

# **SKRIPSI**

## **ANALISIS *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA MAKASSAR**

**SAHARBIL**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2013**

# **SKRIPSI**

## **ANALISIS *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA MAKASSAR**

disusun dan diajukan oleh

**SAHARBIL  
A21109005**



kepada

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2013**

# SKRIPSI

## ANALISIS *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

**SAHARBIL**  
A 21109005

Telah diperiksa dan disetujui untuk diseminarkan

Makassar, 18 Juli 2013

Pembimbing I

*Hamzah* - 22/7/13

Prof.Dr.H.Djabir Hamzah, MA  
NIP 19470115 197903 1 001

Pembimbing II

*Ria Mardiana*

Dr.Ria Mardiana.SE.,M.Si  
NIP 19670518 199203 2001



Ketua Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

*Muh. Yunus Amar*  
Dr.Muh.Yunus Amar,SE,MT  
NIP 19620430 198810 1 001

# SKRIPSI

## ANALISIS KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA MAKASSAR

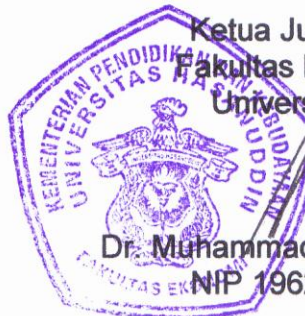
Disusun dan diajukan oleh

**SAHARBIL**  
**A211 09 005**

telah dipertahankan pada sidang ujian skripsi  
pada tanggal 21 Agustus 2013 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Panitia Penguji

No. Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1. Prof. Dr. Djabir Hamzah, MA	Ketua	1 ..... 
2. Dr. Ria Mardiana. SE.,M.Si	Sekretaris	2 ..... 
3. Dr. Wahda Rasyid. SE.,M.Si	Anggota	3 ..... 
4. Dr. Fauziah Umar, SE, MS	Anggota	4 ..... 
5. Drs. Muhktar. M.Si	Anggota	5 ..... 



Ketua Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

  
Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., M.T.  
NIP 196204301988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Saharbil  
NIM : A 211 09 005  
Jurusan/Program studi : Manajemen/Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**“Analisis Knowledge Management Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar”**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pengarang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar,  
Yang membuat pernyataan,

  
METERAI  
TEMPEL  
PUJAK MENBANGUN BANGSA  
TGL. 20  
14D00ABF776720137  
ENAM RIBU RUPIAH  
6000 DJP  
Saharbil

## PRAKATA



Tiada kata yang pantas terucap selain ungkapan puji syukur kepada Allah SWT, karena limpahan rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat merampungkan skripsi ini, dan tak lupa pula mengirim salawat dan tazlim kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa manusia dari alam gelap gulita ke alam terang benderang.

Sembah sujud dan rasa terima kasih yang sedalam-dalam penulis hanturkan kepada Ayahanda **M.Sadat. S** dan Ibunda **Suarti. S** yang telah membesarkan, mendidik, memberikan kasih sayang dan pengorbanan yang tulus dengan merelakan segalanya demi gemerlapnya masa depan penulis semoga diberi pahala yang berlipat ganda disisi Tuhan YME, juga kepada kakakku **Sudianti (Ka'Dian) dan Wahamdi (Ka'Andi)** serta adik-adekku **Yasdam, Suhairil, Sulis Satriani dan Walviani**, juga buat semua familiku terima kasih atas dorongan dan bantuannya.

Dalam penyusunan skripsi ini banyak melibatkan berbagai pihak olehnya itu merupakan tanggung jawab yang besar untuk mengucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Bapak **Prof.DR.H.Djabir Hamzah, MA** selaku pembimbing I yang telah member banyak arahan dan masukan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
2. Ibu **DR.Ria Mardiana.SE.,M.Si** selaku pembimbing II yang banyak membimbing dan menuntun penulis dalam merampungkan skripsi ini.

3. Bapak **Prof.DR.Muhammad Ali,SE.,MS** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberi kesempatan kepada penulis menimba ilmu di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. **Bapak dan Ibu Dosen** beserta seluruh staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberi bekal ilmu kepada penulis.
5. **Hamzah Ahmad,SE,MSA,AK** selaku Direktur Utama beserta karyawan dan karyawan yang telah memberi kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar.
6. Terima kasih kepada **Keluarga Besar UKM Pramuka Unhas** yang selalu memberi semangat dan dukungan dalam merampungkan skripsi ini.
7. Terima kasih kepada **Keluarga Besar HPMM Komisariat Unhas** yang selalu mendorong dan memotivasi penulis dalam dalam penulisan skripsi ini.
8. Terima kasih kepada **Nurmulia Wunaini.S.KM (Ka'Lia), Akrawati.S.Si (Ka'Akra)** dan **Endang Susilawati** yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini.
9. Penulis tidak lupa mengucapkan banyak terima kasih kepada rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya angkatan 2009 ( Logic ) kalian adalah sahabat terbaikku

Juga kepada semua pihak yang turut serta membantu, penulis ucapkan banyak terima kasih, walau namanya tidak tertera di atas kertas putih ini. Semoga dapat pahala ganda disisi Allah SWT.

Suatu kewajiban apabila dalam penyusunan skripsi ini terdapat kekurangan dan kesalahan karena penulis menyadari akan keterbatasan waktu, pikiran, tenaga, dan financial, baik dalam penyediaan literature maupun dalam pengolahan data.

Dengan kata ini penulis sudah berusaha semaksimal mungkin untuk tidak berbuat salah, namun hal ini tidak dapat dielakkan karena penulis dibatasi oleh ruang dan waktu. Menyadari akan kekurangan dan keterbatasan itu sehingga apa yang disejikan dalam skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan olehnya itu sumbangan pikiran dari berbagai pihak khususnya pembaca, baik berupa kritikan yang konstruktif maupun saran senantiasa diharapkan dan akan diterima dengan senang hati

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, penulis persembahkan Skripsi ini dengan iringan doa serta harapan bermanfaat khususnya kepada penulis beserta Almamater.

Makassar, juli 2013

**Penulis**



## **ABSTRAK**

# **Analisis Knowledge Management Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar**

Saharbil  
Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA  
Dr. Ria Mardiana. SE.,M.Si

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis knowledge management terhadap pengembangan sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner dan wawancara langsung dengan pihak terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Temuan penelitian menunjukkan bahwa variabel knowledge management yang terdiri dari knowledge development, knowledge sharing dan knowledge utilization secara bersama-sama signifikan berpengaruh terhadap variabel pengembangan sumber daya manusia. Knowledge development berpengaruh tapi tidak signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia, knowledge sharing tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia, dan knowledge utilization berpengaruh signifikan terhadap pengembangan sumber daya manusia.

Kata Kunci : Knowledge management, knowledge development, knowledge sharing, knowledge utilization, pengembangan sumber daya manusia.

## **ABSTRACT**

### **Analysis knowledge management for development of human resource at The company of regional water In makassar**

Saharbil  
Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA  
Dr. Ria Mardiana. SE.,M.Si

The purpose for this observation is to analysis management knowledge for the development of human resource at the company of regional water in Makassar. The data of this observation is base of the questioner and interview with some part of the company development of human resource. This observation show that variable of knowledge management that consist of knowledge development, knowledge sharing and knowledge utilization are influence significant for the variable of development of human resource. Knowledge development is influence but not significantly for the development of human resource, knowledge sharing is not influence and its not significant for the development of human resource, and knowledge utilization influence significantly for the development of human resource.

Key Words : Knowledge management, knowledge development, knowledge sharing, knowledge utilization, the development of human resource.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>v</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tinjauan Penelitian.....	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>8</b>
2.1 Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.1 Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.2 Faktor-faktor dan Tujuan Pengembangan SDM.....	10
2.1.3 Fungsi-fungsi Manajemen SDM.....	11
2.2 Landasan Teoritis <i>Knowledge</i> .....	16
2.2.1 Definisi <i>Knowledge</i> .....	16
2.2.2 Jenis-jenis <i>Knowledge</i> .....	17

2.3 <i>Knowledge Management</i> .....	20
2.3.1 Definisi <i>Knowledge Management</i> .....	20
2.3.2 Penerepan <i>Knowledge Management</i> dalam Organisasi.....	23
2.3.3 Alasan Pengguna <i>Knowledge Management</i> .....	25
2.3.4 Keuntungan <i>Knowledge management</i> .....	26
2.3.5 Tujuh Langkah Menyelaraskan <i>Knowledge Management</i> dengan Tujuan Perusahaan.....	26
2.4 Penelitian Terdahulu.....	29
2.5 Kerangka Fikir.....	29
2.6 Hipotesis Penelitian.....	30
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>	<b>32</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	32
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	32
3.3 Populasi dan Sampel.....	33
3.3.1 Populasi.....	33
3.3.2 Sampel.....	33
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	34
3.4.1 Jenis Data.....	34
3.4.2 Sumber Data.....	34
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	35
3.5.1 Teknik Pengumpulan Data Primer.....	35
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data Sekunder.....	35
3.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	36
3.6.1 Variabel Penelitian.....	36
3.6.2 Definisi Operasional.....	36
3.7 Instrument Penelitian.....	37
3.8 Analisis Data.....	37

<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>39</b>
4.1 Analisis Deskriptif.....	39
4.1.1 Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	39
4.1.2 Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Usia.....	40
4.1.3 Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	41
4.1.4 Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Pendidikan.....	42
4.2 Analisis dan Pembahasan.....	43
4.2.1 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Knowledge Development.....	44
4.2.2 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Knowledge Sharing.....	46
4.2.3 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Knowledge Utilization.....	48
4.2.4 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pengembangan SDM.....	50
4.3 Hasil Regresi Linear Berganda.....	52
4.4 Pengujian Hipotesis.....	55
4.4.1 Koefisien Determinasi.....	55
4.4.2 Uji F .....	56
4.4.3 Uji T .....	57
4.5 Pembahasan .....	58
 <b>BAB V PENUTUP.....</b>	 <b>61</b>
5.1 Kesimpulan.....	61
5.2 Saran .....	61

**DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

1. Klasifikasi Tipe Knowledge.....	19
2. Penelitian Terdahulu .....	29
3. Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	39
4. Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Usia.....	40
5. Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	41
6. Deskripsi Profil Responden Berdasarkan Pendidikan.....	42
7. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Knowledge Development.....	44
8. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Knowledge Sharing.....	46
9. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Knowledge Utilization.....	48
10. Tanggapan Responden Terhadap Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	51
11. Nilai Koefisien Regresi.....	53
12. Model <i>Summary</i> (Koefisien Determinasi).....	55
13. <i>Anova</i> ( Uji F ).....	56
14. <i>Coefficients</i> ( Uji T ).....	57

## DAFTAR GAMBAR

1. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	11
2. Sasaran Pengembangan Sumber Daya manusia.....	14
3. Kerangka Pemikiran.....	30

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran.....	65
2. Biodata .....	66
3. Kuesioner .....	67
4. Hasil Tabulasi Data Kuesioner .....	70
❖ Variabel Knowledge Development.....	70
❖ Variabel Knowledge Sharing.....	73
❖ Variabel Knowledge Utilization.....	76
❖ Variabel Knowledge Pengembangan SDM.....	79
5. Hasil Analisis Regresi Berganda (SPSS <i>Release</i> 20).....	82



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang sangat penting bagi perkembangan setiap perusahaan untuk dapat mempertahankan keberadaan perusahaan dalam era persaingan terbuka dan global saat ini. Peningkatan kemampuan SDM untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan lebih baik sangat diperlukan, oleh karena itu hampir kebanyakan perusahaan mempunyai agenda pengembangan secara rutin untuk mendukung peningkatan SDM tersebut.

Sumber daya manusia yang ada di dalam suatu perusahaan perlu memperoleh atau melakukan pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan kebutuhan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang seyogyanya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan SDM, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian.

Pengembangan sumber daya manusia mengandung tugas untuk mendayagunakan sumber daya manusia yang dimiliki suatu lembaga secara optimal, sehingga sumber daya manusia dapat bekerja secara maksimal untuk bersama-sama mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi organisasi. ( B. Prihatmingtyas, 2005 : 119 )

Pengembangan SDM pada umumnya terdiri dari pendidikan dan pelatihan, pendidikan berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan keterampilan pekerja melalui proses pembelajaran dan kegiatan lainnya bagi SDM yang sudah menduduki suatu jabatan atas tugas tertentu (Notoatmodjo, 1992). Sebenarnya proses pembelajaran tidak hanya bertumpu pada pendidikan dan pelatihan yang umum dilakukan, tetapi dapat dilakukan dalam bentuk lainnya, seperti dialog, tanya-jawab, berbagi pengalaman, atau dokumen.

Pengetahuan merupakan sumber utama dari proses pembelajaran tersebut. Oleh karena itu pengembangan SDM ini sangat bergantung dari pengetahuan yang dipelajarinya, dan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap perusahaan itu sendiri. *Knowledge Management* (KM) dapat mempercepat pembelajaran bersama untuk mengembangkan sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kemampuan daya saing dan merespons perubahan pasar secara proaktif. Pemahaman terhadap knowledge management sangat diperlukan untuk mengetahui pengaruhnya dalam organisasi.

*Knowledge Management* (KM) dapat dipandang dari dua sisi yaitu secara operasional dan strategis. KM secara operasional artinya KM merupakan aktifitas organisasi dimana terjadi pengembangan dan pemanfaatan pengetahuan, sedangkan KM secara strategis artinya KM merupakan langkah untuk memantapkan setiap organisasi sebagai organisasi yang berbasis pengetahuan. (Rachman, 2004)

*Knowledge Management* berarti pula sebagai organisasi untuk menciptakan nilai-nilai bisnis dan menghasilkan sebuah keunggulan kompetitif dan juga dapat dikatakan sebagai kemampuan dalam menciptakan dan

mengumpulkan nilai yang lebih besar dari kompetensi utama bisnis (Maryanti, 2007).

Posisi SDM dalam generasi *knowledge management* menjadi semakin penting, terutama berkaitan dengan perannya untuk berpartisipasi aktif dalam berbagi *knowledge* yang dimiliki serta menampilkan semangat belajar mandiri dan berinovasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Tobing (2007.), bahwa melalui proses belajar (*learning*) diharapkan bisa memunculkan ide baru, inovasi, *knowledge* baru, yang akan menjadi komoditas utama di era *knowledge management*. Dalam perkembangan *Knowledge management* menurut Probst (2001 :29) mengatur dan mengelolah pengetahuan organisasi, perlu dilakukan pengelompokan dan pengkategorian masalah yang ditemui di organisasi yang disebut *Core Proses Knowledge Management* ( Proses inti knowledge management ), antara lain *knowledge identification, knowledge acquisition, knowledge development, knowledge sharing, knowledge utilization, knowledge retention, knowledge assesment, and knowledge goals*.

