal knowledge, job procedure dan technology* sebagai variabel independen
2	Kajian *knowledge management* dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Oleh : Ratna Indriyati (2008)	Kajian yang dapat disimpulkan dalam prakteknya *knowledge management* dapat enjadi guidance tentang pengelolaan *intangible asset* yang menjadi pilar organisasi dalam menciptakan nilai oraganisasi perlu mengetahui sejauh mana *knowledge management* berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Maka dari itu kinerja karyawan dapat diukur melalui 5 kriteria penilaian	Penggunaan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Penggunaan variabel *personal knowledge, job procedure dan technology* sebagai variabel independen

		karyawan, yaitu: *quality, quantity, timeliness, need for supervision, dan interpersonal impact*		
	Analisis pengaruh penerapan *knowledge management* terhadap efektivitas kinerja karyawan studi kasus : cabang PT. Rahardja Ekalancar, Jln. Daan Mogot Km.1 No.24 Jakarta Barat Oleh : Dona, Ferbiana dan Kifli, Chandra (2010)	Hasil penelitian yang didapatkan adalah penerapan *knowledge management* berpengaruh terhadap efektivitas kinerja karyawan sehingga memberikan hasil yang efisien dan tepat guna yang ada dalam perusahaan.	Penggunaan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Penggunaan variabel *personal knowledge, job procedure dan technology* sebagai variabel independen
	Pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan : Studi pada Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta Oleh : Novealdi (2012)	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa *knowledge management* terdiri dari, *Personal knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *job procedure* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *technology* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan *personal knowledge* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *job procedure*	Penggunaan variabel kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Penggunaan variabel *personal knowledge, job procedure dan technology* sebagai variabel independen

2.2 Kerangka Pemikiran

Subjek dalam penelitian adalah karyawan yang bekerja di PT. Techno Multi Utama. Penerapan *knowledge management* di bagi dalam 2 jenis yaitu *tacit knowledge* yang diukur melalui *personal knowledge*, dan *explicit knowledge* yang diukur melalui *job procedure,* dan *technology*. *Personal knowledge* indikatornya adalah *experience, job procedure indikatornya* adalah pemahaman *standard operation procedure* dan *technology* yang indikatornya adalah penggunaan *intranet*.

2.2.1 Pengaruh *personal knowledge* terhadap kinerja karyawan

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 a 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 dari pada dengan belajar. Semakin karyawan memiliki *personal knowledge* yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kosasih (2007) menemukan bukti empiris bahwa *personal knowledge* berpengaruh secara langsung terhdap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh *job procedure* terhadap kinerja karyawan

Job procedure adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Anshori dalam Kosasih (2007) selaku pihak yang mencetuskan *knowledge management.* Salah satu bentuk konkret dari

explicit knowledge adalah *standard operation procedure*. *Standard operation procedure* atau *procedure* pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas – tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada.

Semakin *job procedure* yang dijalankan sudah sesuia, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Kosasih (2007) menemukan bukti empiris bahwa *job procedure* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

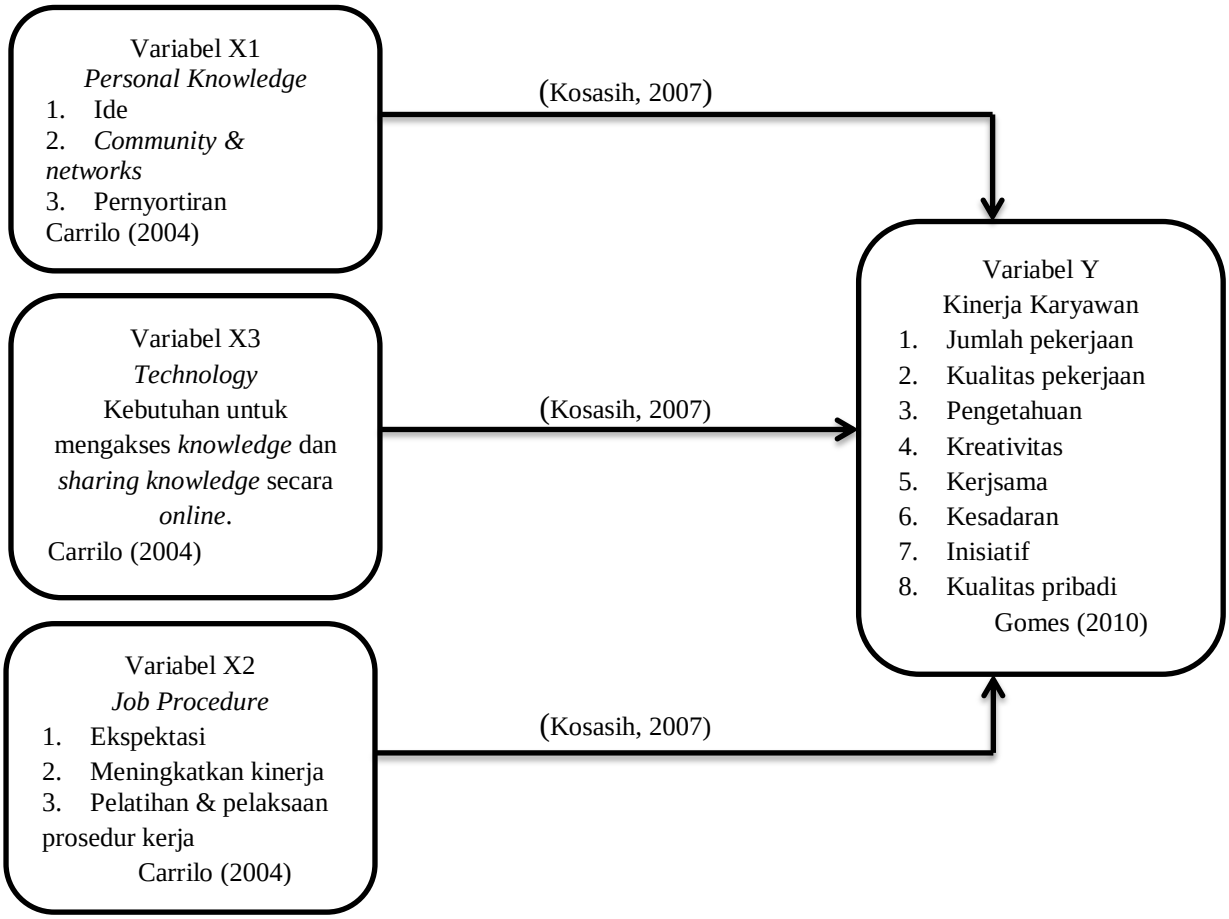
2.2.3 Pengaruh *technology* dengan kinerja karyawan

Technology merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge* (indriyati). Berdasarkan pernyataan Gillingham dan Roberts (2006) awal mulanya *knowledge management* digerakan oleh *technology*, khususnya *explicit knowledge* yang lebih mudah disusun.

Menurut Marwick (2001) *technology* bukanlah hal baru dalam *knowledge management*, dan pengalaman yang telah dibentuk oleh para ahli sebelumnya menjadi bahan pertimbangan terbentuknya *technology* itu sendiri. Seiring dengan berjalannya waktu *technology* yang mendukung *knowledge management* akan selalu berkembang dalam bentuk sistem – sistem yang mempermudah proses penyebaran *knowledge*.

Salah satu *technology* paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah *intranet. Intranet* atau disebut juga internal *internet* menawarkan kesempatan untuk menggunakan

telekomunikasi yang maju yang telah dikembangkan dari *internet*. Semakin canggih *technology* yang digunakan, maka akan mempermudah pekerjaan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Kosasih (2007) menemukan bukti empiris bahwa *technology* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : kajian teori, 2013

Gambar 2.1. Model tersebut terdiri dari tiga variabel independen diantaranya *knowledge management* (*personal knowledge*, *job procedure*, *technology*) serta satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, identifikasi masalah dan tujuan penelitian dapat dikemukakan anggapan sementara secara umum sebagai berikut "Ada pengaruh *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology* terhadap kinerja karyawan di PT.Techno Multi Utama berdasarkan rumusan hipotesis secara umum tersebut dapat dikemukakan beberapa rumusan hipotesis secara khusus sebagai berikut :

1. **Secara Parsial**

H1. $\beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh *personal knowledge* terhadap kinerja.

H1. $\beta \neq 0$ Terdapat pengaruh *personal knowledge* terhadap kinerja.

H2. $\beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh *job procedure* terhadap kinerja.

H2. $\beta \neq 0$ Terdapat pengaruh *job procedure* terhadap kinerja.

H3. $\beta = 0$ Tidak terdapat pengaruh *technology* terhadap kinerja.

H3. $\beta \neq 0$ Terdapat pengaruh *technology* terhadap kinerja.

2. Secara Simultan

$H_0 : \beta_1\beta_2\ \beta_3 = 0$, tidak terdapat pengaruh Variabel Personal Knowledge, job procedure dan *technology* terhadap kinerja.

$H_1 : \beta_1\beta_2\ \beta_3 \neq 0$, terdapat pengaruh Variabel Variabel Personal Knowledge, job procedure dan *technology* terhadap kinerja.