

**DRAFT**

**USULAN PROPOSAL**

**PENGARUH MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA  
TENAGA KEPENDIDIKAN YANG BERSTATUS PNS  
DI INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

**IIN YUSLIANA  
P056121963.13EK**



**PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN DAN BISNIS  
SEKOLAH PASCASARJANA  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2013**

# DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR TABEL	ii
DAFTAR GAMBAR	ii
1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Manfaat Penelitian	4
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	4
2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Pengetahuan	5
2.1.1. Fungsi Pengetahuan	6
2.1.2. Bentuk-bentuk Pengetahuan	6
2.2. Manajemen Pengetahuan	7
2.2.1. Definisi Manajemen Pengetahuan	7
2.2.2. Pengetahuan dan Penciptaan Pengetahuan	9
2.2.3. Model Pendekatan Manajemen Pengetahuan	11
2.2.4. Konversi Pengetahuan	15
2.2.5. Spiral Pengetahuan	17
2.3. Konsep Kinerja Karyawan	19
2.3.1. Pengertian Kinerja	19
2.3.2. Manajemen Kinerja	20
2.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	22
2.3.4. Indikator Kinerja	23
2.3.5. Teknik-Teknik Penilaian Prestasi/Kinerja	23
2.4. Hubungan Antara Knowledge Management dan Kinerja Karyawan	24
2.5. Penelitian Terdahulu	24
2.6. Kerangka Pemikiran	26
3. METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian	28
3.2. Jenis dan Sumber Data	28
3.3. Populasi dan Sampel	28
3.4. Metode Pengumpulan Data	29
3.5. Uji Reliabilitas & Reliabilitas Kuesioner	31
3.5.1. Uji Reabilitas	31
3.5.2. Variance Extract	31
3.6. Teknik Analisis Data	31
DAFTAR PUSTAKA	35

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1. Penelitian terdahulu tentang manajemen pengetahuan dan kinerja	25
Tabel 2. Proporsi jumlah sampel yang digunakan	30

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Komponen utama perusahaan berbasis pengetahuan	10
Gambar 2. Batasan manajemen pengetahuan	12
Gambar 3. Model konversi pengetahuan (Nonaka dan Konno 1998)	16
Gambar 4. Spiral penciptaan pengetahuan (Nonaka dan Takeuchi, 1995)	19
Gambar 5. Kerangka pemikiran penelitian	27
Gambar 6. Diagram Alur	33

# 1. PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Perguruan Tinggi menjadi pusat penghasil lulusan dan IPTEKS yang memperkuat daya saing bangsa melalui paradigma baru yang berfokus pada kualitas, akses dan ekuiti, serta otonomi. Dalam kurun waktu kedepan, fokus pembangunan adalah peningkatan daya saing regional regional (2015-2020) dan daya saing internasional (2020-2025). Dalam perspektif ini maka tolok ukur kekuatan pendidikan tidak lagi ditentukan oleh acuan baku nasional, tetapi lebih dari itu adalah kemampuan lulusan mengembangkan dan mengisi kesempatan kerja regional dan internasional. Demikian juga dengan temuan dan hasil IPTEKS, selain berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pembangunan bangsa, juga diarahkan untuk diterima, diserap dan dihargai oleh masyarakat dunia. Salah satu bukti pengakuan internasional adalah diperolehnya akreditasi dari lembaga internasional.

Satu hal yang patut dicermati dalam dimensi mutu adalah penguatan riset dan program pasca sarjana (graduate program) yang dapat mewujudkan konsep dan strategi unggul untuk pengembangan ekonomi berbasis pengetahuan yang berkelanjutan. Institut Pertanian Bogor (IPB) berketetapan untuk menjadi universitas terkemuka di bidang pertanian tropika yang menyelenggarakan pendidikan tinggi berbasis riset dan berkarakter kewirausahaan. Penyelenggaraan pendidikan berorientasi : (i) mengembangkan sumberdaya manusia (SDM) bermutu, (ii) melakukan penemuan, pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (IPTEKS), (iii) mendukung pencapaian ketahanan pangan dan energi, (iv) mendukung pengembangan agribisnis dan agroindustri, serta (v) menjaga dan melestarikan lingkungan hidup. Kelima peran IPB tersebut dapat diimplementasikan melalui kegiatan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

IPB sebagai lembaga pendidikan ternama di Indonesia terus berupaya melakukan pengembangan-pengembangan dalam meningkatkan kapabilitasnya menuju World Class University. Keinginan IPB untuk menjadi World Class University tercantum jelas pada Visi dan Misi IPB. Hal ini sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Pemerintah Republik Indonesia 2005-2025. Pada tahun 2014, Pemerintah Republik Indonesia melalui Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) menargetkan ada 11 Perguruan Tinggi di Indonesia yang bisa menempati posisi 500 besar World Class University berdasarkan ranking THES (Times Higher Education's).

Pengembangan IPB menuju World Class University harus sejalan dengan kemampuan IPB dalam beradaptasi terhadap tuntutan lingkungan. IPB harus dapat beradaptasi dengan cepat terhadap setiap keadaan yang kemungkinan dapat berubah. Perubahan yang merupakan refleksi dari akselerasi perubahan yang dimungkinkan oleh adanya teknologi komunikasi dan informasi, harus dihadapi IPB dengan inovasi-inovasi yang diciptakan. IPB harus dapat melakukan inovasi-inovasi dalam memenuhi kebutuhan pasar global. Inovasi yang dihasilkan oleh IPB pada dasarnya tidak cukup dijelaskan hanya dalam terminologi pemrosesan informasi serta penyelesaian masalah.

Inovasi akan mampu dipahami sebagai sebuah proses dimana organisasi menciptakan dan menentukan masalah dan kemudian secara aktif mengembangkan pengetahuan baru untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Pengetahuan inilah yang menjadi intangible asset bagi kemajuan IPB kedepan. Pengetahuan sangat berperan dalam persaingan yang dialami IPB. Semakin tinggi tingkat pengetahuan tenaga kependidikan yang berstatus PNS di IPB, maka semakin mudah untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Dengan demikian diperlukan suatu sistem atau tata kelola yang dapat menciptakan nilai dari aset pengetahuan atau yang biasa disebut juga dengan Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management).

Pengetahuan, pengalaman dan kreativitas tenaga kependidikan yang berstatus PNS di IPB akan terbentuk apabila mereka diberi kesempatan untuk melakukan pembelajaran dalam konteks individu maupun organisasi. Oleh karena itu, guna mencapai visi, misi dan tujuan IPB menuju World Class University (WCU), IPB diharapkan dapat mengelola pengetahuan (Knowledge Management) SDM yang dimiliki dan menjadikan pengetahuan itu menjadi sebuah kekuatan daya saing. Kemajuan teknologi dan pengetahuan sangatlah bermanfaat bagi kepentingan suatu organisasi. Maka dari itu kita harus mengetahui bagaimana menguasai atau mengatasi banyaknya informasi dan pengetahuan yang berasal dari segala penjuru dunia. Suatu organisasi pasti akan berhubungan langsung dengan masyarakat, sebagai pihak yang di jadikan sasaran. Untuk itu suatu organisasi seharusnya membutuhkan informasi yang menyangkut perilaku masyarakat/respon masyarakat terhadap kinerja organisasinya maka dari itu suatu organisasi memerlukan suatu manajemen pengetahuan untuk membantu organisasi tersebut mencapai tujuannya.

Manajemen merupakan suatu cara untuk merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan sumber daya untuk suatu tujuan. Sedangkan pengetahuan adalah data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan, motivasi dari sumber yang kompeten. Sumber pengetahuan bisa berupa banyak bentuk, contoh, koran, majalah, email, e-artikel, mailing list, e-book, kartu nama, iklan, dan manusia.

Manajemen pengetahuan merupakan proses kegiatan merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah digabung dengan berbagai bentuk pemikiran dan analisa dari macam-macam sumber yang kompeten. Manajemen pengetahuan merupakan suatu disiplin ilmu yang digunakan untuk meningkatkan performa seseorang atau organisasi, dengan cara mengatur dan menyediakan sumber ilmu yang ada saat ini dan yang akan datang. Jadi manajemen pengetahuan bukanlah suatu fenomena baru, tetapi merupakan suatu cara yang menerapkan integrasi antara teknologi dengan sumber pengetahuan yang kompeten. Dengan adanya manajemen pengetahuan maka akan terjamin kinerja yang baik dalam suatu organisasi.

Dalam upaya pengembangan manajemen pengetahuan, IPB dapat 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 organisasi untuk mengevaluasi job performance. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi tenaga kependidikan, Direktorat Sumber Daya Manusia, maupun bagi IPB sendiri.

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 per-usahaannya. Seperti yang dikatakan oleh Fatwan (2006), faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis saat ini bukan lagi era informasi, tetapi sudah beralih ke era pengetahuan.

Menyadari adanya fenomena tersebut maka IPB perlu menerapkan knowledge management (KM) pada tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Dalam usulan ini yang menjadi obyek pengamatan dibatasi hanya untuk tenaga kependidikan yang berstatus PNS di IPB. Knowledge management yang akan 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. Pengetahuan ini dikategorikan 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. Pengetahuan ini dikategori kan dalam bentuk job procedure, dan technology. Suatu sistem manajemen baru seperti knowledge management tentunya membutuhkan proses yang cukup lama untuk penyesuaiannya, sehingga dibutuhkan metode-metode yang kooperatif agar dapat membantu kelancaran sistem tersebut.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Inovasi merupakan sebuah proses dimana organisasi menciptakan dan menentukan masalah dan kemudian secara aktif mengembangkan pengetahuan baru untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Pengetahuan inilah yang merupakan intangible asset bagi kemajuan Institut Pertanian Bogor (IPB) ke depan. Semakin tinggi tingkat pengetahuan tenaga kependidikan yang berstatus PNS di IPB, maka semakin mudah untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Oleh karena itu, untuk mencapai visi, misi dan tujuan IPB menuju World Class University (WCU), diperlukan suatu sistem atau tata kelola yang dapat menciptakan nilai dari aset pengetahuan atau yang biasa disebut juga dengan Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management).

IPB diharapkan dapat mengelola pengetahuan (Knowledge Management) tenaga kependidikan yang berstatus PNS dan menjadikan pengetahuan itu menjadi sebuah kekuatan daya saing. Pada sisi lain, pengetahuan, pengalaman dan kreativitas tenaga kependidikan yang berstatus PNS IPB akan terbentuk apabila mereka diberi kesempatan untuk melakukan pembelajaran dalam konteks individu maupun organisasi, sehingga Manajemen Pengetahuan akan berjalan optimal.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan sebelumnya, maka permasalahan pada penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah personal knowledge dan job procedure mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan yang berstatus PNS di IPB?
2. Apakah personal knowledge berpengaruh terhadap pemahaman tenaga kependidikan yang berstatus PNS di IPB akan job procedure?
3. Faktor apakah yang paling dominan mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan yang berstatus PNS di IPB?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Sejalan dengan permasalahan yang dirumuskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor personal knowledge dan job procedure yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan yang berstatus PNS di IPB
2. Menganalisis faktor personal knowledge yang berpengaruh terhadap pemahaman tenaga kependidikan yang berstatus PNS di IPB akan job procedure.
3. Mengetahui faktor yang paling dominan yang mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan yang berstatus PNS di IPB.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1. Memberikan informasi yang berguna sebagai bahan pertimbangan dalam merencanakan dan menyusun kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan pengetahuan dan Organisasi Pembelajar kepada pihak Institut Pertanian Bogor (IPB).
2. Memberikan informasi bagi pihak lain yang membutuhkan bahan rujukan untuk penelitian selanjutnya atau kegiatan lain yang berkaitan.
3. Sebagai bahan pembelajaran, meningkatkan pengetahuan dan penerapan ilmu-ilmu manajerial.

