

## BAB II

### TINJAUAN KONSEPTUAL

#### 2.1 Knowledge Management

Menurut Barclay dan Murray (2002:149) *knowledge management* memberikan pengertian yang dimana pengetahuan seseorang diterapkan melalui kegiatan yang dituju dengan berlandaskan ilmu dan menerapkan dalam pencapaian perusahaan. *knowledge management* sebagai suatu aktivitas bisnis yang mempunyai dua aspek penting, yaitu (1) memperlakukan komponen pengetahuan dalam aktivitas-aktivitas bisnis yang direfleksikan dalam strategi, kebijakan, dan berbagai praktek perusahaan secara keseluruhan; dan (2) membuat suatu hubungan langsung antara aset intelektual perusahaan baik yang eksplisit maupun tacit untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Tobbing (2007:25) mengemukakan tahapan yang termasuk dalam sebuah *knowledge management* termasuk dalam tahapan *knowledge retention*, *knowledge creation*, *knowledge utilitazion*, dan *knowledge sharing*. Dalam melakukan sebuah pencapaian perusahaan diperlukan adanya kegiatan yang dapat membangun budaya *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan). Setiarso (2007:25) mengatakan bahwa suatu sikap yang ada pada sebuah karyawan yaitu termasuk *knowledge sharing* dan dengan hal itu dapat menyebabkan suatu kegiatan proses belajar, budaya belajar dan mengarahkan mereka dalam menghasilkan kinerja karyawan yang unggul. Menurut Sangkala (2007:206) manajemen pengetahuan memiliki 3 faktor yang mempengaruhi, yaitu:

### 1. Kondisi sosial

Manajemen pengetahuan dipengaruhi faktor manusia dimana manusia berfokus untuk saling memicu manusia lainnya untuk melakukan sesuatu, tingkat kemungkinan keterampilan yang dimiliki karyawan serta peran seorang karyawan diterapkan dalam organisasi.

### 2. Kondisi organisasi

Kondisi organisasi mempengaruhi pembelajaran karena dengan adanya pembelajaran suatu organisasi melahirkan pengetahuan-pengetahuan yang bersifat baru. Organisasi yang menerapkan organisasi pembelajaran maka tingkat kapasitas serta adaptabilitas akan meningkat dan diperbaiki secara tidak langsung.

### 3. Kondisi teknologi

Keberadaan teknologi informasi adalah sarana yang digunakan sebagai penghubung antara satu pihak lainnya untuk saling berbagi serta menciptakan pengetahuan. Teknologi informasi dan komunikasi merupakan media penyimpan pengetahuan yang mampu membantu proses menciptakan sarana berbagi pengetahuan.

Dilema ini memunculkan pengetahuan *idiosyncratic* yang merupakan kolaborasi dari pengetahuan tacit dan eksplisit (Jassimuddin 2005). Pengetahuan *idiosyncratic* memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan pengetahuan tacit dan eksplisit sekaligus mengurangi resiko dari keduanya (Jassimuddin 2005). Pengetahuan dalam bentuk *idiosyncratic* memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan secara lebih mudah dan aman dari resiko diimitasi oleh kompetitor. Pengetahuan dalam bentuk *idiosyncratic* memungkinkan transfer pengetahuan

secara eksplisit, namun tidak bisa dipahami secara utuh oleh orang di luar perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh komponen tacit yang melekat di dalam budaya perusahaan yang hanya bisa diakses oleh anggota internal (Jassimuddin 2005).

### **2.1.1 Tacit Knowledge**

Menurut Nonaka (1994), pengetahuan *tacit* adalah berakar dalam tindakan, komitmen, dan keterlibatan dalam konteks tertentu. yang “berdiam” dalam kesadaran yang komprehensif dan pikiran manusia dan tubuh. Pengetahuan *tacit* merupakan pengetahuan yang ada di dalam pikiran setiap individu sesuai dengan pemahaman, keahlian, dan pengalaman seseorang. Seperti kata Polanyi dalam Nonaka (1994), kita bisa tahu lebih dari yang kita bisa katakan. Pengetahuan tacit merupakan pengetahuan yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan, karena berada di dalam benak masing – masing orang. Pengetahuan yang ada dalam diri seseorang, tampak seperti sebuah gunung es. Berdasarkan pengertiannya, maka pengetahuan *tacit* dapat dikategorikan sebagai pengetahuan personal.

### **2.1.2 Pengetahuan Eksplisit**

Nonaka (1994), mengatakan pengetahuan eksplisit diskrit atau digital. Hal ini ditangkap di catatan masa lalu seperti perpustakaan, arsip, dan *database* dan dinilai secara berurutan. Alavi (2001) mengungkapkan, eksplisit dimensi pengetahuan (selanjutnya disebut sebagai pengetahuan eksplisit) diartikulasikan, dikodifikasi, dan dikomunikasikan dalam bentuk simbolik dan/atau bahasa alami.

Menurut Beijerse (2000), pengetahuan eksplisit ditandai, menurut berbagai penelitian, dengan kemampuannya untuk dinyatakan sebagai kata atau nomor, dalam bentuk data tercetak, formula ilmiah, manual, file komputer, dokumen, paten, dan prosedur standar atau titik awal universal yang dapat dengan mudah ditransfer dan disebar.

## **2.2 Kapabilitas Inovasi Individu**

Usswanitchakit (2007) dalam Satria (2020), mengartikan *individual innovation capability* sebagai kemampuan untuk mengembangkan sesuatu hal yang baru yang belum ada sebelumnya dengan menerapkan proses-proses teknologi yang lebih tepat dalam mengembangkan Sesuatu hal yang baru agar tidak pula dilakukan oleh pesaing. Sedangkan menurut Aulawi (2009) *individual innovation capability* dapat diartikan sebagai pola karakteristik kepribadian yang mengukur kesediaan individu untuk berubah, kemudian pola prespektif perilaku yang berfokus pada penegmbangan ide – ide yang langka yang diaktualisasikan melalui perilaku dan pola prespektif output yaitu didasarkan hasil akhir individu dalam menghasilkan sesuatu yang baru. Jadi dapat disimpulkan bahwa *individual innovation capability* adalah serangkaian prosese penemuan hal baru yang belum ada sebelumnya melalui pola kepribadian,perilaku dan hasil akhir guna mengembangkan suatu hal yang tidak dapat dilakukan oleh pesaing.

Menurut Jong dalam Novian (2018), *individual innovation capability* memiliki 3 indikator sebagai berikut:

- 1) Karakteristik kepribadian, merupakan keseluruhan cara seseorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain dan paling sering dideskripsikan dalam istilah sifat yang bisa diukur yang ditunjukkan oleh seseorang.
- 2) Perilaku individu, merupakan suatu perilaku individu dalam melakukan sesuatu atau cara seseorang bertindak terhadap suatu kegiatan dengan menggunakan ketrampilan yang dimiliki.
- 3) Output, merupakan sesuatu yang diperoleh dari suatu aktivitas atau sesuatu yang dihadapi dari usaha yang dilakukan.

### **2.3 Kinerja Karyawan**

Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda. Selain itu, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Menurut Mondy dalam Desi (2017), kriteria (standar) kinerja yang paling umum adalah sifat-sifat karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif adalah dasar untuk beberapa evaluasi.

- a. Perilaku, ketika tugas seseorang sulit ditentukan, organisasi bisa mengevaluasi perilaku atau kompetensi orang tersebut yang berhubungan dengan tugasnya.

b. Kompetensi, meliputi sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang bisa bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis.

c. Pencapaian tujuan, aspek penilaian karyawan ini harus menjadi unsur yang paling positif dalam keseluruhan proses dan membantu karyawan untuk fokus pada perilaku yang akan menghasilkan hasil-hasil positif bagi semua yang berkepentingan.

d. Potensi perbaikan, perusahaan-perusahaan harus berfokus pada masa depan, memasukkan perilaku-perilaku dan hasil-hasil yang diperlukan untuk mengembangkan karyawan dan dalam proses tersebut dapat mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja dibutuhkan indikator-indikator yang akan menjadi alat dalam pengukuran kinerja tersebut. Bangun (2012) dalam penelitian Novian (2018), mengemukakan suatu pekerjaan dapat diukur melalui:

1) Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan menunjukkan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan. Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan karyawan akan dibandingkan dengan standar atau jumlah yang diselesaikan pada periode sebelumnya.

2) Kualitas pekerjaan

Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakan sesuai ketentuan. Karyawan

memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

### 3) Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lain.

### 4) Kehadiran

Suatu pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

### 5) Kemampuan kerja sama

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang telah dilakukan dan menjadi acuan dalam melakukan penelitian ini dengan variabel dependen dan independen yang berhubungan.

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

<b>Penelitian dan Judul Penelitian</b>	<b>Variabel yang diteliti</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil atau Temuan Penelitian</b>
Novian Setyaji Saputro dan Yuniadi Mayowan (2018)	Knowledge Sharing (X1) Individual Innovation Capability (Y1)	Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan ( <i>explanatory research</i> ) dengan pendekatan	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>Knowledge Sharing (X1)</i> memiliki

	<p>Kinerja Karyawan (Y2)</p>	<p>kuantitatif. Penelitian dilakukan pada karyawan Rumah Opa Kitchen and Lounge yang berada di Jalan Welirang Nomor 41A, Klojen, Malang.. Didapat sampel 40 orang responden dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan analisis jalur.</p>	<p>pengaruh secara langsung terhadap <i>Individual Innovation Capability</i> (Y1). karena memiliki nilai probalitas <math>(0,000) &lt; 0,05</math> yang berarti ada pengaruh yang signifikan</p> <p>2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>Knowledge Sharing</i> (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y2) karena memiliki nilai probalitas <math>(0,001) &lt; 0,05</math> yang berarti ada pengaruh yang signifikan.</p> <p>3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>Individual Innovation Capability</i> (Y1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y2) karena memiliki nilai probalitas <math>(0,000) &lt; 0,05</math> yang berarti ada</p>
--	------------------------------	---	---



			<p>pengaruh yang signifikan.</p> <p>4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>Knowledge Sharing</i> (X1) berpengaruh signifikan parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui <i>Individual Innovation Capability</i> (Y1).</p>
<p>Satria Avianda Nurcahyo dan Tri Wikaningrum (2020)</p> <p>PERAN <i>KNOWLEDGE SHARING, LEARNING ORGANIZATION</i> DAN <i>INDIVIDUAL INNOVATION CAPABILITY</i> TERHADAP KINERJA KARYAWAN</p>	<p>Learning Organization (X)</p> <p>Knowledge Sharing (Y1)</p> <p>Individual Innovation Capability (Y2)</p> <p>Kinerja Karyawan (Y3)</p>	<p>Teknik penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik <i>purposive sampling</i> dimana cara penarikan sampel dalam memilih subjek berdasarkan kriteria yang telah peneliti tentukan berdasarkan tujuan penelitian. Kriterianya adalah karyawan tetap, yang memiliki masa kerja minimal satu tahun dan karyawan yang mengumpulkan kredit point untuk kenaikan pangkat sebagai aparatur sipil negara (fungsional khusus). Jadi berdasarkan hasil perhitungan rumus Slovin, maka</p>	<p><i>Knowledge Sharing</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>Individual Innovation Capability</i>. <i>Individual Innovation Capability</i> mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan fungsional di BPTP Jawa Tengah. <i>Learning Organization</i> memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap</p>

		jumlah sampel minimal yang perlu diambil dalam penelitian ini adalah karyawan bagian fungsional khusus BPTP Jawa Tengah sebesar 50 responden.	peningkatan kinerja karyawan fungsional BPTP Jawa Tengah. <i>Learning Organization</i> memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap peningkatan <i>Individual Innovation Capability</i> karyawan fungsional BPTP Jawa Tengah. <i>Learning Organization</i> memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap peningkatan <i>Knowledge Sharing</i> karyawan fungsional
Desi Putri Wijayanti dan Didi Sundiman, 2017 PENGARUH <i>KNOWLEDGE MANAGEMENT</i> TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI EMPIRIS PADA PT. SMS KABUPATEN KOTAWARINGIN TIMUR)	Pengetahuan Personal (X1) Prosedur Kerja (X2) Teknologi (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif yaitu penelitian tentang data yang dikumpulkan dan dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang bertujuan untuk menguraikan atau menggambarkan tentang sifat-sifat dari suatu keadaan atau objek	Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda bisa disimpulkan bahwa dari tiga variabel yaitu variabel pengetahuan personal, prosedur kerja dan teknologi merupakan variabel independen yang terdapat

		<p>penelitian yang dilakukan melalui pengumpulan data dan analisis data kuantitatif serta pengujian hipotesis.</p> <p>Teknik sampling yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah <i>probability sampling</i> yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik <i>probability sampling</i> yang digunakan penulis adalah <i>simple random sampling</i>, yaitu teknik pengambilan sampel dari populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah sebagian dari karyawan di PT. SMS, yaitu sejumlah 60 orang.</p>	<p>dalam penelitian ini. Dimana pengetahuan personal menjadi variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu hal tersebut didukung dengan adanya nilai koefisiensi korelasi (<math>R^2</math>) sebesar 0.362 atau 36.2% yang menunjukkan adanya korelasi yang sangat kuat dari hubungan pengetahuan personal (<math>X_1</math>), prosedur kerja (<math>X_2</math>) dan prosedur kerja(<math>X_3</math>) terhadap kinerja karyawan, sedangkan 63.8% terdapat di variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.</p>
--	--	--	--

<p>Yunita Lidya Kandou, Victor P.K. Lengkong dan Greis Sendow (2016)</p> <p>PENGARUH <i>KNOWLEDGE</i> <i>MANAGEMENT</i>, <i>SKILL</i> DAN <i>ATTITUDE</i> TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. BANK SULUTGO KANTOR PUSAT DI MANADO)</p>	<p>Knowledge Management (X1)</p> <p>Skill (X2)</p> <p>Attitude (X3)</p> <p>Kinerja Karyawan (Y)</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei dengan mengumpulkan sejumlah data primer. Metode survei (Cooper and Emory, 2007) adalah metode komunikasi yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data dari sumber primer dengan mengajukan pertanyaan pada orang-orang dan merekam jawabannya untuk dianalisis. Penelitian ini merupakan penelitian pemasaran yaitu aplikasi dari metode ilmiah dalam pencarian kebenaran tentang fenomena pemasaran (Zikmund dan Babin, 2011) Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Bank SulutGo Kantor Pusat di jl. Sam Ratulangi Manado, sebanyak 298 responden (Data Bank SulutGo, 2015). Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik</p>	<p>1. <i>Knowledge Management</i>, <i>Skill</i>, dan <i>Attitude</i> secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank SulutGo Manado.</p> <p>2. <i>Knowledge Management</i> secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank SulutGo Manado.</p> <p>3. <i>Skill</i> secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank SulutGo Manado.</p> <p>4. <i>Attitude</i> secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank SulutGo Manado.</p>
--	---	---	---

		yang dimiliki oleh populasi tersebut.	
--	--	---------------------------------------	--

## 2.5 Hipotesis

### 2.5.1 *Knowledge Management* terhadap kinerja karyawan di perusahaan Niagahoster.

Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. Menurut Barclay dan Murray (2002:149) *knowledge management* sebagai suatu aktivitas bisnis yang mempunyai dua aspek penting, yaitu (1) memperlakukan komponen pengetahuan dalam aktivitas-aktivitas bisnis yang direfleksikan dalam strategi, kebijakan, dan berbagai praktek perusahaan secara keseluruhan; dan (2) membuat suatu hubungan langsung antara aset intelektual perusahaan baik yang eksplisit maupun tacit untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana *knowledge management* berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan. Maka akan diuji pengaruh dari *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dengan hipotesis sebagai berikut :

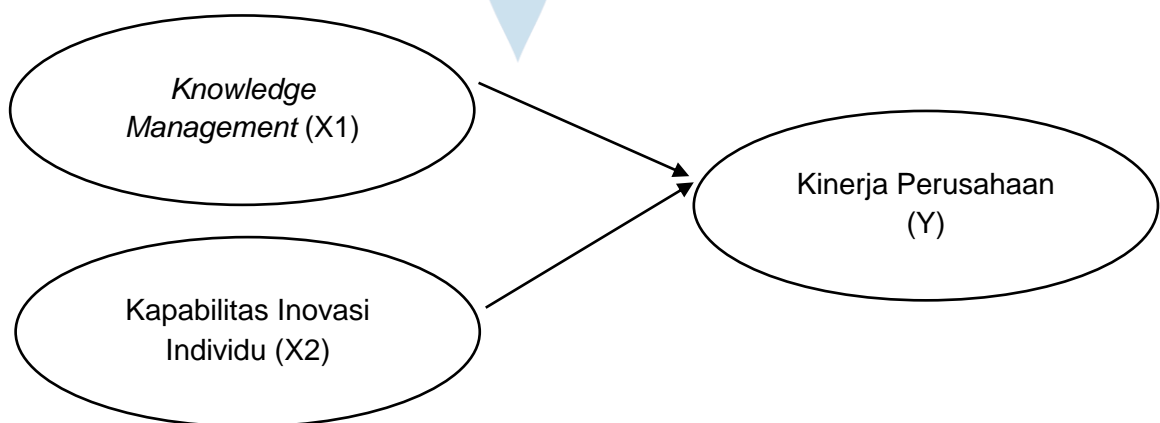
H1 : *Knowledge Management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan Niagahoster.

## 2.5.2 Kapabilitas Inovasi Individu terhadap kinerja karyawan di perusahaan Niagahoster.

Karakteristik kepribadian, merupakan keseluruhan cara seseorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain dan paling sering dideskripsikan dalam sifat yang biasa diukur yang ditunjukkan oleh seseorang. Perilaku individu yaitu suatu perilaku tentang cara bertindak terhadap suatu kegiatan dengan menggunakan keterampilan inovasi individu tersebut Jong dalam Novian (2018). Maka akan diuji pengaruh dari variable Kapabilitas inovasi individu terhadap kinerja perusahaan dengan hipotesis sebagai berikut :

H2 : Kapabilitas Inovasi Individu berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di perusahaan Niagahoster.

## 2.6 Model Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian