

# **TESIS**

**PENGARUH PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT  
TERHADAP KUALITAS PELAYANAN PADA KANTOR UNIT  
LAYANAN TERPADU UNIVERSITAS HASANUDDIN**

***THE EFFECT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT  
APPLICATION ON SERVICE QUALITY AT HASANUDDIN  
UNIVERSITY INTEGRATED SERVICE UNIT OFFICE***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

**HARDIYANTI PRATIWI**

**A012202005**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITASHASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2022**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH PENERAPAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP  
KUALITAS PELAYANAN PADA KANTOR UNIT LAYANAN TERPADU  
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

disusun dan diajukan oleh :

**HARDIYANTI PRATIWI  
A012202005**

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  
**08 AGUSTUS 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping

  
**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM** Nip. 19640205 199810 1 001

  
**Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA** Nip. 19601231 198601 1 008

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
**Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si**  
Nip. 19680629 199403 1 002

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

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Hardiyanti Pratiwi  
Nim : A012202005  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Penerapan *Knowledge Management* Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Unit Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin MAKASSAR**

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, 8 Agustus 2022

Yang Menyatakan,



SEPUJUH RIBU RUPIAH  
1000  
TEL. 20  
METERAI  
TEMPIL  
2A3DAJX968468257

Hardiyanti Pratiwi

## **PRAKATA**

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkah dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini yang berjudul: “Pengaruh Penerapan Knowledge Management Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Unit Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin”. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin,

Tesis ini tidak akan pernah terwujud tanpa bantuan dan kasih sayang banyak orang. Semuanya tidak akan berjalan mulus tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Maka dengan ini penulis mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada kedua orang tua atas kasih sayang tak bersyarat. Dukungan moral, maupun materi, dan atas segala doa yang dipanjatkan.

Dengan segala hormat, tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc sebagai Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Ibu Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A sebagai mantan Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan semangat dan motivasi untuk melanjutkan pendidikan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
3. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar dan selaku sebagai Dosen Pembimbing 1 yang telah mendorong, membantu, dan membimbing penulis, disela-sela kesibukan.
4. Bapak Dr. Dr. H. M. Sobarsyah, Se., M.Si., CIPM sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar, beserta Para Staf pengelola yang telah banyak

membantu selama mengikuti pendidikan di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

5. Bapak Dr. H. Muhammad Toaha, SE., MBA sebagai pembimbing 2 yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, motivasi di sela-sela kesibukan.
6. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM, Ibu Prof. Dr. Hj. Nuraeni Kadir., M.Si., CIPM dan Ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M.Si sebagai tim penguji yang telah memberikan saran dan masukan yang sangat berharga dalam rangka penyempurnaan penyusunan tesis ini.
7. Terima kasih yang tiada henti kepada Orang Tua (Ayah Abd. Rahman Soeliyo, dan Ibu Sambung Andriana), Serta Suami yang selalu mendoakan, menasehati, memotivasi dan perhatian sehingga segala sesuatu dimudahkan dan dilancarkan.
8. Terima kasih kepada seluruh Staf Unit Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin Makassar yang telah membantu, memberikan data demi berjalannya penelitian ini.
9. Seluruh Bapak/Ibu dosen, Staf Pengajar, dan Staf Administrasi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu yang sangat bermanfaat kepada penulis.
10. Sahabat-sahabat yang setia menemani dan membantu dari awal perkuliahan hingga akhir perkuliahan yang tidak bisa sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, masih terdapat berbagai kesalahan dan kekurangan yang luput dari perhatian penulis saat mengerjakannya. Akhir kata, kiranya tesis ini dapat membantu memberikan manfaat bagi semua pihak.

Makassar, Agustus 2022



Hardiyanti Pratiwi

## ABSTRAK

HARDIYANTI PRATIWI. Pengaruh Penerapan Knowledge Management terhadap Kualitas Pelayanan: Studi kasus pada Kantor Unit Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin (dibimbing oleh Rahman Kadir dan Muhammad Toaha).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Unit Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin. Indikator dari *knowledge management* yaitu: *knowledge sharing, personal knowledge, job procedure, technology* dan *Learning Organization*. Sampel sebanyak 82 orang. Metode yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, yaitu menjelaskan pengaruh *knowledge management* terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Unit Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin. Data dianalisis menggunakan program SPSS 25. Kami menemukan, *knowledge sharing, personal knowledge, job procedure, technology, dan learning organization* secara bersama-sama berpengaruh terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Unit Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin dengan nilai koefisien determinasi  $R^2 = 0,745$  (74,5%). *Knowledge sharing, personal knowledge, job procedure, technology, learning organization* secara parsial berpengaruh terhadap kualitas pelayanan pada Kantor Unit Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin.

Kata Kunci: *knowledge sharing, personal knowledge, job procedure, learning organization* dan kualitas pelayanan.

## **ABSTRACT**

**HARDIYANTI PRATIWI. *The Effect of Knowledge Management Application on Service Quality: A Study at the Hasanuddin University Integrated Service Unit office* (supervised by Rahman Kadir, Muhammad Toaha).**

*This study aims to analyze the effect of Knowledge Management on service quality at the office of Hasanuddin University Integrated Service Unit. The Indicators of Knowledge Management used are knowledge sharing, personal knowledge, job procedures, technology, and learning organization. The sample consists of 82 people. The research method used is descriptive research with quantitative approach. i. e. the approach used to explain the to what extent the knowledge management has an influence on service quality at the office of Hasanuddin University Integrated Service Unit. The data analyzed using the SPSS 25 program. The results show that knowledge sharing, personal knowledge, job procedures, technology, and learning organizations simultaneously have an effect on service quality at the office of Hasanuddin University Integrated Service Unit with a determination coefficient value of  $R^2 = 0.745$  (74.5%). knowledge sharing, personal knowledge, job procedure, technology, and learning organization partially affect the quality of service at the office of Hasanuddin University Integrated Service Unit.*

*Keywords: knowledge sharing, personal knowledge, job procedure, learning organization and service quality.*

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>PRAKATA</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	iii
<b>ABSTRACT</b> .....	iv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	vii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	6
1.3. Tujuan Penelitian .....	6
1.4. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	9
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep .....	9
2.1.1 Pengertian <i>Knowledge Management</i> .....	9
2.1.2 Manfaat dan Fungsi <i>Knowledge Management</i> .....	12
2.1.3 Konsep <i>Knowledge Management</i> .....	15
2.1.4 Jenis dan Sumber <i>Knowledge Management</i> .....	20
2.1.5 Proses <i>Knowledge Management</i> .....	27
2.1.6 Pengertian Pelayanan Publik.....	35
2.1.7 Kualitas Pelayanan ( <i>Service Quality</i> ).....	36
2.1.8 Hubungan Keterkaitan antar Variabel .....	40
2.2. Penelitian Terdahulu .....	40
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b> .....	43
3.1. Kerangka Konseptual .....	43
3.2. Hipotesis .....	44
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b> .....	46
4.1. Rancangan Penelitian .....	46

4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	46
4.3. Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	47
4.4. Jenis dan Sumber Data .....	48
4.5. Teknik Pengumpulan Data .....	49
4.6. Definisi Operasional .....	50
4.7. Uji Instrumen .....	52
4.7.1 Uji Validitas.....	52
4.7.2 Uji reliabilitas .....	53
4.8. Teknik Analisis Data .....	54
4.8.1 Analisis Deskriptif .....	54
4.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda .....	54
4.8.3 Uji Hipotesis .....	55
4.8.2.1. Uji Statistik F.....	55
4.8.2.2. Uji T .....	56
4.8.4 Uji Koefisien Determinasi (Rsquare) .....	56
<b>BAB V HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>57</b>
5.1. Gambaran Umum .....	57
5.2. Hasil Penelitian.....	58
5.2.1. Deskripsi Idenetitas Responden .....	58
5.2.2. Pengujian Instrumen Penelitian .....	61
5.2.2.1. Uji Validitas .....	61
5.2.2.2. Uji Reliabilitas.....	62
5.2.3. Analisis Regresi Linear Berganda .....	63
5.2.4. Uji Hipotesis .....	66
5.2.4.1. Uji F .....	66
5.2.2.2. Uji T .....	67
5.2.5. Koefisien Determinas .....	69
<b>BAB VI PEMBAHASAN .....</b>	<b>71</b>
6.1. Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kualitas Pelayanan	71
6.2. Pengaruh Personal Knowledge Terhadap Kualitas Pelayanan	72
6.3. Pengaruh Job Procedure Terhadap Kualitas Pelayanan .....	74
6.4. Pengaruh Technology Terhadap Kualitas Pelayanan .....	75
6.5. Pengaruh Learning Organization Terhadap Kualitas Pelayanan	77
<b>BAB VII PENUTUP .....</b>	<b>79</b>

7.1. Penutup.....	79
7.2. Saran.....	80
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>81</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>86</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
2.1	Perbedaan Pengetahuan Tacit dan Explicit .....	29
2.2	Penelitian Terdahulu .....	41
4.1	Jumlah Responden .....	47
4.2	Skala Likert .....	50
4.3	Definisi Operasional Variabel .....	51
5.1	Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	59
5.2	Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	60
5.3	Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	60
5.4	Hasil Uji Validitas .....	61
5.5	Hasil Uji Reliabilitas.....	63
5.6	Hasil Olahan Data Regresi Linear Berganda .....	64
5.7	Hasil Uji-F .....	67
5.8	Hasil Uji-T .....	68
5.9	Koefisien Determinasi .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1	Proses Utama Perguruan Tinggi Memanfaatkan Knowledge Management .....	11
2.2	Struktur Knowledge .....	15
2.3	Lima 'C' yang Membedakan Data dari Information .....	16
2.4	Knowledge: Sebuah/Suatu Derivative dari teori, informasi dan pengalaman .....	17
2.5	Bagaimana Memandang Knowledge .....	20
2.6	Siklus Knowledge .....	25
2.7	Proses Konversi Pengetahuan SECI .....	30
3.1	Kerangka Konseptual .....	44

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perguruan tinggi merupakan salah satu organisasi yang bergerak di bidang pendidikan. Perguruan tinggi meliputi Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, Politeknik, Akademi dan Akademi Komunitas. Pihak-pihak yang terkait atau *stakeholder* dalam sebuah perguruan tinggi antara lain yayasan pengelola, struktural/manajemen operasional, mahasiswa, masyarakat dan pemerintah. Semua pihak terkait tersebut saling memerlukan sehingga perlu diatur agar semua pihak bisa mendapatkan pelayanan dengan sebaik-baiknya dan pada akhirnya memuaskan semua pihak.

Pada era masyarakat berbasis pengetahuan dan ekonomi berbasis pengetahuan, perguruan tinggi memiliki peluang yang sangat besar untuk menerapkan praktek-praktek *Knowledge Management* (KM) guna mendukung setiap misi yang diembannya (Kidwell,J.J, et all,2000). Perkembangan teknologi baru yang muncul bersamaan dengan *knowledge management* menuntut perguruan tinggi mengadopsi berbagai aplikasi baru yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi berbagai program dan pengajaran, mengukur kinerja fakultas dan mahasiswa, maupun pemantauan proses riset dan pengembangan. Pengintegrasian berbagai aplikasi akan memungkinkan pemakaian bersama *knowledge* yang sangat dibutuhkan oleh institusi perguruan tinggi. Pendekatan KM menjamin alokasi sumber daya dan staf menjadi lebih efektif sehingga meningkatkan produktifitas tanpa harus menambah biaya. *Knowledge*

*Management* atau manajemen pengetahuan dapat diartikan sebagai serangkaian alat, strategi, dan metode untuk memelihara, menganalisis, mengatur, berbagi dan meningkatkan informasi yang terkandung di dalam perusahaan.

*Knowledge Management* (KM) sangat penting bagi organisasi yang ingin memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Munir 2008), karena implementasinya memberikan manfaat di bidang operasi dan layanan, yang dapat meningkatkan kemampuan pribadi mempertahankan *knowledge* dan pengembangan produk yang inovatif (Awad, 2004). Jika KM dilakukan dengan benar, maka akan sangat bermanfaat bagi organisasi (Priyono, 2008), antara lain: pengetahuan eksplisit berupa dokumen dan prosedur akan lebih terdata dengan baik, karena sumber pengetahuan (*expert*) mudah diakses, yang terbaik adalah memiliki catatan dalam prakteknya, setiap proses bisnis akan berubah dari waktu ke waktu menjadi lebih efisien, kesalahan yang sama tidak akan terjadi lagi, dan budaya kolaboratif akan terbentuk sebagai efek dari budaya bersama, sehingga inovasi dapat muncul.

Pengelolaan *knowledge* yang baik dalam organisasi juga dimungkinkan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Hal ini terbukti dari penelitian Masa'deh (2016) yang mengungkapkan adanya pengaruh positif yang signifikan *Knowledge management* terhadap kepuasan kerja. Kianto, et.al (2016) dalam penelitiannya, menyatakan bahwa *Knowledge management* di lingkungan kerja ditemukan berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja. Penelitian Khoualdi & Saleh (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa ada dampak

positif dan hubungan yang signifikan antara manajemen pengetahuan terhadap kepuasan kerja pada sektor universitas negeri.

Kualitas layanan dianggap sebagai salah satu komponen yang perlu dicapai organisasi, karena memiliki efek memperkenalkan pelanggan baru dan dapat mengurangi kemungkinan pelanggan lama berpindah ke organisasi lain (Tjiptono, 2008:85). Kualitas layanan didefinisikan sebagai level keuntungan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memuaskan keinginan pelanggan. Kepuasan mahasiswa merupakan tujuan akhir dari pelayanan jasa pada perguruan tinggi, dan kualitas pelayanan masih perlu diperhatikan, karena mahasiswa sebagai pelanggan utama merasakan langsung apa yang dilakukan oleh perguruan tinggi setiap saat yang telah mendapat perhatian terbesar dari Institusi Pendidikan Tinggi yang mencari keunggulan kompetitif dan akan memberikan evaluasi sebagai ungkapan atas harapannya (Arambewela dan Hall, 2006).

Pentingnya pelayanan publik dan keterbukaan informasi bagi masyarakat di era digital saat ini sangat mempengaruhi kepercayaan masyarakat, oleh karena itu Uni Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin (ULT UNHAS) berusaha semaksimal mungkin dalam memenuhi standar keterbukaan informasi di era digital. Dalam sehari-hari, manusia sebagai makhluk sosial cenderung melakukan interaksi dengan orang lain dengan berkomunikasi satu sama lain. Untuk itu dalam berkomunikasi manusia membutuhkan orang lain atau suatu kelompok untuk melakukan interaksi. Di dalam kelompok/organisasi biasanya terdapat bentuk dan system kepemimpinan yang mempengaruhi kelangsungan

hubungan/kegiatan komunikasi. Diharapkan dalam kegiatan komunikasi pihak-pihak dalam suatu organisasi terjalin *two way communication* atau komunikasi dua arah (timbang balik) sebagai indikator komunikasi yang efektif. Untuk itu diperlukan kerjasama yang menjadi harapan semua pihak untuk mencapai tujuan organisasi. Bila pelayanan yang baik diterapkan dalam suatu organisasi maka sasaran yang dituju akan tercapai pula.

ULT UNHAS merupakan wujud dari pelaksanaan reformasi birokrasi di Universitas Hasanuddin Makassar. Pelayanan publik merupakan ujung tombak pelaksanaan reformasi birokrasi. Hal ini disadari karena sesungguhnya yang menjadi produk dari organisasi pemerintahan adalah pelayanan kepada masyarakat. Lembaga layanan Pendidikan tinggi sudah berupaya secara optimal untuk selalu meningkatkan kualitas dari pelayanan, namun dapat disadari bahwa masih ada beberapa layanan yang masih memerlukan perbaikan secara berkelanjutan untuk memberikan pelayanan prima secara efektif dan efisien.

ULT UNHAS bertujuan memberikan layanan kepada pemangku kepentingan di bidang layanan Pendidikan secara cepat, efektif, efisien, transparan dan memberikan kepastian hukum serta terwujudnya hak-hak masyarakat untuk mendapatkan pelayanan. Pelayanan yang diberikan pada tujuan tersebut bisa terwujud dengan melakukan penyederhanaan birokrasi pelayanan, mempercepat waktu pelayanan, mengurangi tahapan pelayanan yang kurang penting, menghilangkan biaya yang tidak dapat dipertanggung jawabkan dan prosedur yang transparan. ULT UNHAS untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, Universitas Hasanuddin menghadirkan layanan informasi dan

pengaduan secara terpadu. Pada layanan ini, masyarakat dapat menyampaikan permohonan informasi, pengajuan keberatan dan pengaduan publik baik secara tertulis atau tidak tertulis, secara offline ataupun melalui online. Melalui layanan ini, masyarakat dapat memanfaatkannya dengan baik dan berupaya untuk terus meningkatkan pelayanan yang ada di Universitas Hasanuddin.

Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pada ULT UNHAS, perlu peningkatan pengetahuan yang baik bagi organisasi menjadi hal penting untuk diimplementasikan. Penerapan *knowledge management* tersebut menghasilkan suatu fenomena yaitu fenomena borderless di mana Melalui *knowledge management* dan *service quality* secara sadar organisasi mencari tahu kemampuan dan fasilitas yang dimiliki dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja layanan dan menghasilkan berbagai inovasi. Organisasi harus menyadari pentingnya memahami *knowledge management* dan *servicequality* yang efektif.

Setelah melihat pembahasan di atas, ULT UNHAS mampu mendapatkan kepercayaan yang dihargai oleh masyarakat dalam melakukan konsultasi berbagai keperluan dan juga tenaga kerja pendidik, Oleh karena itu penulis berusaha melakukan penelitian untuk mengetahui penerapan *knowledge management* terhadap *service quality* yang dilakukan ULT UNHAS. Untuk itu peneliti melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Penerapan *Knowledge Management* Dalam Meningkatkan Sistem Pelayanan Pada Kantor Unit Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin Makassar”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, terhadap beberapa permasalahan yang seringkali terjadi pada proses pelayanan diperguruan tinggi. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Apakah penerapan *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan pada kantor Unit Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin Makassar?
2. Apakah penerapan *personal knowledge* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan pada kantor Unit Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin Makassar?
3. Apakah penerapan *job procedure* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan pada kantor Unit Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin Makassar?
4. Apakah penerapan *technology* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan pada kantor Unit Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin Makassar?
5. Apakah penerapan *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan pada kantor Unit Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin Makassar?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian pada hakikatnya merupakan harapan atau sesuatu yang hendak dicapai yang dapat dijadikan arahan atas apa yang harus dilakukan dalam penelitian. Atas dasar rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini

adalah “Untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh *knowledge management* berupa *knowledge sharing, personal knowledge, job procedure, technology* dan *learning organization* terhadap kualitas pelayanan pada kantor Unit Layanan Terpadu Universitas Hasanuddin Makassar.”

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Bagi Penulis**

Manfaat yang diharapkan diperoleh dari peneliti ini adalah untuk memperluas pengetahuan peneliti tentang *knowledge management* meliputi *knowledge sharing, personal knowledge, job procedure, technology* dan *learning organization* terhadap kualitas pelayanan.

##### **2. Bagi Organisasi**

Manfaat untuk organisasi dapat mengukur pengaruh *knowledge management* berupa *knowledge sharing, personal knowledge, job procedure, technology* dan *learning organization* terhadap kualitas pelayanan. Sebagai masukan bagi Universitas Hasanuddin dalam hal perbaikan layanan. Selain itu dapat dijadikan sebagai referensi dan evaluasi dalam menentukan kebijakan untuk pengambilan keputusan manajerial.

##### **3. Bagi Pihak Lain**

Manfaat yang diharapkan bagi pihak lainnya sebagai pengetahuan dan referensi bagi pihak lain sebagai acuan pembelajaran untuk penelitian yang akan dilakukan.

#### 4. Bagi Pengembangan Ilmu

Manfaat yang diharapkan bagi pengembangan ilmu adalah menambah wawasan dan pengetahuan mengenai teori *knowledge management*, *service quality*.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1. Pengertian Knowledge Management (KM)**

Menurut Thomas Davenport dan Laurence Prusak dalam Bahrun Septiyanto (2010) *knowledge* atau pengetahuan didefinisikan sebagai berikut: *Knowledge* merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan para ahli dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi. Dalam organisasi, *knowledge* seringkali tidak saja tersimpan dalam dokumen atau repositori, tetapi juga pada rutinitas, proses, praktek dan norma organisasi.

*Knowledge Management* (KM) adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi, diantaranya membiasakan budaya berkomunikasi antar personal, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakkan saling berbagi pengetahuan. Usaha ini akan menciptakan dan mempertahankan peningkatan nilai dari inti kompetensi bisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi yang ada (Septiyanto, 2010).

Secara konseptual, *Knowledge Management* (KM) merupakan kegiatan organisasi dalam mengelola pengetahuan sebagai asset, diperlukan upaya penyaluran pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat dan dalam waktu yang cepat, hingga mereka bisa saling berinteraksi, berbagai pengetahuan dan

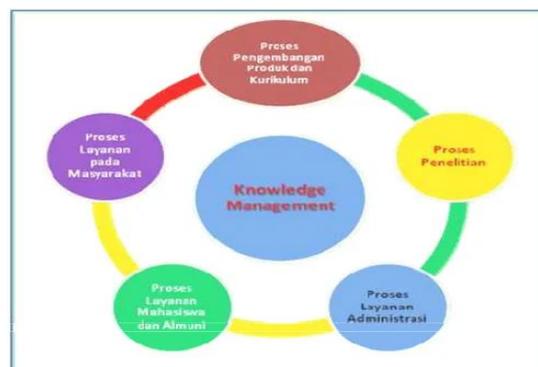
mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari demi peningkatan kinerja organisasi. Pengertian *Knowledge management* (KM) adalah merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah digabung dengan berbagai bentuk pemikiran dan analisis dari macam-macam sumber yang kompeten. Jadi, prinsip utama *knowledge management* adalah mendorong agar organisasi untuk “*know what they know*” (Hendrik, 2003).

Pengetahuan diyakini sebagai asset potensial yang dapat membawa keberlangsungan keunggulan kompetitif bagi organisasi atau perusahaan. Organisasi harus mengelola pengetahuan secara efektif agar mendapat keuntungan dari pengetahuan tersebut. Permasalahan yang sering terjadi adalah proses berbagi pengetahuan kurang baik karena tidak adanya dukungan manajemen pengetahuan yang terstruktur. Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah Teknik membangun lingkungan pembelajaran agar orang-orang di dalamnya terus termotivasi untuk belajar, memanfaatkan informasi yang ada, dan dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi. Menurut Alavi dan Leidner (2001), *Knowledge management* (KM) terdiri dari empat proses yaitu *knowledge creation*, *knowledge storage/retrieval*, *knowledge transfer* dan *knowledge application*. Berikut penjelasan dari empat proses dalam *knowledge management*.

1. *Knowledge creation* merupakan penciptaan pengetahuan berhubungan dengan pengembangan pengetahuan baru atau menggantikan pengetahuan yang telah tersedia baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*.

2. *Knowledge storage/retrieval* merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan yang berada dalam berbagai bentuk struktur komponen, pengetahuan, kodifikasi pengetahuan dan menyimpan pengetahuan untuk memori organisasi (*organizational memory*).
3. *Knowledge transfer* merupakan pengetahuan yang ditransfer antar individu, individu ke kelompok individu, dan kelompok ke kelompok individu dalam sebuah organisasi.
4. *Knowledge application* merupakan penerapan atau integrasi pengetahuan ke dalam proses organisasi atau aktivitas seperti arahan, rutinitas organisasi dan tugas kelompok secara mandiri.

Menurut Jilinda J. Kidwell, (2001) *Knowledge management* di perguruan tinggi digunakan dalam 5 proses utama, yaitu proses pengembangan produk dan kurikulum; proses penelitian; proses layanan administrasi; proses layanan mahasiswa dan alumni; serta proses layanan pada masyarakat. Gambar di bawah ini menjelaskan 5 proses utama yang memanfaatkan *knowledge management*.



Gambar 2.1. Proses utama perguruan tinggi memanfaatkan *knowledge management* (Jilindaa J. Kidwell, 2001)

### 2.1.2. Manfaat dan Fungsi *Knowledge Management*

#### a. Manfaat *Knowledge Management*

*Knowledge management* (KM) digunakan untuk memfasilitasi pengumpulan, perekaman, pengorganisasian, penyaringan, analisis, temu Kembali dan penyebaran pengetahuan eksplisit dan implisit serta dapat menunjukkan fungsi strategi dengan sangat jelas. Fungsi adanya aplikasi manajemen pengetahuan adalah sebagai perantara transfer pengetahuan antara penyedia dan pencari pengetahuan dari pikiran pemiliknya ke tempat penyimpanan eksternal dan sebaliknya pengambilan pengetahuan dari penyimpanan eksternal yang disaring sesuai dengan kebutuhan dan mudah dipahami oleh pengguna.

Dalam penerapan suatu *knowledge management* suatu organisasi, dapat membantu terciptanya sebuah proses bisnis yang lebih baik dalam berjalannya system. Berikut beberapa manfaat yang dapat diterima dengan adanya penerapan *knowledge management* menurut Darudiato (2013) yaitu :

#### 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 di dalamnya.

#### 2. Peningkatan asset pengetahuan

*Knowledge management* yang telah diterapkan, dapat membantu tiap individu di dalam organisasi atau perusahaan tidak perlu mempelajari ulang dari awal lagi, tetapi *knowledge management* ini mereka dapat mempelajarinya

dengan cepat, sehingga mampu meningkatkan kompetensi dari tiap-tiap individu.

### 3. Meningkatkan pengambilan keputusan

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

### 4. Meningkatkan efisiensi proses dan cara kerja

*Knowledge management* dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam mengevaluasi kinerjanya dari periode-priode sebelumnya, sehingga ke depannya dapat diperbaiki dan dikembangkan.

### 5. Meningkatkan kemampuan dalam berinovasi terhadap produk jasa

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

## **b. Fungsi *Knowledge Management***

Adapun fungsi aplikasi *knowledge management* menurut Frappaolo dan Toms (dalam Dewiyana, 2006), dalam suatu organisasi ada lima, yaitu sebagai berikut:

1. *Intermediation*: yaitu peran perantara transfer pengetahuan antara penyedia dan pencari pengetahuan. Peran tersebut untuk mencocokkan (*to match*) kebutuhan pencari pengetahuan dengan sumber pengetahuan secara

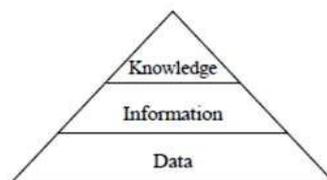
optimal. Dengan demikian, *intermediation* menjamin transfer pengetahuan berjalan lebih efisien.

2. *Externalization*: yaitu transfer pengetahuan dari pikiran pemiliknya ke tempat penyimpanan (*repository*) eksternal, dengan cara seefisien mungkin. *Externalization* dengan demikian adalah menyediakan *sharing* pengetahuan.
3. *Internalization*: adalah “pengambilan” (*extraction*) pengetahuan dari tempat penyimpanan eksternal, dan menyaring pengetahuan tersebut untuk disediakan bagi pencari yang relevan. Pengetahuan harus disajikan bagi pengguna dalam bentuk yang lebih cocok dengan pemahamannya. Maka, fungsi ini mencakup interpretasi dan/atau format ulang penyajian pengetahuan.
4. *Cognition*: adalah fungsi suatu sistem untuk membuat keputusan yang didasarkan atas ketersediaan pengetahuan. *Cognition* merupakan penerapan pengetahuan yang telah berubah melalui tiga fungsi terdahulu.
5. *Measurement*: yaitu kegiatan *knowledge management* untuk mengukur, memetakan dan mengkuantifikasi pengetahuan korporat dan *performance* dari solusi *knowledge management*. Fungsi ini mendukung empat fungsi lainnya, untuk mengelola pengetahuan itu sendiri.

Perusahaan yang menerapkan *knowledge management* dapat mengambil salah satu atau beberapa fungsi dari penerapan *knowledge management*. Fungsi-fungsi tersebut akan membantu manajemen dan para karyawan dalam menjalankan kegiatan perusahaan dengan baik.

### 2.1.3. Konsep Knowledge management

- a) Konsep pengetahuan menurut Davenport dan Prusak (1998)



**Gambar 2.2.** Struktur *knowledge* (Davenport dan Prusak, 1998).

Davenport dan Prusak (1998) membedakan pengertian antara data, informasi dan pengetahuan yaitu: *“knowledge is neither data nor information, though it related to both, and the differences between these terms are often a matter of degree”*.

- 1) *Data is asset of discrete, objective facts about events.*

Seperti yang dicontohkan oleh Davenport dan Prusak, bila seseorang pelanggan datang untuk mengisi tangka mobilnya ke pompa bensin, maka transaksi yang terjadi dapat digambarkan sebagian oleh data, yaitu berapa uang yang harus dibayarkan, berapa liter bensin yang diisikan, namun tidak menjelaskan mengapa pelanggan itu datang ke pompa bensin, kualitas pelayanan pompa bensin, dan tidak dapat meramalkan kapan lagi pelanggan tersebut akan kembali ke pompa bensin. Dalam organisasi, data terdapat dalam catatan-catatan (*records*) atau transaksi-transaksi.

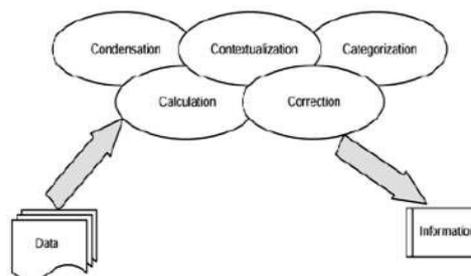
- 2) *Information is data that makes a difference*

Kata *inform* sejatinya berarti *to give shape* atau untuk memberi bentuk, dan informasi ditujukan untuk membentuk orang yang mendapatkannya, yaitu untuk membuat agar pandangan atau wawasan orang tersebut berbeda (dibandingkan sebelum memperoleh informasi). Sebagai contoh pelanggan

mengisi tangka mobilnya dengan bensin premix, bukan premium, pernyataan tersebut merupakan informasi. Dalam organisasi, informasi terdapat dalam pesan (*messages*).

Davenport dan Prusak (1998) memberikan metode mengubah data menjadi informasi melalui kegiatan :

- *Condensed* : Data diringkas dalam bentuk yang lebih singkat dan mendalam yang tidak perlu dihilangkan.
- *Contextualized* : Data dikumpulkan sebagai tujuan dan deskripsi untuk membentuk pesan.
- *Calculated* : Data dianalisis, menggunakan metode matematika atau statistik untuk membentuk pesan.
- *Categorized* : Informasi dikategorikan dalam membentuk pesan.
- *Corrected* : data yang tidak dihapus, dikoreksi dalam membentuk informasi.



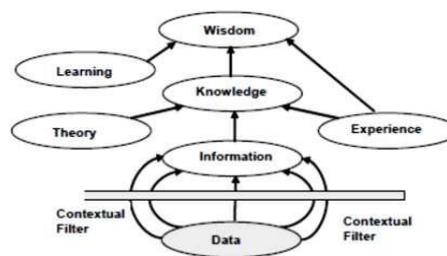
**Gambar 2.3.** Lima 'C' yang membedakan data dari informasi (Davenport dan Prusak, 1998).

3) *Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes*

*embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms.* Davenport dan Prusak (1998) memberikan metode mengubah informasi menjadi pengetahuan melalui kegiatan: *comparation, consequences, connections, dan conversation.*

- a) *Comparison*: untuk membandingkan informasi pada berbagai kondisi
- b) *Consequences*: konsekuensi apa informasi menyiratkan keputusan dan tindakan.
- c) *Connections*: hubungan apa antara pengetahuan dan informasi yang dihasilkan oleh bagian lain dari pengetahuan.
- d) *Conversations*: Dengan komunikasi langsung dengan orang lain untuk mendapatkan komentar mereka ke informasi.

b) Konsep Pengetahuan menurut Miller dan Morris (1999)



**Gambar 2.4.** Knowledge: Sebuah/Suatuderivativedariteori, informasi, dan pengalaman (Miller-andMorris, 1999).

Pengetahuan berasal dari perspektif dalam pikiran dan tubuh individu. Sangat penting untuk konsep pengetahuan adalah mengetahui (*knowing*). *Knowing* dan *learning* menangkap aspek dinamis dari

pengetahuan. *Knower*, orang yang mengetahui, dapat dikatakan proses “*actionable knowledge*”. Miller dan Morris (1999) menunjukkan bahwa pengetahuan diperoleh ketika teori, informasi, dan pengalaman diintegrasikan.

c) Konsep Pengetahuan menurut Krogh, Ichiyo, dan Nonaka (2000).

Gagasan yang mendasari pengertian mengenai pengetahuan dapat diringkas sebagai berikut :

1) Pengetahuan merupakan *justified true believe*.

Seorang individu membenarkan (*justifies*) kebenaran atas kepercayaannya berdasarkan observasinya mengenai dunia. Jadi bila seseorang menciptakan pengetahuan, ia menciptakan pemahaman atas suatu situasi baru dengan cara berpegang pada kepercayaan yang telah dibenarkan. Dalam definisi ini, pengetahuan merupakan konstruksi dari kenyataan, dibandingkan sesuatu yang benar secara abstrak. Penciptaan pengetahuan tidak hanya merupakan kompilasi dari fakta-fakta, namun suatu proses yang unik pada manusia yang sulit disederhanakan atau ditiru. Penciptaan pengetahuan melibatkan perasaan dan sistem kepercayaan dimana perasaan atau sistem kepercayaan itu bisa tidak disadari.

2) Pengetahuan merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus terbatinkan (*tacit*).

Beberapa pengetahuan dapat dituliskan di kertas, diformulasikan dalam bentuk kalimat-kalimat, atau diekspresikan dalam bentuk gambar.

Namun ada pula pengetahuan yang terkait erat dengan perasaan, keterampilan dan bentuk bahasa utuh, persepsi pribadi, pengalaman fisik, petunjuk praktis dan institusi. Pengetahuan terbatinkan seperti itu sulit sekali digambarkan kepada orang lain. Mengenali nilai dari pengetahuan terbatinkan dan memahami bagaimana menggunakannya merupakan tantangan utama organisasi yang ingin terus menciptakan pengetahuan.

3) Penciptaan pengetahuan secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut.

Berupa ruang Bersama yang dapat memicu hubungan-hubungan yang muncul. Dalam konteks organisasional, bisa berupa fisik, maya, mental atau ketiganya. Pengetahuan bersifat dinamis, relasional dan berdasarkan tindakan manusia, jadi pengetahuan berbeda dengan data dan informasi, bergantung pada konteksnya.

4) Penciptaan pengetahuan melibatkan lima langkah utama, meliputi:

- a) berbagi pengetahuan terbatinkan;
- b) menciptakan konsep;
- c) membenarkan konsep;
- d) membangun *prototype*; dan
- e) melakukan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat dalam organisasi.

d) Konsep Pengetahuan menurut Kaplan dan Reed (2007)

Pengetahuan terdiri dari seluruh informasi dan seluruh pengalaman/wawasan dalam perusahaan. Fokus pengetahuan adalah

meningkatkan kinerja pribadi, tim, dan perusahaan, kemudian mengantarkan nilai kepada karyawan, klien dan perusahaan. Hal ini dimungkinkan jika seluruh komponen organisasi dapat membuat dan memberikan keputusan terbaik dan solusi yang terbaik.



