

**PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
PT ANGKASA PURA I (PERSERO)
BANDARA SULTAN HASANUDDIN MAKASSAR**

Oleh

**MARIAH ULFAH
P 2100207562**



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2011**

HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN
PT ANGKASA PURA I (PERSERO)
BANDARA SULTAN HASANUDDIN MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh

**MARIAH ULFAH
P 2100207562**

**Menyetujui
Komisi Pembimbing**

Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA
Pembimbing I

Dr. Sumardi, SE, M.Si
Pembimbing II

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang atas segala rahmat dan berkah-Nya, sehingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan guna memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan pada Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Atas rahmat, berkah dan petunjuk-Nya pulalah sehingga berbagai pihak berkenan memberikan bantuan, bimbingan dan dorongan dalam penyelesaian penulisan tesis ini dan dalam masa studi di Program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati, pada kesempatan ini patutlah kiranya penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, baik yang langsung ataupun tidak langsung, yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian tesis ini:

1. Bapak Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA., selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Sumardi, SE, M.Si, selaku Pembimbing II yang telah memberikan dorongan dan bimbingan dengan penulis.
2. Bapak Prof.Dr.Rahman Kadir,SE,M.Si., selaku Ketua Program Magister Manajemen yang telah memberikan bimbingan kepada penulis.
3. Bapak Prof. Dr. Haris Maupa, SE, M.Si dan seluruh Staf/Pegawai Akademik Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas

Hasanuddin, yang telah mengasuh dan membantu penulis dalam menyelesaikan studi pada Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.

4. Kepada yang terhormat Ayahanda H. M. Soleh dan Ibunda Hj. Rosyadah yang penulis sangat sayangi, yang dengan tulus ikhlas telah mendidik dan memberikan pengorbanan yang tak ternilai, dorongan moril dan materil serta doa dan cinta yang selama ini diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan studi pada Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.
5. Teman-teman Angkatan XXIX yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas segala bantuan, dorongan, motivasi dan dukungannya kepada penulis baik moril maupun materil.
6. Pihak-pihak lain yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu yang juga ikut memberikan dorongan, bantuan dan dukungannya kepada penulis untuk penyelesaian tesis ini.

Walaupun masih jauh dari kesempurnaan, besar harapan penulis kiranya tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca. Semoga Allah Yang Maha Pengasih memberikan rahmat kepada kita semua. Amin ...

Makassar, Februari 2012

Penulis

MARIAH ULFAH

ABSTRAK

MARIAH ULFAH, *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Sultan Hasanuddin Makassar.* (Dibimbing oleh Djabir Hamzah dan Sumardi)

Penelitian ini bertujuan untuk : a) menganalisis pengaruh *knowledge management* yang terdiri dari *personal knowledge* (X_1), *job procedure* (X_2) dan *technology* (X_3) terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I Bandara Sultan Hasanuddin Makassar, b) menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I Bandara Sultan Hasanuddin Makassar.

Metode analisis yang digunakan adalah deskriptif dan asosiatif dan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) nilai koefisien regresi terbesar adalah variabel *personal knowledge*, demikian pula dengan nilai t hitung dan nilai r^2 parsial, yang menunjukkan bahwa pengaruh yang terbesar adalah berasal dari variabel *personal knowledge* dengan besar pengaruh 60,5 %, 2) variabel *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Sultan Hasanuddin Makassar. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil perhitungan ternyata F_{hitung} sebesar 17,735, sedangkan F_{tabel} , adalah 2,67 pada taraf kepercayaan 5 %, 3) secara parsial (sendiri-sendiri), variabel *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Sultan Hasanuddin Makassar dengan nilai t_{hitung} masing – masing sebesar 2,803 2,793 dan 2,176 sedangkan besarnya t_{tabel} pada taraf kepercayaan 5 % adalah sebesar $\pm 1,96$; 4) diperoleh kesimpulan bahwa variabel *personal knowledge* memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Sultan Hasanuddin Makassar dibanding variable - variabel lainnya.

