

TESIS

PENGARUH *PERSONAL KNOWLEDGE, JOB PROCEDURE, TECHNOLOGY, DAN LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI LEVEL ASISTEN MANAJER PADA BANK INDONESIA SE SULAWESI

THE EFFECT OF PERSONAL KNOWLEDGE, JOB PROCEDURE, TECHNOLOGY, AND LEARNING ORGANIZATION ON IMPROVING THE PERFORMANCE OF ASSISTANT MANAGER LEVEL EMPLOYEES AT BANK INDONESIA IN SULAWESI

RAWINDRA ARDIANSAH



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

TESIS

PENGARUH *PERSONAL KNOWLEDGE, JOB PROCEDURE, TECHNOLOGY, DAN LEARNING ORGANIZATION* TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI LEVEL ASISTEN MANAJER PADA BANK INDONESIA SE SULAWESI

THE EFFECT OF *PERSONAL KNOWLEDGE, JOB PROCEDURE, TECHNOLOGY, AND LEARNING ORGANIZATION* ON IMPROVING THE PERFORMANCE OF ASSISTANT MANAGER LEVEL EMPLOYEES AT BANK INDONESIA IN SULAWESI

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**RAWINDRA ARDIANSAH
A012191055**



kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2023**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH PERSONAL KNOWLEDGE, JOB PROCEDUR, TECHNOLOGY,
DAN LEARNING ORGANIZATION TERHADAP PENINGKATAN KERJA
PEGAWAI LEVEL ASISTEN MANAJER PADA BANK INDONESIA
SE - SULAWESI**

disusun dan diajukan oleh :

**RAWINDRA ARDIANSYAH
A012191055**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal 09 JUNI 2023
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

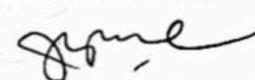
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. H. Samsu Alam, S. E., M. CIPM.
NIP. 19600703 199203 1 001

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. H. Jusni, S. E., M. Si.
NIP. 19610105 199002 1 002

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Soharwah, S. E., M. Si.
NIP. 19680629 199403 1 002

Dean Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
NIP. 19640705 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Rawindra Ardiansah
Nim : A012191055
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Personal Knowledge, Job Procedure, Technology dan Learning Organization Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Level Asisten Manajer Pada Bank Indonesia Se Sulawesi**

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, 10 Juli 2023

Yang Menyatakan,

A handwritten signature in blue ink is written over a red 10,000 Rupiah stamp. The stamp includes the text '10000', 'NETRAL TEMPEL', and 'TERPILAH 10.000Rp'.

Rawindra Ardiansah

PRAKATA

Puji dan syukur penulis haturkan kehadiran Allah SWT, Tuhan semesta alam dengan rampungnya tesis ini yang merupakan salah satu persyaratan akademik guna memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Hasanuddin (Unhas) Makassar. Judul yang diangkat dalam tesis ini adalah Pengaruh *Personal Knowledge, Job Procedure, Technology, dan Learning Organization* Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Level Asisten Manajer Pada Bank Indonesia Se Sulawesi.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pengamatan penulis terhadap para pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi khususnya terkait dengan *knowledge management*. Manajemen Pengetahuan (KM) merupakan suatu rangkaian perangkat, teknik, dan strategi yang digunakan untuk menjaga, menganalisis, mengorganisir, meningkatkan, dan berbagi pemahaman dan pengalaman yang dapat berasal dari individu atau terintegrasi dalam proses dan aplikasi dalam suatu organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, penulis menetapkan empat variabel bebas yaitu *personal knowledge, job procedure, technology, dan learning organization* yang diuji pengaruhnya terhadap kinerja pegawai level asisten manajer.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian tesis ini telah melibatkan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung, perorangan maupun lembaga yang telah memberikan kontribusi yang konstruktif. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis ucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Kedua orang tuaku tercinta yaitu ayahanda (Alm.) H. Tontowi Djauhari Lintang dan ibunda (Almh.) Zawiyah, ananda ucapkan terima kasih tak terhingga atas segala doa, motivasi dan harapan. Doaku selalu untukmu berdua.
2. Istriku tercinta Dewi S. Wulandari dan putra kami tercinta Deandra Mahesa Lintang, terima kasih untuk segala doa, motivasi, kesabaran dan pengorbanan yang telah diberikan. Kalian adalah penyemangatu.

3. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM. selaku ketua komisi penasehat yang selalu memberikan bimbingan, kritikan, dan pencerahan konstruktif hingga tesis ini dapat selesai dengan baik.
4. Bapak Prof. Dr. H. Jusni, SE.,M.Si., selaku anggota komisi penasehat yang senantiasa memberikan masukan konstruktif dan pemikiran kritis brilian membuat tesis ini dapat memenuhi aspek metodologinya.
5. Para penguji: Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP., Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE.,M.Si.,CRA.,CRP.,CWM dan Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE.,M.Si.
6. Kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP., dan Ketua Program Studi Magister Manajemen Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE.,M.Si.
7. Seluruh keluargaku yaitu mertuaku, Dra. Rismorini Dwiwardani, kakak, adik dan keponakan tercinta atas semua doa dan dukungannya yang tak putus.
8. Pimpinan dan karyawan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Selatan dan se Sulawesi.
9. Kepada seluruh pihak yang tidak sempat saya sebutkan satu persatu yang telah berkontribusi dan mendukung dalam penyelesaian studi ini.

Pada akhirnya, penulis menyadari bahwa sebuah produk manusia tidak terlepas dari kekeliruan dan kelemahan didalamnya. Masukan yang konstruktif segala pihak senantiasa penulis terima dengan harapan memberikan manfaat di masa yang akan datang. Hanya kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa kita sandarkan semuanya.

Makassar , Juni 2023

Penulis

Rawindra Ardiansah

ABSTRACT

RAWINDRA ARDIANSAH. *The Effect of Personal Knowledge, Job Procedure, Technology, and Learning Organization on the Improvement of the Employees' Performance of Assistant Manager Level at Bank Indonesia In Sulawesi* (supervised by Syamsu Alam and Jusni)

Employees' performance is a way to assess employees on their effectiveness in a profit or non-profit entity or organization. The aim of this study is to analyze the effect of personal knowledge, job procedure, technology, learning organization on the employees' performance of assistant manager level at Bank Indonesia Representative Offices in Sulawesi. The research was conducted to see the relationship between the independent and dependent variables. The relevant data used were quantitative data obtained in the form of numbers that can be counted and related to the problem under study. The results show that personal knowledge, job procedures, technology, and learning organization have a significant effect on the employees' performance of the assistant manager level at Bank Indonesia Representative Offices in Sulawesi.

Keywords: knowledge, job procedure, technology, learning organization, performance



ABSTRAK

RAWINDRA ARDIANSAH. *Pengaruh Personal Knowledge, Job Procedure, Technology, dan Learning Organization terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Level Asisten Manajer pada Bank Indonesia se-Sulawesi* (dibimbing oleh Syamsu Alam dan Jusni).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh personal *knowledge*, *job procedure*, *technology*, dan *learning organization* terhadap kinerja pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se-Sulawesi. Penelitian ini dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel bebas dan terikat. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Data kuantitatif diperoleh dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung dan berkaitan dengan masalah yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa personal *knowledge*, *job procedure*, *technology*, dan *learning organization* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se-Sulawesi.

Kata kunci: *knowledge*, *job procedure*, *technology*, *learning organization* kinerja