Pemanfaatan Pengetahuan merupakan salah satu dari kegiatan Knowledge Management (KM), dimana sukses pemanfaatan pengetahuan ini diperlukan sebagai pengetahuan yang didapat harus diterapkan agar organisasi berhasil menutup kesenjangan pengetahuan dan memenuhi tujuan serta sasaran organisasi. Salah satu dampak pada pemanfaatan pengetahuan dapat ditemukan dalam memahami tahapan pemanfaatan pengetahuan seperti yang dikutip dalam Knott / Wildawsky (1980) Penerimaan dan *Cognition*, Penerimaan penting untuk memastikan bahwa orang-orang dalam organisasi dapat menerima pengetahuan kritis untuk menutup kesenjangan pengetahuan dan Kognisi penting untuk memastikan bahwa orang-orang dalam organisasi dapat memahami dan memanfaatkan pengetahuan.

Sekarang ini, badan usaha milik negara sebagai salah satu pelaku ekonomi di Indonesia ikut serta berperan aktif dalam pembangunan Nasional, khususnya dalam sektor perindustrian yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa. Sebagai instrument Negara, pengelolaan dan operasionalisasi BUMN tidak dapat dipisahkan dari arah kebijakan pembangunan nasional yang ditetapkan oleh pemerintah pada periode 2010-2014. Arah kebijakan nasional kementerian BUMN ditunjuk untuk mendukung pencapaian program prioritas nasional yang terkait dengan tugas dan fungsi kementerian BUMN, (Kementerian BUMN RI, 2012). Salah satu badan usaha tersebut adalah Perusahaan Daerah Air Minum, bereksistensi dalam bidang penyediaan air bersih yang pengelolannya masuk sampai ke daerah – daerah. Untuk mencukupi kebutuhan konsumennya perusahaan air minum selalu meningkatkan pelayanan baik dari segi kualitas maupun produktifitasnya.

Seperti kita ketahui, pada umumnya perusahaan harus bisa mempertahankan citranya agar dapat memperluas / menguasai pangsa pasar. Dalam hal ini perusahaan juga harus bisa meningkatkan kualitas perusahaan misalnya dari segi intern perusahaan itu sendiri antara lain peningkatan kualitas karyawan. Kualitas karyawan dapat dilihat dari pendidikan dan pelatihan yang di berikan perusahaan kepada karyawan melalui semangat dan disiplin, karyawan diharapkan dapat meningkatkan input perusahaan yang dapat mendatangkan profit. Dalam melakukan kegiatan produksinya hampir semua menggunakan tenaga kerja manusia, sehingga dalam proses produksi memerlukan ketrampilan tenaga kerja manusia yang handal yang nantinya akan dapat meningkatkan produktifitas yang telah ditentukan oleh perusahaan (Ramdhan, 2011).

Setelah melakukan pra survei penulis melihat bahwa pengembangan sumber daya manusia atau karyawan PDAM pusat kota Makassar saat ini masih

perlu untuk selalu ditingkatkan, hal ini dapat dilihat dari pelatihan dan pendidikan serta berbagi pengalaman yang diikuti karyawan baik internal maupun eksternal belum merata ke semua karyawan. Secara tidak langsung ini akan berdampak pada produktivitas perusahaan kedepannya.

Berdasarkan uraian di atas maka dilakukan penelitian “**Analisis *knowledge management* terhadap pengembangan sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Pusat Kota Makassar**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disajikan beberapa masalah pokok yaitu sebagai berikut :

1. Apakah *Knowledge Management* (*knowledge development, knowledge sharing, dan knowledge utilization*) berpengaruh dalam pengembangan sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah Air Minum ( PDAM ) pusat Kota Makassar?
2. Diantara *Knowledge Management* (*knowledge development, knowledge sharing, dan knowledge utilization*) variabel manakah yang berpengaruh dominan signifikan terhadap pengembangan *knowledge* pada PDAM pusat Kota Makassar?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini mempunyai tujuan antara lain :

1. Untuk melihat sejauh mana *Knowledge Management* (*knowledge development, knowledge sharing, dan knowledge utilization*) berpengaruh

dalam pengembangan sumber daya manusia pada Perusahaan Dearah Air Minum ( PDAM ) pusat Kota Makassar.

2. Untuk mengetahui *Knowledge Management* (*knowledge development, knowledge sharing, dan knowledge utilization*) mana yang berpengaruh dominan signifikan terhadap pengembangan *knowledge* pada PDAM Kota Makassar.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian ini, diharapkan akan diperoleh informasi yang dapat bermanfaat antara lain:

1. Sebagai bahan masukan atau perbandingan bagi pihak perusahaan mengenai pentingnya *knowledge management* dalam pengembangan sumber daya manusia.
2. Sebagai hasil karya dalam menambah wawasan pengetahuan yang dapat lebih memperluas pola pikir pembaca khususnya mengenai *knowledge management* dalam kaitannya dengan pengembangan sumber daya manusia.
3. Untuk penulis, dapat menambah wawasan pola pikir dan memberikan pengalaman berharga tentang pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan melalui *knowledge management*.

#### **1.5 Ruang Lingkup**

Ruang lingkup penelitian analisis kebutuhan akan *knowledge management* dalam pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan daerah air minum (PDAM) pusat Kota Makassar dengan responden penelitian adalah karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Untuk menunjang pembahasan skripsi ini, penulis akan memberikan sistematika pembahasan ke dalam 3 (tiga) bab yang dapat dirincikan sebagai berikut :

1. Bab pertama adalah pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan ruang lingkup serta sistematika penulisan.
2. Bab kedua, landasan teori yang berisi teori-teori yang mendasari penulisan skripsi dan relevan dengan judul serta permasalahan dalam penelitian. Bab ini memuat kerangka pikir dan hipotesis.
3. Bab ketiga, metode penelitian yang menguraikan tentang rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variable penelitian dan defifnisi operasional, instrument penelitian, serta analisis data.
4. Bab keempat, berisi tentang laporan hasil penelitian terdiri atas latar belakang obyek, penyajian dan analisis data.
5. Bab kelima, berisi tentang paparan data dan hasil dari penelitian yang telah dilaksanakan.
6. Bab keenam, penutup dari seluruh rangkaian pembahasan yang berisi tentang kesimpulan dan saran-saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Definisi Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Dalam tahap pengembangan sumber daya manusia ini terdapat dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, (Elqorni, 2009) yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri yang dimaksudkan agar potensi yang dimiliki pegawai dapat digunakan secara efektif. Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi.

CIDA (*Canadian International Development Agency*) seperti dikutip oleh (Elqorni, 2009) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia menekankan manusia baik sebagai alat (*means*) maupun sebagai tujuan akhir pendidikan dan pelatihan untuk memenuhi segera tenaga ahli teknik, kepemimpinan, tenaga administrasi.

Pengertian di atas meletakkan manusia sebagai pelaku dan penerima pembangunan. Tindakan yang perlu dilakukan dalam jangka pendek adalah memberikan pendidikan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja terampil. Dalam hal ini Effendi yang dikutip oleh (Elqorni, 2009) mengemukakan bahwa meskipun unsur kesehatan dan gizi, kesempatan kerja, lingkungan hidup yang sehat, pengembangan karir ditempat kerja, dan kehidupan politik yang bebas termasuk pendukung dalam pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan merupakan unsur terpenting dalam pengembangannya.



Beberapa pengertian tentang pengembangan sumber daya manusia, antara lain :

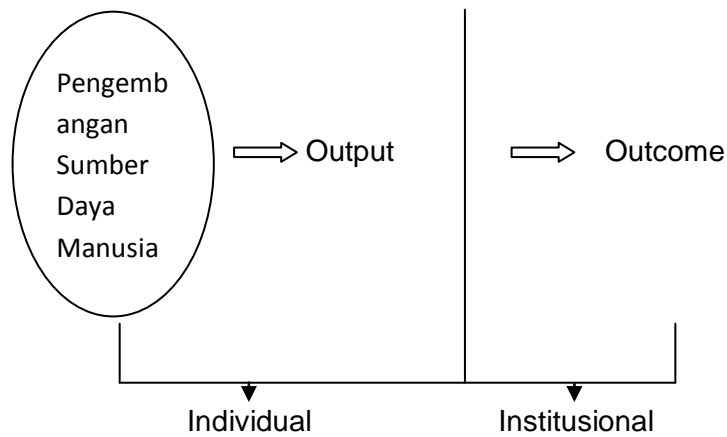
- Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan (Saydam, 2000;63).
- Pengembangan Sumber Daya Manusia, secara makro, adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa.
- Pengembangan Sumber daya manusia, secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan pegawai untuk mencapai suatu hasil yang optimal.

Demikian pula Martoyo dikutip oleh (Elqorni, 2009) mengemukakan bahwa setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik dan buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proporsional harus diberikan pendidikan dan latihan yang sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

### **2.1.2 Faktor-faktor dan Tujuan Pengembangan SDM**

Berbagai tuntutan secara bersamaan saling mempengaruhi pelaksanaan dan arah pengembangan sumber daya manusia, baik menyangkut internal manusianya maupun lingkungan eksternal. Pada bagian lain dalam skop organisasi, faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia ini dapat dibagi kedalam faktor internal yaitu mencakup keseluruhan kehidupan yang dapat dikendalikan organisasi, meliputi : (1) misi dan tujuan organisasi, (2) strategi pencapaian tujuan, (3) sifat dan jenis pekerjaan dan (4) jenis teknologi yang digunakan. Serta faktor eksternal, yang meliputi : (1) kebijaksanaan pemerintah, (2) sosio budaya masyarakat, (3) perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Notoatmodjo, 1998).

Tujuan pengembangan sumber daya manusia mempunyai dua dimensi yaitu dimensi individual dan dimensi institusional/organisasional. Tujuan yang berdimensi individual mengacu kepada sesuatu yang ingin dicapai seorang pegawai. Tujuan dimensi institusional mengacu kepada apa yang ingin dicapai oleh institusi/organisasi sebagai hasil dari program-program pengembangan sumber daya manusia. ( LAN dan DEPDAGRI, 2007 : 15 )



**Gambar 2.1 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia**  
 Sumber : LAN dan DEPDAGRI ( 2007 )

Dari gambar diatas, hasil paling langsung dapat diamati dari suatu program pengembangan sumber daya manusia adalah disebut “ Output “, yaitu keluaran dalam bentuk Sumber Daya Manusia yang memperbaiki kulaitasnya. Bila output ini telah dikembalikan ketempat kerjanya masing-masing, maka diharapkan dapat menghasilkan “ Outcome “, yaitu keluaran yang berdimensi organisasional.

### 2.1.3 Fungsi-fungsi Manajemen SDM

Dilihat dari dimensi *aperitif*, implementasi manajemen SDM mencakup enam fungsi dasar (Flippo, 1984), yaitu: *procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation*.

- a. Fungsi pengadaan (*procurement*) dalam manajemen SDM dimaksudkan untuk memperoleh sejumlah orang dengan kualifikasi yang tepat sesuai kebutuhan organisasi kediklatan, sebagaimana dirancang dalam perencanaan SDM. Fungsi ini meliputi empat kegiatan awal, yaitu: penarikan (*recruitment*), seleksi (*selection*), orientasi dan pembekalan (*orientation and*

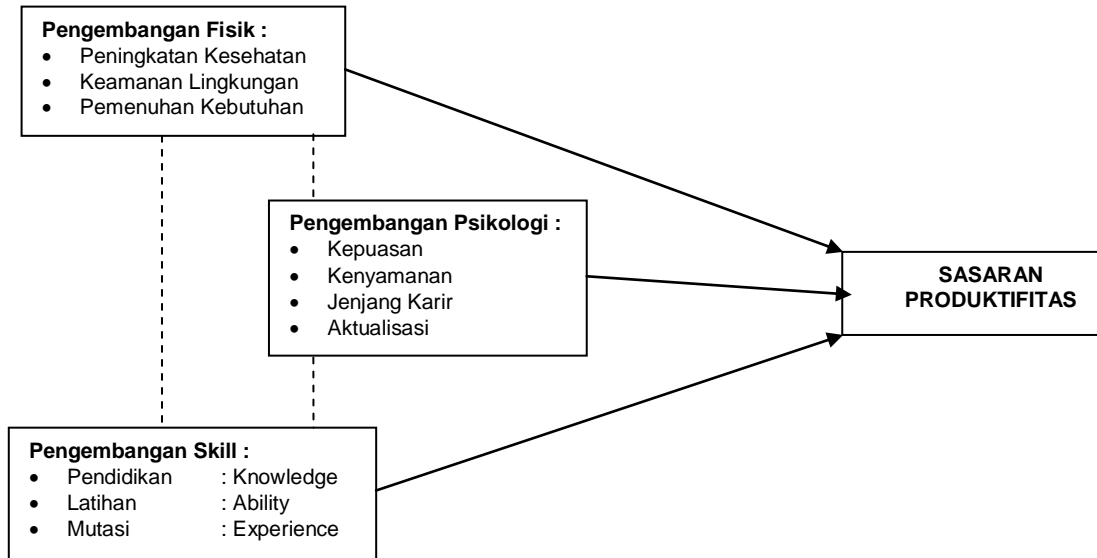
*induction*), dan penempatan (*placement*). Penarikan pegawai bisa dilakukan dari sumber internal (misal melalui mutasi, promosi) dan sumber eksternal (misal dari biro penyalur tenaga kerja atau pelamar yang dating). Seleksi dilaksanakan untuk mendapatkan personil yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan berbasis *job analysis*. Langkah orientasi dan pembekalan bertujuan untuk memotivasi individu pegawai agar memiliki pemahaman yang benar tentang organisasi kediklatannya dengan melakukan berbagai penyesuaian, sehingga mereka menjadi bagian tak terpisahkan dalam interaksi organisasi kediklatan. Hal ini didukung dengan mengembangkan kesepakatan bersama antara pegawai dengan organisasi kediklatan.

- b. Fungsi pengembangan (*development*) merupakan upaya untuk memperbaiki kapasitas produktif manusia agar lebih kompetitif dan unggul. Hal ini dapat dilakukan melalui jalur pengembangan karir yang jelas (*career path development*), pelaksanaan pendidikan dan latihan (*training and educating*) untuk lebih meningkatkan penguasaan wawasan, konsep, dan ketrampilan teknis. Dengan demikian part pegawai akan lebih siap dalam melaksanakan pekerjaannya, menghadapi berbagai tantangan, serta beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan global, baik yang disebabkan oleh adanya penugasan baru, pesatnya perkembangan teknologi, peningkatan tugas pekerjaan manajerial yang semakin kompleks, ledakan informasi yang mendorong lahirnya *ecomunication* dan *virtual communication*, strategi aktivitas kediklatan yang baru, serta hal-hal lain yang muncul seiring dengan perkembangan global.

Program pengembangan pada ketiga aspek (fisik, psikologis, dan skill) diarahkan pada tercapainya produktivitas kerja optimal. Bobot pengembangan pada masing-masing aspek dilaksanakan secara proporsional, sesuai kebutuhan dan kemampuan organisasi kediklatan. pengembangan aspek fisik meliputi perbaikan dan/atau penyempurnaan sarana a/prasaran yang antara lain difokuskan untuk meningkatkan layanan kesehatan, menjamin keamanan lingkungan, dan memenuhi berbagai kebutuhan fisik lainnya.

Pengembangan aspek psikologis bertujuan untuk memberi kepuasan kepada stakeholders, memberi kenyamanan kerja, membuka jenjang karier, agar setiap pegawai bisa mengaktualisasi diri secara optimal. Program pengembangan pada aspek keterampilan bisa dilakukan melalui berbagai cara, antara lain: (1) pendidikan, untuk menambah wawasan dan pengetahuan, (2) latihan, untuk meningkatkan kemampuan teknis dalam melaksanakan pekerjaan, dan (3) mutasi, untuk menambah pengalaman serta membuka peluang jenjang karier (Komaruddin, 2006).

Secara skematis dapatlah digambarkan landasan perlunya pengembangan SDM sebagai berikut (Komaruddin, 2006):



**Gambar 2.2.Sasaran Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Sumber : Komaruddin, 2006

- c. Fungsi kompensasi (*compensation*) bertujuan untuk menetapkan *system remunerasi* yang tepat sesuai kontribusi masing-masing personil terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi dapat diberikan melalui pembayaran upah (*wage*), gaji (*salary*) dan manfaat lainnya (*benefits*), misal dalam bentuk premi asuransi, aneka tunjangan (*fridge benefit*), dan hentuk penghasilan lain yang disepakati.
- d. Fungsi integrasi (*integration*) dimaksudkan untuk membangkitkan kesadaran personil bahwa mereka merupakan bagian penting dalam organisasi secara keseluruhan, sehingga perlu diciptakan komitmen dan rasa memiliki (*sense of belongingness*) yang tinggi. Mereka harus menyatu dalam kebersamaan (*esprit de corps*) dan melakukan rekonsiliasi individual maupun social dengan kepentingan-kepentingan organisasi. Integrasi dapat dilakukan melalui berbagai program, misalnya: pemberian motivasi, praktik kepemimpinan yang akuntabel, transparansi komunikasi menuju tercapainya koordinasi kerja yang

harmonis, upaya manajemen konflik, dan menciptakan budaya kerja yang kondusif.

- e. Fungsi perawatan (*Onaintenance*) berkaitan dengan upaya untuk memelihara dan mempertahankan personil yang produktif, agar mereka tetap setia (*sense of lovality*) terhadap organisasi. Fungsi perawatan dapat dilakukan melalui berbagai program, misalnya: perlindungan K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja), kesejahteraan, pembagian kerja dan pemberdayaan kompetensi yang adil (*deployment program*), perencanaan karier yang dikomunikasikan secara jelas untuk merangsang peningkatan kinerja (*job performance*).
- f. Fungsi pemutusan hubungan kerja (*separation*) atau disebut juga dengan *termination* (penghentian) merupakan salah satu program dalam manajemen SDM yang berkaitan dengan penetapan berakhirnya masa bakti personil bagi organisasi. Ada dua alasan utama yang menyebabkan terjadinya pemutusan hubungan kerja. yaitu (1) atas dasar permohonan pegawai untuk mengundurkan diri, pensiun dim (*earlyretirement*), meninggal dunia, berhalangan tetap (misalnya sakit yang berkepanjangan). pindah bekerja. melakukan pelanggaran atau kesalahan, dan (2) berdasarkan pertimbangan/keputusan organisasi, seperti: rasionalisasi dan perampingan (*downsizing*), retensi berdasarkan hasil evaluasi kinerja, pemensiunan (*retirement*), terkait keputusan pengadilan, terkait alasan politik, dan sebagainya.

Strategi manajemen sumber daya manusia diawali oleh penyusunan analisis jabatan (*job analisis*) sebagai dasar bagi penetapan deskripsi dan perincian tugas, yang kemudian akan dievaluasi secara obyektif. Dengan merujuk pada hasil analisis tersebut kemudian dibuat desain profesional untuk menjalankan fungsi-fungsi operatifnya. Oleh karena itu, untuk menunjang

kelancaran pelaksanaan semua fungsi manajemen SDM diperlukan dukungan komunikasi interaktif, baik internal maupun eksternal. Pengembangan *networking* dengan pesaing maupun mitra, menjadi semakin penting. Demikian pula *kolaborasi* dengan serikat buruh akan memperkuat kedudukan organisasi di masyarakat luas.

## **2.2 Landasan Teoritis *Knowledge***

### **2.2.1 Definisi *Knowledge***

Pengertian *knowledge* masih diperdebatkan, tidak ada definisi tunggal tentang arti *knowledge*. Definisi *knowledge* dapat dipandang dari segi praktek hingga konseptual serta dari ruang lingkup yang sempit hingga ruang lingkup yang luas (Von Krogh et al., 2000).

Sebagai bahan acuan, berikut ini adalah beberapa definisi tentang *knowledge* yang dikutip oleh Maryanti, 2007:5-6 antara lain :

- 1) Menurut Housel, mengemukakan bahwa *knowledge* adalah sesuatu yang memungkinkan orang atau mesin untuk memecahkan masalah untuk beberapa tipe.
- 2) Menurut Turban, *knowledge* berisi informasi yang telah diorganisasikan dan diproses untuk memberikan pengertian, pengalaman, pembelajaran lebih lanjut, dan keahlian sebagaimana ini digunakan untuk masalah atau proses bisnis tertentu. Sumber pengetahuan dapat berasal dari mana saja dan memiliki banyak bentuk, contoh : Koran, majalah, *internet*, e-book, iklan dan manusia.
- 3) Menurut Pearlson dan Saunders, *knowledge* adalah sebuah campuran dari informasi gabungan kontekstual, pengalaman, aturan, dan nilai, *knowledge*



bermakna lebih kaya dan dalam, dan lebih bernilai karena seseorang telah berfikir dalam, mengenai informasi tersebut dan menambahkan keahlian dan kebijakannya secara unik.

Berdasarkan defenisi tersebut diatas, *knowledge* menjadi sangat penting dengan alasan sebagai berikut (Yuliazmi, 2005:3).

