

## BAB II

### LADASAN TEORI

#### A. *Tacit Knowledge*

##### 1. Pengertian *Tacit Knowledge*

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. *Tacit knowledge* tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi.

Menurut Polanyi pengetahuan tacit bersifat :<sup>1</sup>

1. Tidak dapat dibagi
2. Merupakan hal yang lebih banyak diketahui daripada disampaikan
3. Seringkali terdiri dari kebiasaan- kebiasaan dan budaya yang tidak dapat ditentukan sendiri
4. Tidak dapat dikodifikasikan, tapi hanya dapat dipindahkan atau diperoleh dari pengalaman
5. Menggambarkan *know what* (fakta) dan *know why* (sains)
6. Melibatkan pembelajaran dan skill
7. Terbentuk dalam kelompok dan hubungan organisasional, nilai inti, asumsi – asumsi dan keyakinan, sulit diidentifikasi, disimpan, dihitung dan dipetakan.

Dalam Groff dan Jones “*tacit knowledge embedded in individual experience and involving intangible*”. Pengetahuan *tacit* dimaksudkan pada pengetahuan perorangan yang menyatu dengan pengalaman dan tidak berwujud. Ditambahkan oleh Malhotra “*Tacit knowledge is know how contains people’s head. The challenge inherent with tacit knowledge is figuring out how to recognize, generate, share and manage it.*” Pengetahuan

---

<sup>1</sup>Ismail Nawawi, *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2012, hlm. 6-7

tacit adalah pengetahuan tentang cara yang ada dalam benak manusia. Hal yang berkaitan dengan pengetahuan tacit adalah pengetahuan mengenali, menghasilkan, membagi dan mengatur sesuatu.

Menurut Berkeley pengetahuan manusia bermula pada saat orang mendapatkan ide dimana kesan tersebut muncul dari perasaan dan sistem kerja pikiran atau dengan kata lain ide dibentuk dengan bantuan dari memori dan imajinasi yang menambah, membagi, mengungkapkan perasaan sebenarnya.

Selanjutnya menurut Bahm 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.

Menurut Martin, *personal knowledge* didapat dari instruksi formal dan informal. *Personal knowledge* juga termasuk ingatan, *story-telling*, hubungan pribadi, buku yang telah dibaca atau ditulis, catatan, dokumen, foto, intuisi, pengalaman, dan segala sesuatu yang dipelajari, mulai dari pekarangan hingga pengembangan nuklir.<sup>2</sup>

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut maka penulis menyimpulkan bahwa pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang bersumber dari pengalaman, keyakinan, asumsi, kebiasaan dan budaya atau proses pembelajaran yang menggambarkan tentang *know what* dan *know why*, yang terbentuk dalam pribadi maupun kelompok yang sifatnya sulit

---

<sup>2</sup> Nurul Indarti, Dhiani Dyahjatmayanti, *Manajemen Pengetahuan Teori dan Praktik*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2014 hlm. 39-41

diidentifikasi, disimpan, dipetakan dan sulit dibagi. Atau dengan kata lain *tacit knowledge* bersifat subyektif, intuisi, terkait erat dengan aktifitas dan pengalaman individu serta idealisme, value, dan emosi. Didalam aktivitasnya manusia memperoleh *tacit knowledge* melalui pengalaman pribadi dan sangat sulit untuk dikomunikasikan dengan orang lain yang belum pernah mengalami pengalaman itu sebelumnya.

## 2. Jenis pengetahuan *tacit*

Leonard dan Sensiper mengemukakan pernyataan yang diambil dari asumsi Polanyi yang menyatakan bahwa semua pengetahuan memiliki dimensi *tacit*. Berman mengemukakan dua jenis pengetahuan *tacit*:<sup>3</sup>

### a. Pengetahuan *tacit* individual (*Individual tacit knowledge*)

Pada tingkat individual, konsep pengetahuan *tacit* berkaitan erat dengan konsep kecakapan/keahlian (Nelson & Winter, 1982; Polanyi, 1969). Meliputi pengenalan pola yang diperoleh melalui kumulatif pengalaman, yang dilakukan dengan latar belakang tidak didasari, sulit diartikulasikan, dan membentuk dasar keahlian individual yang berharga. *Tacit* ini ada di dalam masing-masing orang, pribadi-pribadi, bersifat unik, tidak tertulis, tapi diketahui.