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|-------------|
| HALAMAN SAMPUL | i |
| HALAMAN JUDUL | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN | iii |
| HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN | iv |
| PRAKATA | v |
| ABSTRAK | vii |
| ABSTRACT | viii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR TABEL | xii |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiv |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 7 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 8 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 9 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 10 |
| 2.1 Tinjauan Teori | 10 |
| 2.1.1 Perkembangan <i>Knowledge Management</i> | 10 |
| 2.1.2 Limitasi <i>Knowledge Management</i> | 12 |
| 2.1.3. Konsep <i>Knowledge Management</i> | 17 |
| 2.1.4 Kinerja(<i>Performance</i>) | 30 |
| 2.1.5 Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Karyawan | 37 |
| 2.2 Penelitian Terdahulu | 40 |
| 2.3. Kerangka Pikir | 41 |
| 2.4 Hipotesis | 45 |

| | |
|---|-----------|
| Bab III METODE PENELITIAN | 46 |
| 3.1. Lokasi penelitian dan Waktu..... | 46 |
| 3.2 Jenis dan Sumber Data | 46 |
| 3.3 Populasi dan Sampel | 47 |
| 3.4 Teknik Pengumpulan Data | 48 |
| 3.5 Instrumen Penelitian | 49 |
| 3.5.1 Uji Validitas | 49 |
| 3.5.2 Uji Reliabilitas | 50 |
| 3.6 Alat Ukur Penelitian | 50 |
| 3.7 Metode Analisis Data | 51 |
| 3.7.1 Metode Analisis Regresi Linear Sederhana (Parsial) | 52 |
| 3.7.2 Koefisien Korelasi (r) | 56 |
| 3.8 Uji Asumsi Klasik | 57 |
| 3.8.1 Heteroskedastisitas | 57 |
| 3.8.2 Normalitas | 58 |
| 3.9 Definisi Operasional | 58 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | 61 |
| 4.1 Deskripsi Data | 61 |
| 4.1.1 Deskripsi Responden | 61 |
| 4.1.2 Deskripsi Variabel Hasil Penelitian | 65 |
| 4.1.2.1 Deskripsi <i>Personal Knowledge</i> (x1) | 65 |
| 4.1.2.2 Deskripsi <i>Job Procedure</i> (x2) | 67 |
| 4.1.2.3 Deskripsi <i>Technology</i> (x3) | 70 |
| 4.1.2.4 Deskripsi <i>Learning Organization</i> (x4) | 72 |
| 4.1.2.5 Deskripsi Kinerja Pegawai | 75 |
| 4.1.3 Hasil Pengujian dan Pembahasan | 77 |
| 4.1.3.1 Uji Validitas | 77 |
| 4.1.3.2 Uji Realibitas | 82 |
| 4.1.3.3 Uji Asumsi Klasik | 83 |

| | |
|---|------------|
| 4.1.4 Analisis Inferensial Pengaruh <i>personal knowledge</i> , <i>job procedure</i> , <i>technology</i> , dan <i>learning organiza-</i> <i>tion</i> Terhadap Kinerja Pegawai | 86 |
| 4.1.4.1 Data Utama Regresi Linear | 87 |
| 4.1.4.2 Analisis Variabel Berpengaruh Secara Parsial | 87 |
| 5.2 Pembahasan | 96 |
| 5.2.1 Pengaruh <i>Personal Knowledge</i> Terhadap Kinerja Pegawai | 96 |
| 5.2.2 Pengaruh <i>Job Procedure</i> Terhadap Kinerja Pegawai | 99 |
| 5.2.3 Pengaruh <i>Technology</i> Terhadap Kinerja Pegawai | 102 |
| 5.2.4 Pengaruh <i>Learning Organization</i> Terhadap Kinerja Pegawai | 104 |
| BAB V PENUTUP | 107 |
| 5.1 Simpulan | 107 |
| 5.2 Saran | 107 |
| DAFTAR PUSTAKA | 109 |
| LAMPIRAN | 120 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|--|---------|
| 2.1. Perbedaan antara <i>tacit knowledge</i> dan <i>explicit knowledge</i> ... | 29 |
| 2.2. Penelitian Terdahulu | 40 |
| 3.1 Variabel dan Indikator Penilaian | 59 |
| 4.1 Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin | 61 |
| 4.2 Distribusi responden berdasarkan usia | 62 |
| 4.3 Distribusi responden berdasarkan pendidikan terakhir | 63 |
| 4.4 Distribusi responden berdasarkan satuan kerja | 64 |
| 4.5 Deskripsi variabel <i>personal knowledge</i> (x1) | 65 |
| 4.6 Deskripsi <i>Job procedure</i> (x2) | 67 |
| 4.7 Deskripsi <i>Technology</i> (x3) | 70 |
| 4.8 Deskripsi <i>Learning Organization</i> (x4) | 72 |
| 4.9 Deskripsi Kinerja Pegawai (Y) | 75 |
| 4.10 Hasil uji validitas variabel <i>personal knowledge</i> (x1) | 78 |
| 4.11 Hasil uji validitas variabel <i>job procedure</i> (x2) | 79 |
| 4.12 Hasil uji validitas variabel <i>technology</i> (x3) | 80 |
| 4.13 Hasil uji validitas variabel <i>learning organization</i> (x4) | 81 |
| 4.14 Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel | 82 |
| 4.15 Nilai Collinearity Statistic Tollerance dan VIF | 83 |
| 4.16 Hasil estimasi regresi | 87 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|---------|
| 2.1 Proses kegiatan <i>knowledge management</i> | 21 |
| 2.2 Skematis Peningkatan Kinerja Organisasi yang disebabkan oleh <i>Knowledge Management</i> | 39 |
| 2.3 Kerangka Pikir | 44 |
| 3.1 Kurva Distribusi t | 55 |
| 4.1 <i>Scatterplot Uji Heteroskedastisitas</i> | 84 |
| 4.2 Normal P-P Plot of Regression Standarized Residual Uji Normalitas | 85 |
| 4.3 Histogram Uji Normalitas | 86 |
| 4.4 Kurva distribusi t <i>student</i> dua sisi pengaruh <i>personal knowledge</i> terhadap Kinerja Pegawai | 89 |
| 4.5 Kurva distribusi t <i>student</i> dua sisi pengaruh <i>job procedure</i> terhadap kinerja pegawai | 91 |
| 4.6 Kurva distribusi t <i>student</i> dua sisi pengaruh <i>technology</i> terhadap kinerja pegawai | 93 |
| 4.7 Kurva distribusi t <i>student</i> dua sisi pengaruh <i>learning organization</i> terhadap kinerja pegawai | 95 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|---|---------|
| 1. Kusioner Penelitian | 120 |
| 2. Tabel Nilai t ($\alpha = 0,05$) | 126 |
| 3. Tabel Nilai r Product Moment | 127 |
| 4. Input Data Kusioner SPSS | 128 |
| 5. Uji Validitas | 132 |
| 6. Uji Realibilitas | 137 |
| 7. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden | 140 |
| 8. Deskriptif Item Variabel | 149 |
| 9. Hasil Output Olah Data SPSS | 151 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja pegawai merupakan cara untuk menilai karyawan atau pegawai terhadap efektivitas mereka di suatu entitas atau organisasi laba maupun *non-profit*. Organisasi yang kompetitif adalah mereka yang menyelaraskan perilaku organisasi mereka dengan realitas lingkungan kerja saat ini.

Disadari atau tidak, dunia telah mengalami perubahan dengan cepat sehingga institusi dari semua bentuk dan jenisnya harus beradaptasi dengan perubahan eksternal dan internal guna kelangsungan hidup mereka sendiri (Hemamalini, 2014). Dengan kata lain untuk bertahan dan sukses dalam ekonomi global, maka konsep kinerja pegawai sangatlah penting bagi semua organisasi dan institusi yang ada.

Kinerja pegawai umumnya dilihat dari segi hasil (*output*). Di samping itu juga dapat dilihat dari segi perilaku. Setiap organisasi telah melihat kebutuhan untuk berinvestasi dalam kinerja pegawai guna meningkatkan kemahiran mereka dalam menghasilkan pengembalian (*return*) yang lebih besar. Kinerja pegawai dapat diwujudkan dalam peningkatan produksi kemudahan dalam menggunakan teknologi baru dan pekerja yang bermotivasi tinggi. Menurut Afshan, Sobia, Kamran dan Nasir (2012) bahwa kinerja karyawan diukur dengan standar kinerja yang ditetapkan oleh suatu entitas atau organisasi.

Lalu bagaimana suatu entitas mengukur suatu kinerja. Setidaknya ada beberapa ukuran yang dapat dipertimbangkan ketika mengukur kinerja misalnya produktivitas, efisiensi, efektivitas, kualitas, dan pengukuran profitabilitas (Ahuja, 2015). Oleh sebab itu, Kreitner dan Knicki (2007) menganggap bahwa pegawai adalah aset paling berharga dari setiap perusahaan, namun di sisi lain juga dapat membuat atau menghancurkan reputasi perusahaan sehingga berdampak pada hasil yang dicapai. Di sini, pegawai merupakan bagian yang bertanggung jawab atas sebagian besar pekerjaan yang dilakukan dan memberikan kepuasan pelanggan serta kualitas produk sehingga kinerja organisasi dapat tercapai (Yazid, Razali, dan Hussein (2012).

Kinerja pegawai dikatakan sebagai kontribusi terbesar yang dapat diberikan pada organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya. Terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa pegawai berkinerja tinggi dapat menghasilkan antara dua hingga sepuluh kali lipat *output* dari pegawai berkinerja rendah.