1. *Knowledge* adalah asset institusi, yang menentukan jenis tenaga kerja, informasi, keterampilan dan struktur organisasi yang diperlukan.
2. Pengetahuna dan pengalaman perusahaan merupakan sumber daya yang berkelanjutan (*sustainable resources*) dari keuntungan daya saing kompetitif (*competitive advantages*) dibandingkan dengan produk andalan dan teknologi tercanggih yang dimiliki.
3. Pengetahuan dan pengalaman mampu menciptakan, mengkomunikasikan dan mengaplikasikan pengetahuan mengenai semua hal terkait untuk mencapai tujuan bisnis.

### **2.2.2 Jenis-Jenis *Knowledge***

Secara garis besar, *knowledge* dibagi menjadi dua jenis yaitu *Tacit Knowledge* (pengetahuan implicit) dan *Explicit Knowledge* (pengetahuan eksplisit), yang dapat dijabarkan sebagai berikut (Von Krogh et al., 2000) :

#### **a. *Tacit Knowledge***

Merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang dan sangat sulit untuk diformalisasikan, sulit dikomunikasikan atau dibagi dengan orang lain. Pemahaman yang melekat di dalam pengetahuan individu tersebut masih bersifat subjektif. pengetahuan yang dimiliki oleh individu tersebut masih dapat dikategorikan sebagai intuisi dan dugaan.

*Tacit knowledge* ini berada dan berakar di dalam tindakan maupun pengalaman seseorang, termasuk idealisme, nilai-nilai maupun emosionalnya. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang sangat bersifat pribadi dan juga sangat susah dibentuk. Selain itu, *tacit knowledge* sulit dikomunikasikan atau dibagi kepada orang lain.

*Tacit knowledge* memiliki dua dimensi yang bertumpu memobilisasi penciptaan pengetahuan-pengetahuan baru dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Dimensi pertama disebut dengan dimensi teknis, yang mencakup berbagai macam keterampilan atau keahlian yang sulit diformalkan. Elemen dimensi teknis ini sering kali diistilahkan dengan terminology “*know-how*, keahlian dan ketrampilan” misalnya juru masak yang mampu mengembangkan kemampuannya sehingga tangannya terampil meramu berbagai resep makanan yang lezat, setelah lama menekuni profesinya. Ketika juru masak tersebut diminta untuk menjelaskan keahliannya kepada orang lain, sering kali mereka kesulitan mengartikulasikan prinsip-prinsip teknis maupun ilmunya di balik apa yang mereka ketahui. Dimensi ini sangat subjektif dan pemahaman yang dimiliki oleh seseorang tersebut sangat bersifat pribadi, intuitif, dugaan dan inspirasi yang muncul dari pengalaman. Oleh karena itu, dimensi ini lebih berdimensi pengalaman.
2. Dimensi kedua disebut dengan dimensi kognitif, yang mencakup kepercayaan, persepsi, idealisme, nilai-nilai, emosi, dan mental model sehingga dimensi ini tidak mudah diartikulasikan. Dimensi dari tacit ini membentuk cara kita menerima dunia di sekeliling kita. Dimensi ini menunjukkan kepada kesan atau gambaran seseorang terhadap realitas dan visi ke depan untuk mengatakan apakah ini dan apa yang harus dilakukan.

b. *Explicit Knowledge*

Merupakan pengetahuan yang dapat diekspresikan dalam bentuk kata-kata, dapat dijumlah serta dapat dibagi dalam bentuk data, formula ilmu pengetahuan, manual-manual, prinsip-prinsip universal. *Explicit knowledge* juga dapat dijelaskan sebagai suatu proses, metode, cara, pola bisnis, dan pengalaman desain dari suatu produksi. Pengetahuan ini senantiasa siap untuk ditransfer kepada orang lain secara formal dan sistematis.

Berikut ini merupakan tabel klasifikasi tipe *knowledge* yang berisi perbedaan antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* (Nonaka dan Takeuchi, 1995) :

**Tabel 2.1 Klasifikasi Tipe *Knowledge***

<b>Klasifikasi <i>Knowledge</i></b>	<b>Mudah dikomunikasikan</b>	<b>Tedokumentasi</b>
<i>Tacit Knowledge</i>	Tidak	Tidak
<i>Explicit Knowledge</i>	Ya	Ya

Sumber : Nonaka dan Takeuchi, 1995

Perbedaan antara *tacit knowledge* dengan *explicit knowledge* itu sendiri menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), dapat dipahami dalam beberapa hal antara lain: *knowledge* yang bersifat subjektif (*tacit*) cenderung bersifat implicit, fisik dan subjektif, sementara *knowledge* yang bersifat objektif (*explicit*) cenderung eksplisit, metafisikal dan objektif. *Tacit Knowledge* diciptakan “di sini (*here*) dan sekarang (*now*)” di dalam suatu konteks yang lebih spesifik, praktis.

## **2.3 Knowledge Management**

### **2.3.1 Definisi Knowledge Management**

*Knowledge management* adalah sebuah teori management yang diperkenalkan pada tahun 1990-an, dimana definisi yang diberikan oleh beberapa ahli memiliki makna yang berbeda-beda. Hal ini dipengaruhi oleh sudut pandang dari masing-masing ahli tersebut. Berikut adalah definisi *knowledge management* menurut para ahli yang dikutip Schwartz, 2006 antara lain :

1. Karl-Erick Sveiby, menyatakan bahwa *knowledge management* adalah seni penciptaan nilai dari *intangible assets* (aset *knowledge*).
2. Santosu dan Surmach, menyatakan bahwa *knowledge management* merupakan proses dimana perusahaan melahirkan nilai-nilai dari asset intelektual dan aset yang berbasikan *knowledge*.
3. Horwitch dan Armacost, mendefinisikan *knowledge management* sebagai pelaksanaan penciptaan, penangkapan, pentransferan, dan pengaksesan pengetahuan dan informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan yang lebih baik, bertindak dengan tepat, serta memberikan hasil dalam rangka mendukung bisnis
4. McInerney, mendefinisikan *knowledge management* sebagai usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi, diantaranya membiasakan budaya berkomunikasi antar personil, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakan saling berbagi *knowledge*.
5. Davidson dan Voss, mendefinisikan *knowledge management* sebagai sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan kinerja perusahaan. Davidson dan Voss juga menyatakan bahwa *knowledge management* merupakan suatu proses yang menyediakan cara sehingga perusahaan dapat mengenali di

mana aset intelektual kunci berada, menangkap ukuran aset intelektual yang relevan untuk dikembangkan.

6. Bergerson, menyatakan bahwa *knowledge management* merupakan suatu pendekatan sistematis untuk mengelola aset intelektual dan informasi lain sehingga memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan.
7. Peter Gottschalk, mendefinisikan *knowledge management* sebagai metode untuk mensimplifikasi dan meningkatkan proses membagi, mendistribusi, menciptakan, menangkap dan memahami *knowledge* di dalam perusahaan.

Berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli terlihat memiliki sudut pandang yang berbeda-beda. Oleh karena itu Menurut Probst yang dikutip (Gani, 2010) mengemukakan bahwa untuk mengatur dan mengelola pengetahuan organisasi atau organisasi perlu dilakukan pengelompokan dan pengkategorian masalah yang ditemui di organisasi tersebut. Ini dilakukan untuk mengidentifikasi aktivitas yang dianggap sebagai proses inti *knowledge management* dan terkait satu dengan lainnya. Dalam proses pengidentifikasian tersebut diperlukan metode analisa yang disebut *Core Proses Knowledge Management* (Proses inti Knowledge management). Beberapa inti *knowledge management* yang menjadi dasar dalam penelitian ini diantaranya :

1. *Knowledge identification*, Dimana mengidentifikasikan internal knowledge dengan menganalisa dan menjelaskan lingkungan pengetahuan yang ada.
2. *Knowledge acquisition*, Dimana mengimpor bagian-bagian penting pengetahuan yang berasal dari sumber luar.
3. *Knowledge development*, Pengembangan knowledge berfokus pada menciptakan keahlian baru, produk baru, ide yang lebih baik, dan proses yang lebih efisien. Pengembangan *knowledge* termasuk semua usaha manajemen

yang bertujuan menghasilkan kemampuan yang belum tersedia dalam organisasi.

