

TESIS

**PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT
PADA KINERJA PEGAWAI DISTRIK JAIR
BOVEN DIGOEL PAPUA**

*Effect Of Knowledge Management On The Performance Of
District Officers Jair Boven Digoel Papua*



OLEH

YUSTISIANUS KAMKEROP WIWARON

A012182048

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

2021

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA KINERJA PEGAWAI DISTRIK JAIR BOVEN DIGOEL PAPUA

disusun dan diajukan oleh :

YUSTISIANUS KAMKEROP WIWARON
A012182048

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **12 DESEMBER 2020** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19750909 200012 1 001



Prof. Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si
Nip. 19600403 198609 1 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Yustisianus Kamkerop Wiwaron
Nim : A012182048
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh Knowledge Management Pada Kinerja Pegawai Distrik Jair Boven Digoel Papua**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 04 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Yustisianus Kamkerop Wiwaron

ABSTRAK

YUSTISIANUS KAMKEROP W. *Pengaruh Knowledge Management pada Kinerja Pegawai Distrik Jair Boven Digoel Papua* (dibimbing oleh Musran Munizu dan Muh Idrus Taba).

Penelitian ini bertujuan mengetahui *knowledge management* dalam meningkatkan kinerja pegawai khususnya di daerah Jair.

Penelitian ini dilaksanakan di Distrik Jair Kabupaten Boven Digoel Papua, antara November - Desember 2019 Penelitian ini didesain berdasarkan tujuan yang ingin dicapai melalui pendekatan deskriptif dan asosiatif yakni menielaskan pengaruh dan berbagai vanabel melalui pengujian hipotesis. Metode penelitian yang digunakan adalah survey. Populasi adalah seluruh pegawai pada Distrik Jair Kabupaten Boven Digoel dengan jumlah pegawai sebanyak 32 dan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh atau sensus sehingga seluruh populasi dalam penelitian ini dianggap sebagai responden yaitu 32 reponden Data dianalisis dengan analisis regresi linier, yaitu metode yang digunakan untuk melihat tingkat pengaruh vanabel bebas terhadap vanabel terikat, baik secara simultan atau bersama-sama maupun secara parsial.

Dari hasil perhitungan uji T secara parsial t hitung untuk vanabel independen berpengaruh positif dan signifikan dan diperoleh F-hitung sebesar 14 817 (tabel 4.6 anova) dan dengan menggunakan level *significance* (taraf signifikan) sebesar 5% menunjukkan bahwa personal *knowledge* (X1). vanabel *job procedure* (X2). Teknologi (X3) berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap vanabel kinerja pegawai (Y). Hasil uji determinasi dan nilai R Square yaitu sebesar 0.614 yang artinya, variabel personal *knowledge*. *job procedure*, teknologi dapat menerangkan vanabel kinerja pegawai sebesar 61,4 % dan sisanya sebesar 38.6 % yang merupakan vanabel lain yang tidak diteliti.. Vanabel personal *knowledge* secara parsial berparuh signifikan terhadap kinerja pegawai yang berarti semakin tinggi personal *knowledge* yang dimiliki maka meningkatkan kinerja pegawai. Kedua. vanabel *job procedure* secara parsial berparuh signifikan terhadap kinerja pegawai. yang berarti semakin baik *job procedure* maka meningkatkan Kinerja pegawai. Ketiga, vanabel teknologi secara parsial berparuh signifikan terhadap kinerja pegawai. yang berarti semakin baik teknologi maka meningkatkan kinerja pegawai. Variabel personal *knowledge*, *job procedure* dan teknologi secara bersama-sama (simultan) berberparuh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: *Employee Planning, Inhibiting Factors, Management Planning.*

Keywords: *Employee planning, inhibiting factors, management planning.*



ABSTRACT

YUSTISIANUS KAMKEROP W. *Influence of Knowledge Management on Employee Performance in Jair Boven Digoel District, Papua* (Supervised by **Musran Munizu and Muh. Idrus Taba**)

This research focuses on knowing knowledge management in improving employee performance, especially in Jair area, which is still quite underdeveloped in terms of developing management competence.

This research was conducted in Jair District, Boven Digoel Regency, Papua, between November – December 2019. This research was designed based on objectives to be achieved through descriptive and associative approaches, namely explaining the influence of various variables through hypothesis testing. Given the research design chosen, the research method used was a survey. The population in this study were all employees in Jair District, Boven Digoel Regency, with 32 employees and the sample used in this research was saturated or census samples so that the entire population in the study were considered as respondents, namely 32 respondents. Data were analyzed by Linear Regression Analysis, which is a method used to see the level of influence of independent variables on the dependent variable, either simultaneously or together or partially.

From the results of the calculation of the T test partially t count for the independent variable has a positive and significant effect and obtained an F-count of 14.817 (table 4.6 anova) and by using the level of significance (significant level) of 5% indicates that personal knowledge (X1), Job variables procedure (X2), technology (X3) simultaneously or jointly affect employee performance variables (Y). The results of the dermination test of the value of the R Square value of 0.614, which means that Personal knowledge variables, Job procedure, technology can explain the employee performance variable by 61.4% and the remaining 38.6% which is another variable that is not examined in this study. Personal knowledge variables partially have a significant effect on employee performance, which means that the higher the personal knowledge that is owned, the increase in employee performance. Second, the variable job procedure partially has a significant effect on employee performance, which means that the better the job procedure will increase employee performance. Third, the technology variable partially has a significant effect on employee performance, which means that the better technology will increase employee performance. And lastly, variables Personal knowledge, Job procedure and technology together (simultaneously) have a significant effect on employee performance.

Keywords: Employee planning, inhibiting factors, management planning



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Pengetahuan (<i>Knowledge</i>)	7
2.2. Pengetahuan Tacit dan Explicit	10
2.3. Knowledge Management.....	13
2.4. Konsep Kinerja.....	23
2.5. Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Pegawai.....	30
2.6. Penelitian Terdahulu.....	33
BAB III METODE PENELITIAN.....	44
3.1. Desain Penelitian.....	44
3.2. Waktu dan Lokasi Penelitian.....	44
3.3. Populasi dan Sampel.....	44
3.4. Teknik Pengumpulan Data	45
3.5. Instrumen Penelitian	45
3.6. Analisis Data	49
3.7. Definisi Operasional.....	53

BAB IV HASIL PENELITIAN	53
4.1. Gambaran umum obyek Penelitian.....	57
4.2. Uji Validitas.....	67
4.3. Uji Reliabilitas	69
4.4. Pengujian Hipotes	76
BAB V PEMBAHASAN.....	81
5.1.1. Pengaruh Personal knowledge Terhadap Kinerja	81
5.1.2. Pengaruh Job procedure Terhadap Kinerja	82
5.1.3. Pengaruh <i>Tecnology</i> Terhadap Kinerja.....	83
5.1.4. Pengaruh Personal knowledge , Job Procedure dan <i>Tecnology</i> secara bersama-sama Terhadap Kinerja.....	84
BAB VI PENUTUP	86
6.1. Kesimpulan.....	86
6.2. Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA.....	89

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengetahuan perihal manajemen menjadi salah satu penentu dalam dunia, struktur pemerintahan, ekonomi ataupun manajemen sebuah perusahaan. Oleh sebab itu proses pemamfaatan dan pendaayagunaannya perlu menjadi acuan disetiap struktur keorganisasian sebuah pemerintahan atau perusahaan untuk menghadapi globalisasi yang makin cepat. Proses – proses itu kemudian dikemas dalam integrasi pengetahuan demi meningkatkan kemampuan sumber daya manusia (SDM) pada setiap distrik ataupun pemerintahan. Pada tahap itulah terma manajemen pengetahuan (knowledge management) berkembang sebagai sesuatu yang strategis dan integral dalam mengelola SDM pemerintahan ataupun organisasi.

Distrik Jair adalah salah satu wilayah kecamatan di Kabupaten Boven Digoel, Papua. Wilayah ini merupakan daerah perbatasan di daerah timur Indonesia. Distrik ini, secara geografis cukup terjangkau dari pemerintah pusat dan provinsi. Perkembangan pelayanan pemerintah pun belum optimal. Akhir – akhir ini, pemerintah pusat memberikan perhatian khusus dalam peningkatan pelayanan, khususnya Sumber Daya Manusia.

Oleh sebab itulah Distrik Jair secara konsisten akan melakukan pengelolaan dan pengembangan SDM pada struktur pemerintahan lewat para pegawainya. Pengembangan ini sedapat mungkin berfokus pada pemberian pelatihan dalam kerangka manajemen pengetahuan yang kemudian diaktualisasikan oleh pemerintah

dalam kegiatan – kegiatan penguatan SDM setiap bulannya. Pengembangan ini dilakukan khusus internal pegawai distrik saja yang diharapkan akan menambah kinerja dan produktivitas kerja pemerintahan.

Menurut Rivai (2005) *performance evaluation* atau evaluasi kinerja atau penilaian kerja (*performance appraisal*), *performance assessment*, *employee evaluation*, *merit*, dan *service rating*, intinya adalah proses yang digunakan oleh institusi usaha untuk menilai performa pekerjaan. Hal itu apabila dilaksanakan dengan efektif, akan berkontribusi nyata dan luar biasa untuk setiap pegawai, SDM, ataupun bagi perusahaan.

