

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Penelitian terdahulu

1. Muh. Arvin Putra (2013), Judul **“Faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *Knowledge Sharing* pada PT Bank Rakyat Indonesia Kanwil Makassar”**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor mekanisme transfer ilmu, sarana pendukung, budaya perusahaan dan motivasi yang mempengaruhi secara signifikan intensi *knowledge sharing* dan untuk mengetahui faktor yang dominan mempengaruhi intensi *knowledge sharing*. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kanwil Makassar, yaitu sebanyak 60 karyawan sebagai sampel.

Adapun Desain penelitian yang digunakan untuk memperoleh bukti-bukti empiris dalam menjawab pertanyaan penelitian adalah melalui kuesioner, data yang telah dikumpulkan kemudian diolah dengan menggunakan komputasi program SPSS, hasil analisis koefisien regresi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa faktor : mekanisme *transfer*, sarana pendukung, budaya dan motivasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *intensi knowledge sharing* pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kanwil Makassar dan Dari hasil pengujian regresi maka dapat diketahui bahwa faktor yang paling dominan berpengaruh terhadap terhadap *intensi knowledge sharing* pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kanwil Makassar adalah sarana pendukung. Diperoleh persamaan : $Y = 5,352 + 0,215 X_1 + 0,303 X_2 + 0,270 X_3 + 0,256 X_4$. Hasil analisis menunjukkan bahwa 5,352 yang diartikan

bahwa tanpa adanya faktor mekanisme *transfer*, sarana pendukung, budaya dan motivasi maka *intensi knowledge sharing* akan meningkat sebesar 5,352. Dan dari keempat faktor tersebut maka dapat diketahui bahwa faktor yang paling dominan mempengaruhi *intensi knowledge sharing* pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kanwil Makassar adalah sarana pendukung, hal ini disebabkan karena sarana pendukung memiliki nilai koefisien beta yang terbesar jika dibandingkan dengan faktor mekanisme *transfer*, faktor budaya dan faktor motivasi.

Bukti-bukti tersebut dapat disimpulkan bahwa hubungan antara mekanisme *transfer*, sarana pendukung, budaya dan motivasi mempunyai hubungan yang kuat terhadap *intensi knowledge sharing*. kemudian nilai *Adjusted R square* sebesar 0,558 atau 55,80%, hal ini menunjukkan bahwa *intensi knowledge sharing* dipengaruhi oleh mekanisme *transfer*, sarana pendukung, budaya dan motivasi.

2. Jeni Wulandari, 2013. Judul “**Model Implementasi Knowledge Management Pada Perusahaan Energi (Studi Pada PT. Pertamina (Persero) dan PT. Medco Energi Internasional Tbk)** “

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *knowledge management* di perusahaan-perusahaan energi seperti PT. Pertamina (Persero) dan PT. Medco Energi Internasional Tbk, untuk mengetahui faktor penentu keberhasilan implementasi *knowledge management*, dan dampak implementasi *knowledge management* untuk organisasi, dan merumuskan model implementasi

knowledge management dalam organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data yang dikumpulkan digunakan teknik studi literatur yang berasal dari data sekunder terkait dengan penerapan *knowledge management* dalam perusahaan, dan publikasi hasil wawancara yang dilakukan oleh Dunamis Publishing mengenai penerapan *knowledge management* di PT. Pertamina Tbk dan PT. Medco Energi Tbk Lokasi penelitian dilakukan di Perpustakaan Pasca Universitas Padjajaran Bandung.

Hasil penelitian ini menunjukkan pelaksanaan *knowledge management* di kedua perusahaan energi meliputi: mengembangkan budaya perusahaan berdasarkan pengetahuan, inovasi atau produk / jasa / solusi berbasis pengetahuan, memaksimalkan modal intelektual, berbagi pengetahuan perusahaan atau menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan dengan cara kolaborasi, faktor kepemimpinan-kepemimpinan yang mendukung penuh kegiatan *knowledge management*, dan pembelajaran metode aplikasi yang memimpin perusahaan sebagai organisasi pembelajaran. Faktor-faktor penting dalam pelaksanaan keberhasilan *knowledge management* adalah manusia (orang), termasuk kepemimpinan, infrastruktur, proses (belajar), budaya, dan teknologi. Kepemimpinan dan faktor budaya merupakan faktor utama dari keberhasilan pelaksanaan *knowledge management* dalam organisasi.

Guna memperjelas perbedaan dan persamaan dari penelitian saat ini serta penelitian terdahulu, maka berikut akan dikemukakan tabulasi perbedaan dan persamaannya adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
 Persamaan dan Perbedaan Antara Penelitian Terdahulu
 dengan Penelitian Sekarang

No	Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Persamaan	Perbedaan
1	a. Nama: Muh. Arvin Putra (2013) Judul: Faktor-faktor yang mempengaruhi intensi <i>Knowledge Sharing</i> pada PT Bank Rakyat Indonesia Kanwil Makassar	a. Nama : Adefi Syah Fitri K M R (2016) Judul: Pengaruh Kepemimpinan, Budaya dan Teknologi terhadap Penerapan <i>Knowledge Management</i> pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk di Gresik	-	-
	b. Variabel Bebas : Mekanisme Transfer (X1), Sarana Pendukung (X2), Budaya (X3), Motivasi (X4)	b. Variabel Bebas : Kepemimpinan (X1), Budaya (X2), Teknologi (X3)	Budaya	Kepemimpinan, Teknologi, Mekanisme Transfer, Sarana Pendukung, dan Motivasi
	c. Variabel Terikat : <i>Intensi Knowledge Sharing</i> (Y)	c. Variabel Terikat : Penerapan <i>Knowledge Management</i> (Y)	-	Penerapan <i>Knowledge Management</i>
	d. Teknis Analisis : Regresi linier berganda	d. Teknis Analisis : Regresi Linier Berganda	Regresi Linier Berganda	-
	e. Obyek Penelitian : PT Bank Rakyat Indonesia Kanwil Makassar	e. Obyek Penelitian : PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	-	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
2	a. Nama : Jeni Wulandari (2013) Judul: Model Implementasi	a. Nama : Adefi Syah Fitri K M R (2016) Judul: Pengaruh Kepemimpinan,	-	-

	<i>Knowledge Management</i> Pada Perusahaan Energi (Studi Pada PT. Pertamina (Persero) dan PT. Medco Energi Internasional Tbk)	Budaya dan Teknologi terhadap Penerapan <i>Knowledge Management</i> pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk di Gresik		
b. Variabel Bebas :	manusia (orang), kepemimpinan, infrastruktur, proses (belajar), budaya, dan teknologi	b. Variabel Bebas : Kepemimpinan (X1), Budaya (X2), Teknologi (X3)	Kepemimpinan, Budaya dan Teknologi	manusia (orang), infrastruktur, dan proses (belajar)
c. Variabel Terikat :	Implementasi <i>Knowledge Management</i>	c. Variabel Terikat : Penerapan <i>Knowledge Management</i> (Y)	Penerapan <i>Knowledge Management</i>	-
d. Teknis Analisis :	Studi Literatur	d. Teknis Analisis : Regresi Linier Berganda	-	Regresi Linier Berganda
e. Obyek Penelitian :	PT. Pertamina (Persero) dan PT. Medco Energi Internasional Tbk	e. Obyek Penelitian: PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	-	PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen terintegrasi yang secara langsung mempengaruhi sumber daya manusia, orang-orang yang bekerja bagi organisasi dan manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuan serta pendayagunaan,

pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Simamora 2001;2).

Menurut Hasibuan (2012;10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan manajemen sumber daya manusia menurut Miner dan Green dalam Hasibuan (2012;11) didefinisikan sebagai proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi. Pendapat lain manajemen sumber daya manusia menurut Simamora (1999;2) terdiri atas serangkaian keputusan terintegrasi tentang hubungan kepegawaian yang melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang secara langsung mempengaruhi sumber daya manusia yang bekerja bagi organisasi.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan, (2012; 21-23) meliputi :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integerasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan untuk bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.2.3 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Sutrisno (2010;198) pemimpin adalah teladan, perilaku pemimpin akan diperhatikan dan dicontoh oleh orang yang berada disekitarnya dan dicerminkan oleh orang yang dipengaruhinya di seluruh organisasi. Sedangkan kepemimpinan menurut Stephen dan Timothy (2015;249) adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan.

Menurut Terry dalam Sukarma (2011;83) buku *Leadership of Management* mengemukakan kepemimpinan ialah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar supaya berusaha dengan iklas untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan memiliki peran yang dominan bagi keberhasilan organisasi dalam

mencapai tujuannya. Pemimpin yang berkualitas pada semua level akan mempermudah organisasi untuk bergerak mencapai tujuan strateginya (Wibisono, 2006;138).

Menurut Koontz dan O'Donnell dalam Sukarma (2011;83) mengemukakan kepemimpinan adalah seseorang yang :

1. Memiliki kecerdasan melebihi orang-orang yang dipimpin
2. Mempunyai perhatian terhadap kepentingan yang menyeluruh
3. Memiliki kelancaran berbicara
4. Matang dalam berfikir dan emosi
5. Memiliki dorongan yang kuat dari dalam untuk memimpin
6. Memahami dan menghayati kepentingan bersama

Menurut Adam (2009) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa untuk mampu mempengaruhi karyawannya dibutuhkan pemimpin yang :

1. Memiliki hubungan baik dengan karyawan
2. Memberikan kebebasan untuk bawahan untuk memberikan berpendapat
3. Dapat mendelegasikan wewenang dengan baik
4. Selalu memberikan bimbingan, arahan dan dorongan kepada bawahan
5. Dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif
6. Memberikan penghargaan bagi bawahan yang berkinerja baik

2.2.3.1 Teori Kepemimpinan

Teori-teori kepemimpinan yang akan dikemukakan berikut ini merupakan pendukung untuk dapat memudahkan dalam melihat kepemimpinan mulai dari

dasar untuk memilih pemimpin, melatih untuk menjadi pemimpin sampai teori kotemporer. (Stephen dan Timothy, 2015 ; 249-265)

1. Teori Sifat

Teori-teori yang mempertimbangkan kualitas dan karakteristik personel yang didiferensiasikan para pemimpin dari yang bukan para pemimpin. yang digunakan untuk meninjau sifat-sifat kepemimpinan yang bervariasi berdasarkan lima besar kerangka kerja kepribadian :

- a. Ekstraversi
- b. Keramahan
- c. Kehati-hatian
- d. Stabilitas emosional
- e. Keterbukaan pada pengalaman

2. Teori Perilaku

Teori yang mengusulkan perilaku spesifik yang mendiferensasikan para pemimpin dari bukan para pemimpin, menyiratkan bahwa dapat melatih orang-orang untuk menjadi para pemimpin. Seperti teori yang dihasilkan dari :

a. Studi Ohio State

Studi yang ditujukan untuk mengidentifikasi dimensi bebas dan perilaku pemimpin dengan dua dimensi yang pada dasarnya sangat diperhitungkan sebagai perilaku kepemimpinan oleh para karyawan, yaitu :

- 1) *Initiating structure* mengarah kepada sampai sejauh mana seorang pemimpin akan mendefinisikan dan menstruktur peranannya dan para bawahannya dalam pencarian untuk pencapaian tujuan.

2) *Consideration* mengarah sampai sejauh mana seseorang pemimpin akan memiliki hubungan pekerjaan yang dicirikan oleh rasa saling percaya, menghormati gagasan dari para bawahannya dan menghargai perasaan bawahannya.

b. Studi Universitas Michigan

studi yang menempatkan karakteristik perilaku dari para pemimpin yang nampaknya terkait dengan efektivitas kinerja dengan mengidentifikasi dua tipe perilaku kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) Berorientasi pekerja dijelaskan sebagai seorang pemimpin yang menekankan hubungan interpersonal, menempatkan kepentingan pribadinya dalam kebutuhan dari para karyawan dan menerima perbedaan individual antara para anggota.
- 2) Berorientasi produksi, pada keadaan yang berbeda seorang pemimpin menekankan pada aspek teknis atau tugas dari pekerjaan.

3. Teori Kontijensi

Teori untuk memprediksi keberhasilan kepemimpinan lebih rumit daripada memisahkan sifat atau perilaku, fokus pada pengaruh situasi.

Empat pendekatan untuk memisahkan variabel-variabel situasi dengan :

- a. Model Fiedler
- b. Teori Situasional
- c. Teori Jalur – Tujuan
- d. Model Pemimpin – Partisipasi

4. Teori Pertukaran Pemimpin-Anggota

Teori pertukaran pemimpin-anggota (*Leader Member Exchange Theory* [LMX]) menyatakan bahwa karena tekanan waktu, para pemimpin menetapkan suatu hubungan yang istimewa dengan kelompok kecil dari para pengikut pemimpin. Para individu terbentuk didalam kelompok, memperoleh jumlah perhatian dari pemimpin yang tidak seimbang dan lebih cenderung untuk menerima hak-hak khusus.

Suatu teori yang mendukung penciptaan para pemimpin didalam kelompok dan diluar kelompok: para bawahan dengan status di dalam kelompok yang akan memiliki peringkat kinerja yang tinggi, tingkat perputaran kinerja yang rendah, dan kepuasan kinerja yang lebih tinggi.

5. Kepemimpinan Karismatik dan Kepemimpinan Transformasional

Dua teori kepemimpinan yang kontemporer dengan sebuah tema umum memandang para pemimpin sebagai individu yang menginspirasi para pengikutnya melalui kata-kata, gagasan, dan perilaku.

a. Kepemimpinan Karismatik

Suatu teori kepemimpinan yang menyatakan bahwa para pengikut membuat atribut kepahlawanan atau kemampuan dalam kepemimpinan yang luar biasa ketika mengamati perilaku-perilaku tertentu.

b. Kepemimpinan Transformasional

Suatu teori kepemimpinan yang seorang pemimpinnya membimbing atau memotivasi para pengikut, yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan. Para pemimpin

yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

2.2.3.2 Tipe Kepemimpinan

Terry menyebutkan tipe-tipe kepemimpinan sebanyak enam buah (Sukarma, 2011;86-87), yaitu :

1. Kepemimpinan Pribadi

Dalam tipe ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya sehingga terjadi hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan Non Pribadi

Dalam tipe ini pemimpin tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, hingga antara pemimpin dan bawahan melalui planning dan instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan Otoriter

Dalam tipe ini pemimpin memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang. Karena menganggap diri orang yang paling berkuasa, bawahan digerakkan dengan jalan paksaan, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan Kebapakan

Dalam tipe ini pemimpin memperlakukan bawahannya seperti terhadap anaknya sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan segala sesuatu yang pelik selalu diserahkan kepada bapak untuk menyelesaikannya. Dengan demikian bapak sangat banyak pekerjaannya, yaitu

ikut serta menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggungjawab bawahannya.

5. Kepemimpinan Demokratis

Dalam tipe ini pemimpin selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sukar sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik dalam menghadapi persoalan yang rumit.

6. Kepemimpinan Bakat

Dalam tipe ini pemimpin dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga bawahannya senang mengikutinya. Jadi tipe ini lahir karena pembawaan sejak lahir seolah-olah dilahirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pemimpin tidak akan susah menggerakkan bawahannya karena bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

2.2.4 Pengertian Budaya Organisasi

Penggunaan istilah budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi (Sutrisno,2010; 1-2).

Menurut Kilmann dkk yang dikutip Sutrisno, (2010;2) menyebutkan bahwa budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama-sama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma, perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Budaya organisasi adalah perilaku anggota didalam organisasi sebagai bentuk dari pemahaman visi, misi, dan strategi organisasi yang merupakan nilai dasar yang harus diperhatikan dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi untuk mencapai tujuan organisasi (Wibisono, 2006;137).

Menurut Schein dalam Sutrisno, (2010;10) budaya organisasi ialah pola asumsi-asumsi dasar yang oleh suatu kelompok telah ditemukan, dibuka, atau dikembangkan melalui belajar untuk memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal dan oleh karena itu, diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memandang, berfikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut. Faktor budaya memegang peran penting dalam mendukung proses penciptaan *knowledge* organisasi dan keberhasilan *knowledge management* di organisasi. berbagi *knowledge* berarti menyadari pentingnya *knowledge* bagi organisasi.

Menurut Putra (2013;33) budaya adalah kumpulan nilai-nilai yang harus selalu menjadi pegangan karyawan dalam perusahaan untuk memahami tindakan yang mana yang dipertimbangkan untuk diterima dan yang tidak diterima. Dengan beberapa asumsi berikut :

1. Perusahaan memberikan kebebasan berpendapat sesuai koridor atau

aturan

2. Perusahaan memberikan kebebasan berinovasi sesuai tugas pokok
3. Perusahaan memberikan dorongan kepada karyawan agar memiliki inisiatif dalam mengembangkan perusahaan
4. Bertindak proaktif merupakan faktor budaya tanggap kerja

2.2.4.1 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan dan dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan. Pendapat tersebut diperkuat oleh Robbins dalam Sutrisno, (2010;10-11) yang mengemukakan beberapa fungsi Budaya organisasi yaitu :

1. Budaya mempunyai suatu peran pembeda, hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
2. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi
3. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual.
4. Budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

2.2.4.2 Nilai-Nilai Budaya Organisasi

Observasi yang dilakukan Miller selama 14 tahun pada berbagai perusahaan di Amerika yang dikutip dalam Sutrisno (2010;16-20), Disimpulkan setidaknya ada delapan nilai budaya organisasi / perusahaan yaitu :

1. Asas Tujuan

Perusahaan yang paling berhasil ialah yang menetapkan tujuannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang bermanfaat bagi pelanggannya, dan yang dapat membangkitkan semangat dan motivasi kerja para karyawannya.

2. Asas Konsensus

Suatu perusahaan yang sukses dimasa depan ialah yang pimpinannya berhasil membuat kearifan bersama dalam membuat keputusan yaitu keputusan bersama yang dibuat sebaik mungkin.

3. Asas Keunggulan

Keunggulan merupakan semangat yang menguasai kehidupan dan jiwa seseorang atau perusahaan. Keunggulan hanya dapat dicapai sebagai hasil dari kemampuan mempelajari dan menanggapi keadaan lingkungannya dengan cara-cara yang kreatif dan produktif.

4. Asas Kesatuan

Untuk menciptakan persatuan dan kesatuan, tidak lagi terpecah-pecah dalam kelas secara tradisional. Waktunya para karyawan berpartisipasi dalam manajemen dan melakukan pekerjaan yang produktif karena tuntutan dunia perusahaan era sekarang ini.

5. Asas Prestasi

Perlaku yang dihargai akan meningkatkan prestasi, menghargai prestasi karyawan dapat dilakukan dalam bentuk bermacam-macam sebagai bentuk imbalan yang harus didistribusikan atas dasar prestasi. Imbalan-imbalan ini

adalah bentuk biaya bagi perusahaan tetapi akan kembali dalam bentuk laba yang disebabkan oleh prestasi yang dibeikan oleh karyawan.

6. Asas Empiri

Keberhasilan perusahaan dimasa yang akan datang dan juga saat ini tergantung pada kemampuan untuk berfikir realistik, jelas, kritis, dan kreatif. Untuk itu diperlukan data nyata yang perlu diketahui dan dilihat oleh para karyawan, dapat disusun dalam bentuk statistik dan dapat dianalisis untuk keperluan pengambilan keputusan.

7. Asas Keakraban

Keakraban adalah kemampuan berbagi rasa dengan cara yang utuh dan penuh percaya, yang pada gilirannya akan memberikan penghargaan yang tulus dan penuh perhatian mengenai kepentingan pribadi yang bersangkutan, keakraban memungkinkan timbulnya kepercayaan, pengorbanan, dan loyalitas.

8. Asas Integrasi

Organisasi yang memiliki integritas dapat memperoleh kepercayaan dari pihak lain, integritas sangat diperlukan dalam perusahaan era sekarang ini karena integritas dapat menimbulkan kekuatan untuk menciptakan dan memobilisasi energi luar.

2.2.4.3 Manfaat Budaya Organisasi

Perkembangan dan kesinambungan suatu perusahaan akan sangat tergantung pada budaya organisasi, budaya organisasi juga dapat dijadikan sebagai rantai pengikat untuk menyamakan persepsi atau arah pandang anggota organisasi terhadap suatu permasalahan sehingga akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan.

Beberapa manfaat budaya organisasi dikemukakan oleh Robins dalam Sutrisno (2010;27-28), sebagai berikut :

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

2.2.5 Pengertian Teknologi

Menurut Roth, dkk dalam Wibisono (2006;136) usia dan kondisi teknologi yang diterapkan merupakan salah satu penentu kemampuan organisasi untuk mengeksekusi strategi dan pencapaian tujuan. Investasi dalam hal teknologi untuk memperbaiki kompetensi perusahaan merupakan elemen penting dalam mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Perkembangan teknologi informasi memainkan peranan yang sangat penting dalam perkembangan konsep manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Istilah teknologi informasi merupakan gabungan dua istilah dasar

yaitu teknologi dan informasi. Teknologi dapat diartikan sebagai pelaksanaan ilmu, atau dapat diartikan sama dengan ilmu

Menurut Effendy (2013) 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 organisasi untuk proses penyebaran pengetahuan adalah intranet/internet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses pengetahuan dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara "on line". Sehingga penting akan :

1. Pemahaman tentang internet yang sudah sangat baik
2. Pengetahuan internet adalah wajib diketahui oleh semua karyawan
3. Merupakan sarana untuk mendapat dan menyebarkan informasi
4. Fasilitas intranet yang ada saat ini sangat membantu proses kerja karyawan
5. Fasilitas internet dapat meningkatkan efisiensi kerja

Teknologi *intranet* atau *internet* dengan berbagai aplikasi didalamnya membuat teknologi itu menjadi basis utama pengembangan alat *knowledge management*. Tujuan utama penggunaan teknologi *intranet/internet* dalam *knowledge management* adalah untuk mendistribusikan pengetahuan melalui *intranet/internet* yang memungkinkan pengetahuan yang dimiliki perusahaan dan karyawannya tersebar secara *corporate wide* dan menjadi milik kolektif perusahaan atau organisasi (Setiorini, 2012;60).

Teknologi informasi adalah salah satu kunci keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan dan memiliki peran yang tidak dapat terbantahkan.

Dukungan teknologi informasi terhadap proses manajemen pengetahuan dapat dikembangkan secara luas sehingga dapat diaplikasikan dan diintegrasikan (Rusilowati, 2015;45).

2.2.5.1 Prespektif Teknologi

Beckman dalam Setiarso, dkk. (2009:46) meringkas prespektif teknologi untuk *knowledge management* adalah sebagai berikut :

1. *Knowledge repository*, pada umumnya berupa database
2. Direktori sumber
3. Direktori sumber daya pembelajaran
4. *Groupware*
5. *Business model* yang dipengaruhi unsur :
 - a. Arsitektur TI
 - b. Platform TI (*hardware*)
 - c. Komunikasi
 - d. *Interfaces*
 - e. *Software*
 - f. *User support*

2.2.5.2 Peran Teknologi

Dengan semakin besarnya volume data dan kompleksnya kebutuhan data, hampir mustahil untuk mengelola pengetahuan di dalam organisasi secara manual. Peran teknologi informasi akan sangat dominan dalam hal ini dan setidaknya mencakup

kebutuhan antara lain: perolehan dan pengolahan data, penyebaran pengetahuan, evaluasi, pengembangan dan penyempurnaan pengetahuan

Peran teknologi untuk mengelola pengetahuan yang bersifat *tacit* adalah dengan melakukan *knowledge sharing forum*, dengan harapan bahwa transfer pengetahuan dapat bergulir dengan lebih cepat. Sedangkan untuk yang bersifat eksplisit adalah dengan menyimpannya didalam suatu *knowledge repository* berupa *knowledge management portal*. Melalui portal ini karyawan dapat mempelajari pengetahuan yang ada dan menyebarkannya kepada rekan – rekannya yang lain (Setiorini, 2012;59-60).

Menurut Rusilowati (2015;45) teknologi informasi selalu mengalami perubahan dan perkembangan yang cukup pesat. Perkembangan ini dapat dikatakan sebagai kekuatan pendorong yang sangat besar bagi meningkatnya minat organisasi terhadap manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Teknologi informasi telah menjadi bagian yang tak terpisahkan dan merupakan infrastruktur yang berperan penting bagi organisasi atau memberi nilai tambah atau keuntungan kompetitif.

Peran teknologi informasi terhadap organisasi, pengguna, dan manusia pendukungnya antara lain adalah meningkatkan efisiensi operasi, mendukung inisiatif strategis, memperluas batas organisasi, mengubah pola kerja, mengubah persyaratan kemampuan individu dalam organisasi, mengubah sifat pengawasan, meningkatkan daya saing, dan mengusahakan *platform* budaya yang sesuai. Secara umum teknologi informasi telah membantu mengurangi (*transaction cost*)

menyediakan akses informasi yang lebih murah, meningkatkan efisiensi, dan menyediakan pelayanan yang lebih baik (Rusilowati, 2015;51).

2.2.6 Pengertian *Knowledge Management*

Menurut Tobing dalam Wicaksono (2014:912) *knowledge management* adalah pengelolaan pengetahuan perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis (*business value*) dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua pengetahuan yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis. *Knowledge management* merupakan koordinasi yang disengaja dan sistematis dari orang-orang di dalam organisasi, teknologi, proses, dan struktur organisasi, dalam rangka untuk menambah nilai melalui pemakaian ulang dan inovasi. Koordinasi ini dicapai melalui penciptaan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan, dan juga melalui menyusuri pelajaran berharga dan praktik terbaik ke dalam memori organisasi dalam rangka untuk mendorong *organizational learning* (Kimiz dalam Wulandari, 2013;19).

Menurut Peter F. Drucker dalam Dunamis, dkk (2013:22) mengatakan bahwa pengetahuan mendorong produktivitas dan meningkatkan inovasi, pengetahuan adalah sumber kekayaan. Menerapkan pengetahuan pada hal yang sudah diketahui akan meningkatkan produktivitas dan menerapkan pengetahuan pada hal yang baru akan menghasilkan inovasi.

Menurut Tiwana dalam Putra (2013;12) mendefinisikan *knowledge management* sebagai pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima. *Knowledge*

management dipandang penting karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan *knowledge* dan inovasi serta pengembangan produk.

Menurut Nonaka dan Takeuchi Dalam setiarso, dkk, (2009;6) keberhasilan perusahaan Jepang ditentukan keterampilan dalam menciptakan *knowledge* organisasinya dan perusahaan Jepang mempunyai daya saing karena memahami bahwa *knowledge* merupakan sumber daya saing. Penciptaan *knowledge* akan tercapai melalui pemahaman dan pengakuan terhadap hubungan *synergistic* dari *tacit* ke *explisit* dalam organisasi.

Explicit knowledge adalah pengetahuan yang bersifat objektif dan rasional, dapat diekspresikan dalam kata-kata, kalimat, dapat dibagikan dalam bentuk data, spesifikasi, manual, dan semacam itu. Tipe *knowledge* ini dapat disebarkan kepada orang lain secara formal dan sistematis. Sedangkan *tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang bersifat subjektif, pribadi, dan pengalaman yang tidak dapat diekspresikan dalam kata-kata, kalimat, atau rumus. Wawasan subjektif, intuisi, firasat, masuk dalam kategori ini. *tacit knowledge* berakar pada tindakan, pengalaman, ideologi, nilai, dan emosi seseorang. Terdapat dua dimensi dari *tacit knowledge*, yaitu dimensi teknis, yang meliputi keahlian teknis (*know how*) dan dimensi kognitif, yang meliputi keyakinan, ideologi, nilai-nilai, pola pikir, dan sikap mental (Nonaka dan Takeuchi Dalam Wulandari, 2013;19-20).

Sama halnya dengan yang dikemukakan oleh Setiarso, dkk (2009;48) bahwa aset *knowledge* sebagian besar tersimpan dalam pikiran seseorang, yang

disebut *tacit knowledge*. *tacit knowledge* adalah sesuatu yang diketahui dan dialami tetapi sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap, *tacit knowledge* juga sangat sulit untuk dipindahkan kepada orang lain karena *knowledge* tersebut tersimpan difikiran masing-masing individu dalam organisasi. Oleh karena itu, *knowledge management* ada untuk menjawab persoalan ini, yaitu proses mengubah *tacit knowledge* menjadi *knowledge* yang mudah dikomunikasikan dan mudah untuk didokumentasikan, hasil *knowledge* tersebut disebut *explicit knowledge*.

Dokumentasi menjadi sangat penting dalam *knowledge management* karena tanpa dokumentasi semuanya akan tetap menjadi sulit untuk diakses oleh siapapun dan kapanpun dalam organisasi. Hal ini dilakukan untuk menghindari *capital loss* (kehilangan pengetahuan yang ada pada diri karyawan saat karyawan nanti pensiun, meninggal atau pun mutasi). Dalam kondisi yang demikian dimana sebagian besar pengetahuan tersimpan dalam pikiran karyawan maka dibutuhkan keberadaan pemimpin yang mampu mengarahkan, memotivasi, membentuk budaya berbagi pengetahuan dan membangun infrastruktur yang mendukung karyawan untuk berbagi pengetahuan sehingga proses manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dapat berjalan dengan lancar.

2.2.6.1 Proses Penciptaan Knowledge

Nonaka dalam Setiarso, dkk (2009:35-38) menyatakan bahwa proses penciptaan *knowledge* organisasi terjadi karena adanya interaksi antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, untuk mendukung proses aktivitas dan pengembangan sumber

daya manusia disuatu organisasi melalui proses SECI yaitu Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi dan Internalisasi :

1. Sosialisasi

Proses sosialisasi antar SDM di organisasi salah satunya dilakukan melalui pertemuan tatap muka (rapat, diskusi, dan pertemuan bulanan). Melalui pertemuan tatap muka ini SDM dapat saling berbagi *knowledge* dan pengalaman yang dimilikinya sehingga tercipta *knowledge* baru. Rapat dan diskusi yang dilakukan secara berkala harus memiliki notulen rapat, notulen rapat ini kemudian menjadi bentuk eksplisit dari *knowledge*.

2. Eksternalisasi

Proses untuk mengartikulasi *tacit knowledge* menjadi suatu konsep yang jelas. Dukungan terhadap proses eksternalisasi ini, dapat diberikan dengan mendokumentasikan notulen rapat ke dalam bentuk elektronik untuk kemudian dapat dipublikasikan kepada yang berkepentingan. Diskusi yang dilakukan secara elektronik juga dapat mendukung proses ini, hasil diskusi tersebut didokumentasikan dan disimpan dalam suatu *repository* serta dapat dipublikasikan melalui sistem informasi yang ada di organisasi.

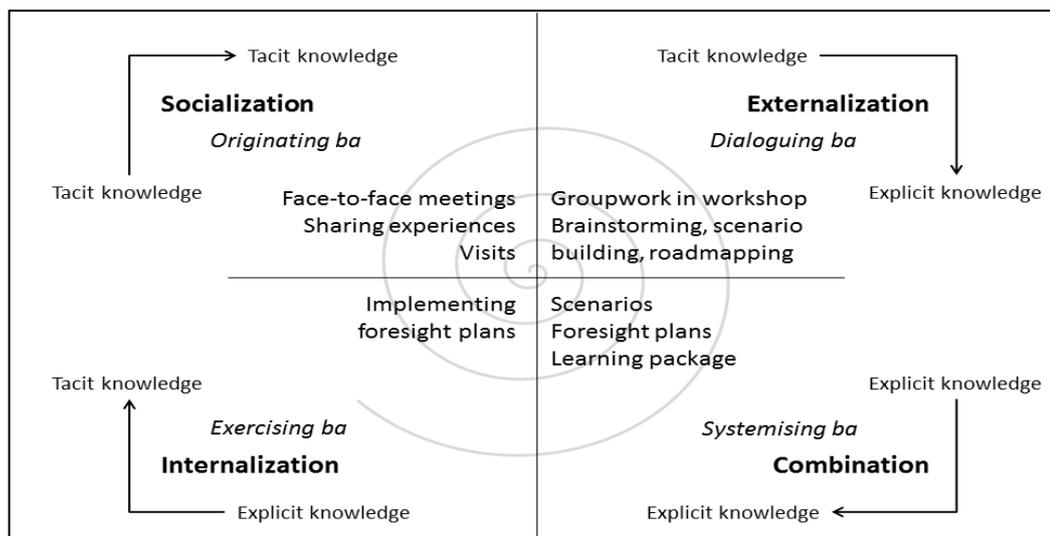
3. Kombinasi

Proses mengkombinasikan berbagai *eksplisit knowledge* yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem *knowledge management*. Media dalam proses ini dapat melalui internet, *database* organisasi dan internet untuk memperoleh sumber eksternal. Fitur-fitur portal yang memiliki fungsi untuk pengategorian informasi, pencarian dan sebagainya sangat membantu dalam proses ini.

4. Internalisasi

Semua dokumen data, informasi dan *knowledge* yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Pada proses inilah terjadi peningkatan *knowledge* SDM. Sumber-sumber *explicit knowledge* dapat diperoleh melalui media internet, surat edaran, papan pengumuman serta media massa sebagai sumber eksternal. Selain itu pendidikan dan pelatihan dapat mengubah berbagai pelajaran tertulis menjadi *tacit knowledge* para karyawan.

Dari empat proses penciptaan *knowledge* dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut :



Gambar 2.1
Model SECI

2.2.6.2 Penerapan *Knowledge Management*

Pemerintah saat ini menyadari pentingnya *knowledge management* dalam pembuatan kebijakan dan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini terbukti dengan dikeluarkannya Peraturan Menpan-RB Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan dalam Setiorini (2012). Dalam

peraturan tersebut, penerapan *knowledge management* dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektualnya berupa pengetahuan dan pengalaman yang ada. Tujuannya adalah memanfaatkan aset tersebut untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik untuk mempercepat pencapaian tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Untuk merancang sistem penerapan *knowledge management* yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya diperlukan beberapa komponen, yaitu :

1. Manusia, disarankan pada organisasi untuk menunjuk/mempekerjakan seorang *document control* atau *knowledge manager* yang bertanggung jawab mengelola sistem *knowledge management* dengan cara mendorong para karyawan untuk mendokumentasikan dan mempublikasikan *knowledge* mereka, mengatur *file*, menghapus *knowledge* yang sudah tidak relevan, dan mengatur sistem *reward/punishment*.
2. Pemimpin, dalam organisasi keberadaannya yang mampu mengarahkan, memotivasi dan membentuk budaya *knowledge management* serta penyebaran *knowledge* dengan cara mendorong para karyawan menerapkan *knowledge management*.
3. Proses, telah dirancang serangkaian proses yang mengaplikasikan konsep SECI dalam pelaksanaannya.
4. Teknologi, telah dibuat usulan penambahan infrastruktur yang diperlukan untuk menunjang berjalannya sistem *knowledge management* yang efektif.

5. *Content* (isi), telah dirancang *content* dari sistem *knowledge management* yaitu berupa *database knowledge* dan dokumen yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.
6. Budaya, memegang peran yang sangat penting dalam mendukung proses penciptaan *knowledge* organisasi dan keberhasilan *knowledge management* di organisasi.

Penerapan *knowledge management* pada suatu organisasi merupakan proses panjang dan lama yang mencakup perubahan perilaku semua karyawan. Upaya mengubah perilaku ini bukanlah kegiatan masa kini saja, tapi persoalannya sekarang adalah mensinkronkan upaya perubahan ini dengan keseluruhan strategi pelaksanaan organisasi. Birkinsaw dalam Setiarso, dkk (2009: 23-24) menekankan tiga hal yang sangat mempengaruhi berhasil tidaknya *knowledge management*, yaitu :

1. Penerapannya tidak hanya menghasilkan *knowledge* baru, tetapi juga mendaur ulang *knowledge* yang sudah ada
2. Teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi-fungsi jaringan sosial antar anggota organisasi
3. Sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya diketahui. Banyak *knowledge* penting ditemukan lewat upaya-upaya khusus, padahal *knowledge* itu sudah dimiliki sebuah organisasi sejak lama.

Organisasi-organisasi modern pada saat ini, pandangan tentang manajemen perubahan bersinggungan pula dengan cara mereka memberlakukan *knowledge* sebagai modal intelektual. Manajemen pengetahuan mencakup prinsip,

alat analisis, ICT, peningkatan fungsi individu, sistem, struktur dan proses kerja yang didahului dengan desain organisasi, perbaikan kinerja karyawan, hubungan antar kelompok dalam satu organisasi (Setiarso, dkk, 2009;24 27).

Dalam “ MODEL SKANDIA “ menggambarkan *knowledge* sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Market Value} &= \text{Financial Capital} + \text{Intellectual Capital} \\ \text{Intellectual Capital} &= \text{Human Capital} + \text{Structural Capital} \end{aligned}$$

Human Capital : *knowledge*, keterampilan, kemampuan melahirkan inovasi, dan kemampuan anggota organisasi melakukan tugasnya. Termasuk didalamnya nilai, kultur, dan filosofi. Selain ini, termasuk juga *knowledge*, kebijakan, *wisdom*, keahlian, intuisi dan kemampuan individu untuk mewujudkan tugas dan tujuan. Semua itu merupakan milik individu dan tidak bisa dimiliki oleh organisasi.

Structural Capital : *knowledge* yang menetap di suatu organisasi di luar modal manusia.

$$\text{Structural Capital} = \text{Market Capital} + \text{Organizational Capital}$$

Market Capital : nilai dalam hubungan sebuah organisasi dengan *client*.

Organizational Capital : perangkat keras, perangkat lunak, pangkalan data, struktur organisasi, paten, merek dagang dan segala hal yang mendukung produktivitas individu melalui penggunaan bersama dan desiminasinya.

$$\text{Organizational Capital} = \text{Process Capital} + \text{Renewal and Development Capital}$$

Process Capital : proses, aktivitas dan infrastruktur untuk penciptaan, pemakaian bersama, pemindahan *knowledge* yang dapat memberikan sumbangan pada produktivitas organisasi.

Renewal and Development Capital : kemampuan dan investasi aktual untuk masa depan, seperti : pembelajaran, penelitian dan pengembangan, serta paten dan merek dagang.

Organisasi yang mencoba menerapkan adanya *knowledge management* merupakan organisasi yang bertindak sebagai pengelola adanya *knowledge* yang akan mengidentifikasi, memahami dan menguasai *knowledge* dibidang tertentu. Dengan begitu, organisasi tersebut akan menjadi suatu organisasi yang profesional dalam perannya sebagai pengelola adanya *knowledge*, untuk itu diperlukan upaya untuk mendorong terjadinya dan dihargainya suatu adanya *knowledge sharing* dan *knowledge re-use* melalui kontak pribadi atau jaringan yang dihasilkan dari dua hal, yaitu dari *tacit knowledge* pakar bidang tertentu yang berasal dari *knowledge* individu atau kelompok mengenai pengalaman mereka, sedangkan *explicit knowledge* dapat berupa proses, metode, cara, pola, dan pengalaman.

Apabila penguasaan terhadap kedua *knowledge* tersebut dipahami dan dikuasai oleh organisasi, *knowledge* akan menjadi aset dari organisasi tersebut. Dengan demikian, akan terjadi siklus *knowledge* yaitu dari suatu pengalaman menjadi aset *knowledge*.

Knowledge management dan *knowledge sharing* harus diupayakan agar menjadi *knowledge culture* disuatu organisasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan *knowledge sharing* yang didasarkan kepercayaan yang dapat menyusun *road maps*

dan tujuan *knowledge management*, jaringan, *communities of practices*, *knowledge management interactive systems*. Dalam lingkungan pasar global, *knowledge* menjadi senjata yang ampuh untuk bersaing, kegiatan mengelola *knowledge* secara efektif menjadi sangat penting sehingga akhirnya akan menjadi *core competence*.

Dalam organisasi *knowledge* diperoleh dari individu-individu atau kelompok yang mempunyai *knowledge* atau kadang kala dalam rutinitas organisasi tersimpan *knowledge*, juga bisa diperoleh melalui media yang terstruktur seperti buku, dokumen dll. Beberapa *knowledge* dapat dituliskan di kertas, diformulasikan dalam bentuk kalimat, atau diekspresikan dalam bentuk gambar. Namun ada pula *knowledge* yang terkait erat dengan perasaan, keterampilan dan bentuk bahasa tubuh, persepsi pribadi, pengalaman fisik, petunjuk praktis serta intuisi, *knowledge* terbatinkan seperti itu sulit digambarkan kepada orang lain. Hal tersulit dari *knowledge management* adalah menangkap *tacit knowledge*, banyak terjadi kesalahan dalam memahami *knowledge tersebut*.

Menurut Setiarso (2009;38) penerapan *knowledge management* tidak hanya didukung oleh sumber daya manusia dan pemimpin yang berkualitas (memiliki informasi, pengalaman dan keahlian yang dibutuhkan) dan teknologi informasi yang tepat guna, tetapi juga budaya berbagi *knowledge*. Dengan adanya *knowledge management*, informasi yang terdapat di dalam perusahaan dapat dikelola dengan sebaik-baiknya dan menjadi pengetahuan yang dapat digunakan untuk analisis strategi bisnis apa yang perlu diambil untuk meningkatkan keuntungan dan persaingan yang kompetitif.

Alasan lain dari banyaknya penerapan *knowledge management* yang dilakukan adalah pengetahuan yang ada dapat dimanfaatkan untuk melakukan inovasi atas suatu produk. Selain itu, dengan adanya penerapan *knowledge management* budaya berbagi pengetahuan di perusahaan sebagai strategi dalam menghadapi persaingan yang ketat.

2.3 Hubungan Kepemimpinan Terhadap Penerapan *Knowledge Management*

Penerapan *knowledge management* dalam membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya diperlukan komponen pemimpin menurut Daverport, dkk dalam Setiarso, dkk (2009:46) mengatakan bahwa setelah mengkaji beberapa proyek pengembangan *knowledge management* mendapat kesimpulan tentang pentingnya hubungan antar manusia dibutuhkan keberadaan pemimpin yang mampu mengarahkan, memotivasi dan membentuk budaya *knowledge management*. Menurut Nonaka dan Takeuchi dalam Dunamis (2013: xx) yang menyebutkan sumber keunggulan kompetitif yang langgeng adalah pengetahuan menyebabkan manajemen pengetahuan menjadi strategi kontemporer yang banyak diadopsi oleh organisasi di era ekonomi baru.

Para praktisi dan akademisi telah memiliki bukti empiris hasil dari manajemen pengetahuan, tetapi karena *outcome* dari manajemen umumnya bersifat *soft-measures* dan *people-oriented* maka satu-satunya aktor yang sangat berperan dalam mengelola pengetahuan adalah para pemimpin. Dalam era manajemen pengetahuan, para pemimpin memiliki tantangan baru yang berbeda dengan peran pemimpin di masa ekonomi tradisional. Kehadiran pemimpin yang

mampu mendorong para bawahannya untuk berbagi pengetahuan merupakan pilar penting agar inisiatif manajemen pengetahuan berjalan dengan sukses.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Arifin (2015) dengan judul, Pengaruh Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Fokus Pelanggan Terhadap *Knowledge Management* (Studi Empiris PT. Bank BPN DIY) dengan hasil penelitian kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *knowledge management* PT. Bank BPN DIY. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan, kerjasama tim dan fokus pelanggan terhadap *knowledge management*.

2.4 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Penerapan *Knowledge Management*

Dalam penerapan *knowledge management*, budaya adalah hal terpenting untuk menjadikan organisasi yang dikendalikan oleh pengetahuan, untuk sampai kesana organisasi perlu membentuk budaya perusahaan yang fokus pada pengetahuan. Organisasi perlu memfasilitasi proses ini sehingga pengetahuan tersebut dapat terorganisir secara lebih baik dan nantinya bisa dimanfaatkan secara maksimal untuk kepentingan organisasi (Dunamis, 2013; xxvii).

Budaya Organisasi memegang peran penting dalam mendukung proses penciptaan *knowledge* organisasi dan keberhasilan *knowledge management* di organisasi. Untuk mempromosikan berbagi pengetahuan dan menghilangkan hambatan berbagi pengetahuan, budaya organisasi harus mendorong penemuan dan inovasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Putra (2013) dengan judul

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi *Knowledge Sharing* Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kanwil Makassar dengan hasil penelitian yang menyebutkan bahwa Faktor budaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intensi knowledge sharing* pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kanwil Makassar. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui faktor mekanisme transfer ilmu, sarana pendukung, budaya perusahaan dan motivasi yang mempengaruhi secara signifikan *intensi knowledge sharing* pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kanwil Makassar.

2.5 Hubungan Teknologi Terhadap Penerapan *Knowledge Management*

Davidson dan Voss (2003) dalam Setiarso, dkk (2009;5) mengatakan bahwa sebenarnya mengelola *knowledge* merupakan cara organisasi mengelola karyawan dan berapa lama menghabiskan waktu untuk menggunakan teknologi. Perkembangan teknologi juga turut menjadi faktor penentu dalam penerapan *knowledge management* serta mempercepat proses implementasinya, sehingga organisasi mampu menginternalisasikan dan mendistribusikan pengetahuan.

Perkembangan teknologi pada era sekarang ini dapat dikatakan sebagai kekuatan pendorong yang sangat besar bagi meningkatnya minat organisasi terhadap manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Teknologi informasi telah menjadi bagian yang tak terpisahkan dan merupakan infrastruktur yang berperan penting dalam *knowledge management* bagi organisasi untuk memberi nilai tambah atau keuntungan kompetitif.

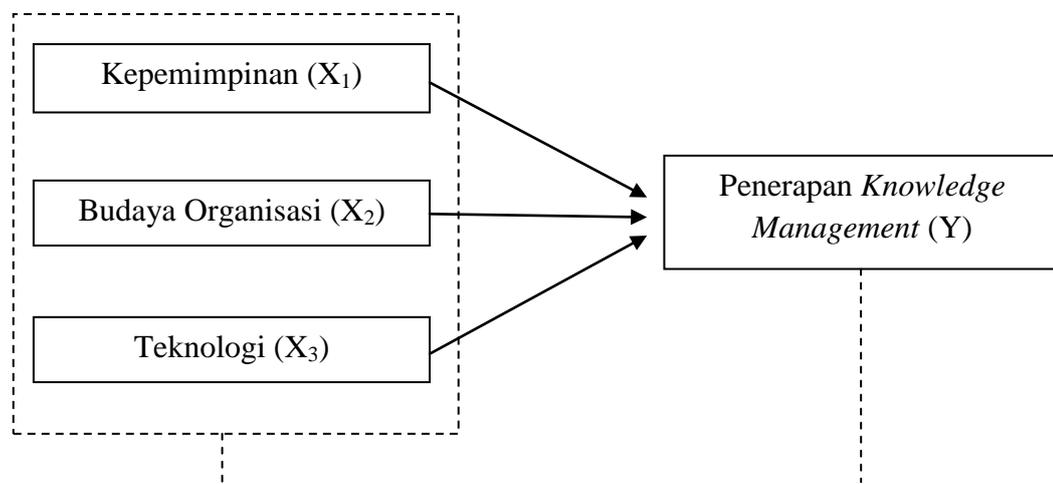
Dalam Penelitian Rusilowati (2015) dengan judul Analisis Manajemen Pengetahuan Berbasis Teknologi Informasi (Studi Kasus Pada Lemlitbang

Pemerintah Pengambil Kebijakan) dengan hasil penelitian teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge management* dalam pengembangan aktivitas berbagi dan menyerap pengetahuan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran teknologi dalam mengakomodasi proses manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

2.6 Kerangka Berfikir

Berdasarkan teori-teori diatas, maka selanjutnya akan dikemukakan kerangka pemikiran dalam penelitian ini agar dapat memberikan gambaran lebih jelas, berkaitan dengan pelaksanaan penelitian yang dilakukan.

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini sebagai berikut :



Keterangan :

- ▶ : Secara Parsial
- - -▶ : Secara Simultan

Gambar 2.2
Gambar Kerangka Berfikir

2.7 Hipotesis

1. Diduga ada pengaruh Kepemimpinan secara parsial terhadap penerapan *Knowledge Management* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
2. Diduga ada pengaruh Budaya Organisasi secara parsial terhadap penerapan *Knowledge Management* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
3. Diduga ada pengaruh Teknologi secara parsial terhadap penerapan *Knowledge Management* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk
4. Diduga ada pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Teknologi secara simultan terhadap penerapan *Knowledge Management* di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk