

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang konsep dengan pernyataan yang dibuat dengan sistematis, penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam pembuatan skripsi seperti definisi knowledge management, tacit, kinerja organisasi, dan pengaruh manajemen pengetahuan tacit terhadap kinerja perusahaan.

2.1. Manajemen Pengetahuan Tacit

Pengetahuan telah dianggap sebagai aset, sumber daya dan nilai berharga bagi perusahaan untuk berkembang dan mampu bersaing secara kompetitif di kehidupan yang semakin modern ini. Banyak masyarakat yang tidak tahu perbedaan pengetahuan, data, dan juga informasi, padahal ada beberapa perbedaan signifikan antara informasi, pengetahuan, dan data. Menurut Daniels (2009) dalam Warnar (2012) data merupakan angka, gambar, simbol yang tidak memiliki arti. Seperti contohnya: 40 derajat, 20 tahun, Sabtu, 3 anak (Verburg, 2010 dalam Warmar, 2012). Fakta ini di sajikan dengan cara objektif. Jika data ditambahkan makna, maka data tersebut menjadi informasi (Prusak, 1998 dalam Warmar, 2012). Contohnya seperti pada hari Sabtu perusahaan ini akan ditutup. Pengetahuan merupakan level tinggi dari sebuah pemahaman, sehingga pengetahuan yang merupakan penilaian atau intuisi individu untuk memahami informasi sehingga selanjutnya individu tersebut dapat bertindak sesuai prinsip (Callahan, 2006; Fetanat dan Naghian, 2010 dalam Warmar, 2012).

Menurut Plato dalam (1995) yang merupakan seorang filsuf barat, pengetahuan merupakan keyakinan sejati yang dibenarkan atau dalam bahasa inggris "*justified true belief*". Merriam-Webster (2011) dalam Warnar (2012) menjelaskan bahwa pengetahuan menjadi fakta diperoleh melalui pengalaman atau pemahaman tentang ilmu pengetahuan, seni, atau teknik. Menurut Harlow (2008) dalam penelitian yang dilakukan Muthuveloo, et al (2017) memaparkan bahwa manajemen pengetahuan merupakan proses penentuan informasi internal apa saja yang dapat dipakai untuk menguntungkan suatu perusahaan dan harus memastikan bahwa informasi tersebut mudah tersedia bagi yang membutuhkannya, atau dapat dikatakan penggunaan sistem yang efektif untuk mengumpulkan, menggunakan, serta menggunakan kembali pengetahuan dalam perusahaan.

Manajemen pengetahuan dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi, memilih serta mentransfer informasi dan pengalaman pribadi yang penting dan merupakan bagian utama dari sebuah perusahaan (Mattew et al., 2010). Manajemen pengetahuan merupakan aktivitas bisnis yang berdasar pada aspek seperti mengelola komponen pengetahuan dari aktivitas-aktivitas bisnis yang merupakan suatu bentuk perhatian yang menjadi strategi, kebijakan, dan praktik di semua tingkatan dalam organisasi serta buat hubungan langsung antara aset intelektual organisasi, baik secara implisit (praktis) maupun eksplisit (terdokumentasi), dan menghasilkan bisnis yang positif (Barclay dan Murray, 1997 dalam Indarti *et al.*, 2014). Selain itu manajemen pengetahuan dapat diartikan sebagai sebuah proses dan kegiatan

yang dapat membantu perusahaan dalam menghasilkan, menemukan, mengatur, menggunakan serta menyebarkan pengetahuan kepada setiap individu yang bekerja di dalam perusahaan tersebut serta dapat mengubah informasi dari pengalaman yang dimiliki untuk pengambilan keputusan dan perencanaan yang semakin strategis (Al-Ti, 2016).

Pengetahuan dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu pengetahuan tacit dan eksplisit (Polanyi, 1966). Pengetahuan tacit yaitu, pengetahuan yang sifatnya pribadi atau pengetahuan yang terjadi menurut pemahaman, keahlian, pengalaman sendiri. Pengetahuan tacit memiliki konteks yang spesifik sehingga membuat tacit sulit untuk dirumuskan dan dikomunikasikan dari satu orang terhadap satu orang, maupun dari satu orang ke kelompok orang lainnya. Sedangkan pengetahuan eksplisit merupakan suatu pengetahuan yang ter kodifikasi atau sudah tersusun, pencatatan yang dihasilkan dalam bentuk pembakuan, namun berbeda halnya dengan tacit, eksplisit dapat disampaikan dengan bahasa yang formal dan sistematis (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Berbagi pengetahuan dengan cara tacit dari generasi sebelumnya ke generasi berikutnya tentu bukan hal yang mudah, itu karena sifat pengetahuan tacit yaitu susah untuk di komunikasikan, kemudian pengetahuan tersebut berada di isi kepala atau pikiran individu tersebut dan hanya bisa mengandalkan mereka untuk berbagi atau justru akan membiarkan pengetahuan tersebut pergi terbawa begitu saja. Sehingga kerap kali hal tersebut yang menjadi tantangan yang harus di hadapi (Egbu *et al.*, 2005). Dengan begitu manajemen pengetahuan adalah salah satu alat manajemen yang dapat dipakai untuk

mencapai tujuan dari sebuah organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu untuk menciptakan kinerja yang baik dari organisasi (Megantoro *et al.*, 2014).