Selanjutnya, *performance* pegawai akan sampai pada tahap maksimal jika ditopang dengan pengetahuan yang dimiliki. Peran pegawai atau para pegawai dalam memaksimalkan segala potensi yang mereka miliki akan menjadi nilai tersendiri dalam peningkatan kinerja pemerintah atau institusi pemerintahan. Senada yang diungkapkan Fahmi (2016), sesuatu yang mempengaruhi produktivitas dan efektivitas kerja hari ini bukanlah era informasi, tapi berhingga ke era pengetahuan.

Menurut Lumbantobing, *knowledge management* adalah proses atau kegiatan manajemenisasi sumber daya pengetahuan dari orang per orang yang berada pada sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Dari pengertian tersebut, terjadi aktivitas mengumpulkan, *sharing*, dan mengkapitalisasi pengetahuan untuk mengembangkan kinerja, gerak dan kesuksesan sebuah institusi ataupun struktur pemerintahan. Dengan demikian, *knowledge management* memungkinkan suatu proses terstruktur – sistematis yang diharapkan menciptakan, mengorganisasikan, hingga memanfaatkan pengetahuan individu demi kebaikan bersama.

Telah terjadi lompatan dan progres yang sangat cepat dalam dunia pengetahuan dan teknologi di akhir abad 21 ini. Perkembangan ini sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam dunia kerja. Semakin kompleks wilayah kerja, maka manajemen pengetahuan yang dibutuhkan juga semakin tinggi dan luas. Hal ini juga akan mempengaruhi kinerja setiap pegawai untuk berkompetisi dan berkembang.

Gerak kompetisi dan perubahan cara kerja yang semakin dinamis ini mengharuskan inisiasi perubahan cara pandang dari kompetisi sumber daya ke kompetisi pengetahuan sebagai sebuah paradikma alternatif. Diantara dua hal ini terjadi hal yang kontradiktif, dimana teori sumber daya memusatkan perhatiannya pada kemampuan dan keunggulan sumber daya alam, dan yang meliputinya. Sedangkan teori yang kedua berpusat pada keunggulan ilmu pengetahuan, teknologi dan dinamika sumber daya manusia dalam sebuah institusi. Dalam manajemen sumber daya manusia, dituntut untuk bisa mengelola secara efektif sumber daya pengetahuannya. Pengelolaan manajemen pengetahuan bisa menjadi episentrum bagi institusi dan organisasi untuk berdaya saing.

Mengembangkan level, status dan target kualitas pendidikan di Distrik Jair untuk bisa berkompetisi ataupun tampil dengan lebih maju menuntut Distrik Jair menyusun langkah strategis sesuai dengan karakter dan potensi lingkungannya agar dapat mengantisipasi pertumbuhan di dunia pendidikan dan peningkatan mobilitas masyarakat yang ditandai dengan upaya peningkatan pada produk dan layanan jasa. Langkah strategis tersebut perlu didukung oleh kekuatan individu-individu yang memiliki peran yang sangat penting dalam institusi.

Penelitian ini penting dilakukan mengingat bahwa beberapa pegawai belum sepenuhnya mempraktikkan knowledge management karena belum mengetahui bahwa knowledge management mampu meningkatkan kinerja pegawai khususnya di daerah Jair yang masih cukup terbelakang dalam persoalan pengembangan kompetensi manajemen. Sebagaimana yang dituliskan Honeycutt (2012) dalam membidani kinerja yang positif, sebuah institusi dituntut memiliki sistem yang positif juga. Keadaan ini tidak terjadi dalam SOP yang sederhana tetapi bertaut langsung kepada *stakeholder* yang membidangi sumber daya manusianya. Dalam ilmu manajemen dikenal sebuah alat yang fokus kepada kemampuan intelektual dan kreativitas sebagai modal besar yakni *knowledge management*, manajemen pengetahuan ini memiliki 3 dimensi yakni pengetahuan individu (*personal knowledge*), pengetahuan atas prosedur kerja (*job procedure*), dan penguasaan teknologi (*technology*). Realita *knowledge management* ini mampu mendeskripsikan dan mengarahkan aset yang *intangible* menjadi kekuatan institusi untuk memperoleh tujuan organisasi dan nilai lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis sejauh mana variabel dalam *knowledge management* ini mampu berdampak nyata terhadap kinerja pegawai Distrik Jair, Kabupaten Boven Digoel, Papua.

1.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, maka dapatlah dirumuskan masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian yakni :

1. Apakah *personal knowledge* (X_1), berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Distrik Jair Kabupaten Boven Digoel?
2. Apakah *job procedure* (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Distrik Jair Kabupaten Boven Digoel?
3. Apakah *technology* (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Distrik Jair Kabupaten Boven Digoel?
4. Apakah *personal knowledge* (X_1), *job procedure* (X_2) dan *technology* (X_3) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Distrik Jair Kabupaten Boven Digoel?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh *personal knowledge* (X_1), terhadap kinerja pegawai pada Distrik Jair Kabupaten Boven Digoel.
2. Menganalisis pengaruh *job procedure* (X_2) terhadap kinerja pegawai pada Distrik Jair Kabupaten Boven Digoel.
3. Menganalisis pengaruh *technology* (X_3) terhadap kinerja pegawai pada Distrik Jair Kabupaten Boven Digoel.
4. Menganalisis pengaruh secara bersama-sama *personal knowledge* (X_1), *job procedure* (X_2) dan *technology* (X_3) terhadap kinerja pegawai pada Distrik Jair Kabupaten Boven Digoel.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat :

1. Bagi pemerintah distrik, penelitian ini bermanfaat dalam mengembangkan *knowledge manajement* sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai.
2. Bagi pegawai, penelitian ini memberikan tambahan pengetahuan mengenai pentingnya *knowledge management*, baik bagi pengembangan karir secara individu maupun secara keseluruhan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengetahuan (*Knowledge*)

Jika menyinggung mengenai pengetahuan maka kita mengenal begitu banyak definisi mengenai pengetahuan (*knowledge*). *Knowledge* menurut Romhardt (2013) adalah semesta kognisi dan keahlian yang dimiliki oleh individu untuk menyelesaikan realitasnya. Secara sederhana pengetahuan bisa dikatakan sebagai kemampuan individu untuk melakukan sesuatu secara tepat .

Terdapat beberapa definisi pengetahuan yang dikenal luas. Diantaranya adalah sebagai berikut :

"Kesatuan arus yang terjadi oleh bersatu padunya pengalaman individu, nilai yang dianut, kesatuan informasi dan pemahaman secara radikal yang berkontribusi untuk menilai dan menyatukan pengalaman-pengalaman baru dan segenap informasi". *Davenport and Prusak (2018)*

"Sebuah proses yang dinamis yang menguji keyakinan seseorang dalam suatu kebenaran. Pengetahuan diciptakan oleh suatu aliran informasi yang terkait pada keyakinan dan komitmen dari seseorang. Pengetahuan pada hakekatnya sangat terkait dengan tindakan manusia". "*A dynamic human process of justifying personal belief toward the truth. Knowledge is created by the very flow of information, anchored in the beliefs and commitment of its holder. Knowledge is essentially related to human action*" *Nonaka and Takeuchi (2014)*

"Pengetahuan adalah satu susunan keyakinan dari seseorang, mengenai hubungan sebab dari fenomena-fenomena yang ada". "*Knowledge is the set of*

beliefs held by the individuals about casual relationship among phenomenon”
Sanchez and Heene (1997)

“Pengetahuan terdiri dari kenyataan-kenyataan, kebenaran dan keyakinan, sudut pandang dan konsep, penilaian dan harapan, metodologi dan bisa mengerjakan. Pengetahuan terkumpul dan terkait satu dan lainnya sejalan dengan waktu, sehingga tersedia untuk dapat dipakai untuk menyelesaikan masalah dan situasi tertentu”. *“Knowledge consists of facts, truths and beliefs, perspectives and concepts, judgments and expectations, methodologies and know-how. Knowledge is accumulated and integrated and held over a longer periods to be available to be applied to handle specific situation and problems”.* Wiig (1995).

Terdapat beberapa definisi-definisi lainnya mengenai pengetahuan. Definisi yang diberikan oleh Nonaka dan Takeuchi (2014) adalah yang paling umum dipakai saat ini dalam tulisan-tulisan manajemen pengetahuan (*knowledge management - KM*), dan konsisten dengan definisi pengetahuan yang dipakai dalam tesis ini.

Brooking (2014) menyatakan Bahwa Banyak orang sering yang secara tidak tepat mencampur pengertian data, informasi dan pengetahuan, sehingga terjadi kebingungan mengenai pengertian yang benar. Kamus Oxford mendefinisikan data sebagai “ kenyataan-kenyataan dan statistik yang digunakan sebagai acuan atau analisis”. Hal ini mencakup angka-angka, suara, gambar yang dihasilkan dari pengukuran atau observasi (Hislop, 2005).

Informasi adalah data yang disusun secara sistematis sedemikian sehingga menciptakan suatu pola tertentu (Jashapara, 2015). Tapi pengetahuan melebihi data dan informasi. Pengetahuan adalah informasi yang bisa

dilakukan. Artinya, pengetahuan memungkinkan seseorang untuk menentukan hubungan-hubungan antara kejadian-kejadian yang kemudian memberikan arti tertentu untuk memahami data dan informasi (Hislop, 2005).

Pengetahuan dimulai dari suatu individu yang kemudian diperluas ke tingkat organisasi (Nonaka, 2014). Nonaka memisahkannya menjadi 2 dimensi dari pengetahuan: pertama, dimensi individu, dimana seseorang menciptakan ide-ide. Kedua, dimensi ontologi di mana terjadi interaksi komunitas (interaksi sosial diantara individu-individu) berbagi dan mengembangkan pengetahuan.

