

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Sebelumnya**

Kosasih dan Budiani (2007), melakukan penelitian mengenai Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen *Front Office* Surabaya Plaza Hotel. Penelitian yang mereka lakukan ini bertujuan mengukur pengaruh dari *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dengan studi kasus pada departemen *front office* di Surabaya Plaza Hotel. Dalam penelitian ini Kosasih dan Budiani menggunakan variabel bebas *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology*. Untuk variabel terikatnya menggunakan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data Statistik Deskriptif dan Analisis Path dengan menggunakan permodelan SEM (*Structural Equation Modeling*). Hasil yang di dapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa :

1. Tidak semua variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan hotel. Hanya variabel *personal knowledge*, dan *technology* yang berpengaruh secara signifikan, sedangkan *job procedure* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan hotel.
2. Variabel yang berpengaruh paling dominan adalah variabel *technology*.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang peneliti tulis ini pada tempat dan lokasi penelitian, alat analisis data yang menggunakan regresi berganda. Perbedaan selanjutnya adalah hipotesis, dimana di dalam penelitian ini peneliti juga mencari media *knowledge management* yang efektif dalam

mempengaruhi kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Area Gresik. Media *knowledge management* yang sudah diimplementasikan oleh PT. PLN (Persero) Area Gresik adalah Paseban, *Knowledge Sharing*, dan intranet (email korporat dan portal *knowledge management system*).

## **2.2.Landasan Teori**

### **2.2.1 Kinerja**

Kinerja menurut Wibowo (2007) berasal dari pengertian "*performance*" yang memberikan pengertian sebagai hasil kerja ataupun prestasi kerja. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2002;78) indikator dari kinerja adalah :

1. *Quality* : kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Indikatornya adalah banyaknya kesalahan tugas yang dilakukan karyawan, dan banyaknya perbaikan atau komplain dari atasan.
2. *Quantity* : Jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Indikatornya adalah jumlah tugas yang dapat diselesaikan oleh karyawan.
3. *Timeliness* : Batas waktu setiap penyelesaian tugas sesuai jadwal yang ditentukan. Indikatornya adalah standar waktu penyelesaian pekerjaan oleh pegawai.
4. *Need for supervision* : Perlu tidaknya pengawasan dan kehadiran. Indikatornya adalah frekuensi pengawasan, dan bekerja efektif sesuai jam kerja yang ditetapkan.

5. *Interpersonal impact* : Tingkat seorang pegawai menunjukkan kerjasama di sekelilingnya. Indikatornya kemampuan memengaruhi pegawai lain, dan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lain.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani, 2003;223). Bernardin dan Russell dalam Sulistiyani (2003), menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Suyadi;1999) dalam Yogasari (2007).

Istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005;67).

Menurut Mangkunegara (2005), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu :

1. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, setiap pegawai

yang memiliki *IQ* di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan sesuai dengan keahliannya.

Menurut Suyadi (1999) secara sederhana kemampuan seseorang dapat dilihat dari keahlian atau skill yang dimiliki seseorang. Keahlian tersebut dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan dan pengalaman. Menurut Siswanto (2003;236) dalam Yogasari (2007), kemampuan meliputi beberapa hal, yaitu :

1. Kualitas kerja (*quality of work*).
2. Kuantitas kerja (*quantity of work*).
3. Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of job*).
4. Kerja sama (*cooperation*).
5. Pengambilan Keputusan (*judgement*).

## 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus memiliki sikap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Menurut McClelland dalam Mangkunegara (2005;68) berpendapat bahwa ada hubungan positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja yang maksimal.

Pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal apabila pegawai tersebut memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi tersebut perlu dimiliki oleh pegawai yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Menurut Sagir dalam Siswanto (2003;269), mengemukakan unsur-unsur penggerak motivasi antara lain keinginan, penghargaan, tantangan tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan dan kesempatan.

### **2.2.2 Knowledge Management**

*Knowledge* adalah campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar, dan intuisi mendasar yang memberikan lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi (Davenport;1998). Turban (2002) menyatakan pengetahuan adalah sesuatu yang berbeda dengan data dan informasi. Data adalah sekumpulan fakta, pengukuran, dan statistik. Sementara informasi adalah data yang telah diorganisasi atau diproses dalam waktu tertentu dan akurat. Pengetahuan adalah informasi yang sudah dibentuk secara kontekstual, relevan, dan dapat ditindaklanjuti.

Menurut Laudon (2002;372) manajemen pengetahuan berfungsi meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya dan

menggabungkan pengetahuan ke dalam proses bisnis. Manajemen pengetahuan adalah serangkaian proses yang dikembangkan dalam suatu organisasi untuk menciptakan, mengumpulkan, memelihara dan mendiseminasikan pengetahuan organisasi tersebut.

Dalam buku yang ditulis oleh Von Krogh, Ichiyo, serta Nonaka (2000), dan Chun Wei Choo, (1998) dalam Setiarso (2009), disampaikan ringkasan gagasan yang mendasari pengertian *knowledge* adalah sebagai berikut:

1. *Knowledge* merupakan kepercayaan yang dapat dipertanggung jawabkan (*justified true believe*);
2. Pengetahuan merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus terpikirkan (*tacit*);
3. Penciptaan inovasi secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut;
4. Penciptaan inovasi yang melibatkan lima langkah utama yaitu : berbagi *knowledge* terpikirkan (*tacit*), menciptakan konsep, membenarkan konsep, membangun *prototype*, dan melakukan penyebaran *knowledge* tersebut.

*Knowledge Management* merupakan isu penting mengenai adopsi organisasi, kelangsungan hidup, dan kompetensi organisasi untuk menghadapi peningkatan perubahan lingkungan yang terputus. Intinya, *knowledge management* merupakan proses organisasi dalam mencari kombinasi sinergi data dan informasi dari kapasitas produksi informasi teknologi, kapasitas kreativitas serta inovasi manusia.

### 2.2.2.1 Jenis Penerapan *Knowledge Management*

*Knowledge management* menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible assets* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai (dari produk/jasa/solusi) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Ada dua jenis penerapan *knowledge management*, yaitu:

#### 1. *Tacit Knowledge*

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al.,2004) dalam Kosasih dan Budiani (2007). Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). Menurut Bahm (1995; 199) dalam Kosasih dan Budiani (2007) penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara *knower dan known*, atau seringkali diartikan dalam istilah *subject* dan *object*, atau *ingredient subjective* dan *objective* dalam pengalaman. Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi *experience* yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying*. Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada dengan belajar.

Dalam penerapan *personal knowledge*, PT. PLN (Persero) Area Gresik menggunakan media paseban. Paseban adalah suatu kegiatan yang dilakukan

dipagi hari sebelum semua pegawai melakukan aktifitasnya. Peseban juga digunakan pegawai untuk menyampaikan tentang ide-ide, masalah, dan apa yang akan mereka kerjakan di hari itu.

## 2. *Explicit Knowledge*

Menurut Carrillo et al (2004) dalam Kosasih dan Budiani (2007) *Explicit knowledge* bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi. 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. Berdasarkan pernyataan Anshori (2004) selaku pihak yang mencetuskan *knowledge management*, 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.

*Technology* merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan

melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharingknowledge* secara "on line". Penerapan *explicit knowledge* yang sudah dilaksanakan oleh PT. PLN (Persero) Area Gresik yaitu: *knowledge sharing* dan intranet.

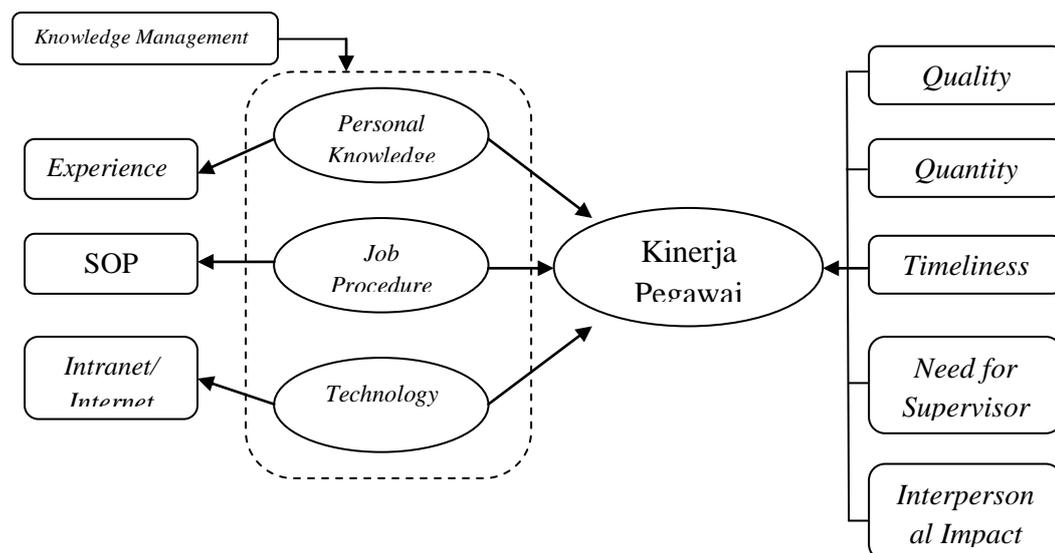
#### **2.2.2.2 Manfaat *Knowledge Management***

Menurut Widayana (2005;21) ada beberapa manfaat *knowledge management* dalam perusahaan, diantaranya adalah:

1. Meningkatkan pengambilan keputusan. Artinya, dengan jelas bahwa setiap keputusan yang diambil atas dasar informasi dan pengalaman yang ditinjau dari berbagai aspek. Misal: *Knowledge sharing* yang selalu membahas dinamika pasar dan tuntutan kebutuhan pelanggan, membuat perusahaan selalu berorientasi untuk menjual apa yang benar-benar disukai dan dibutuhkan oleh pasar.
2. Meningkatkan respon terhadap pelanggan. Selanjutnya, orientasi dan respon terhadap pelanggan tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab pemasara dan *customer service*, namun menjadi bagian dari seluruh organisasi.
3. Meningkatkan efisiensi cara kerja dan proses. Efisiensi cara kerja dan proses yang selalu dievaluasi akan membuat organisasi dapat bekerja lebih cerdas dalam memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada dari waktu ke waktu.
4. Meningkatkan jumlah produk atau jasa, dan meningkatkan kemampuan dalam berinovasi

### 2.2.3 Hubungan *Personal Knowledge* dengan Kinerja Pegawai

Dalam dunia kerja, kinerja merupakan tolak ukur kontribusi karyawan terhadap perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang *excellent*, sebuah perusahaan juga memerlukan sebuah sistem yang *excellent*. Menurut Honeycutt (2005) dalam Kosasih dan Budiani (2007), salah satu sistem yang menawarkan suatu disiplin yang memerlukan intelektual sebagai aset yang dikelola adalah *knowledge management*.



Sumber :Kosasih dan Budiani (2007)

**Gambar2.1**  
**Hubungan antara *Knowledge Management* dengan Kinerja Pegawai**

*Personal Knowledge* merupakan pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al.,2004). Pengalaman (*experience*) melaksanakan pekerjaan tertentu akan memudahkan pegawai yang

bersangkutan untuk melaksanakan apa yang menjadi tugasnya. Menurut Noealdi (2012) *personal knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

#### **2.2.4 Hubungan *Job Procedure* dengan Kinerja Pegawai**

*Job Procedure* atau SOP (*standart operating procedure*) dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja (Anshori;2004). *Job Procedure* dapat mengurangi waktu atau mempersingkat waktu pengerjaan suatu tugas, dengan demikian diharapkan akan meningkatkan produktifitas kerja, baik pegawai maupun perusahaan.

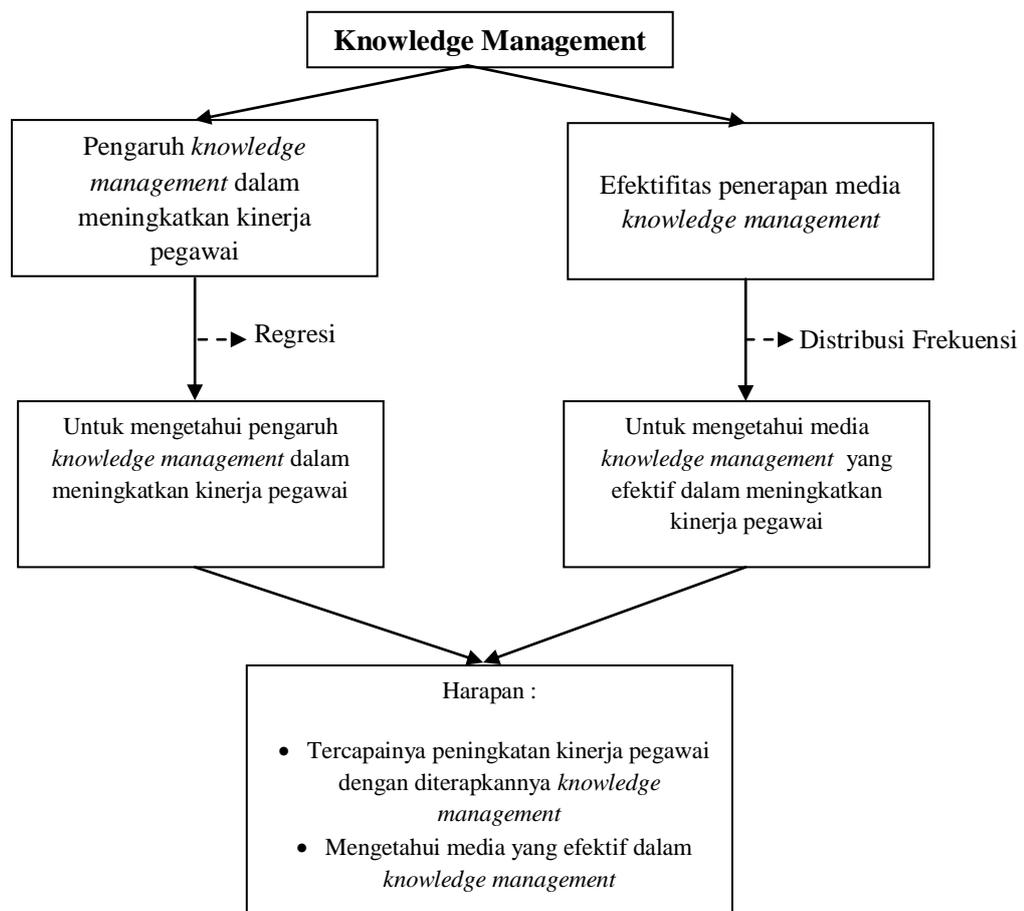
#### **2.2.5 Hubungan *Technology* dengan Kinerja Pegawai**

Untuk mempermudah penyebaran *explicit knowledge* di dalam *Knowledge Management*, sebuah perusahaan dapat menggunakan salah satu unsure dari *Knowledge Management* yaitu *technology*. *Intranet/internet* pada saat ini sangatlah mempengaruhi penerapan teknologi informasi pada suatu perusahaan. Menurut Marwick (2001) bahwa salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah *internet/intranet*, hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi, serta *sharing knowledge* secara “*online*”.

Goodhue et al (1995) dalam Setiorini (2012) mengemukakan agar suatu teknologi informasi dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja individual, maka teknologi tersebut harus dimanfaatkan dengan tepat dan harus mempunyai kecocokan dengan tugas yang didukung.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Untuk memberikan gambaran penelitian secara umum maka diperlukan sebuah kerangka konseptual penelitian. Adapun kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut.



*Keterangan :*

----- : *Garis analisis*

————— : *Garis proses*

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Konseptual**

## 2.4 Hipotesis

Pada penelitian Kosasih dan Budiani (2007) dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Modeling*) diperoleh bahwa secara parsial *personal knowledge* dan *technology* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian sebelumnya oleh Poerwanti (2003) dalam Setiorini (2012) diperoleh bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja dimana profesionalisme sebagai variabel antara.

Dari penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara variabel bebas (*personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*) dengan variabel terikat dalam hal ini adalah kinerja. Dengan demikian peneliti merumuskan tiga hipotesis terkait dengan penjelasan diatas yaitu,

H1: Diduga *personal knowledge* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H2: Diduga *job procedure* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H3: Diduga *technology* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Meskipun di dalam penelitian Kosasih dan Budiani (2007) menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*) mengatakan bahwa *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Tetapi pada penelitian yang dilakukan oleh Natalia dan Razak (2011) dalam Setiorini (2012) dengan menggunakan analisis data regresi berganda, diperoleh bahwa ketiga unsur tersebut berpengaruh simultan terhadap kinerja pegawai. Sehingga dapat di ambil hipotesis keempat yaitu,

H4: Diduga *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Menurut Goodhue dkk (1995) mengemukakan agar suatu teknologi informasi dapat memberikan dampak yang positif terhadap kinerja individual, maka teknologi tersebut harus dimanfaatkan dengan tepat dan harus mempunyai kecocokan dengan tugas yang didukung. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007) menunjukkan bahwa variabel yang berpengaruh paling dominan adalah variabel *technology*. Dengan demikian peneliti merumuskan hipotesis ketiga yaitu,

H5: Diduga variabel *technology* memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis terakhir adalah terkait dengan media *knowledge management* yang telah diterapkan oleh PT. PLN (Persero) Area Gresik. Mengacu dari yang dikemukakan oleh Goodhue dkk (1995), maka yang paling efektif dalam mempengaruhi kinerja pegawai adalah portal *knowledge management system* dan email korporat. Dengan demikian hipotesis yang dapat dirumuskan yaitu:

H6: Diduga email korporat merupakan media *knowledge management* yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.