2.1.1. Empat Mode Perubahan Bentuk Pengetahuan

Pengetahuan dapat diciptakan melalui interaksi. Terdapat empat mode perubahan bentuk pengetahuan, yang pertama yaitu dari pengetahuan tacit ke pengetahuan tacit atau yang disebut dengan *socialization* (sosialisasi). Kemudian yang kedua dari pengetahuan tacit ke pengetahuan eksplisit atau yang disebut dengan *externalization* (eksternalisasi). Ketiga yaitu dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan eksplisit, yang disebut *combination* (kombonasi), dan yang keempat perubahan dari eksplisit ke tacit, dan biasa disebut *internalization* (internalisasi) (Nonaka *et al.*, 1995).

	Pengetahuan tacit	Ke	Pengetahuan eksplisit
Pengetahuan tacit	Sosialisasi		Eksternalisasi
Dari			
Pengetahuan eksplisit	Internalisasi		Kombinasi

Gambar2. 1 Empat Mode Perubahan Bentuk Pengetahuan

(Sumber : Nonaka dan Takeuchi, 1995)

- Sosialisasi: dari tacit ke tacit

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), sosialisasi merupakan proses dari berbagi pengalaman (*sharing experience*) terhadap individu lain seperti berbagi kemampuan keterampilan. Agar pengetahuan tacit berkembang, perlu adanya pengalaman atau praktik. Tanpa adanya pengalaman atau praktik yang disebarkan maka pengetahuan tersebut sukar untuk mempengaruhi orang lain. Kegiatan sosialisasi seperti diskusi, berbagi pengalaman bahkan cerita.

- Eksternalisasi: dari tacit ke eksplisit

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), eksternalisasi adalah proses sambungan diantara dua bagian, yaitu dari tacit ke eksplisit umumnya berbentuk tulisan seperti hipotesis, konsep, atau analogi. Menurut (Emig, 1983 dalam Nonaka dan Takeuchi, 1995) bentuk kegiatan yang mengubah pengetahuan tacit ke eksplisit salah satunya yaitu menulis. Dengan adanya proses eksternalisasi ini maka membantu mengubah pengetahuan tacit yang dimiliki oleh individu kedalam bentuk eksplisit, sehingga dengan mudah untuk dipahami oleh individu lain (Nonaka dan Takeuchi, 1995).

- Kombinasi: dari eksplisit ke eksplisit

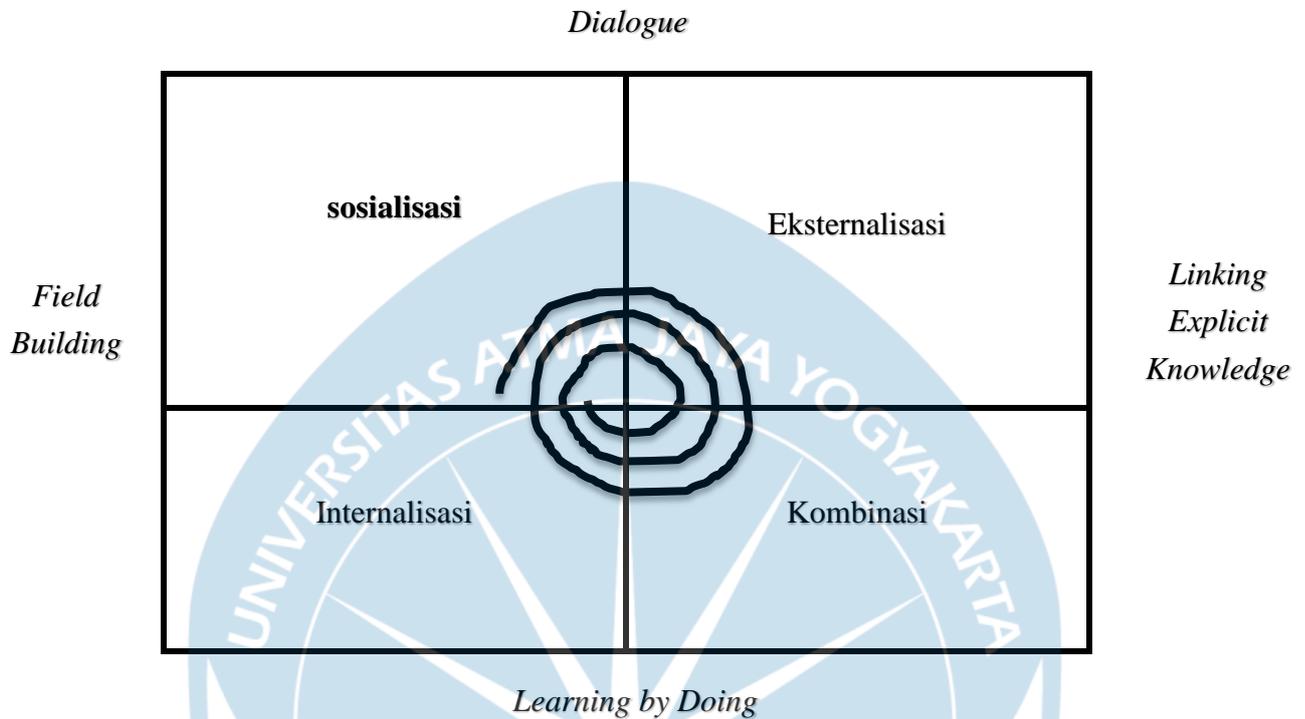
Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), kombinasi merupakan proses membagi dan menyusun konsep menjadi sebuah

pengetahuan sistem. Dalam perubahan pengetahuan ini perlu kombinasi dari pengetahuan eksplisit yang berbeda-beda. Pengetahuan individu dikombinasi dengan pengetahuan seperti dokumen, pertemuan, atau melalui percakapan telepon.

- Internalisasi: dari eksplisit ke tacit

Menurut Nonaka dan Takechi (1995), internalisasi adalah sebuah proses untuk mewujudkan dari pengetahuan eksplisit ke pengetahuan tacit. Internalisasi sangat dekat kaitannya dengan "*learning by doing*". Jika pengetahuan eksplisit diubah menjadi pengetahuan tacit akan sangat mudah untuk di jelaskan, diutarakan dan diungkapkan dengan kata-kata menjadi dokumen atau cerita. Dengan dokumen sangat membantu individual untuk menyerap pengalaman mereka sehingga dapat membantu memperkaya pengetahuan mereka.

2.1.2. Spiral Pengetahuan



Gambar2. 2 Spiral Pengetahuan
(Sumber: Nonaka dan Takeuchi, 1995)

Menurut Wahono (2003) *knowledge spiral* atau yang sering disebut spiralisasi konsepnya bahwa dalam siklus perjalanan hidup, agar pengetahuan semakin bermanfaat maka harus melewati fase, yang dimana pengetahuan tersebut mengalami proses yang jika digambarkan menjadi bentuk spiral, dan proses itu disebut dengan SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization). Tujuan dari sosialisasi yaitu untuk berbagi pengetahuan tacit, namun tacit merupakan bentuk penciptaan pengetahuan yang terbatas, kecuali pengetahuan yang dibagikan diubah menjadi eksplisit, sehingga pengetahuan tidak dapat dengan mudah dimanfaatkan oleh organisasi

secara keseluruhan. Kemudian, kombinasi dari beberapa informasi eksplisit yang terpisah ke dalam seperti, pengawas di bagian keuangan perusahaan mengumpulkan informasi dari seluruh perusahaan dan menyatukannya dalam laporan keuangan, tentu tidak benar-benar memperluas basis pengetahuan organisasi yang ada. Tetapi ketika pengetahuan tacit dan eksplisit berinteraksi atau saling bekerja, maka muncul sebuah inovasi (Nonaka & Takeuchi, 1995).

- Mode sosialisasi

Mode sosialisasi menurut Nonaka & Takeuchi (1995) yaitu dimulai dengan membangun "bidang" interaksi. Bidang ini sebagai tempat berbagi pengalaman anggota. Kemudian sosialisasi akan berputar ke eksternalisasi, yang dimana semakin sukses kita menjalani proses untuk mendapat pengetahuan tacit yang baru, maka pengetahuan eksplisit yang berhasil kita produksi pada proses eksternalisasi juga semakin banyak (Nonaka & Takeuchi, 1995).

- Mode eksternalisasi

Mode ini dimulai dengan dialog atau refleksi kolektif yang bermakna, di mana menggunakan perumpamaan atau analogi yang sesuai untuk membantu anggota tim untuk memformulasikan pengetahuan yang tersembunyi dan yang sukar untuk mengkomunikasikannya (Nonaka & Takeuchi, 1995).

- Mode kombinasi

Nonaka & Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa mode ini dipicu oleh jaringan pengetahuan eksplisit yang baru dengan pengetahuan eksplisit yang ada dari bagian lain suatu organisasi. Sehingga pengetahuan bermanfaat seperti menjadi produk, layanan, atau sistem manajerial yang baru.

- Mode internalisasi

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), mode ini bisa dibidang “learning by doing”. Pengetahuan eksplisit sebagai inspirasi munculnya pengetahuan tacit. Dengan acuan atau rekomendasi dari buku yang ada, maka individu akan menemukan pengalaman serta pemahaman yang baru

2.1.3. Empat Mode Pembuatan Pengetahuan

Pengetahuan tacit ke Pengetahuan eksplisit

Pengetahuan tacit Dari Pengetahuan eksplisit	(Sosialisasi) Pengetahuan yang Bersimpati	(Eksternalisasi) Pengetahuan Konseptual
	(Internalisasi) Pengetahuan Operasional	(Kombinasi) Pengetahuan Sistemik

Gambar2. 3 Empat Mode Pembuatan Pengetahuan

Sumber : Nonaka dan Takeuchi, 1995

Nonaka & Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa, sosialisasi merupakan proses pengalaman yang disebut pengetahuan yang bersimpati. Disebut demikian karena pada saat kegiatan berbagi pengalaman akan menciptakan pengetahuan tacit, seperti contohnya model mental dan juga keterampilan teknis. Seperti perusahaan listrik Matsushita contohnya, yang mana ingin mengembangkan mesin otomatis pembuat roti rumahan, namun mereka mendapat kendala dalam mekanisme pengadukan adonan. Kemudian seorang kepala pengembangan perangkat lunak dan beberapa insinyur mengajukan diri untuk magang kepada kepala pembuat roti hotel di Osaka. Setelah magang akhirnya mereka mengetahui cara membuat adonan roti yang enak, yaitu dengan merenggangkan dan memelintir adonan. Dengan begitu ia mensosialisasikan pengetahuan yang didapatnya secara diam-diam selama ia magang dengan cara observasi, meniru, dan praktik langsung.

Eksternalisasi, Nonaka dan Takeuchi (1995) menjabarkan bahwa eksternalisasi merupakan proses pengetahuan tacit yang diubah ke dalam pengetahuan eksplisit. Eksternalisasi menghasilkan pengetahuan konseptual. Perpindahan dari tacit ke eksplisit biasanya dipicu dengan dialog. Contoh kasusnya seperti Honda. Riroo dan timnya dalam mengembangkan produk mobilnya menggunakan metafora (tidak arti sesungguhnya) yaitu evolusi mobil. Mereka memandang mobil sebagai organisme, kemudian mereka mengalokasikan mesin pada ruang yang

lebih sempit dan penumpang untuk ruang yang lebih besar. lalu muncul ide mobil pendek dan tinggi atau “anak jangkung” melalui analogi (persesuaian) memaksimalkan ruang penumpang dan meminimalkan ruang pada mesin, sehingga menghasilkan Honda City.

Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa kombinasi merupakan proses pengetahuan yang menghasilkan pengetahuan sistematis, contohnya konsep atau pengetahuan yang baru. Kraft General Foods merupakan produsen susu serta makanan olahan, yang mana menggunakan *Point Of Sales* (POS) tidak hanya diperuntukkan mencari apa yang laku maupun yang tidak laku namun juga bisa untuk mencari cara baru untuk menjual dengan sistem penjualan baru. Akhirnya dengan metode kombinasi berkembanglah program yang dapat memberikan rekomendasi berdasarkan analisis data yang dikumpulkan yaitu melakukan promosi terhadap penjualannya.

Internalisasi, Nonaka dan Takeuchin (1995) menjelaskan bahwa internalisasi merupakan proses *learning by doing* yang menghasilkan pengetahuan operasional mengenai manajemen proyek, proses produksi, penggunaan produk baru, serta mengimplementasikan kebijakan. Contohnya seperti pada Matsushita yang meluncurkan kebijakan untuk waktu kerja tahunan menjadi 1.800 jam. Kebijakan ini bukan untuk mengurangi biaya, melainkan untuk meningkatkan kreativitas dan menginovasikan pola pikir pada setiap individu. Riroo meminta setiap departemen untuk belajar melalui kebijakan tersebut

selama satu bulan atau 150 jam. Konsep eksplisit dari mengurangi waktu kerja tahunan menjadi 1.800 jam di hayati dengan pengalaman satu bulan. Pengalaman ini sangat penting bagi internal.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam bukunya yang berjudul *The Knowledge Creating Company*, pengetahuan yang bersimpati tentang harapan konsumen dapat menjadi suatu pengetahuan eksplisit yang berkonsep mengenai ide akan suatu produk baru dengan cara sosialisasi dan eksternalisasi. Dari pengetahuan konseptual dapat menjadi pedoman terciptanya pengetahuan yang sistemik yaitu melalui kombinasi. Contohnya konsep produk baru. Teknologi yang baru dikembangkan dan yang sudah ada digabungkan untuk dijadikan model. Pengetahuan sistemik digunakan sebagai percobaan terhadap produk baru, sehingga berubah menjadi pengetahuan operasional untuk memproduksi secara massal suatu produk melalui internalisasi. Kemudian pengetahuan operasional berdasarkan pengalaman sering kali menciptakan pengetahuan. Contohnya, dari pengalaman ketika menciptakan produk baru, dari situ ada perbaikan produk dan pengembangan inovasi.

2.1.4. Transfer Pengetahuan

Menurut Szulanski (1996) dalam Kusuma (2015) menyatakan bahwa transfer pengetahuan merupakan sebuah proses pertukaran pengetahuan si sumber pengetahuan dengan si penerima

pengetahuan, dan dipengaruhi oleh karakteristik dari setiap orang yang ada didalamnya. Transfer pengetahuan

juga dapat dikatakan sebagai pembelajaran yang diwakilkan, karena sebagai pembelajaran tidak langsung yang mana pengalaman di dapat orang lain (Argote, 2016).

Tabel 2. 1 Empat fase transfer pengetahuan

	Konten	Tugas	Metode Pembelajaran	Level intensitas pada proses
Fase 1	‘Tahu-apa’ ‘Tahu- bagaimana’	Pembelajaran rutin	Praktik langsung	Intens pada fase awal
Fase 2	‘Tahu- mengapa’	Terbiasa pada kewajiban	Sosialisasi	Terus menerus dan tacit, menjadi eksplisit seiring berjalan proses
Fase 3	‘Tahu-siapa’	Membangun jaringan	Mengenali orang-orang	Intensi bertumbuh seiring proses
Fase 4	‘Tahu- bagaimana’	Transfer pengetahuan berdasarkan kemampuan	Praktik langsung	Intensi tumbuh pada fase akhir

(Sumber: Varamaki, et al, 2003)

Fase pertama dimulai dengan mempelajari pekerjaan rutin, sering melaksanakan tugas-tugas yang tidak menantang dan hanya mempelajari hal-hal yang umum, namun tetap “memfilter” bisnis secara mendalam. Fase kedua penerus mulai mengajukan

pertanyaan untuk mengaktifkan pengembangan citra organisasi. Fase ketiga mengenal orang-orang yang terlibat di dalam bisnis, baik dari luar maupun dari dalam perusahaan, namun butuh jangka waktu lama untuk mengenal. Fase yang terakhir adalah 'bagaimana', fase terakhir ini yang akan diadopsi oleh penerus. Kemampuan serta pengetahuan yang ditransfer dikembangkan dan perlu pengawasan cepat. Perusahaan telah berubah ke tahap baru dalam hal identitas dan citra, serta keterbukaan tetap ada untuk beberapa waktu sebelum berubah menjadi memori organisasi yang baru (Varamaki, et al, 2003).

2.2. Kinerja Organisasi

Kompetitifnya suatu organisasi akan menentukan apakah organisasi tersebut mempunyai kinerja yang baik atau buruk. Kinerja organisasi tidak bisa di abaikan untuk membuat formula atau strategi bisnis. Kinerja organisasi tidak dapat di abaikan apalagi untuk kelangsungan hidup organisasi secara berkelanjutan dilingkungan yang saat ini kompetitif. Kinerja organisasi mencakup kinerja *non financial* dan *financial*. Kinerja *financial* seperti pendapatan dan pengembalian investasi, sedangkan *non financial* seperti kepuasan pelanggan dan pertumbuhan dan peningkatan perusahaan yang tak berwujud lainnya (Muthuveloo *et al.*, 2017). Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh anggota organisasi (Gibson *et al.*, 2012 dalam Graha, 2019). Selain itu menurut Mahsun (2007) dalam Graha (2019) mengatakan bahwa kinerja merupakan gambaran sejauh mana suatu kegiatan

telah tercapai untuk terwujudnya suatu tujuan dari organisasi. Selain itu menurut Wang *et al.*, (2015) dalam Muthuveloo (2017) kinerja merupakan inti dari segala kegiatan yang ada dalam organisasi, karena melalui kinerja akan menentukan kelangsungan hidup organisasi, sebab kinerja merupakan cara bagaimana kita menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja perusahaan diukur dengan pengembalian aset, pertumbuhan penjualan dan juga produk baru.

Kinerja organisasi merupakan jumlah dari pencapaian yang dicapai dengan tujuan yang baik oleh seluruh departemen yang terlibat akan tujuan organisasi selama periode waktu tertentu (Ya-Hui Ling dan Ling Hong dalam Huang, 2011). Fokus utama bagi manajer pada perusahaan adalah meningkatkan kinerja organisasi, serta perlu memberi arahan serta tujuan organisasi dengan jelas (Tseng dan Lee, 2014 dalam Muthuveloo, 2017). Kinerja perusahaan diukur dengan pengembalian aset, pertumbuhan penjualan, produk baru (Narver, 1990 dalam Gholami, 2013), kinerja keseluruhan, kesuksesan produk baru dan pangsa pasar (Baker, 1999 dalam Gholami, 2013).

2.3. Pengembangan Hipotesis

Mempunyai kemampuan dan pengalaman pribadi dapat meningkatkan efektivitas serta efisiensi dalam berbisnis. Kinerja merupakan kunci dari sebuah kelangsungan hidup organisasi, karena segala aktivitas yang ada di dalam organisasi yang akan menentukan (Wang *et al.*, 2015 dalam Muthuveloo, 2017).

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Mathuveloo (2017) pada perusahaan manufaktur hasilnya menunjukkan bahwa dua dari empat bagian manajemen pengetahuan tacit yaitu sosialisasi dan internalisasi yang mendukung atau lebih tepatnya mempengaruhi kinerja organisasi secara signifikan. Namun, dua lainnya yaitu eksternalisasi dan kombinasi yang tidak mempengaruhi kinerja organisasi secara signifikan. Salah satu alasan yang diidentifikasi adalah pemahaman mendasar manajerial tentang pentingnya pengetahuan, mempertahankan pengetahuan dan cara formal dan informal berbagi informasi. Meskipun ada perpecahan dalam hasil individu, secara keseluruhan manajemen pengetahuan tacit secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi.

2.3.1. Pengaruh Sosialisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Sosialisasi merupakan proses perpindahan dari pengetahuan tacit menjadi pengetahuan tacit yang baru melalui interaksi sosial yang dapat membantu menciptakan serta berbagi pengetahuan berdasarkan pengalaman orang-orang yang bersosialisasi di dalam organisasi diharapkan dapat membekali karyawan dengan keterampilan pengetahuan yang diperlukan, dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif. (Argote & Ingram, 2000; Hall & Andriani, 2003; Karim, 2012; Maltz & Kohli, 1996 dalam Mathuveloo, 2017). Menurut Wong dan Radcliffe (2000) dalam Rohana (2009) pengetahuan tacit sulit diubah menjadi eksplisit oleh karena itu pengetahuan tacit ini adalah yang terbaik untuk membantu

meningkatkan kinerja, terutama ketika berbagi pengetahuan dengan sosialisasi. Dalam penelitian yang dilakukan Mathuveloo (2007) hasilnya menjelaskan bahwa pengetahuan sosialisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Mathuveloo, 2017). Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Sosialisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Organisasi