4. *Knowledge sharing/distribution*, Menganalisa transisi *knowledge* dari individu ke grup atau ke organisasi.
5. *Knowledge utilization*, Memastikan bahwa *knowledge* yang ada di organisasi saat ini digunakan secara / dengan produktif demi keuntungan organisasi.
6. *Knowledge retention*, Merupakan suatu proses *selecting*, *storing*, dan biasanya *updating knowledge* dari nilai potensial masa datang yang harus distukturisasi secara berhati-hati.
7. *Knowledge Assesment*, Merupakan metode yang digunakan untuk mengukur *knowledge strategic*, *normatif*, dan operasional.
8. *Knowledge Goals*, *Knowledge Goals* memberikan arah pada *knowledge management*. *Knowledge goals* terdapat pada tiga level manajemen. *Normative knowledge goals* yang berhubungan dengan visi umum dari kebijakan organisasi dan semua aspek budaya organisasi, *strategic knowledge goals* untuk program-program jangka panjang dalam rangka merealisasikan visi, serta *operational knowledge goals* yang membantu memastikan program-program strategis telah diimplementasikan dalam aktivitas harian organisasi.

### 2.3.2 Penerapan *Knowledge Management* dalam Organisasi

Organisasi pada dasarnya terdiri dari orang-orang yang memiliki latar belakang sosial, budaya, ekonomi dan bahkan politik yang berbeda. Ketika sebuah organisasi ingin menerapkan *knowledge management*, ada beberapa aspek yang harus diperhatikan agar penerapan yang dilakukan berlangsung dengan sukses (Schwartz, 2006):

1. Aspek konseptual, maksudnya adalah agar organisasi mampu mengembangkan suatu konstruksi yang terintegrasi, yang dapat digunakan untuk mendiskusikan *knowledge* di dalam organisasi.
2. Aspek perubahan, aspek ini penting mendapatkan perhatian karena perubahan terkait erat dengan stabilitas karena kerangka kerjanya terkait dengan institusi dan perkembangannya. Sebelum *knowledge* baru mengubah struktur *knowledge* dan sistem aktivitas di dalam organisasi, *knowledge* terlebih dahulu harus dapat diakses, dipahami, dan dapat diterima. Harus disadari bahwa perubahan sering kali menciptakan perlawanan. Di dalam berbagai kasus perubahan, perlawanan memang selalu ada, apakah berasal dari dalam *knowledge management* itu sendiri, apakah berasal dari persoalan kemampuan mengakses, penerimaan, pemahaman, atau berasal dari masalah manajemen.
3. Aspek pengukuran, pengukuran menjadi aspek yang penting karena merupakan mekanisme pengintegrasian di dalam organisasi. Masing-masing sistem pengukuran secara implisit menentukan sudut pandang. Pengukuran juga memungkinkan melihat apakah penerapan *knowledge management* telah bergerak ke arah sasaran organisasi yang ingin dituju atau tidak.
4. Aspek struktur organisasi, struktur organisasi menjadi hal yang penting diperhatikan di mana didalamnya terdapat pembagian peran dan tanggung

jawab yang diperlukan agar efektivitas *knowledge management* dapat terlaksana. Peran-peran tersebut di antaranya pemilik *knowledge*, penyebar *knowledge*, pencari *knowledge*, dan koordinator komunitas.

5. Aspek isi *knowledge*, jika *knowledge* dipandang sebagai produk, *knowledge* dapat diklasifikasikan dan dikategorisasi dalam berbagai cara. Untuk mengelola produk dari proses *knowledge*, diperlukan *knowledge* yang cocok dan saling mendukung. Isi *knowledge* juga terkait dengan ketrampilan karyawan. Untuk mengelola isi *knowledge* dapat dikembangkan direktori keahlian, sistem pengelolaan keterampilan, peta *knowledge*, atau model-model *knowledge*. Oleh karena itu, isu-isu seperti versi pengawasan dan ketersediaan dokumen, kualitas dan siklus hidup dokumen memerlukan kesadaran yang diwujudkan dalam berbagai bentuk usaha.
6. Aspek alat, aspek ini terkait erat dengan ketersediaan sarana untuk memperoleh *knowledge*. Oleh karena itu, bagaimana metodologi mengelola *knowledge*, representasi *knowledge* yang akan dikelola serta infrastruktur yang dibutuhkan untuk menunjang pengelolaan *knowledge* secara efektif menjadi sesuatu yang turut menentukan strategi *knowledge management*. Berbagai macam infrastruktur yang sering kali dipergunakan dalam mendukung proses *knowledge* organisasi serta *knowledge management* antara lain teknologi informasi dan komunikasi. Teknologi informasi yang dapat diadopsi merupakan bentuk kolaborasi berbagai alat antara lain, sistem pengelolaan *knowledge*, sistem pendukung memori organisasi, sistem pendukung inovasi, alat untuk menemukan informasi, dan alat untuk menemukan data.



### 2.3.3 Alasan Penggunaan *Knowledge Management*

Pada era *Knowledge* ini, kesuksesan tergantung pada apa yang kita tahu dan apa yang kita lakukan dengan yang kita tahu. Perubahan saat ini begitu cepat. Alasan mengapa perusahaan perlu mengimplementasi strategi *Knowledge Management* dan memmanage modal intelektual kolektif mereka untuk sukses pada era *knowledge* yang menantang ini (*anonymous*), (Maryanti, 2007:11) yaitu :

- 1) Mengelola perubahan kebutuhan bisnis yang terus-menerus dan cara bisnis dijalankan.
- 2) Mengalokasikan point penting atau tantangan organisasi pada abad 21.
- 3) Menempatkan potensi yang ada pada tempat yang benar.
- 4) Mempercepat belajar, inovasi, dan eksekusi untuk memaksimalkan *top line* dan *bottom line*.
- 5) Meningkatkan produktifitas dan profitabilitas sementara organisasi berada pada tekanan kompetisi yang semakin kuat.
- 6) Mengalokasikan harapan terbesar dari pelanggan.
- 7) Memenuhi permintaan pasar pada lingkungan bisnis yang berubah terus menerus.
- 8) Meningkatkan kebutuhan untuk membangun dan mengakses *knowledge* lebih mudah dan cepat.
- 9) Mengelola kerumitan, pertukaran dan perkembangan *knowledge*.

### **2.3.4 Keuntungan *Knowledge Management***

*Knowledge Management* memaksimalkan produktifitas, kualitas dan profitabilitas dengan meningkatkan pemikiran individu maupun kelompok, inovasi, belajar dan eksekusi. *Knowledge Management* membantu memelihara dan meningkatkan *asset knowledge* dari organisasi. Berikut ini merupakan keuntungan utama dari *Knowledge Management* bagi organisasi (Maryanti, 2007:12), yaitu :

- 1) Membantu mengerti pelanggan lebih baik, melayani pelanggan lebih efisien dan memenuhi harapan terbesar mereka.
- 2) Meningkatkan kualitas, produktifitas dan profitabilitas.
- 3) Membantu perkembangan pegawai dan memaksimalkan *mind power* kolektif mereka.
- 4) Membantu mengatur rantai nilai lebih efektif dan mengoptimalkan organisasi *cross-functional* yang memaksimalkan *bottom line*.
- 5) Mendorong dan mendukung perkembangan penjualan, pemasaran, dan fungsi bisnis lain agar lebih efektif dan berarti.
- 6) Membantu mendidik pelanggan pada lingkungan yang berubah terus-menerus dan membuat mereka merasa nyaman.

### **2.3.5 Tujuh Langkah Menyelaraskan *Knowledge Management* dengan Tujuan Perusahaan**

Setelah bisnis inti teridentifikasi secara lengkap dengan visi dan misi yang telah dimiliki oleh perusahaan, langkah strategis berikutnya yakni menyelaraskan *Knowledge Management* dengan tujuan organisasi (Ferammsi, 2009).

### 1. Mendiagnosis Tingkat *Knowledge* Perusahaan

Perusahaan diharuskan untuk mengetahui tingkat *knowledge* atau kecerdasan perusahaan (*corporate intelligence*) untuk dapat meningkatkan laba, *mindshare*, kecepatan dalam inovasi dan *time to market* agar dapat menyingkapi setiap tuntutan perubahan yang akan terjadi

### 2. Mengadakan *Sharing Vision* secara periodic

Aktivitas *sharing vision* adalah menjelaskan dan mendiskusikan visi, misi dan nilai yang dianut organisasi dalam bentuk yang mudah dioperasikan oleh seluruh lapisan organisasi. Untuk menuju perusahaan yang bertumpu pada *knowledge sharing vision* mempunyai penekanan membangun dan mengasah kemampuan analisis setiap pesertanya. Oleh karena itu data dan informasi kondisi perusahaan yang termutakhir sangat berperan dalam analisis dan keputusan tindakan selanjutnya.

### 3. Membentuk Organisasi Pembelajar

Jika *knowledge* merupakan penerapan dari informasi melalui pengalaman yang nyata, maka *knowledge* adalah kemampuan untuk melakukan tindakan. Belajar merupakan proses meningkatkan kemampuan untuk mengisi “amunisi” untuk bertindak dan menghasilkan sesuatu. Untuk meningkatkan inovasi melalui *knowledge*, diperlukan budaya organisasi untuk selalu belajar. Organisasi yang selalu belajar akan mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan diri dengan perubahan secara lebih cepat. Penyesuaian yang cepat akan membuat perusahaan dapat mempertahankan keberadaannya diantara para pesaing.

### 4. Membangun Budaya *Knowledge-Sharing*

Dalam *knowledge management*, *knowledge sharing* dianggap sebagai proses berbagi pengetahuan dalam organisasi, yang paling menentukan adalah

sumber daya manusia dan budaya perusahaan. Yang lainnya adalah sistem informasi dan strategi informasi serta struktur organisasi

#### 5. Mengubah Setiap *Knowledge* menjadi Tindakan

Budaya organisasi pembelajar telah dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan organisasi namun akan sia-sia jika pengetahuan yang diperoleh tidak diterapkan dalam organisasi. Penerapan *knowledge management* dapat dilakukan dengan menyelaraskan jumlah kekayaan *knowledge* dengan kekayaan tindakan yang terfokus bagi pencapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi.

#### 6. Mengukur Efektifitas *Knowledge Management*

Teknik pengukuran yang dilakukan dalam aktivitas *Knowledge Management* antara lain melakukan survey untuk mengetahui berapa banyak orang mendapatkan manfaat dari yang diterapkan *Knowledge Management*, menemukan berbagai contoh persoalan yang terjadi dalam organisasi yang akhirnya dapat dihindari atau diselesaikan dengan *Knowledge Management*, seberapa mudah orang dapat mengakses informasi yang diperlukan ketika bekerja.

#### 7. Melembagakan *Knowledge Management*

Jika *Knowledge management* telah diterapkan perusahaan melambangkan *knowledge management* baik secara formal maupun informal menjadi suatu kebutuhan. Manfaatnya adalah untuk mengorganisasi seluruh aktivitas *knowledge management* sejak strategi perencanaan, penerapan, hingga pengukuran tingkat efektifitas *knowledge management*.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sesuai dengan topic penulis, yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2.2**  
**Penelitian terdahulu**

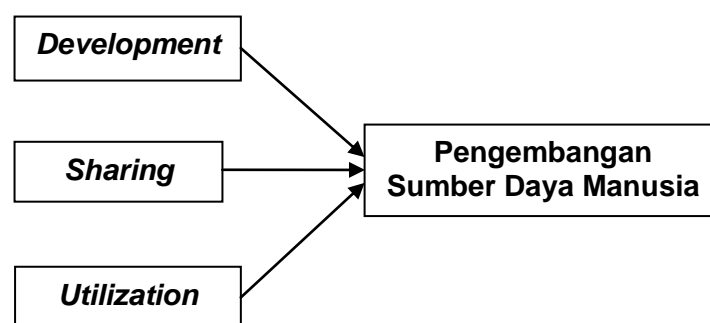
No	Judul Penelitian/Peneliti	Alat Analisis	Hasil Analisis
1	Analisis Kebutuhan akan Sistem Knowledge Management dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PD.Multi Jakarta (2007).Lia Maryanti.	Analisis deskriptif, Analisis proter, Uji Validitas, Uji reliability, Uji korelasi person, Koefisien korelasi Rank-Spearman	Terjadi korelasi antara Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan kebutuhan akan Knowledge management. Yang artinya Untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia membutuhkan penerapan Knowledge Management dalam PD. Multi. Diharapkan dengan Knowledge Management ini menjadi suatu cara untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia di PD. Multi. Kesulitan dalam pengimplementasikan Knowledge Management ini adalah karena karyawan belum mengenal sistem Knowledge Management serta informasi yang tersedia belum cukup lengkap.

## 2.5 Kerangka Pikir

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penyedia air bersih, dimana dalam menjalankan aktivitas usahanya maka perusahaan perlu melakukan analisis kebutuhan akan *knowledge management* dalam pengembangan sumber daya manusia. Dalam penelitian ini penulis mengambil 3 inti *knowledge management* menurut Probst antaranya *knowledge development*, *knowledge sharing*, and *knowledge utilization*, sehingga penulis menggunakannya sebagai indikator

dalam pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu maka perlu dilakukan analisis regresi berganda, untuk melihat pengaruh dari 3 inti *knowledge management* tersebut terhadap pengembangan sumber daya manusia.

Untuk lebih jelasnya dapat disajikan mengenai kerangka pikir yaitu sebagai berikut :



**Gambar 2.2 : Kerangka Pemikiran Analisis Knowledge Managemen Terhadap Pengmbangan SDM pada PDAM Kota Makassar**

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya. Berdasarkan pada masalah pokok dan tinjauan pustaka, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *knowledge development*, *knowledge sharing*, dan *knowledge utilization*, terhadap pengembangan sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar.

2. Diduga bahwa *knowledge sharing* yang paling dominan mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar.