

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Konsep *Knowledge Management*

Istilah *Knowledge Management* pertama kali diperkenalkan pada awal tahun 1990-an. Studi awal tentang *knowledge management* telah diterapkan oleh Karl Erik Sveiby dan Tom Llyod sejak pertengahan tahun 1980-an dengan bukunya yang berjudul “*Managing Knowhow: Add Value by Valuing Creativity*” dalam yusup, 2012:43. Dalam prosesnya *knowledge management* dapat membantu organisasi untuk menemukan, memilih, mengatur, menyebar, dan menstrasfer pengetahuan atau informasi penting yang diperlukan dalam organisasi.

Menurut Bergeron (2003:8-9) menegaskan bahwa *knowledge management* merupakan sebuah strategi optimasi bisnis yang sistematis dan penuh pertimbangan untuk memilih, menyaring, menyimpan, mengorganisir dan mengkomunikasikan informasi penting bagi bisnis dalam sebuah perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan, inovasi dan produktivitas SDM, meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi, dan kemampuan perusahaan untuk *share and learn*. Seperti yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi dalam (yusup, 2012:47), bahwa penciptaan pengetahuan dalam organisasi merupakan esensi dari inovasi. Lebih lanjut dijelaskan bahwa inovasi adalah suatu penemuan

baru. Sebagaimana telah dipaparkan oleh Khoirul Muluk, 2008:22 bahwa inovasi merupakan kreasi dan implementasi dari proses produk, layanan dan metode pelayanan baru yang merupakan hasil pengembangan nyata dalam hal efisiensi, efektivitas atau kualitas hasil.

a. Lingkup *Knowledge Management*

Manajemen pengetahuan melingkupi pola hubungan antara Manajemen dan Pengetahuan. dimana Manajemen merupakan suatu cara untuk merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan sumber daya untuk tujuan organisasi (yusup, 2012:391). Peran manajemen tidak hanya sebagai pengelolaan sumber daya saja melainkan lebih difokuskan kepada pengelolaan pengetahuan dengan segala jenis dan keunikannya. Sedangkan pengetahuan sendiri berisi data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan, motivasi dari sumber yang kompeten sebagaimana telah digunakan untuk proses bisnis tertentu.

b. Komponen *Knowledge Management*

Menurut Budi Priswanto (2012:25) didalam *knowledge management* terdapat tiga komponen yaitu : *people*, *technology* dan *process*. Dari ketiga komponen *knowledge management* tersebut tidak hanya perlu tetapi saling terkait satu dengan yang lainnya, dimana *people* merupakan bentuk dasar untuk suatu pengetahuan, *technology* yaitu sebagai pendukung alat-alat perusahaan yang merupakan infrastruktur *technology* standar. Dan *process* yaitu yang terdiri dari menangkap, menyaring dan menyebarkan

pengetahuan kedalam organisasi atau perusahaan yang akan dilengkapi dengan menjalankan prosedur dan proses tertentu. Komponen-komponen tersebut merupakan elemen penting yang dapat menentukan keberhasilan penerapan *knowledge management*.

Namun pada praktiknya PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk telah menerapkan *knowledge management* yang terdiri dari Sembilan kompetensi yaitu: *Expert Locator* yang didalamnya memberikan peluang pada setiap individu untuk mengelola karir secara mandiri, menyediakan alat untuk membedakan antara *talent pool* dengan karyawan lainnya; *Community Of Interest* yang merupakan salah satu inisiatif *knowledge management* yang bertujuan untuk membangun budaya (perilaku) saling berbagi pengetahuan. *Community of interest* bertujuan untuk memastikan pelaksanaan diskusi agar dapat berjalan dengan efektif; *Peer Assists* yaitu proses berbagi pengetahuan antar rekan-rekan sebelum terlibatnya dalam proyek besar atau siklus bisnis; *Shared Learning* digunakan untuk berkontribusi refleksi ke basis *corporate knowledge* dengan cara yang *user-friendly*; *Project Retrospective* yang merupakan diskusi tematik yang fokus kepada pembelajaran bukan evaluasi; *Community Of Paractice* dalam hal ini di tujukan untuk menciptakan aset pengetahuan; *Technology* merupakan fasilitas, kekuatan dalam inisiatif *knowledge management*; *Change Management* yaitu kemampuan mendorong pekerja dengan pengetahuan untuk aktif dalam berbagi wawasan mereka dan *strategy* yang merupakan bagian integrasi dari strategi bisnis secara keseluruhan dan bukan hanya

sebagai tambahan. Dimana dari Sembilan kompetensi peneliti hanya mengambil tiga kompetensi dari Sembilan kompetensi yang telah diterapkan oleh PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk terdiri dari:

1. *Community Of Paractice*

Community of practice adalah sekelompok orang yang berbagi suatu perhatian atau semangat untuk sesuatu yang mereka kerjakan dan belajar bagaimana caranya melakukan itu lebih baik ketika mereka saling berinteraksi secara teratur.

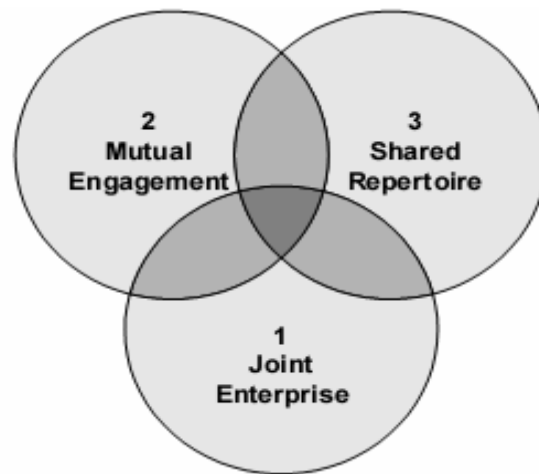
Istilah *community of practice* pertama kali dipakai pada tahun 1991 oleh Jean Lave dan Etienne Wenger. Mereka menggunakan istilah *community of practice* dalam hubungannya dengan pembelajaran yang diposisikan sebagai bagian dari usaha untuk “*rethink learning*” di *Institute for Research on Learning*. Pada tahun 1998, Etienne Wenger mengembangkan konsep *community of practice* dan mengaplikasikannya dalam konteks lain, termasuk seting organisasi. Baru-baru ini *community of practice* dikaitkan dengan *knowledge management* sebagai cara mengembangkan modal sosial, memelihara pengetahuan baru, merangsang inovasi, atau berbagi pengetahuan tacit yang ada di dalam suatu organisasi. Sekarang *community of practice* diterima sebagai bagian dari pengembangan organisasi.