Melalui berbagi pengetahuan di mana seorang individu mengembangkan konteks untuk ide-idenya yang sudah terbentuk sebelumnya, sebuah pengetahuan baru dapat terbentuk. Dengan demikian, saat suatu pengetahuan terbentuk, maka bukan hanya individu saja yang memilikinya, namun berlanjut ke tingkat komunitas atau organisasi.

“Penciptaan pengetahuan organisasi, dengan demikian, perlu dipahami sebagai suatu proses dimana pengetahuan yang diciptakan seorang individu secara organisasi dibesarkan sebagai bagian dari sistem pengetahuan diorganisasi tersebut”. *“Organizational knowledge creation, therefore, should be understood as a process that ‘organizationally’ amplifies the knowledge created by individuals and crystallizes it as part of the knowledge system of the organization (Nonaka, 1996).*

Teori Nonaka menyatakan bahwa meskipun seseorang menciptakan suatu tingkat pengetahuan, proses sosiallah yang mengubah pengetahuan individu tadi menjadi pengetahuan organisasi.

2.2. Pengetahuan Tacit dan Explicit

Peninjauan lebih detail dan mendalam secara epistemologi dan filosofis dari pengetahuan tidak tercakup dalam penelitian ini. Terdapat kontra pendapat mengenai apakah pengetahuan dapat diklasifikasikan atau tidak. “....Adalah suatu kesalahan untuk mengasumsikan bahwa pengetahuan yang tertanam dalam diri seseorang, dalam pikirannya, dalam budaya dan pemahaman dapat dipisahkan. Pengetahuan adalah sesuatu yang kompleks dan multirupa, dapat muncul di suatu kondisi tertentu atau abstrak, implisit atau eksplisit, terdistribusi atau individual, secara fisik maupun mental, berkembang atau status, terucapkan maupun terpikirkan” (Blacker, 1995).

1. Pengetahuan *Tacit*(*Tacit Knowledge*)

Salah satu bagian penting dalam memahami sudut pandang mengenai pengetahuan *tacit* ini datang dari Nonaka (2014) menekankan, bukan hanya keberadaan dari pengetahuan *tacit*, namun nilai yang diberikannya kepada organisasi.

“Pengetahuan *tacit* sebagian terdiri dari kemampuan teknis, sesuatu yang informal, tertanam dalam kemampuan yang tertangkap dalam ”tahu-bagaimana”...disaat bersamaan, pengetahuan *tacit* memiliki spektrum kognisi. *Tacit* ini merupa pondasi mental, keyakinan dan pandanganyang inheren pada diri seseorang, sehingga tidak mudah untuk diucapkan”. “*Tacit knowledge consists partly of technical skills-the kind of informal, hard-to-pin-down skills captured in the term “know-how”.....at the same time, tacit knowledge has an important cognitive*

dimension. It consists of mental models, beliefs and perspectives so ingrained that we take them for granted, and therefore cannot easily articulated them (p.98)

Namun demikian pengetahuan *tacit* haruslah dilihat sebagai suatu yang melengkapi pengetahuan eksplisit dan bukan sebagai hal yang bertentangan. "Pengetahuan *tacit* dan pengetahuan eksplisit tidaklah terpisah secara total namun sesuatu yang saling mendukung. Mereka saling berinteraksi dan saling mengubah dalam suatu tindakan-tindakah dan kegiatan manusia" (Nonaka 2014). Pengertian ini mengubah cara pandang organisasi terhadap pengetahuan. Organisasi kadang sulit mengucapkan mengapa dan apa yang organisasi kerjakan selama ini.

Pengetahuan *tacit* sangat penting dalam penciptaan pengetahuan."Pengetahuan diciptakan oleh interaksi antara pengetahuan *tacit* dan pengetahuan eksplisit" (Nonaka, 2014). Dengan demikian jika hanya pengetahuan *tacit* saja, maupun pengetahuan eksplisit saja akan menciptakan kondisi stagnan dimana organisasi akan terlalu tergantung oleh salah satu bentuk pengetahuan. Kondisi ini sangat tidak diinginkan karena akan menghalangi proses terciptanya inovasi dan potensi pengetahuan baru yang mungkin muncul tidak terbentuk dalam organisasi.

2. Pengetahuan eksplisit (*Explicit Knowledge*)

Salah satu pengertian umum mengenai pengetahuan adalah hubungannya dengan jumlah data dan informasi, atau dengan kata lain, sesuatu. Beberapa penulis mendefinisikan pengetahuan eksplisit sebagai sesuatu yang dapat diekspresikan oleh tulisan. Hal tersebut terlepas dari *personality* dan sangat mengarah kepada spesifikasi teknis (Lathi, 2000). Karena hal tersebut bersifat akurat dan secara formal

tertulis, sehingga pengetahuan tersebut muncul bersama sebuah produk, paten, laporan-laporan, buku-buku manual, *dataBase*, media elektronik, dan sejenisnya (Choo 2000: Haldin-Herrgard 2001). Keberadaannya secara fisik membuat pengetahuan eksplisit ini lebih mudah dibagi dan disebarakan terlebih dalam era teknologi dan informasi yang cepat seperti pada jaman sekarang ini.

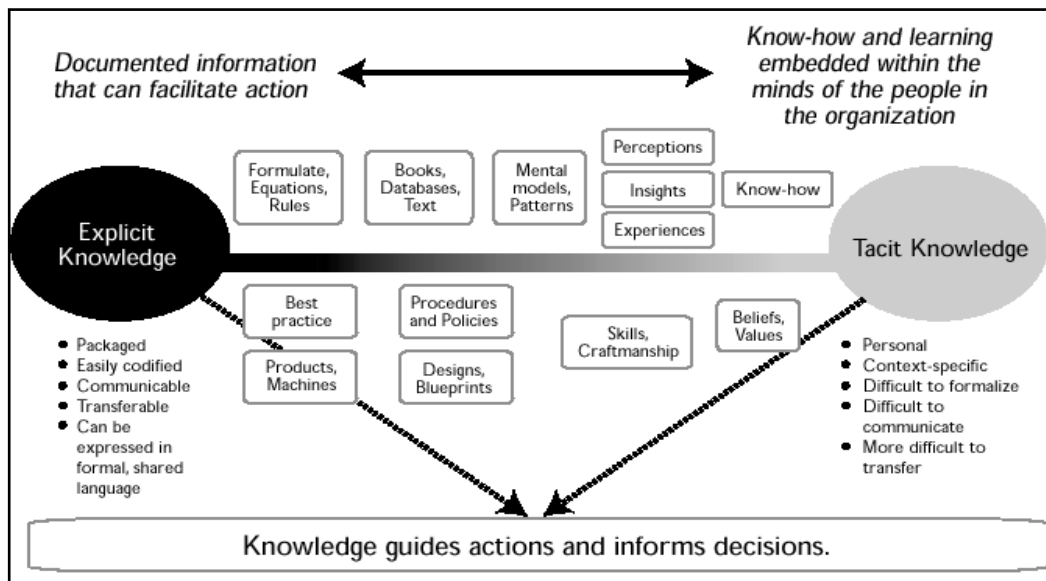
Menurut DeLong (2018), bahwa metode yang paling populer dalam berbagi pengetahuan adalah melalui dokumentasi, wawancara dan *training*. Pengelolaan pengetahuan ini fokus pada isi dimana kodifikasi praktis dilakukan untuk menyusun pengetahuan dalam struktur yang mudah dimengerti (Kalling & Styhre 2017). Beberapa hal dari awal pengkondisian yang penting untuk jalur ini adalah kemampuan dan kemudahan dalam mencari dan mendapatkan informasi.

Pengetahuan eksplisit dan pengetahuan *tacit* memiliki beberapa perbedaan. Perbedaan ini dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 1. Beda antara pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit (De Long, 2017)

PENGETAHUAN TACIT	PENGETAHUAN EKSPLISIT
Tidak dapat diekspresikan dan diubah menjadi kode tertentu	Dapat diubah menjadi bentuk dan kode tertentu
Subyektif	Obyektif
Personal / dalam diri seseorang	Bukan dalam diri seseorang
Memiliki konteks khusus	Tidak memiliki konteks khusus
Sulit untuk dibagi	Mudah untuk dibagi

Udeaja (2018) dengan baik memberikan visualisasi perbedaan pengetahuan *tacit* dan pengetahuan eksplisit seperti gambar dibawah. Terdapat beberapa metode yang dipakai untuk menangkap dan mentransfer pengetahuan dari suatu bentuk ke bentuk lainnya. Perubahan dari pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan eksplisit dan sebaliknya dapat divisualisasikan di bawah.



Gambar 1. Aksi- aksi Panduan Pengetahuan dan Menginformasikan Keputusan(De Long, 2018)

2.3. Knowledge Management

Knowledge Managemetent (KM) adalah sebuah konsep yang relatif baru dan menurut Beckham (1999) ilmu ini diperkenalkan oleh Karl Wiig pada suatu konferensi ditahun 1986. Selama beberapa tahun manajemen pengetahuan memiliki beberapa sebutan namun saat ini sudah umum digunakan. Namun pada saat berbicara tentang konsepnya, saat ini sulit mendapatkan definisi yang jelas dan tetap. Beberapa penulis menggambarkan Bahwa manajemen pengetahuan adalah

suatu proses dalam mendapatkan pengetahuan yang benar bagi individu yang benar pada saat yang benar untuk mencapai tujuan suatu institusi(Sverlinger 2010). Tabel di bawah mendeskripsikan beberapa definisi dari manajemen pengetahuan.