### **1.5. Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup penelitian ini adalah akan menganalisa Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Yang Berstatus PNS di Institut Pertanian Bogor. Variabel pada penelitian ini adalah Manajemen Pengetahuan dan Kinerja. Indikator penelitian untuk variabel Manajemen Pengetahuan adalah konversi pengetahuan, spiral pengetahuan. Sedangkan indikator kinerja adalah disiplin yang terdiri dari disiplin pribadi, disiplin model mental, disiplin visi bersama, disiplin berpikir tim dan disiplin berpikir sistem. Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai kependidikan berstatus PNS Institut Pertanian Bogor (IPB). Jumlah sampel yang diambil sebanyak 150 orang dari total tenaga kependidikan yang berstatus PNS yang berjumlah 1.476 orang. Penelitian keseluruhan didukung melalui wawancara dengan Kepala Seksi Pengembangan SDM dan tenaga kependidikan yang berstatus PNS yang tersebar pada masing-masing unit kerja, serta studi literatur lain yang relevan.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi yang telah memiliki nilai dan kegunaan. Pengetahuan merupakan pemahaman seseorang yang didapatkannya dari informasi. Pengetahuan tidak terletak pada informasi, akan tetapi terletak pada diri seseorang. Karena dengan didukung oleh pengalaman yang dimiliki seseorang itu, maka informasi yang semula telah tersedia selanjutnya dikembangkan dan terus dilakukan pembaharuan hingga akhirnya terbentuk menjadi sumber pengetahuan .

Pengetahuan adalah kebiasaan, keahlian atau kepakaran, keterampilan, pemahaman, atau pengertian yang diperoleh dari pengalaman, latihan atau melalui proses belajar. Seseorang memperoleh pengetahuan melalui konteks (pengalaman) dan pemahaman. Manakala orang mempunyai konteks, seseorang dapat merangkai berbagai hubungan dari pengalaman. Semakin besar konteks, semakin besar variasi pengalaman yang bisa ditarik darinya. Semakin besar orang memahami pokok perihal, semakin orang bisa menunjukkan pengalaman masa lalu (konteks) ke dalam pengetahuan baru dengan menyerap (*absorbing*), melakukan (*doing*), berinteraksi (*interacting*), dan berefleksi (*reflecting*).

Menurut Cleveland (1982) dalam Jumanto (2013) pemahaman adalah suatu rangkaian dari data, informasi, pengetahuan, dan kebijaksanaan (*wisdom*). Data muncul sepanjang riset (*research*), penciptaan (*creation*), pengumpulan (*gathering*), dan penemuan (*discovery*). Informasi mempunyai konteks. Data diubah menjadi informasi dengan mengorganisasikannya sedemikian rupa sehingga kita dapat dengan mudah membuat kesimpulan. Data juga diubah menjadi informasi dengan menampilkannya seperti membuatnya dalam bentuk visual atau audio.

Pengetahuan mempunyai kompleksitas pengalaman, yang disebabkan oleh cara pandang yang berbeda. Inilah alasan kenapa pendidikan dan pelatihan menjadi sulit. Orang tidak bisa mengharapkan pengetahuan seseorang berpindah ke yang lain. Pengetahuan dibangun sejak awal mula oleh pembelajar sepanjang pengalaman. Informasi itu statis, tetapi pengetahuan adalah dinamis seperti hidup dalam diri kita. Kebijaksanaan adalah tingkatan pemahaman yang terakhir. Sama halnya dengan pengetahuan, kebijaksanaan beroperasi di dalam diri. Kita dapat berbagi pengalaman yang menciptakan bangunan untuk kebijaksanaan. Bagaimanapun, kebijaksanaan perlu dikomunikasikan dengan berbagai pemahaman dalam konteks pribadi pendengar daripada dengan membagi pengetahuan.

Informasi dan data berhadapan dengan masa lalu. Mereka didasarkan pada pengumpulan fakta dan penambahan konteks. Pengetahuan berhadapan dengan masa kini. Dan kebijaksanaan berhadapan dengan masa depan untuk memprediksi dan desain apa yang akan dilakukan. Seringkali, perbedaan antara data, informasi, pengetahuan, dan kebijaksanaan tidak begitu jelas. Jadi perbedaan antara masing-masing istilah lebih menyerupai arsiran abu-abu, ketimbang putih dan hitam (Shedroff, 2001 dalam Jumanto, 2013).



### 2.1.1. Fungsi Pengetahuan

Fungsi Pengetahuan oleh Achterbergh dan Vriens (2002) dalam Jumanto (2013) mempunyai dua komponen utama yaitu;

1. Pengetahuan menyajikan semacam dasar untuk isyarat penilaian, yang pada gilirannya, memungkinkan untuk melakukan tindakan .
2. Peran pengetahuan dalam menghasilkan tindakan yang tepat adalah bahwa pengetahuan menyajikan dasar untuk menyampaikan tindakan yang memungkinkan, mempertimbangkan apakah tindakan yang sesuai dengan hasil yang diharapkan, menggunakan pertimbangan tersebut dalam memilih, untuk memutuskan bagaimana tindakan harus diimplementasikan dan untuk benar-benar mengimplementasikan tindakan tersebut .

### 2.1.2. Bentuk-bentuk Pengetahuan

Drucker dalam Jumanto (2013) menyatakan bahwa pengetahuan adalah informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, dengan menjadikannya dasar untuk bertindak atau dengan membuat individu (atau institusi) mampu dari yang lain atau lebih efektif bertindak. Untuk menggunakan pengetahuan sehingga dapat berfungsi seperti yang Peter Drucker katakan, kita perlu memahami bentuk-bentuk pengetahuan karena masing-masing pengetahuan membutuhkan perlakuan yang berbeda pula ketika memanfaatkannya.

Polanyi (1966) dalam Jumanto (2013) membedakan pengetahuan dalam dua bentuk yaitu pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit. Pengetahuan eksplisit atau terkadang disebut pengetahuan formal bisa disampaikan dalam bahasa, juga termasuk nomor dan kata, tanda matematika, spesifikasi, manual, dan lainnya. Pengetahuan eksplisit juga siap disebar pada yang lainnya. Selain itu pengetahuan eksplisit bisa dengan mudah diproses oleh komputer, alat elektronik, atau basis data penyimpanan.

Pengetahuan tacit yang tersimpan dalam pengalaman individu dan faktor-faktor tak berwujud, seperti kepercayaan pribadi, perspektif, dan sistem nilai. Pengetahuan tacit susah untuk diartikulasikan dengan bahasa formal. Isinya mencakup pemahaman pribadi, intuisi, dan firasat. Sebelum dikomunikasikan pengetahuan tacit harus diubah dalam bentuk kata-kata, model, atau angka-angka yang dapat dipahami. Ada dua dimensi dalam pengetahuan tacit, yaitu:

1. Dimensi Teknis (prosedural) : Ini meliputi segala hal informal dan ketrampilan yang sering diberi istilah *know-how*.
2. Dimensi Teori: Terdiri dari model kepercayaan, persepsi, ideal, nilai-nilai, mental yang mengakar dalam diri kita begitu saja. Meskipun mereka tidak bisa dilafalkan dengan mudah, dimensi ini membentuk cara kita merasakan dunia sekitar.

Menurut Polanyi (1966) dalam Jumanto (2013), selalu ada pengetahuan yang akan tetap *tacit*, sehingga proses menjadi tahu (*knowing*) sama pentingnya dengan pengetahuan itu sendiri. Selain itu, ada pandangan yang menganggap bahwa semua pembelajaran terjadi di dalam kepala manusia, sebuah organisasi belajar melalui dua cara saja : kegiatan belajar anggota – anggotanya, dan dengan menyerap anggota baru yang memiliki pengetahuan yang tidak dimiliki organisasi itu.

Pemahaman tradisional menyangkut peran pengetahuan pada organisasi bisnis, pengetahuan tacit kerap kali dipandang sebagai kunci nyata untuk melaksanakan sesuatu dan menciptakan nilai baru, bukan pengetahuan eksplisit. Wiryana dan Hasibuan (2002) dalam Jumanto (2013) memiliki pandangan lain tentang pengetahuan. Mereka mengelompokkan *knowledge* (pengetahuan) menjadi 3 jenis yaitu;

- Tacit knowledge  
Pada dasarnya suatu informasi akan menjadi *tacit knowledge* ketika diproses oleh pikiran seseorang. *Knowledge* jenis ini biasanya belum dikodifikasikan atau disusun dalam bentuk tertulis. Dalam *knowledge* ini termasuk intuisi, *cognitive knowledge*. Tacit *knowledge* seperti intuisi, dan pandangan biasanya sangat sulit untuk dikodifikasikan. Biasanya pengetahuan ini terkumpul melalui pengalaman sehari-hari pada pelaksanaan suatu pekerjaan. Pengetahuan jenis ini akan menjadi *explicit knowledge* ketika dikomunikasikan kepada pihak lain dengan format yang tepat (tertulis, grafik dan lain sebagainya).
- Explicit Knowledge  
Pengetahuan yang telah dikodifikasi atau dieksplisitkan. Jadi biasanya telah direpresentasikan dalam suatu bentuk yang tertulis dan terstruktur pengetahuan jenis ini jelas lebih mudah direkam, dikelola dan dimanfaatkan serta ditransfer ke pihak lain.
- Shared Knowledge  
*Explicit knowledge* yang digunakan bersama-sama pada suatu komunitas .

## 2.2. Manajemen Pengetahuan

### 2.2.1. Definisi Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan didefinisikan oleh mereka sebagai keseluruhan proses membangkitkan nilai organisasi dari modal intelektual organisasi dan aset berbasis pengetahuan. Kebanyakan, usaha pembangkitan nilai dari asset tersebut melibatkan seluruh karyawan, departemen-departemen, divisi-divisi dan bahkan perusahaan lain dalam berbagi untuk menemukan praktik yang terbaik. Mereka juga mengungkapkan bahwa penting dicatat bahwa definisi tersebut sama sekali bukanlah teknologi. Ketika manajemen pengetahuan sering difasilitasi oleh teknologi informasi, tidak berarti teknologi adalah manajemen pengetahuan.

Pengertian mana yang termasuk menjadi manajemen pengetahuan dan yang bukan merupakan manajemen pengetahuan dibedakan oleh James Boomer dalam Jumanto (2013). Menurutnya yang termasuk manajemen pengetahuan adalah sebagai berikut:

- Sistem berorientasi pada orang, proses, dan prosedur.
- Fokus pada meningkatkan pencapaian bisnis.
- Jangka panjang, inisiatif yang berkelanjutan.

Dan yang bukan termasuk manajemen pengetahuan adalah sebagai berikut:

- Sistem berorientasi pada teknologi.
- Teknologi tunggal atau teknik yang dapat memecahkan permasalahan Manajemen pengetahuan.
- Sebuah acara perayaan.

Pemahaman konsep pengetahuan dan informasi menimbulkan berbagai penafsiran berbeda-beda. Para ahli dibidang informasi menyebutkan bahwa informasi adalah pengetahuan yang disajikan kepada seseorang dalam bentuk yang dapat dipahami atau data yang telah diproses atau ditata untuk menyajikan fakta yang mengandung arti. Sedangkan pengetahuan berasal dari informasi yang relevan yang diserap dan dipadukan dalam pikiran seseorang. Sedangkan pengetahuan berkaitan dengan apa yang diketahui dan dipahami oleh seseorang. Informasi cenderung nyata, sedangkan pengetahuan adalah informasi yang diinterpretasikan dan diintegrasikan.

Pengertian *Knowledge Management* menurut para ahli antara lain (Jumanto, 2013)

- Menurut Bassi, *Knowledge Management is the process of creating, capturing and using knowledge to enhance organizational performance.*
- Menurut Blake, *Knowledge Management is the process of capturing a company's collective expertise wherever it resides- in databases, on papers, or in people's head- and distributing it to wherever it can help produce the biggest payoffs.*
- Menurut Koina dalam Siregar (2005) *Knowledge Management* adalah suatu disiplin yang mempromosikan suatu pendekatan terintegrasi terhadap pengidentifikasian, pengelolaan dan pendistribusian semua asset informasi suatu organisasi. Sedangkan Laudon(2002) *Knowledge Management* berfungsi meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya dan menggabungkan pengetahuan dalam suatu organisasi untuk menciptakan, mengumpulkan, memelihara dan mendiseminasikan pengetahuan organisasi tersebut. Teknologi informasi memainkan peranan penting dalam manajemen pengetahuan sebagai pemungkin proses bisnis yang bertujuan yang bertujuan untuk menciptakan, menyimpan, memelihara dan mendiseminasikan pengetahuan.
- Menurut Kim yang dikutip Siregar (2005) bahwa pengetahuan adakalanya dikategorikan sebagai terstruktur, tidak terstruktur, eksplisit atau implicit. Jika pengetahuan diorganisasikan dan mudah didiseminasikan disebut pengetahuan terstruktur. Pengetahuan yang tidak terstruktur dan dipahami, tetapi tidak dengan jelas dinyatakan adalah pengetahuan implicit. Pengetahuan implisit juga disebut tacit (dipahami tanpa dikatakan), yaitu keahlian dan pengalaman pekerja yang belum didokumentasikan secara formal Untuk mengkonversi pengetahuan implisit ke dalam pengetahuan eksplisit, pengetahuan tersebut harus diekstraksi dan diformat.
- Davenport dan Prusak (1998) memberikan metode mengubah informasi menjadi pengetahuan melalui kegiatan yang dimulai dengan huruf C: comparison, consequences, connections dan conversation. (Pengertian pengetahuan menurut Davenport dan Prusak adalah *knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices and norms*). Davenport dan Prusak mengatakan bahwa pengetahuan adalah campuran fluida dibingkai pengalaman, nilai, informasi kontekstual, dan wawasan ahli yang memberikan kerangka untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman-pengalaman baru dan informasi. Itu berasal dan diterapkan dalam pikiran seseorang. Dalam organisasi, sering kali menjadi tertanam bukan hanya dalam dokumen atau repositori tetapi juga dalam organisasi rutinitas, proses, praktik dan norma-norma.