2.3.2. Pengaruh Eksternalisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Dalam sebuah bisnis atau organisasi pengetahuan yang minim dapat tumbuh atau dimodifikasi sehingga mendapatkan pengetahuan yang baru dengan cara eksternal sebagai pelengkap. Eksternalisasi merupakan proses mengubah pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit melalui proses kodifikasi seperti: visual, metafora, prosedur, analogi dan pengetahuan berbasis fisik lainnya, hal ini akan dapat meningkatkan pengetahuan mereka, terutama memperkuat pengetahuan mereka dalam pelaksanaan pekerjaan bisnis (Karim, 2012; Lahti *et al.*, 2002 dalam Mathuveloo, 2017). Pengetahuan tacit dapat diintegrasikan secara eksternal melalui jaringan relasional sehingga mampu untuk menjangkau batas-batas organisasi yang berguna serta penting untuk mencapai kinerja yang lebih unggul (Pathirage *et al.*, 2007). Mathuveloo (2007) dari hasil penelitiannya menyatakan bahwa eksternalisasi memiliki pengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam

penelitian ini adalah:

H2 : Eksternalisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Organisasi

2.3.3. Pengaruh Kombinasi Terhadap Kinerja Organisasi

Kombinasi mengacu pada mengubah pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan eksplisit yang baru melalui mekanisme pertukaran, seperti: sebagai komunikasi, pelatihan, dan data Base untuk transfer pengetahuan secara efektif (Johannessen et al, 2001; Karim, 2012 dalam Mathuveloo, 2017). Dengan demikian, karyawan akan dapat mempelajari lebih banyak sistem pengetahuan eksplisit, dan meningkatkan keterampilan mereka dengan informasi yang dipelajari, untuk pelaksanaan kegiatan bisnis sehari-hari yang lebih baik dalam pengambilan keputusan. Mathuveloo (2007) dalam penelitiannya menyatakan kombinasi memiliki pengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun dari hasil penelitian Du et al, 2007 dalam Rohana et al, 2009 menjelaskan bahwa dengan berbagi pengetahuan dapat meningkatkan kinerja organisasi ke arah yang lebih tinggi lagi, terutama ketika pengetahuan kombinasi dikombinasikan dengan sumber daya organisasi yang bermutu. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3 : Kombinasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Organisasi

2.3.4. Pengaruh Internalisasi Terhadap Kinerja Organisasi

Berfokus pada pengetahuan internal serta pengetahuan tacit dalam suatu organisasi yang berguna untuk memimpin organisasi menjadi lebih baik terutama untuk menghasilkan produk dan jasa yang baru (Rohana et al, 2009). Internalisasi adalah proses yang mengubah pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tacit. Ketika pengetahuan yang dipelajari secara fisik, diterapkan dan digunakan dalam situasi praktis dan menjadi dasar untuk rutinitas. Sehingga pengetahuan ini akhirnya menjadi pengetahuan milik sendiri atau pengalaman pribadi (Karim, 2012; Lahti et al., 2002; Swap et al., 2001 dalam Mathuveloo, 2017). Mathuveloo (2007) dalam penelitiannya menyatakan internalisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

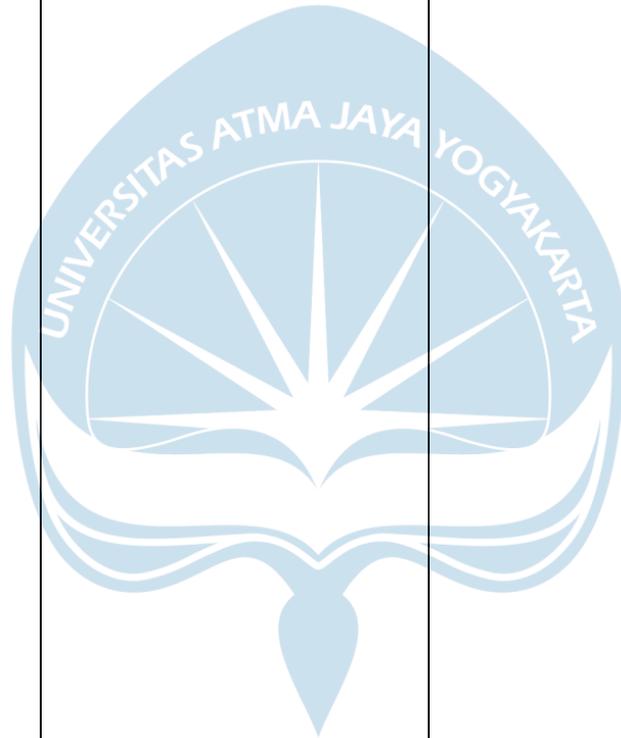
H4: Internalisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Organisasi

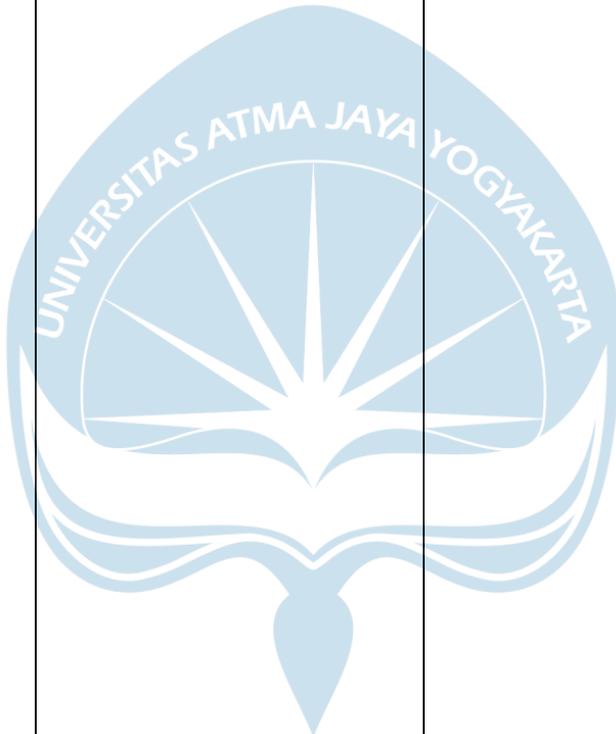
2.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 2 Penelitian Terdahulu

Pengarang	Tahun	Judul Jurnal	Nama Jurnal	Metode	Variabel	Kesimpulan
Muthuveloo, Rajendran., Narendran Shanmugam, dan Ai Ping Teoh.	2017	<i>The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia</i>	<i>Asia Pacific Management Review</i> , 22(4), 192-20	Analisis kuantitatif dengan metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner yang dibagikan dengan teknik <i>convenience random sampling</i> . Analisis statistik deskriptif dilakukan dengan menggunakan PLS-SEM (<i>Partial</i>	Kinerja organisasi dan manajemen pengetahuan tacit.	Secara keseluruhan pengetahuan tacit memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ni menunjukkan bahwa penciptaan dan membagi pengetahuan harus menjadi prioritas utama untuk mengoptimalkan kinerja organisasi. Dari empat dimensi pengetahuan tacit, hanya dua yaitu

				Least Square).		<p>internalisasi dan sosialisasi yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Dari hasil identifikasi, kombinasi dan eksternalisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi karena kurangnya pemahaman manajerial yang mendasar tentang pentingnya pengetahuan, cara berbagi pengetahuan baik dengan informal maupun formal, dan mempertahankan</p>
--	--	--	--	----------------	--	--



						<p>pengetahuan. Karena dapat diperhatikan bahwa banyak organisasi di negara berkembang berfokus terhadap perangkat keras atau keterampilan untuk memenuhi laba yang ditargetkan organisasi daripada kualitas dan manajemen pengetahuan. Singkatnya pengetahuan tacit yang merupakan perangkat lunak, dan disebarkan oleh I-TOP memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja</p>
--	--	--	---	--	--	--

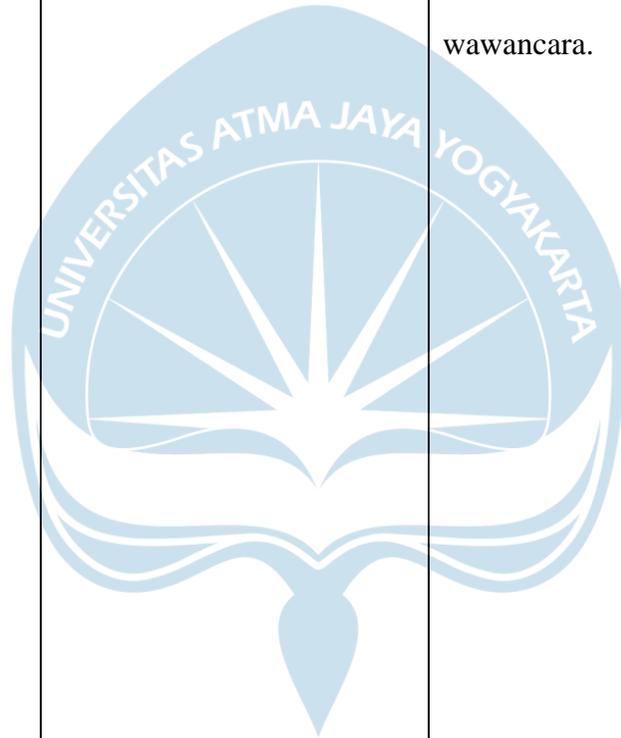
						organisasi yang akan mengoptimalkan laba atas investasi yang peting bagi kelangsungan hidup oragnisasi.
Ngah, Rohana., dan Kamaruzaman Jusoff.	2009	<i>Tacit Knowledge Sharing and SMEs' Organizational Performance.</i>	<i>International Journal of Economics and Finance, 1(1), 216-220.</i>	Metode analisis kualitatif yang dimana berfokus pada fenomena sosial yang terjadi di masyarakat.	Berbagi pengetahuan tacit, kinerja organisasi, dan UKM	Bergerak ke ekonomi berbasis pengetahuan, UKM harus memanfaatkan pengetahuan tacit yang terdapat pada karyawannya. Berbagi pengetahuan tacit akan membantu UKM untuk lebih kreatif serta inovatif sehingga kinerja akan meningkat. Pengetahuan

						<p>tacit akan membuat kinerja UKM menjadi lebih baik terutama dalam menghasilkan suatu produk dan layanan baru. Adanya dampak dari globalisasi, UKM harus mencari sumber daya sendiri yang sesuai dengan lingkungan dan kemampuannya.</p> <p>Memanfaatkan sumber daya mereka sendiri, dilengkapi dengan orientasi kewirausahaan dari pemilik atau pengelola UKM dan dukungan dari pihak</p>
--	--	--	---	--	--	---

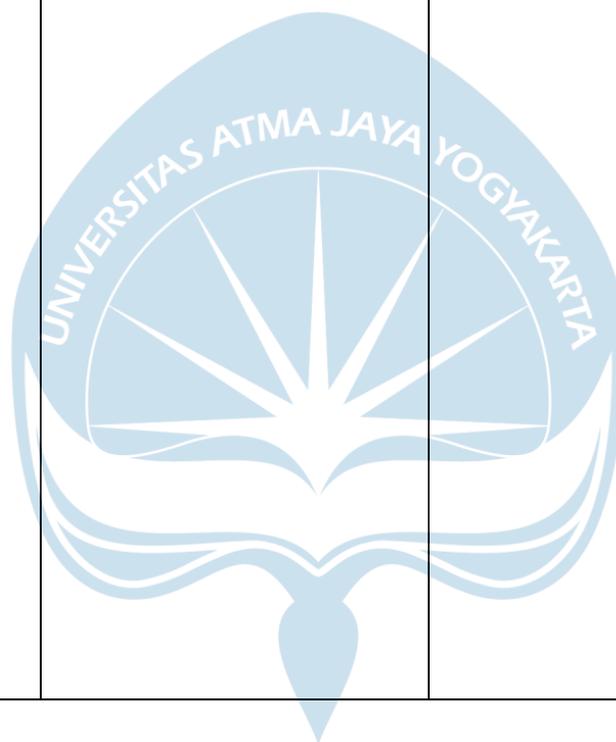
						pemerintah, UKM Malaysia dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi sehingga memiliki kontribusi pada perekonomian.
Pathirage, Chaminda., Dilanti, dan Richard	2007	<i>Tacit Knowledge and Organisational performance: construction industry perspective</i>	<i>ACADEMIA Journal of knowledge management.</i>	Analisis tinjauan literatur	Manajemen pengetahuan tacit dan kinerja organisasi	Pengetahuan memegang peranan penting terhadap lingkungan bisnis, terutama ketika lingkungan bisnis berubah dengan cepat dan sebagian besar berkontribusi terhadap kinerja bisnis atau organisasi. Berdasarkan hasil penelitian pengetahuan tacit berdasarkan keterampilan,

						<p>pengalaman serta bakat seseorang dianggap kurang dimanfaatkan berbeda dengan eskplisit, namun pada penelitian ini mengungkapkan bahwa pengetahuan tacit pada kinerja organisasi serta keunggulan kompetitif sangat dibutuhkan.</p>
<p>Kusuma, Gabriella Hanny</p>	<p>2015</p>	<p><i>Mechanisms of intergenerational knowledge transfer among Indonesian family firms</i></p>	<p>Modus, Vol. 27, No 2, 2015, PP. 125-139 DOI: 10.24002/modus.v27i2.552.</p>	<p>Metode kualitatif, analisis kasus berganda, strategi peta visual, metode analisis konten, analisis <i>temporal</i></p>	<p>Usia suksesor, jenis kelamin predesesor dan suksesor (berbeda atau sama), jumlah</p>	<p>Penerus bisa meraih pengetahuan baik dari dalam maupun luar perusahaan, dari dalam penerus akan mendapatkan pengetahuan dari generasi</p>

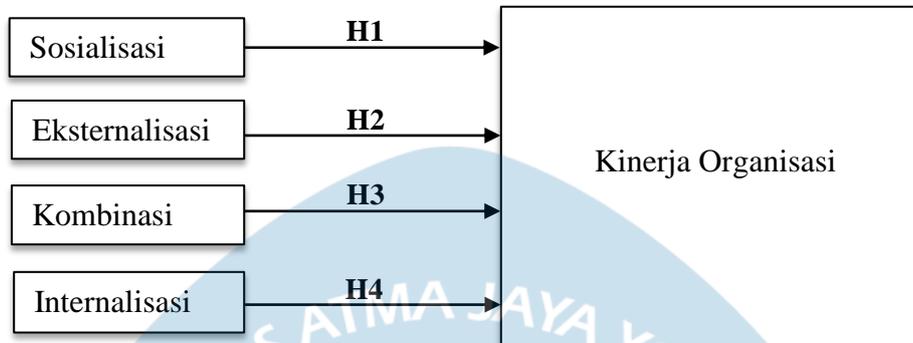
				<p><i>bracketing and cross case.</i> Pengumpulan data dengan wawancara.</p>	<p>dari suksesor (satu atau lebih)</p>	<p>sebelumnya atau pendahulu, sedangkan dari luar perusahaan penerus akan mendapatkan pengetahuan melalui internet, surat kabar, pendidikan di sekolah, dan kursus. Peneruh haus ampu mengkombinasi pengetahuan dari luar dan dari dalam perusahaan. Generasi sebelumnya membagi pengetahuan tersebut dengan mentransfer pengetahuan dengan memberikan kesempatan</p>
--	--	--	--	---	--	---



						<p>kepada penerus untuk praktik langsung, memberi contoh, atau dengan lisan.</p> <p>Metode transfer pengetahuan dari generasi sebelumnya ke generasi berikutnya merupakan metode belajar yang penerus akan mendapatkan pengalaman langsung atau bisa disebut <i>learning by doing</i>.</p>
--	--	--	--	--	--	--



2.5. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 4 Kerangka Pemikiran

(Sumber: Diadaptasi dari Mathuveloo, R., Narendran, S., Ai Ping, T. 2017)