Walaupun istilah *community of practice* relatif masih baru, komunitas praktisi bukanlah hal yang baru. Kelompok-kelompok seperti ini sudah ada sejak orang-orang di dalam organisasi menyadari bahwa

mereka mendapat manfaat dari berbagi pengetahuan, wawasan, dan pengalaman mereka dengan orang lain yang mempunyai minat atau tujuan yang sama. Sejumlah orang dan organisasi yang tumbuh pada berbagai sektor kini fokus pada *community of practice* sebagai kunci untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Tidak semua yang disebut komunitas adalah *community of practice*. Oleh karena itu *community of practice* memiliki tiga karakteristik penting sebagai berikut:

- 1) Domain (*Joint Enterprise*). *Community of practice* bukan hanya kumpulan teman-teman atau jaringan koneksi diantara orang-orang, tetapi mempunyai identitas yang telah ditetapkan dengan domain minat tertentu. Keanggotaannya memberikan komitmen kepada domain. Yang akan membedakan dengan kelompok lain.
- 2) Komunitas (*Mutual Engagement*). Untuk memenuhi minat domain mereka, para anggota terlibat dalam aktivitas dan diskusi, saling menolong, dan berbagi informasi. Mempunyai pekerjaan atau jabatan yang sama tidak membuat suatu *community of practice* jika para anggotanya tidak berinteraksi dan belajar bersama.
- 3) Praktek (*Shared Repertoire*). Para anggota *community of practice* adalah praktisi. Mereka berbagi praktek atau pengalaman, cerita, *tools*, metode, dan teknik mengatasi permasalahan.



Sumber : Fred Nickols, (2003:18)

Banyak yang dilakukan orang-orang dalam organisasi terjadi dalam konteks *community of practice*. Tempat dimana *best practice* dan inovasi pertama muncul dan solusi untuk berbagi masalah pertama kali diidentifikasi. Oleh karena itu banyak perusahaan yang memutuskan untuk mendorong, mempromosikan, dan mendukung *community of practice*, terutama dalam area, proses dan fungsi yang menghasilkan keunggulan kompetitif.

Community of practice membutuhkan waktu untuk tumbuh, maju, dan menjadi produktif. *Community of practice* adalah investasi untuk masa depan organisasi, bukan cara cepat untuk diterapkan demi tujuan keuntungan jangka pendek. *Community of practice* akan eksis dengan atau tanpa dorongan dan dukungan manajemen, *community of practice* adalah bagian alami dari kehidupan organisasi.

Dari pemaparan tersebut *community of practice* terbagi menjadi dua tipe yaitu :

1) *Self-Organizing*

Community of practice dapat menambah nilai pada organisasi melalui berbagi pengetahuan, bertindak sebagai poin-poin distribusi untuk praktek-praktek yang muncul dan terbaik, menyediakan forum-forum dimana isu-isu dan permasalahan dapat diangkat dan dipecahkan dan secara umum, dengan belajar satu sama lain. Kerana kesukarelaannya bersifat informal, maka *community of practice* ini rapuh namun sangat ulet.

2) *Sponsored*

Pada *type sponsored*, *community of practice* diprakarsai, diizinkan, dan didukung oleh manajemen. *Community of practice* yang disponsori ini diharapkan memberikan hasil terukur yang bermanfaat bagi perusahaan. Mereka mendapat sumber daya yang dibutuhkan dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang lebih formal.

2. *Shared learning*

Shared learning sebagai salah satu proses utama dalam *knowledge management*, pada hakekatnya adalah penciptaan kesempatan yang luas untuk belajar (*learning*) kepada seluruh anggota organisasi sehingga dapat meningkatkan kompetensinya secara mandiri. Namun demikian tersedianya bahan ajar atau *knowledge* dalam *knowledge*

management yang disimpan memori perusahaan, belum tentu akan mendorong minat belajar karyawan. Hal ini terjadi karena dua faktor yaitu : *knowledge* yang tersedia kurang relevan dengan tugas sehari-hari para pekerja dan para pekerja memang tidak memiliki motivasi dan daya yang memadai untuk belajar secara mandiri.

Untuk mengatasi faktor penghambat belajar tersebut yaitu : yang pertama, perusahaan perlu terus menerus mengganti perkembangan kebutuhan *knowledge* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan melakukan *updating knowledge* yang tersimpan di dalam memori perusahaan. Sedangkan untuk mengatasi faktor penghambat yang kedua yaitu pekerja perlu didorong untuk memanfaatkan *knowledge* yang sudah tersimpan di memori perusahaan melalui pembelajaran yang mandiri.

Menurut Daid Gurteen dalam Yusup, (2012:36) bahwa *knowledge sharing* adalah suatu konsep yang menggambarkan kondisi interaksi antar orang, yaitu dalam bentuk proses komunikasi yang bertujuan untuk meningkatkan dan pengembangan diri dari setiap anggotanya.

Birkinsaw (2001) dalam Bambang Setiarso, 2009:23-25 menggaris bawahi bahwa terdapat tiga kenyataan yang sangat mempengaruhi berhasil tidaknya *knowledge management* yaitu:

- 1) Penerapannya tidak hanya menghasilkan pengetahuan baru, tetapi juga mendaur pengetahuan yang sudah ada.

- 2) Teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi-fungsi jaringan sosial antar anggota organisasi.
- 3) Sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya diketahui. Banyak pengetahuan penting yang harus ditemukan lewat upaya-upaya khusus. Padahal, pengetahuan itu sudah dimiliki oleh organisasi sejak lama.

Aplikasi dari *knowledge management* dan *knowledge sharing* harus diupayakan agar menjadi *knowledge culture* disuatu organisasi. Oleh karena perlunya *knowledge sharing* yang didasarkan pada kepercayaan. Kepercayaan ini berupa *knowledge sharing and trust*, *culture of teamwork and collaboration*, yang dapat menyusun *road maps* dan *tujuan knowledge management*, jaringan, *communities of practices*, *knowledge management interactive systems*.

Selanjutnya, bila organisasi diarahkan ke bisnis, perlu diupayakan terbentuknya suatu *knowledge business strategy* sehingga *knowledge* yang dikelola menjadi aset organisasi. Dalam lingkungan pasar global, pengetahuan menjadi senjata yang ampuh untuk bersaing. Kegiatan mengelola pengetahuan secara efektif menjadi sangat penting sehingga akan menjadi *core competence*.

Proses *learning* sendiri menjadi sangat penting di dalam *knowledge management*, karena melalui proses inilah diharapkan muncul ide-ide, inovasi, dan *knowledge* baru, yang menjadi komoditas utama yang diproses dalam *knowledge management*. Untuk itu perusahaan

perlu mendorong dan memfasilitasi proses *learning* dengan memastikan individu-individu berkolaborasi dan melakukan *sharing knowledge* secara optimal. Pemimpin harus melengkapi organisasi dengan lingkungan dan karakter-karakter yang dibutuhkan untuk terbentuknya *learning organization*, serta memberikan solusi dalam mengatasi hambatan belajar yang dihadapi organisasi.

Budaya transfer pengetahuan merupakan budaya yang perlu ditumbuhkan dan dirangsang dalam sebuah perusahaan yang ingin menerapkan *knowledge management* dengan efektif. Kerana *sharing* merupakan fondasi bagi proses *learning*, dan melalui *sharing* tercipta kesempatan yang lebih luas untuk *learning*. Tanpa *learning* tidak ada inovasi, dan tanpa inovasi, perusahaan tidak akan tumbuh dan bertahan.

3. *Technology*

Perkembangan *technology internet* dengan berbagai aplikasi didalamnya membuat *technology* menjadi basis utama pengembangan *knowledge management tool*. Tujuan utama dari penggunaan teknologi internet dalam *knowledge management* adalah untuk mendistribusikan *knowledge* melalui internet yang memungkinkan *knowledge* yang dimiliki perusahaan dan karyawannya tersebar secara *corporate wide* dan menjadi milik kolektif perusahaan atau organisasi.

Selain berfungsi sebagai media utama pendistribusian *knowledge*, penggunaan teknologi IT dalam *knowledge management* juga sangat berperan dalam proses *knowledge management* yaitu :

- a) *Capture, generate* atau akuisisi *knowledge*
- b) *Kodifikasi knowledge*
- c) *Knowledge maintenance* (validasi, pemeliharaan integritas *knowledge*)
- d) *Security* dari *knowledge*
- e) Memonitor pemanfaatan *knowledge*

Sebagaimana telah dipaparkan oleh Wong,(2005:261) menyatakan bahwa Teknologi Informasi (TI) adalah salah satu kunci keberhasilan penerapan *knowledge management (Knowledge Management)* dan memiliki peran yang tidak dapat terpisahkan. Dukungan TI terhadap proses *knowledge management*.

Penggunaan teknologi informasi sebagai suatu aset yang strategis dalam mendesain dan mengelola organisasi , serta dapat membuat organisasi lebih responsif, fleksibel, efisien dan bahkan organisasi dalam posisi ofensif, namun dalam penerapannya tidak selalu berhasil. J.B. Wahyudi dalam Erlita, M.F.(2005 : 14), menyatakan bahwa teknologi informasi adalah teknologi elektronika yang mampu mendukung percepatan dan meningkatkan kualitas informasi, serta percepatan arus informasi ini tidak mungkin lagi dibatasi oleh ruang dan waktu.

Perkembangan teknologi Informasi memainkan peranan yang sangat penting dalam perkembangan konsep manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Istilah Teknologi Informasi merupakan gabungan dua istilah dasar yaitu teknologi dan informasi. Teknologi dapat diartikan sebagai pelaksanaan ilmu, atau dapat diartikan sama dengan ilmu terapan. Sedangkan informasi merupakan sesuatu yang diungkapkan oleh manusia atau fakta. Dampak teknologi informasi terhadap organisasi, pengguna, dan manusia pendukungnya antara lain adalah meningkatkan efisiensi operasi, mendukung inisiatif strategis, memperluas batas organisasional, mengubah pola kerja, mengubah persyaratan.

Kemampuan individu dalam organisasi, mengubah sifat pengawasan, meningkatkan daya saing, *knowledge management* dapat dikembangkan secara luas sehingga dapat diaplikasikan dan diintegrasikan ke dalam suatu *platform* teknologi organisasi.

Selain itu teknologi informasi dalam perusahaan juga memiliki fungsi yang di paparkan oleh Sutarman (2009:18) sebagai berikut:

1) Menangkap (*Capture*)

Mengkompilasi catatan rinci dari aktivitas, misalnya menerima input dari keyboard, scanner, mic, dan sebagainya.

2) Mengolah (*Processing*)

Mengolah atau memproses data masukan yang diterima untuk menjadi informasi. Pengolahan atau pemrosesan data dapat berupa

konversi (pengubahan data ke bentuk lain), analisis (analisis kondisi), perhitungan (kalkulasi), sintesis (penggabungan) segala bentuk data dan informasi.

- a) *Data processing*, memproses dan mengolah data menjadi suatu informasi.
- b) *Information processing*, suatu aktivitas komputer yang memproses dan mengolah suatu tipe/bentuk dari informasi dan mengubahnya menjadi tipe/bentuk yang lain dari informasi.
- c) *Multimedia system*, suatu sistem komputer yang dapat memproses berbagai tipe/bentuk dari informasi secara bersamaan (simultan).

3) Menghasilkan (*Generating*)

Menghasilkan atau mengorganisasikan informasi ke dalam bentuk yang berguna. Misalnya laporan, tabel, grafik dan sebagainya.

4) Menyimpan (*Storage*)

Merekam atau menyimpan data dan informasi dalam suatu media yang dapat digunakan untuk keperluan lainnya. Misalnya disimpan ke *harddisk, tape, disket, cd (compact disk)*, dan sebagainya.

5) Mencari kembali (*Retrival*)

Menelusuri, mendapatkan kembali informasi atau menyalin (*copy*) data dan informasi yang sudah tersimpan, misalnya mencari supplier yang sudah lunas, dan sebagainya.

6) Transmisi (*Transmission*)

Mengirim data dan informasi dari suatu lokasi ke lokasi lain melalui jaringan komputer. Misalnya mengirimkan data penjualan dari user A ke user lainnya, dan sebagainya.

c. Proses *Knowledge Management*

Secara umum proses *knowledge management* dikategorikan dalam dua bentuk yaitu *knowledge management* atau manajemen pengetahuan yang mencakup semua unit dalam perusahaan dan *knowledge management* yang dilakukan dalam satu departemen, bisnis unit atau fungsi bisnis tertentu. Dan pada tahap awal *knowledge management* atau manajemen pengetahuan bisa dimulai dari lingkungan yang kecil seperti departemen, fungsi ataupun unit bisnis, sehingga proses pembudayaan *knowledge management* akan lebih mudah dikontrol dan dievaluasi. Hary Purnama (2011), menyebutkan proses *knowledge management* atau manajemen pengetahuan dapat diklasifikasikan dalam beberapa tipe yaitu:

1) Mengumpulkan dan menggunakan ulang pengetahuan terstruktur.

Pengetahuan sering tersimpan dalam beberapa bagian dari output yang dihasilkan organisasi atau perusahaan, seperti desain produk, proposal dan laporan proyek, prosedur-prosedur yang sudah diimplementasikan dan terdokumentasi dan kode-kode *software* yang mana semuanya dapat dipergunakan ulang untuk mengurangi waktu dan sumber yang diperlukan untuk membuatnya kembali.

- 2) Mengumpulkan dan berbagi pelajaran yang sudah dipelajari.

Tipe proyek ini mengumpulkan pengetahuan berasal dari pengalaman yang harus diinterpretasikan dan diadopsi oleh *user* dalam konteks yang baru. Proyek ini biasanya melibatkan sharing pengetahuan atau pelajaran melalui database seperti lotus notes.

- 3) Mengidentifikasi sumber dan jaringan kepakaran.

Proyek ini bermaksud untuk menjadikan kepakaran lebih mudah terlihat dan mudah diakses bagi setiap karyawan. Dalam hal ini adalah untuk membuat fasilitas koneksi antara orang yang mengetahui pengetahuan dan orang yang membutuhkan pengetahuan.

- 4) Membuat struktur dan memetakan pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan performansi.

Proyek ini memberikan pengaruh seperti pada proses pengembangan produk baru atau desain ulang proses bisnis dengan menjadikan lebih eksplisit atau terbuka dari pengetahuan yang diperlukan pada tahap-tahap tertentu.

- 5) Mengukur dan mengelola nilai ekonomis dan pengetahuan.

Banyak perusahaan mempunyai aset intelektual yang terstruktur, seperti hak paten, *copyright*, *software license* dan *database* pelanggan. Dengan mengetahui semua aset-aset ini memungkinkan perusahaan untuk membuat revenue dan biaya untuk perusahaan.

- 6) Menyusun dan menyebarkan pengetahuan dari sumber-sumber external.

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak menentu telah meningkatkan kepentingan dan kesungguhan pada *business intelligence system*. Dalam proyek ini perusahaan atau organisasi berusaha mengumpulkan semua laporan dari luar yang berhubungan dengan bisnis. Dalam proyek ini diperlukan editor dan analis untuk menyusun dan memberikan konteks terhadap informasi-informasi yang diperoleh tersebut.

2. Manfaat Penerapan *Knowledge Management*

Manfaat dari pengimplementasian *knowledge management* dalam Paul L. Tobing (2007:24) dilihat dari beberapa bidang, yaitu:

1) Bidang operasi dan pelayanan

Pekerjaan yang memiliki pekerja yang dapat mengambil keputusan yang kompleks berdasarkan pengertian dan pengetahuan yang dimiliki oleh pekerjanya dengan sebuah sebutan *knowledge work* dan pekerjanya dengan sebutan *knowledge worker*.

Perusahaan yang memiliki *knowledge worker* adalah perusahaan yang memiliki basis *customer knowledge* yang dikelola dengan baik. *customer knowledge* ini dapat diakses oleh pekerjanya serta dapat membantu mereka dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggannya. *Knowledge worker* sangat mengenal pelanggannya, mereka mengetahui permasalahan yang dihadapi pelanggan dan solusi yang sudah terbukti efektivitasnya serta mengetahui secara proaktif kebutuhan

pelanggannya karena semua itu tersaji dalam basis *customer knowledge* perusahaan yang dikelola dengan prinsip-prinsip *knowledge management*.

Akibat logis dari kondisi tersebut adalah, *knowledge worker* dapat memberikan respon yang lebih cepat, penanganan klaim pelanggan yang lebih baik, serta pelayanan yang lebih proaktif.

2) Bidang pengembangan kompetensi personil

proses pembelajaran terjadi dalam siklus yang kontinu. Proses ini berawal dari akuisisi *knowledge* yang kemudian diaplikasikan dalam proses bisnis organisasi. *Knowledge* yang diaplikasikan potensial memunculkan *knowledge* yang baru melalui proses *knowledge creation* (penciptaan *knowledge*). *Knowledge* ini kemudian dipelihara dan di share kembali untuk dapat diakuisisi dan dimanfaatkan secara luas. Siklus inilah menjadi proses utama dalam *knowledge management* yaitu berupa proses-proses: *knowledge creation, knowledge retention, knowledge transfer/sharing, dan knowledge utilisation*.

3) Bidang pemeliharaan ketersediaan *knowledge*

Skill dan *knowledge* yang dimiliki oleh para pekerja dalam suatu perusahaan perlu dikelola oleh perusahaan untuk menjamin tidak terjadinya *knowledge loss*. *Knowledge loss* adalah suatu kondisi dimana perusahaan kehilangan *knowledge* yang dibutuhkannya, walau *knowledge* tersebut sebenarnya sudah pernah dimiliki dan dipergunakan oleh perusahaan tersebut.

4) Bidang inovasi dan pengembangan produk

Salah satu dari produk *knowledge management* adalah proses pembelajaran yang berimplikasi terhadap peningkatan kemampuan inovasi yaitu dengan terciptanya *knowledge* baru. Inovasi yang dikombinasikan dengan kebutuhan pelanggan akan menjadi solusi atau produk yang efektif dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi pelanggan.

3. Kriteria Keberhasilan Penerapan *Knowledge Management*

kunci utama keberhasilan dari *knowledge management* adalah *knowledge sharing* yang menjadi salah satu aspek *knowledge management* yang merupakan tahapan penyebaran dan penyediaan pengetahuan pada waktu yang tepat untuk karyawan yang membutuhkan. Yang mana telah dipaparkan oleh Daid Gurteen dalam yusup, (2012 : 36) bahwa *knowledge sharing* adalah suatu konsep yang menggambarkan kondisi interaksi antar orang, yaitu dalam bentuk proses komunikasi yang bertujuan untuk meningkatkan dan pengembangan diri dari setiap anggotanya.

Birkinsaw (2001) dalam Bambang Setiarso, 2009: 23-25 menggaris bawahi bahwa terdapat tiga kenyataan yang sangat mempengaruhi berhasil tidaknya *knowledge management* yaitu:

- 1) Penerapannya tidak hanya menghasilkan pengetahuan baru, tetapi juga juga mendaur-ulang pengetahuan yang sudah ada.
- 2) Teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi-fungsi jaringan sosial antar anggota organisasi.

- 3) Sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya diketahui. Banyak pengetahuan penting yang harus ditemukan lewat upaya-upaya khusus. Padahal, pengetahuan itu sudah dimiliki oleh organisasi sejak lama.

Aplikasi dari *knowledge management* dan *knowledge sharing* harus diupayakan agar menjadi *knowledge culture* disuatu organisasi. Oleh karena perlunya *knowledge sharing* yang didasarkan pada kepercayaan. Kepercayaan ini berupa *knowledge sharing and trust, culture of teamwork and collaboration*, yang dapat menyusun *road maps* dan *tujuan knowledge management*, jaringan, *communities of practices*, *knowledge management interactive systems*.

Selanjutnya, bila organisasi diarahkan ke bisnis, perlu diupayakan terbentuknya suatu *knowledge business strategy* sehingga *knowledge* yang dikelola menjadi aset organisasi. Dalam lingkungan pasar global, pengetahuan menjadi senjata yang ampuh untuk bersaing. Kegiatan mengelola pengetahuan secara efektif menjadi sangat penting sehingga akan menjadi *core competence*.

4. Peran Budaya Organisasi dalam Mendukung Penerapan *Knowledge Management*

Budaya organisasi merupakan perekat bagi semua hal dalam organisasi, bagaimana orang merasa tenang melakukan pekerjaan dengan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja sama secara

harmoni. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi karena budaya yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusianya sehingga kinerja organisasi meningkat.

Suatu organisasi biasanya dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui sebuah kinerja karyawan yang ada pada organisasi. Namun, sebuah kinerja sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal organisasi, salah satunya budaya organisasi. Pada dasarnya budaya organisasi tidak lepas dari konsep dasar tentang budaya itu sendiri. Wibowo (2010:9) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah budaya yang menjadi acuan di dalam suatu organisasi di mana terdapat sekelompok orang yang melakukan interaksi.

Sehubungan dengan dipaparkannya budaya organisasi tersebut, maka Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2001) dalam Wibowo (2010:9) menyebutkan ciri-ciri budaya organisasi dalam perusahaan sebagai berikut :

- 1) Perusahaan tidak hanya mempunyai satu, melainkan beberapa budaya .
organisasi mungkin mempunyai satu *dominant culture* dan beberapa *subculture* yang berbeda.
- 2) Budaya organisasi cenderung berubah sepanjang waktu. Dalam hal ini perusahaan baru yang kemungkinan memiliki ukuran yang masih kecil dan bersahabat, yaitu bersifat komunal, tetapi bergerak naik dan turun, dan budayanya mungkin juga berubah.

- 3) Tidak perlu satu budaya lebih baik atau lebih buruk dari lainnya. Semua budaya memiliki aspek positif dan negatif. Hal yang menarik adalah bahwa beberapa organisasi dapat sukses ketika mempunyai budaya tertentu.

5. Kinerja Organisasi

a. Pengertian Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan kumulatif dari kinerja pegawai, oleh karenanya semakin tinggi kinerja pegawai akan semakin tinggi pula kinerja organisasi. Rivai & Basri (2005:15) menjelaskan bahwa Kinerja adalah kesediaan atau kelompok orang yang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkannya. Kinerja mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang ditetapkan perusahaan.

Menurut Rivai & Basri (2005) dalam Lijan Poltak Sinambela, dkk (2012:6) bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Jika disimak berdasarkan etimologinya, kinerja berasal dari kata *performance*. *Performance* berasal dari kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa masukan yang relevan dengan kinerja yaitu: melakukan; memenuhi

dan menjalankan sesuatu; melaksanakan suatu tanggung jawab, dan; melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang. Dari masukan tersebut maka kinerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan Viethzal Rivai, dkk (2005) dalam Lijan Poltak Sinambela (2012:5).

Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

Kinerja yang baik akan di pengaruhi oleh dua hal yaitu tingkat kemampuan dan motivasi kerja yang baik. Kemampuan seseorang dipengaruhi oleh pemahamannya atas jenis pekerjaan dan keterampilan yang dilakukannya. Oleh karenanya seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilannya. Selain itu kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat diabaikan. Meskipun kemampuan pegawai sangat baik tetapi motivasi dalam kinerjanya rendah. Maka jelas kinerjanya juga akan rendah.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja pegawai telah memperoleh perhatian yang serius dari pimpinan organisasi, mengingat bahwa kinerja pegawai akan menjadi sumber utama dari kinerja organisasi. Dengan kata lain maju tidaknya organisasi akan sangat dipengaruhi oleh kinerja organisasi yang bersumber

dari kinerja individu. Oleh karena itu kinerja pegawai harus dikelola agar senantiasa tergaja pada posisi yang optimal.

Maka dari pemaparan diatas dapat diketahui berbagai faktor yang berpengaruh pada kinerja organisasi, antara lain :

- 1) Ciri organisasi, dimana struktur dan teknologi organisasi dapat mempengaruhi efektivitas kerja. Dengan demikian perhatian pada struktur layak mendapatkan perhatian pimpinan.
- 2) Ciri lingkungan. selain ciri organisasi, lingkungan luar dan dalam juga berpengaruh atas kinerja.
- 3) Ciri pekerja. Faktor pengaruh penting yang ketiga atas efektivitas adalah para pegawai itu sendiri . karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintanginya tercapainya tujuan organisasi.
- 4) Kebijakan dan praktek manajemen. Strategi penetapan tujuan organisasi sangat dibutuhkan manajemen untuk mengatur seluruh sumber daya yang dimiliki bagi pencapaian tujuan organisasi, oleh karenanya pemilihan tujuan tersebut tepat baik yang operatif maupun operasional menjadi factor yang menentukan.

c. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi suatu organisasi, pengukuran kinerja menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Sony Yuwono dkk (2006:29) bermanfaat untuk:

- 1) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- 2) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- 3) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- 4) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- 5) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Menurut Robertson, 2002 dalam Mohamad Mahsun, (2006: 25) Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Dari pemaparan diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai

masuk untuk perbaikan dan peningkatan organisasi di masa yang akan datang.

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran finansial dan non finansial. Dengan memperhatikan aspek kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Dimana indikator dalam penulain kinerja dilakukan secara holistik yang meliputi penilaian secara finansial seperti pencapaian profit dan nonfinansial seperti kepuasan pelanggan (Patiar dan Mia, 2008:255).

1) Perspektif finansial

Menurut Kaplan dan Norton dalam Peter Yosi R. Pasla (2006:42) memaparkan bahwa didalam pengukuran finansial memiliki tahap siklus perusahaan yang terbagi dalam beberapa tahapan yaitu:

a) Pertumbuhan (*Growth*)

Growth adalah tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki pertumbuhan yang baik sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang, perusahaan dalam tahap ini secara sktual beroperasi dalam arus kas yang negative dari pengembalian atas modal investasi yang rendah. sasaran keuangan dari bisnis yang berada pada tahap ini seharusnya menekankan pengukuran pada pertumbuhan, penerimaan atau penjualan dalam pasar yang ditargetkan

b) Bertahan (*Sustain*)

Dalam tahap ini dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan mempertahankan pengembalian yang terbaik. Dalam hal ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila secara konsisten pada tahap ini diarahkan pada besarnya upaya pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c) Menuai (*Harvest*)

Tahap ini merupakan tahap kematangan, suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen terhadap investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharaan peralatan dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi/membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan kas yang masuk kedalam perusahaan. Untuk menjadikan organisasi suatu institusi yang mampu berkreasi diperlukan keunggulan dibidang keuangan. Melalui keunggulan dibidang ini organisasi menguasai sumber daya sangat diperlukan untuk mewujudkan tiga perspektif strategi lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran.

Tahap dimana perusahaan benar-benar menanam atau menuai hasil investasi dari tahap-tahap sebelumnya tolak ukur yang digunakan adalah memaksimalkan laba. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan, karena sasaran

keuangan untuk harvesp adalah cas flow yang maksimum yang mampu yang dikembalikan dari investasi masa lalu. Kinerja keuangan merupakan log indikator yang berfungsi sebagai umpan balik untuk perspektif lainnya.

2) Perspektif non finansial

Suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Perusahaan antara lain menggunakan tolak ukur kinerja berikut pada waktu pertimbangan perspektif pelanggan yaitu :

a) Pengukuran pelanggan utama. Dengan komponen pengukuran :

1) Kepuasan pelanggan

Tola ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau bahkan menyenangkan, agar para pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan, maka perusahaan harus memberikan pelayanan sebaik mungkin kepada pelanggan.

2) Retensi pelanggan

Tolak ukur retensi atau tolak ukur pelanggan menunjukkan bagaimana baiknya perusahaan mempertahankan pelanggannya. Secara umum dikatakan lima kali lebih banyak untuk memperoleh seorang pelanggan baru daripada mempertahankan seorang pelanggan lama.

3) Pangsa pasar

Pangsa pasar mengukur proporsi perusahaan dari total usaha dalam pasar tertentu.

4) Profitabilitas pelanggan

Untuk perusahaan yang mencari untung, gairus paling bawah adalah kemampuan laba pelanggan, yakni pelanggan yang memberikan keuntungan kepada perusahaan. Mempunyai pelanggan puas dan setia dari pangsa pasar yang besar adalah baik, akan tetapi pencapaian tersebut tidak menjamin kemampuan laba. Kepuasan pelanggan yang lebih baik mengarah kepada peningkatan kemampuan laba pelanggan.

b) Proporsi nilai pelanggan, atribut ini dapat di bagi menjadi 3 kategori:

1) Atribut produk atau jasa

meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Dalam hal ini preferensi pelanggan bisa berbeda. Ada konsumen yang mengutamakan fungsi produk, penyampaian tepat waktu, dan harga murah. Di lain pihak, ada konsumen yang membayar dengan tingkat harga yang tinggi untuk ciri dan atribut dari produk atau jasa yang dibelinya. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.

2) Hubungan pelanggan

yang menyangkup pencapaian produk atau jasa kepada pelanggan yang meliputi kecepatan tanggapan dan penyerahan,

komitmen perusahaan terhadap pelanggan serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

3) Citra dan reputasi

menggambarkan faktor-faktor yang tidak terwujud yang membuat pelanggan tidak tertarik untuk berhubungan dengan perusahaan. Citra dan reputasi ini dapat dibangun melalui iklan dan menjaga mutu produk atau jasa yang sesuai dengan yang dijanjikan.

d. Karakteristik dalam pengukuran kinerja

Menurut Gaspersz (2005:68-69) menjelaskan bahwa karakteristik yang dapat digunakan oleh organisasi kelas dunia untuk mengevaluasi system pengukuran kinerja mereka adalah :

- 1) Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.
- 2) Pengukuran harus dimulai dari berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus terumuskan dengan jelas.
- 3) Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan. Setiap tujuan strategi yang dirumuskan dalam kisi strategis harus memiliki satu pengukuran.
- 4) Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah melaporkannya.

- 5) Pengukuran harus dapat diulang secara terus-menerus, sehingga dapat diperbandingkan
- 6) antara pengukuran pada satu titik waktu dan pengukuran pada waktu titik yang sama. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan.
- 7) Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, mengarah ke peningkatan kinerja di masa yang akan.
- 8) Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekedar pada pemantau (monitoring) atau pengendalian.

6. Hubungan *Knowledge Management* dengan Kinerja Organisasi

Menurut Nugroho (2005) dalam tesisnya yang berjudul “Hubungan Penerapan Manajemen Pengetahuan dengan Kinerja” (studi kasus pada Dinas Perumahan Provinsi DKI Jakarta). Yang menunjukkan bahwa hasil penelitian pada tingkat penerapan manajemen pengetahuan sedang. Dimana penelitian ini, bertujuan untuk menentukan dan menjelaskan faktor dominan variabel manajemen pengetahuan dan kinerja serta menjelaskan tingkat hubungan antara keduanya.

Salah satu faktor pendukung untuk menghasilkan suatu kinerja yang baik adalah dengan menerapkan suatu manajemen yang baik pula. Salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memanfaatkan intelektualnya sebagai aset yang dikelola adalah *knowledge management* (Honeycutt, 2002:241).

Penerapan *knowledge management* diukur melalui tiga unsur utama yaitu: *Community Of Practice*, *Shared Learning*, dan *technology*

Dalam prakteknya telah diakui bahwa *knowledge management* sebagai senjata penting dalam mempertahankan keunggulan bersaing dan dapat meningkatkan suatu kinerja dalam organisasi (Zaied, Hussien & Hassan (2012:55). Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana *knowledge management* berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi khususnya di PT. Semen Indonesia (persero), Tbk. Maka dari itu, kinerja organisasi akan diukur melalui dua aspek penting yaitu dengan ukuran finansial seperti pencapaian profit, dan non finansial seperti kepuasan pelanggan.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk penelitian terdahulu peneliti mengambil 3 penelitian yang telah diteliti sebelumnya yang akan digunakan sebagai referensi penelitian, dari ke 3 penelitian tersebut terdapat perbedaan antara keduanya yaitu:

Tabel 2.1
PenelitianTerdahulu

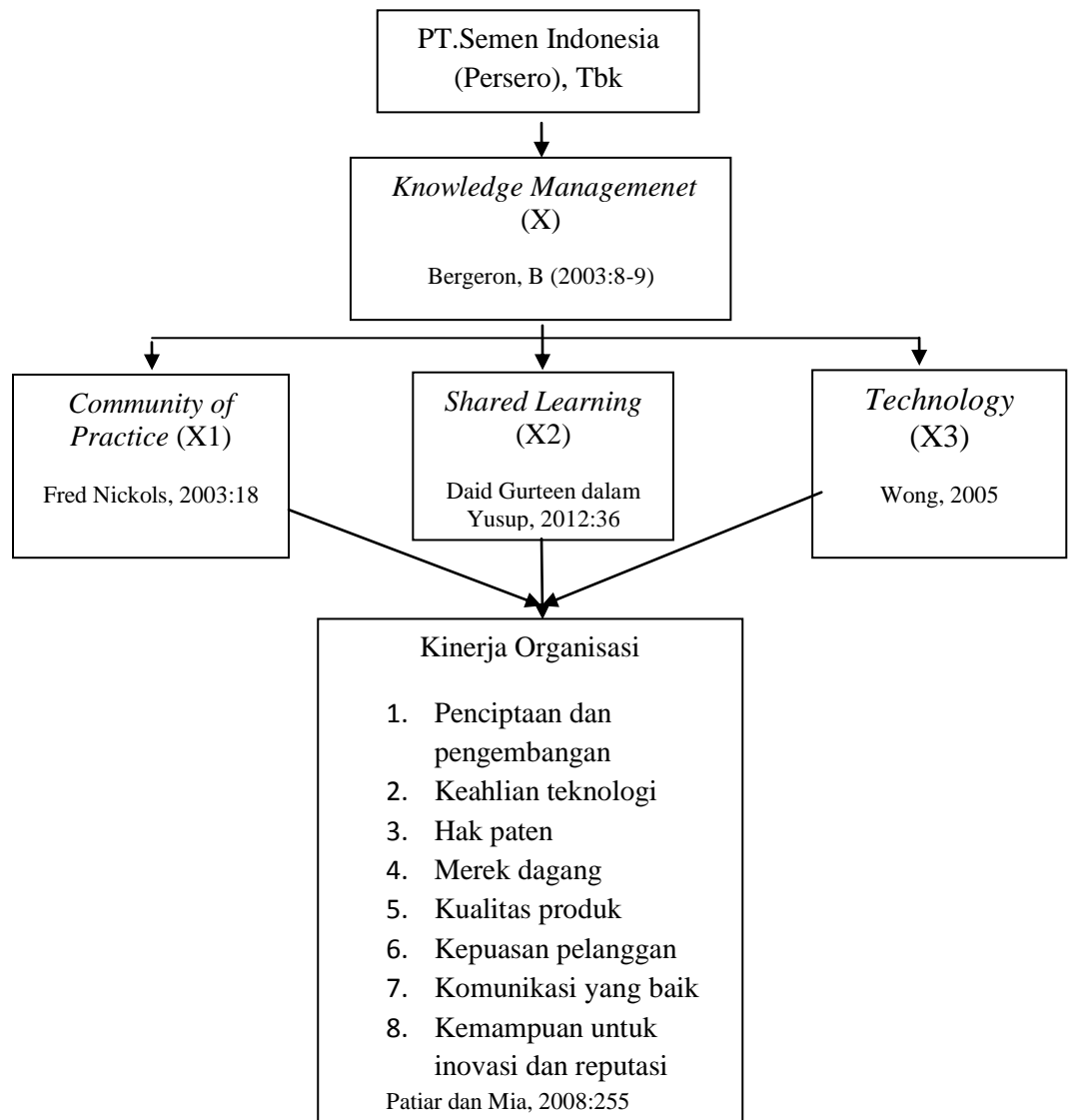
Judul	Variabel dan alat analisis data	Hasil penelitian	Persamaan dan Perbedaan
Analisa dampak <i>knowledge management</i> terhadap performa organisasi. (studi kasus pada PT Telekomunikasi Indonesia)	Variabel bebas yaitu <i>e-knowledge</i> yang terdiri dari <i>people</i> , <i>process</i> , dan <i>producty</i> .	Pada penelitian ini disebutkan bahwa <i>e-knowledge</i> member dampak positif dan signifikan	Persamaan : Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama menganalisa dampak dari manajemen pengetahuan terhadap

<p>Oleh : Rida Indah Fitriani (2013)</p>	<p>Sedangkan variabel terikatnya yaitu performa organisasi (<i>organizational performance</i>). Alat analisis : Menggunakan statistik inferensial.</p>	<p>terhadap karyawan di divisi <i>business consumer</i> analisis PT Telekomunikasi Indonesia. Dampak ini terlihat pada pembelajaran karyawan, kemampuan beradaptasi dari karyawan dan kepuasan kerja karyawan semakin meningkat dengan penggunaan e-knowledge.</p>	<p>kinerja organisasi Perbedaan : Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan jelas berbeda. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel bebas <i>e-knowledge</i> yang terdiri dari <i>people, process</i> dan <i>producty</i>. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan variabel bebas manajemen pengetahuan yang terdiri dari <i>community of practice, shared learning</i> dan <i>technology</i>.</p>
<p><i>Implementasi manajemen pengetahuan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.</i> (studi kasus pada PT Telekomunikasi Indonesia)</p> <p>Oleh : Veby Andria (2011)</p>	<p>Variabel: <i>Learning by doing, field building, dialogue, combination, externalitatio n, socialization</i> dan kinerja organisasi. Alat analisis: Menggunakan analisis <i>structural equation modeling</i> (SEM)</p>	<p>Kinerja organisasi sebelum dan setelah diterapkannya manajemen pengetahuan TELKOM meningkat dari tahun 2004 sampai dengan tahun 2007. Pada bidang kompetensi, pengembangan kompetensi karyawan dapat dilakukan dengan mengakses pengetahuan yang dibutuhkan, baik secara</p>	<p>Persamaan : Persamaan penelitian ini dengan yang akan dilakukan yaitu sama-sama meneliti penerapan manajemen pengetahuan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi Perbedaan : Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan jelas berbeda. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel <i>Learning by doing, field building, dialogue, combination, externalitatio n, socialization</i> dan kinerja organisasi. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan</p>

		<i>offline</i> maupun <i>online</i> .	variabel bebas manajemen pengetahuan yang terdiri dari <i>community of practice, shared learning</i> dan <i>technology</i> .
<p><i>Knowledge management implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation</i> (Accountant general department Malaysia)</p> <p>Oleh : Chong et al (2011)</p>	<p>Variabel: dukungan pimpinan, pelatihan dan kesempatan belajar karyawan, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur TIK, insentif, program rotasi pekerjaan, keterampilan dan pengetahuan teknologi, ketersediaan teknologi berbagi pengetahuan, teknologi komunikasi</p>	<p>Dukungan pemimpin, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur TIK, program mutasi pekerjaan, teknologi berbagi pengetahuan dan teknologi komunikasi sangat signifikan terhadap hasil kinerja organisasi publik.</p>	<p>Persamaan :</p> <p>Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu sama-sama meneliti penerapan manajemen pengetahuan.</p> <p>Perbedaan :</p> <p>Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan jelas berbeda. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel dukungan pimpinan, pelatihan dan kesempatan belajar karyawan, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur TIK, insentif, program rotasi pekerjaan, keterampilan dan pengetahuan teknologi, ketersediaan teknologi berbagi pengetahuan, teknologi komunikasi. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan variabel bebas manajemen pengetahuan yang terdiri dari <i>community of practice, shared learning</i> dan <i>technology</i>.</p>

C. Kerangka Konseptual

Untuk mengetahui hubungan antara variabel independen *knowledge management* (*community of practice*, *shared learning* dan *technology*) dengan variabel dependen (kinerja organisasi) yang digunakan dalam penelitian ini dapat dibuat suatu kerangka konseptual yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1 : kerangka konseptual

Sumber : PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk, 2016

Kerangka pemikiran ini disusun berdasarkan telaah kepustakaan dan ditunjang dengan penelitian terdahulu yang menjelaskan suatu gambaran umum dari sebuah penerapan manajemen pengetahuan.

Dari gambaran tersebut peneliti mengukur tiga kompetensi *knowledge management* yang telah di terapkan oleh PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk sebagai berikut:

1. *Community Of Practice*, pada penelitian ini *community of practice* ditujukan untuk menciptakan asset pengetahuan. Dengan cara mengembangkan modal sosial, memelihara pengetahuan baru dan merangsa inovasi.
2. *Shared Learning*, hal ini diasumsikan sabagai aktivitas mentrasfer atau menyebarkan pengetahuan dari seseorang, grup atau organisasi ke orang, grup atau organisasi yang lainnya, lee 2001 dalam pai, 2006:19. Proses *share* terjadi tergantung pada lingkungan terjadinya *sharing* tersebut. *Shared learning* dalam penelitian ini sebagai salah satu proses dari kerangka *knowledge management* secara keseluruhan.
3. *Technology*, Infrastruktur Teknologi Informasi memiliki peran yang besar dalam mendukung proses Manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Pemanfaatan teknologi informasi dapat mempermudah dan mempercepat proses berbagi dan menyerap pengetahuan. Yang terdiri dari:
 - 1) Sarana dan prasarana yang tersedia dan disediakan.
 - 2) Aplikasi teknologi informasi yang sudah dan akan direncanakan.

- 3) Persiapan sumberdaya manusia dalam memanfaatkan teknologi informasi.
- 4) Dukungan pendanaan bagi pengembangan aplikasi teknologi informasi.

D. Hipotesis

Menurut Fatihudin (2012:70) hipotesis adalah “jawaban sementara terhadap permasalahan yang diajukan, yang kebenaran jawaban tersebut akan dibuktikan secara empirik melalui penelitian yang akan dilakukan”. Secara operasional hipotesis suatu pernyataan tentang hubungan yang diharapkan antara dua variabel atau lebih yang memungkinkan untuk pembuktian secara empiris.

Berdasarkan pada pokok permasalahan dan tujuan penelitian maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Diduga *Community Of Practice*, *Shared Learning*, dan *Technology* berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk.

Diduga *Community Of Practice*, *Shared Learning*, dan *Technology* berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk.

2. Diduga *Community Of Practice*, *Shared Learning*, dan *Technology* berpengaruh secara dominan terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Semen Indonesia (Persero), Tbk.