Di sini dapat dikatakan bahwa suatu organisasi yang memberikan nilai pengetahuan sebagai sumber untuk mendapatkan keunggulan kompetitif harus membangun sistem yang memastikan pembelajaran terus-menerus dan cara efektif untuk melakukannya. Manajemen pengetahuan sebagai suatu proses transfer pengetahuan secara akurat kepada staf pada waktu yang tepat untuk membantu staf dalam mengambil tindakan yang tepat dalam meningkatkan kelangsungan kinerja suatu organisasi (George dan Jones, 2013).

Penciptaan dan pengelolaan selanjutnya dari lingkungan yang mendorong pengetahuan untuk diciptakan, dibagi, dipelajari, ditingkatkan, terorganisir, dan dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi dan pelanggannya. Wiig (2013) menekankan bahwa mengingat pentingnya pengetahuan di hampir semua bidang kehidupan sehari-hari dan komersial, sehingga menganggap terdapat dua aspek yang sangat penting untuk dikedepankan yaitu pengetahuan dan hubungan guna kelangsungan hidup dan kesuksesan dalam suatu entitas atau organisasi.

Pengelolaan pengetahuan adalah pendekatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan pengetahuan sebaik-baiknya atau melakukan apa yang diperlukan untuk mendapatkan hasil maksimal dari sumber daya pengetahuan (Fernandez, et al., 2004). Sementara itu, manajemen pengetahuan dianggap sebagai vital adalah yang eksplisit dan proses sistematis terkait penciptaan, organisasi, difusi, penggunaan dan eksploitasi. Dalam ekonomi modern, manajemen pengetahuan memainkan peran kunci dan telah digunakan secara luas oleh banyak entitas atau organisasi sebagai salah satu cara paling efektif dalam mencapai kesuksesan di era informasi sendiri.

Persoalannya, bahwa permasalahan yang dihadapi sekarang tidak terlepas dari dampak kemajuan teknologi dan informasi yang sangat cepat yang memberikan pengaruh signifikan terhadap perubahan dalam segala aspek kehidupan. Hal tersebut disadari atau tidak merupakan wujud dari bias globalisasi yang telah berjalan dalam beberapa dekade belakangan ini. Situasi tersebut menyadarkan organisasi atau entitas akan perlunya taktik, cara, atau

metode baru dalam menyikapi perubahan revolusioner yang terjadi agar dapat tetap *survive*.

Berdasarkan pada fakta dan problematika tersebut, maka manfaat positif dari perubahan tersebut yaitu munculnya kesadaran dalam memahami akan pentingnya kualitas sumber daya manusia (SDM). Hal ini memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM sesuai dengan tuntutan perubahan jaman.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka peran ilmu pengetahuan menjadi makin menonjol, karena hanya dengan pengetahuanlah semua perubahan yang terjadi dapat disikapi dengan tepat. Ini berarti pendidikan memainkan peran penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi telah menjadikan organisasi usaha memikirkan kembali strategi pengelolaan usahanya, dan SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan dalam konteks tersebut.

Demikian halnya dengan Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi yang dalam kapasitasnya sebagai bank sentral mempunyai satu tujuan tunggal yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah (<https://www.bi.go.id>). Sukses tidaknya Bank Indonesia dalam mengemban tugasnya tersebut juga tidak terlepas dari ketersediaan dan kualitas tenaga SDM (*personal knowledge*), prosedur kerja, teknologi, maupun pembelajaran dalam organisasi . Sebagai bank sentral tentunya memiliki tantangan untuk memiliki kemampuan dalam

membuat rencana pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam upaya pengembangan ini, maka pihak manajemen telah melakukan perbaikan ke dalam bentuk pelatihan, pendidikan, pembagian tugas kerja, dan penguasaan terhadap teknologi. Hal ini semua dilakukan guna meningkatkan kinerja bagi pegawai Kantor Perwakilan Bank Indonesia.

Menurut Rivai (2005) bahwa evaluasi kinerja (*performance evaluation*) yang dikenal juga dengan beberapa istilah di antaranya penilaian kerja (*performance appraisal*), *performance rating*, *performance assessment*, *employee evaluation*, *merit*, *rating*, *efficiency rating*, *service rating*, pada dasarnya merupakan proses yang digunakan entitas untuk mengevaluasi *job performance* (kinerja pekerjaan). Hal ini bila dilaksanakan dengan benar, maka akan memberikan manfaat yang penting bagi pegawai atau departemen sumber daya manusia maupun bagi entitas Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi itu sendiri.

Kinerja pegawai khususnya pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan *knowledge* yang dimiliki. Setiap pegawai diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Dengan demikian patut dikatakan jika setiap pegawai memiliki peran dalam meningkatkan organisasi. Fatwan (2006) menekankan adanya faktor yang memengaruhi lingkungan operasi saat ini bukan lagi era informasi, melainkan beralih ke era pengetahuan.

Seperti yang dipahami bahwa *knowledge management* sebagai kegiatan terstruktur dari organisasi dalam rangka memperbaiki kapasitas organisasi. Caranya yaitu dengan memperoleh, membagi, dan memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan derajat kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi. Djokosantoso (2003) menyatakan bahwa *knowledge management* adalah suatu proses yang sistematis dalam menciptakan, mengumpulkan, mengorganisasikan, mendifusikan, memanfaatkan, dan mengeksploitasi pengetahuan. Dari definisi tersebut maka ada empat subsistem dari manajemen pengetahuan yakni mendapatkan, menciptakan, menyimpan, dan mentransfer-memanfaatkan pengetahuan.

Mengingat bahwa tugas yang diemban Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi begitu berat, maka perlu menyusun langkah strategis sesuai dengan kondisi internal dan eksternal. Langkah strategis tersebut perlu didukung oleh kekuatan sumber daya manusia yang merupakan salah satu unsur penting dalam suatu perusahaan.

Dengan demikian tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia termasuk teknologi, dan sangat memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja para pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Demikian halnya dengan pengetahuan individu (*personal knowledge*), teknologi dan pembelajaran organisasi (*learning organization*) kesemuanya ini juga tidak kalah pentingnya dalam meningkatkan kinerja pegawai atau karyawan.

Penelitian yang dilakukan Bachri dan Wahyudi (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *personal knowledge*, *technology*, *job procedure* dan *learning organization* terhadap kinerja pegawai. Penelitian sama dengan hasil yang sama juga dilakukan Lestari dan Widhartanto (2017), serta Anggriawan dan Rusilowati (2014), Basori (2017). Berangkat dari latar belakang tersebut, maka penulis tertarik mengambil judul yaitu pengaruh *personal knowledge*, *technology*, *job procedure*, dan *learning organization* terhadap kinerja pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi.

1.2. Rumusan Masalah

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

- a. Apakah *personal knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi?
- b. Apakah *job procedure* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi?
- c. Apakah *technology* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi?
- d. Apakah *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi?

1.3. Tujuan Penelitian

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

- a. Untuk menganalisis pengaruh *personal knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi?
- b. Untuk menganalisis pengaruh *job procedure* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi?
- c. Untuk menganalisis pengaruh *technology* berpengaruh signifikan terhadap kinerja menganalisis level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi?
- d. Untuk menganalisis pengaruh *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi?

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi peneliti, penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan tentang pengaruh *personal knowledge, job procedure, technology, learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi.
- b. Bagi peneliti di masa yang akan datang, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi untuk meneliti bidang yang sama terkait pengaruh *personal knowledge, job procedure, technology, learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
- c. Bagi entitas Bank Indonesia, penelitian ini bermanfaat dalam mengembangkan *knowledge management* untuk meningkatkan kinerja pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi
- d. Bagi pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi, penelitian ini dapat menambah pengetahuan mengenai pentingnya *knowledge management*, baik bagi pengembangan karir secara individu maupun secara keseluruhan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Perkembangan *Knowledge Management*

Konsep manajemen pengetahuan yang lazim dikenal dengan sebutan *knowledge management* (KM) telah melalui sejarah yang panjang. Perkembangan *knowledge management* diawali pada tiga dekade yang lalu. *Knowledge management* (KM) merupakan sebuah disiplin ilmu yang pertama kali diperkenalkan pada tahun 1990an. Dalam perjalanannya, ternyata konsep ini menjadi populer saat Chief Knowledge Officer (CKO) dari organisasi Skandia mencoba mencari tahu cara untuk mengatur dan memaksimalkan aset organisasi mereka. Pada waktu tersebut, mereka menjadi tertarik pada konsep praktis dan teoritis yang ditawarkan oleh KM (Tsauri, 2006).

Lebih lanjut, penggunaan KM dalam organisasi melibatkan begitu banyak hal misalnya saja diskusi internal mengenai pekerjaan, forum diskusi, keberadaan perpustakaan di dalam sebuah organisasi, program mentoring dan juga training profesional. Keberadaan komputer dan internet memberikan jalan baru bagi teknologi untuk diadaptasi dalam konsep KM sehingga memunculkan berbagai sistem adaptasi seperti intranet, sistem kerja dengan dukungan komputer, repository pengetahuan dan berbagai sistem lainnya.

Pada awalnya, konsep KM hanya dipergunakan pada level organisasi atau dalam level besar. Namun, lama kelamaan hal ini berubah, terutama sejak tahun 1999 dimana istilah personal KM mulai diperkenalkan. Personal KM mengacu pada sistem pengelolaan atau sistem manajemen pengetahuan pada level individual.

Perkembangan KM dalam bidang organisasi dan dalam level personal atau individual terus meningkat dengan pesat. Dalam bidang organisasi, pengumpulan data dari berbagai studi kasus merupakan salah satu ciri dari pentingnya penggunaan konsep KM terutama dalam penggunaan strategi, proses dan juga proses pengukuran. Penggunaan KM yang memiliki tujuan yang jelas, nyata dan bermanfaat memberikan hasil yang cukup mengesankan pada semua pihak baik pada level individual ataupun pada level organisasi.

Dalam bidang akademis, konsep KM juga turut mengalami perkembangan yang pesat terutama setelah adanya ketertarikan dari CKO Skandia. Berbagai ilmuwan kemudian mengangkat konsep KM dalam berbagai diskusi akademis, hingga puncaknya pada tahun 2001 muncul sebuah liputan yang ditulis oleh Thomas A. Stewart mengenai pentingnya sumber daya intelektual dalam sebuah organisasi, yang merupakan salah satu aspek dari KM. Sejak saat itu, konsep KM secara akademis mulai berkembang menjadi semakin matang. Dalam perkembangannya, muncul berbagai perspektif yaitu:

- a. Perspektif *techno centric* yang lebih berfokus pada teknologi khususnya teknologi yang memudahkan dalam proses berbagi pengetahuan;

- b. Perspektif *organisational* yang berfokus pada cara mendesain organisasi untuk bisa memfasilitasi transfer pengetahuan;
- c. Perspektif *ecological* yang lebih berfokus pada interaksi antara orang-orang, pengetahuan, identitas mereka dan juga faktor lingkungan.

Perkembangan konsep KM menjadi semakin maju dan memunculkan begitu banyak teori. Namun, semua teori tersebut tetap melibatkan beberapa aspek dasar dalam KM yaitu pengetahuan, orang-orang, proses transfer teknologi dan struktur yang ada, dan hal inilah yang dipraktekkan oleh organisasi yang ada saat ini, walaupun dalam prakteknya mereka menggunakan perspektif yang berbeda.

2.1.2. Limitasi *Knowledge Management*

Knowledge management atau lazimnya disebut manajemen pengetahuan merupakan suatu teori pengelolaan ilmu pengetahuan yang sangat penting dan sangat berguna bagi yang ingin memulai bisnis. *Knowledge management* biasanya disebut juga sebagai suatu upaya untuk mentransfer *knowledge* (pengetahuan) menjadi sebuah hasil yang diharapkan. *Knowledge management* dengan berbagai turunannya diantaranya *personal knowledge*, *technology*, *job procedure*, dan *learning organization* merupakan bagian yang tidak terpisahkan antara satu dengan lainnya. Berikut ini beberapa definisi mengenai variabel *knowledge management*.

a. Terma *Knowledge Management*

Beberapa ahli memberikan batasan tentang *knowledge management* (manajemen pengetahuan). Dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa *knowledge management* (KM) memiliki banyak definisi dan deskripsi. Definisi-definisi tersebut nampaknya memiliki arti yang berbeda tergantung pada cara pandangan masing-masing para ahli.

Umumnya definisi KM diarahkan pada suatu proses seperti penciptaan, pemeliharaan, pembaruan, organisasi, pemindahan dan realisasi pengetahuan (Wiig, 1997); atau identifikasi, penangkapan, penyimpanan, berbagi, aplikasi, dan penjualan pengetahuan (Liebowitz, 1999); generasi, akses, fasilitasi, integrasi, embedding, aplikasi, transfer dan perlindungan pengetahuan (Lin, 2014); dan kreasi, akuisisi, dokumentasi, penyimpanan, pemindahan elektronik, berbagi bersama (*face-to-face*), pemanfaatan dan penggunaan kembali pengetahuan (Castaneda, 2015a).

Selain itu, kita juga dapat melihat dari Alavi dan Leidner (2001) yang memberikan pandangan bahwa salah satu kerangka kerja KM dan yang paling banyak dikutip yang terdiri dari empat proses yaitu penciptaan, perbaikan penyimpanan, pemindahan dan aplikasi pengetahuan. Namun proses yang sering dimasukkan dalam definisi KM adalah penciptaan, akses, penyebaran dan penerapan pengetahuan (Nonaka dan Takeuchi, 1995);

Menurut Jann dan Lantu (2006) bahwa *knowledge management* adalah proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring, dan menyajikan pengetahuan dengan cara tertentu, sehingga para pekerja

mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik, untuk kemudian ada proses institusional agar pengetahuan yang diciptakan menjadi pengetahuan perusahaan. Sementara itu menurut Davidson dan Voss (2003) bahwa *knowledge management* adalah cara bagaimana organisasi mengelola karyawan mereka, mengidentifikasi pengetahuan yang dimiliki, menyimpan dan membagikannya kepada tim, meningkatkan kualitas dan nilai dari pengetahuan tersebut untuk menghasilkan inovasi berbasis pengetahuan.

Terma lain juga datang dari Townley (2001) bahwa *knowledge management* adalah serangkaian proses menciptakan dan berbagi pengetahuan di seluruh organisasi untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi. Berdasarkan beberapa terma tersebut menunjukkan bahwa *knowledge management* atau manajemen pengetahuan terkait dengan proses atau cara organisasi mengelola sumber daya manusianya (karyawan / pegawai) dalam menciptakan dan mengelola pengetahuan diseluruh organisasi untuk mengoptimalkan pencapaian misi dan tujuan organisasi.

b. Terma *Personal Knowledge, Technology, Job Procedure, Dan Learning Organization*

Seperti halnya dengan terma-terma lain yang didefinisikan berdasarkan cara pandang dan kajian para ahli, berikut disajikan beberapa pengertian variable *knowledge management* diantaranya *personal knowledge, technology, job procedure, dan learning organization* didefinisikan sebagaimana berikut.

1. *Personal knowledge*

Personal knowledge merupakan bagian dari knowledge management yang menurut Indarti dan Dyahjatmayanti (2014) didapat dari instruksi formal dan informal. *Personal knowledge* juga termasuk ingatan, *story-telling*, hubungan pribadi, buku yang telah dibaca atau ditulis, catatan, dokumen, foto, intuisi, pengalaman, dan segala sesuatu yang dipelajari. Sementara itu, menurut Davenport dan Prusak (1998) bahwa *personal knowledge* adalah gabungan dari pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual dan wawasan luas yang menyediakan sebuah kerangka pengetahuan untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman baru. Dalam hal ini *personal knowledge* adalah pengetahuan yang diperoleh karyawan berupa pengalaman, baik dari kejadian sehari-hari ataupun dari sumber lainnya.

2. *Job procedure*

Job adalah *a responsibility, duty or function*, sedangkan *procedure* adalah *a formal or official order or way of doing things*. Jadi pengertian *job procedure* atau prosedur kerja adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Dalam hal ini, Anshori selaku pihak yang mencetuskan *knowledge management* mengemukakan bahwa salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah Standard Operation Procedure (Kosasih, 2007).

Sementara itu, menurut Sailendra (2015) bahwa *job procedure* adalah dokumen yang menjabarkan aktivitas operasional yang dilaksanakan sehari-hari. Tujuannya agar pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan

benar, tepat dan konsisten untuk mendapatkan produk sesuai standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Berdasarkan pada terma tersebut, jelas bahwa *job procedure* terkait dengan pelaksanaan tanggung jawab atau tugas berdasarkan *Standard Operation Procedure* yang ada dan sifatnya formal.

3. *Technology*

Technology bukanlah hal baru dalam *knowledge management* dan pengalaman yang telah dibentuk oleh para ahli sebelumnya menjadi bahan pertimbangan terbentuknya teknologi itu sendiri. Dalam perjalanan waktu, teknologi dipandang mendukung *knowledge management* dan akan selalu berkembang dalam bentuk sistem-sistem yang mempermudah proses penyebaran *knowledge*.

