

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Strategik

2.1.1 Pengertian strategic

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani *strategeia*, yang artinya kepemimpinan dalam ketentaraan. Menurut Chandler (1962, dikutip oleh Kusumadmo 2013), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat dibuktikan dengan adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama beberapa tahun terakhir. Berikut ini adalah perkembangannya:

Arnoldo C. Hax dan Nicholas S. Manjuluk (1996, dikutip oleh Muhammad Musrofi, ST):

Strategi sebagai cara menuntun perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, kapabilitas manajerial, tanggung jawab organisasi, dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategik dan operasional pada seluruh tingkat hirarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan.

Hamel dan Prahalad (1994, dikutip oleh Kusumadmo 2013):

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang

diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti dalam bisnis yang dilakukan.

John A. Pearce II dan Richard B. Robinson Jr. (2003):

Strategi sebagai seperangkat keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang didesain untuk mencapai tujuan.

Wheelen dan Hunger (2012, dikutip oleh Kusumadmo):

Strategi perusahaan merupakan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumber daya organisasi dan mengarahkannya ke pencapaian visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumber daya organisasi akan terhambur konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peranan penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan. (Mulyadi, 2007, dikutip oleh Banny Akbar).

2.1.2 Manajemen Strategik

Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin

banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata. (Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson, 2005, dikutip dari Yenya B. Sahun)

Tujuan utama dalam manajemen strategis adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk memberikan kompetensi unik, yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus-menerus, sehingga menghasilkan laba. (Wheelen dan Hunger, 2002, dikutip oleh Yenya B. Sahun)

2.2 Knowledge Management

2.2.1 Pengertian *knowledge management*

Menurut Davenport dan Prusak (2000), pengetahuan adalah percampuran antara pengalaman terstruktur, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan wawasan ahli yang memberikan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menginkorporasi pengalaman-pengalaman dan evaluasi-evaluasi baru. James (2004, dikutip oleh Kusumadmo 2013) mengatakan bahwa pengetahuan berasal dan diterapkan di dalam benak individu-individu, sedangkan di dalam organisasi pengetahuan hanya bisa melekat di dalam rutinitas, proses, praktik, dan norma organisasi. Secara aktif pengetahuan memungkinkan kinerja, *problem-solving*, pengambilan keputusan,

belajar dan mengajar untuk menciptakan *value* bagi karyawan, organisasi, nasabah, dan para pemegang sahamnya.

Pengetahuan (*knowledge*) dapat dibagi menjadi dua yaitu: *explicit* dan *tacit*. *Explicit knowledge* bersifat rasional dan mencakup berbagai pendekatan teoretik, *problem solving*, manual, dan database. *Tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo, Robinson, Al-Ghassani, Anumba, 2004, dikutip oleh Ahmad Burhanudin).

Definisi kerja untuk *knowledge management* menurut Jones (2001, dikutip oleh Kusumadmo 2013) adalah identifikasi, perolehan, pemanfaatan, dukungan, pemeliharaan, dan pengembangan aset-aset pengetahuan dengan maksud menambah nilai dan menguntungkan semua pemangku kepentingan.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995, dikutip oleh Kusumadmo 2013), *knowledge management* adalah proses penerapan pendekatan sistematis untuk menangkap, menstruktur, mengelola, dan menyebarkan pengetahuan di seluruh organisasi agar dapat digunakan untuk bekerja lebih cepat, menggunakan kembali '*best practice*', dan dapat mengurangi biaya mahal dari proyek ke proyek yang sudah pernah dikerjakan.

Tiwana (1999) mendefinisikan *knowledge management* secara luas dalam arti manajemen pengetahuan sebagai “...*management of organizational knowledge for creating business value and generating a competitive advantage.*” *Knowledge Management* memberikan kemampuan untuk mencipta, mengkomunikasikan dan menerapkan pengetahuan yang diperlukan dan berguna bagi pencapaian semua

jenis tujuan bisnis. Tiwana juga menjelaskan “*Knowledge management is the ability to create and retain greater value from core business competencies.*” *Knowledge management* menyelesaikan masalah bisnis partikular mencakup penciptaan dan penyebaran barang atau jasa inovatif, mengelola dan memperbaiki hubungan dengan para pelanggan, mitra dan pemasok, juga mengadministrasi serta meningkatkan praktek dan proses kerja.

David Gurteen (2012) menjelaskan *knowledge management* sebagai perasaan manusia untuk melakukan proses berbagi pengetahuan, serta belajar dan bekerja bersama secara lebih efektif, sebagai sebuah proses yang secara mental menyenangkan (*fun mentality*).

Banyak peneliti manajemen yang berpendapat bahwa *knowledge* adalah batu pertama untuk keunggulan kompetitif. Hal ini selaras dengan posisi *resource-based view*, dan secara efektif sama dengan *knowledge-based view*. *Knowledge* adalah sumber daya kunci di pasar global yang berubah cepat dimana pengembangan jasa, produk, dan solusi inovatif dibutuhkan untuk menarik minat dan mempertahankan pelanggan, dan menyusul persaingan.

Knowledge management berperan dalam mengelola penciptaan, representasi, akses, dan transfer aset-aset pengetahuan (Dilnutt, 2000, dikutip oleh Kusumadmo 2013). Aset pengetahuan didefinisikan sebagai sebagai sebuah sumber daya atau kapabilitas berbasis pengetahuan yang memungkinkan produk dan jasa untuk disediakan.

Tabel 2.1 Contoh Aset-aset Pengetahuan

Sumber daya	Pengetahuan di dalam orang-orang	<i>Know-how</i> , keterampilan, pembelajaran dan pengetahuan yang terakumulasi, pengalaman, hubungan, pelatihan, <i>judgement</i> , kecerdasan. Persediaan aset-aset yang tersedia yang dimiliki atau dikontrol oleh suatu perusahaan.
Kapabilitas	Pengetahuan di dalam proses-proses	Menanamkan pengetahuan ke dalam kegiatan bisnis, kerja tim, wawasan manajer dan karyawan, rutinitas, proses, dan pengambilan keputusan manajemen. Kapasitas suatu perusahaan untuk menerapkan sumber daya.
Produk	Pengetahuan di dalam produk dan jasa	Pengetahuan yang melekat pada produk, produk-produk dengan kandungan modal intelektual tinggi. Produk-produk yang dikelilingi oleh pengetahuan, misalnya pedoman untuk pengguna, manual pelatihan, dan jasa intensif-pengetahuan yang meningkat.

Sumber: Diadaptasi dari Hamel (2002).

Pola-pola perilaku *knowledge management* dibentuk oleh faktor-faktor internal dan eksternal, memengaruhi sifat dari proses *outcome*. Sehingga merupakan hal yang penting untuk memahami perilaku *knowledge management* karena akan menentukan efektifitas *outcome* yang diinginkan. Perilaku *knowledge management* diidentifikasi sebagai urutan aktivitas-aktivitas *knowledge* yang menjelaskan maksud dari *knowledge management* itu sendiri. Sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor dan sumber-sumber *knowledge management* berperan dalam membentuk perilaku-perilaku *knowledge management* (Joshi, 2001, dikutip oleh Kusumadmo 2013).

Knowledge management menghubungkan *resource-based view* literature mengenai manajemen strategic (Penrose, 1959; Barney, 1991; Juga, 1999; Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Teece *et al.*, 1997; Prahalad & Hamel, 1990; dikutip dari *Competitive Advantage in The NBA Journal*) dengan penciptaan *knowledge-based view* untuk strategi bisnis (Massingham, 2004).

2.2.2 Penerapan *knowledge management* dalam basket

Basket sebagai salah satu cabang olahraga memiliki beberapa produk, diantaranya: *clubs' games*, keahlian para pemain basket, peringkat tim dalam suatu kejuaraan, kehadiran penonton dalam suatu kompetisi (keuntungan dari penjualan tiket dan iklan). Para penonton datang ke pertandingan basket untuk memperoleh kesenangan (mereka membayar tiket), dan mereka menginginkan kepuasan saat meninggalkan gor pertandingan (seperti kualitas pertandingan, kemenangan tim yang didukung, pergerakan pemain yang menarik seperti *slam dunk*, *sound system*, undian berhadiah, pertunjukkan hiburan, dsb.) serta tentunya sponsor menginginkan gor yang penuh dengan penonton (dampak positif yang dirasakan dari hasil pemasangan iklan produk dan jasa).

Peran seorang manajer atau pelatih juga tidak dapat dipisahkan dari kesuksesan sebuah tim. Pelatih yang mampu memberikan kemajuan kepada sebuah tim basket merupakan seseorang yang mampu menyatukan segala macam sumber daya yang dimiliki sebuah tim dalam upaya untuk mencapai tujuan tim tersebut. Untuk mewujudkan hal tersebut, pelatih harus mampu menganalisa, merencanakan, melaksanakan, dan mengontrol tim. Oleh karena itu, salah satu tugas seorang pelatih adalah menciptakan *knowledge management*. *Knowledge management*

dibutuhkan sebuah tim untuk kepentingan para anggota tim. *Knowledge management* berfungsi sebagai sarana tim untuk mengembangkan dan mencapai hasil yang lebih baik, mulai dari pengembangan kualitas pemain, keahlian pelatih, jumlah pemain yang bermain untuk tim nasional, peringkat dalam sebuah kompetisi, dan peningkatan laba dari berbagai macam aktivitas olahraga.

Pemain basket, klub basket, asosiasi basket nasional merupakan kancah public, dimana segala kesuksesan dan kegagalan yang dialami dengan mudahnya akan segera diketahui oleh masyarakat luas. Hanya tim, pemain, dan pelatih sukses yang akan mampu bertahan. Dalam upaya untuk memperoleh kesuksesan tersebut, semua pihak dituntut untuk bekerja keras.

2.3 Resource-based view

2.3.1 Pengertian *resource-based view*

Resource-based view merupakan pandangan menganggap organisasi sebagai 'kumpulan dari seperangkat sumber daya yang lebih luas'. Porters (1985, dikutip oleh Kusumadmo 2013) berpendapat bahwa pandangan ini merupakan perspektif tentang manajemen strategic dengan penekanan pada analisis internal, dan upaya untuk mengatasi ketidakseimbangan yang dipersepsi dengan aliran '*positioning*'. Sumber daya yang dirujuk dalam *resource-based view* meliputi asset, kapabilitas, proses-proses organisasional, atribut, informasi, dan pengetahuan. Sedangkan sumber daya strategis utama pada *knowledge-based view* yang memiliki batasan lebih sempit adalah aset pengetahuan, sumber daya, dan kapabilitas.

Terdapat tiga sumber daya strategis yang menjadi focus utama dalam penelitian ini, antara lain :

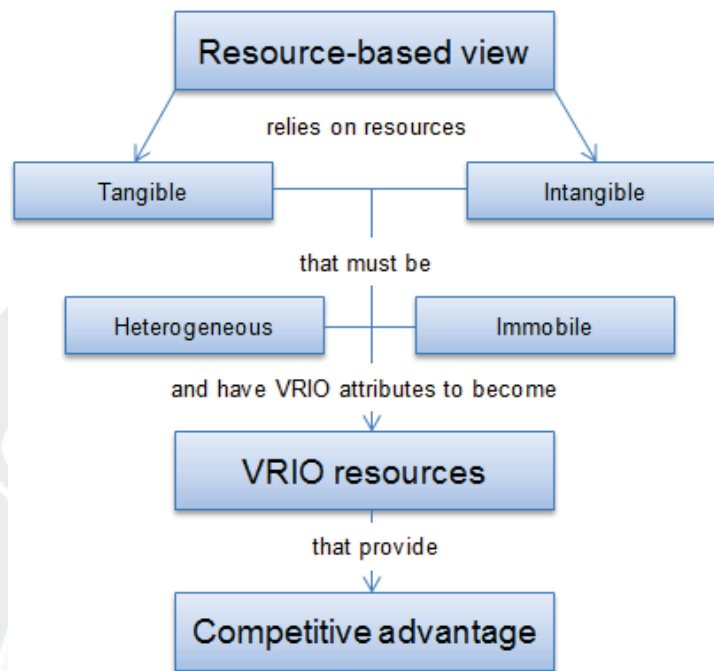
- 1) Pengetahuan, adalah pencampuran antara pengalaman terstruktur, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan wawasan ahli yang memberikan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menginkorporasikan pengalaman-pengalaman dan evaluasi-evaluasi baru (Davenport dan Prusak, 2000, dikutip oleh Kusumadmo 2013).
- 2) Sumber daya digolongkan menjadi tiga jenis, yaitu:
 - a. Sumber daya modal fisik – letak geografis, infrastruktur;
 - b. Sumber daya manusia – pelatihan, kecerdasan, wawasan manajer dan karyawan, kecerdasan, hubungan;
 - c. Sumber daya modal organisasional – proses perencanaan formal dan informal, system koordinasi, jaringan internal dan eksternal (James, 2004 dikutip oleh Kusumadmo 2013).
- 3) Kapabilitas, meliputi:
 - a. Kapabilitas untuk menerapkan sumber daya; proses-proses wujud dan nirwujud berbasis informasi (James, 2004 dikutip oleh Kusumadmo 2013);
 - b. Pola-pola koordinasi yang kompleks, rutinitas (James, 2004 dikutip oleh Kusumadmo 2013).

Grant (1991, dikutip oleh Kusumadmo 2013) menyebutkan bahwa ‘Sementara sumber daya adalah sumber kapabilitas suatu perusahaan, kapabilitas adalah sumber utama keunggulan kompetitif.’ Sumber daya dalam bentuk kapabilitas kemudian akan dikembangkan, diintegrasikan, dilindungi, dan

dieksploitasi agar memberikan keunggulan kompetitif (James, 2004 dikutip oleh Kusumadmo 2013). Kapabilitas organisasi yang mampu memberikan kontribusi terbesar pada keunggulan kompetitif (James, 2004 dikutip oleh Kusumadmo 2013).

Resource-based view pada dasarnya adalah salah satu dari business level strategy yang bertujuan untuk mendapatkan *Sustainable Competitive Advantage*. *Sustainable Competitive Advantage* (SCA) berbeda dengan *Competitive Advantage* pada beberapa hal. *Sustainable Competitive Advantage* saat pesaing sudah tidak mampu lagi meniru atau membuat pengganti dari sumber daya yang dimiliki organisasi yg memiliki *Competitive Advantage*.

Berikut bagan mengenai *resource-based view*



Bagan 2.1 *Resource-based view*

Dari bagan *resource-based view* diatas menurut Wernerfelt (*The Resource-Based View of the Firm*), Prahalad and Hamel (*The Core Competence of The Corporation*), Barney (*Firm resources and sustained competitive advantage*), dapat dilihat bahwa *resource-based view* sangat bergantung pada sumber dayanya, yaitu:

- a. *Tangible assets*, berbentuk fisik seperti tanah, bangunan, mesin, peralatan, dll. Sumber daya dalam bentuk fisik memberikan keuntungan bagi pesaing karena sumber daya ini dapat dengan mudah dibeli dipasaran.
- b. *Intangible asset*, suatu aset yang tidak berbentuk fisik namun dapat dimiliki oleh organisasi seperti reputasi merek, *trademarks*, dan pengetahuan.

Sumber daya–sumber daya strategik tersebut kemudian terdistribusi secara:

- a. Heterogen. Organisasi diharuskan untuk memiliki sumber daya yang berbeda dari yang dimiliki organisasi lain. Contohnya kemampuan (*skill*). Kemampuan yang dimiliki sumber daya organisasi harus berbeda. Dengan perbedaan itu maka akan muncul strategi yang berbeda pula dan tentu saja hasil yang berbeda.
- b. *Immobile*. Asumsi kedua dari *resource-based view* adalah bahwa sumber daya tersebut tidak sepenuhnya *mobile* dan tidak pindah dari organisasi yang satu ke organisasi yang lain. Sehingga diharapkan sumber daya tersebut tidak dapat ditiru oleh organisasi lain, begitu pula dengan implementasi strategi organisasi. Sumber daya tidak berwujud (*Intangible resources*) seperti *brand equity*, proses, pengetahuan atau intelektual biasanya *immobile*.

Dengan kata lain, distribusi heterogen jika dikombinasikan dengan mobilitas yang tidak sempurna, maka akan mencapai keunggulan kompetitif karena terdapat perbedaan profitabilitas di antara tim-tim lain. Jika sumber daya-sumber daya terdistribusi secara homogen maka seluruh organisasi dalam industri tersebut dapat menelurkan dan melaksanakan strategi yang sama (James, 2004 dikutip oleh Kusumadmo 2013).

Sumber daya–sumber daya strategik tersebut harus memiliki empat atribut penting (*Strategic Management*; Rothaermel; 2013) yaitu:

- 1) *Valuable* (Berharga). Sumber daya harus dianggap berharga bagi organisasi sehingga memungkinkan untuk mengeksploitasi peluang yang ada dan menetralisasi ancaman yang datang.
- 2) *Rare* (Jarang). Sumber daya haruslah unik. Sumber daya yang hanya bisa dipakai oleh dua atau tiga organisasi dapat digolongkan sumber daya yang jarang.
- 3) *Imitable*. Sumber daya juga harus sulit untuk diimitasi, ditiru, dan bahkan digantikan.
- 4) *Organization*. Sumber daya itu sendiri tidak akan memberikan keuntungan bagi organisasi jika sumber daya itu tidak terorganisir dengan baik untuk menangkap *value* yang dimiliki sumber daya tersebut. Hanya organisasi yang mampu mengeksploitasi sumber daya yang *valuable*, *rare*, dan *imitable* yang mampu mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Menguji *resource-based view* bukan merupakan usaha yang mudah (Godfrey & Hill, 1995; McGrath, MacMillan, & Venkataraman, 1995; Miller&Shamsie, 1996; Rouse&Daellendbach, 1999). Masalah utama yang dihadapi adalah *key construct* dari tacit knowledge yang *unobservable* (Godfrey & Hill, 1995; Winter, 1987). Tacit knowledge tidak bisa diukur secara langsung. Jika hal tersebut bisa dilakukan, maka, tacit knowledge pun dapat disusun. Oleh karena itu, hal itu bisa lagi disebut sebagai tacit.

2.4 Tacit Knowledge

2.4.1 Pengertian Tacit Knowledge

Davenport & Prusak (1998, dikutip oleh Kusumadmo 2013) mendefinisikan *knowledge* sebagai suatu campuran aliran dari pengalaman, nilai, informasi, kontekstual, dan pemahaman ahli yang menyediakan suatu kerangka untuk evaluasi serta penggabungan pengalaman dan informasi baru. *Knowledge* berasal dan diterapkan pada pikiran pihak yang mengetahui. Dalam organisasi, *knowledge* seringkali melekat bukan hanya pada dokumen dan repositories namun juga pada rutinitas, proses, pikiran, praktik, dan norma organisasi (Garcia-Perez & mitra, 2007).

Nonaka, Toyama, & Konno (2000, dikutip oleh Kusumadmo 2013) menggambarkan *knowledge* sebagai suatu yang bersifat dinamis, karena *knowledge* tercipta melalui interaksi social antar individu dan organisasi. *Knowledge* bersifat spesifik dalam konteks tertentu, bergantung pada waktu dan tempat. Menurut Davenport, de Long & Beers (1998) *knowledge* yang baru bagi suatu organisasi, dapat ditemukan baik secara internal, maupun yang diperoleh dari sumber eksternal (Alwis, Hartmann & Gemünden, 2004, dikutip dari Jurnal Binus oleh Augustina Asih Rumanti).

Nonaka, Toyama & Konno (2001, dikutip oleh Kusumadmo 2013) menyebutkan bahwa terdapat dua jenis *knowledge*, yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*. Alwis, Hartmann & Gemünden (2004) menggambarkan bahwa *tacit knowledge* sebagai sesuatu yang berakar pada tindakan, prosedur, komitmen, nilai, dan emosi. *Explicit knowledge* dan *tacit knowledge* bersifat saling

melengkapi. Kedua jenis *knowledge* ini penting dalam proses penciptaan *knowledge*.

Polanyi (1969) pun membagi pengetahuan menjadi dua dimensi, yaitu *explicit* dan *tacit*. *Tacit knowledge* tersimpan dalam pikiran manusia, sulit diformulasikan (misalnya keahlian seseorang); penting untuk kreatifitas dan inovasi, dikonversikan ke eksplisit dengan eksternalisasi. Contohnya adalah pengalaman bertahun-tahun yang dimiliki oleh seorang ahli.

Pada dasarnya *tacit knowledge* merupakan bagian dari *knowledge management* yang merupakan eksplorasi dari manajemen strategic. *Tacit knowledge* sendiri merupakan fokus dari *knowledge-based view* yang merupakan kelanjutan dari *resource-based view*.

Tacit knowledge merupakan sesuatu yang bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al.,2004). *Tacit knowledge* tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang-orang yang berkecimpung di dalam suatu organisasi. Menurut Polanyi (1966) *tacit knowledge* secara umum dijabarkan sebagai:

- 1) Pemahaman dan aplikasi berasal dari pikiran bawah sadar
- 2) Sulit untuk dikomunikasikan
- 3) Berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman
- 4) Berbagi pengetahuan melalui percakapan (story-telling)

Hal yang tidak mustahil untuk mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*, tetapi kebanyakan *tacit knowledge* sulit untuk dirubah (Nonaka &

Takeuchi, 1995, dikutip oleh Kusumadmo 2013). *Tacit knowledge* tidak bisa diajarkan melalui bacaan atau pengajaran, tetapi hanya bisa dipelajari melalui pengalaman. Lippman dan Rumelt (1982) mengemukakan pendapat bahwa *tacit knowledge* berperan penting sebagai sumber dalam mencapai keunggulan kompetitif. *Tacit knowledge* dianggap sulit untuk diimitasi tapi sangat tidak mungkin untuk disusun. Karena tidak bisa disusun, *tacit knowledge* akan mampu bertahan dalam beberapa saat ketika sumber daya berhasil bekerja dalam kinerja yang sangat baik. (Kogut;Zander, 1993) (Teece, 1982) (Teece;Pisano, 1998).

Ada beberapa teori mengenai tacit knowledge, antara lain:

- a. Ada dua jenis tacit knowledge, yaitu *individual tacit knowledge* dan *grup tacit knowledge*.
- b. *Tacit knowledge* diselenggarakan melalui konsep *collective mind* yang dilakukan oleh seseorang dalam kelompok yang memiliki akses terhadap pengetahuan yang dimiliki bersama.
- c. Efek yang ditimbulkan dari *tacit knowledge* adalah mengenai pembelajaran. Efek ini timbul setelah individu mempelajari beberapa keterampilan dan juga individu telah berlatih untuk berinteraksi dalam tim.
- d. *Tacit knowledge* mampu membuat individu menghargai waktu.
- e. Dalam tim tertentu, efek dari *tacit knowledge* akan pudar seiring berjalannya waktu. Situasi ini biasa dikenal dengan *knowledge ossification*.

2.4.3 Individual Tacit Knowledge

Menurut Li, Wang, dan Cao (2006) *tacit knowledge* jika dilihat dari segi kepemilikan terdiri dari dua jenis, yaitu *individual tacit knowledge* dan *group tacit knowledge*. *Individual tacit knowledge* merupakan jenis *knowledge* individu yang berkaitan dengan prestasi, dan keterampilan tetapi sulit dijelaskan secara jelas oleh bahasa dalam situasi yang tepat.

Pada level individu, *individual tacit knowledge* berhubungan dengan *the concept of skills* (Nelson & Winter, 1982; Polanyi, 1969). Sebagai contoh seorang pemain baseball mampu mengantisipasi arah dan kecepatan datangnya bola hanya dalam sekejap saja dan kemampuan itu dilakukan sebelum bola dilemparkan. Jika hal itu ditanyakan kepada pemain tersebut, ia akan kebingungan untuk menjelaskannya. Kemampuan yang seperti inilah yang disebut dengan *individual tacit knowledge*. Dari contoh tersebut, dapat disimpulkan bahwa ada beberapa hal penting mengenai *individual tacit knowledge*. Hal tersebut antara lain: menyangkut *pattern recognition*, membutuhkan *cumulative experience*, bekerja pada alam bawah sadar seseorang, sulit untuk dijabarkan secara detail, dan terbentuk dari kemampuan dasar yang berharga dari individu itu sendiri.

Ambrosini dan Bowman (2001, dikutip dari jurnal Steven Gourlay) memiliki pandangan bahwa *individual tacit knowledge* semata-mata berhubungan dengan pengembangan keterampilan atau kemampuan individu. Nonaka dan Takeuchi (1995, dikutip dari jurnal *Competitive Advantage in The NBA*) mempercayai bahwa *individual tacit knowledge* memiliki dimensi kognitif. Secara teknis, *tacit knowledge* merupakan kemampuan mengenai *know-how*, mempelajari

implikasi melalui pengalaman. Biasanya merupakan hal yang tidak mustahil bagi individu untuk mendeskripsikan teknik *know-how*, begitu pula untuk melakukan transfer pengetahuan pada pihak lain melalui komunikasi nonverbal.

2.4.3 *Group Tacit Knowledge*

Berdasarkan Li, Wang, dan Cao (2006), *group tacit knowledge* adalah kombinasi kognitif individu atau pola yang diperoleh melalui pengalaman bersama dan diekspresikan melalui tindakan sinkronisasi yang tidak disadari ketika kelompok dihadapkan pada tugas kelompok yang harus dilakukan dalam konteks menghadapi tantangan lingkungan, *group tacit knowledge* seperti semangat tim dan rutinitas organisasi.

Weick dan Robert (1993) telah mendalilkan dari tulisan peneliti-peneliti sebelumnya (Wegner, 1987; Wegner, Erber, & Raymond, 1991; Wegner, Giuliano, & Hertel, 1985) yaitu *knowledge* yang berhubungan dengan aktivitas kelompok akan mungkin disimpan dalam sesuatu yang mirip dengan '*collective mind*'. Sebagai contoh, dalam suatu grup terdapat beberapa aktivitas atau tugas yang memiliki tingkat kompleksitas atau kerumitan yang tinggi. Individu dalam grup tersebut dituntut untuk mampu menyelesaikan aktivitas atau tugas tersebut dengan hasil yang maksimal. Oleh karena itu, diperlukan kerja sama dan koordinasi antar individu dalam grup tersebut. Tiap-tiap individu memiliki peran yang berbeda dalam setiap aktivitas yang ditugaskan.

Peran yang ditugaskan pada masing-masing individu biasanya didasarkan pada kemampuan dan keterampilan yang dimiliki individu tersebut. Namun hal itu akan sia-sia jika tiap individu tersebut tidak pernah disatukan dalam sebuah

tim/grup. Sehingga individu tersebut tidak akan memiliki kesempatan untuk membangun skema kognitif interpretative yang nantinya berguna untuk keberhasilan penyesuaian dalam kerjasama tim. Pengalaman bekerja dalam tim/grup dapat digolongkan sebagai *tacit* karena dua alasan, yaitu:

- a. Kemampuan individu untuk bekerja dalam tim termasuk dalam kemampuan yang tidak dapat dijabarkan ataupun dijelaskan.
- b. Masing-masing individu hanya memiliki satu basis pengetahuan, baik pengetahuan itu melekat pada hubungan social dengan masyarakat maupun cenderung membubarkan. Jadi pengetahuan yang melekat pada *collective mind* dinamakan *tacit*.

Group tacit knowledge tersimpan dalam *collective mind* pada tiap individu yang dapat digambarkan sebagai kombinasi dari skema kognitif individu, pola, atau *gestalt* dan diperoleh dari pengalaman serta tampak dalam tindakan terukur saat tim menghadapi tugas yang sulit dalam hubungannya dengan tantangan pada lingkungan. Manfaat dari *grup tacit knowledge* dapat sangat terasa jika masing-masing anggota kelompok telah berpengalaman dalam bekerja sama sehingga nantinya mampu menghasilkan keharmonisan dalam bekerja.

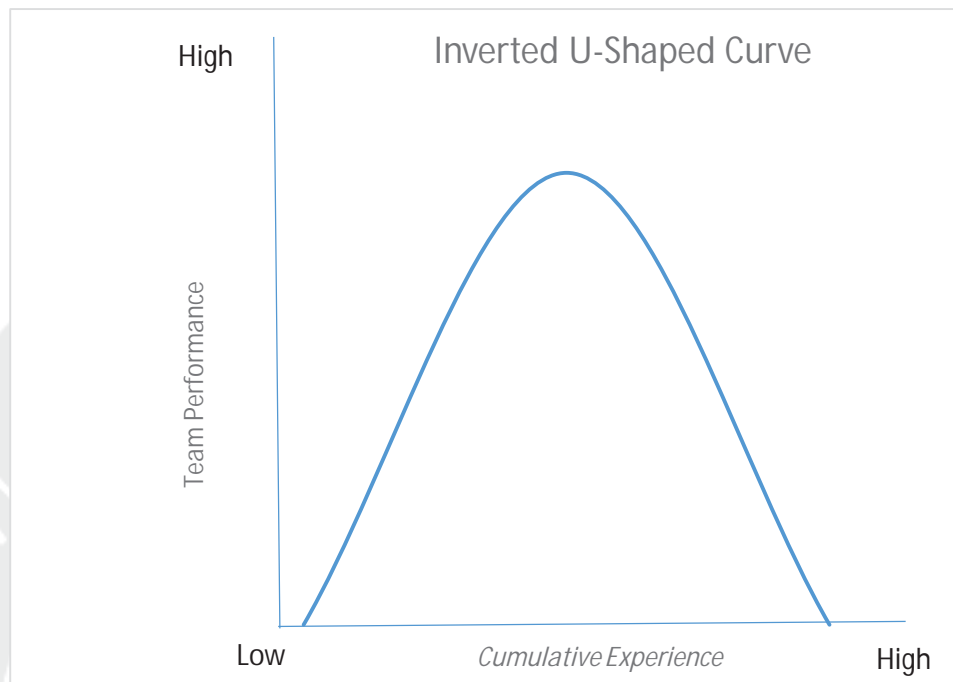
2.4.4 Proses Penerapan *Tacit Knowledge*

Menguji *resource-based view* bukan merupakan usaha yang mudah (Godfrey & Hill, 1995; McGrath, MacMillan, & Venkataraman, 1995; Miller & Shamsie, 1996; Rouse & Daellendbach, 1999). Masalah utama yang dihadapi adalah *key construct* dari *tacit knowledge* yang *unobservable* (Godfrey & Hill, 1995; Winter, 1987). *Tacit knowledge* tidak bisa diukur secara langsung. Jika hal

tersebut bisa dilakukan, maka, tacit knowledge pun dapat disusun. Oleh karena itu, hal itu bisa lagi disebut sebagai tacit.

Untuk menentang pendapat tersebut, dapat dilakukan dengan cara menyusun sebuah ukuran yang digunakan dalam *team-based tacit knowledge* (*group tacit knowledge*). Ukuran tersebut disusun berdasarkan *cumulative experience* yang dimiliki oleh anggota tim saat berinteraksi satu sama lain. Ukuran ini seharusnya masuk akal dalam hubungannya sebagai efek dari *team-based tacit knowledge*. Untuk memperjelas, dilakukan penelitian mengenai bagaimana ukuran tersebut berhubungan dengan *team performance*. Kemudian tercetus hipotesis yang menyebutkan bahwa hubungan antara *cumulative experience* dan *team performance* berbentuk *U-shaped* terbalik. Jika *cumulative experience* meningkat maka efek dari *team-based tacit knowledge* pun akan ikut meningkat. Begitu pun sebaliknya, jika nilai dari efek tersebut mulai menurun, maka hubungan antara *cumulative experience* dan *team performance* akan berubah dari positif menjadi negative.

Kurva 2.1. Kurva hubungan *team performance* dan *cumulative experience*



U-shaped tersebut terjadi karena setiap individu yang telah melakukan suatu tugas secara berulang akan familiar dengan fenomena tersebut. Pada mulanya fenomena ini mampu meningkatkan produktivitas dan efisiensi karyawan baik secara individual maupun dalam kelompok. Namun lama kelamaan proses pembelajaran berbasis peningkatan produktivitas mulai menurun. Kurva *U-shaped* menggambarkan bahwa biaya per unit menurun dikarenakan beberapa karakteristik dalam setiap *cumulative* produksi digandakan.

Hubungan antara nilai dari *grup knowledge* dan *cumulative experience* yang ada pada kurva tersebut terjadi karena terjadi fenomena berulang yang dirasakan individu sehingga mampu meningkatkan produktivitas individu tersebut, dan untuk grup mampu meningkatkan efisiensi dalam pekerjaan grup tersebut. Namun setelah ditelaah lebih lanjut, ternyata tidak hanya timbal balik dari *cumulative experience* yang berkurang tetapi juga kemungkinan munculnya timbal balik negative dari

waktu ke waktu. Bentuk fungsional dari studi empiris ternyata berimbas pada semakin berkurangnya hubungan *cumulative experience* dengan kinerja dalam sebuah tugas atau aktivitas.

Ketika *collective mind* telah melekat dengan skema ketergantungan individu, akan semakin sulit untuk mengubah mereka. Oleh karena itu dibutuhkanlah proses baru yang dinamakan *knowledge ossification*. Individu dihadapkan pada rutinitas yang terus menerus. Rutinitas ini seringkali tidak bervariasi sehingga dibutuhkan proses *knowledge ossification*.

2.4.5 Tacit Knowledge di NBA

Keidel (1984) mengatakan bahwa ada beberapa persamaan penting antara tim olahraga dengan organisasi dari industry yang berbeda. Persamaan ini meliputi kekhawatiran dalam kompetisi pasar, kerjasama dalam organisasi, mengelola strategi sumber daya manusia, dan pengembangan system dan struktur yang tepat. Dari sudut pandang metodologi, organisasi olahraga menawarkan data yang lengkap dan objektif (dalam lapangan).

Pada cabang olahraga basket, telah disebutkan sebelumnya bahwa cabang olahraga ini membutuhkan tingkat ketergantungan dan koordinasi yang tinggi. Kelima pemain saling berkoordinasi penuh satu sama lain dalam menyerang dan bekerja sama dengan teman satu tim untuk memperoleh peluang mencetak poin. Salah satu contoh adalah saat pengkoordinasian dalam bertahan, minimal dua orang pemain menjaga satu orang lawan yang membawa bola. Dua orang pemain tersebut saling menjaga daerah pertahanannya secara bergantian agar tim lawan tidak dapat memperoleh kesempatan untuk mencetak angka (*breakdowns*). Teknik tersebut

membutuhkan *tacit knowledge* tentang bagaimana pemain lain menyesuaikan diri dalam tim, dan dimana mereka menempatkan diri mereka dalam situasi tertentu dan waktu tertentu, dan itulah yang terpenting.

Berbagi *cumulative experience* bersama sesama anggota tim merupakan variable yang kritikal disini. Semakin berkualitas waktu yang dihabiskan pemain secara bersama-sama semakin mampu membuat mereka skema kognitif individual mereka berkembang. Hal ini diperlukan agar para pemain saling mengerti dan menghargai kemampuan masing-masing pemain dalam tim, serta mampu menyatukan permainan individu mereka ke dalam tim. Pertandingan basket merupakan sarana bagi *tacit knowledge* yang mendukung *collective mind* menjadi nilai yang signifikan bagi tim.

Melalui *group tacit knowledge* merupakan wujud nyata dari pembelajaran pemain mengenai perbedaan saat pemain bermain bersama dalam satu tim. Hal itu merupakan *context-dependent knowledge* yang perlu dikembangkan setiap pemain untuk mengetahui bagaimana gaya bermain rekan mereka dalam tim. Sebagai seorang pemain, interaksi dengan rekan setim mampu meningkatkan performa tim dan mungkin akan membangun keunggulan kompetitif melalui grup –level tacit knowledge.

Knowledge yang didapat dari interaksi tersebut digunakan pemain untuk mengantisipasi gerakan spontan yang akan dilakukan rekan setimnya, seperti saat *fast break* atau pergantian dalam bertahan. Sering dijumpai saat pertandingan bahwa para pemain tersebut melakukan gerakan yang serupa padahal tidak ada kontak mata. Hal ini bisa terjadi karena para pemain tersebut terbiasa berlatih

bersama-sama. Seorang pemain yang sering berinteraksi dalam tim satu sama lain akan meningkatkan *team performance*, bahkan mungkin mampu membangun keunggulan kompetitif melalui *group tacit knowledge*.

Peforma tim-tim NBA diperkirakan akan menurun melampaui level tertentu dari *shared experience*. Pada awalnya pembentukan tim yang baru akan mampu mengatasi efek dari proses *shared experience* tersebut, tetapi penurunan peforma mulai tampak dalam skema kognitif pada anggota tim dan manfaat tambahan dari *shared experience* pun mulai sulit untuk dicapai.

Pada akhirnya, penurunan peforma tersebut akan mampu membawa dampak negative bagi tim. Tim dengan level *shared experience* yang tinggi biasanya belum terpengaruh dengan pemain-pemain baru yang tentunya membawa suasana dan teknik baru dalam tim. Pemain cenderung sulit menerima pengalaman baru tersebut. Terlebih lagi, nilai yang diciptakan dari *tacit knowledge* melalui pemain yang pernah bermain bersama mungkin akan menurun dikarenakan segala aktivitas *tacit* yang rutin dilakukan akan menjadi nyata di mata competitor.

Tacit knowledge dilakukan pula melalui peran pelatih. Seperti diketahui pelatih secara langsung memiliki andil besar dalam perencanaan strategi permainan tim. Namun seiring berjalannya waktu, dibutuhkan pula ‘angin segar’ bagi tim agar terus mampu mempertahankan peforma yang baik. Diangkatnya pelatih baru menjadi solusi bagi tim sehingga mampu memiliki rutinitas baru serta strategi permainan yang baru.

Fenomena tersebut membuat tim-tim pada kondisi yang dilematik, dimana meskipun mampu memperoleh keunggulan kompetitif, tim harus melakukan

perubahan agar keunggulan kompetitif yang dimiliki mampu dipertahankan (tidak hilang).

2.5 Pengertian *Coaching Experience*

Jarvis (2004) mendefinisikan *Coaching* sebagai proses untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan seseorang, sehingga kinerja mereka akan membaik, dan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi.

Withmore (1996) memandang *Coaching* sebagai cara dan alat peningkatan kinerja strategis, yang berusaha untuk membuka potensi yang ada.

Kinlaw (2000) mendefinisikan *Business Coaching* sebagai percakapan alami yang mengikuti proses diprediksi dan mengarah pada kinerja yang unggul, komitmen terhadap perbaikan yang berkelanjutan, dan hubungan positif.

Kesner dan Sehora (1994) mengatakan bahwa beberapa transisi dari *inside* atau *outside* pada suatu level organisasi memiliki efek yang besar bagi organisasi tersebut. Transisi tersebut bisa berupa perubahan CEO dalam sebuah perusahaan, dalam kasus ini menyangkut pergantian pelatih dalam sebuah tim. Beberapa bukti menunjukkan bahwa perubahan tersebut membawa kesuksesan bagi organisasi, sebagai hasil dari perbedaan latar belakang dan pengalaman pemimpin atau pelatih baru tersebut (Kesner dan Sehora, 1994).

Jika diterjemahkan dalam penelitian ini, kesuksesan tersebut berhubungan dengan perubahan pelatihan. Bagi tim yang memiliki level *shared team experience* yang rendah sangat penting untuk membiarkan *tacit knowledge* untuk berkembang dengan pesat di antara anggota tim. Namun, dengan tim yang memiliki level *shared team experience* yang tinggi akan diuntungkan dengan adanya perubahan pelatihan

karena rangsangan yang diterima tim atas munculnya pemikiran-pemikiran baru dari pelatih baru tersebut, terkait dengan strategi permainan. Dan kemungkinan pelatih tersebut akan menerapkan pola latihan yang baru yang wajib diikuti oleh anggota tim.

Tacit knowledge disampaikan kepada anggota lain melalui proses sosialisasi dalam tim kerja (*teamwork*) dan pelatihan penyuluhan (*coaching*). Proses ini mampu membangun hubungan antara pelatih dan pemain. Hubungan positif yang timbul dari proses tersebut dianggap mampu membendung keinginan pelatih untuk sewaktu-waktu merekrut pemain baru.

2.6 Tenure Heterogeneity

Salah satu bagian populer dari teori *tenure heterogeneity* adalah munculnya berbagai pandangan yang berbeda perihal dasar pengukuran *heterogeneity*. *Heterogeneity* telah ditetapkan dalam beberapa cara antara lain jangka waktu pemain dalam sebuah tim, berapa lama tim berdiri, posisi pemain dalam tim, umur, pengalaman dalam industri olahraga basket, dan kepribadian. (Hambrick, Cho, & Ming-Jer, 1996; dikutip dari jurnal *Competitive Advantage in The NBA*).

Dalam penelitian ini, *tenure heterogeneity* didefinisikan sebagai jangka waktu yang dilalui seorang pemain bersama sebuah tim, baik pemain tersebut berasal dari industri yang sama atau tidak (Hambrick, Cho, & Chen, 1996, dikutip dari jurnal *Competitive Advantage in The NBA*).

Meskipun jangka waktu (*tenure*) bermain seorang pemain dalam tim dianggap salah satu poin utama dalam penelitian ini, keberagaman (*heterogeneity*) dirasa menjadi factor yang penting dalam proses *tacit knowledge*. Khususnya saat

organisasi merasa bahwa *shared team experience* membutuhkan rasa saling mengerti satu sama lain antar anggota tim dan proses tersebut membuat kebersamaan antar anggota tim adalah yang utama. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa organisasi membutuhkan cara pandang dan ide-ide yang baru. Gagasan mengenai pentingnya ide-ide baru dalam suatu tim muncul 40 tahun yang lalu, dimana Hoffman dan Maier (1961) menyarankan bahwa keragaman dalam sebuah tim atau kelompok akan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah tim secara keseluruhan. Dari sudut pandang tersebut, tim dengan performa terbaik kemungkinan merupakan tim yang memiliki beragam pemain dengan *tenure* yang tinggi.

Tenure heterogeneity telah menunjukkan hasil negative terhadap performa perusahaan, seperti inovasi (O'Reilly & Flatt, 1989), komunikasi (Ancona & Caldwell, 1992), dan keseluruhan hubungan dalam tim (O'Reilly, Snyder, & Boothe, 1993). Dengan latar belakang NBA, factor yang penting adalah pengembangan hubungan dan penyelarasan komunikasi non-verbal antar anggota tim. Hal ini merupakan bagian yang besar dalam *intangible element* yang mungkin akan menuntun dalam penciptaan *tacit knowledge* sehingga akan membantu tercapainya keunggulan kompetitif.

2.8 Peformance

Performa atau kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan organisasi tersebut. Pada dasarnya performa dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari pemain memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Performa anggota tim lebih mengarah pada tingkat prestasi pemain.

Wheelen dan Hunger (2000) menuturkan bahwa yang dimaksud dengan *performance* adalah hasil akhir dari sebuah aktivitas.

Menurut Spencer (2009, dikutip oleh Moerdiono), pengertian kinerja (*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. Performa dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan (dalam penelitian ini kepuasan pemain) dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan, dan sifat-sifat individu.

2.8 Penjelasan mengenai olahraga basket

Permainan bola basket adalah permainan bola yang dimainkan oleh dua tim. Setiap tim terdiri atas lima orang. Cara memainkannya dengan tangan (digiring dan dilempar), kemudian berusaha memasukkan bola ke ring basket untuk mendapatkan nilai. Permainan bola basket berasal dari negara Amerika Serikat yang diciptakan oleh Dr. James A. Naismith pada tahun 1891. Permainan bola basket mulai

dipertandingkan pada tahun 1936 dalam acara olimpiade di Jerman yang diikuti 21 negara. Negara Indonesia mengenal permainan ini setelah Perang Dunia II. Pada PON I di Solo permainan bola basket mulai dipertandingkan. Induk organisasi bola basket internasional, yaitu FIBA, sedangkan induk organisasi bola basket nasional bernama PERBASI. Kompetisi bola basket pria tingkat internasional yang paling bergengsi adalah *National Basketball Association* (NBA).

2.9 Gambaran umum NBA

2.9.1 Sejarah Organisasi

NBA adalah singkatan dari *National Basketball Association* yang merupakan liga basket pria paling bergengsi dan terkenal di seluruh dunia. NBA pertama kali didirikan pada 6 juni 1946 di kota New York City dengan nama *Basketball association of America* atau biasa disebut dengan BAA. BAA didirikan oleh pemilik arena hoki yang berukuran besar di timur laut Amerika Selatan dan Kanada. Di Toronto, Ontario, Kanada, tim Toronto Huskies menjadi tuan rumah untuk pertandingan melawan New York Knickerbockers di Maple Leaf Gardens dimana pertandingan itu dianggap sebagai pertandingan pertama kali untuk liga BAA ini. BAA adalah salah satu liga yang berusaha untuk bermain di arena-arena besar di kota-kota besar pula. Tetapi dengan segala usaha yang telah dicoba, perkembangan BAA masih belum cukup bagus untuk bersaing dengan liga-liga besar dan terkenal lainnya, seperti Harlem Globetrotters. Sebagai contoh pada tahun 1948, pemain terkenal sekaligus finalis ABL, Baltimore Bullets pindah ke liga BAA dan akhirnya dia memenangkan gelar liga BAA di musim pertamanya dia bermain. Selanjutnya adalah Minneapolis Lakers yang menjuarai BAA pada tahun

1949 pada musim pertamanya juga. Ini menunjukkan bahwa kualitas permainan di BAA belum cukup untuk bersaing dengan liga liga besar lainnya.

Pada tanggal 3 Agustus, 1949, BAA menyetujui untuk bergabung dengan liga NBL dan menciptakan liga yang lebih besar lagi yang bernama *National Basketball Association* atau biasa disebut dengan NBA. NBA memiliki tujuh belas tim yang terletak di campuran kota-kota besar maupun di kota-kota kecil. NBA kemudian berkembang menjadi 11 tim, dan proses ini berlanjut dari tahun 1953 sampai tahun 1954. Akhirnya NBA mencapai jumlah terkecilnya, yaitu dengan delapan tim, kedelapan tim tersebut berada dibawah pengawasan NBA. Delapan tim ini adalah Knicks, Celtics, Warriors, Kings/Royal, Nationals/76ers, Lakers, Pistons, dan Hawks.

Tim-tim kecil ini berpindah dari kota-kota kecil ke kota-kota besar, seperti contohnya the Hawks pindah dari *Tri-cities* (daerah yang sekarang disebut dengan nama *quad cities*) ke Milwaukee pada tahun 1951 dan kemudian ke St. Louis, Missouri pada tahun 1955.

Pada tahun 1947-1948, pemain keturunan asal Jepang-America ini memecahkan perbedaan warna kulit di NBA saat ia mulai bermain di New York Knicks. Tahun 1950 juga merupakan tahun yang sangat bersejarah bagi NBA. Dikarenakan bergabungnya beberapa pemain keturunan afrika-amerika ke dalam NBA, salah satunya adalah Chuck Cooper yang bergabung ke dalam Boston Celtics. Nathaniel "sweetwater" Clifton bergabung ke New York Knicks dan Earl Lloyd dengan Washington Capitols.

Minneapolis Lakers yang dipimpin oleh George Mikan yaitu sebagai posisi *center*, memenangkan lima kejuaraan NBA dan mengakui tim nya sebagai raja di NBA pada masa itu. Penambahan peraturan pun dilakukan pada tahun 1954, yaitu dengan memperkenalkan *24 seconds violation*. Peraturan *24 seconds violations* ini dibuat untuk tidak mengulur-ulurkan waktu. Teknis nya adalah jika tim tidak berusaha untuk melakukan lemparan *score*, atau bola tidak melakukan kontak dengan ring, maka permainan akan terhenti dan bola akan diberikan kepada tim yang berlawanan.

Bill Russell (*rookie*) bergabung dengan Boston Celtics pada tahun 1957. Dimana sebelumnya sudah ada pemain-pemain kuat seperti Bob Cousy dan pelatih mereka yaitu Red Auerbach. Sejak saat itu, Celtics menguasai dan menjuarai NBA sebanyak sebelas musim dari 13 musim. Lalu tim Warriors diperkuat dengan kedatangannya Wilt Chamberlain pada tahun 1959, dan langsung menjadi bintang pada akhir tahun 50'an. Wilt chamberlain pun membuat rekor baru dalam NBA dalam permainan tunggal dengan 100 points dan 55 rebounds. Antara Celtics dan Warriors, Russel dan chamberlain menjadi salah satu persaingan yang sangat besar dalam sejarah olahraga basket NBA.

2.9.2 Tahun 1960'an

Tahun 1960'an merupakan masa berjayanya tim Boston Celtics ini, dipimpin oleh Bill Russell, Bob Cousy dan pelatih Red Auerbach. Celtics memenangkan banyak kejuaraan dalam liga NBA. Dari musim pada tahun 1958-1959 berlanjut ke musin pada tahun 1965-1966. Celtics membuat *streak* kemenangan terpanjang dalam sejarah NBA pada masa itu, dengan 8 title juara

dalam 8 musim berturut-turut. Namun pada tahun 1966-1967, Boston Celtics tidak dapat mengulangi kemenangannya, tetapi mereka berhasil merebut gelar juara pada musim 1967-1968 dan mempertahankannya pada tahun 1968-1969. Secara total, Boston Celtics meraih 9 kali gelar juara dalam kurun waktu 10 musim pada tahun 1960'an.

NBA pada tahun 1960'an mulai mengembangkan dirinya lagi dengan mempercepat proses perpindahan tim-tim, seperti Minneapolis Lakers menjadi Los Angeles, the Philadelphia Warriors menjadi San Francisco, dan Syracuse Nationals menjadi Philadelphia. Lalu NBA pun menambah beberapa tim, salah satunya adalah Chicago Packers yang sekarang disebut dengan Washington Wizards menjadi tim ke-9 dalam liga NBA pada tahun 1961. Kemudian banyak tim-tim yang bergabung dengan NBA, dari 9 club yang ada menjadi 14 club, yaitu Phoenix Suns, Seattle Supersonics (sekarang berubah menjadi Oklahoma City Thunder), dan Diego Rockets yang kemudian berpindah ke Houston dan berganti nama menjadi Houston Rockets, Milwaukee Bucks dan yang terakhir adalah Chicago Bulls.

Pada tahun 1967 lahir sebuah liga baru dengan nama *American Basketball Association* atau biasa disebut dengan ABA. Kelahiran liga baru itu merupakan ancaman besar bagi NBA. Kedua liga tersebut banyak mendatangkan pemain-pemain baru, NBA mendatangkan bintang perguruan tinggi yang paling fenomenal di era 60'an, yaitu Kareem Abdul-Jabbar yang kemudian dipanggil dengan nama Lew Alcindor. Namun, pencetak score terbanyak di NBA pada masa itu, yaitu Rick Barry berpindah ke liga ABA, begitu juga dengan wasit veteran Norm Drucker, John Yanak, Earl Strom, Joe Gushue.

2.9.3 Tahun 1970'an

Di tahun 1970'an, terjadi persaingan besar antara NBA dan ABA. *The American Basketball Association* juga berhasil menandatangani sejumlah bintang besar, seperti Julius Erving dan Virginia Squires. ABA dapat mengambil pemain-pemain berbakat yang masih menjadi mahasiswa bahkan sebelum mereka lulus. NBA tidak mau kalah, sebelumnya pada era 60'an sampai 70'an, NBA menambah tim nya dari 9 menjadi 18. Mulai pada tahun 1970'an, NBA mendapat beberapa tim seperti Portland Trail Blazers, Buffalo Braves yang sekarang disebut dengan Los Angeles Clippers. Tim ini membuat jumlah tim NBA meningkat menjadi total 17. Pada tahun 1974, Jazz New Orleans (sekarang berada di Utah) bergabung dengan NBA, menambah jumlah tim menjadi 18. Setelah musim 1976, ABA dan NBA membuat kesepakatan untuk meningkatkan jumlah tim dari ABA ke NBA menjadi 22 tim. Tim yang dipindahkan adalah Denver Nuggets, Indiana Pacers, San Antonio Spurs dan New York Nets atau sekarang yang biasa kita kenal dengan nama New Jersey Nets. Kareen Abdul-Jabbar, Rick Barry, Julius Erving, Dave Cowens, Artis Gilmore, George Gervin, Walt Frazier, Pete Maravich menjadi bintang pada era ini.

2.9.4 Tahun 1980'an

Pada era 80'an, NBA pertama kali memakai sistem *three point shoot* atau tembakan 3 angka. Pada tahun ini pula, pemain *rookie* Larry Bird bergabung dengan Boston Celtics dan Magic Johnson bergabung dengan Los Angeles Lakers. Mereka kemudian bersaing di liga NBA. Rivalitas mereka mulai menjadi perhatian dunia. Di era 80'an juga, NBA menambah satu tim lagi, yaitu Dallas Mavericks, sehingga totalnya berubah menjadi 23 tim.

2.9.5 Tahun 1990'an (Era Michael Jordan)

Pada tahun 1984, Michael Jordan, pemain yang berasal dari Brooklyn, memasuki liga NBA bersama Chicago Bulls. Masuknya Michael Jordan ke NBA membuat liga ini makin bergengsi. Jordan dan Scottie Pippen memimpin Bulls menuju gelar keenam kejuaraan dalam delapan tahun pada awal tahun 90'an. Adapun dari Houston Rockets, Hakeem Olajuwon memenangkan gelar *back-to-back* di tahun 94 dan 95.

Olimpiade 1992, adalah olimpiade pertama dimana USA membentuk *the dream team* dari NBA untuk mewakili USA dengan pemain-pemainnya. Para pemain yang terpilih tersebut antara lain; Michael Jordan, Larry Bird, Magic Johnson, David Robinson, Patrick Ewing, Scottie Pippen, Clyde Drexler, Karl Malone, John Stockton, Chris Mullin, Charles Barkley, dan Laettner Kristen. Di tahun 1995, Grizzlies Vancouver dan Toronto Raptors bergabung dengan NBA, kedua tim itu berasal dari Kanada. Vancouver Grizzlies pindah ke Memphis, ini menjadikan Raptors menjadi satu-satunya tim Kanada di NBA.

NBA kemudian menciptakan liga untuk wanita, yang disebut *Women's National Basketball Association* (WNBA) di tahun 1996. Di tahun 1998, pemilik NBA mulai *lockout* yang berlangsung selama 191 hari dan diselesaikan pada tanggal 18 Januari 1999. Sebagai hasil dari *lockout* ini NBA pada musim 1998-1999 berkurang sejumlah 82-50 permainan. Dan tim San Antonio Spurs berhasil menjuarai liga NBA pada tanggal 25 Juni dengan keberhasilannya mengalahkan New York Knicks.

2.9.6 Tahun 2000'an

Setelah masa kejayaan Chicago bulls, yaitu setelah mereka menjuarai tiga NBA pada musim panas di tahun 1998, Los Angeles Lakers dan San Antonio Spurs kemudian mendominasi konferensi barat. Tim Duncan dan David Robinson memenangkan kejuaraan 1999 bersama San Antonio Spurs. Shaquille O'neal dan Kobe Bryant memulai kompetisi tahun 2000 dengan tiga gelar juara berturut-turut yaitu di tahun 2000-2002 bersama Los Angeles Lakers.

Pada tahun 2004 Lakers kembali masuk final setelah mengalahkan Detroit Pistons dengan skor 4-1 dalam format *best of seven*. Pada musim berikutnya O'Neal dijual ke Miami Heat. Kemudian Charlotte Bobcats bergabung ke dalam NBA sebagai tim ke 30. Dominasi Lakers dan Spurs berlanjut di tahun 2007. San Antonio Spurs mengalahkan LeBron James yang memimpin Cleveland Cavaliers dengan score 4-0 di final. Boston Celtics dan Los Angeles Lakers, 2 tim rival abadi itu bertemu di final pada tahun 2008. Berkat Paul Pierce, Ray Allen dan Kevin Garnet, Boston Celtics berhasil mengalahkan Los Angeles Lakers. Tapi pada tahun 2009, Kobe Bryant dan Paul Gasol bersama Los Angeles Lakers kembali ke final. Kali ini mereka mengalahkan Dwight Howard yang memimpin Orlando Magic. Kemenangan ini adalah gelar ke-15 bagi Lakers, *NBA finals MVP* pun diberikan kepada Kobe Bryant di musim ke-13 nya setelah memimpin Lakers untuk kejuaraan NBA pertama mereka semenjak kehilangan Shaquille O'neal. Dirk Nowitzki dan John Wall beraksi di Dallas Maveick dalam pertandingan mereka melawan Washington Wizards pada tanggal 26 februari 2011. Miami Heat yang dipimpin oleh *shooting guard* sekaligus bintang mereka, Dwyane Wade, dan Shaquille

O'neal yang telah dijual dari Los Angeles Lakers dari musim panas tahun 2004 lalu, memenangkan pertandingan atas Dallas Mavericks setelah kehilangan dua pertandingan pertama mereka. Dan masih banyak pertandingan-pertandingan yang membuat liga NBA ini berkembang ke tingkat yang selanjutnya.



2.9.7 Tim Dalam NBA

Tabel 2.2 *NBA Team Chronology*

Team	History
ATLANTA HAWKS	Tri-Cities Blackhawks (1949-51); Milwaukee Hawks (1951-55); St. Louis Hawks (1955-68); Atlanta Hawks (1968-present)
BOSTON CELTICS	(1946-47-present)
CHARLOTTE BOBCATS	(2004-05-present)
CHICAGO BULLS	(1966-67-present)
CLEVELAND CAVALIERS	(1970-71-present)
DALLAS MAVERICKS	(1980-81-present)
DENVER NUGGETS	(1976-77-present)
DETROIT PISTONS	Fort Wayne Pistons (1948-57); Detroit Pistons (1957-present)
GOLDEN STATE WARRIORS	Philadelphia Warriors (1946-62); San Francisco Warriors (1962-71); Golden State Warriors (1971-present)
HOUSTON ROCKETS	San Diego Rockets (1967-71); Houston Rockets (1971-present)
INDIANA PACERS	(1976-present)
LOS ANGELES CLIPPERS	Buffalo Braves (1970-78); San Diego Clippers (1978-84); Los Angeles Clippers (1984-present)
LOS ANGELES LAKERS	Minneapolis Lakers (1948-60); Los Angeles Lakers (1960-present)
MEMPHIS GRIZZLIES	Vancouver Grizzlies (1995-2001); Memphis Grizzlies (2001-present)
MIAMI HEAT	(1988-present)
MINNESOTA TIMBERWOLVES	(1989-present)
NEW JERSEY NETS	New York Nets (1976-77); New Jersey Nets (1977-present)
NEW ORLEANS/OKLAHOMA CITY HORNETS	Charlotte Hornets (1988-2002); New Orleans Hornets (2002-2005), New Orleans/Oklahoma City Hornets (2005-present)
NEWYORK KNICKERBOCKERS	(1946-present)

Tabel 4.1 Lanjutan

Team	History
ORLANDO MAGIC	(1989-present)
PHILADELPHIA 76ERS	Syracuse Nationals (1949-63); Philadelphia 76ers (1963-present)
PHOENIX SUNS	(1968-present)
PORTLAND TRAILBLAZERS	(1970-present)
SACRAMENTO KINGS	Rochester Royals (1948-57); Cincinnati Royals (1957-72); Kansas City-Omaha Kings (1972-75); Kansas City Kings (1975-85); Sacramento Kings (1985-present)
SAN ANTONIO SPURS	(1976-present)
SEATTLE SUPERSONICS	(1967-present)
TORONTO RAPTORS	(1995-present)
UTAH JAZZ	New Orleans Jazz (1974-79); Utah Jazz (1979-present)
WASHINGTON WIZARDS	Chicago Packers (1961-62); Chicago Zephyrs (1962-63); Baltimore Bullets (1963-73); Capital Bullets (1973-74); Washington Bullets (1974-98); Washington Wizards (1998-present)

Tabel 2.3 Tim NBA Musim 2009/10-2013/14

Cleveland Cavaliers	San Antonio Spurs
Orlando Magic	Miami Heat
Los Angeles Lakers	Milwaukee Bucks
Dallas Mavericks	Charlotte Bucks/Charlotte Bobcats
Phoenix Suns	Houston Rockets
Atlanta Hawks	Chicago Bulls
Denver Nuggets	Memphis Grizzlies
Boston Celtics	Toronto Raptors
Oklahoma City Thunder	New Orleans Hornets/New Orleans Pelicans
Portland Trail Blazers	Indiana Pacers
Los Angeles Clippers	Washington Wizards
New York Knicks	Sacramento Kings
Detroit Pistons	Minnesota Timberwolves
Philadelphia 76ers	New Jersey Nets/Brooklyn Nets
Golden State Warriors	Utah Jazz

2.9.8 Sistem di NBA

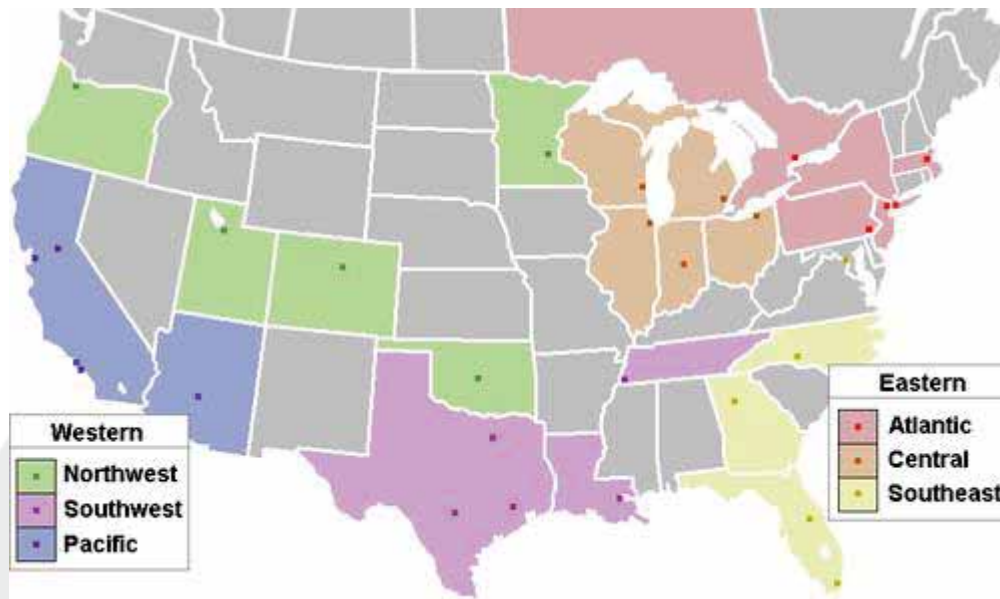
2.9.8.1 Musim Reguler

Sebelum masuk musim reguler, setiap tim memulai *training camps* (kamp pelatihan) pada akhir November. Kamp pelatihan ini diadakan oleh staf pelatih untuk mengevaluasi para pemainnya (terutama yang *rookie*), meneliti kekuatan tim dan kelemahannya, serta menentukan dua belas pemain utama yang akan berlaga di musim reguler. Setelah kamp pelatihan, ada sejumlah pertandingan persahabatan dengan sesama tim NBA. Akhir Oktober, musim reguler digelar. Terakhir, setiap tim bertanding dengan semua tim dari wilayah yang berbeda masing-masing dua pertandingan. Pada hari Natal, dimana kompetisi atau liga lain pada libur, NBA tetap menggelar pertandingan (berlangsung sejak tahun 1947).

2.9.8.2 Playoffs

Pada babak *Playoffs*, sistem yang digunakan sampai pada final adalah "*best-of-seven*". Babak *Playoffs* dimulai pada akhir April dan diikuti oleh 16 tim (8 dari wilayah timur dan 8 dari wilayah barat) yang mempunyai rekor terbaik atau juara divisi, berhak untuk lanjut ke babak *Playoffs*. Dalam babak *Playoffs*, 8 tim dari setiap wilayah akan diadu dengan format, tim ke-1 (yang terbaik di wilayah) melawan tim ke-8 (urutan 8 di wilayah, tim ke-2 melawan tim ke-7, tim ke-3 melawan tim ke-6 dan tim ke-5 melawan tim ke-4). Tim dengan rekor menang-kalah lebih baik di musim reguler akan diberikan keuntungan bermain menjadi tuan rumah lebih banyak di babak *Playoffs*.

2.4.9.3 Pembagian Wilayah, Divisi dan Tim



Gambar 2.1 Peta Pembagian Wilayah, Divisi, dan Tim

Tabel 2.4 Pembagian Wilayah Tim

Wilayah Timur	Wilayah Barat
DIVISI ATLANTIK	DIVISI BARAT LAUT
Boston Celtics	Denver Nuggets
New Jersey Nets	Minnesota Timberwolves
New York Knicks	Oklahoma City Thunder
Philadelphia 76ers	Portland Trail Blazers
Toronto Raptors	Utah Jazz
DIVISI TENGAH	DIVISI PASIFIK
Chicago Bulls	Golden State Warriors
Cleveland Cavaliers	Los Angeles Clippers
Detroit Pistons	Los Angeles Lakers
Indiana Pacers	Phoenix Suns
Milwaukee Bucks	Sacramento Kings
DIVISI TENGGARA	DIVISI BARAT DAYA
Atlanta Hawks	Dallas Mavericks
Charlotte Bobcats	Houston Rockets
Miami Heat	Memphis Grizzlies
Orlando Magic	New Orleans Hornets
Washington Wizards	San Antonio Spurs

2.4.9.4 Draft Pick

Draft adalah sebutan untuk perekrutan pemain baru ke NBA oleh tim-tim NBA yang diadakan setiap tahun sebelum kompetisi NBA dimulai. *Draft* perekrutan itu cuma diadakan sekali pada suatu waktu tertentu dan tempat yang telah ditetapkan. Pemain muda berbakat itu bisa direkrut dari Liga Basket NCAA (Liga Bola Basket Mahasiswa Amerika), *street basketball* (pemain basket jalanan), atau pemain asing dari luar Amerika. Untuk menghindari konflik perebutan terhadap pemain baru yang berbakat, maka NBA menetapkan peraturan "pemilihan secara bergilir satu per satu berdasar nomor urut". Beberapa tim dengan rekor menang-kalah paling buruk pada kompetisi tahun sebelumnya akan diberikan kesempatan untuk memilih pemain muda berbakat dari liga-liga tersebut terlebih dahulu. Nomor urutan pemilihan diundi oleh liga. Hal ini bertujuan agar tim-tim dengan rekor menang-kalah yang buruk akan menjadi lebih baik pada kompetisi tahun berikutnya.

2.4.9.5 Dream Team

Dream Team adalah sebuah tim yang dibentuk oleh NBA guna diikutsertakan dalam kompetisi bola basket internasional yang diselenggarakan untuk mewakili negara Amerika Serikat, seperti Olimpiade atau kejuaraan bola basket sedunia yang diselenggarakan oleh FIBA.

2.4.9.6 Hall of Fame Club

Hall of Fame ditujukan untuk pemain-pemain basket yang telah menyumbang banyak prestasi kepada timnya (seperti membawa timnya menjuarai liga NBA dan saat itu menjadi yang terbaik di timnya). Pemain itu akan masuk ke

dalam "*Hall of Fame*" tim tersebut dimana *jersey* pemain yang bersangkutan akan digantung diatas stadium tim tersebut untuk dikenang. Terkadang pula nomor sang pemain itu tidak pernah dipakai lagi di timnya.

2.4.9.7 NBA All-Star Game

NBA All-Star Game adalah sebuah *event* yang diadakan setiap tahunnya oleh NBA dimana 12 pemain terbaik dari tim NBA wilayah timur akan bertanding melawan 12 pemain terbaik dari tim NBA wilayah barat. Selain pertandingan utama tersebut, ada juga pertandingan tambahan lainnya seperti *slamdunk contest*, *three-point contest*, *rookie all-star*, *million dollar shoot*, dsb. Kelima pemain inti dari setiap wilayah merupakan pemain yang mendapat suara terbanyak dari *voting* yang diadakan NBA melalui internet lewat situs resmi NBA dan juga pada tempat-tempat umum di Amerika Serikat.

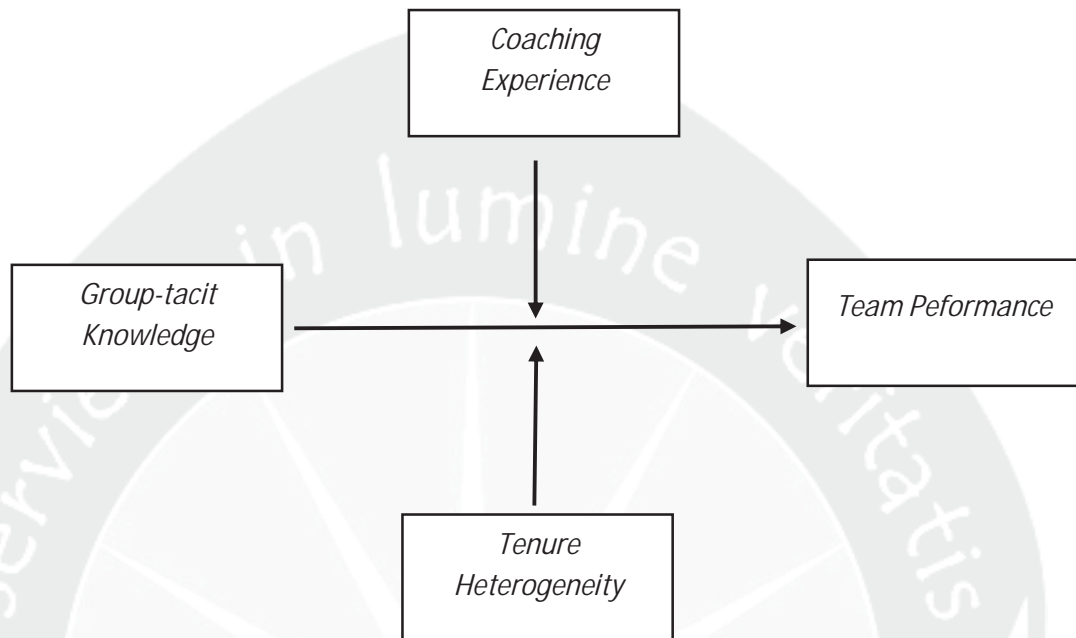
2.4.9.8 NBA D-League

NBA D-League (singkatan dari *NBA Development League*) adalah kompetisi yang dibuat pada tahun 2001 dengan anggota asli berjumlah delapan tim. Banyak pemain yang berasal dari *NBA Draft Pick* (yang masih kurang berpengalaman) maupun berstatus *waiver* (buangan) bermain di liga ini. Musim 2008/09 akan ada 16 tim yang berkompetisi. Tiap tim mempunyai afiliasi dengan tim-tim yang berlaga di NBA, minimal satu tim. Juara bertahan NBA D-League adalah Idaho Stampede yang mengalahkan Austin Toros dalam sistem *best of three*.

2.4.8.9 NBA Summer League

NBA Summer League atau dikenal dengan *Vegas Summer League*, adalah sebuah kompetisi yang dilaksanakan sesudah *NBA Draft Pick*. Tiap tim terdiri dari para pemain yang berada di liga NBA yang baru bermain tidak lebih dari 3 tahun dan para pemain yang baru diambil dari *Draft Pick*. Peraturan dalam liga ini diatur dengan mengikuti peraturan liga NBA, kecuali peraturan *foul out*. Jika pada NBA pemain dikatakan *foulout* jika sudah mencapai enam pelanggaran, maka di kompetisi ini, pemain di-*foulout* jika sudah mencapai sepuluh pelanggaran. *Summer League* ini merupakan salah satu dari beberapa *Summer Pro League* di Amerika Serikat, diantaranya adalah *Orlando Pro Summer League* (dijalankan oleh *Orlando Magic*) dan *Rocky Mountain Revue* (dijalankan oleh *Utah Jazz*).

2.9 Kerangka Penelitian



Proceedings of 3rd International Conference on Business Management by Naveed Yazdani (ISBN: 978-969-9368-07-3)

2.10 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.5. Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Terdahulu	Judul	Variabel
1	Shawn L. Berman, Jonathan Down, dan Charles W. L. Hill	TACIT KNOWLEDGE AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE NATIONAL BASKETBALL ASSOCIATION	Variabel dependen: 1) Jumlah kemenangan yang dimiliki masing-masing tim tiap tahunnya 2) Total jumlah <i>assist</i> yang dilakukan masing-masing tim pada tiap tahun Variable independen: <i>shared team experience</i> , <i>shared team experience squared</i> , dan <i>standard deviation of shared team experience</i> Control variable: <i>Average draft position</i> , rata-rata umur, pengalaman melatih, <i>standard deviation of age and draft position</i>
2	Naveed Yazdani	TACIT KNOWLEDGE AS A SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN CRICKET	Variabel dependent : Jumlah kemenangan tim kriket dalam pertandingan ODI pada tahun 1972 hingga 1992 Variabel independent meliputi : <i>shared team experience</i> , <i>shared team experience squared</i> , dan standar deviasi dari <i>shared team experience</i> Control variable: <i>Average age</i> , <i>captain's tenure</i>

2.11 Hipotesis

Hipotesis 1

H_0 : Tidak terdapat pengaruh hubungan antara *group-tacit knowledge* dengan *team performance*

H_1 : Terdapat pengaruh hubungan antara *group-tacit knowledge* dengan *team performance*

Hipotesis 2

H_0 : Tidak terdapat pengaruh kuat dari *coaching experience* sebagai variabel moderasi terhadap *group-tacit knowledge* atas hubungannya dengan *team performance*.

H_2 : Terdapat pengaruh kuat dari *coaching experience* sebagai variabel moderasi terhadap *group-tacit knowledge* atas hubungannya dengan *team performance*.

Hipotesis 3

H_0 : Tidak terdapat pengaruh kuat dari *tenure heterogeneity* sebagai variabel moderasi terhadap *group-tacit knowledge* atas hubungannya dengan *team performance*.

H_3 : Terdapat pengaruh kuat dari *tenure heterogeneity* sebagai variabel moderasi terhadap *group-tacit knowledge* atas hubungannya dengan *team performance*.