**Gambar 2.5.** *Bagaimana memandang knowledge (Kaplan dan Reed, 2007).*

Strategi konvergensi pengetahuan memadukan kemampuan untuk menghubungkan, mengumpulkan, dan berkolaborasi disiplin pembelajaran sebelum, selama, dan setelah proses eksekusi untuk menyediakan akuisisi tenaga kerja profesional dengan kemampuan untuk mengakses secara *real time* tidak hanya pengetahuan yang dikodifikasikan (praktek yang efektif, dokumen yang relevan, template), tetapi juga pengetahuan *tacit* terbaru (pengalaman dan wawasan) yaitu "*know-how*" dan "*know-why*" dari praktek dan area subyek yang terpisah.

#### **2.1.4. Jenis dan Sumber Knowledge Management (KM)**

Dalam perusahaan *knowledge* sering terkait pada dokumen atau tempat penyimpanan barang berharga. Selain itu pengetahuan juga terletak pada rutinitas, proses, praktek dan norma perusahaan. Menurut Wijaya (2014), *knowledge* dibagi

menjadi dua jenis yaitu *Explicit Knowledge* dan *Tacit Knowledge*. Adapun penjelasan kedua jenis pengetahuan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan Eksplisit (*explicit knowledge*)

Merupakan sesuatu yang dapat diekspresikan dengan kata-kata dan angka, serta dapat disampaikan dalam bentuk ilmiah, spesifikasi, manual dan sebagainya. *Knowledge* jenis ini dapat segera diteruskan dari satu individu ke individu lainnya secara formal dan sistematis. *Explicit Knowledge* juga dapat dijelaskan sebagai suatu proses, metoda, cara, pola bisnis dan pengalaman desain dari suatu produksi. Pengetahuan eksplisit lebih mudah ditemukan kembali dan ditransfer kepada orang lain dibandingkan pengetahuan implisit. Hal ini disebabkan karena pengetahuan implisit sulit untuk dibagi melalui ruang dan waktu (Bahrn Septiyanto, 2010).

*Explicit knowledge* dapat dibentuk atau dikelola dengan mengembangkan dokumentasi terhadap pengetahuan yang sudah ada dalam organisasi perusahaan. Menurut Markus, Lynne 2001 (dalam Sangkala, 2007:158) menangkap dan mendokumentasikan pengetahuan dapat berlangsung paling tidak dalam empat cara, yaitu :

- a. Pendokumentasian terjadi secara pasif, seperti ketika tim virtual atau komunitas praktik secara otomatis mengarsipkan hasil komunikasi informasi secara elektronik, dan di waktu yang lain dapat dicari kembali arsip tersebut sebagai hasil komunikasi informal tersebut.
- b. Pendokumentasian pengetahuan yang secara potensial dapat digunakan kembali. Aktivitas ini dapat berlangsung di dalam struktur yang sudah

disediakan oleh fasilitator dengan menggunakan teknik *brainstorming*, atau mungkin dimediasi oleh sistem pertemuan yang menggunakan sarana elektronik.

- c. Mendokumentasikan dapat berlangsung melalui kegiatan pencatatan sebelum terstruktur, misalnya intervensi pendukung teknis sebagai bagian dari kesengajaan, dan kegiatan sebelum strategi penggunaan pengetahuan terjadi.
- d. Pendokumentasian dapat berlangsung karena memang sengaja dilakukan, seperti melalui kegiatan strategi penyaringan, mengindeks, mengemas, dan membersihkan pengetahuan dari unsure-unsur yang tidak diperlukan.

## 2. Pengetahuan Implisit (*tacit knowledge*)

Menurut (Bahrun Septiyanto, 2010), Pengetahuan implisit adalah pengetahuan yang berada di dalam pikiran manusia yang tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi. *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* dari para pakar, baik individu maupun masyarakat, serta pengalaman mereka. *Tacit Knowledge* bersifat sangat personal dan sulit dirumuskan sehingga membuatnya sangat sulit untuk dikomunikasikan atau disampaikan kepada orang lain. Perasaan pribadi, intuisi, bahasa tubuh, pengaman fisik serta petunjuk praktis (*rule-of-thumb*) termasuk dalam jenis *Tacit Knowledge*. Pengetahuan implisit memiliki dua dimensi, yaitu:

- a. Dimensi teknis, yang lebih bersifat informal dan know-how dalam melakukan sesuatu. Dimensi teknis yang mengandung prinsip-prinsip dan

teknis pengetahuan yang diperoleh karena pengalaman ini, relatif sulit didefinisikan dan dijelaskan.

- b. Dimensi kognitif, terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealisme, values, emosi dan mental yang juga sulit dijelaskan. Dimensi ini akan membentuk cara seseorang menerima segala sesuatu yang ada di lingkungannya.

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Charrillo et al, 2004). Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). Menurut Bahm (1995) dalam Kokasih (2013) 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.

Ikujiro Nonaka dan Hirotaka Takeuchi dalam Nicosord (2009) mengemukakan bahwa alasan fundamental mengapa perusahaan Jepang sukses, karena keterampilan dan pengalaman mereka terdapat pada penciptaan *knowledge* organisasi. Penciptaan *knowledge* dicapai melalui pengenalan hubungan sinergis antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*.

Nonaka dan Takeuchi dalam Nicosord (2009) membagi model konversi *knowledge* menjadi empat cara yaitu *Sosialisasi*, *Externalization*, *Combination*, *Internalization* yang biasa dikenal sebagai model *SECI*.

1. *Socialization* merupakan proses berbagi *knowledge*, berbagi visi dan berbagi model mental antar anggota perusahaan untuk menciptakan

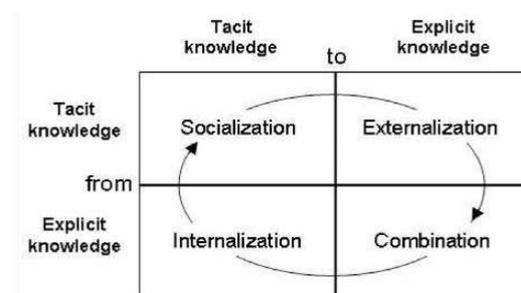
*knowledge* yang baru. Sharing dan penciptaan *tacit knowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung. *Tacit knowledge* disampaikan melalui proses sosialisasi dalam tim kerja (*coaching*), proses diskusi dan kemudahan seseorang untuk menghubungi rekan kerja yang mempunyai kompetensi atau keahlian dalam satu bidang.

2. *Externalization* merupakan konversi *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*.

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 simulasi praktikal.

3. *Combination* merupakan proses konversi dari *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru. Pada proses *combination* memanipulasi *explicit knowledge* yang dimiliki para individu-individu dengan cara menyortir, menambahkan atau mengkombinasikan beberapa *explicit knowledge*, menjadi *explicit knowledge* yang baru. Hal ini dapat terjadi misalnya melalui proses *on the job training* dan praktek lapangan.
4. *Internalization* merupakan proses pembelajaran dan akuisisi *knowledge* yang dilakukan oleh semua anggota perusahaan terhadap *explicit knowledge* yang disebarkan ke seluruh perusahaan melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacit knowledge* anggota perusahaan. Pada

akhirnya, *knowledge* yang bersifat *explicit* tersebut dapat dipelajari, dipahami dan dikembangkan sesuai dengan kemampuan masing-masing individu. *Knowledge* yang telah mengalami proses internalization, kembali menjadi *tacit knowledge*, yang kemudian perlu diubah kembali menjadi *explicit knowledge*, demikianlah seterusnya. Melalui siklus ini, asset *knowledge* perusahaan dari waktu ke waktu akan semakin kaya dan berkembang.



**Gambar 2.6.** Siklus Knowledge (Sumber: Nicosord. 2009)

Dengan kata lain, *Knowledge management* merupakan sebuah seni dalam menghasilkan *value* dari aset tidak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki perusahaan sebagaimana Karl-Erik, Sveiby (1998) yang diakses tanggal 4 Agustus 2010 mengelompokkan *intangible assets* sebagai berikut:

- a. *External structure*, yaitu aset yang berasal dari luar perusahaan (*Customer Suplier*).

Aset ini dapat dibangun dengan cara menggali *knowledge* dari pelanggan dan menawarkan pelayanan ekstra kepada pelanggan. Misalnya menciptakan *hotline* untuk menampung keluhan pelanggan dengan bantuan sistem database untuk kemudian dicarikan solusinya.

- b. *Internal structure*, yaitu aset yang berasal dari dalam perusahaan seperti patent, merk, sistem, dan *culture*.

Aset ini dapat dibangun dengan cara menciptakan budaya yang menekankan pada peningkatan pengetahuan, memanfaatkan pengetahuan yang ada untuk menghasilkan pendapatan, menyimpan, memanfaatkan, dan menyebarkan kembali pengetahuan yang berbentuk '*best practice*' database dari pengalaman masa lalu, mengukur kinerja *intangible asset*. Misalnya menciptakan *teamwork* atau unit kerja khusus yang bertanggung jawab terhadap *sharing knowledge* dalam perusahaan, menjual *knowledge/best practice* kepada perusahaan lain, menerbitkan laporan tahunan perusahaan yang memuat *intangible assets*.

- c. *Competence of people*, yaitu aset yang berasal dari *knowledge* yang dimiliki SDM baik yang menyangkut potensi kemampuan (*tacit*), kemampuan implementasi (*explicit*), kemampuan saling mendistribusi pengetahuan, dan kemauan belajar untuk meningkatkan pengetahuannya.

Hal ini bisa diperoleh dengan cara membuat sistem SDM berdasarkan *KM*, menciptakan iklim kerja yang mendorong adanya transfer *knowledge* kepada pegawai yang berpotensi, dan mendukung program pendidikan dengan teknologi komunikasi, dan belajar dari berbagai uji coba dan simulasi program/kebijaksanaan perusahaan. Misalnya menciptakan sistem penggajian yang memberikan *reward* material dan atau jabatan kepada pegawai yang berhasil dalam melakukan *sharing knowledge* dan menerbitkan majalah/bisnis jurnal untuk mendorong proses learning dari pegawai yang berpotensi dengan

cara menulis baik sendiri maupun secara *teamwork*.

*Knowledge management* atau manajemen pengetahuan adalah manajemen eksplisit dan sistematis dari proses pemberdayaan sumber daya *knowledge* vital individu dan kolektif untuk diidentifikasi, dikreasi, disimpan, dibagi, dan digunakan untuk kepentingan. Ekspresi praktisnya adalah penyatuan atau peleburan manajemen informasi dan pembelajaran organisasi (Serrat, 2009). Ada peningkatan pengakuan bahwa keunggulan bersaing perusahaan tergantung pada kemampuannya menciptakan, mentransfer, memanfaatkan dan melindungi aset *knowledge* sehingga sulit ditiru.

#### **2.1.5. Proses *Knowledge Management***

Ada empat proses dalam *knowledge management* menurut Gold, Malhotra dan Segars., (2001); Mills dan Smith (2010). Empat proses tersebut yaitu: akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan perlindungan pengetahuan.

##### **1. Akuisisi Pengetahuan (*Knowledge Acquisition*)**

Akuisisi pengetahuan adalah sebuah proses yang meliputi kegiatan pengumpulan, aksesibilitas, dan penerapan dari pengetahuan yang diperoleh (Zaied, Hussein dan Hassan, 2012). Hal ini juga mengacu pada bagaimana pengetahuan diperoleh dari berbagai sumber eksternal dan internal.

##### **2. Konversi Pengetahuan (*Knowledge Conversion*)**

Pengetahuan yang ditangkap dari berbagai sumber (baik internal maupun eksternal untuk bisnis) perlu diubah menjadi pengetahuan organisasi untuk pemanfaatan efektif dalam bisnis (Lee dan Suh, 2003 dalam Mills dan

Smith, 2011).

### 3. Aplikasi Pengetahuan (*Knowledge Application*)

Melalui pemanfaatan pengetahuan di mana pengetahuan yang diperoleh dapat berubah dari kemampuan potensial menjadi kemampuan terealisasi dan dinamis yang mempengaruhi kinerja organisasi (Cohen dan Levinthal, 1990; Zahra dan George, 2002). Aplikasi pengetahuan adalah proses penggunaan actual dari pengetahuan (Gol, Malhotra, dan Segars, 2001:191).

### 4. Perlindungan Pengetahuan (*Knowledge Protection*)

Perlindungan pengetahuan adalah proses pengamanan asset pengetahuan dan menyimpannya dengan aman serta diakses hanya oleh petugas yang berwenang (Zaied, Hussein, dan Hassan, 2012). Melindungi pengetahuan dari penggunaan illegal dan yang tidak tepat sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Pengetahuan tercipta dari interaksi komponen tipe pengetahuan. Menurut Nonaka dan Takeuchi (2009) terdapat dua tipe pengetahuan dalam diri manusia yaitu pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) dan pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*). Menurut Polanyi dalam Dalkkir (2011:9) pengetahuan tacit bersifat tidak dapat dibagi, merupakan hal yang lebih banyak diketahui daripada disampaikan, seringkali terdiri dari kebiasaan dan budaya yang tidak dapat ditentukan sendiri, tidak dapat dikodifikasikan, tapi hanya dapat dipindahkan atau diperoleh dari pengalaman, menggambarkan *know what*

(fakta) dan *know why* (*sains*), melibatkan pembelajaran dan skill, terbentuk dalam kelompok dan hubungan organisasional, nilai inti, asumsi dan keyakinan serta sulit diidentifikasi, disimpan, dihitung dan dipetakan.

Tipe pengetahuan yang kedua adalah pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*). Menurut Groff dan Jones (2003) pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan tacit yang telah didokumentasikan, telah diartikulasikan dalam bahasa yang formal, sehingga lebih mudah dipindahkan. Menurut Nonaka dan Takeuchi (2009:39) pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang siap diakses, telah didokumentasikan dalam sumber pengetahuan formal yang telah diorganisir dengan baik.

Nonaka dan Takeuchi (2009) mengemukakan perbedaan antara pengetahuan *tacit* dan pengetahuan eksplisit yang ditunjukkan pada Tabel 2.1 di bawah ini :

**Tabel 2.1**  
Perbedaan Pengetahuan *Tacit* dan Pengetahuan *Eksplisit*

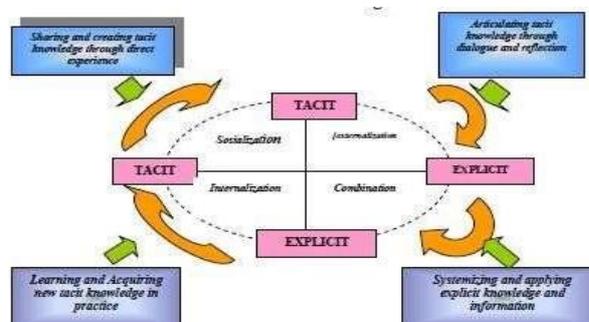
<i>Tacit Knowledge</i>	<i>Explicit Knowledge</i>
<i>Knowledge experience (body skill). Simultaneous knowledge (here dan now). Analog knowledge (practice).</i>	<i>Knowledge of rationality (mind). Sequential knowledge (there and then). Digital knowledge (theory).</i>

*Sumber: Nonaka dan Takeuchi (2009:61)*

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 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.

Nonaka dan Takeuchi (2009) menyatakan bahwa dalam penerapan manajemen pengetahuan proses penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) timbul dari interaksi melalui suatu proses konversi pengetahuan yang disebut SECI (*socialization, externalization, combination dan internalization*). Interaksi ini terjadi sebagaimana ditunjukkan sebagai berikut :



**Gambar 2.7.** Proses Konversi Pengetahuan SECI (Donaka dan Takeuchi, 2009)

Konversi pengetahuan pada gambar di atas dijelaskan sebagai berikut:

1. Sosialisasi adalah konversi pengetahuan tacit-tacit yang terjadi pada tingkat individu dan kelompok. Sosialisasi merupakan proses penyebaran pengalaman dan penciptaan pengetahuan seperti penyebaran model mental dan skill teknis. Konversi ini dalam bidang bisnis misalnya *on the job training* dan *brainstorming*.
2. Eksternalisasi adalah konversi tacit-eksplisit pada tingkat organisasi antar organisasi dengan kelompok. Hal ini merupakan inti dari proses penciptaan pengetahuan yang berbentuk konsep hipotesa atau model. Menulis merupakan tindakan pemindahan pengetahuan tacit ke dalam pengetahuan yang dapat

diartikulasi.

3. Kombinasi adalah konversi eksplisit-eksplisit yang terjadi dalam tingkat kelompok individu atau antar individu. Kombinasi merupakan proses sistemisasi konsep dalam sistem pengetahuan. Kombinasi pengetahuan dapat difasilitasi melalui media seperti dokumen, pertemuan, komunikasi telepon atau komputerisasi jaringan komunikasi.
4. Internalisasi adalah konversi eksplisit-tacit. Internalisasi merupakan proses perubahan pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tacit. Hal ini dekat dengan konsep *learning by doing*. Ketika pengalaman melalui sosialisasi, eksternalisasi dan kombinasi diinternalisasi ke dalam pengetahuan tacit individu dalam bentuk model mental yang dibagikan atau teknik cara, pengetahuan ini menjadi aset yang bernilai.

Dalam teori *knowledge creation* Nonaka dan Takeuchi (2009) menyatakan bahwa pengetahuan diciptakan melalui interaksi antara dimensi epistemologi dan dimensi ontologi. Dimensi epistemologi merupakan interaksi sosial antara *tacit knowledge* dan *eksplisit knowledge* melalui proses yang disebut SECI (*socialization, externalization, combination* dan *internalization*), sedangkan dimensi ontologi menggambarkan lingkup interaksi tacit-eksplisit terjadi baik individu, kelompok, organisasi atau antar organisasi. Interaksi ini terjadi secara spiral seperti tergambar di bawah ini:

Dimensi epistemologi yang digambarkan pada garis vertikal, merupakan interaksi cara berfikir yang bersifat tacit dan eksplisit melalui SECI, sedangkan dimensi ontologi yang mewakili garis horizontal, pengetahuan diciptakan melalui

individu yang kemudian ditransformasi pada pengetahuan tingkat kelompok, tingkat organisasi dan antar organisasi.