Menurut Miarso (2007) bahwa teknologi adalah proses yang meningkatkan nilai tambah, proses tersebut menggunakan atau menghasilkan suatu produk, produk yang dihasilkan tidak terpisah dari produk lain yang telah ada dan karena itu menjadi bagian integral dari suatu sistem. Pada dasarnya, *technology* adalah media penyebaran informasi melalui sarana intranet yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja di dalam perusahaan.

4. *Learning organization*

Istilah *learning organization* menekankan pada pembelajaran dan inovasi. Organisasi pembelajar adalah sekumpulan manusia yang memiliki tujuan

yang dikoordinasi secara sengaja serta ahli dalam pembelajaran yang bersifat organisasional. Menurut Budihardjo (2017) bahwa *learning organization* sebagai sekelompok manusia yang secara terus menerus mendorong kapasitasnya untuk menciptakan apa yang mereka ingin ciptakan. Jadi pada dasarnya, *learning organization* mencakup perubahan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja pegawai,

2.1.3. Konsep *Knowledge Management*

Gao, Chai, dan Liu (2018) telah merangkum deskripsi konseptual tentang KM dalam tinjauan literaturnya secara rinci dan menyimpulkan bahwa ketika meninjau definisi tentang KM terdapat beberapa istilah yang tampaknya lebih sentral dan mendasar dibanding istilah yang lain, seperti organisasi (*learning organization*) dan informasi. Di sisi lain, manajemen pengetahuan (*knowledge management*) juga merupakan aktivitas yang menghubungkan antara belajar, perubahan, dan inovasi (Wahono, 2005). Jika dilihat secara teknis, *knowledge management* muncul karena dorongan teknologi yang memungkinkan orang merekam dalam bentuk teks, tulisan, gambar dan sebagainya. Tapi akarnya tidak hanya teknologi, *knowledge management* muncul karena orang mau mengaitkan antara inovasi dikelompok manusia, baik yang komersial dan non komersial dengan pengetahuan. Bagaimana menyimpan apa yang sudah kita ketahui merupakan konsep yang sudah lama ada, sejak manusia mulai bisa mendokumentasikan sesuatu.

Dewasa ini, manajemen pengetahuan merupakan konsep gabungan dari teknologi, *learning organization*, *job procedure*, dan *personal knowledge* yang ingin merekam segala hal, ditambah keinginan untuk menggabungkan perubahan antara belajar, perubahan dan inovasi. Keempat hal itu merupakan sesuatu yang ada disegala bidang baik komersial maupun sosial.

Manajemen pengetahuan dalam arti mengelola pengetahuan pada dasarnya sudah ada sejak dulu kala. Namun sebagai proses yang mengkaitkan ketiga hal tersebut mulai muncul sejak tahun 1970-an setelah infrastruktur jaringan cukup baik untuk digunakan tukar menukar data.

Wujud manajemen pengetahuan pada suatu organisasi dapat berupa *tacit* maupun *explicit knowledge* yang bersifat individual maupun organisasi. Secara general, isi dari manajemen pengetahuan berupa aspek teknis operasional, aspek pendukung operasional seperti *organization motivation*, *organization environment*, *organization capacity*, aspek teknis produksi, proses internal bisnis, dan lain-lain.

Manajemen pengetahuan melalui kecerdasan buatan dan teknologi informasi mampu menciptakan dan meningkatkan *kinerja* personal/organisasi dan atau budaya organisasi. Mekanisme tersebut mengikuti formulasi *SEC* atau *knowledge spiral* yang dikembangkan oleh Nonaka dan Konno (1998). *Tacit knowledge* yang dimiliki oleh tenaga kerja/karyawan/anggota organisasi diubah menjadi *explicit knowledge* melalui proses eksternalisasi. Proses *know-how* dan

pengalaman yang personal/organisasi dapat dalam bentuk tulisan artikel atau bahkan buku.

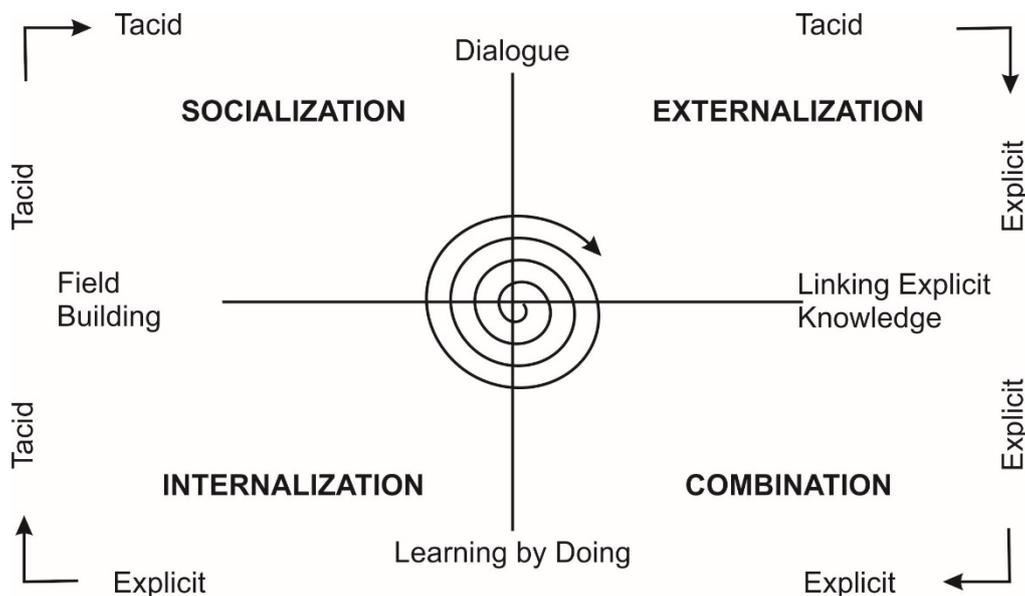
Bagi personal yang mendokumentasikan *knowledge* tersebut sebaiknya diberikan apresiasi berupa *reward*. Dokumentasi tersebut akan sangat bermanfaat bagi orang lain yang sedang memerlukannya. Peningkatan budaya organisasi dan *performace* personal juga dapat dilakukan melalui proses kombinasi yakni memanfaatkan *explicit knowledge* yang ada untuk diimplementasikan menjadi *explicit knowledge* lain. Proses ini sangat berguna untuk meningkatkan *skill* dan produktifitas personal/organisasi.

Explicit knowledge yang ada dapat dihubungkan dan dikombinasikan menjadi *explicit knowledge* baru yang lebih bermanfaat. Proses selanjutnya adalah proses internalisasi mengubah *explicit knowledge* sebagai inspirasi datangnya *tacit knowledge*. Bahasa lainnya adalah *learning by doing*. Dengan referensi dari manual dan buku yang ada, saya mulai bekerja, dan saya menemukan pengalaman baru, pemahaman baru dan *know-how* baru yang mungkin tidak didapatkan dari buku tersebut. Sedangkan proses berikutnya adalah proses sosialisasi (*socialization*), yakni mengubah *tacit knowledge ke tacit knowledge* lain. Hal yang juga terkadang sering dilupakan. Contoh kongkrit adalah belajar dari orang lain, yang mungkin lebih berpengalaman. Proses ini membuat pengetahuan lebih terasah dan juga penting untuk peningkatan diri sendiri. Proses ini akan berputar pada proses pertama yaitu eksternalisasi.

Semakin sukses menjalani proses perolehan *tacit knowledge* baru, semakin banyak *explicit knowledge* yang berhasil diproduksi pada proses eksternalisasi.

Saat ini sudah terjadi pergeseran paradigma mengenai sumber daya yang mampu mengantar organisasi menjadi unggul. Organisasi yang unggul tidak lagi harus semata-mata bertumpu pada sumber daya finansial, bangunan, tanah, teknologi, posisi pasar dan aset-aset yang bersifat *tangible* lainnya, tetapi justru harus lebih bertumpu pada pengetahuan (Sangkala, 2007). Jika dilihat secara komprehensif, maka *knowledge management* merupakan sistem informasi manajemen / SIM (Wahono], 2005).

Sistim informasi manajemen adalah kegiatan yang memikirkan bagaimana informasi eksplisit disimpan dan menjadi milik bersama. Di situ ada keperluan pengaturan yang menyangkut bagaimana menyimpan, apa yang disimpan, bagaimana menemukan kembali, berapa lama disimpan, apa yang disimpan, apa yang tidak perlu disimpan. Keperluan-keperluan inilah yang dibuat sistematis dengan kata lain menjadi sistem. Inti proses dari kegiatan *knowledge management* adalah S-E-C-I yaitu *Socializing, Externalization, Connecting dan Internalitation*. Semua ini berada dalam konteks orang belajar, berubah dan inovasi, sebagaimana digambarkan berikut in :



Gambar 2.1. Proses kegiatan *knowledge management*

1. Proses eksternalisasi (*externalization*), yaitu mengubah *tacit knowledge* yang kita miliki menjadi *explicit knowledge*. Bisa dengan menuliskan *know-how* dan pengalaman yang kita dapatkan dalam bentuk tulisan artikel atau bahkan buku apabila perlu. Dan tulisan-tulisan tersebut akan sangat bermanfaat bagi orang lain yang sedang memerlukannya.
2. Proses kombinasi (*combination*), yaitu memanfaatkan *explicit knowledge* yang ada untuk kita implementasikan menjadi *explicit knowledge* lain. Proses ini sangat berguna untuk meningkatkan *skill* dan produktifitas diri sendiri. Kita bisa menghubungkan dan mengkombinasikan *explicit knowledge* yang ada menjadi *explicit knowledge* baru yang lebih bermanfaat.
3. Proses internalisasi (*internalization*), yakni mengubah *explicit knowledge* sebagai inspirasi datangnya *tacit knowledge*. Dari keempat proses yang

ada, mungkin hanya inilah yang telah dilakukan. Bahasa lainnya adalah *learning by doing*. Berdasarkan referensi dari manual dan buku yang ada (literature yang tersedia) kita dapat mulai bekerja, dan selanjutnya menemukan pengalaman-pengalaman yang baru, pemahaman baru dan *know-how* baru yang mungkin tidak saya dapatkan dari buku tersebut.

4. Proses sosialisasi (*socialization*), yakni mengubah *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* lain. Ini adalah hal yang juga terkadang sering kita lupakan. Kita tidak memanfaatkan keberadaan kita pada suatu pekerjaan untuk belajar dari orang lain, yang mungkin lebih berpengalaman. Proses ini membuat pengetahuan kita terasah dan juga penting untuk peningkatan diri sendiri. Yang tentu saja ini nanti akan berputar pada proses pertama yaitu eksternalisasi. Semakin sukses organisasi menjalani atau melaksanakan proses perolehan *tacit knowledge* baru, semakin banyak *explicit knowledge* yang berhasil kita produksi pada proses eksternalisasi.

Jenis penerapan *knowledge management* ada dua, yaitu:

1. *Tacit Knowledge*

Sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik tidaklah sekedar hanya bersandar pada kemampuan manajerial dan sistem yang berlangsung di dalamnya. Ada sebuah peran yang sangat vital sebenarnya dalam sebuah organisasi yaitu *tacit knowledge*. Peran ini sering diabaikan oleh para pelaku organisasi dikarenakan sifatnya yang individual dan implisit. Individual dan implisit karena kemampuan ini melekat pada orang per orang

yang tak jarang sering menjadi pembeda antara orang yang satu dengan yang lain. Dalam *organizational information processing* menuntut kemampuan *tacit knowledge* individu yang kompeten dan kreatif agar informasi tersebut dapat direspon dengan ide-ide yang inovatif dan kreatif yang sesuai dengan konteks sehingga bisa menjadi *knowledge* yang bermanfaat bagi organisasi

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2004 dalam Kosasih dan Budiani, 2009). Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). Menurut Kosasih dan Budiani, 2009 bahwa penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara *knower* dan *known*, atau seringkali diartikan dalam istilah *subject* dan *object*, atau *ingredient subjective* dan *objective* dalam pengalaman. Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi *experience* yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying*. Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada dengan belajar.

Leonard dan Sensiper dalam Ana Mariana, mengemukakan pernyataan yang diambil dari asumsi Polanyi (1969) yang menyatakan bahwa semua pengetahuan memiliki dimensi *tacit*. Berman et al. (2002) dalam Ana Mariana, mengemukakan dua jenis *tacit knowledge*:

a. Individual Tacit Knowledge

Pada tingkat individual, konsep *tacit knowledge* berkaitan erat dengan konsep kecakapan / keahlian (Polanyi, 1969). Meliputi pengenalan pola yang diperoleh melalui kumulatif pengalaman, yang dilakukan dengan latar belakang tidak didasari, sulit diartikulasikan, dan membentuk dasar keahlian individual yang berharga.

b. Teambased Tacit Knowledge

Weick dan Roberts (1993) mendalilkan bahwa pengetahuan yang terkait dengan aktivitas kelompok disimpan dalam sesuatu yang disebut "*collective mind*." Pengetahuan kelompok didefinisikan sebagai kombinasi kognitif individu atau pola yang diperoleh melalui pengalaman bersama dan diekspresikan melalui tindakan sinkronisasi yang tidak disadari ketika kelompok dihadapkan pada tugas kompleks yang harus dilakukan dalam konteks menghadapi tantangan lingkungan.

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa *tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang terbentuk karena adanya pengalaman dalam melakukan sesuatu yang berkontribusi pada organisasi. Dengan dukungan organisasi, pengalaman yang dimiliki individual akan

membentuk nilai-nilai kemanusiaan. Individual mulai berpikir kreatif mengenai hal positif apa yang dapat dikontribusikan pada organisasi. Organisasi dapat mengarahkan hal ini dengan menetapkan kode etik, tetapi tetap memberi kesempatan pada individual untuk menggerakkan roda gigi kehidupannya masing-masing.

Pengetahuan *tacit* sebaiknya 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.

2. *Explicit knowledge*

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 karyawan 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. 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, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara "on line" (Kosasih dan Budiani, 2009).

Seperti dikutip dari Markus Santoso (2009), setidaknya ada tiga manfaat yang dapat diperoleh perusahaan dalam penerapan *explicit knowledge*, yaitu:

a. *Standardized Activity Process*.

Minimnya *explicit knowledge* pada lini aktivitas perusahaan menyebabkan perusahaan berjalan ala kadarnya, tanpa sebuah standar

operasional yang jelas. Di jaman persaingan usaha yang kian kompetitif seperti saat ini, bukan lah suatu hal yang bijak ketika perusahaan sudah masuk dalam sebuah iklim persaingan yang ketat, masih mengandalkan *tacit knowledge person by person* tanpa adanya sebuah standar tertulis yang jelas. Pada beberapa diskusi dengan para *top management* yang sudah mengaplikasikan *knowledge management*, bahkan *explicit knowledge* yang diterapkan pada perusahaan mereka beberapa bukan berasal dari internal perusahaan tersebut, mereka mengaplikasikan *explicit knowledge* dari perusahaan-perusahaan sejenis bahkan tidak jarang berasal dari pesaing, mereka mengambil *explicit knowledge* yang terbaik dan terbukti dapat meningkatkan *value* perusahaan sebelumnya dan dengan sedikit penyesuaian pada aplikasi di perusahaan mereka, terbukti dapat meningkatkan *performance* perusahaan secara keseluruhan.

b. *System-based Organizational Structure*

Dengan adanya *explicit knowledge* pada setiap lini aktivitas di perusahaan, terutama pada aktifitas-aktifitas yang dianggap sebagai *core activity*, akan membuat perusahaan tersebut menjadi sebuah organisasi yang berbasiskan sistem atau *System-Based Organizational Structure*. Dengan menjadi *System-Based Organizational Structure*, urat nadi dari aktivitas operasional perusahaan adalah *explicit knowledge* yang berupa sistem yang sudah tertulis, tertata dan tersistem.

c. *Easier & Faster Business-Activity Development.*

Dengan adanya sebuah *explicit knowledge* dalam bentuk sistem operasional yang tertulis dan tertata serta tentunya dijalankan oleh para pelaku aktivitas dengan disiplin dan penuh komitmen, tentunya akan lebih mudah dalam tahap pengevaluasian sebuah sistem operasional perusahaan. Apapun hasilnya, entah itu baik maupun buruk, ketika sebuah aktifitas operasional sudah tertulis dan tersistem dengan baik, akan lebih mudah dievaluasi kinerja dan pencapaian perusahaan tersebut, baik evaluasi sistemnya maupun personel-personel pelaku sistem tersebut. Ketika evaluasi sudah dilakukan, tentunya akan lebih mudah melakukan perbaikan-perbaikan mulai dari perbaikan sistem, perbaikan kualitas SDM yang terkait dan banyak lagi hal-hal positif dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kapabilitas perusahaan demi peningkatan daya kompetisi perusahaan.