PENULIS	PENGERTIAN MANAJEMEN PENGETAHUAN (KM)
Wiig (2014)	<i>knowledge management</i> adalah suatu usaha membangun secara runtut, terdeskripsi dan bebas, dalam mengembangkan dan mengaplikasikan pengetahuan untuk mencapai kebenaran atau tujuan yang berhubungan dengan informasi dari institusi, dan keuntungan dari aset pengetahuannya
HibBard (2011)	<i>knowledge management</i> adalah suatu proses menangkap keahlian-keahlian yang dimiliki perusahaan dimanapun itu berada – dalam dataBase, document-document, dalam pikiran seseorang – dan mendistribusikannya kemana pun yang memerlukannya untuk mendapatkan timBal Balik maksimum untuk perusahaan
O'Dell and Grayson (2012)	<i>knowledge management</i> menerapkan pendekatan-pendekatan yang sistematis untuk menemukan, mengerti dan menggunakan pengetahuan untuk mencipatakan suatu nilai
Van der speek and spijkervert (2010)	<i>knowledge management</i> adalah sistem kontrol dan manajemen dari pengetahuan dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi
Sverlinger (2010)	<i>knowledge management</i> terdiri dari inisiatif-inisiatif yang dilakukan organisasi untuk menciptakan dan mentransfer pengetahuan.

Tabel 2. Definisi-definisi manajemen pengetahuan, (Sverlinger 2010).

Knowledge management memerlukan hubungan yang lebih kuat pada strategi fundamental dari suatu perusahaan. Pengetahuan yang berorientasi strategi dalam meliBatkan beberapa sumber seperti : pelanggan, kompetitor, *supplier*, pembuat peraturan, teknologi, dll. Manajemen dapat melihat strategi yang dimiliki sekarang

untuk memilah-milah mana pengetahuan yang mestidikuasaisehinggasukses, atau dapat melihat pengetahuan yang dimiliki sekarang kemudian menentukan strategi apa yang cocok untuk berhasil.

Davenport (1999) menyarankan Bahwa memasukkan pengetahuan dalam proses formulasi strategi akan bermanfaat terhadap seluruh tipe perusahaan, dan bila *knowledge management* diarahkan untuk mencapai keunggulan stratejik akan bergantung pada beberapa hal :

- a. *Knowledge management* harus dapat menciptakan suatu inovasi strategik. Sebagai contoh menggunakan metode dan *software* secara bersamaan sehingga lebih produktif dibanding kompetitorinya.
- b. *Knowledge management* dapat memberikan kontribusi pada pelaksanaan strategi dalam perusahaan. Dalam penelitiannya, Davenport menemukan Bahwa salah satu perusahaan farmasi yang lebih agresif dan inovatif dalam melakukan pendekatan penciptaan-pengetahuan (*knowledge creation*) mendapatkan lebih banyak untuk dibanding kompetitorinya.
- c. Perusahaaan-perusahaan juga dapat mendapatkan keunggulan dengan menambahkan pengetahuan pada jasa yang mereka jual.
- d. Dengan menggunakan pengetahuan dan *Knowledge management*, perusahaan juga dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan melakukan proses-proses yang non startegik dengan baik. Seandainya perusahaan dapat menggunakan pengetahuan *supplier* untuk memperbaiki proses pengadaan, membagi pengetahuan finansialnya dan membagi pengetahuan

tentang sumber daya manusia dan sistem informasi, maka perusahaan mungkin mendapatkan keunggulan dari para pesaingnya.

2.3.1. Jenjang Knowledge Management System (KMS)

Ada 5 jenjang yang harus dilalui dari aktualisasi *Knowledge Management System*, yakni:

a Tahap 1

Pada tahap awal, pondasi dari *knowledge management* sudah harus dipahami. *Knowledge management* dengan *information management* mestilah dapat dibedakan oleh individu di dalam sebuah institusi. Dilain hal, potensi keunggulan yang dimiliki oleh *knowledge management* sudah harus didiskusikan dan menjadi perhatian utama institusi. Pada tahap ini belum didapatkan alat ukur dan alat evaluasi untuk *knowledge management*.

b. Tahap 2

Tahap 2 menjelaskan bahwa tugas utama *knowledge management* haruslah diaplikasikan. Gerakan dan perilaku dari tiap divisi dan bagian kerja di dalam institusi mulai dirasakan, dan pola dari *knowledge management* sudah memiliki kata sepakati. Kerja-kerja untuk mengeksplor lebih dalam tentang *knowledge* telah menjadi fokus utama institusi, dan secara aktif digaungkan kepada para pegawai di institusi. Tahap ini mengejewantahkan pola dari *knowledge* yang dimiliki institusi telah memiliki wajah, dengan tujuan pengetahuan-pengetahuan baru yang hadir pada *repository knowledge institusi*. Tahap ini memiliki alat ukur kualitatif yang diperuntukkan untuk mengawasi aplikasi *knowledge management* dalam sebuah institusi.

c. Tahap 3

Pada tahap berikutnya, individu-individu pada bagian *knowledge management* telah disepakati, dan pengalokasian anggaran telah dilakukan untuk mengembangkan *knowledge management*. Tahap ini mengindikasikan, seluruh kerja dari pemerolehan *knowledge* yang berada pada *knowledge innovation*. *Knowledge innovation* dilakukan perusahaan untuk mengkomodifikasi informasi, ide, nilai dan pengetahuan baru, bersatu padunya pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki institusi, dan hadirnya inovasi dan temuan, yang membantu perusahaan untuk pembuatan produk dan jasa yang kreatif dan inovatif. Tahap ini, alat ukur utamanya dilakukan secara kualitatif, ditopang oleh alat ukur kuantitatif dalam mengukur aktivitas *knowledge management* secara efektif dan efisien.

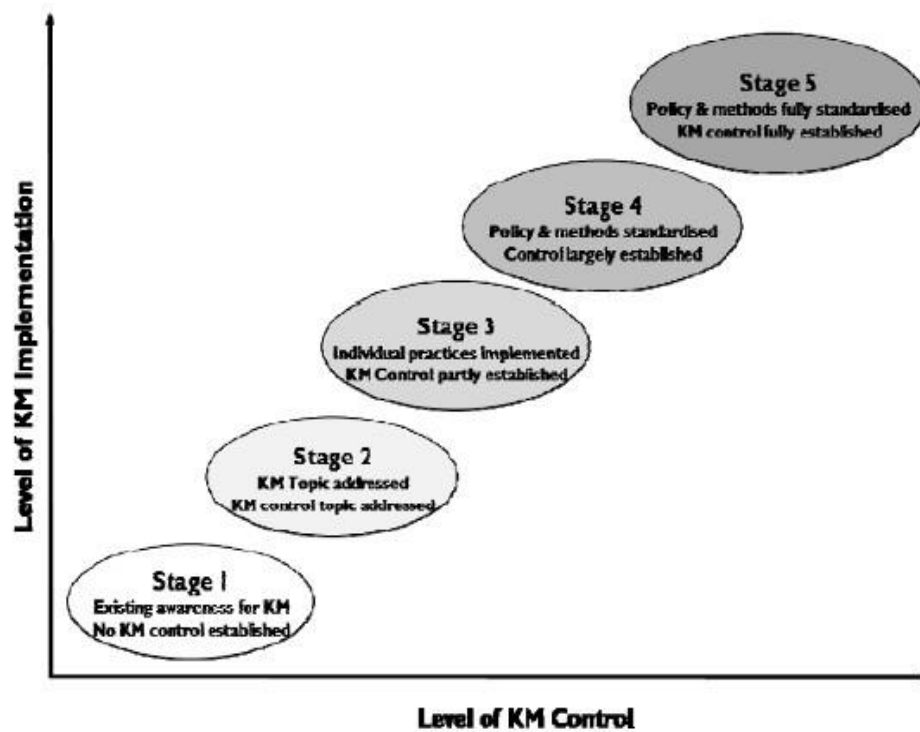
d. Tahap 4

Tahapan ke 4 ini, *knowledge management* telah menjadi fokus dari proses bisnis sebuah institusi. *Knowledge dissemination* mulai dikerjakan, dan digaungkan di institusi. Tugas utama *knowledge dissemination* adalah mengembangkan strategi aktif dalam menyebarkan pengetahuan yang dimiliki institusi, dan bagaimana cara mengeksplorasi *explicit knowledge* yang dimiliki sebuah institusi menjadi *tacit knowledge* para pegawai dalam sebuah institusi. Fokus yang diharapkan dari tahap ke 4 ini yakni kinerja manajemen pengetahuan yang dilihat dari sisi efisiensi, apakah telah

maksimal, atau malah melampaui [erencanaan institusi. Pada tahap ini dilakukan kombinasi alat ukur kualitatif dan kuantitatif.

e. Tahap 5

Jenjang akhir pada KMS ini mengharuskan sebuah *knowledge management* telah berperan aktif dan menjadi bagian dari strategi utama institusi. Tahap ini mengindikasikan sebuah institusi harus mengaplikasikan *knowledge automation*, yang melibatkan teknologi informasi dan sistem yang mutakhir dengan menyeluruh untuk mengontrol kerja pengetahuan. Inti dari tahap akhir ini adalah massifikasi keunggulan KMS dalam efisiensi, keefektifan, dan pengembangannya dari bagian manajemen pengetahuan sebuah institusi. Pada tahap ini sudah dikenal *Key Performance Indicator* atau (*KPI*) yang dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif dalam menghitung aplikasi dari sistem *knowledge management*.