Dalam hal berbagi pengetahuan, menurut Djarwanto dan Subagyo (2007) merupakan salah satu metode dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberi kesempatan kepada karyawan perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan teknik, pengalaman, ide yang dimiliki kepada karyawan lainnya. Berbagi pengetahuan memiliki tiga manfaat yaitu kecepatan, kualitas dan inovasi. Berbagi pengetahuan dilakukan dengan diskusi rutin, workshop, magang dan pertemuan virtual dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi seperti teleconference, email, web, blog dan lain-lain. Sharing pengetahuan tidak dapat dilakukan tanpa adanya komunikasi lebih dari satu arah.

Implementasi pengetahuan dalam proses manajemen pengetahuan akan menghasilkan pengetahuan yang sangat bernilai. Hal ini disebabkan pengetahuan baru dari perusahaan diperoleh dari analisis lingkungan internal dan eksternal. Pengetahuan hasil proses manajemen pengetahuan ini merupakan kapabilitas organisasi, sehingga nantinya menghasilkan output sebagai hasil pengetahuan yang sulit ditiru.

Nonaka dan Takeuchi (2009) mengemukakan bahwa kesuksesan di perusahaan Jepang sangat dipengaruhi oleh kesuksesan perusahaan tersebut menerapkan manajemen pengetahuan didalamnya, dalam proses transformasinya, Nonaka dan Takeuchi (2009) membagi model konversi pengetahuan menjadi 4 cara, yaitu sebagai berikut:

- a. *Tacit knowledge* ke Eksplisit *knowledge*, selanjutnya proses ini disebut Eksternalization
- b. *Tacit knowledge* ke *Tacit knowledge*, selanjutnya proses ini disebut Socialization
- c. Eksplisit *knowledge* ke Eksplisit *knowledge*, selanjutnya proses ini disebut Combination
- d. Eksplisit *knowledge* ke *Tacit knowledge*, selanjutnya proses ini disebut *Interlization*.

Ada beberapa alasan kuat mengapa manajemen pengetahuan menjadi penting untuk diterapkan, khususnya di perusahaan. Manajemen pengetahuan dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Alasan pertama, kegiatan penting perusahaan berhubungan dekat dengan manajemen pengetahuan. Perusahaan harus membuat keputusan, menghasilkan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan konsumen dan memberikan layanan pada pelanggan, semuanya membutuhkan pengetahuan.

Perusahaan bisa bertahan lama bukan karena ukuran perusahaan dan keberuntungan, namun karena kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan di lingkungannya, kemampuan untuk melakukan inovasi dan mengambil tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan, semua itu tergantung pada manajemen pengetahuan yang dimiliki perusahaan tersebut (Sangkala, 2007).

Perubahan orientasi perusahaan yang memandang sumber daya perusahaan sebagai faktor produksi, hal ini mengakibatkan bahwa manusia tidak

lagi dipandang dari sisi fisik melainkan sebagai kualitas pikiran atau kualitas pengetahuan. (Sangkala, 2007).

Komponen Knowledge management menurut Yu, S., Kim, Y. and Kim, M (2012) terdiri atas:

**a. *Knowledge Sharing***

*Knowledge Sharing* adalah tindakan yang ditunjukkan oleh karyawan untuk saling berbagi pengetahuan dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Indikatornya yaitu tim kerja, komunikasi dan kerjasama.

**b. *Job Procedure***

*Job Procedure* adalah standard awal untuk mendapatkan derajat kesesuaian suatu produk, dibandingkan dengan harapan-harapan tamu. oleh sebab itu, agar suatu jenis pekerjaan dapat menghasilkan produk yang standard dari waktu ke waktu, maka cara-cara mengerjakan untuk menghasilkan produk tersebut juga harus dilakukan dengan cara-cara yang standard pula. Indikatornya yaitu sistem, SOP dan mekanisme kerja.

**c. *Technology***

*Technology* adalah media penyebaran informasi melalui sarana intranet yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja di dalam perusahaan, teknologi sebagai salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran informasi. Indikatornya yaitu software, hardware dan LAN.

**d. *Personal Knowledge***

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. *personal knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information.* Indikatornya yaitu pendidikan, keterampilan dan sikap penguasaan.

#### e. *Learning Organization*

*Learning Organization* adalah aktivitas dalam menuntun karyawan untuk memahami dan mempelajari aktivitas organisasi dengan baik. Indikatornya yaitu pelatihan, kepemimpinan, manajemen dan budaya organisasi.

### 2.1.6. Pengertian Pelayanan Publik

Pelayanan pada dasarnya dapat didefinisikan sebagai kegiatan seseorang, sekelompok dan organisasi baik langsung maupun tidak langsung untuk memenuhi kebutuhan. Pelayanan berarti melayani suatu jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat di berbagai bidang. Kegiatan pelayanan kepada masyarakat merupakan salah satu tugas dan fungsi administrasi negara. Menurut Monir dalam Larasati Lallo, (2015:7) mengatakan pelayanan adalah kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan landasan atau faktor material system prosedur dan dengan metode tertentu dalam rangka usaha untuk memenuhi kepentingan orang lain ssesuai dengan haknya.

Pelayanan publik diartikan, pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Menurut Sinambela

dalam Harbani Pasolong (2013 : 199) “pelayanan publik adalah sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik”

### **2.1.7. Kualitas Pelayanan (*Service Quality*)**

#### **a. Pengertian Kualitas**

Kualitas merupakan bentuk penilaian atas produk yang akan dibeli, apakah sudah memenuhi apa yang diharapkan konsumen (Angipora, 2002). Definisi lain kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono, 2006). Menurut Cannon, dkk (2008:286), kualitas adalah kemampuan produk untuk memuaskan kebutuhan atau keringanan pelanggan.

Kualitas sering dianggap sebagai ukuran relative kebaikan suatu produk atau jasa yang terdiri atas kualitas desain dan kualitas kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk mampu memenuhi [ersyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan (Tjiptono, 2006:51).

#### **b. Pengertian Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima atau peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan. Kualitas pelayanan (*service*

*quality*) menjadi sangat penting peranannya dalam ruang lingkup bisnis. Kotler dan Keller (2009) menyatakan bahwa konsumen menciptakan harapan-harapan layanan dari pengalaman masa lalu, komunikasi *word of mouth* dan iklan. Konsumen membandingkan jasa yang dipersepsikan berada di bawah jasa yang diharapkan. Konsumen akan kecewa jika jasa yang dipersepsikan berada di bawah jasa yang diharapkan, demikian pula sebaliknya.

Collier (1987) dalam Zulian Yamit (2001:22) lebih menekankan bahwa kualitas jasa pelayanan pada kata pelanggan dan tingkat kualitas pelayanan. Lebih lanjut Collier menjelaskan bahwa pelayanan terbaik pada pelanggan dan tingkat kualitas dapat dicapai secara konsisten dengan memperbaiki pelayanan dan memberi perbaikan khusus pada standar kinerja karyawan.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas pelayanan merupakan suatu kondisi yang menunjukkan sejauh mana pelayanan yang diberikan oleh instansi penyedia layanan mampu memenuhi harapan pengguna layanan.

### **c. Dimensi Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan produk ataupun jasa perlu ditentukan melalui dimensi-dimensinya. Berikut dimensi kualitas pelayanan menurut Tjiptono (2014:282) yaitu terdapat lima dimensi kualitas pelayanan utama yang disusun sesuai urutan tingkat kepentingan relatifnya sebagai berikut :

- 1) Bukti Fisik (Tangibles), tampilan berwujud yang diberikan organisasi kepada pelanggan meliputi daya Tarik fasilitas fisik, peralatan kantor, penampilan pegawai/karyawan dan sarana komunikasi.

- 2) Keandalan (*Reliability*), bahwa pada komponen ini, berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati dan memuaskan.
- 3) Daya Tanggap (*Responsiveness*), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan pelanggan, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.
- 4) Jaminan (*Assurance*), mencakup pengetahuan dan keyakinan yang meliputi perilaku para karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan dapat menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya.
- 5) Empati (*Empathy*), berarti bahwa di mana perusahaan memberikan perhatian dengan sikap ramah dan perilaku karyawan yang selalu menghargai, mendengar dserta memahami masalah para pelanggan dan bertindak bagi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada pelanggan.

#### **d. Unsur-Unsur Kualitas Pelayanan**

Unsur unsur kualitas pelayanan yang dikutip dalam Saleh (2010:106) antara lain sebagai berikut:

- 1) Penampilan.Persenal dan fisik sebagaimana layanan kantor depan (resepsionis) memerlukan persyaratan seperti berpenampilan menarik,

badan harus tegap/tidak cacat, tutur Bahasa menarik, familiar dalam berperilaku, penampilan penuh percaya diri.

- 2) Tepat waktu dan janji. Secara utuh dan prima petugas pelayanan dalam menyampaikan perlu diperhitungkan janji yang disampaikan kepada pelanggan bukan sebaliknya selalu inkar janji. Demikian juga jika waktu mengutarakan dua hari selesai harus betul-betul dapat memenuhinya.
- 3) Kesiediaan melayani. Sebagaimana fungsi dan wewenang harus melayani kepada para pelanggan, konsekuensi logis petugas harus benar-benar bersedia melayani kepada para pelanggan.
- 4) Pengetahuan dan keahlian. Sebagai syarat untuk melayani dengan baik, petugas harus mempunyai pengetahuan dan keahlian. Di sini petugas pelayanan harus memiliki tingkat pendidikan tertentu dan pelatihan yang didisyaratkan dalam jabatan serta memiliki pengalaman yang luas dibidangnya.
- 5) Kesopanan dan Ramah Tamah. Masyarakat pengguna jasa pelayanan ini sendiri dan lapisan masyarakat baik tingkat status ekonomi dan social rendah maupun tinggi terdapat perbedaan karakternya maka petugas pelayanan masyarakat dituntut adanya keramahtamahan yang standar dalam melayani, sabar, tidak egois dan santun dalam bertutur kepada pelanggan.
- 6) Kejujuran dan Kepercayaan. Pelayanan ini oleh pengguna jasa dapat dipergunakan berbagai aspek, maka dalam penyelenggaraannya harus transparan dari aspek kejujuran, jujur dalam bentuk aturan, jujur dalam

pembiayaan dan jujur dalam penyelesaian waktunya. Dari aspek kejujuran ini petugas pelayanan tersebut dapat dikategorikan sebagai pelayan yang dipercaya dari segi sikapnya, dapat dipercaya dari tutur katanya, dapat dipercayakan dalam menyelesaikan akhir pelayanan sehingga otomatis pelanggan merasa puas.

### **2.1.8. Hubungan Keterkaitan Antar Variabel**

#### **1. Hubungan *Knowledge management* dan *Service Quality***

(Saleh 2010), Salah satu unsur dalam kualitas pelayanan adalah pengetahuan dan keahlian sehingga dapat dikatakan bahwa pengetahuan merupakan hal yang sangat penting dalam kualitas pelayanan. Dalam *knowledge management* terdapat sistem sebagai wadah dari asset pengetahuan. Dalam sistem *knowledge management* tersebut juga dapat membantu dalam peningkatan kualitas pelayanan (*service quality*) karena dapat membantu dalam berkomunikasi dengan pelanggan tanpa dibatasi ruang dan waktu. (Tobing 2007) menyebutkan bahwa salah satu manfaat *knowledge management* yaitu meningkatkan kualitas dalam penanganan pelanggan.

### **2.2. Penelitian Terdahulu**

Ada beberapa kajian penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini. Di samping itu, tujuan dari kajian ini untuk menjadi bahan perbandingan terkait dengan model penelitian dengan menggunakan variabel *knowledge management* dan *service quality*

Sesuai dengan topik penelitian, maka penelitian terdahulu yang dikemukakan di sini adalah berkaitan tentang *knowledge management* terhadap *service quality* yang mendukung penelitian ini. Lebih jelasnya ditunjukkan hasil penelitian terdahulu di bawah ini :

**Tabel 2.2**  
Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Kartini AS	2021	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> sebagai <i>Supporting Transpormasi Bisnis</i> PT. Kawasan Industri Makassar (Persero)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>knowledge management</i> berupa <i>knowledge sharing, personal knowledge, job procedure, technology</i> dan <i>learning organization</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi bisnis
2.	Nurul Rohmah	2015	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> dan Program Pelatihan terhadap Kualitas Pelayanan (studi kasus pada PT. PLN (persero) P3BJB APP Durikosambi Basecame Cikupa)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>knowledge management</i> dan program pelatihan secara bersama-sama (simultasn) berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan
3.	Yakup	2018	Meningkatkan Kepuasan Pelanggan melalui <i>Knowledge Management</i> dan <i>service quality</i> terhadap	Hasil menunjukkan bahwa <i>knowledge management</i> dan <i>service quality</i> berpengaruh positif terhadap <i>customer satisfaction</i>

			<i>Customer Satisfaction</i>	
4.	Supriyanta	2014	<i>Knowledge Management</i> untuk Peningkatan Pelayanan Akademik pada Perguruan Tinggi	Hasil menunjukkan bahwa untuk mewujudkan <i>knowledge management</i> (KM) dalam peningkatan pelayanan akademik di perguruan tinggi yang dilakukan adalah penciptaan sistem sistem, penyimpanan/pengelolaan informasi, berbagai pengetahuan, penyempurnaan dan mewujudkan KM dengan pemanfaatan teknologi informasi dengan sistem informasi berbasis internet/online
5.	Riyan M. Faris, Heti Mulyati dan Elisa Anggaraeni	2020	Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Peningkatan Inovasi dan Kualitas Pelayanan RSUD Kabupaten Serang	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap inovasi dan kualitas pelayanan, manajemen pengetahuan tidak dapat berpengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan
6.	Mohamed Ahmed Aly Saied, Mohammed Wahba, Alaa Abdel-Wahed Abdel-Bary, Abdel-Nasser Ghanem	2021	The Impact of Knowledge Management on Service Quality: The Mediating Role of Organization Learning (Applied Study: Alexandria Water Company)	Dapat disimpulkan bahwa <i>knowledge management</i> (KM) beberapa dampak pada kualitas pelayanan dan kepuasan mahasiswa. Organisasi yang mempraktikkan KM mencapai kualitas pelayanan yang lebih baik dan kepuasan mahasiswa. Mereka memiliki peluang besar untuk berkembang dan mengembangkan keunggulan organisasi dengan mempraktikkan KM yang efektif.

## **BAB III**

### **KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

#### **3.1. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan gambaran desain dari sebuah penelitian yang memperlihatkan dua variable yang diamati yaitu variable bebas dan variable terikat. Variabel bebas yaitu knowledge management (X) yang terdiri atas *knowledge sharing* (X1), *personal knowledge* (X2), *job procedure* (X3), *technology* (X4), dan *learning organization* (X5), sedangkan variable terikat yaitu *service quality* (Y).

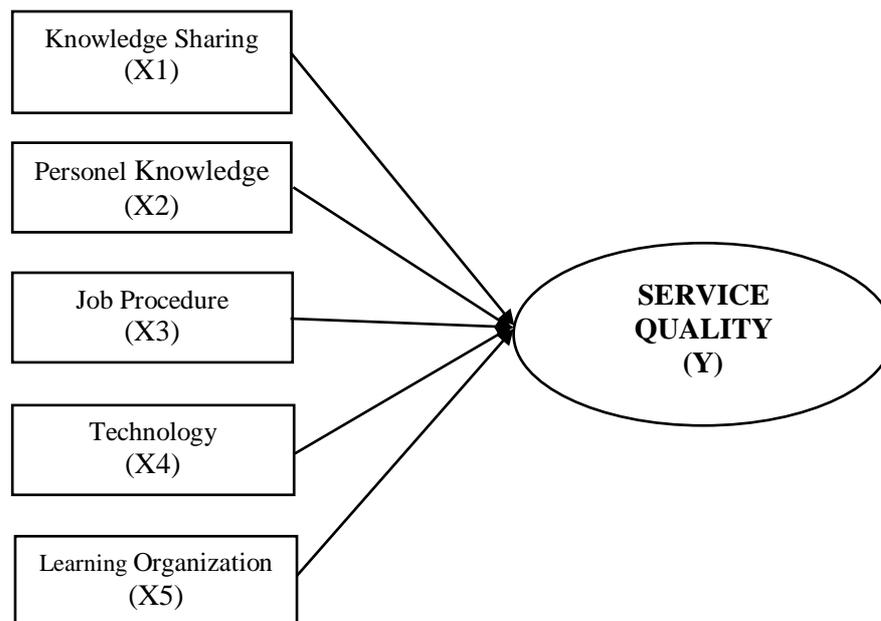
Variabel bebas knowledge management yang diamati mengacu kepada teori SECI dari Nonaka dan Takeuchi (2009) mengatakan bahwa dalam penerapan knowledge management proses penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) timbul dari interaksi melalui suatu proses konversi pengetahuan yang disebut SECI (*socialization, externalization, combination dan internalization*). SECI ini kemudian diterapkan kedalam lima proses *knowledge management* yaitu *knowledge sharing, personal knowledge, job procedure, menguasai technology* dan *learning organization*.

Berdasarkan hal tersebut di atas, maka keterkaitan antar variabel pada penelitian ini adalah :

- a. Keterkaitan antara *knowledge sharing* dengan kualitas pelayanan
- b. Keterkaitan antara *personal knowledge* dengan kualitas pelayanan
- c. Keterkaitan antara *job procedure* dengan kualitas pelayanan
- d. Keterkaitan antara *technology* dengan kualitas pelayanan

- e. Keterkaitan antara *learning organization* dengan kualitas pelayanan

Dari uraian di atas, maka peneliti membuat kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut :



**Gambar 3.1** Kerangka Konseptual

### 3.2. Hipotesis

Hipotesisi adalah suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu dan juga dapat menuntun atau mengarahkan penyelidikan selanjutnya (Husein, 2003).

Berdasarkan definisi tersebut maka perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *knowledge sharing* terhadap *service quality*

H2: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *personal knowledge* terhadap *service quality*

H3: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *job procedure* terhadap *service quality*

H4: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *technology* terhadap *service quality*

H5: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *learning organization* terhadap *service quality*.