### b. Pengetahuan *tacit* berbasis tim (*teambased tacit knowledge*)

Weick dan Roberts mendalilkan bahwa pengetahuan yang terkait dengan aktivitas kelompok disimpan dalam sesuatu yang disebut “*collective mind*.” Pengetahuan kelompok didefinisikan sebagai kombinasi kognitif individu atau pola yang diperoleh melalui pengalaman bersama dan diekspresikan melalui tindakan sinkronisasi yang tidak disadari ketika kelompok dihadapkan pada tugas kompleks yang harus dilakukan dalam konteks menghadapi tantangan lingkungan. Dengan kata lain pengetahuan yang dimiliki bersama oleh sekelompok orang namun sifatnya masih tidak

---

<sup>3</sup><https://funnymustikasari.wordpress.com/2009/01/12/knowledge-management/>. Diakses Pada Tanggal 18 Januari 2016 Pukul 21.31 WIB

terlihat dan ada di dalam pikiran kelompok itu. Contoh yang kerap digunakan adalah orang bermain bola, mereka saling mengoper secara refleks tanpa komunikasi yang bisa dilihat bentuknya. Ini terjadi karena diantara mereka ada pengetahuan yang sifatnya tidak tertulis. Pengetahuan tacit semacam ini sebenarnya banyak dimiliki oleh masyarakat, yang disebut pengetahuan yang tertanam di dalam hubungan antar manusia. Dan pengetahuan semacam ini biasanya disebut trust atau kepercayaan. Saling percaya dan solider menjadi bagian dari pengetahuan. Paradigma lama berpikir bahwa pengetahuan tidak ada hubungannya dengan solidaritas dan norma-norma. Tapi sekarang makin terbukti bahwa hubungan itu ada.

### 3. Dimensi *Tacit Knowledge*

Sangkala mengungkapkan bahwa *tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang sangat bersifat pribadi dan juga sangat sulit untuk dibentuk. Selain itu, pengetahuan tacit ini juga sulit dikomunikasikan atau dibagi kepada orang lain.

Jadi, *tacit knowledge* ini dapat diukur dari dua dimensi yaitu:<sup>4</sup>

#### 1. Dimensi Teknis

Dimensi ini mencakup berbagai macam ketrampilan atau keahlian yang sulit diformalkan. Dimensi ini sangat subjektif, dan pemahaman yang dimiliki oleh seseorang tersebut sangat pribadi, intuitif, dugaan, dan inspirasi yang muncul dari pengalaman.

#### 2. Dimensi Kognitif

Dimensi ini terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealism, nilai-nilai, emosi, serta mental sehingga dimensi ini tidak mudah diartikulasikan. Dimensi ini juga lebih memberikan kesan atau gambaran seseorang

---

<sup>4</sup>Sangkala, *Knowledge Management*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007.hlm. 79-80

terhadap realitas dan visinya ke depan untuk apakah ini, dan apa yang harus dilakukan.

#### **4. Metode Penciptaan *Tacit Knowledge***

Ada metode utama yang umum digunakan oleh berbagai organisasi untuk mengkaptur pengetahuan tacit dari individu dan kelompok. Ketiga pendekatan tersebut adalah wawancara praktik, cerita – cerita dan belajar dari pengamatan.<sup>5</sup>

##### **1) Wawancara praktik**

Dua tehnik yang cukup populer untuk mengoptimalkan wawancara praktik yaitu wawancara terstruktur dan cerita.

##### **2) Belajar dari pengamatan**

Belajar dari pengamatan dilakukan dengan menghadirkan praktik atau praktisi dengan contoh masalah, scenario atau studi kasus yang akan diselesaikan oleh praktik tersebut.

##### **3) Metode - metode lain**

Malhotra mengemukakan satu pendekatan yang cukup komprehensif yang dapat digunakan untuk mengkaptur pengetahuan tacit terutama pada level organisasi. Pendekatan tersebut mencakup empat proses yaitu perpindahan, pembelajaran secara terbuka, pembelajaran eksperimen dan pembelajaran inferensial.

### **B. *Explicit Knowledge***

#### **1. Pengertian *Explicit Knowledge***

Menurut Graff dan Jones .“*Explicit knowledge refer to tacit knowledge that has been documented. It has been articulated into formal language and can be much more easily, transferred, among individual*”. Dalam pengertian ini pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang didokumentasikan. Telah

---

<sup>5</sup>Nurul Indarti, Dhiani Dyahjatmayanti, *Op. Cit.* hlm. 64- 67

diartikulasikan dalam bahasa yang formal sehingga lebih mudah dipindahkan diantara orang – orang. Sedangkan menurut Nonaka dan Takeuchi,<sup>6</sup> “*Explicit knowledge (documented, computer) readily accessible, as documented into formal knowledge resources that are often well organized.*” Pengetahuan ekplisit adalah pengetahuan yang siap diakses, telah didokumentasikan dalam sumber pengetahuan formal yang telah diorganisir dengan baik. *Explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang dapat diringkas dalam bentuk dokumentasi atas prosedur tertulis yang bertujuan agar mudah dimengerti dan dapat digunakan kembali oleh orang lain. Filemon mengemukakan pendapatnya bahwa *explicit knowledge* berhubungan dengan dokumen atau sesuatu yang sudah di implementasikan dari hasil pemikiran manusia.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang bersumber dari pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) yang diartikulasikan, di dokumentasikan, dikodifikasi, diorganisir, dalam sebuah media tertentu dengan bantuan IT, sehingga dapat mudah diakses dan sebarakan ke pihak lain yang memerlukan.

Dalam Nonaka dan Takeuchi perbedaan antara pengetahuan tacit dan pengetahuan ekplisit adalah berikut ini :<sup>7</sup>

**Tabel 2.1**

**Perbedaan Pengetahuan Tacit dan Pengetahuan Ekplisit**

| <i><b>Tacit Knowledge</b></i>                | <i><b>Explicit Knowledge</b></i>             |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <i>Knowledge experience (body skill)</i>     | <i>Knowledge of rationality (mind)</i>       |
| <i>Simultaneous knowledge (here and now)</i> | <i>Sequential knowledge (there and then)</i> |
| <i>Analog knowledge (practice)</i>           | <i>Digital knowledge (theory)</i>            |

Sumber : Nonaka dan Takeuchi

<sup>6</sup>Bambang Setiarso dkk, *Knowledge Management di Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2009, hlm. 10

<sup>7</sup> Ismail Nawawi, *Op. Cit*, hlm. 60

Berdasarkan tabel di atas, pengetahuan *tacit* meliputi pengalaman seseorang, sedangkan pengetahuan *tacit* merupakan pengetahuan simultan yang merupakan hal-hal yang dekat dan terjadi pada saat ini. Sedangkan eksplisit adalah pengetahuan yang terpisah-pisah dan memuat hal yang prediktif. Pengetahuan *tacit* merupakan pengetahuan yang dipraktikkan, sedangkan eksplisit merupakan teori tentang sesuatu.

*Explicit knowledge* dikategorikan menjadi *job procedure* dan *technology*. *Job procedure* merupakan tanggung jawab yang bersifat formal/perintah dalam melakukan hal – hal tertentu. Salah satu bentuk kongkret *explicit knowledge* dari *job procedure* ialah *standart operation procedure* (SOP). Sedangkan teknologi merupakan elemen yang terdapat pada *explicit knowledge* yang dikenal sebagai media yang mempermudah dalam menyebarkan *knowledge*.

#### **a. Job Procedure**

Secara terpisah pengertian *job* adalah *a responsibility, duty or function*, dan *procedure* adalah *a formal or official order or way of doing things*. Jadi pengertian *job procedure* atau prosedur kerja adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Berdasarkan pernyataan Anshori selaku pihak yang mencetuskan *knowledge management*, salah satu bentuk kongkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*.<sup>8</sup>

*Job procedure* adalah standar awal untuk mendapatkan derajat kesesuaian suatu produk, dibandingkan dengan harapan-harapan konsumen. Oleh sebab itu, agar suatu jenis pekerjaan dapat menghasilkan produk yang standart dari waktu ke waktu, maka cara – cara mengerjakan untuk

---

<sup>8</sup> Kosasih, pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel, *Jurnal Manajemen Perhotelan*, Vol. 3 No.2 September 2007, hlm. 83

menghasilkan produk – produk tersebut juga harus dilakukan dengan cara-cara yang standart pula.<sup>9</sup>

Keuntungan-keuntungan yang dapat diperoleh dengan adanya atau digunakannya *Standard Operation Procedure* adalah:<sup>10</sup>

1) Mempunyai nilai sebagai alat atau saluran komunikasi bagi manajemen dengan para staf dan para pelaksananya. Melalui *Standard Operation Procedure*, seluruh staf dan karyawan akan mengetahui secara jelas, berusaha untuk memahami tentang tujuan dan sasaran, serta kebijakan dan prosedur kerja perusahaan. Dengan demikian setiap orang dalam organisasi akan menerima pesan yang jelas dari *Standard Operation Procedure* tersebut. 2) *Standard Operation Procedure* juga dapat digunakan sebagai alat atau acuan untuk melaksanakan pelatihan baik bagi para staf dan karyawan, serta bagi karyawan baru. 3) *Standard Operation Procedure* dapat mengurangi waktu yang terbuang, dengan demikian diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja baik bagi manajemen ataupun bagi para staf dan karyawan. Apabila tidak tersedia manual pekerjaan, maka bila terjadi sesuatu kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan harus dicari dahulu jalan pemecahannya, atau didiskusikan dahulu dengan rekan sekerja dan atasannya, dan ini berarti membuang waktu. Lain halnya bila cara penyelesaiannya sudah tersedia secara tertulis, maka akan lebih cepat pelaksanaanya dan waktu lebih banyak dihemat, serta dapat lebih dimanfaatkan untuk menyelesaikan pekerjaan lain. 4) Dengan dibantu oleh pengawasan yang dilaksanakan dalam proses pekerjaan, maka *Standard Operation Procedure* dapat dilaksanakan secara lebih konsisten, dan menjamin terciptanya produk yang standar, sekalipun dikerjakan oleh orang-orang yang berbeda dan waktu pelaksanaan yang tidak bersamaan.