Menurut Nonaka, et.al. (1995, dalam Munir, 2008) *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* dapat diekspresikan dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Knowledge} = \text{tacit knowledge} + \text{explicit knowledge}.$$

Perbedaan mendasar antara kedua jenis pengetahuan tersebut ditampilkan pada ciri-ciri yang digambarkan pada tabel berikut:

Tabel 2.1. Perbedaan antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*

| Tacit Knowledge | Explicit Knowledge |
|---|---|
| <i>Knowledge of experience</i> (tubuh) | <i>Knowledge of rationality</i> (pikiran) |
| <i>Simultaneous knowledge</i> (di sini dan saat ini) | <i>Sequential knowledge</i> (di sana dan saat itu) |
| <i>Analog knowledge</i> (praktis) | <i>Digital knowledge</i> (teori) |

Sumber: Munir, 2008

Dapat dikatakan bahwa pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman cenderung bersifat personal, fisik, dan subjektif. Sementara itu, di pihak lain, pengetahuan yang diperoleh melalui proses rasional cenderung eksplisit, metafisik, dan objektif. Dalam hal ini, *tacit knowledge* diciptakan “di sini dan pada saat ini” melalui proses yang dinamakan analog yang melibatkan pemrosesan secara simultan hal-hal yang disampaikan. Sedangkan *explicit knowledge* merupakan kejadian dimasa lalu / sudah berlalu atau “di sana dan pada saat itu”, serta berorientasi pada hal – hal yang lebih teoritis. Berbagi pengetahuan eksplisit di antara individu melalui komunikasi merupakan proses digital yang melibatkan pemrosesan secara berurutan (*sequential*) hal – hal yang disampaikan.

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 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.

2.1.4. Kinerja (*Performance*)

Keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tidak terlepas dengan kinerja. Hal ini disebabkan karena kinerja merupakan capaian yang dapat diukur berdasarkan kriteria-kriteria baik secara kualitas maupun kuantitas. Capaian kinerja merupakan tolok ukur keberhasilan apakah satu organisasi mencapai tujuan atau tidak.

Istilah kinerja menjadi bahan kajian yang sangat banyak dibahas dalam berbagai cabang ilmu pengetahuan. Kinerja biasanya ditermakan dengan kata *performa*. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Sementara itu menurut Fahmi (2017) bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan

diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Hal senada juga dikemukakan Simamora (2001) bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan kemudian. Demikian halnya dengan Nawawi (2003) kinerja sebagai karya yaitu suatu hasil pelaksanaan pekerjaan, baik yang bersifat fisik atau non fisik.

Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi untuk orang-orang tertentu. Seseorang agar mencapai kinerja yang tinggi tergantung kepada kerjasama, kepribadian, kepandaian yang beranekaragam, kepemimpinan, keselamatan, pengetahuan pekerjaan, kehadiran, kesetiaan, ketangguhan dan inisiatif.

Kinerja karyawan (pegawai) menurut Robins (2000) adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Jika ada yang tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif. Disamping motivasi perlu juga dipertimbangkan kemampuan (kecerdasan dan keterampilan) untuk menjelaskan dan menilai kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Prawirosentono (2000) menjelaskan bahwa kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap peserta dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja (*performance*) organisasi tersebut. Walaupun kejelasan

wewenang dan tanggung jawab setiap peserta harus disertai dengan kapasitas masing-masing peserta organisasi bersangkutan.

Dalam mencapai tujuan sebagaimana yang diharapkan, maka baik individu maupun organisasi dalam menjalankan aktifitasnya harus didasari oleh peraturan dan kinerja yang baik. Atau dengan kata lain, bahwa organisasi yang merupakan salah satu bentuk sistem yang terdiri dari beberapa sub sistem yang berkaitan satu sama lainnya dalam mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan menuntut adanya kinerja baik dari individu sebagai bagian dari sistem. Dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individu performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*). Dengan kata lain bila kinerja karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik.

Pengertian kinerja atau *performance* menurut Prawirosentono (2000) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari pengertian tersebut di atas diketahui bahwa pencapaian tujuan atau kinerja 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 pelaku yang terdapat pada unit-unit kerja atau individu dalam organisasi bersangkutan.

Lebih lanjut Prawirosentono (2000) mengemukakan pengertian tentang penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian formal atas hasil kerja seseorang yang dilakukan oleh seorang penilai. Hasil penilaian harus disampaikan kepada direksi, atasannya dan kepada karyawan bersangkutan lalu dimasukkan dalam file dokumen kekaryawanan karyawan yang bersangkutan.

Selanjutnya Martoyo (2003) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Penilaian prestasi kerja karyawan, pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan dirinya untuk kepentingan perusahaan/organisasi. Adapun yang menjadi sasaran penilaian karyawan antara lain adalah kecakapan dan kemampuan pelaksanaan tugas yang diberikan, penampilan dalam melaksanakan tugas yang diberikan dan sebagainya. Tentunya penilaian prestasi yang tinggi senantiasa diberikan kepada karyawan yang memiliki disiplin dan dedikasi yang baik, berinisiatif positif, sehat jasmani dan rohani, mempunyai semangat bekerja dan mengembangkan diri dalam melaksanakan tugas, pandai bergaul dan sebagainya.

Suatu organisasi atau instansi pemerintah dalam menyelenggarakan tugas pokok dan fungsi dituntut terselenggaranya secara terstruktur, konsisten dan berkelanjutan. Perwujudan kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan pencapaian hasil organisasi dalam pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepadanya meliputi penerimaan, pengalokasian, pengamanan dan pengembangannya, dipertanggungjawabkan melalui media pertanggungjawaban yang disebut akuntabilitas kerja.

Menurut Dessler (2000), alasan perlunya menilai kinerja karyawan yaitu :

- a. Menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji.
- b. Menyediakan kesempatan bagi karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan berkaitan dengan pekerjaannya.

Penilaian karyawan juga memungkinkan karyawan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap defenisi yang dapat diketahui. Dengan demikian maka kinerja adalah suatu hasil kesuksesan yang dicapai oleh karyawan dalam bidang pekerjaannya menurut kriterianya yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu dan dievaluasi oleh orang-orang tertentu. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil secara fisik, tetapi juga pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan (Suprihanto, 2004).

Menurut Robbins (2001) bahwa pada hakekatnya penilaian terhadap individu merupakan hasil kerja yang diharapkan berupa suatu kinerja yang optimal. Dalam penilaian ini, penilaian kinerja mencakup beberapa hal antara lain kerjasama, kepemimpinan, kualitas pekerjaan, kemampuan teknis, daya tangkap instruksi, semangat, daya tahan kerja, dan disiplin.

Simamora (2001) mengungkapkan ada 3 (tiga) dasar perilaku yang hendaknya dimasukkan dalam penilaian kinerja agar organisasi berfungsi secara efektif yaitu :

1. Memikat dan menahan sejumlah orang ke dalam organisasi dalam jangka waktu tertentu. Organisasi harus meminimalkan perputaran karyawan, ketidakhadiran dan keterlambatan.
2. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kuantitas dan kualitas kinerja pastilah dicapai.
3. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan yaitu :
 - a. Kerjasama antara individu, meminta bantuan dari rekan-rekan sejawatnya dan membantu mereka mencapai tujuan organisasi.
 - b. Tindakan protektif terhadap karyawan akan menghilangkan ancaman terhadap organisasi.
 - c. Gagasan konstruktif, terhadap karyawan akan memberikan sumbangan gagasan konstruktif dan kreatif untuk memperbaiki organisasi.

- d. Pelatihan diri, tingkat terhadapnya karyawan akan terkait dalam program pelatihan diri untuk membantu organisasi mengisi kebutuhannya akan tenaga yang terlatih secara lebih baik.
- e. Sikap-sikap yang menguntungkan, tingkat terhadapnya karyawan berjuang mengembangkan sikap yang menguntungkan organisasi, diantara mereka sendiri, pelanggan dan masyarakat umum.

Bernadin dan Russel (2000) mengemukakan 5 (lima) kriteria yang dapat dipergunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

a. Kualitas.

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah-istilah seperti dollar, jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

d. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau

menguraikan kerugian dari setiap unit atau instansi dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

Sementara itu menurut As'ad (2000) bahwa aspek-aspek yang dipakai dalam penilaian kinerja meliputi : kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan tugas. Ia kemudian membagi pekerjaan menjadi 2 (dua) jenis yaitu : pekerjaan produksi dan non produksi.

2.1.5. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja yang baik ketika entitas atau organisasi membutuhkan sistem yang baik pula (Honeycutt, 2002). Maksudnya bahwa bukan hanya terkait dengan aturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya.

Bagian dari sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola adalah *knowledge management* yang diukur dengan variable-variabel yang terkait diantaranya *personal knowledge*, *job procedure*, *technology* dan *learning organization*. Secara operasional, *knowledge management* dapat menjadi *guidance* tentang

pengelolaan *intangible asset* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai.

Berdasarkan Hasil kajian Soedjono (2005) menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, ada pengaruh signifikan dari kinerja organisasi terhadap karyawan, ada pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan pelanggan, tidak ada pengaruh langsung dari budaya organisasi yang diarahkan pada kinerja organisasi terhadap kepuasan karyawan.

Menurut Djokosantoso (2003), terdapat keterkaitan hubungan antara budaya korporat dengan kinerja organisasi bahwa semakin baik kualitas faktor-faktor yang terdapat dalam budaya organisasi makin baik kinerja organisasi tersebut. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual. Didukung dengan sumber daya manusia yang ada, sistem dan teknologi, strategi perusahaan dan logistik, masing-masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi yang baik pula. Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja yang tinggi, seperti Singapore Airlines yang menekankan pada perubahan-perubahan yang berkesinambungan, inovatif dan menjadi yang terbaik.

Baxter International, salah satu perusahaan terbesar di dunia, memiliki budaya *respect*, *responsiveness* dan *result*, dan nilai-nilai yang tampak disini adalah bagaimana mereka berperilaku ke arah orang lain, kepada *customer*, pemegang saham, *supplier* dan masyarakat (Pastin, 1986; 272). Hasil penelitian Chatman dan Bersade (1997) dan Udan Bintoro (2002) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja organisasi.



Gambar 2.2. Skema peningkatan kinerja organisasi disebabkan *knowledge management*

Knowledge management adalah pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja yang prima (Tiwana, A, 2000). *Knowledge management* dipandang penting, karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan *knowledge* dan inovasi serta pengembangan produk. *Knowledge management* dapat meningkatkan keahlian dan motivasi kerja sehingga menciptakan budaya organisasi yang mendorong peningkatan kinerja organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa pihak telah melakukan penelitian terkait dengan *knowledge management*. Di antara penelitian tersebut diuraikan dalam table berikut.

Tabel 2.2. Penelitian terdahulu

| No | Penulis dan Judul | Variabel | Hasil Penelitian |
|----|--|--|--|
| 1. | Bachri dan Wahyudi (2019), Pengaruh <i>Personal Knowledge, Technology, dan Job Procedure</i> terhadap Kinerja Pegawai pada Departement IT Bank Danamon | <i>Personal knowledge, technology, job procedure</i> , kinerja pegawai | Variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variable terikatnya |
| 2. | Lestari dan Widhartanto (2017), Pengaruh <i>Personal Knowledge, Tekhnology, dan Job Procedure</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Nasmoco Karangjati Motor | <i>Personal knowledge, technology, job procedure</i> kinerja karyawan | Secara parsial dan simultan, <i>personal knowledge, technology, dan job procedure</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 3. | Anggriawan dan Rusilowati (2014), Pengaruh Organisasi Pembelajaran (<i>Learning Organization</i>) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Central Asia Tbk Area Kantor Cabang Utama Taman Dutamasi | <i>Learning organization</i> , kinerja karyawan | Organisasi pembelajaran (<i>learning organization</i>) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 4 | Basori (2017) Pengaruh <i>Learning Organization</i> Terhadap Kinerja Organisasi dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderasi Pada Perpustakaan Universitas Air Langga | <i>learning organization</i> , kinerja organisasi | Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>learning organization</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. |

Berdasarkan dari empat penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara empiris variabel *personal knowledge, job procedure, technology, dan learning organization* berpengaruh baik secara parsial terhadap kinerja pegawai dalam

suatu institusi atau perusahaan. Fakta empiris ini memungkinkan peneliti dapat menetapkan suatu hipotesis yang mengarah pada kecenderungan hasil penelitian tersebut.

2.3. Kerangka Pikir

Knowledge management dipandang sebagai suatu alat dalam mencapai tujuan suatu entitas atau organisasi. Pencapaian tujuan tersebut dapat diraih jika topong oleh unit-unit kerja atau individu-individu yang terdapat di dalamnya yang membentuk kerja sama yang dapat menghasilkan performa yang diharapkan. Sehubungan dengan hal tersebut, kinerja dinilai dengan cara melihat kinerja para karyawan atau organisasi yang terdapat pada unit-unit kerja atau individu dalam organisasi tersebut.

Berbagai upaya dapat dilakukan dalam peningkatan kinerja, salah satunya adalah menerapkan *knowledge management* pada setiap lini organisasi atau entitas. Jika merujuk pada Honeycutt (2002) bahwa guna menghasilkan kinerja yang baik, maka entitas/organisasi harus membutuhkan sistem yang baik. Dalam hal ini, bukan hanya sistem dengan peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan bagian-bagian 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 empat variabel yaitu *personal knowledge*, *job procedure*, *technology*, dan *learning organization*. Secara operasional,

knowledge management digunakan sebagai *guidance* mengenai pengelolaan *intangible asset* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai.

Di sini dapat dilihat bahwa *tacit knowledge* bersifat *personal*, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo *et al.*, 2004). Mengacu pada terma tersebut, maka *tacit knowledge* digolongkan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

Tacit knowledge disosialisasikan pada semua pihak yang berkepentingan dalam suatu entitas atau organisasi. Tiap-tiap pribadi yang bekerja dalam organisasi bergabung menjadi satu kesatuan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di sini *sense of team* menjadi fokus lantaran bukan bentuk kelompoknya yang ditonjolkan melainkan perasaan memiliki sebagai satu kesatuan yang diutamakan.

Kinerja kreatif individual akan meningkat melalui perilaku kelompok yang memfasilitasi pembagian informasi (Taggar, 2002). 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.

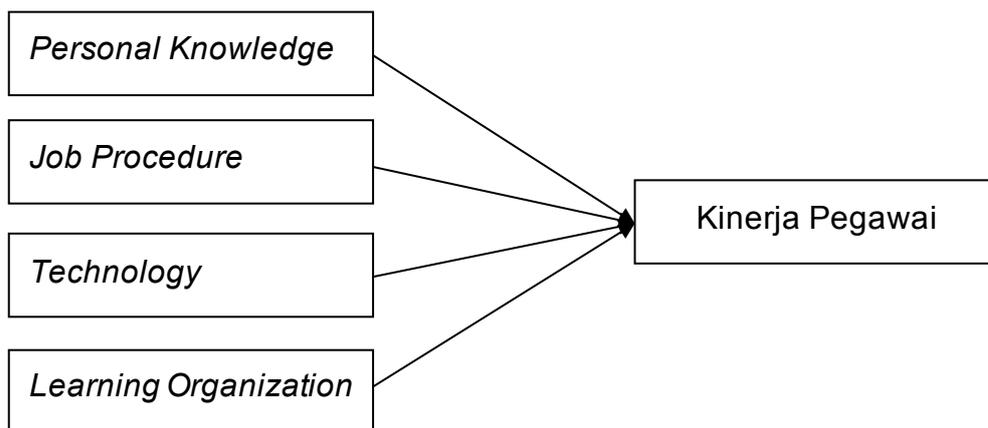
Berikutnya adalah *explicit knowledge* yang dianggap bersifat *formal* dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo *et al.*, 2004). Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang

diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara *independent*.

Berdasarkan hal tersebut menunjukkan bahwa *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*.

Wujud dari salah satu teknologi yang dianggap paling mutakhir dewasa ini yang digunakan banyak entitas/organisasi dalam memproses *sharing knowledge* adalah intranet. Hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara *on line*. Intranet adalah jaringan komputer yang khusus untuk penggunaan pada lingkungan di dalam batasan suatu organisasi. Manfaat dari penggunaan intranet ini antara lain adalah penyebaran informasi antar sesama karyawan dapat dilakukan lebih cepat, mudah dan efektif, tidak terikat oleh program atau perangkat keras tertentu.

Selain hal tersebut, hal yang menjadi fokus berikutnya dalam organisasi adalah *learning organization* atau organisasi pembelajaran. *Learning organization* berfokus pada pembelajaran dan inovasi. *Learning organization* dimaksudkan sebagai sekelompok manusia yang secara terus menerus mendorong kapasitasnya untuk menciptakan apa yang mereka ingin ciptakan. Dengan kata lain bahwa *learning organization* mencakup perubahan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan landasan teori tersebut, maka disusun kerangka konseptual penelitian dalam bentuk paradigma penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.3. Kerangka Pikir

2.4. Hipotesis

Berdasarkan tinjauan teori dan penelitian terdahulu, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

- a. *Personal knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi?
- b. *Job procedure* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai milenial level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi?
- c. *Technology* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai milenial level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi?
- d. *Learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai level asisten manajer pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia se Sulawesi?