ABSTRACT

MARIAH ULFAH, *The Influence Of Knowledge Management To The Improvement Of Employees' Performance Of PT Angkasa Pura I (Persero) Sultan Hasanuddin Airport Makassar.* (Mentored by Djabir Hamzah and Sumardi)

This research aims to: a) analyzing the influence of knowledge management, which consists of *personal knowledge* (X_1), *job procedure* (X_2) and *technology* (X_3) against employees' performance of PT Angkasa Pura I Sultan Hasanuddin Airport Makassar, b) analyzing the variable that influences dominantly to the employees' performance of PT Angkasa Pura I Sultan Hasanuddin Airport Makassar.

Analytical methods used are descriptive and associative and multiple linear regression analysis.

The results showed that: 1) the largest regression coefficient is *personal knowledge*, as well as the value of t_{count} and the value of r^2 partial, which indicates that the biggest influence is derived from *personal knowledge* which influenced 60.5% against other variables 2) variable *personal knowledge*, *job procedure* and *technology* together influential significantly to the employees' performance of PT.Angkasa Pura I (Persero) Sultan Hasanuddin Airport Makassar. This can be proven from results of a calculation turns out F_{count} of 17,735, whereas F_{tabel} is 2.67 on confidence levels of 5% 3) partially, *personal knowledge*, *job procedure*, and *technology* influence significantly on employees' performance of PT.Angkasa Pura I (Persero) Sultan Hasanuddin Airport Makassar with value of t_{count} respectively is 2,803 2,793 dan 2,176 whereas t_{tabel} is 1.96 on confidence levels of 5% 4) obtained the conclusion that *personal knowledge* has dominantly influencee on employees' performance of PT Angkasa Pura I (Persero) Sultan Hasanuddin Airport Makassar compared to other variables.

DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar.....	iii
Abstrak	vi
Daftar Isi	viii
Bab I Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
Bab II Tinjauan Pustaka	10
A. Tinjauan Teori	10
1. Konsep Knowledge Management	10
2. Kinerja Karyawan	23
3. Pengaruh KM terhadap Kinerja Karyawan	30
B. Penelitian Terdahulu.....	33
C. Kerangka Konseptual.....	35
D. Hipotesis	40
Bab III Metode Penelitian	41
A. Desain Penelitian	41
B. Waktu dan Lokasi penelitian	41
C. Populasi dan Sampel	41
D. Teknik Pengumpulan Data	42
E. Instrumen Penelitian.....	43
F. Analisis Data	45
G. Defenisi Operasional	49
Bab IV Gambaran Umum PT Angkasa Pura I Bandara Sultan Hasanuddin Makassar	53
A. Sejarah Singkat Bandara	53
B. Visi dan Misi Bandara	55
C. Pengembangan Bandara	58
Bab V Hasil Penelitian dan Pembahasan	63
A. Hasil Pengujian Instrumen Penelitian	63
B. Analisis Deskriptif Variabel	69

C. Uji Asumsi Klasik	80
D. Analisis Inferensial Pengaruh Personal Knowledge, Job Procedure Dan Technology Terhadap Kinerja	85
Bab VI Kesimpulan dan Saran	95
A. Kesimpulan	95
B. Saran	96
Daftar Pustaka	97
Lampiran	100

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan dewasa ini menunjukkan pada makin cepatnya perubahan dalam segala bidang kehidupan, akibat dari efek globalisasi serta perkembangan teknologi informasi yang sangat akseleratif. Kondisi ini jelas telah mengakibatkan perlunya cara-cara baru dalam menyikapi semua yang terjadi agar dapat tetap *survive*. Penekanan akan makin pentingnya kualitas SDM merupakan salah satu respon dalam menyikapi perubahan tersebut, dan ini tentu saja memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM.

Sehubungan dengan itu 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.

Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja organisasi. Langkah ini dipandang sebagai sesuatu yang sangat strategis dalam menghadapi persaingan yang mengglobal, sehingga pengabaianya akan merupakan suatu bencana bagi dunia bisnis, oleh karena itu diperlukan cara yang dapat mengintegrasikan pengetahuan itu dalam kerangka pengembangan SDM dalam organisasi. Dari sinilah istilah manajemen pengetahuan berkembang sebagai suatu bagian penting dan strategis dalam pengelolaan SDM pada perusahaan/organisasi.

Setiap perusahaan tentu saja berorientasi pada kebutuhan konsumen. Untuk itu perusahaan seharusnya membutuhkan informasi yang menyangkut dinamika pola perilaku pasar. Kebutuhan konsumen dan pelanggan semakin dinamis dengan semakin tingginya tingkat pendidikan dan pendapatan mereka. Tuntutan konsumen terhadap mutu produk (barang dan jasa) dan pelayanan misalnya mendorong perusahaan untuk menelaah kembali proses produksi, distribusi, promosi, dan pelayanan, serta model dan fasilitas pelayanan. Untuk itu perusahaan perlu memperoleh informasi tentang jenis teknologi produksi dan sistem pelayanan yang mutakhir. Apa saja teknologi yang layak ditinjau dari sisi teknis, finansial dan ekonomi. Disamping itu perusahaan pun membutuhkan peningkatan mutu sumber daya manusianya.

Untuk itu pengetahuan tentang metode rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi hal yang vital.

PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Sultan Hasanuddin Makassar sebagai penyedia jasa kebandarudaraan memiliki tantangan untuk memiliki kemampuan dalam membuat rencana pengembangan sumber daya manusia yang berkualitas. Dalam upaya pengembangan ini, pihak manajemen telah melakukan perbaikan ke dalam, yaitu dengan melakukan *performance appraisal*. Menurut pendapat Rivai (2005) evaluasi kinerja (*performance evaluation*) yang dikenal juga dengan istilah penilaian kerja (*performance appraisal*), *performance rating*, *performance assessment*, *employee evaluation*, *merit*, *rating*, *efficiency rating*, *service rating*, pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, departemen sumber daya manusia, maupun bagi perusahaan itu sendiri. Lebih lanjut kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan *knowledge* yang dimiliki. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran di dalam meningkatkan perusahaannya. Seperti yang dikatakan oleh Fatwan (2006), faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis saat ini bukan lagi era informasi, tetapi sudah beralih ke era pengetahuan.

Natarajan dan Shekar (2000) dalam Tiwana (2003) mendefinisikan Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*) sebagai kegiatan terstruktur dari organisasi dalam rangka memperbaiki kapasitas organisasinya. Caranya adalah 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.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam era globalisasi ini terjadi dengan sangat cepat. Kemampuan sebuah perusahaan dalam hal IPTEK menjadi salah satu faktor daya saing yang sangat penting. Apabila perusahaan berupaya meningkatkan skala ekonominya, maka dibutuhkan tingkat pengetahuan yang sangat luas pada setiap personil yang ada untuk dapat bertahan dan berkompetisi.

Kondisi kompetisi yang makin ketat ini menyebabkan perlu adanya perubahan paradigma dari *resources based competitiveness* menjadi mengandalkan *knowledge-based competitiveness*. Kedua konsep ini sangat bertolak belakang, dimana konsep pertama bertumpu pada keunggulan

sumber daya alam, lokasi dan kondisi geografis. Konsep kedua berdasarkan pada ilmu pengetahuan dan teknologi serta pengembangan sumber daya manusia perusahaan. Untuk memudahkan pengembangan sumber daya manusia perusahaan, diperlukan kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan *knowledge* yang dimiliki. Pengelolaan *knowledge management* dapat menjadi dukungan yang handal bagi perusahaan untuk meningkatkan daya saing.

Peningkatan status Bandara Sultan Hasanuddin Makassar menjadi Bandara Internasional menuntut PT Angkasa Pura I Bandara Sultan Hasanuddin Makassar menyusun langkah strategis sesuai dengan karakter dan potensi lingkungannya agar dapat mengantisipasi pertumbuhan ekonomi dan peningkatan mobilitas masyarakat yang ditandai dengan peningkatan penumpang udara rata-rata 13% dan peningkatan pesawat udara rata-rata 9% selama lima tahun terakhir. Langkah strategis tersebut perlu didukung oleh kekuatan sumber daya manusia yang merupakan salah satu unsur penting dalam suatu perusahaan.

Hingga saat ini, berdasarkan penilaian kinerja secara periodik diketahui kinerja karyawan, rata-rata berada pada kategori baik. Namun, seiring dengan dipisahkannya ATS *provider* dari Bandara Sultan Hasanuddin dan menjadi cabang tersendiri, maka karyawan dituntut untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Sebagaimana diketahui bahwa pemisahan ini menyebabkan pendapatan Bandara Sultan Hasanuddin yang semula berasal

dari jasa lalulintas penerbangan (*ATS provider*) dan jasa kebandarudaraan, kini hanya berasal dari jasa kebandarudaraan. Dengan pemisahan ini terjadi pergeseran paradigma bahwa pelayanan semakin menjadi prioritas selain keamanan dan keselamatan. Apalagi dengan visi PT Angkasa Pura I (Persero) untuk menjadi bandara kelas dunia, berarti bahwa perusahaan dituntut untuk mengandalkan 50% nilai bisnisnya dari pendapatan non aeronautika yang dipicu dengan peningkatan kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Sultan Hasanuddin harus berupaya keras untuk meningkatkan pendapatan perusahaan dengan cara meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan data yang ada, diketahui bahwa PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Sultan Hasanuddin Makassar memiliki karyawan sebanyak 264 orang sampai dengan akhir bulan Januari 2011, yang terbagi ke dalam 7 divisi, dimana ketujuh divisi tersebut terbagi lagi ke dalam beberapa dinas. Ketujuh divisi tersebut yakni Divisi Sekuriti Bandara, Divisi Operasi Bandara, Divisi Teknik Umum & Peralatan, Divisi Teknik Elektronika & Listrik, Divisi Komersial & Pengembangan Usaha, Divisi Keuangan, serta Divisi Personalia & Umum.

Menyadari pentingnya kekuatan SDM dalam menghadapi fenomena sebagaimana dikemukakan sebelumnya, maka PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Sultan Hasanuddin Makassar telah menerapkan *knowledge*

management pada karyawan sejak lama. Meskipun istilah *Knowledge management* ini tidak populer di lingkungan karyawan, namun penerapannya telah dilakukan pada setiap lini ataupun tingkatan pekerjaan yang ada di PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Sultan Hasanuddin Makassar. *Knowledge management* yang diterapkan terbagi menjadi 2 yaitu, *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Yang pertama adalah pengetahuan individu yang didapat dari pengalaman keseharian, yang sulit diduplikasikan dan diajarkan kepada orang lain, dimana penulis mengkategorikan dalam bentuk pengetahuan individu atau *personal knowledge*. Yang kedua, pengetahuan yang bisa ditransformasikan antar individu sehingga lebih mudah dideskripsikan ke dalam dokumen, praktik, pelatihan dan lain-lain, dimana penulis mengkategorikan dalam bentuk *job procedure*, dan *technology*. Namun demikian, masih banyak karyawan yang mengabaikan *knowledge management*, misalnya : tidak mau mengadopsi dan mentransfer ilmu dan pengalaman yang dimiliki, mengabaikan sistem jaringan kerja serta tidak mematuhi Standar Operasional Prosedur.

Penelitian ini penting dilakukan mengingat bahwa karyawan belum sepenuhnya menerapkan *knowledge management* karena belum mengetahui bahwa *knowledge management* mampu meningkatkan kinerja karyawan. Sebagaimana diungkapkan oleh Honeycutt (2002) bahwa untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada

melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. Salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola adalah *knowledge management*, yang diukur dengan 3 variabel yaitu *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Dalam prakteknya *knowledge management* dapat menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible asset* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai.

B. Rumusan Masalah

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

1. Apakah *knowledge management* yang terdiri dari *personal knowledge* (X_1), *job procedure* (X_2) dan *technology* (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I Bandara Sultan Hasanuddin Makassar ?
2. Variabel mana yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I Bandara Sultan Hasanuddin Makassar ?

C. Tujuan Penelitian

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

1. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* yang terdiri dari *personal knowledge* (X_1), *job procedure* (X_2) dan *technology* (X_3) terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I Bandara Sultan Hasanuddin Makassar.
2. Untuk menganalisis variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I Bandara Sultan Hasanuddin Makassar.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat :

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

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Konsep *Knowledge Management*

Wahono (2005) menyatakan bahwa pada dasarnya *Knowledge Management* adalah kegiatan yang mengkaitkan antara belajar, perubahan dan inovasi. 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. Tetapi *Knowledge Management* saat ini merupakan konsep gabungan dari teknologi, yang ingin merekam segala hal, ditambah keinginan untuk menggabungkan perubahan antara belajar, perubahan dan inovasi. Ketiga hal itu merupakan sesuatu yang ada disegala bidang baik komersial maupun sosial. *Knowledge Management* dalam arti mengelola pengetahuan sudah ada sejak dulu. Tetapi sebagai proses yang

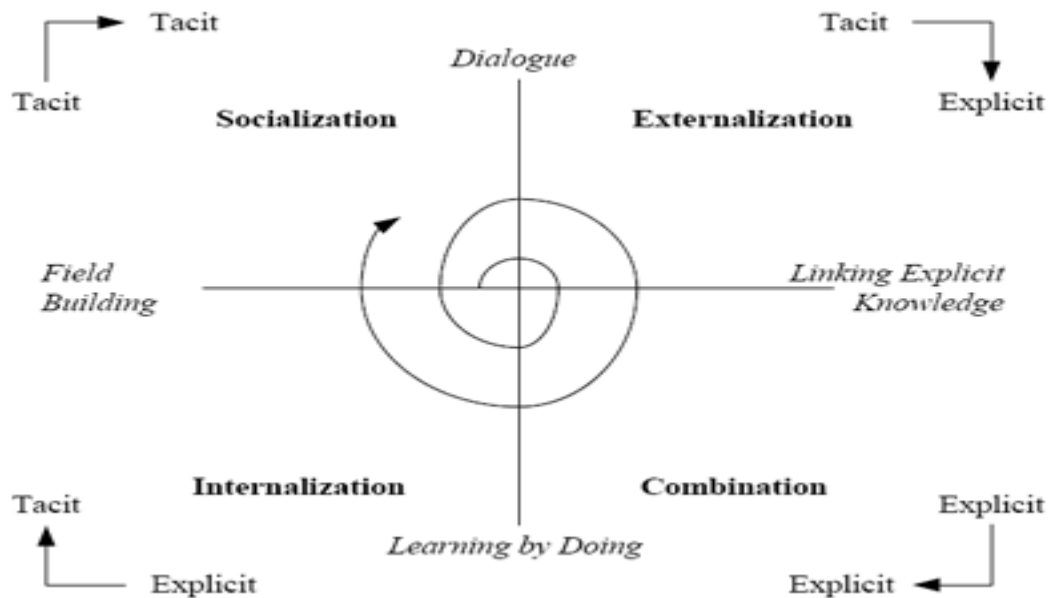
mengkaitkan ketiga hal tersebut mulai muncul sejak tahun 1970-an setelah infrastruktur jaringan cukup baik untuk digunakan tukar menukar data.

Bentuk knowledge management pada suatu organisasi dapat berupa *tacit* maupun *explicit knowledge* dan dapat yang bersifat individual maupun organisasi. Pada umumnya konten *knowledge management* berupa aspek teknis operasional, aspek pendukung operasional seperti *organization motivation*, *organization environment*, *organization capacity*, aspek teknis produksi, proses internal bisnis, dan lain-lain. *Knowledge management* melalui kecerdasan buatan dan/atau teknologi informasi mampu menciptakan dan meningkatkan budaya organisasi dan *performace* personal/organisasi. Mekanisme tersebut mengikuti formulasi *SECI/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 dapatkan dalam bentuk tulisan artikel atau bahkan buku. Kepada 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 di hubungkan 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.

Dewasa ini, telah 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).

Wahono (2005) menjelaskan pula bahwa *Knowledge Management* lebih luas dari sekedar sistem informasi manajemen (SIM). SIM 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 Internalization*. Semua ini berada dalam konteks orang belajar, berubah dan inovasi, sebagaimana digambarkan berikut ini :



Gambar 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 kita lakukan. 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 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 kita menjalani 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 Bahm (1995) dalam Kosasih dan Budiani, 2009 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*:

1. *Individual Tacit Knowledge*

Pada tingkat individual, konsep *tacit knowledge* berkaitan erat dengan konsep kecakapan / keahlian (Nelson & Winter, 1982; Polanyi, 1969). Meliputi pengenalan pola yang diperoleh melalui kumulatif pengalaman, yang dilakukan dengan latar belakang tidak didasari, sulit

diartikulasikan, dan membentuk dasar keahlian individual yang berharga.

2. *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.

Ringkasnya, *tacit knowledge* dipandang sebagai pengetahuan yang terbentuk karena pengalaman melakukan sesuatu. yang dapat dikontribusikan 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* harus diartikulasikan atau dengan kata lain disosialisasikan pada semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi.

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

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 :

1. *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.

2. *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 berbasis 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.

3. *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:
 $Knowledge = tacit\ knowledge + explicit\ knowledge.$

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

Tabel 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> (disini 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

Pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman cenderung bersifat personal, fisik, dan subjektif. Di lain pihak, pengetahuan yang diperoleh melalui proses rasional cenderung eksplisit, metafisik, dan objektif. *Tacit knowledge* diciptakan “di sini dan pada saat ini” melalui proses yang dinamakan analog yang melibatkan pemrosesan secara simultan hal – hal yang disampaikan. Sementara itu, *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.

Salah satu cara termudah dalam merubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* adalah “*Systemize the Routine and Humanize the Exception*”. Cara ini dianggap yang termudah karena yang diperlukan para pemilik usaha sebenarnya hanyalah pengamatan seksama terhadap aktivitas-aktivitas rutin operasional perusahaannya dan kemudian dicatat alur prosesnya serta dirubah dalam bentuk hard-copy. Dengan cara ini, secara otomatis aktivitas rutin ini sudah menjadi sebuah sistem dan dengan cara dicatat lalu dibuat dalam bentuk hard-copy nya, hal ini akan dijadikan komitmen bersama dan pedoman formal bagi 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. Kinerja karyawan

Simamora (2001) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran (*outcomes*) yang dihasilkan kemudian. Nawawi (2003) mengistilahkan 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. Demikian pula menurut Robins (2000) bahwa kinerja karyawan 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.

Untuk 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 kepegawaian 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.

Selanjutnya Nawawi (2003) mengistilahkan kinerja sebagai karya, yaitu suatu hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik yang bersifat fisik/non fisik. Kesempatan untuk berkinerja perlu ditambahkan meskipun seorang karyawan mungkin bersedia dan mampu. Hal ini untuk menghindari adanya kendala dari kinerja, yaitu adanya rintangan-rintangan yang menjadi kendala bagi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi.

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 :

1. Kerjasama
2. Kepemimpinan
3. Kualitas pekerjaan
4. Kemampuan teknis
5. Daya tangkap instruksi
6. Semangat
7. Daya tahan kerja
8. 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.

3. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan

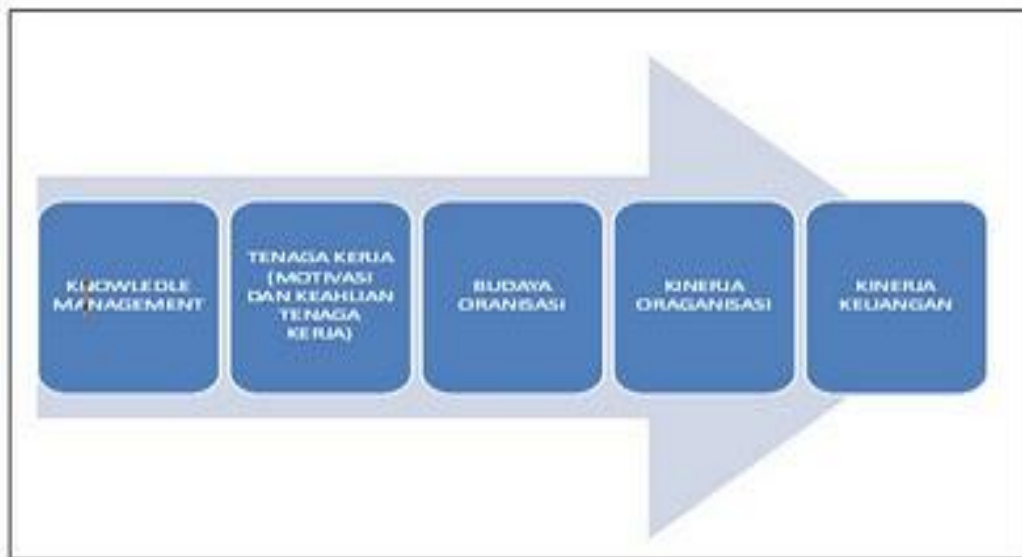
Honeycutt (2002) mengemukakan bahwa untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. Salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola adalah *knowledge management*, yang diukur dengan 3 variabel yaitu *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Dalam prakteknya *knowledge management* dapat menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible asset* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai.

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. Skematis Peningkatan Kinerja Organisasi yang disebabkan oleh *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.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2009) dengan judul Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja karyawan Departemen Front office Surabaya Plaza Hotel. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh dari *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dengan studi kasus pada departemen *front office* di Surabaya Plaza Hotel. Jenis Penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan metode kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan departemen *front office* di Surabaya Plaza Hotel yang berjumlah 43 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *judgement sampling* yaitu sampel yang dipilih berdasarkan karakteristik tertentu, dalam hal ini adalah karyawan *front office* Surabaya Plaza Hotel pada level operasional yang bekerja minimal 1 tahun sebanyak 26 orang. Data dianalisis dengan menggunakan analisis Path dengan bantuan software AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : (1) Pada pengaruh langsung *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan; namun pada pengaruh tidak langsung *personal knowlegde* dan *job procedure* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan pengalaman yang dimiliki dan pemahaman *Standard Operation Procedure* yang baik akan berpengaruh pada kinerja karyawan ; (2) Terdapat pengaruh antara *personal knowledge* ke *job procedure*, dimana hal ini berarti dengan

personal knowledge yang baik maka pemahaman akan *job procedure* juga baik ; (3) faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja adalah *technology*. Hal ini dikarenakan pada departemen *front office* banyak menggunakan fasilitas *technology* untuk mendukung proses kerja, contohnya pada sub-divisi *reception* yang banyak menggunakan intranet dan *fidelio* untuk menyimpan data dan memberikan informasi antar departemen.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuliazmi (2005) dengan judul Penerapan *Knowledge Management* pada Perusahaan Reasuransi Nasional Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi adanya *knowledge management* pada perusahaan agar dapat membentuk suatu sistem dalam meningkatkan peran karyawan perusahaan Reasuransi Nasional. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitik dengan menyajikan rangkuman hasil survei dalam bentuk tabulasi dan transkrip. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan *Focus Group Discussion* (FGD). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem *knowledge* berbasis *web* dapat diterapkan pada perusahaan Reasuransi Nasional yang nampak dari dukungan infrastruktur teknologi informasi yang ada. Selain itu, budaya *sharing knowledge* dari karyawan dapat ditingkatkan untuk lebih mensukseskan penerapan sistem *knowledge management* dan peningkatan kinerja karyawan perusahaan Reasuransi Nasional di masa yang akan datang.

Penelitian yang dilakukan oleh Yenni S. (2010) dengan judul *Knowledge Management* dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Dinas

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

Persamaan dengan penelitian penulis adalah pada pemilihan variabel yang didasarkan pada teori *knowledge management* dan pengaruhnya terhadap kinerja (Honeycutt :2002). Perbedaan dengan penelitian penulis adalah pada metode penelitian yang digunakan, dimana penelitian sebelumnya menggunakan analisis PATH dengan sampel yang jumlahnya terbatas, yakni hanya 26. Sementara penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS dan penentuan jumlah sampel berdasarkan *simple random sampling* (acak sederhana).

C. Kerangka Konseptual

Pencapaian tujuan atau prestasi kerja suatu organisasi hanya dapat dicapai sebagaimana yang diharapkan bila didukung oleh unit-unit kerja atau individu-individu yang terdapat di dalamnya membentuk kerja sama yang dapat menghasilkan kinerja yang baik. Oleh karena itu, kinerja organisasi

dinilai dengan cara menilai kinerja para karyawan yang terdapat pada unit-unit kerja atau individu dalam organisasi bersangkutan.

Salah satu upaya peningkatan kinerja adalah menerapkan *knowledge management* dalam setiap lini perusahaan, sebagaimana Honeycutt (2002) mengemukakan bahwa untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. Salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola adalah *knowledge management*, yang diukur dengan 3 variabel yaitu *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Dalam prakteknya *knowledge management* dapat menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible asset* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai.

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat *personal*, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2004 dalam Kosasih dan Budiani, 2009). Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

Tacit knowledge harus diartikulasikan atau dengan kata lain disosialisasikan pada semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi.

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

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

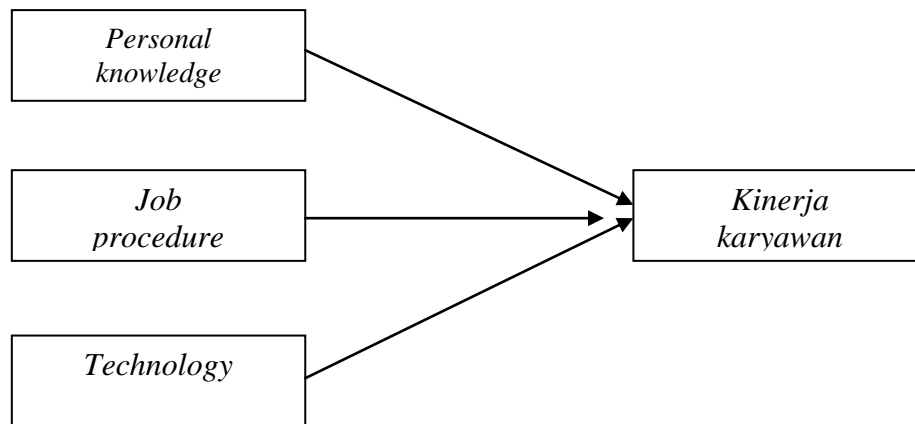
bijaksana, kita harus dapat memilah-memilah *knowledge* mana saja yang dapat di eksplisitkan dan sebaliknya kita harus dapat pula menemukan, memahami dan memaklumi jika ada hal-hal yang tidak dapat dieksplisitkan.

Explicit knowledge bersifat *formal* dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2004 dalam Kosasih dan Budiani, 2009). Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap 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 dan pengguna jasa akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada. Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*.

Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana 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. Hal ini dikarenakan halaman intranet dapat diisi dengan petunjuk cara bekerja pada setiap divisi, panduan menggunakan suatu alat, serta daftar istilah teknis yang mungkin perlu dipahami oleh para karyawan. Halaman intranet juga bisa digunakan untuk meminta umpan balik atau saran dan kritik dari karyawan, menyebarkan berita intern perusahaan, dan sebagainya. Dengan demikian, intranet dapat dimanfaatkan untuk mendidik dan melatih para pegawai perusahaan

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



Gambar 3. Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

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

3. *Knowledge management* yang terdiri dari *personal knowledge* (X_1), *job procedure* (X_2) dan *technology* (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Sultan Hasanuddin Makassar
4. Variabel *job procedure* (X_2) berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Sultan Hasanuddin Makassar