Pengertian *knowledge management* dari perspektif proses/teknologi :

- *Knowledge management* adalah sebuah konsep dimana informasi diubah menjadi pengetahuan dan tersedia dalam bentuk yang dapat digunakan bagi orang yang membutuhkan.
- *Knowledge Management System* adalah penyimpanan virtual terhadap informasi relevan yang kritis untuk tugas-tugas harian pada organisasi .
- *Knowledge Management* adalah pendekatan sistematis untuk mengelola penggunaan informasi untuk menyediakan aliran pengetahuan yang memungkinkan pengambilan keputusan yang efisien dan efektif.
- *Knowledge Management* merupakan suatu paradigma pengelolaan informasi yang berasal dari pemikiran bahwa pengetahuan yang murni sebenarnya tertanam dalam benak dan pikiran setiap manusia . Maka dari itu perlu dibangun suatu mekanisme penyebaran informasi dan pengalaman dari sumber daya manusia yang ada agar terjadi peningkatan pengetahuan dari masing-masing pelaku kegiatan di dalam suatu organisasi.

Dapat diambil suatu kesimpulan bahwa *knowledge management* adalah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan (transfer pengetahuan) untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi tersebut. Sedangkan transfer pengetahuan sebagai salah satu aspek dari *Knowledge Management* dalam berbagai bentuk, telah sejak lama dilakukan oleh perpustakaan. Contohnya adalah melalui *Knowledge Sharing* dalam kerja, magang, pelatihan profesional, *workshop* dan lain-lain. Makna dari Manajemen Pengetahuan atau *Knowledge Management* adalah untuk mewakili pendekatan terencana dan sistematis untuk menjamin penggunaan penuh dasar pengetahuan organisasi, ditambah keahlian, kompetensi, pemikiran, inovasi, dan ide individual potensial untuk menciptakan organisasi yang lebih efisien, efektif dan terarah.

Yang perlu diperhatikan dari pengertian *knowledge management* adalah bahwa *knowledge management* bukan tentang memanajemen atau mengorganisasi buku, jurnal, men-search internet untuk customer atau menyusun material untuk disirkulasikan. Tetapi hal ini adalah bagian dari proses *knowledge management*. Kemudian inti dari *knowledge management* ada tiga, yaitu sumber daya manusia, teknologi, budaya pembelajaran/berbagi pengetahuan.

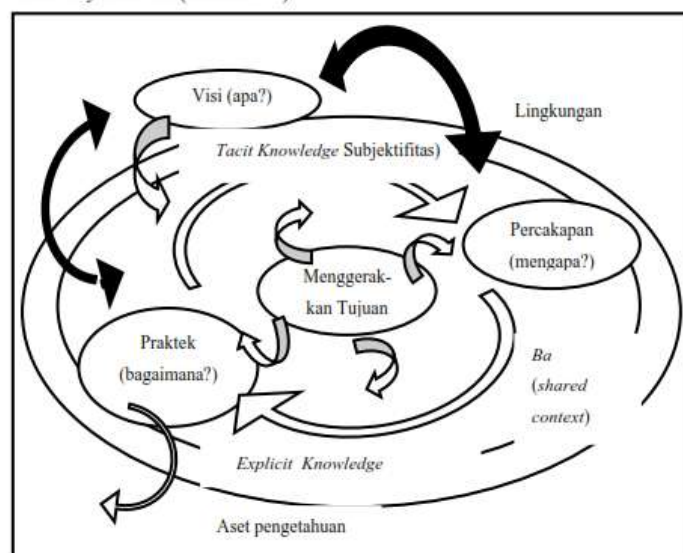
### **2.2.2. Pengetahuan dan Penciptaan Pengetahuan**

Posisi pengetahuan sedemikian sentralnya sehingga esensi perusahaan adalah organisasi pengetahuan (Brown dan Duguid, 2002 dalam Sangkala, 2007). Menurut Nonaka dan Konno (1998), pengetahuan terdiri atas dua jenis, yaitu explicit knowledge dan tacit knowledge. Explicit knowledge adalah jenis pengetahuan yang dapat yang dapat diekspresikan dalam bentuk kata-kata dan angka, serta dapat disampaikan dalam bentuk data, formulasi ilmiah, spesifikasi, manual, dan sebagainya. Pengetahuan jenis ini dapat segera diteruskan dari satu individu ke individu lainnya secara formal dan sistematis. Tacit Knowledge adalah pengetahuan yang bersifat sangat personal dan sulit untuk dirumuskan, dikomunikasikan atau disampaikan kepada orang lain.

Pemahaman subjektif, intuisi dan firasat termasuk ke dalam jenis pengetahuan ini. Terdapat dua jenis dimensi dalam tacit knowledge yaitu dimensi teknik dan dimensi kognitif. Dimensi teknik meliputi jenis-jenis keahlian atau keterampilan informal personal yang biasa disebut dengan know-how. Dimensi kognitif meliputi kepercayaan, ideal dan model mental yang sangat melekat dalam diri kita dan yang sering kita anggap benar. Meskipun sulit untuk diungkapkan dalam bentuk kata-kata, dimensi kognitif dari tacit knowledge membentuk cara kita memandang dunia.

Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan perbedaan antara tacit knowledge dengan explicit knowledge dapat dipahami dalam beberapa hal, antara lain: pengetahuan yang bersifat subjektif (tacit) cenderung bersifat implisit, fisik dan subjektif, sementara pengetahuan yang bersifat objektif (explicit) cenderung explicit, meta fisik, dan objektif. Tacit knowledge diciptakan "di sini (here) dan sekarang (now)" di dalam suatu konteks spesifik dan praktis. Sedangkan explicit knowledge mengenai peristiwa atau objek "di sana (there) dan kemudian (then)" serta lebih berorientasi pada peristiwa yang bebas dari konteks.

Nonaka dan Takeuchi (1995) mendefinisikan pengetahuan sebagai sebuah proses dinamik mengenai pembenaran terhadap keyakinan seseorang melalui pengungkapan suatu "kebenaran". Keberadaan pengetahuan tidak bisa terlepas dari subjektivitas manusia dan konteks di sekitar manusia. Penilaian seseorang terhadap suatu "kebenaran" berbeda-beda, tergantung dari siapa orang itu (nilai) dan dari sudut pandang mana seseorang itu melihat (konteks). Pada tradisi lama Western epistemology, pengetahuan didefinisikan sebagai justified true belief. Definisi ini memberikan kesan bahwa pengetahuan merupakan sesuatu yang bersifat objektif, absolut dan bebas konteks (explicit knowledge). Jenis pengetahuan yang bersifat explicit ini mendominasi pemahaman sebagian besar para ahli di Negara-Negara Barat.



Gambar 1. Komponen utama perusahaan berbasis pengetahuan (Nonaka dan Toyama, 2005)

Menurut Nonaka dan Toyama (2005), model dari sebuah penciptaan pengetahuan dalam sebuah perusahaan dimana pengetahuan diciptakan melalui interaksi dinamis dengan lingkungan. Model ini terdiri atas tujuh komponen utama yaitu: percakapan (dialogue) dan praktek dari proses SECI; visi pengetahuan dan menggerakkan tujuan, yang memberikan arahan dan energi terhadap proses SECI.

Visi pengetahuan (knowledge vision) memberikan arahan kepada penciptaan pengetahuan serta arahan kepada perusahaan untuk berkenan terhadap penciptaan pengetahuan yang berada di luar kemampuan perusahaan sehingga menentukan bagaimana perusahaan tersebut mampu terus berkembang dalam jangka waktu yang lama. Selain itu, visi pengetahuan juga mengilhami para anggota organisasi untuk tertarik dengan hal-hal yang berhubungan dengan intelektualitas sehingga mendorong mereka untuk menciptakan pengetahuan. Agar pengetahuan dapat diciptakan dan diakui sebagai visi pengetahuan perusahaan, perusahaan perlu sebuah konsep dan tujuan yang kongkrit, atau suatu standar tindakan untuk menghubungkan visi dengan proses penciptaan pengetahuan berupa percakapan (dialogue) dan praktik. Konsep atau tujuan atau standar tindakan ini disebut dengan mendorong pengetahuan (Knowledge driven) karena hal tersebut mendorong terciptanya proses penciptaan pengetahuan.

### **2.2.3. Model Pendekatan Manajemen Pengetahuan**

Manajemen Pengetahuan merupakan sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan kinerja perusahaan serta merupakan suatu proses yang menyediakan cara sehingga perusahaan dapat mengenali di mana aset intelektual kunci berada, menangkap ukuran aset intelektual yang relevan untuk dikembangkan (Davidson dan Voss, 2002 dalam Sangkala, 2007).

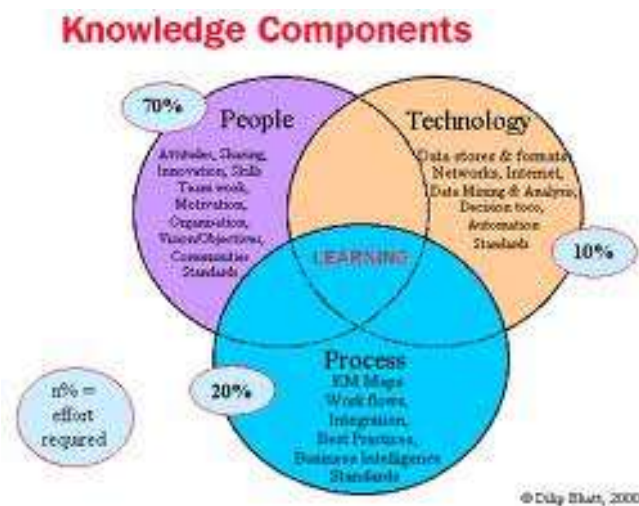
Fraopolo (2003) mendefinisikan Manajemen Pengetahuan sebagai pengungkitan (leveraging) kebijakan kolektif untuk meningkatkan responsifitas dan inovasi. Lebih lanjut Fraopolo menyatakan bahwa definisi tersebut secara tidak langsung harus memenuhi tiga kriteria sebelum informasi bisa dianggap sebagai pengetahuan, yaitu: Pertama, pengetahuan mempunyai hubungan yang merupakan suatu kumpulan (kebijakan kolektif) dari pengalaman dan perspektif berganda. Kedua, Manajemen Pengetahuan merupakan katalisator yang selalu relevan dengan kondisi lingkungan dan merangsang tindakan dalam merespon kondisi tersebut. Ketiga, pengetahuan dapat dipakai dalam lingkungan yang tidak bersesuaian. Manajemen Pengetahuan terdiri atas respon-respon inovatif untuk menghadapi peluang dan tantangan baru.

Sveiby (1998) dalam Sangkala (2007) mengungkapkan Manajemen Pengetahuan adalah seni penciptaan nilai dari aset pengetahuan. Selanjutnya Sveiby (Tjakraatmadja dan Lantu, 2006) menambahkan bahwa Manajemen Pengetahuan mewakili sebuah logika progresif yang maknanya melebihi dari sekedar manajemen informasi. Artinya, efektivitas Manajemen Pengetahuan sebenarnya dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja yang kondusif untuk terjadinya proses berbagi pengetahuan dan pemaknaan sebuah informasi yang dihasilkan oleh manajemen informasi. Sedangkan teknologi informasi berperan untuk mempermudah proses belajar sehingga dapat mengakselerasi

pertumbuhan pengetahuan organisasi. Pertumbuhan teknologi informasi akan semakin meningkatkan efektivitas Manajemen Pengetahuan pada sebuah organisasi.