Gambar 2. Model Kedewasaan *Knowledge Management* (Turner, 2019)

2.3.2 Tahapan Implementasi *Knowledge Management*

Implementasi *Knowledge Management* memiliki 5 tahap (Albert, 2011). Kelima Tahap itu adalah :

a. Tahap Inisiasi (*Initiating*) :

1. Membangun pola pikir urgensi *knowledge management* pada unsur pimpinan.
2. Menemukan dan mengklasifikasikan sumber masalah, tujuan bisnis dan kesempatan.
3. Membangun Tim yang kuat.
4. Merumuskan visi, menciptakan strategi.
5. Mendiskusikan dan menggaungkan visi.

6. Mengajak staf bergerak sesuai dengan arah visi.
7. Membuat perencanaan strategi dan aplikasi jangka pendek.
8. Memberlakukan sistem *punishment & reward* bagi staff yang berprestasi.

b. Tahap Evaluasi (*Evaluating*):

1. Melakukan evaluasi dan analisis *intangible assets* institusi
2. Melakukan evaluasi dan analisis *tangible assets* institusi
3. Melakukan evaluasi dan analisis infrastruktur institusi.
4. Melakukan penyesuaian antara *Knowledge management* dengan *Business Strategy* yang dimiliki institusi,
5. Menentukan *key success factors* (KSF) dalam desain *knowledge management*

c. Tahap Analisa, Perancangan, dan Improvisasi :

1. Merancang arsitektur *knowledge management* dan mengintegrasikannya dengan infrastruktur institusi
2. menganalisa dan mengklasifikasi *knowledge management*.
3. Membangun tim khusus *knowledge management*.
4. Merancang cetak biru *knowledge management* institusi dan membangun infrastruktur KMS mulai dari jaringan perangkat lunak, aplikasi komputer dan *Big Data* Institusi.
5. Melakukan uji coba, desain cetak biru *knowledge management* diimplementasikan, dan dikonfigurasi ke kanal-kanal dan modul KMS.

d. Tahap Deployment, dilakukan dengan metodologi *results-driven incremental* (RDI), serta membangun gerak yang peka terhadap dinamisasi dan budaya institusi.

- e. Tahap Pengukuran dan pengembangan (*Counting&Improvement*), tahap ini dilakukan dengan menggunakan *knowledge managementscorecard* untuk menilai dan mengembangkan institusi.

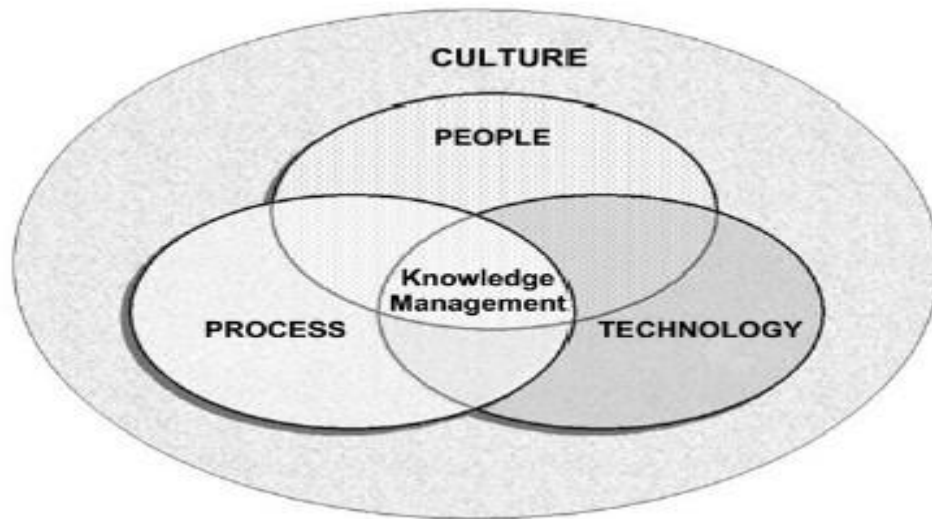
2.3.3. Fungsi KM

Knowledge management memiliki fungsi bagi sebuah institusi menurut Frappo (2010), yakni:

- a. Intermediasi. intermediasi yaitu sebagai proses transfer pengetahuan antarapemilik pengetahuan dan yang membutuhkan pengetahuan. Fungsi ini digunakan untuk melakukan *link & match* antara penyedia pengetahuan dan pencari pengetahuan. Dengan kata lain intermediasi ini bertugas untuk memastikan hadirnya efisiensi dalam transfer pengetahuan.
- b. Eksternalisasi yaitu proses perpindahan pengetahuan dari nalar individu ke penyimpanan digital, dengan algoritma tertentu.
- c. Internalisasi adalah proses mengekstrak pengetahuan dari data base digital, menfilter sesuai dengan kebutuhan pengguna dan menyampaikannya kepada pengguna pengetahuan. *Knowledge* kemudian disajikan sesuai dengan kebutuhan pengguna. Fungsi ini bersinggungan dengan proses interpretasi data.
- d. Kognisi adalah kemampuan *Knowledge Management System* untuk memformulasi keputusan yang dihasilkan atas pengetahuan yang telah disimpan.
- e. Pengukurannya yaitu fungsi *knowledge management* untuk melihat, memetakan dan mengevaluasi pengetahuan institusi dan menghasilkan solusi.

2.3.4. Variabel *Knowledge Management*

Knowledge management menurut Bhat (2013) terdiri dari beberapa variabel, yakni: *people*, *process*, dan *technology*. Tiga variabel dasar *knowledge management* yaitu *people*, *process*, dan *technology* adalah variabel inti yang memiliki urgensi dalam menghasilkan keberhasilan aplikasi *knowledge management* tersebut. Dengan kata lain *knowledge management* adalah hasil integrasi dari *people* dan *process*, yang dibalut *technology*, untuk melakukan transfer informasi, pengetahuan, dalam mengembangkan kinerja institusi. Parcell (2001) membuat sebuah model integrasi ini dengan memperlihatkan keberhasilan *knowledge management* ditinjau dari gerakan interaktif dari ketiga variabel tersebut.



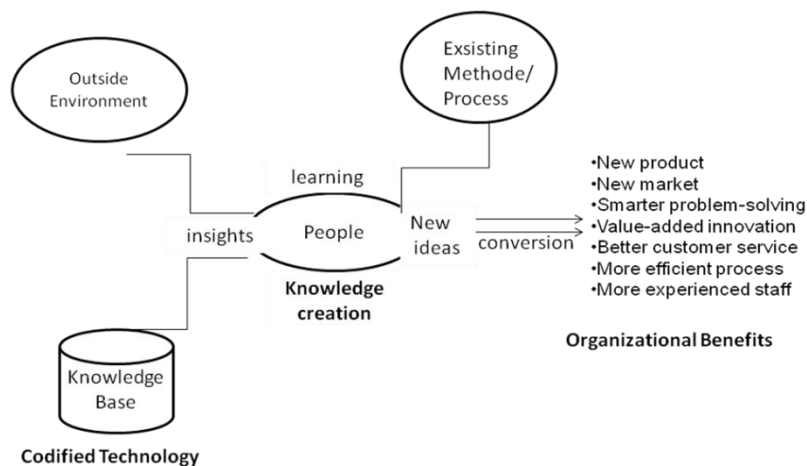
Gambar 3. Model Integrasi Interaktif *knowledge management*. (Bhat, 2013)

People, adalah variabel utama yang berkontribusi langsung kepada *knowledge management*. Fungsi dari *people* memiliki urgensi untuk menghasilkan dan mentransfer *knowledge*. Variabel ini sangat menentukan keberhasilan bagi sebuah

manajemen pengetahuan. Hal ini didasari bahwa *knowledge management* faktor manusia adalah subjek sekaligus objek bagi *knowledge management*.

Process, variabel ini adalah bagian penting dari strategi *knowledge management*. Proses diartikan sebagai sebuah arus yang melakukan kerja transfer pengetahuan dari individu ke media penyimpanan digital dan melakukan kerja mengekstraksi pengetahuan tersebut untuk di distribusikan kembali kepada pengguna informasi.

Technology, adalah variabel yang menjadi wadah bagi interaksi antara *people* dan *process* secara efektif. Variabel ini adalah sebuah *tools* yang menjamin keberlangsungan dalam manajemen pengetahuan, alat ini terdiri dari alat input pengetahuan, alat penyimpanan pengetahuan, dan alat output bagi sistem *knowledge management*. Variabel ini adalah variabel stimulus dalam *knowledge management*.



Gambar 4. Knowledge Management dan Inovasi
(Award dan Ghaziri , 2004)

2.4.Konsep Kinerja

2.4.1. Kinerja pegawai

Kinerja menurut Simamora (2011) Kinerja adalah sebuah ketercapaian standar sebuah tugas atau pekerjaan yang dapat dibuktikan langsung dengan hasil dari tujuan pekerjaan tersebut.Kinerja dari kacamata Nawawi (2013) dilihat sebagai sebuah hasil jerih payah secara kreatif yang menghasilkan karya, baik *tengibel* maupun *intengible*.

Sebuah kinerja mengindikasikan pencapaian kerja oleh individu pada posisi kerjanya dengan syarat khusus yang kemudian dievaluasi secara khusus pula.Keberhasilan kinerja individu sangat bergantung pada kecerdasan, karakter, keahlian, kerjasama, *leadership*, kesiapan, mental, kreatifitas dan motivasi. Robins (2000) sendiri menuliskan tentang kinerja dimana kinerja pegawai bertemupadunya keahlian dan inisiasi seorang pegawai yang menghasilkan karya bagi pekerjaannya. Semakin buruk keahliannya maka akan berbanding lurus dengan hasil yang didapatkannya. Selain inisiasi, kepandaian dan keterampilan sangatlah penting untuk bisa mencandra kinerja seorang pegawai.

Kinerja dapat dijelaskan sebagai sebuah bentuk kewajiban dan tugas bagi setiap pegawai atau indivisu pada sebuah institusi yang akhirnya akan meningkatkan keunggulan institusi itu. Kewajiban dan tanggung jawab itu harus diiringi oleh kemampuan dan keahlian pegawai yang berada pada institusi tersebut.

Dalam merengkuh keberhasilan sebuah visi institusi, sudah selayaknya pegawai dan institusi dalam melakukan kerja-kerjanya perlu memperhatikan standar operasional prosedur secara maksimal. Institusi yang kemudian membawahi bagian-bagian dalam sistem kerjanya haruslah bersinergi dalam mencapai visi institusi tersebut yang kemudian harus ditopang dengan efektifitas kinerja dari pegawai dan institusinya. Sangatlah tepat kiranya dibangun relasi yang kuat antara kinerja pegawai dan kinerja institusi. Semakin baik kinerja pegawai maka hasilnya akan berbanding lurus dengan kinerja institusi.

Kinerja seperti yang dikatakan oleh Prawirosentono (2012) sebagai sebuah rangkaian karya kerja yang mesti diraih oleh individu dan beberapa individu pada sebuah institusi, melalui tanggung jawab dan kewajiban tugasnya masing-masing, untuk meraih visi institusi dengan tepat, dan berdasarkan aturan perundang-undangan yang berlaku dan berkhidmat pada prinsip-prinsip moral dan etis.

Melalui penjelasan di atas dapatlah ditelusuri bahwa untuk meraih visi atau kinerja sebuah institusi akhirnya bisa diraih ketika terdapat kerja sama yang kuat dan dukungan oleh sub-sub sistem ataukah para pegawai dengan melakukan kinerja yang positif. Dengan demikian, kinerja sebuah institusi bisa dievaluasi dengan melihat kinerja individu-individu dalam institut tersebut.

Selain itu jika menyinggung penilaian pada sebuah kinerja adalah sebuah cara untuk mengukur secara sah atas hasil pekerjaan individu yang dilaksanakan oleh seorang supervisor. Hasil dari proses penilaian ini kemudian diberikan kepada pimpinan dan pegawai tersebut kemudian diinput ke dalam basis data kepegawaian.

Penilaian pada prestasi kerja juga dikemukakan oleh Martoyo (2003) bahwa *performance appraisal* sebagai sebuah bentuk aplikasi untuk menilai dan mengukur keberhasilan kerja seorang pegawai.

Proses menilai prestasi kerja, adalah proses pengukuran yang runtut dan memiliki sistem terhadap kemampuan dan keahlian kerja seorang pegawai dibantu oleh motivasi, keunggulan, dan inisias seorang pegawai dalam usahanya membangun kemampuan pribadinya untuk kepentingan institusi. Hal yang patut diperhatikan dalam penilaian kinerja adalah keahlian dan keunggulan dalam melaksanakan tugas kerja, karakter dalam menjalankan tugas dan lainnya. Hasil positif dari hasil penilaian prestasi kerja selayaknya disematkan pada pegawai yang mencapai performa, memenuhi tanggung jawab, taat peraturan, memiliki motivasi, kuat lahir batin, bersemangat dan memiliki kemampuan pengembangan pribadi dalam menunaikan kerjanya, dan lain-lain.

Sebuah perusahaan atau pemerintahan dalam penyelenggaraan kegiatan kerjanya haruslah dilakukan dengan sistematis, berdasarkan pada visi dan misi yang transformatif. Wujud dari tugas sebuah instansi pemerintah untuk bertanggung jawab pada pencapaian kinerja institusi dalam manajemen aset yang dimilikinya mulai dari input, proses, output, riset dan *developing process*, dilaksanakan lewat wadah publik yang dikenal dengan proses akuntabilitas kinerja.

Kinerja disebut sebuah karya oleh Nawawi (2013), yakni sebuah hasil dari pekerjaan, secara *tengibele* maupun *intengible*. Seorang pegawai perlu diberikan peluang untuk mengupgrade kinerjanya walau ia sudah memiliki kemampuan dasar sebelumnya. Proses ini dilakukan serta merta menjadi solusi dalam menangani

masalah dari sebuah kinerja, atau ancaman yang menjadi penghalang untuk seorang pegawai untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

Dessler (2010) ingin mempertegas perlunya proses penilaian kinerja seorang pegawai dilatarbelakangi oleh :

- a. Proses penyediaan data yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam proses pengambilan keputusan dalam bentuk pemberian punishment dan reward.
- b. Memberikan wadah dan peluang pada para pegawai untuk bersama-sama melakukan proses saling mengukur dan mengkritik karakter dan kerja pegawai dalam kesehariannya.

Proses menilai kinerja pegawai memberikan efek positif bagi pegawai dalam melakukan perencanaan bagi dirinya dan melakukan perbaikan pada divisi-divisi pelaporannya. Dari hal inilah kinerja dirujuk sebagai sebuah keberhasilan atau titik yang diraih oleh seorang pegawai pada pekerjaan tertentu dengan prinsip-prinsip penilaian tertentu yang dinilai dan diukur oleh tim penilai kinerja. Pada proses penilaian kinerja, penilaian tidak bersifat dari tampilan luar saja akan tetapi keseluruhan bagian dari pekerjaan yang meliputi beberapa elemen seperti keunggulan kerja, ketekunan, kedisiplinan, relasi kerja dan berbagai elemen khusus yang ada.

Robbins (2001) menjelaskan beberapa elemen penting dalam penilaian kinerja. Proses penilaian ini menjadi urgen untuk dilakukan sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap kerja para pegawai. Dalam penilaian ini, penilaian kinerja mencakup beberapa hal antara lain :

- 1) *Teamworking*

- 2) *Leadership*
- 3) Hasil Kerja
- 4) Keahlian teknis
- 5) Konsistensi dengan penugasan
- 6) Semangat Kerja
- 7) Durabilitas Kerja
- 8) Keisiplinan

Ada 3 Prilaku dasar yang diungkapkan Simarmora (2016) yang penting dilihat dalam melakukan penilaian kinerja menuju kepada institusi yang efektif yakni :

1. Mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki dengan jangka waktu tertentu. Sebuah institusi mesti dengan kuat melakukan kontrol atas kedisiplinan, waktu kerja, rotasi, dan kemampuan kerja pegawainya.
2. Standar operasional prosedur sebuah pekerjaan dan hasil yang efektif dan efisien.
3. Beberapa perilaku yang inovatif dan kreatif, seperti :
 - a. Relasi kerjasama antara pegawai, saling bahu membahu bersama dengan rekan kerja mereka dalam meraih visi institusi.
 - b. Memberikan perlindungan, asuransi dan keamanan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
 - c. Ide yang membangun, para pegawai mestinya diberikan ruang untuk menghadirkan ide atau fikiran kreatif dalam membangun institusi.

- d. Belajar dan melatih diri, bagaimana seorang pegawai melakukan kegiatan peningkatan diri dengan melakukan kursus atau pelatihan bagi dirinya sendiri sebagai tanggung jawab kepada institusi.
- e. Membangun keunggulan, tiSetiap pegawai mesti melakukan proses pengembangan diri sebagai sumbangsih bagi organisasi, baik bagi dirinya maupun publik.

Russel (2000) sebenarnya telah menjelaskan 5 alat ukur yang ddigunakan dalam penilaian kinerja yaitu :

a. Kualitas kerja.

Persentasi keberhasilan gerak kerja yang menghampiri kesempurnaan dengan melakukan cara-cara ideal yang sesuai dengan jenis kerja dengan menggenapi visi yang dicita-citakan institusi.

b. Kuantitas kerja

Tingkat atau nilai yang dinyatakan dalam jumlah yang dicapai oleh pekerja yang memilki ukuran seperti rupiah, satuan barang, kelipatan aktifitas yang dikerjakan.

c. Efisiensi Waktu

Tingkat keseuaian waktu kerja dengan waktu yang telah diberikan, bagaimana cara memaksimalkan waktu yang diberikan dan mengalokasikan waktu sisa untuk pekerjaan yang lain.

d. EfektifitasKerja

Adalah derajat alokasi dan fungsi aset institusi yang dikapitalisasi untuk mencapai tujuan atau keunggulan institusi dan meminimalisir kegagalan institusi dalam mengelola sumberdayanya.

e. Kemandirian

Derajat kemampuan kerja seorang pegawai secara pribadi dalam melakukan kerjanya dengan tidak melibatkan pegawai lainnya.

As'ad (2010) dengan jelas menambahkan elem yang digunakan pada proses penilaian kerja terdiri dari beberapa hal yaitu : kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi waktu, posisi, kedisiplinan, dan kesehatan dan keselamatan kerja.

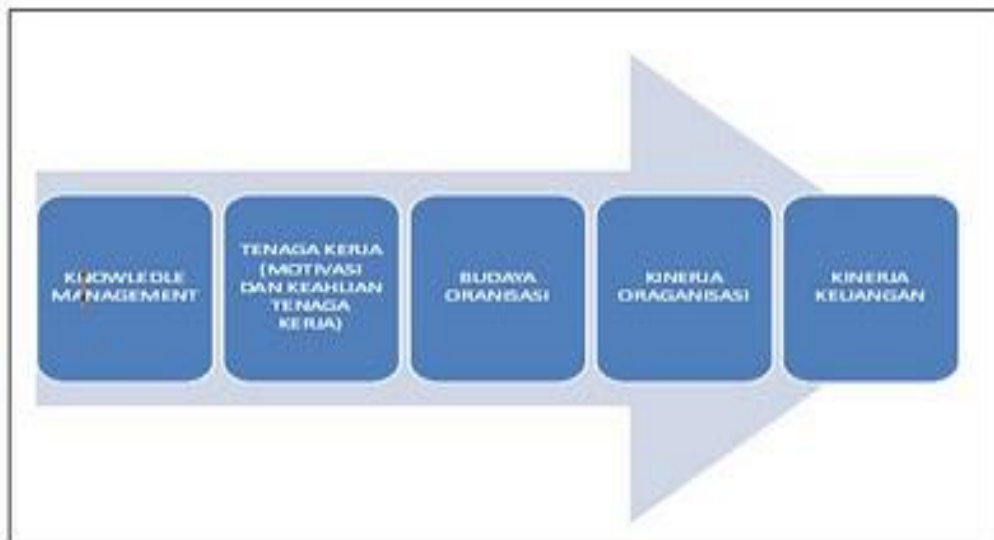
2.5. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai

Interaksi antara knowledge manajemen dan kinerja pegawai digambarkan oleh Honeycutt (2012) dengan melihat bagaimana cara mendapatkan kinerja yang baik, seyogyanya institusi mesti memiliki sistem yang tepat. Cara kerja seperti ini tidak hanya sebatas sebuah prosedur tetapi menuntut keterlibatan individu-individu dalam instansi tersebut. Dalam proses kerja manajemen ada istilah yang kita kenal alat yang memfokuskan pengetahuan sebagai sebuah sumber daya utama yakni *knowledge management*. *Knowledge Management ini* memiliki 3 variabel utama yakni *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Pada proses praktisnya *knowledge management* haruslah menjadi pemandubagaimana ia mengelola *Integible asset* yang menjadi kekuatan utama institusi meraih visi dan harapannya.

Soedjono (2016) berhasil memperlihatkan kajiannya tentang hal ini dimana terdapat signifikansi atas pengaruh *culture* institusi terhadap kinerja institusi, terdapat signifikansi pengaruh dari kinerja institusi terhadap pegawai, terdapat signifikansi pengaruh dari budaya instansi pada kepuasan pelanggan, tidak terdapatnya signifikansi pengaruh dari budaya institusi pada kinerja institusi terhadap kepuasan.

Pada penjelasan berikutnya Djokosantoso (2013), termaktub bahwa hadirnya sebuah relasi antara budaya korporasi dengan kinerja institusi. Kualitas variabel pada budaya institusi berbanding lurus hasilnya dengan kinerja institusi tersebut. Pegawai yang telah mengetahui secara menyeluruh akan prinsip institusi akan pastinya akan mewujudkan menjadi karakter institusi itu. Prinsip-prinsip dasar itu akan mengubah aktivitas kerja mereka, akhirnya terbentuklah kinerja pegawai tersebut. Dengan hadirnya dukungan SDM, *job proceduredan* kemampuan teknologi, strategi institusi, dan modal, maka akan memberikan kontribusi positif bagi institusi. Pengaruh budaya institusi terhadap kinerja dapat terlihat dari contoh kasus, seperti Gojek yang berorientasi pada perubahan, inovasi produk dan motivasi untuk unggul.

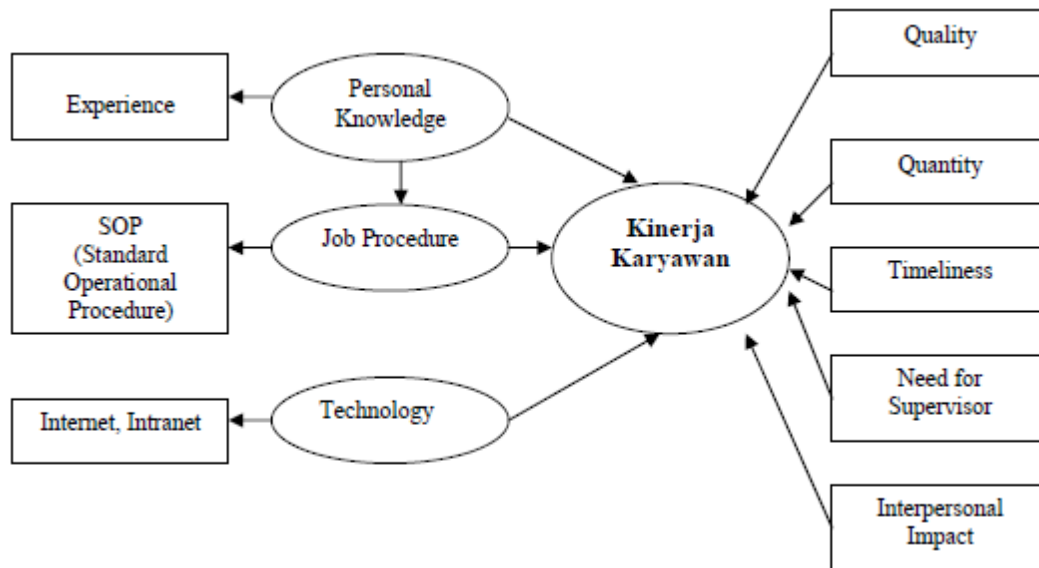
Ali Baba, salah satu *start-up* terbaik di dunia, memiliki prinsip *Humble, though, communicative* dan prinsip yang hadir dimana perusahaan mencoba untuk merangkul konsumen dan bekerjasama dengan yang lain. Bisa terlihat dengan jelas Bintoro (2002) bersama Chatman dan Bersade (1997) telah menjelaskan akan prinsip institusi yang baik berbanding lurus dengan kinerja institusi.



Gambar 10. Skema *Knowledge Management* dalam Peningkatan Kinerja institusi

Tiwana A. (2010) menjelaskan bahwa *Knowledge management* adalah sistem yang mengelola ide, pengetahuan, dan informasi sebuah institusi dalam membangun visi dan meraih kemampuan bersaing yang unggul dan hasil kerja yang maksimal. *Knowledge management* sangatlah urgen, karena berkontribusi langsung pada manajemen operasional dan proses melayani, mengembangkan kompetensi individu, menjaga lalu lintas *knowledge* dan kreatifitas dalam menghasilkan produk. *Knowledge management* dapat meningkatkan keahlian dan motivasi kerja sehingga menciptakan budaya organisasi yang mendorong peningkatan kinerja organisasi.

Kosasih dan Budiani (2007) mengukur *knowledge management* pengaruhnya terhadap kinerja pegawai melibatkan 3 variabel yaitu *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*.



Gambar 11. Hubungan antara *knowledge management* dengan kinerja pegawai(Kosasih dan Budiani, 2007)

2.6. Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang mengamati tentang *knowledge management* diantaranya sebagai berikut.

1. Poerwati (2003)

Meneliti tentang pengaruh pengalaman terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Dengan menggunakan analisis SEM, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Hasil lainnya adalah profesionalisme sebagai variabel perantara berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

2. Suhardi (2003)

Meneliti tentang analisis penerapan knowledge management (KM) dan learning organization (LO) dalam organisasi. Dengan menggunakan analisis faktor, analisis Varian (ANOVA) dan Analisis regresi berganda, hasil penelitian diantaranya bahwa aspek teknologi informasi yang lemah tidak dapat meningkatkan kinerja *knowledge management*, karena teknologi merupakan alat jaringan kerja dan informasi dalam memudahkan akses informasi dan pembelajaran. Kurangnya pelatihan bagi pegawai terkait kerja tim berpengaruh terhadap kinerja LO. Pola hubungan antara *knowledge management* dengan LO menunjukkan hubungan yang signifikan. Sistem *knowledge management* yang dikembangkan memungkinkan perusahaan untuk menerjemahkan proses pembelajaran organisasi menjadi suatu *knowledge* yang menambah nilai belajar. Jika suatu sistem pembelajaran yang dilakukan secara berkelanjutan memungkinkan perusahaan membangun kapasitas dan kompetensi baru di antara pegawainya mau pun terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan di dalam suatu entitas bisnis.

3. Sunarta (2005)

Meneliti tentang analisis faktor-faktor yang memengaruhi pemanfaatan teknologi informasi dan pengaruh pemanfaatan teknologi informasi terhadap kinerja individual. Dengan menggunakan metoda SEM, hasilnya diperoleh bahwa pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individual, hal ini menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi di lingkungan Dinas Pendapatan Daerah Tingkat I dan II Propinsi Bali ditinjau

dari intensitas atau frekuensi penggunaan dan jenis *software* yang dikuasai oleh pengguna memiliki pengaruh yang positif dalam memperbaiki atau meningkatkan kinerja individu

4. Yuliazmi (2005)

Mengambil judul Penerapan *Knowledge Management* pada Perusahaan Reasuransi Nasional Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi adanya *knowledge management* pada perusahaan agar dapat membentuk suatu sistem dalam meningkatkan peran pegawai perusahaan Reasuransi Nasional. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitik dengan menyajikan rangkuman hasil survei dalam bentuk tabulasi dan transkrip. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan *Focus Group Discussion* (FGD). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem *knowledge* berbasis *web* dapat diterapkan pada perusahaan Reasuransi Nasional yang nampak dari dukungan infrastruktur teknologi informasi yang ada. Selain itu, budaya *sharing knowledge* dari pegawai dapat ditingkatkan untuk lebih mensukseskan penerapan sistem *knowledge management* dan peningkatan kinerja pegawai perusahaan Reasuransi Nasional di masa yang akan datang.

5. Haryanti (2006)

Meneliti tentang analisis faktor-faktor yang menjadi predictor organisasi pembelajar untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan menggunakan metode SEM, hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan, aliran informasi, visi dan strategi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi pembelajaran. Selanjutnya, organisasi

pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi pelatihan dan pengembangan, aliran informasi, visi dan strategi maka akan semakin meningkat kinerja pegawai melalui organisasi pembelajaran.

6. Soetjipto (2007)

Meneliti tentang pengaruh faktor pendidikan, pelatihan, motivasi dan pengalaman kerja terhadap kinerja kepala desa. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengalaman kerja secara parsial maupun dominan berpengaruh signifikan terhadap kinerja kepala desa.

7. Siregar dan Suryana (2007)

Meneliti tentang pemanfaatan teknologi informasi dan pengaruhnya terhadap kinerja individual. Dengan metode regresi linier berganda, hasilnya penelitian diantaranya pemanfaatan teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja individual pada Kantor pelayanan Pajak Pratama Denpasar Barat.

8. Kosasih dan Budiani (2007)

Meneliti tentang pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai. Dengan menggunakan *Path Analysis* dan *Structural Equation Modeling* (SEM), hasilnya menunjukkan bahwa *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, namun *personal knowledge* dan *job procedure* secara tidak langsung memengaruhi kinerja pegawai, ada pengaruh yang signifikan antara *personal knowledge*

terhadap *job procedure*, dan faktor yang paling dominan memengaruhi kinerja pegawai adalah *technology*.

9. Pinem (2010)

Meneliti tentang pengaruh budaya organisasi dan standar operasional prosedur terhadap kinerja perawat. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, hasilnya menunjukkan bahwa penerapan SOP berpengaruh terhadap kinerja perawat. Variabel penerapan SOP merupakan variabel paling dominan memengaruhi kinerja perawat.

10. Yenni S. (2010)

Mengambil judul *Knowledge Management* dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kota Ambon. Sampel penelitian ini adalah Pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kota Ambon yang berjumlah 33 orang (sampel jenuh). Data dianalisis dengan menggunakan regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Knowledge Management* sudah dilakukan oleh Pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kota Ambon dan terbukti memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,73.

11. Saragih (2011)

Meneliti tentang pengaruh *learning organization* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai. Dengan menggunakan analisis regresi berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel *learning organization* dan kompetensi terhadap kinerja pegawai baik

secara parsial mau punbersama-sama.Hasil uji t menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja pegawai.

12. Natalia dan Razak (2011)

Mengambil judul Pengaruh *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai, menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan *technology* berpengaruh secara parsial dan dominan terhadap kinerja.

13. Novealdi (2012)

Mengambil pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja pegawai (studi pada Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. *Personal Knowledge* berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *job procedure*.

14. Setiorini (2012)

Meneliti tentang faktor-faktor *knowledge management* yang berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan Universitas Hasanuddin, menggunakan analisis regresi berganda. Dengan hasil Uji F adalah *personal knowledge*, *job procedure*, *learning organization* dan *technology* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kependidikan.Hasil Uji t terhadap *personal knowledge* dan *job procedure* diketahui tidak berpengaruh signifikan terhadap

kinerja individu. Hasil Uji t terhadap *learning organization*, dan *technology* diketahui berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu.

15. Maria Ulfa (2012)

Meneliti tentang pengaruh knowledge management terhadap peningkatan kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandara Sultan Hasanuddin Makassar. Peneliti menggunakan system analisis regresi berganda. Hasilnya *Knowledge management* yang terdiri dari *personal knowledge* (X_1), *job procedure* (X_2), dan *technology* (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (PERSERO) Bandara Sultan Hasanuddin Makassar.

2.7 Kerangka Pikir

Pencapaian tujuan atau prestasi kerja suatu organisasi hanya dapat dicapai sebagaimana yang diharapkan bila didukung oleh unit-unit kerja atau individu-individu yang terdapat di dalamnya membentuk kerja sama yang dapat menghasilkan kinerja yang baik. Oleh karena itu, kinerja organisasi dinilai dengan cara menilai kinerja para pegawai yang terdapat pada unit-unit kerja atau individu dalam organisasi bersangkutan.

Salah satu upaya peningkatan kinerja adalah menerapkan *knowledge management* dalam setiap lini perusahaan, sebagaimana Honeycutt (2012) mengemukakan bahwa 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*, 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.

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat *personal*, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2004 dalam Kosasih dan Budiani, 2007). Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

Tacit knowledge harus diartikulasikan atau dengan kata lain disosialisasikan pada semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi. Individual yang bekerja dalam organisasi bergabung menjadi satu kesatuan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan organisasi. *Sense of team* harus ditekankan dalam hal ini karena bukan bentuk kelompoknya yang ditonjolkan melainkan perasaan memiliki sebagai satu kesatuan yang diutamakan. Taggar (2002) dalam Ana Mariana menyatakan bahwa kinerja kreatif individual akan meningkat melalui perilaku kelompok yang memfasilitasi pembagian informasi. Setiap tindakan difokuskan pada kepentingan bersama untuk meningkatkan kinerja organisasi. Begitu pula dengan perlakuan terhadap *tacit knowledge* yang dimiliki masing-masing individu harus diartikulasikan dengan baik.

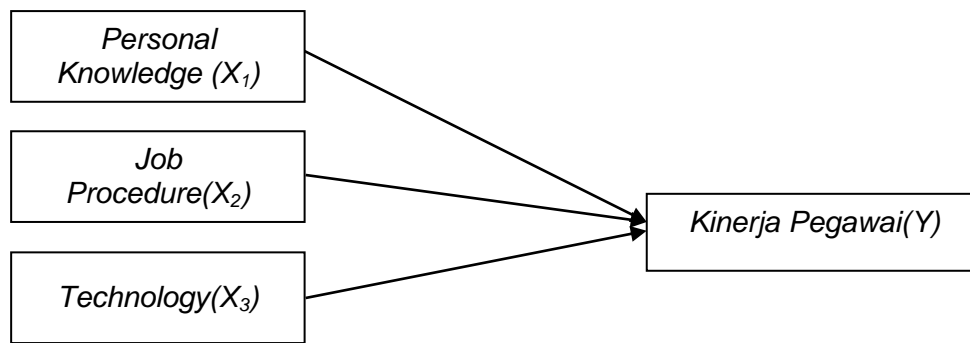
Salah satu cara termudah dalam merubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* adalah “*Systemize the Routine and Humanize the Exception*”. Cara ini dianggap yang termudah karena yang diperlukan para pemilik usaha sebenarnya hanyalah pengamatan seksama terhadap aktivitas-aktivitas rutin operasional perusahaannya dan kemudian dicatat alur prosesnya serta dirubah dalam bentuk hard-copy. Dengan cara ini, secara otomatis aktivitas rutin ini sudah menjadi sebuah sistem dan dengan cara dicatat lalu dibuat dalam bentuk hard-copy nya, hal ini akan dijadikan komitmen bersama dan pedoman formal bagi para siapa saja yang bersangkutan dengan aktivitas tersebut. Namun, tidak semua hal dapat dieksplisitkan secara mentah-mentah, dan selaku pemilik usaha yang bijaksana, kita harus dapat memilah-memilah *knowledge* mana saja yang dapat di eksplisitkan dan sebaliknya kita harus dapat pula menemukan, memahami dan memaklumi jika ada hal-hal yang tidak dapat dieksplisitkan.

Explicit knowledge bersifat *formal* dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2004, dalam Kosasih dan Budiani, 2009). Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap pegawai dapat mempelajarinya secara *independent*. *Explicit knowledge* dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology*. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. 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, dimana tugas-tugas akan semakin

mudah dikerjakan dan pengguna jasa akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada. Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*.

Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet/internet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara "on line". Intranet/internet adalah jaringan komputer yang khusus untuk penggunaan pada lingkungan di dalam batasan suatu organisasi. Manfaat dari penggunaan intranet/internet ini antara lain adalah penyebaran informasi antar sesama pegawai dapat dilakukan lebih cepat, mudah dan efektif, tidak terikat oleh program atau perangkat keras tertentu. Hal ini dikarenakan halaman intranet dapat diisi dengan petunjuk cara bekerja pada setiap divisi, panduan menggunakan suatu alat, serta daftar istilah teknis yang mungkin perlu dipahami oleh para pegawai. Halaman intranet juga bisa digunakan untuk meminta umpan balik atau saran dan kritik dari pegawai, menyebarkan berita intern perusahaan, dan sebagainya. Dengan demikian, intranet dapat dimanfaatkan untuk mendidik dan melatih para pegawai perusahaan

Berdasarkan penjelasan dari tinjauan teori di atas, maka disusun kerangka konseptual penelitian dalam bentuk paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 12. Kerangka Pikir

H. Hipotesis

Berdasarkan landasam teoritis dan penelitian terdahulu, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

1. Di duga *personal knowledge* (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Distrik Jair Kabupaten Boven Digoel
2. Di duga *Job procedure* (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Distrik Jair Kabupaten Boven Digoel
3. Di duga *technology* (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Distrik Jair Kabupaten Boven Digoel
4. Di duga *personal knowledge* (X_1), *job procedure* (X_2) dan *technology* (X_3) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Distrik Jair Kabupaten Boven Digoel