

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Knowledge

Pengetahuan dalam Kusumadmo (2013), adalah penggunaan informasi dan data secara penuh yang dilengkapi dengan potensi ketrampilan, kompetensi, ide, intuisi, komitmen, dan motivasi orang-orang yang terlibat. Pandangan holistic menganggap pengetahuan terdapat di dalam berbagai ide, keputusan, talenta, akar penyebab, hubungan, perspektif, dan konsep. Pengetahuan disimpan di dalam otak individu atau di-*encode* (diubah dalam bentuk kode) di dalam proses, dokumen, produk, fasilitas, dan system organisasi. Pengetahuan adalah tindakan, inovasi terfokus, keahlian, keahlian yang dikumpulkan menjadi satu, hubungan, dan aliansi khusus.

Menurut Pfeffer dan Sutton (2000), dalam Kusumadmo (2013), pengetahuan adalah perilaku dan kegiatan bernilai tambah. Pengetahuan mencakup *tacit knowledge* (ada di kepala orang) dan *explicit knowledge* (dikodifikasi dan diekpresikan sebagai informasi di dalam database, dokumen, dan lain-lain). Menurut Skyrme (2001), dalam Kusumadmo (2013), menyatakan pengetahuan tidak statis. Sebaliknya, ia selalu berubah dan berkembang sepanjang hidup organisasi. Selain itu, bentuk pengetahuan memiliki kemungkinan untuk diubah, yaitu ada kemungkinan untuk mengubah pengetahuan yang saat ini *tacit* menjadi pengetahuan *explicit* baru

dan untuk mengubah pengetahuan yang saat ini *explicit* menjadi pengetahuan *tacit* baru.

Menurut Davenport dan Prusak (2000), dalam Kusumadmo (2013), 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), dalam 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.

Nonaka, Toyama, & Konno (2000), dalam Kusumadmo (2013), menggambarkan *knowledge* sebagai suatu yang bersifat dinamis, karena *knowledge* tercipta melalui interaksi sosial antar individu dan organisasi. *Knowledge* bersifat spesifik dalam konteks tertentu, bergantung pada waktu dan tempat. Nonaka, Toyama & Konno (2001), dalam Kusumadmo (2013), menyebutkan bahwa terdapat dua jenis *knowledge*, yaitu *explicit* dan *tacit knowledge*. Kedua pengetahuan tersebut berbeda namun memiliki peran penting dalam pengembangan suatu organisasi/perusahaan.

Menurut Hildreth, P.J. & Kimble, C., (2002), dalam Pawit (2012), Jenis pengetahuan yang belum dikodifikasikan atau disimpan dalam media penyimpanan, disebut pengetahuan tasit (*tacit knowledge*), sedangkan jenis pengetahuan yang sudah dikodifikasikan atau sudah disimpan dalam dokumen dan media penyimpanan lainnya, disebut sebagai pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*).

Berdasarkan dari beberapa pengertian tersebut maka penulis menyimpulkan bahwa *tacit knowledge* adalah pengetahuan yang bersumber dari pengalaman, keyakinan, asumsi, dan kebiasaan atau proses pembelajaran yang menggambarkan tentang *know what* dan *know why*, yang terbentuk dalam pribadi maupun kelompok yang sifatnya sulit diidentifikasi, disimpan, dipetakan dan sulit dibagi. Sedangkan *explicit knowledge* dapat disimpulkan merupakan pengetahuan yang bersumber dari *tacit knowledge* yang diartikulasikan, dikodifikasi, diorganisir, dalam sebuah media tertentu, sehingga dapat disebarakan ke pihak lain yang memerlukan.

## B. Knowledge Management

*Knowledge management* merupakan suatu upaya untuk menghasilkan nilai dari kekayaan intelektual organisasi melalui penciptaan, penyimpanan, penyebaran dan penerapan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), dalam 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. Joshi (2001) dalam Kusumadmo (2013), 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*. James (2004), dalam Kusumadmo (2013), menyatakan *knowledge management* adalah penciptaan, pengumpulan, dan konversi pengetahuan individual menjadi pengetahuan organisasional.

King, W.R. (2009), menyatakan dasar dari *knowledge management* adalah sebagai manusia tidak mampu untuk menggambarkan secara utuh potensi otak secara maksimal, organisasi secara keseluruhan juga tidak

mampu secara penuh memanfaatkan pengetahuan yang mereka miliki. Melalui *knowledge management*, organisasi mencoba belajar atau menciptakan pengetahuan yang berguna, berpotensi dan membuat itu tersedia untuk siapapun dapat menggunakannya di satu waktu dan tempat yang tepat guna meraih penggunaan yang efektif dalam rangka positif memberi perubahan bagi performa organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* adalah kumpulan proses yang dikembangkan didalam organisasi untuk menciptakan, memelihara, menyebarkan pengetahuan suatu organisasi.

Menurut Gloet & Terziovski (2004), *knowledge management* adalah akses ke keahlian, pengetahuan dan keahlian yang menyediakan kemampuan baru, memungkinkan kinerja yang lebih baik, mendorong maju dan inovasi, dan meningkatkan nilai pelanggan. Darroch dan McNaughton (2002) dalam Hilmi A., et al. (2009), menyatakan bahwa *knowledge management* merupakan fungsi manajemen yang menciptakan pengetahuan, mengelola aliran pengetahuan dan memastikan bahwa pengetahuan secara efektif dan efisien digunakan untuk kepentingan jangka panjang organisasi. Dalam hal ini *knowledge management* menunjukkan bahwa pengelolaan keahlian dan pengetahuan secara efisien dan efektif dapat menyediakan kemampuan baru, memungkinkan kinerja yang lebih baik, dan dapat digunakan untuk kepentingan jangka panjang suatu organisasi. Sedangkan Hildreth, P.J. & Kimble, C., (2002), dalam Pawit (2012), menyatakan *knowledge management*

adalah proses manajemen mengenai orang dengan segala keunikannya, keahliannya, dan pengalamannya.

Dari beberapa pengertian diatas penulis menyimpulkan bahwa *knowledge management* adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk menemukan dan memanfaatkan sumber daya intelektual dalam suatu organisasi. *Knowledge management* bertujuan untuk menemukan, menyimpan, membagikan dan membagi secara luas sumber daya yang sangat penting yang dimiliki oleh suatu organisasi. Seperti keahlian seseorang, ketrampilan, jaringan hubungan dan kebijakan-kebijakan yang ada dalam organisasi.

### **C. Knowledge Sharing**

Menurut Gurteen (2006), dalam Pawit (2012), *knowledge sharing* adalah suatu konsep yang menggambarkan kondisi interaksi antar orang, dalam bentuk proses komunikasi yang bertujuan untuk peningkatan dan pengembangan diri setiap anggotanya. Seseorang menyampaikan ide-ide kreatifnya pada suatu kegiatan, misalnya setiap orang mendengarkannya dengan seksama, menerima gagasan-gagasan orang tadi, untuk kemudian disimpan dalam memori sebagai hasil belajar. Setiap anggota dalam kegiatan tadi bisa saling memberi dan menerima informasi dan pengetahuan dari anggota lainnya.

Lin, F. H., (2007), menyatakan bahwa pengelolaan sumber daya *knowledge* akan dapat dijalankan secara efektif di suatu perusahaan, apabila karyawan di perusahaan tersebut memiliki keinginan untuk bekerjasama dengan sesama rekan kerjanya untuk saling berkontribusikan *knowledge* yang mereka miliki di dalam organisasi. Pernyataan ini menunjukkan bahwa jika sumber daya pengetahuan dapat dimanfaatkan secara efektif dan saling bekerjasama dengan karyawan lainnya dalam berkontribusi pengetahuan maka akan memiliki peluang yang lebih besar untuk meningkatkan kemampuan karyawannya dalam menciptakan ide-ide baru.

*Knowledge Sharing* memiliki peran penting dalam mendorong *individual innovation capability* di dalam perusahaan, karena melalui *knowledge sharing*, pengetahuan yang bersifat *tacit* maupun *explicit* dapat disebarkan, diimplementasikan dan dikembangkan. WP2 Patners (2002) dalam Hilmi A., et al. (2009), menyatakan bahwa tujuan dari *knowledge sharing* adalah untuk menciptakan kondisi agar ide-ide inovatif dapat ditangkap, dibagi dan ditingkatkan menjadi *knowledge* baru, melalui interaksi *knowledge* antar karyawan dan analisis perubahan lingkungan di tempat organisasi beroperasi.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), dalam Aligholi & Asefikia (2015) menyatakan *knowledge sharing* merupakan inti dan dasar dari manajemen pengetahuan. *Knowledge sharing* adalah proses penting dalam

kemajuan organisasi saat ini, karena menyebarkan modal intelektual untuk seluruh organisasi.

#### D. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis.

**Table 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Penulis dan Tahun	Hasil
1.	Knowledge Management and Organizational Learning	William R. King (2009)	<i>Knowledge Management</i> adalah serangkaian kegiatan organisasi yang relatif baru dan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, pengetahuan yang berkaitan dengan praktek, perilaku keorganisasian, keputusan dan performa organisasi. <i>Knowledge Management</i> fokus pada mengolah pengetahuan-menciptakan pengetahuan, penambahan, perbaikan, penyimpanan, transfer/pemindahan, <i>sharing</i> dan pemanfaatan. Seluruh proses ini mendukung inovasi organisasi, <i>learning individual</i> , <i>collective learning</i> dan kolaborasi pembuatan keputusan. Kelanjutan dari hasil <i>Knowledge Management</i> adalah meningkatkan perilaku organisasi, keputusan,

			produk, servis, proses dan hubungan yang memungkinkan perusahaan dapat meningkatkan performa keseluruhan.
2.	The Role of Tacit and Explicit Knowledge in The Workplace	Elizabeth A. Smith (2001)	Organisasi yang mengenal dan menggunakan kekayaan <i>tacit</i> dan <i>explicit knowledge</i> pekerjanya dengan mantap untuk menyelesaikan permasalahan dan meraih <i>goals</i> pasti memiliki kemampuan bersaing. Namun perusahaan perusahaan juga harus meningkatkan bagaimana mereka mendapatkan dan membagikan kekayaan <i>tacit</i> dan <i>explicit knowledge</i> . Didukung lingkungan belajar interaktif yang dibangun di atas landasan kepercayaan, keterbukaan dan rasa memiliki bersama sudah pasti dapat membesarkan pendapatan dan <i>sharing</i> pengetahuan.
3.	Tacit Knowledge, Nonaka and Takeuchi SECI Model and Informal Knowledge Processes	Siu Loon Hoe (2006)	Organisasi memiliki baik proses pengetahuan struktural maupun informal yang berdampak sepanjang perjalanan organisasi. Proses pengetahuan struktural direncanakan, terorganisir dan sistematis dalam mengumpulkan dan membagikan ( <i>sharing</i> ) pengetahuan. Di sisi lain, proses pengetahuan informal bersifat spontan dan sukarela dalam mengumpulkan dan membagikan pengetahuan. Misalnya seorang manajer dapat memperoleh pengetahuan aktivitas struktural seperti pertemuan formal dan laporan. Sedangkan manajer juga dapat memperoleh pengetahuan informal mengenai bagaimana cara masuk dalam pembicaraan dengan kolega. Kedua proses ini membangun pengetahuan dan memfasilitasi bagaimana seseorang dapat belajar mengenai organisasinya.
4.	Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use	J. Scott Holste & Dail Fields (2010)	Hasil penelitian ini memberi kesan bahwa sangat penting untuk memahami level atau tingkat kepercayaan yang didasarkan oleh pengaruh dan kesadaran atau pengertian. Selain itu, terdapat indikasi jika dua jenis dasar kepercayaan yaitu pengaruh ( <i>afect-based</i> ) dan pengertian ( <i>cognition-based</i> ) terlibat dalam keputusan untuk mentransfer maupun menggunakan <i>tacit knowledge</i> . Manajemen <i>tacit knowledge</i> yang efektif adalah esensi dari kesuksesan organisasi terutama organisasi modern. <i>Tacit knowledge</i> tidak begitu saja tersedia dan bisa diperoleh dari sistem informasi. Peningkatan sistem informasi tidak akan mewujudkan

			transfer dan penggunaan <i>tacit knowledge</i> yang lebih baik karena orang-orang yang mengambil keputusan untuk menggunakan dan mentransfernya.
5.	Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms	Linda Argote & Paul Ingram (2000)	Menanamkan pengetahuan dalam subjaringan yang melibatkan orang meminimalkan kemungkinan transfer ke eksternal organisasi karena pengetahuan di tempat penampungan ini adalah paling tidak mungkin untuk menyesuaikan konteks lain. Dengan transfer melalui memindahkan subjaringan yang melibatkan orang lebih bermasalah antara dari dalam organisasi. Dalam kerangka kerja mereka menunjukkan bagaimana organisasi dapat meminimalkan transfer ke organisasi eksternal saat mereka mencapai transfer pengetahuan internal. Dengan demikian, proses yang mendasari transfer pengetahuan memberikan dasar untuk memahami keunggulan kompetitif perusahaan.

### E. Kerangka Konsep

Pengetahuan dapat menjadi sebuah keunggulan kompetitif bagi sebuah organisasi. Aspek individu merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menciptakan pengetahuan dalam organisasi. Untuk itulah pengetahuan yang di miliki oleh setiap anggota dalam organisasi harus dikelola dengan baik agar dapat memajukan organisasi.

*Knowledge management* merupakan suatu upaya untuk menghasilkan nilai dari kekayaan intelektual organisasi melalui penciptaan, penyimpanan, penyebaran dan penerapan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi. Dari konsep *knowledge management* ini merupakan upaya untuk menghasilkan kekayaan intelektual anggota-anggota yang terdapat

didalamnya melalui penyebaran pengetahuan atau *sharing* pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari berbagai ulasan teori diatas menunjukkan bahwa terdapat dua jenis *knowledge* yaitu *tacit* dan *explicit knowledge*. Kedua *knowledge* ini memiliki pengertian yang berbeda namun keduanya tidak dapat dipisahkan dan juga sangat penting bagi organisasi. Sangat penting untuk memahami pengertian dari kedua pengetahuan tersebut. *Tacit knowledge* adalah bentuk pengetahuan yang masih tersimpan dalam pikiran manusia. Misalnya gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan, keahlian atau kemahiran, dan sebagainya Sedangkan *explicit knowledge* merupakan bentuk pengetahuan yang sudah terdokumentasi atau terformalisasi, mudah disimpan, diperbanyak, disebarluaskan dan dipelajari. Contoh manual, buku, laporan, dokumen, surat, file-file elektronik, dan sebagainya.

Dari kedua jenis *knowledge* tersebut penulis akan mengidentifikasi bentuk *tacit* dan *explicit knowledge* dari organisasi pencak silat THS-THM ranting Gereja Katolik Baciro, Yogyakarta. Mengidentifikasi melalui pengalaman dan pengetahuan berdasarkan aspek-aspek kegiatan yang dilakukan oleh anggota organisasi pencak silat THS-THM yaitu aspek olah rohani, olahraga pencak silat, olah jiwa, aspek kebangsaan, olah organisasi, dan rekreasi.