Pendapat senada dinyatakan oleh (Santosus dan Surmacz, 2001 dalam Sangkala, 2007) yang tegas membantah dengan mengatakan bahwa Manajemen Pengetahuan tidak identik dengan penggunaan teknologi informasi. Manajemen Pengetahuan memang sering kali aktivitasnya difasilitasi oleh teknologi informasi, tetapi teknologi itu sendiri bukanlah Manajemen Pengetahuan. Teknologi bukanlah titik awal dari Manajemen Pengetahuan. Keputusan melakukan Manajemen Pengetahuan didasarkan atas siapa (orang), apa (pengetahuan), dan mengapa (tujuan organisasi).

Karena luas dan kompleksnya bidang manajemen pengetahuan ini para ahli mencoba membangun model untuk manajemen pengetahuan. Manajemen Pengetahuan dilaksanakan dalam sistem pengelolaan pengetahuan, atau *Knowledge Management System* (KMS) . Sebagian besar organisasi yang menerapkan KMS, menggunakan pendekatan tigacabang untuk mengelola pengetahuannya, yaitu Manusia (*People*), Proses (*Process*), dan Teknologi (*Technology*). Penekanan terhadap tiap-tiap elemen bisa berbeda di setiap bagian organisasi. Berdasarkan pendekatan di atas, batasan dari *knowledge management* sebagai berikut :



Gambar 2. Batasan manajemen pengetahuan

Sveiby dalam Jumanto (2013) mengidentifikasi manajemen pengetahuan dengan dua aktivitas yaitu:

- 1) Manajemen Informasi, dimana pengetahuan dipandang sebagai obyek yang dapat diidentifikasi dan ditangani dengan sistem informasi. Aktivitas ini membutuhkan teknologi informasi dalam pelaksanaannya.
- 2) Manajemen Manusia, dimana pengetahuan dipandang sebagai proses, struktur kompleks keterampilan yang dinamis, pengetahuan tentang bagaimana cara, dan lainnya yang berubah secara konstan.

Lebih lanjut Barclay dan Murray dalam Jumanto (2013) mengembangkan pendekatan di atas dengan membagi tiga pendekatan dalam manajemen pengetahuan:

### 1. Pendekatan mekanistik

*Pendekatan mekanistik* dikarakterisasikan dengan penerapan teknologi dan sumber daya untuk melakukan yang lebih baik . Asumsi utama pendekatan ini mencakup:

- Akses lebih baik ke informasi adalah kunci, meliputi pengembangan cara mengakses dan temu balik dokumen (menghubungkan *hypertext*, *database*, pencarian teks, dan lainnya).
- Teknologi *networking* secara umum (terutama intranet), dan *groupware* khususnya, menjadi kunci pemecahan.
- Secara umum, teknologi dan meninggikan volume informasi akan menyelesaikan pekerjaan.

Pendekatan ini relatif mudah diterapkan oleh organisasi mengingat teknologi dan teknik sudah dikenal umum dan mudah dipahami. Namun pendekatan ini mempunyai kekurangan terutama dalam hal penanganan volume informasi yang menggunung, sehingga dampaknya akan sulit terukur ketimbang model kertas tradisional.

### 2. Pendekatan budaya atau perilaku

*Pendekatan Budaya atau perilaku* mengartikan manajemen pengetahuan sebagai isu manajemen, sehingga merupakan substansi dari proses *re-engineering* dan manajemen perubahan. Teknologi meskipun penting untuk pengelolaan pengetahuan eksplisit, namun bukanlah solusi. Pendekatan ini lebih memusatkan pada kreativitas dan inovasi (organisasi pembelajaran) daripada pengungkitan sumber daya pengetahuan eksplisit atau mempekerjakan pengetahuan eksplisit . Asumsi pendekatan ini meliputi:

- Perilaku organisasi dan kultur perlu diubah secara dramatis. Dalam lingkungan informasi yang intensif, organisasi menjadi relatif tidak berfungsi untuk mencapai sasaran bisnis.
- Perilaku keorganisasian dan kultur dapat diubah sehingga teori perilaku sering dilibatkan dalam sistem.
- Proses menjadi yang utama, bukan teknologi.
- Tidak ada apapun yang berubah kecuali jika seorang manajer merubahnya .

Namun hasil yang dicapai oleh pendekatan budaya/perilaku ini tidak mungkin bisa menopang, terukur, kumulatif, atau direplika oleh karyawan secara menyeluruh . Selain itu hubungan antara manfaat bisnis dan strategi budaya seringkali tidak jelas.

### 3. Pendekatan sistematis .

Pendekatan sistematis mempunyai asumsi-asumsi sebagai berikut:

- Hasil menjadi lebih utama, bukan teknologi atau proses atau definisi pengetahuan.
- Sumber daya tidak bisa dikelola kecuali jika diberi model, dan banyak aspek pengetahuan organisasi yang dapat diberi model sebagai sumber daya eksplisit .
- Solusi dapat ditemukan dalam berbagai teknologi dan disiplin, dan metode analisa tradisional dapat digunakan untuk menguji ulang kealamian pekerjaan pengetahuan dan memecahkan masalah pengetahuan .
- Isu Budaya penting, tetapi juga harus dievaluasi sistematis . Karyawan mungkin perlu atau tidak perlu diubah, tetapi kebijakan dan praktek kerja harus diubah, dan teknologi dapat diterapkan dengan sukses untuk permasalahan pengetahuan bisnis .
- Manajemen pengetahuan adalah komponen manajemen yang penting, tetapi bukan merupakan disiplin dan aktivitas milik eksklusif para manajer saja.



Menurut Setiarso et al. (2009) Manajemen Pengetahuan adalah proses mengubah tacit knowledge menjadi explicit knowledge. Lanjut Setiarso et al. dalam bukunya bahwa Manajemen Pengetahuan yang sukses sebaiknya ditinjau dari ketiga komponen yang kritis, yaitu:

1. Alur pengetahuan yang benar dan sumber yang dilimpahkan ke organisasi atau institusi.
2. Teknologi tepat yang disimpan dan dapat mengkomunikasikan pengetahuan tersebut.
3. Budaya tempat kerja yang benar, sehingga karyawan termotivasi untuk memanfaatkan pengetahuan

Tannebaum (1998) dalam Sangkala (2007) menawarkan definisi yang dapat dijadikan suatu konsensus, yaitu terdiri atas: Pertama, manajemen pengetahuan mencakup pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan. Pemanfaatan dengan tepat teknologi informasi seperti computer yang dapat mendukung Manajemen Pengetahuan, namun teknologi informasi tersebut bukanlah Manajemen Pengetahuan. Kedua, Manajemen Pengetahuan mencakup berbagi pengetahuan (sharing knowledge). Tanpa berbagi pengetahuan, upaya Manajemen Pengetahuan akan gagal.

Knowledge management menjadi guidance tentang pengelolaan intangible assets yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai (dari produk/jasa/solusi) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Oleh karena itu, pemahaman mengenai nilai buku perusahaan harus disertai dengan pemahaman nilai intangible assets perusahaan.

Jenis penerapan knowledge management ada dua, yaitu:

1. Tacit Knowledge : pada dasarnya tacit knowledge bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2004). Berdasarkan pengertiannya, maka tacit knowledge dikategorikan sebagai personal knowledge atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). Menurut Bahm (1995, p. 199) 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 dari pada dengan belajar.
2. Explicit knowledge : explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2004). Penerapan explicit knowledge ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independent. 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 tamu 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.

Budaya perusahaan, dinamika dan praktik seperti sistem penggajian dapat mempengaruhi berbagi pengetahuan. Kultur dan aspek sosial dari Manajemen Pengetahuan merupakan tantangan yang signifikan. Ketiga, Manajemen Pengetahuan terkait dengan pengetahuan orang. Pada suatu saat, organisasi membutuhkan orang-orang yang kompeten untuk memahami dan memanfaatkan informasi dengan efektif. Organisasi juga terkait dengan individu untuk melakukan inovasi dan member petunjuk kepada organisasi.

Organisasi juga terkait dengan persoalan keahlian yang menyediakan input untuk menerapkan Manajemen Pengetahuan. Oleh karena itu, organisasi harus mempertimbangkan bagaimana menarik, mengembangkan dan mempertahankan pengetahuan anggota sebagai bagian domain dari Manajemen Pengetahuan. Keempat, Manajemen Pengetahuan terkait dengan peningkatan efektivitas organisasi. Kita berkonsentrasi dengan Manajemen Pengetahuan karena dipercaya bahwa Manajemen Pengetahuan dapat memberikan kontribusi kepada vitalitas dan kesuksesan perusahaan. Upaya untuk mengukur modal intelektual dan untuk menilai efektivitas Manajemen Pengetahuan harus dapat membantu kita memahami secara luas pengelolaan pengetahuan yang telah dilakukan.

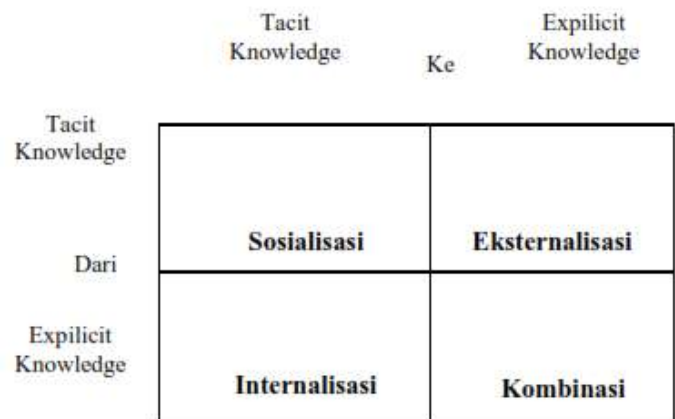
Berdasarkan uraian dari definisi-definisi yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Pengetahuan merupakan suatu proses dan seni dalam mengelola perusahaan dengan melaksanakan penciptaan, pengumpulan, penyimpanan, dan pentransferan pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif sehingga memberikan hasil dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

#### **2.2.4. Konversi Pengetahuan**

Nonaka dan Toyama (2005) berpendapat bahwa pengetahuan diciptakan melalui penyatuan antara pemikiran dan tindakan dari individu yang saling berinteraksi dan melebihi batas-batasan yang bersifat organisasi. Pada proses penciptaan pengetahuan organisasi, individu saling berinteraksi untuk melewati batasan-batasan diri mereka sendiri, dan pada akhirnya dapat mengubah diri mereka, orang lain, organisasi dan lingkungan. Proses penciptaan pengetahuan tidak dapat dianggap semata-mata sebagai sebuah model penyebab normatif karena nilai dan idealisme manusia bersifat subjektif dan konsep dari kebenaran tergantung pada nilai, idealisme dan konteks masing-masing individu. Penciptaan pengetahuan dapat ditinjau sebagai sebuah proses untuk menyadari

visi masa depan atau keyakinan seseorang melalui praktik berupa saling interaksi dengan orang lain dan lingkungan.

Menurut Nonaka dan Konno (1998), pengetahuan diciptakan secara sosial dengan cara menyatukan perbedaan pandangan banyak orang. Melalui proses konversi pengetahuan [Proses Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi dan Internalisasi (SECI)], pengetahuan subjektif seseorang menjadi berlaku secara sosial dan menyatu dengan pengetahuan orang lain sehingga pengetahuan terus mengalami perkembangan (Gambar 3).



Gambar 3. Model konversi pengetahuan (Nonaka dan Konno 1998)

Model ini memungkinkan lahirnya empat postulat model konversi pengetahuan, yaitu: Pertama, sosialisasi atau konversi pengetahuan dari tacit knowledge ke tacit knowledge. Perubahan pengetahuan dari tacit knowledge ke tacit knowledge memungkinkan pengetahuan tacit diubah melalui interaksi antar individu. Seseorang bisa memperoleh tacit knowledge tanpa harus dengan bahasa. Bentuk pemagangan yang dilakukan oleh seseorang karyawan yang dibantu oleh penasihatnya dan belajar dari seorang ahli tidak perlu melalui penggunaan bahasa, tetapi dengan melakukan observasi, peniruan dan latihan. Kunci utama mendapatkan tacit knowledge adalah dengan transfer pengalaman. Orang yang memiliki tacit knowledge akan sulit mentransfer tacit knowledge yang dimilikinya tanpa melalui berbagi pengalaman. Hal ini sangat terkait dengan adanya unsur-unsur emosional dan konteks maupun nuansa.

Kedua, eksternalisasi atau konversi pengetahuan dari tacit knowledge ke explicit knowledge. Pada konversi pengetahuan ini, pengetahuan yang bersifat tacit dieksplicitkan menjadi berupa dokumen. Dokumen ini dapat berupa laporan, grafik, dan bentuk lain, sehingga menjadi pengetahuan yang mudah ditransfer. Pada prakteknya, eksternalisasi didukung oleh dua faktor kunci. Pertama, artikulasi pengetahuan tacit yaitu konversi tacit ke pengetahuan explicit melibatkan teknik yang membantu untuk mengekspresikan ide-ide seseorang menjadi kata-kata, konsep atau bahasa kiasan (seperti metafora, analogi, atau narasi), dan visual. Dialog antar anggota organisasi sangat mendukung eksternalisasi. Kedua, melibatkan penerjemahan pengetahuan tacit pelanggan atau ahli menjadi bentuk yang mudah dipahami. Ini mungkin membutuhkan penalaran deduktif, induktif, atau inferensi kreatif.

Ketiga, kombinasi atau konversi pengetahuan dari explicit knowledge ke explicit knowledge. Konversi pengetahuan ini terjadi melalui proses pengombinasian beragam explicit knowledge yang dimiliki seseorang. Seseorang mengombinasikan pengetahuan melalui mekanisme pertukaran seperti pertemuan dan percakapan melalui telepon dan media lainnya. Rekonfigurasi informasi yang ada tersebut selanjutnya disortir, ditambahkan, dikategorisasi, dan dikontekstualisasikan kembali menjadi pengetahuan baru. Pada prakteknya, fase ini tergantung pada tiga proses, yaitu: Pertama, menangkap dan mengintegrasikan pengetahuan explicit baru. Proses ini melibatkan pengumpulan pengetahuan external (misalnya: data publik) dari dalam atau luar perusahaan dan kemudian menggabungkan data tersebut. Kedua, penyebaran pengetahuan explicit didasarkan pada proses mentransfer pengetahuan secara langsung melalui presentasi atau pertemuan. Di sini, pengetahuan baru tersebar di antara anggota organisasi. Ketiga, mengoreksi atau mengolah pengetahuan explicit, sehingga membuatnya lebih bermanfaat (misalnya, dokumen-dokumen seperti rencana, laporan, data pasar).

Keempat, internalisasi atau konversi pengetahuan dari explicit ke tacit knowledge. Konversi ini identik dengan aktivitas untuk mendapatkan pengetahuan atau belajar. Pada aktivitas ini pengetahuan- pengetahuan yang explicit berupa dokumen atau media lain dibaca dan dipelajari, setelah itu dimaknai dan diberi konteks sesuai dengan tujuan dari pencarian pengetahuan tersebut. Pada prakteknya, internalisasi bergantung pada dua dimensi, yaitu: Pertama, pengetahuan explicit harus diwujudkan dalam tindakan dan praktek. Dengan demikian proses internalisasi pengetahuan explicit harus dapat mengaktualisasikan konsep, strategi, taktik, inovasi, atau perbaikan. Kedua, ada proses mewujudkan pengetahuan explicit dengan menggunakan simulasi atau percobaan untuk memicu proses learning by doing, sehingga dapat dipelajari dalam situasi virtual.

### **2.2.5. Spiral Pengetahuan**

Kegagalan dalam membangun dialog antara tacit knowledge dengan explicit knowledge merupakan suatu permasalahan. Tidak adanya komitmen dan pemaknaan terhadap pengetahuan, mengakibatkan kombinasi semata-mata menjadi interpretasi yang dangkal sehingga sangat sedikit yang dapat dilakukan terhadap realitas yang ada. Kemungkinan lain akan terjadi kegagalan dalam mengkristalkan atau melekatkan pengetahuan ke dalam suatu bentuk yang kongkret untuk memfasilitasi lebih lanjut penciptaan pengetahuan didalam konteks sosial yang lebih luas. Pengetahuan yang tercipta oleh sosialisasi akhirnya terbatas dan hasilnya kemudian sulit untuk diterapkan ke dalam konteks yang lebih spesifik.

Tacit Knowledge yang dimiliki oleh individu menjadi jantung pada proses penciptaan pengetahuan. Hal ini diperoleh melalui internalisasi, untuk selanjutnya diperluas melalui interaksi yang dinamis diantara keempat mode perubahan pengetahuan tersebut (Gambar 3). Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa Tacit Knowledge dimobilisasi melalui dinamika yang melibatkan model penciptaan pengetahuan yang berbeda di dalam suatu proses dimana terbentuk seperti sebuah spiral dan dinamakan spiral penciptaan pengetahuan. Spiral penciptaan pengetahuan dapat dipahami dalam dua dimensi, yaitu dimensi ontologi (ontological dimension) dan dimensi epistemologi (epistemological logical).

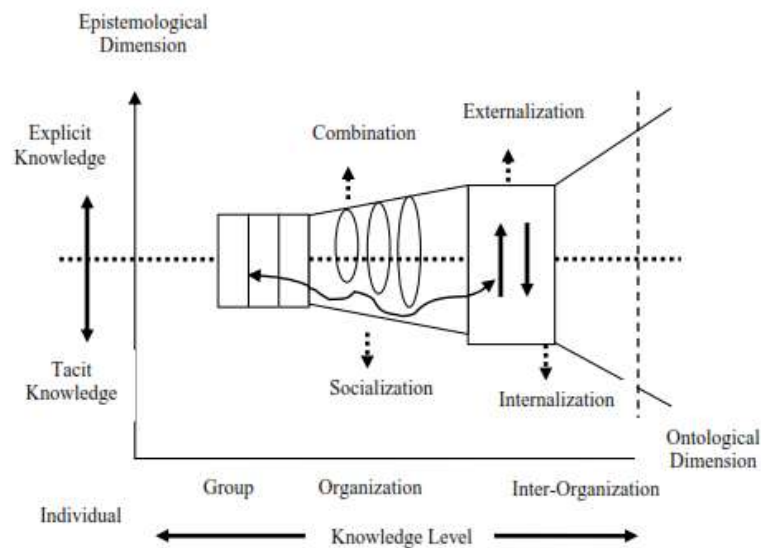
Pada sisi dimensi ontologi, proses penciptaan pengetahuan pada dasarnya berasal dari individu. Penciptaan pengetahuan organisasi pada dasarnya bukan diciptakan oleh organisasi karena organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuan. Pengetahuan yang terdapat dalam organisasi merupakan hasil kreasi dari orang-orang yang di dalamnya. Fungsi organisasi dalam proses penciptaan pengetahuan organisasi hanya memberi dukungan atau menyediakan konteks kepada anggota organisasi untuk menciptakan pengetahuan. Penciptaan pengetahuan organisasi dapat dipahami sebagai sebuah proses dimana organisasi memperluas dan memperbesar penciptaan pengetahuan yang diciptakan oleh anggota organisasi. Pengetahuan yang telah tercipta tersebut selanjutnya dikristalisasi sebagai bagian dari jaringan pengetahuan organisasi.

Proses perluasan pengetahuan yang sudah terkristalisasi tersebut selanjutnya diperluas untuk mendapatkan justifikasi baik pada tingkat internal organisasi maupun ke tingkat antar organisasi dan bahkan dengan para stakeholder organisasi. Penjustifikasian terhadap pengetahuan yang telah terbentuk tersebut diperlukan untuk menentukan apakah pengetahuan tersebut benar-benar laik diakui sebagai pengetahuan organisasi sehingga dapat digunakan untuk mengkreasi inovasi-inovasi baru dalam organisasi. Pada sisi dimensi epistemology, pada dasarnya pengetahuan terdiri atas tacit knowledge dan explicit knowledge. Penjelasan tacit knowledge dan explicit knowledge dapat dilihat pada sub bab pengetahuan dan penciptaan pengetahuan.

Epistemological

Penciptaan pengetahuan pada level organisasi memiliki perbedaan bila dilihat dalam konteks individu. Dalam konteks organisasi proses penciptaan pengetahuan berlangsung ketika keempat mode penciptaan atau konversi pengetahuan secara organisasional dikelola menjadi satu bentuk siklus yang berlangsung terus menerus. Siklus ini dibentuk oleh serangkaian pergeseran mode perubahan atau konversi pengetahuan yang berbeda. Pada dasarnya terdapat beberapa pemicu yang menyebabkan pergeseran antar berbagai model perubahan atau konversi pengetahuan dapat berlangsung, yaitu, Pertama, mode sosialisasi biasanya dimulai dengan membangun satu tim atau bidang yang menjadi tempat melakukan interaksi. Bidang ini berfungsi memfasilitasi berbagi pengalaman dan perspektif. Kedua, mode eksternalisasi dipicu berturut-turut oleh rangkaian pemaknaan melalui dialog. Di dalam dialog ini, penggunaan metafora digunakan sehingga memungkinkan anggota tim dalam mengartikulasikan perspektif dan tacit knowledge-nya yang sebelumnya sulit dikomunikasikan.

Konsep-konsep yang diciptakan tim dapat dikombinasikan dengan data yang ada serta pengetahuan dari luar untuk mencari spesifikasi yang lebih kongkret dan dapat dibagi. Mode kombinasi ini biasanya difasilitasi oleh semacam pemicu yang disebut koordinasi antara anggota dan bagian lain di dalam organisasi serta dokumentasi dari pengetahuan yang sudah ada dalam organisasi. Spiral pengetahuan dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Spiral penciptaan pengetahuan (Nonaka dan Takeuchi,1995)

Melalui proses uji coba, konsep diartikulasikan dan dikembangkan sampai kemudian muncul dalam bentuk yang lebih kongkret. Percobaan ini selanjutnya dapat memicu internalisasi melalui proses learning by doing. Para peserta dalam tim tersebut membagi explicit knowledge tersebut untuk diterjemahkan melalui interaksi dan dengan suatu proses uji coba ke dalam aspek tacit knowledge yang berbeda.

Pada dasarnya *Manajemen Pengetahuan (MP)* atau *Knowledge Management (KM)* adalah kegiatan yang mengkaitkan antara belajar, perubahan dan inovasi. Secara teknis Manajemen Pengetahuan muncul karena dorongan teknologi yang memungkinkan orang merekam dalam bentuk teks, tulisan, gambar dan sebagainya. Tapi akarnya tidak hanya teknologi, MP 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 MP 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 yaitu belajar, perubahan dan inovasi merupakan sesuatu ada disegala bidang baik komersial maupun sosial. MP 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.

## 2.3. Konsep Kinerja Karyawan

### 2.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda.

Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Kinerja bagian produktivitas kerja, produktivitas berasal dari kata produktif, artinya sesuatu yang mengandung potensi untuk digali, sehingga produktivitas dapatlah dikatakan sesuatu proses kegiatan yang terstruktur guna menggali potensi yang ada dalam sebuah komoditi atau objek. Filosofi produktivitas sebenarnya dapat mengandung arti keinginan dan usaha dari setiap manusia (individu maupun kelompok) untuk selalu meningkatkan mutu kehidupan dan penghidupannya. Mangkunegara (2002) mengemukakan hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Hasibuan (2001) menyatakan pengorbanan jasa, jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang dan jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu.

Kinerja perusahaan diharapkan meningkat seiring dengan meningkatnya kinerja karyawan. Konsep ini menjadi pedoman bagi sebagian besar perusahaan untuk berlomba-lomba menentukan metode yang paling efektif dalam menilai kinerja karyawannya dan memberikan kompensasi terhadap hasil penilaian kinerja tersebut. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan dapat berbeda baik dari bentuknya, jumlahnya, serta mekanismenya. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan Milkovich dan Newman (1999) bahwa kompensasi adalah semua bentuk return keuangan dan jasa tidak berwujud dan manfaat yang pekerja terima sebagai bagian dari hubungan ketenagakerjaan.

### **2.3.2. Manajemen Kinerja**

Pelayanan terhadap masyarakat menjadi fokus utama organisasi sektor publik. Oleh karena itu, akuntabilitas kinerja menjadi faktor penting dalam mempertahankan/menjaga kepercayaan masyarakat terhadap organisasi sektor publik. Manajemen berbasis kinerja dapat digunakan untuk meningkatkan akuntabilitas organisasi (Propper dan Wilson, 2003; Kloot, 1999).

Manajemen berbasis kinerja adalah proses perencanaan, pengukuran, penilaian dan evaluasi kinerja pegawai untuk mewujudkan tujuan organisasi serta mengoptimalkan potensi diri pegawai. Manajemen berbasis kinerja juga diharapkan dapat merubah perilaku pegawai dalam berkinerja ke arah positif (Propper dan Wilson, 2003). Praktik-praktik manajemen berbasis kinerja melibatkan spesifikasi sasaran yang hendak dicapai, alokasi sumber daya, mengukur serta mengevaluasi kinerja (Verbeeten, 2008; Heinrich, 2002, dan Kloot, 1999).

Ma'arif dan Kartika (2012) mengemukakan bahwa manajemen kinerja sebagai proses komunikasi berkesinambungan yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan antara karyawan dan atasan langsungnya. Terciptanya komunikasi dua arah ini menjadi cara untuk bekerjasama meningkatkan kinerja dan sekaligus mencegah munculnya kinerja buruk. Manajemen kinerja berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi kerja karyawan. Karena program ini mencantumkan kata manajemen, maka seluruh kegiatan yang dilakukan dalam proses manajemen harus terjadi dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin

dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, penggerakan/pengarahannya dan akhirnya evaluasi atas hasilnya. Berdasarkan definisi tersebut, manajemen kinerja dapat diartikan sebagai suatu proses atau seperangkat proses untuk menciptakan pemahaman bersama mengenai apa yang harus dicapai, dan bagaimana hal itu dicapai, serta bagaimana mengatur orang dengan cara yang tepat sehingga dapat meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan.

Evaluasi kinerja merupakan evaluasi formal terhadap prestasi karyawan. (Ma'arif dan Kartika, 2012). Evaluasi tersebut dapat dilakukan secara informal, misalnya manajer menegur kesalahan karyawan atau menguji karyawan apabila berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik. Informasi informal seperti ini mempunyai keuntungan karena karyawan dapat memperoleh umpan balik dengan cepat, langsung setelah karyawan melakukan kesalahan atau berhasil menjalankan tugas. Evaluasi prestasi ini secara formal mempunyai beberapa fungsi. Pertama, evaluasi prestasi dapat digunakan untuk menilai efektivitas seleksi karyawan. Evaluasi prestasi sering dipakai sebagai dasar pengajian, promosi, atau pelatihan yang diperlukan. Kedua, evaluasi prestasi dapat memberikan umpan balik kepada karyawan. Umpan balik tersebut bermanfaat untuk pengembangan di masa datang.

Menurut Dessler (1997) penilaian prestasi kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kinerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Menurut Handoko (1996) penilaian prestasi kinerja adalah proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Stoner et al. (1996), menjelaskan penilaian prestasi kinerja adalah proses yang meliputi: (1) penetapan standar prestasi kerja; (2) penilaian prestasi kerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar-standar yang telah ditentukan; dan (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan prestasi kerja. Sedangkan yang dimaksud dengan dimensi kerja menurut Gomes (1995) memperluas dimensi prestasi kerja karyawan yang berdasarkan:

1. *Quantity work*; jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of work*; kualitas kerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job knowledge*; luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
4. *Creativeness*; keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul
5. *Cooperation*; kesetiaan untuk bekerjasama dengan orang lain
6. *Dependability*; kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*; semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal qualities*; menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Menurut Nurmianto dan Wijaya (2003) tujuan penilaian prestasi kinerja ada 2 (dua) tujuan pokok, yaitu:



1. Untuk tujuan administrasi personalia
  - a. Menjadi dasar pembuatan keputusan manajemen mengenai promosi, mutasi, demosi dan pemberhentian pegawai.
  - b. Menjadi dasar dalam pemberian balas jasa.
  - c. Menjadi dasar dalam menetapkan program pendidikan dan pelatihan guna mendukung efektivitas unit unit kerja organisasi.
  - d. Menjadi dasar penetapan criteria criteria untuk seleksi dan penetapan pegawai.
  - e. Memberikan data mengenai produktivitas organisasi secara keseluruhan atau unit unit kerja dan individu individu pegawai khususnya.
2. Untuk tujuan bimbingan dan konseling
  - a. Merupakan forum pembimbingan dan konseling antara atasan dan bawahannya untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
  - b. Mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan pegawai yang menjadi salah satu dasar pertimbangan dalam melibatkan pegawai pada program pelatihan dan pengembangan pegawai.
  - c. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dapat dicapai kinerja yang baik dalam rangka pencapaian tujuan unit kerja dan organisasi.
  - d. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan atau pejabat penilai mengamati perilaku kerja pegawai sebagai totalitas hingga diketahui minat kemampuan serta kebutuhan pegawai

### 2.3.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis dan Lackson (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: (1) kemampuan mereka, (2) motivasi, (3) dukungan yang diterima, (4) keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan (5) hubungan mereka dengan organisasi. Kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Mangkunegara (2002) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan; secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
2. Faktor motivasi; motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Dengan demikian ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja (Milne, 2007). Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Mangkunegara (2002), berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai

prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja : 1)Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. 2)Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja 3)Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

#### **2.3.4. Indikator Kinerja**

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Mathis dan Lackson (2002) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

1. Kuantitas kerja : standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya.
2. Kualitas kerja : standar ini lebih menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibanding volume kerja.
3. Pemanfaatan waktu : yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

Berdasarkan keseluruhan definisi diatas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan merupakan *output* dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan, minat, dan peran serta seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas. Semakin tinggi faktor-faktor diatas, maka semakin besar kinerja karyawan yang bersangkutan.

#### **2.3.5. Teknik-Teknik Penilaian Prestasi/Kinerja**

Menurut Bernardin dan Russel (1993) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

1. Quality : tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
2. Quantity : jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
3. Timeliness : tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
4. Cost effectiveness : tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.
5. Need for supervision: tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta per tolongan atau bimbingan dari atasannya.
6. Interpersonal impact : tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

## **2.4. Hubungan Antara Knowledge Management dan Kinerja Karyawan**

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 (Honeycutt, 2002), 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. Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana knowledge management berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya di industri perhotelan. Maka dari itu, kinerja karyawan akan diukur melalui 5 kriteria penilaian karyawan, yaitu: quality, quantity, timeliness, need for supervision, dan interpersonal impact.

## **2.5. Penelitian Terdahulu**

Nugroho (2005) dalam tesisnya yang berjudul Hubungan Penerapan Manajemen Pengetahuan dengan Kinerja (Studi Kasus pada Dinas Perumahan Provinsi DKI Jakarta) bertujuan untuk menentukan dan menjelaskan faktor dominan variabel Manajemen Pengetahuan dan Kinerja serta menjelaskan tingkat hubungan antara keduanya. Hasil penelitian digunakan untuk menentukan langkah rekayasa strategi penerapan Manajemen Pengetahuan guna mencapai kinerja maksimal. Penelitian ini menggunakan 2 variabel yaitu Manajemen Pengetahuan dan Kinerja. Instrumen penelitian menggunakan Metode Structural Equation Modelling (SEM). Analisis model menggunakan program Linear Structural Relation (LISREL). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat penerapan Manajemen Pengetahuan sedang. Strategi penerapan Manajemen Pengetahuan untuk meningkatkan kinerja diantaranya: Pertama, melanjutkan dan mengembangkan Manajemen Pengetahuan. Kedua, mengembangkan proses dan mengarahkan pelaksanaan Ba sehingga dapat dengan nyata menunjang transformasi dari spiral pengetahuan secara positif. Ketiga, membangun tujuan, ukuran dan penilaian kinerja yang terpadu dan tersusun secara hirarkis pada tingkat organisasi, proses dan tugas. Keempat, Manajemen Pengetahuan sebagai model peningkatan kinerja.

Penelitian lain yang sejalan dengan manajemen pengetahuan dan kinerja SDM dalam organisasi dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Penelitian terdahulu tentang manajemen pengetahuan dan kinerja

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Tahun	Hasil Penelitian
1	Organizational factors to support knowledge management and innovation	Mario Javier Donate and Fa'tima Guadamillas	2011	Sumber daya manusia harus didorong menggunakan alat manajemen pengetahuan dan partisipasi pada inisiatif manajemen pengetahuan.
2	Knowledge management and value creation in service firms	Ingi Runar Edvardsson and Gudmundur Kristjan Oskarsson	2011	Manajemen pengetahuan berkontribusi terhadap penciptaan nilai dengan cara meningkatkan kemampuan pegawai dan inovasi yang dapat meningkatkan hubungan dengan pelanggan dan keuntungan yang kompetitif terhadap perusahaan.
3	Knowledge management fishbone: a standard framework of organizational enablers	Emad M. Kamhawi	2012	Mengenalkan kerangka kerja secara deskriptif untuk memahami faktor yg mempengaruhi tingkatan yang berbeda dalam hubungan antara knowledge management activities (KMA) dan kinerja organisasi. Secara keseluruhan hasil studi ini akan mendukung literatur yang ada dan digunakan untuk mengembangkan komunikasi, memberikan bukti untuk mendukung peran secara umum untuk critical success factors (CSF) tertentu yg dimiliki knowledge management (KM) dalam organisasi
4	Human resource management practices and organizational innovation: assessing the mediating role of knowledge management effectiveness	Cheng Ling Tan and Aizzat Mohd Nasurdin	2011	HRM memiliki hasil signifikan yang positif terhadap inovasi dan juga efektifitas manajemen pengetahuan memiliki efek mediasi di dalam hubungan antara praktek HRM dan inovasi. Hanya satu dari lima praktek HRM yaitu training yg memiliki dua efek baik secara langsung maupun tidak langsung di ketiga dimensi dari inovasi (inovasi produk, inovasi proses dan inovasi administrasi) . Hasil ini berlaku dengan syarat ketika perusahaan menerapkan level training yang tinggi, hal ini akan memberi keuntungan untuk perkembangan kemampuan dan potensi untuk karyawan belajar.
5	Integrating human resource management and knowledge management: from the viewpoint of	Keh-Luh Wang, Chi Chiang, and Chiu-Mei Tung	2012	Pengetahuan yang diciptakan akan terintegrasi dan disebarluaskan melalui organisasi dan pada akhirnya terbentuk sistem yang akan menjadi aktivitas rutin. Untuk itu interaksi antara HRM dan KM dapat menjadi

	core employees And organizational performance			pengaruh utama karyawan dan kinerja organisasi melibatkan iklim operasi global saat ini, integrasi dari HRM dan KM akan menjadi salah satu yang penting di operasional bisnis.
6	Penerapan knowledge management pada perguruan tinggi (Studi kasus AMIK BSI Purwokerto)	Endang Retnoningsih, Diyah Putri Utami	2013	Hasil dari penelitian adalah model KM yang sesuai untuk proses pelaporan EPSBED untuk mendukung penyebaran knowledge serta budaya kerjasama antar bagian yang terkait dalam proses pelaporan. Dalam KM menggabungkan tacit knowledge dan explicit knowledge antar karyawan, sehingga dapat dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja PTS dalam pelaporan EPSBED.
7	Study of relationship between knowledge management enablers and processes with organizational performance	Sima Fattahiya, Reza Hoveida, Seyed Ali Siadat and Huoshang Tallebi	2012	Struktur organisasi, akuisisi pengetahuan, penerapan pengetahuan dan perlindungan pengetahuan secara signifikan terkait dengan kinerja organisasi. Namun, teknologi, budaya organisasi dan pengetahuan konversi tidak memiliki dampak yang signifikan. Hasil penelitian menunjukkan pendekatan elaborasi berguna untuk memahami hubungan yang kompleks yang terkandung dalam link kinerja manajemen pengetahuan, yang tidak dapat terduga dari model komposit.

Pembelajaran yang diambil dari penelitian-penelitian terdahulu di atas adalah penggunaan variabel Manajemen Pengetahuan dengan indikator yaitu konversi pengetahuan, spiral pengetahuan, serta penggunaan variabel Organisasi Pembelajar dengan indikator yaitu disiplin penguasaan pribadi, disiplin model mental, disiplin visi bersama, disiplin berpikir tim dan disiplin berpikir sistem.

## 2.6. Kerangka Pemikiran

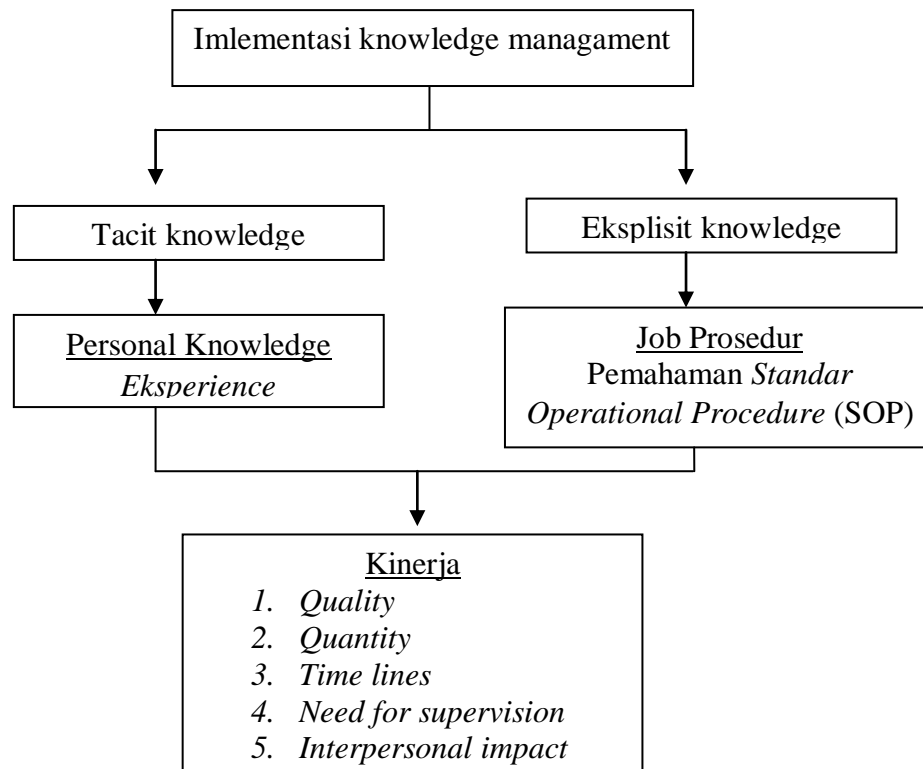
Manajemen Pengetahuan akan mendorong terciptanya pengetahuan sehingga pengetahuan tersebut memberi kemampuan kepada organisasi untuk senantiasa memiliki daya saing. Pengetahuan ini merupakan transformasi dari pengetahuan individu yang didapat dari proses belajar, pengalaman dan kreativitas, ke pengetahuan organisasi. Pengelolaan pengetahuan melalui Manajemen Pengetahuan perlu didukung dengan Organisasi Pembelajar. Organisasi Pembelajar akan menghasilkan lingkungan yang kondusif dalam mentransformasi pengetahuan individu ke pengetahuan organisasi. Pada akhirnya, pengetahuan organisasi akan menjadi asset perguruan tinggi atau daya saing dalam berkompetisi di dunia global. Selanjutnya, perguruan tinggi dapat merumuskan suatu implikasi manajerial untuk melakukan koreksi atau perbaikan agar visi dan misi perguruan tinggi dapat tercapai.

Manajemen Pengetahuan akan mendorong terciptanya pengetahuan sehingga pengetahuan tersebut memberi kemampuan kepada organisasi untuk senantiasa memiliki daya saing. Pengetahuan ini merupakan transformasi dari pengetahuan individu yang didapat dari proses belajar, pengalaman dan kreativitas, ke pengetahuan organisasi. Akumulasi pengetahuan individu akan menjadi asset perguruan tinggi berupa pengetahuan organisasi.

Pengetahuan, pengalaman dan kreativitas pegawai hanya akan terbentuk apabila pegawai diberi kesempatan untuk melakukan pembelajaran dalam konteks individu untuk meningkatkan kinerja. Manajemen pengetahuan dan kinerja akan menjadi variabel atau pokok bahasan dalam penelitian ini. Indikator yang akan dianalisis dalam Manajemen Pengetahuan, yaitu konversi pengetahuan dan spiral pengetahuan. Untuk kinerja komponen yang dianalisis adalah disiplin penguasaan pribadi, disiplin model mental, disiplin visi bersama, disiplin berpikir tim dan disiplin berpikir sistem.

Penelitian diawali dengan mengetahui bagaimana penerapan Manajemen Pengetahuan dan aplikasi Organisasi Pembelajaran di Institut Pertanian Bogor (IPB) melalui wawancara, observasi, dan dokumen perguruan tinggi. Penelitian dilanjutkan dengan pengisian kuesioner oleh tenaga kependidikan yang berstatus PNS untuk mengetahui interpretasi pegawai kependidikan terhadap Manajemen Pengetahuan dan Kinerja. Kuesioner penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya sebelum disebar dan diisi oleh pegawai kependidikan.

Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 5. Kerangka pemikiran penelitian

### **3. METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Institut Pertanian Bogor (IPB), Jalan Raya Dramaga Kampus IPB, Dramaga, Kabupaten Bogor, Jawa Barat-16680. Lokasi ini dipilih dengan pertimbangan bahwa IPB merupakan salah satu perguruan tinggi yang memiliki perhatian tinggi terhadap pengembangan Manajemen Pengetahuan. Hal ini dapat terlihat dari masuknya IPB dalam nominasi Indonesian MAKE Study 2011 ([www.dunamis.co.id](http://www.dunamis.co.id)). Indonesian MAKE Study 2011 merupakan ajang penghargaan bagi perusahaan atau lembaga yang sukses dalam menerapkan Manajemen Pengetahuan. Penelitian ini dilaksanakan pada rentang waktu Januari sampai Maret 2014.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan metode kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara dan pengisian kuesioner. Data primer merupakan data yang diperoleh untuk tujuan khusus dalam menjawab masalah penelitian (Malhotra, 2004). Data primer dalam penelitian ini adalah data mengenai implementasi *knowledge management* yang terdiri dari: *personal knowledge*, *job procedure*, *technology*. Selain itu yang termasuk data primer adalah data tentang kinerja tenaga kependidikan yang berstatus PNS berdasarkan penilaian kinerja. Data primer diperoleh melalui pengisian kuesioner dan wawancara dengan SDM IPB serta wawancara dengan tenaga kependidikan yang berstatus PNS di unit masing-masing.

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain, misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram (Umar 2005). Data sekunder adalah data yang dikumpulkan untuk tujuan tertentu selain dari masalah penelitian (Malhotra, 2004). Data penelitian sekunder adalah berupa data mengenai POB, struktur organisasi, serta *job description* tenaga kependidikan yang berstatus PNS. Data sekunder diperoleh dari data-data seputar IPB dan hasil studi pustaka seperti buku, jurnal, dan penelitian terdahulu yang menunjang dan berkaitan dengan penelitian.

#### **3.3. Populasi dan Sampel**

Populasi adalah kelompok atau kumpulan individu-individu atau obyek penelitian yang memiliki standar-standar tertentu dari ciri-ciri yang telah ditetapkan sebelumnya. Populasi diartikan sebagai jumlah keseluruhan semua anggota yang diteliti, sedangkan sampel merupakan bagian yang diambil dari populasi (Istijanto, 2005). Populasi yang menjadi objek penelitian ini adalah tenaga kependidikan yang berstatus PNS di IPB yang sesuai dengan karakteristik yang diharapkan. Dalam hal karakteristik pegawai yang dijadikan sampel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pegawai merupakan tenaga kependidikan
2. Pegawai sudah berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS)
3. Pegawai berpendidikan minimal SLTA
4. Pekerjaan pegawai berhubungan dengan administrasi atau sejenisnya.

Karena keterbatasan maka penelitian dilakukan secara sampling. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan proportional random sampling. Metode proportional random sampling memberikan peluang yang sama bersifat tak terbatas untuk setiap elemen populasi untuk dipilih menjadi sample yang diambil berdasarkan strata (kelas) dengan jumlah yang proporsional. Caranya dengan membagi strata berdasarkan divisi, terdapat lima kategori. Metode ini relatif sederhana karena hanya memerlukan satu tahap prosedur pemilihan sampel. Setiap elemen populasi secara independen mempunyai probabilitas untuk dipilih satu kali (tanpa pengembalian). Oleh karena itu, untuk dapat menggunakan metode ini diperlukan kerangka sampel yang jelas yang memuat semua elemen populasi (Mas'ud, 2005).

Metode proportional random sampling dengan proporsi sampel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 2 dibawah ini. Metode pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara dan observasi dengan alat bantu kuesioner. Pada variabel Manajemen Pengetahuan menggunakan alat ukur yang diadaptasi dari Nonaka dan Konno (1998) serta (Nonaka dan Takeuchi,1995) yaitu konversi pengetahuan dan spiral penciptaan pengetahuan.

Dari jumlah yang termasuk dalam penelitian, diambil sampel dengan dasar perhitungan rumus  $5 \text{ hingga } 10 \times \text{parameter yang diestimasi}$ . Estimated parameter dalam penelitian ini sejumlah 30 indikator, maka jumlah sampel yang diambil minimal 150 - 300 sampel, maka yang diambil sebagai sampel 150 karyawan karena menurut standar minimal sampel yang ideal dengan teknik analisis SEM menurut Ferdinand (2002) bahwa untuk sampel yang sesuai adalah 100-200.

#### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner secara personal. Metode ini memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner. Dalam penelitian ini kuesioner dibagikan langsung pada responden dan peneliti dapat memberikan penjelasan mengenai tujuan survey dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden serta tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Kuesioner secara personal digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk- konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.



Tabel 2. Proporsi jumlah sampel yang digunakan

NAMA_UNIT_KERJA	TOTAL	PERSENTASE	SAMPEL	PEMBULATAN
Asrama Mahasiswa	1	0,000678	0,101626	0
Direktorat Administrasi Pendidikan	24	0,01626	2,439024	2
Direktorat Bisnis dan Kemitraan	2	0,001355	0,203252	0
Direktorat Fasilitas dan Properti	79	0,053523	8,028455	8
Direktorat Integrasi Data dan Sistem Informasi	19	0,012873	1,930894	2
Direktorat Kemahasiswaan	25	0,016938	2,54065	3
Direktorat Kerjasama dan Program Internasional	12	0,00813	1,219512	1
Direktorat Keuangan	29	0,019648	2,947154	3
Direktorat Pengkajian dan Pengembangan Akademik	1	0,000678	0,101626	0
Direktorat Perencanaan dan Pengembangan	8	0,00542	0,813008	1
Direktorat Riset dan Kajian Strategis	5	0,003388	0,50813	1
Direktorat Sumberdaya Manusia	42	0,028455	4,268293	4
Fakultas Ekologi Manusia	36	0,02439	3,658537	4
Fakultas Ekonomi dan Manajemen	42	0,028455	4,268293	4
Fakultas Kedokteran Hewan	79	0,053523	8,028455	8
Fakultas Kehutanan	64	0,04336	6,504065	7
Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	106	0,071816	10,77236	11
Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan	78	0,052846	7,926829	8
Fakultas Pertanian	94	0,063686	9,552846	10
Fakultas Peternakan	85	0,057588	8,638211	9
Fakultas Teknologi Pertanian	95	0,064363	9,654472	10
Kantor Audit Internal	13	0,008808	1,321138	1
Kantor Hukum dan Organisasi	6	0,004065	0,609756	1
Kantor Manajemen Mutu	4	0,00271	0,406504	0
Laboratorium Kimia Terpadu	10	0,006775	1,01626	1
Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM)	178	0,120596	18,08943	18
Perpustakaan	52	0,03523	5,284553	5
Poliklinik	7	0,004743	0,711382	1
Program Diploma	17	0,011518	1,727642	2
Program Mata Kuliah Dasar Umum	6	0,004065	0,609756	1
Program Pendidikan TPB	28	0,01897	2,845528	3
Rumah Sakit Hewan Pendidikan	8	0,00542	0,813008	1
Sekolah Pascasarjana	26	0,017615	2,642276	3
Sekretariat Eksekutif	35	0,023713	3,556911	4
Unifersity Farm	41	0,027778	4,166667	4
Unit Keamanan Kampus	100	0,067751	10,1626	10
Unit Layanan Pengadaan Barang/Jasa	11	0,007453	1,117886	1
Unit Olah Raga dan Seni	4	0,00271	0,406504	0
Unit Pelatihan Bahasa	4	0,00271	0,406504	0
Grand Total	1476	1	150	150

### 3.5. Uji Reliabilitas & Reliabilitas Kuesioner

#### 3.5.1. Uji Reabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur yang dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Tingkat yang dapat diterima adalah sebesar 0,70, walaupun angka itu bukanlah suatu ukuran “mati” (Ferdinand, 2006). Untuk mendapatkan nilai tingkat reliabilitas dengan rumus :

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j^2}$$

Keterangan :

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan.
- $\sum E_j^2$  adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement dapat diperoleh dari  $1 - \text{Standard loading}$

#### 3.5.2 Variance Extract

Pengukuran variance extract menunjukkan jumlah varian dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai varian ekstrak yang dapat diterima adalah minimum 0,50 (Ferdinand, 2006). Persamaan untuk mendapatkan nilai varian ekstrak adalah:

$$\text{Variance Extract} = \frac{(\sum \text{Standard Loading})^2}{(\sum \text{Standard Loading})^2 + \sum E_j^2}$$

Keterangan :

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan
- $\sum E_j^2$  adalah measurement error dari tiap indicator. Measurement dapat diperoleh dari  $1 - \text{Standard loading}$

### 3.6. Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk analisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh. Untuk menguji hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini maka teknik analisis yang akan digunakan adalah SEM atau Struktural Equation Modelling. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat dimensional (yaitu mengukur apa indikator dari sebuah konsep) dan regresi (mengukur pengaruh atau derajat hubungan antara factor yang telah diidentifikasi dimensinya).

Ferdinand (2006) menyatakan beberapa alasan penggunaan program SEM sebagai alat analisis adalah bahwa SEM sesuai digunakan untuk :

- Mengkonfirmasi unidimensionalisasi dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi / konstruk / konsep / faktor
- Menguji kesesuaian/ketetapan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar factor yang dibangun / diamati dalam model penelitian.

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

- a. Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis) ; Analisa faktor konfirmasi pada SEM digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel. Pada penelitian ini analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji indikator personal knowledge, job procedure, implementasi knowledge manajemen dan kinerja karyawan.
- b. Regression Weight ; Regression weight pada SEM digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh hubungan variabel-variabel yang secara teoritis ada. Dalam penelitian ini variabel-variabelnya terdiri dari personal knowledge, job procedure, implementasi knowledge manajemen dan kinerja karyawan. Maka pada penelitian ini regression weight digunakan untuk menguji hipotesis H1, H2, H3, H4, dan H5.

Menurut Ferdinand (2006), terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan permodelan SEM. Sebuah permodelan SEM yang lengkap pada dasarnya terdiri dari Measurement Model dan Structural Model. Measurement model atau model pengukuran ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi yang dikembangkan pada sebuah faktor. Structural Model adalah model mengenai struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antara faktor.

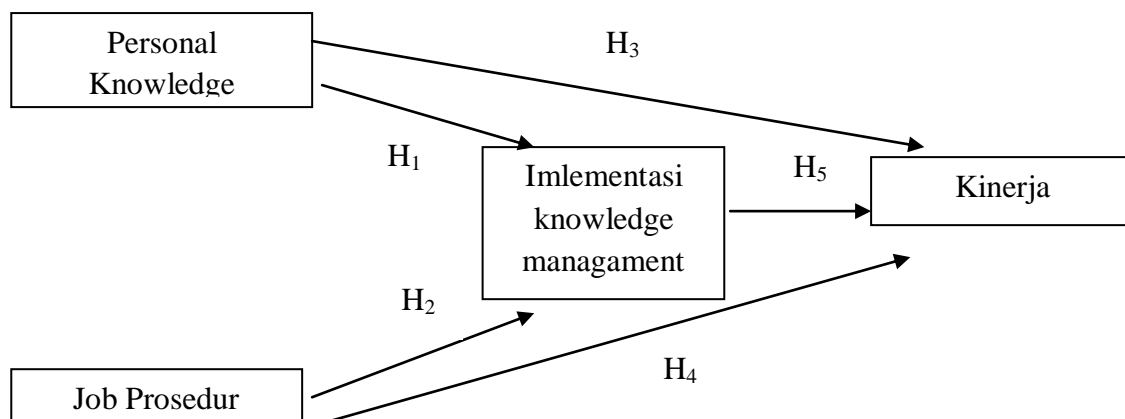
Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah berikut perlu dilakukan :

1. Mengembangkan teori berdasarkan model  
SEM berdasarkan pada hubungan sebab akibat, dimana perubahan yang terjadi pada satu variabel diasumsikan untuk menghasilkan perubahan pada variabel lain.
2. Membentuk sebuah diagram alur dari hubungan kausal  
Langkah berikutnya adalah menggambarkan hubungan antara variabel pada sebuah diagram alur yang secara khusus dapat membantu dalam menggambarkan serangkaian hubungan antar konstruk dan model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama. Adapun dalam menyusun bagan alur diogambarkan dengan hubungan antara konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkungyang terdapat antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok konstruk (Ferdinand, 2006) yaitu:

- a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai source variables atau independent variables yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
- b. Konstruk endogen, merupakan faktor-faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.

Diagram alur penelitian seperti pada Gambar 6.



Gambar 6. Diagram alur penelitian

Hipotesis :

- H<sub>1</sub> : Personal knowledge berpengaruh positif terhadap imlementasi konwledge management
- H<sub>2</sub> : Job procedure berpengaruh positif terhadap imlementasi konwledge management
- H<sub>3</sub> : Personal knowledge berpengaruh positif terhadap kinerja
- H<sub>4</sub> : Job procedure berpengaruh positif terhadap kinerja
- H<sub>5</sub> : Imlementasi konwledge management berpengaruh positif terhadap kinerja

Berikut ini akan diuraikan Indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Personal knowledge adalah pengetahuan yang diperoleh tenaga kependidikan yang berstatus PNS berupa pengalaman baik dari kejadian sehari-hari ataupun dari sumber lainnya. Indikator empirik:
  - X 1. Setiap tenaga kependidikan yang berstatus PNS harus memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun di bidangnya.
  - X 2. Karyawan yang berpengalaman cenderung bekerja lebih profesional daripada karyawan yang belum memiliki pengalaman sama sekali.
  - X 3. Pengalaman bukan hanya diperoleh dari diri sendiri tetapi juga dari orang lain.
  - X 4. Mendapatkan pengalaman baru setiap hari.
  - X 5. Pengalaman yang diperoleh memperkaya pengetahuan.
2. Job procedure adalah tanggung jawab atau tugas yang harus dijalankan oleh tenaga kependidikan yang berstatus PNS berdasarkan Standard Operation Procedure yang ada dan sifatnya formal. Indikator empirik:
  - X 6. SOP dapat menjamin terciptanya produk yang standar meskipun dikerjakan oleh orang yang berbeda.
  - X 7. Dengan adanya SOP pekerjaan menjadi terarah dan terkoordinir.
  - X 8. SOP merupakan sarana komunikasi dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan.
  - X 9. SOP dapat menunjukkan tanggung jawab kerja dengan sangat jelas.
  - X 10. SOP dapat meningkatkan produktivitas kerja dan mengefesiensi waktu.
  - X 11. Pemahaman mengenai SOP sudah sangat baik.
  - X 12. SOP dapat dijadikan acuan dalam pelaksana- an pelatihan dalam departemen saya.

- X 13. SOP dalam departemen telah memenuhi standar yang ada.
  - X 14. Seorang karyawan yang memiliki ide dari pengalaman yang dimilikinya dan diubah dalam bentuk SOP merupakan gagasan yang baik.
  - X 15. SOP yang ada sudah memberikan hasil yang cukup efektif.
3. Implementasi knowledge management. Indikator empirik:
- X 16. Mengkomunikasikan pengalaman kerja dengan rekan kerja.
  - X 17. Ikut ambil bagian dalam forum 'Sharing best- practices' dan membagikan pengalaman untuk kemajuan IPB.
  - X 18. Kegiatan 'Sharing best-practices' bermanfaat untuk menambah pengalaman.
  - X 19. Masalah yang dihadapi dapat dijadikan pelajaran yang berharga
4. Kinerja. Indikator empirik:
- X 20. Quality
  - X 21. Quantity
  - X 22. Time lines
  - X 23. Need for supervision
  - X 24. Interpersonal impact
  - X 25. Tingkat absensi
  - X 26. Disiplin kerja
  - X 27. Loyalitas
  - X 28. Konflik di lingkungan kerja
  - X 29. Kemandirian
  - X 30. Komitmen kerja

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-7. Prenhallindo, Jakarta.
- Donate M.J and Fa'tima . 2011. *Organizational Factors To Support Knowledge Management And Innovation*. *Journal Of Knowledge Management* Vol. 15 No. 6, pp. 890-914
- Edvardsson I.R and Gudmundur K.O. 2011. *Knowledge Management And Value Creation In Service Firms*. *Measuring Business Excellence* Vol. 15 No. 4 pp 8-15
- Fattahiya S., Hoveida R., Siadat S.A And Tallebi H. 2012. *Study of Relationship Between Knowledge Management Enablers and Processes With Organizational Performance* *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. August 2012 Vol 4, No 4 pp 36-44
- Fraopolo C. Sudarmadji. 2003. *Manajemen Pengetahuan*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Handoko, H, 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Handoko,T.H. 2002. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta.
- Hasibuan. M. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Heinrich, C. 2002. *Outcomes based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness*. *Public Administration Review*, Vol.62 No. 6, pp. 712-725.
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kamhawi E.M. 2012. *Knowledge Management Fishbone: A Standard Framework Of Organizational Enablers*. *Journal Of Knowledge Management* Vol. 16 No. 5 pp. 808-828
- Kloot, L. 1999. *Performance measurement and accountability in Victorian Local Government*. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No.7 pp.565-583.
- Ling C.T and Nasurdin A.M. 2011. *Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing The Mediating Role Of Knowledge Management Effectiveness*. *Electronic Journal Of Knowledge Management* Volume 9 Issue 2.
- Ma'arif, M.S dan L. Kartika. 2012. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia : Implementas menuju Organisasi Berkelanjutan*. Bogor. IPB Press.
- Mangkunegara, P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung
- Mathis R.L dan J.H. Lackson 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat, Jakarta.

- Milkovich, George T dan Jerry M. Newman. 1999. Compensation. McGraw Hill, Seventh Edition.
- Milne, P. 2007. Motivation, Incentives and Organisational Culture. Journal of Knowledge Manajement. Vol. 11 No. 6 pp. 28-38.
- Nonaka I, Toyama R. 2007. Strategic Management as Distributed Practical wisdom (Phronesis). Industrial and Corporate Change.
- Nonaka I, Konno N. 1998. The Concept of “BA”: Building A Fondation for Knowledge Creation. California Management Review. 40(3): 40-55.
- Nonaka I, Toyama R. 2005. The Theory of The Knowledge-Creating Firm: Subjectivity, Objectivity and Synthesis . Industrial and Corporate Change. 14(3):419-436.
- Nonaka, Ikijiro dan Takeuchi, Hirotaka. 1995. The knowledgecreating company : how Japanese Companies create the dynmics of innovation. New York : Oxford University Press.
- Nugroho, Sapto. 2005. Hubungan Penerapan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja (Studi Kasus pada Dinas Perumahan Provinsi DKI Jakarta) [Tesis]. Jakarta : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.
- Nurmianto, E. dan F.H. Wijaya. 2003. Evaluasi Jabatan Dan Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan (SPKK) Berbasis Kompetensi Di PT Pelindo III Cabang Surabaya (Studi Kasus Di Divisi Terminal Nilam Dan Berlian). Proceedings Seminar Nasional.
- Propper,C. dan D. Wilson. 2003. The use and usefulness of performance measures in the public sector, Oxford Review of Economic Policy, Vol. 19 No. 2, pp. 250-265.
- Retnoningsih E dan Utami D.P. 2013. Penerapan Knowledge Management Pada Perguruan Tinggi (Studi Kasus AMIK BSI Purwokerto). Prosiding SNST Ke-4 Tahun 2013 Fakultas Teknik Universitas Wahid Hasyim Semarang
- Sangkala. 2007. Knowledge Management. Jakarta: Raja Grafindo Persada. Senge PM. 1990. The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization, New York: Doubleday.
- Setiarso B, Nazir H, Triyono, Hendro S. 2009. Penerapan Knowledge Management Pada Organisasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Stoner, A.F., F. Edward and D. Gilbert. 1996. Manajemen Jilid 1. 6<sup>th</sup> edition. PT Prenhallindo, Jakarta.
- Tjakraatmadja JH dan Lantu DC. 2006. Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar. Bandung: SBM-ITB.
- Umar H. 2005. Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Verbeeten, H.M. 2008. Performance management practices in public sector organizations: impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol.21 No.3 pp.427-454.
- Von Krogh, G. dan Roos, J. 1996 *Managing Knowledge. Perspectives on Cooperation and Competition*, London.
- Wang K.L, Chiang C. and Tung C.M. 2012. Integrating Human Resource Management And Knowledge Management: From The Viewpoint of Core Employees and Organizational Performance. 2012. *The International Journal Of Organizational Innovation* Vol 5 No 1 pp.109-137