---

<sup>9</sup> Bobi T. Warouw, *Knowledge Management Terhadap Kinerja Operasional pada PT BTN Tbk. Cabang Manado, Jurnal EMBA Vol. 2 No 1 Maret 2014*, hlm. 236

<sup>10</sup> Kosasih, *Op. Cit*, hlm. 83

### **b. Technology**

Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Berdasarkan pernyataan Gillingham dan Roberts awal mulanya *knowledge management* digerakkan oleh teknologi, khususnya *explicit knowledge* yang lebih mudah disusun.<sup>11</sup> Menurut Marwick teknologi bukanlah hal baru dalam *knowledge management*, dan pengalaman yang telah dibentuk oleh para ahli sebelumnya menjadi bahan pertimbangan terbentuknya teknologi itu sendiri. Seiring dengan berjalannya waktu teknologi yang mendukung *knowledge management* akan selalu berkembang dalam bentuk sistem-sistem yang mempermudah proses penyebaran *knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara *on line*. Menurut pendapat Merali peralatan seperti intranet dan internet dianggap sebagai sistem *knowledge management* yang utama untuk menjalankan dan mendukung forum diskusi dan praktek. Intranet bukan merupakan jaringan tunggal juga bukan merupakan perangkat yang menghubungkan jaringan-jaringan seperti internet. Nama intranet digunakan sebagai perwujudan dimana standar dan alat-alat dikembangkan dalam internet digunakan untuk menyimpan dan mengirim data perusahaan kepada pengguna dalam jaringan internal.<sup>12</sup>

## **2. Metode Untuk Penciptaan *Explicit Knowledge***

Pengetahuan dapat disebarkan melalui komunikasi dan interaksi personal. Hal ini umumnya terjadi sepanjang waktu dan sangat efektif. Kodifikasi pengetahuan merupakan tahapan selanjutnya dari pengaruh

---

<sup>11</sup> Kosasih, *Ibid*, hlm. 83

<sup>12</sup> Bobby T. Waraouw, *Op. Cit*, hlm. 237

pengetahuan. Dengan mengubah pengetahuan ke dalam bentuk yang konkret dan eksplisit, seperti dokumen-dokumen, pengetahuan dapat dikomunikasikan lebih banyak dan lebih luas dibandingkan dengan cara tatap muka secara langsung.

Pengetahuan harus dikodekan agar mudah dimengerti, dipelihara, dan ditingkatkan menjadi bagian dari memori perusahaan. Kodifikasi pengetahuan eksplisit dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu, pemetaan kognitif, pohon keputusan, taksonomi pengetahuan secara manual dan taksonomi pengetahuan secara otomatis. Masing – masing metode dapat dijelaskan dalam tabel berikut:<sup>13</sup>

**Tabel 2.2**  
**Kodifikasi *Explicit Knowledge***

| Metode                       | Ciri Utama                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Peta konsep atau kognitif    | a. Konten kunci ditunjukkan dengan sebuah titik dalam sebuah grafik dan hubungan antara konsep-konsep kunci tersebut ditentukan secara eksplisit.<br>b. Dapat menunjukkan berbagai pandangan dalam konten yang sama.<br>c. Mudah untuk dilaksanakan dan sederhana untuk dimengerti tapi sulit untuk digunakan. |
| Pohon Keputusan              | a. Tipe proses pengambilan keputusan berjenjang.<br>b. Sangat cocok untuk pengetahuan prosedural, kurang dapat mengkaptur keterhubungan konseptual.<br>c. Mudah dihasilkan dan dimengerti.                                                                                                                     |
| Taksonomi Pengetahuan Manual | a. Pendekatan yang berorientasi pada objek yang memungkinkan membatasi pengetahuan spesifik                                                                                                                                                                                                                    |

<sup>13</sup> Nurul Indarti, Dhiani Dyahjatmayanti, *Op. Cit*, hlm. 68-69

|                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | <p>lebih sedikit atau banyak.</p> <p>b. Sangat fleksibel, dapat dipandang sebagai sebuah peta konsep.</p> <p>c. Lebih kompleks karena membutuhkan lebih banyak waktu untuk pengembangan sejalan dengan kebutuhan pengguna.</p>                                                                                                                                                                                                                                                |
| Taksonomi Pengetahuan Otomatis | <p>a. Sejumlah perangkat yang tersedia komersial untuk penyusunan taksonomi.</p> <p>b. Hampir sebagian besar berdasar pada tehnik-tehnik statistic seperti analisis kluster untuk menentukan tipe apa yang lebih sesuai dengan yang lain .</p> <p>c. Solusi yang baik jika terdapat begitu banyak konten – konten prinsip yang harus dipendekkan.</p> <p>d. Lebih mahal dan masih tidak cukup akurat karena membutuhkan validasi dan perbaikan untuk penggunaan maksimal.</p> |

### 3. Proses *Knowledge Management* Dalam Organisasi

Dalam pengembangan manajemen pengetahuan, Polanyi menyatakan bahwa ia merupakan orang yang pertama memperkenalkan pengetahuan (*knowledge*) yang terdiri dari dua jenis yaitu pengetahuan terbatinkan atau pemikiran pengetahuan (*tacit knowledge*) dan pengetahuan yang sudah terekam dan termodifikasi dalam dokumen (*explicit knowledge*).<sup>14</sup>

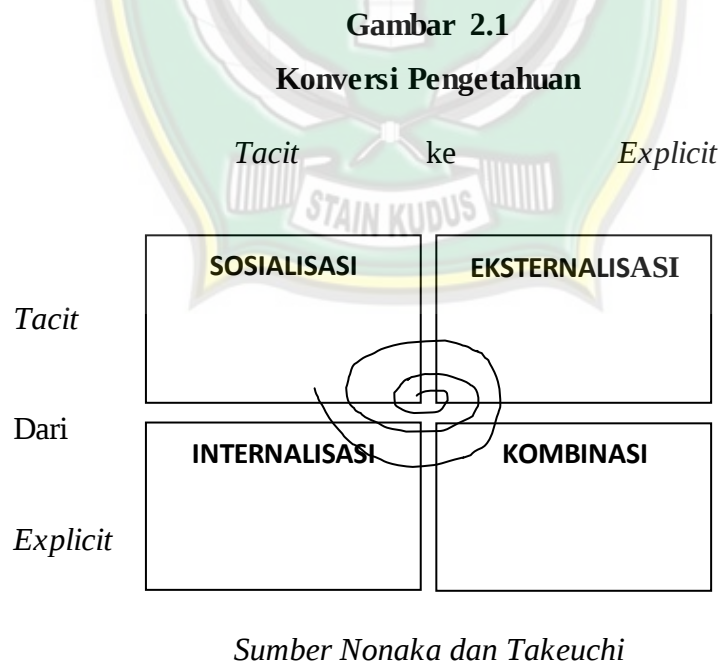
Kedua jenis *knowledge* tersebut, oleh Nonaka dan Takeuchi dapat dikonfersi melalui empat jenis, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. Dalam kondisi ini, organisasi biasanya menggunakan media

<sup>14</sup>Ismail Nawawi, *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*, Ghalia Indonesia, Bogor, 2012. hlm 6-7

berikut ini sebagai sarana komunikasi antar sumber daya manusia yang ada di organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu:<sup>15</sup>

- a. Rapat secara berkala.
- b. Diskusi secara berkala.
- c. Pertemuan bulanan.
- d. Intranet.
- e. Surat edaran/surat keputusan.
- f. Papan pengumuman.
- g. Intranet/media massa.

Untuk mendukung proses aktifitas dan pengembangan sumber daya manusia disuatu organisasi yang merupakan perwujudan dari model *socialization, externalization, combination, internalization* (SECI), menurut Nonaka dan Takeuchi, digunakan perangkat teknologi informasi yang ada di organisasi melalui empat cara konversi sebagaimana pada Gambar.<sup>16</sup>



<sup>15</sup>Bambang Setiarso, *Op. cit.* hlm. 35

<sup>16</sup>Jann Hidayat Tjakraatmadja dkk, *Personal Knowledge Management*, ITB, Bandung, 2013. hlm. 44-46

### a. Sosialisasi

Merupakan proses sharing dan penciptaan *tacit knowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung. <sup>17</sup>*Tacit knowledge* disampaikan melalui proses sosialisasi dalam tim kerja (*coaching*), proses diskusi dan kemudahan seseorang untuk menghubungi rekan kerja yang mempunyai kompetensi atau keahlian dalam satu bidang. <sup>18</sup>

### b. Eksternalisasi

Merupakan pengartiulasian *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui proses dialog dan refleksi. Dengan kata lain, Menerima dan membagikan *knowledge* yang dimiliki seorang individu kepada orang lain agar menjadi *explicit*.<sup>19</sup> Konsep atau ide yang dimiliki anggota perusahaan dicoba dioperasionalkan, bisa melalui proses *learning by doing*, untuk menghasilkan *technical know-how* yang baru. Hal ini dapat terjadi melalui proses *on the job training* atau simulasi praktikal.

### c. Kombinasi

Merupakan proses konversi dari *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru sistemisasi dan pengaplikasian *explicit knowledge* dan informasi. Pada proses *combination* memanipulasi *explicit knowledge* yang dimiliki para individu-individu dengan cara menyortir, menambahkan atau mengkombinasikan diantara beberapa *explicit knowledge*, menjadi *explicit knowledge* yang baru. Hal ini dapat terjadi misalnya melalui melalui proses *on the job training* atau berbagi *knowledge* dan praktek lapangan.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Paul Lumbantobing, *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas*, Knowledge Manajement Society Indonesia, Bandung, 2011. hlm. 7

<sup>18</sup> Nurul Indarti, Dhiani Dyahjatmayanti, *Op. Cit*, hlm. 59-61

<sup>19</sup> *Ibid*, hlm. 61

<sup>20</sup> Nurul Indarti, Dhiani Dyahjatmayanti, *Ibid*, hlm. 62

#### d. Internalisasi

Bentuk proses yang terakhir adalah internalisasi yang terjadi melalui difusi dan penyatuan perilaku baru, pemahaman baru yang kemudian lebih dikenal dengan istilah belajar dengan melakukan (*learning by doing*).<sup>21</sup> Pada akhirnya, knowledge yang bersifat *explicit* tersebut dapat dipelajari, dipahami dan dikembangkan sesuai dengan kemampuan masing-masing individu. Knowledge yang telah mengalami proses *internalisation*, kembali menjadi *tacit knowledge*, yang kemudian perlu diubah kembali menjadi *explicit knowledge*, demikianlah seterusnya. Melalui siklus ini, dari waktu ke waktu aset *knowledge* perusahaan akan semakin menjadi kaya dan berkembang.<sup>22</sup>

### C. Kinerja Karyawan

#### 1) Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.<sup>23</sup>

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau

<sup>21</sup> *Ibid*, hlm 62-63

<sup>22</sup> Ismail Nawawi, *Op.cit.* hlm. 8

<sup>23</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta:2013, hlm. 7

kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Menurut Oxford Dictionary, kinerja merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, dimana banyak para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran yang diberikan, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model partner lawyer kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- Harapan mengenai imbalan
- Dorongan
- Kemampuan
- Kebutuhan
- Persepsi terhadap tugas
- Imbalan internal
- Eksternal
- Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dari definisi yang dikemukakan di atas, maka kesimpulan pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-

masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.<sup>24</sup>

## 2) Pengukuran Kinerja

Faktor yang terutama dalam mengukur suatu kinerja adalah analisis terhadap perilaku yang diperlukan untuk mencapai hasil yang telah disepakati, bukan penilaian terhadap kepribadian. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengukuran kinerja ini juga diteliti di beberapa organisasi di negara maju yang menemukan bahwa evaluasi kinerja tradisional cenderung memberikan *rating* secara subjektif terhadap kepribadian seseorang.<sup>25</sup>

Menurut Suryadi Prawiro sentono menyatakan bahwa ukuran-ukuran yang digunakan dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut:<sup>26</sup>

### a. Kualitas pekerjaan

Kualitas pekerjaan meliputi pemahaman dan penguasaan tugas, kebutuhan terhadap instruksi-instruksi pelaksanaan tugas, kemampuan dalam memecahkan masalah, ketelitian dalam tugas, efisiensi waktu, tenaga dan biaya dalam melaksanakan tugas, kemampuan dalam bekerja sendiri, tanggung jawab, kepemimpinan, kecakapan dalam menggunakan peralatan, kemampuan memperbaiki peralatan kerja.

### b. Kuantitas pekerjaan

Kuantitas pekerjaan meliputi kemampuan menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi yang ditugaskan.

---

<sup>24</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 96-97.

<sup>25</sup> Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005, hlm. 7

<sup>26</sup> Moheriono, *Ibid*, hlm. 124-125

c. Ketepatan waktu kerja

Ketepatan waktu kerja meliputi ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, ketepatan waktu dalam kehadiran, ketepatan waktu dalam istirahat, dan pulang kantor dan tingkat kehadiran.

d. Kerjasama dengan rekan kerja

Kerjasama dengan rekan kerja meliputi kemampuan bekerja sama didalam kelompok, kemampuan bekerja di luar kelompok, kemampuan menjalin komunikasi, dengan atasan dan kemampuan member bimbingan dan penjelasan karyawan lini.

### 3) Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja individu karyawan adalah sebagai berikut:<sup>27</sup>

- a. Pengetahuan atau wawasan mengenai perusahaan dan organisasi.
- b. Relasi dalam organisasi dan perusahaan.
- c. Reputasi dan catatan prestasi
- d. Kemampuan dan keahlian (pemikiran dan hubungannya dengan orang lain).
- e. Nilai- nilai pribadi.

### 4) Kinerja Menurut Islam

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau individu. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan individu. Oleh karena itu kinerja merupakan sasaran penentu dalam mencapai tujuan individu baik secara materiil maupun non materiil atau dengan kata lain untuk memenuhi kebutuhan secara jasmani maupun rohani dan memiliki nilai ibadah sehingga termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya karena selalu merasa diawasi oleh Allah SWT.

Firman Allah SWT dalam surat At-taubah: 105.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, Gema Insani, Jakarta, 2002, hlm. 210-211

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلٰى عَالَمٍ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ  
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*"Dan katakanlah: 'Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang Mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui, akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberikan-Nya kepada kamu, apa yang kamu kerjakan'." – (QS.9:105)*

Bekerja adalah bagian dari ibadah dan jihad jika bersikap konsisten terhadap peraturan Allah, suci niatnya dan tidak melupakan Allah. Menurut Islam, pada hakikatnya setiap muslim diminta untuk bekerja meskipun hasilnya belum dapat dimanfaatkan olehnya dan orang lain. Salah satu cara mendekatkan diri kepada Allah. Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:<sup>29</sup>

a. Tekun bekerja adalah kewajiban keagamaan

Islam tidak meminta penganutnya sekedar bekerja, tetapi juga meminta agar mereka bekerja dengan tekun dan baik. Dengan pengertian lain bekerja dengan tekun dan menyelesaikan dengan sempurna. Menurut Islam, tekun dalam bekerja merupakan suatu kewajiban dan perintah yang harus dilakukan oleh setiap muslim.

b. Tekun, ciri muslim yang taqwa

Seorang mukmin tidak merasa cukup dengan sekedar bekerja karena ia berkeyakinan bahwa Allah mengawasinya. Allah mewajibkan baginya sifat otqan dan ihsan dalam setiap perbuatan. Tujuan mulia yang dikejar setiap muslim dalam bekerja yaitu “keridhaan Allah”. Keridhaan Allah tidak akan didapatkan jika kita tidak melaksanakan tugas dengan tekun, sungguh-sungguh dan sempurna. Pekerja muslim mempunyai

<sup>28</sup> Kementrian Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Fokus Media, Bandung, 2011 hlm. 203

<sup>29</sup> Yusuf Qardawi, *Norma dan Etika Dalam Islam*, Gema Insani Press, Jakarta, 1997, hlm. 112-116

ambisi yang utama adalah mendapatkan ridho Allah. Dari ambisi yang mulia tersebut akan timbul sikap jujur, giat dan tekun.

c. Ketenangan jiwa dan istiqomah

Seorang mukmin akan menikmati kehidupan dengan ketenangan jiwa, kedamaian batin dan kelapangan dada dan seorang mukmin yang beriman selalu memperhatikan batasan – batasan Allah dan menjauhi segala macam larangan-Nya. Tidak diragukan ketenangan jiwa dan istiqomah mempunyai dampak positif dalam kinerja.

d. Nilai waktu bagi seorang mukmin

Mukmin adalah seorang yang paling menghargai nilai waktu. Waktu adalah nikmat yang harus disyukuri dan dipergunakan sebaik mungkin.

#### D. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung dan menjadi landasan dilakukannya penelitian ini diantaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Natalia Kosasih di Surabaya plaza hotel pada bulan September tahun 2007 tentang “*pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan: studi kasus departemen front office Surabaya plaza hotel*”. Dalam penelitian ini pada pengaruh langsung *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan namun berpengaruh tidak langsung. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif dan variabel dependent kinerja karyawan. Sedangkan perbedaannya penelitian tersebut menggunakan variabel tunggal  $X_1$  *knowledge management* dan penelitian yang saya lakukan menggunakan variabel  $X_1$  dan  $X_2$  yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Bobi T. Warouw di PT BTN cabang Manado pada bulan maret tahun 2014 tentang “*knowledge management terhadap kinerja operasional pada PT BTN (persero) TBK cabang manado*”. Dalam

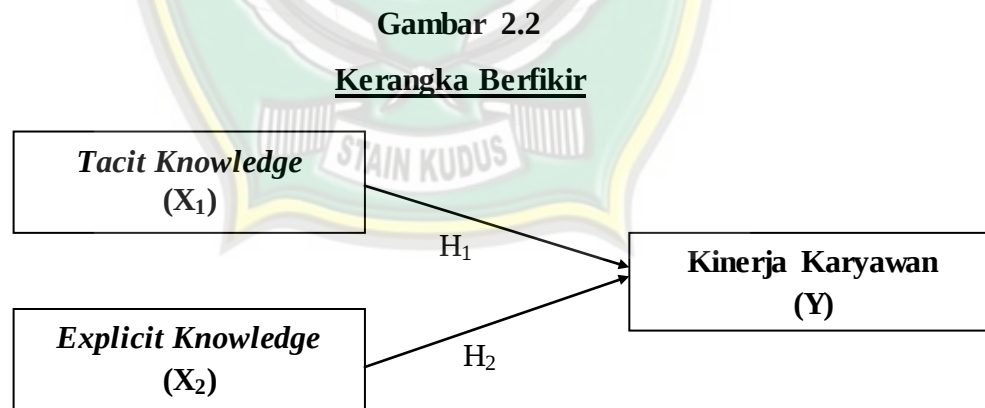
penelitian ini teknologi, *Job procedure* dan *personal knowledge* secara stimulant berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional PT BTN Manado. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaannya dalam penelitian ini menggunakan variabel independent tunggal *knowledge management* dan penelitian yang saya lakukan menggunakan variabel ganda yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Agustina Asih Rumanti di divisi *production planning control* PT X pada bulan april tahun 2011 tentang “*analisis model transfer tacit knowledge: studi kasus difisi production planning control PT. X*”. Faktor yang berpengaruh terhadap proses *tacit knowledge* adalah karakteristik sumber daya yang terdiri dari faktor motivasi, kemampuan mengajar dan keandalan. Karakteristik penerima yang terdiri dari faktor motivasi, daya serap, dan daya retensi. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif dan menggunakan variabel  $X_1$  *tacit knowledge*. Sedangkan perbedaannya adalah menggunakan variabel tunggal *tacit knowledge* dan penelitian yang saya lakukan menggunakan variabel ganda *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Chin-lin Huang tentang “*the influence of knowledge mangement implementation on organitational performance at Taiwan- listed integrated circuit companies*”. Dalam penelitian ini pelaksanaan *knowledge Manajement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi, modal intelektual memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan adalah penelitian tersebut menggunakan variabel tunggal  $X_1$  dan variabel dependent prestasi organisasi. Sedangkan penelitian yang saya lakukan menggunakan variabel ganda  $X_1$  dan  $X_2$  dengan variabel dependent kinerja karyawan.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Han Sulaiman di Universitas Indraprasta PGRI pada tahun 2015 tentang “*knowledge management system service center berbasis web*”. Dari hasil penelitian ini bahwa aplikasi pada *service center* dengan pendekatan SECI model dapat diterapkan dengan baik sebagai media *alternative*. Pada pengujian ini digunakan metode SOA (software quality assurance), *blackbox*, dan *path analyst*. Variabel-variabel yang digunakan adalah *Communicativeness*, *operability*, dan *training* yang digunakan sebagai patokan kelayakan sebuah sistem.

#### E. Kerangka Berfikir

Untuk lebih memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian secara utuh, maka perlu diuraikan suatu konsep berpikir dalam penelitian ini adalah *tacit knowledge* ( $X_1$ ) dan *explicit knowledge* ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) PT Wadja Karya Dunia Pati .



#### F. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat. Dikatakan jawaban sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris

yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dengan demikian, hipotesa merupakan dugaan sementara yang nantinya akan diuji dan dibuktikan kebenarannya melalui analisa data.<sup>30</sup>

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan hasil penemuan beberapa penelitian, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *tacit knowledge* terhadap kinerja karyawan PT Wadja Karya Dunia

Dari hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Agustina Asih Rumanti, “*Analisis Model Transfer Tacit Knowledge: Studi Kasus Divisi Production Planning Control PT X*”. Dalam penelitian ini faktor – faktor yang berpengaruh terhadap proses *transfer tacit knowledge* antar individu dalam satu divisi adalah kemampuan mengajar, sumber daya serap penerima, bukti dan kepercayaan. Berdasarkan penelitian tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Diduga terdapat pengaruh antara *tacit knowledge* terhadap kinerja karyawan PT Wadja Karya Dunia.

2. Pengaruh *explicit knowledge* terhadap kinerja karyawan PT Wadja Karya Dunia

Dari hasil penelitian sebelumnya oleh Natalia Kosasih. “*Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel*”. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge management* secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan, ada pengaruh yang signifikan antara *personal knowledge* terhadap *job procedure*, dan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah *technology*. Berdasarkan penelitian tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Diduga terdapat pengaruh antara *explicit knowledge* terhadap kinerja karyawan PT Wadja Karya Dunia.

---

<sup>30</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D)*, Alfabeta, Bandung, 2006, hlm. 96.