

**PENGARUH KNOWLEDGE MANAGEMENT TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN IKM BATIK  
DI KOTA PEKALONGAN  
(STUDI KASUS PADA SENTRA BATIK PESINDON)**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk menyelesaikan  
Program Strata Satu Program Studi Manajemen



**Oleh:**

**ASEP JAMJAM NURJAMAN  
NIM. 2011521216**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWIJA JAKARTA  
PROGRAM SARJANA PRODI MANAJEMEN  
JAKARTA  
2015**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah sosialisasi, eksternalisasi dan internalisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan IKM Batik Pesindon di Kota Pekalongan, dan manfaat dari penelitian ini untuk sumbangan pemikiran bagi pemerintah Kota Pekalongan dan industri dalam pengembangan dan peningkatan industri batik untuk meningkatkan perekonomian.

Jenis penelitian ini adalah analisis kuantitatif. Jumlah sampel dalam penelitian ini berjumlah 50 responden, yaitu pemilik dan pelaku usaha di IKM Batik Pesindon.. Metode analisis data adalah regresi linear berganda dengan pengujian statistik antara lain uji t, uji F dan  $R^2$  serta Peneliti menggunakan bantuan program *SPSS-15.0* dalam proses pengolahan data.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya variabel internalisasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat 5%. Sedangkan sosialisasi dan internalisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena mempunyai nilai probabilitas di atas 0,05. Sedangkan secara keseluruhan sosialisasi, eksternalisasi dan internalisasi berpengaruh nyata terhadap 5,065 artinya variabel-variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.

Saran peneliti berdasarkan penelitian ini adalah: (i) pemerintah kota Pekalongan dan pemilik usaha perlu program pendidikan dan pelatihan yang ditujukan kepada karyawannya, hal ini dimaksudkan agar pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan akan semakin meningkat., (ii) perlunya menyediakan sarana pendukung dalam menunjang aktivitas kerja, seperti : pemasangan internet, hal ini dimaksudkan agar dapat memudahkan perusahaan dalam meningkatkan *knowledge sharingnya*.

Kata Kunci: *Knowledge Management*, Kinerja Karyawan



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

#### ABSTRACT

*This study aims to determine whether socialization , externalization and internalization affect the performance of employees in SMEs Pesindon Batik Pekalongan , and the benefits of this research to contribute ideas for the government of Pekalongan and industry in the development and improvement of batik industry to boost the economy .*

*This research is a quantitative analysis . The number of samples in this research are 50 respondents , ie owners and entrepreneurs in SMEs Batik Pesindon .. The data analysis method is multiple linear regression statistical tests include t test , F test and R2 and researchers using SPSS 15.0 in data processing , The results showed that the only variables significantly influence. the internalization of the performance of employees at a rate of 5 % . While socialization and internalization does not affect the employee 's performance because it has a probability value above 0.05 . While the overall socialization , externalization and internalization of 5.065 means that significantly affect the independent variables jointly affect the dependent variable.*

*Suggestions researchers based on this study were: ( i ) the city government of Pekalongan and business owners need education and training programs addressed to its employees , it is intended that the knowledge and skills possessed by employees will increase. , ( ii ) the need to provide a means of support in support the work activities , such as : speedy installation and the internet , it is intended to allow companies to increase knowledge sharingnya .*

*Keywords : Knowledge Management , Employee Performance*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karna atas lindunganNya maka skripsi dengan judul “Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan IKM Batik di Kota Pekalongan (Studi Kasus Pada Sentra Batik Pesindon) “ ini dapat diselesaikan tepat waktu. Selain dari pada itu, penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Anna Wulandari,SE.,MM. selaku pembimbing yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
2. Y.I Gunawan,SE,MM selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen S1 STIE IPWIJA
3. Dr. Suyanto,SE, MM, M.Ak. selaku Ketua STIE IPWIJA.
4. Pimpinan dan Staf STIE IPWIJA yang telah membantu kelancaran penelitian.
5. Civitas Akademika STIE IPWIJA.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen STIE IPWIJA khususny konsentrasi Keuangan.
7. Keluarga tercinta yang senantiasa memberikan dukungan dan dorongan semangat.
8. Pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga bantuan yang bapak, ibu, dan rekan-rekan berikan mendapat imbalan dari Yang Maha Kuasa dan penulis juga berharap hasil penelitian yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, pembaca, pelaku bisnis, dan pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu serta perkembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, Agustus 2015

Penulis





## DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Orisinalitas	ii
Halaman Persetujuan Dosen Pembimbing	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Abstrak	v
<i>Abstrck</i>	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Daftar lampiran	xi
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	1
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Perumusan Masalah	5
1.3.Tujuan Penelitian	5
1.4.Manfaat Penelitian	5
1.5.Sistematika Penulisan	6
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b>	8
2.1. Landasan Teori	8
2.2. Penelitian Terdahulu	39
2.3. Kerangka Pemikiran	42
2.4. Hipotesis	43
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN</b>	44
3.1. Tempat dan Waktu Penelitian	44
3.2. Disain Penelitian	44
3.3. Operasionalisasi Variabel	45
3.4. Populasi, Sampel dan Metode Sampling	46
3.5. Metode Pengumpulan Data	47
3.6. Instrument Variabel Penelitian	48
3.7. Metode Analisis dan Pengujian Hipotesis	50
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	52
4.1.Hasil Penelitian	52
4.2 Pembahasan Penelitian	67
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN</b>	75
5.1. Kesimpulan	75
5.2. Saran	76
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang pesat menyebabkan lingkungan di beberapa perusahaan mengalami perubahan. Perubahan tersebut dapat berupa perubahan teknik, tata cara, budaya, dan ruang kerja yang melibatkan sumber daya perusahaan. Perubahan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan dalam menghadapi persaingan yaitu peningkatan produktivitas, profit, pelayanan, kepuasan kerja, dan lain – lain. Renzel (2008) dalam Yusof and Bakar (2012) mengemukakan bahwa di antara berbagai sumber daya yang tersedia, pengetahuan adalah sumber daya perusahaan yang paling berharga karena mencakup praktek, rutinitas, pelajaran, metode pemecahan masalah dan proses kreatif yang sering sulit untuk ditiru. Sehingga ketika terjadi perubahan lingkungan perusahaan, pengetahuan karyawan juga harus ditingkatkan agar dapat menyesuaikan diri dengan situasi yang baru.

Saat ini, pengetahuan adalah dasar fundamental dari kompetisi (Zack, 1999; Grant, 1996). Peter Drucker (1999) dalam Chen and Liang (2011) mengemukakan bahwa pengetahuan akan menggantikan *tangible asset*, seperti peralatan, modal, material atau tenaga kerja sebagai faktor kunci produksi. Oleh karena itu, pengetahuan dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

untuk produktivitas perusahaan. Hasil riset yang dilakukan oleh Delphi Group menunjukkan bahwa postur *knowledge* dalam perusahaan korporasi tersimpan dengan struktur 42 % didalam otak karyawan, sisanya 26 % di dokumen kertas, 20 % dokumen elektronik dan 12% *knowledge base* elektronik. Riset tersebut memperkuat asumsi umum bahwa *knowledge* sebagian besar tersimpan dalam pikiran karyawan yang disebut *tacit knowledge*. Perusahaan memerlukan keahlian untuk mengalihkan *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*. Sehingga diperlukan adanya upaya manajemen yang berfokus pada pengelolaan dan pembaharuan yang berkelanjutan atas sumber pengetahuan yang dimiliki perusahaan yakni *Knowledge Management (KM)*.

Skyrme (2001) dalam Lopez-nicolas and Mero (2011) mendefinisikan KM sebagai manajemen sistematis dan eksplisit dari pengetahuan yang vital dan terkait dengan proses penciptaan, organisasi, difusi, penggunaan dan eksploitasi. Banyak perusahaan besar di Amerika Serikat dan Eropa memiliki beberapa jenis inisiatif KM di perusahaan (Davenport & Volpel, 2001). Namun, banyak sistem KM yang mengalami kegagalan. Storey dan Barnett (2000) dalam López-nicolás and Mero (2011) melaporkan adanya tingkat kegagalan sebanyak lebih KM yang tidak tepat, atau ketidaktahuan perusahaan atas konsekuensi KM. Sedangkan di Indonesia, hingga saat ini masih banyak perusahaan yang belum mengoptimalkan pengetahuan yang dimilikinya baik secara individu maupun keseluruhan perusahaan.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Kota Pekalongan adalah salah satu daerah penghasil batik. Kota Pekalongan yang dijuluki sebagai “Kota Batik“ merupakan kota penghasil batik yang terkenal dan menjadi ikon batik di Jawa Tengah. Secara geografis, Kota Pekalongan digolongkan sebagai kota pesisir sehingga produksi batik Kota Pekalongan sangat beragam dan sangat dinamis didalam penerapan motif-motifnya baik industri kecil maupun industri konveksi besar bersaing dalam pemasaran batik Pekalongan yang menyebar dan meluas diluar kota Pekalongan. Kota Pekalongan memiliki 634 industri batik yang tersebar di 17 kelurahan sentra batik (dari 47 kelurahan) dengan daya serap sebanyak 9.944 tenaga kerja dari total 276.158 penduduk. Darri tabel 1.1 di bawah ini bisa dilihat bahwa mayoritas penduduk Pekalongan berpangku pada batik untuk pemenuhan kebutuhannya dengan perindustrian yang lainnya

Tabel 1.1  
Data IKM (Industri Kecil Menengah)  
Produk Unggulan Kota Pekalongan Tahun 2011

Jenis Industri	Jumlah Unit Usaha	Jumlah Tenaga Kerja	Nilai Investasi (Rp. Juta)
Batik	634	9.944	27.964,016
Pakaian jadi dari tekstil	369	3.665	13.569,163
Pembekuan ikan	6	50	406,2
Pengalengan ikan dan biota perairan lainnya	1	396	11.500
Pengasapan ikan dan biota perairan lainnya	5	10	13.45
Penggaraman/Pengeringan ikan	23	664	1.051,106
Pengolahan dan pengawetan ikan dan biota perairan lainnya	21	620	7.279,025



Pengolahan teh dan kopi	37	1.736	10.156,3549
Pertunanan	1	29	597,24
Pertunanan atbm	114	2.165	5.291,817
Pertunanan atm	16	1.768	25.662,057

Sumber: Disperindagkop dan UMKM Kota Pekalongan, 2011

Namun, perkembangan industri batik di Kota Pekalongan menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian yang besar, sehingga untuk mengambil keputusan yang sensitif diperlukan adanya penerapan *knowledge management*. *Knowledge management* adalah upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi/industri. Hakikat dari *knowledge management* adalah dimaksudkan untuk mewakili pendekatan terencana dan sistematis untuk menjamin penggunaan penuh dasar pengetahuan organisasi, ditambah keahlian, kompetensi, pemikiran, inovasi, dan ide individual potensial untuk menciptakan organisasi yang lebih efisien dan efektif. Bagi industri batik.

*Knowledge management* sangat penting untuk :

1. Menjaga/melestarikan dan mengembangkan pengetahuan yang ada dalam industri batik;
2. Proses transfer pengetahuan dalam industri dapat berjalan dengan baik dan terus berkembang;
3. Mendorong industri batik agar mampu mengikuti perubahan.

Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistim yang ada. Untuk dapat menerapkan kinerja karyawan secara optimal, maka perlu diketahui kondisi *knowledge* yang dimiliki (*existing condition*) dalam hal implementasi *knowledge management*.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini berbentuk pertanyaan penelitian, yaitu: “Bagaimanakah pengaruh *knowledge management* (Sosialisasi, Ekternalisasi dan Internalisasi) terhadap kinerja karyawan IKM Batik di Sentra Batik Pesindon Kota Pekalongan?”

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penelitian adalah mengetahui pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan IKM Batik di Sentra Batik Kota Pekalongan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan berguna atau bermanfaat bagi:

1. Industri: dapat memicu terjadinya aliran pengetahuan dalam rangka pengembangan dan peningkatan kapasitas industri.
2. Pemerintah Kota Pekalongan yang diwakili Dinas Perindustrian: memberikan masukan sehingga mengetahui sejauh mana manajemen



pengetahuan atau *knowledge manajemen* telah diterapkan di industri kecil dan menengah di Kota Pekalongan.

3. Bagi pihak lain: Dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan perusahaan atau instansi lain yang menghadapi permasalahan yang sama.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memberikan gambaran penulisan dalam penelitian ini, berikut ini merupakan sistematika penulisan yang berisi informasi umum yang akan dibahas di setiap babnya.

#### BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pengantar menuju penelitian yang berisi gambaran singkat mengenai isi skripsi yang menyangkut latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lokasi penelitian dan sistematika penulisan.

#### BAB 2 TELAAH PUSTAKA

Merupakan telaah pustaka yang memuat konsep teori sebagai penguat dalam skripsi ini. Dalam bab ini juga akan dibahas mengenai penelitian terdahulu baik dari pemerintah ataupun dari akademisi, kerangka pemikiran, dan hipotesis yang digunakan.

#### BAB 3 METODE PENELITIAN



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Merupakan metode penelitian yang terdiri dari variabel penelitian dan definisi operasionalnya, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.

#### BAB 4 HASIL DAN ANALISIS

Merupakan hasil pembahasan berisi inti dari penulisan skripsi, gambaran umum obyek penelitian serta analisis data dan interpretasi hasilnya.

#### BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan bab penutup, yang berisikan tentang kesimpulan dari penelitian dan saran yang direkomendasikan kepada pimpinan perusahaan terkait hasil dari penelitian.







© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Konsep dan Manfaat *Knowledge Management*

Istilah *knowledge management* (KM) pertama kali diperkenalkan kira-kira pada awal tahun 1990-an. Namun studi awal tentang *knowledge management* telah dilakukan pada pertengahan tahun 1980-an antara lain oleh Karl Erik Sveiby dan Tom lloyd (1987) dengan bukunya yang berjudul *Managing Knowhow: Add Value...by Valuing Creativity*. Sedangkan istilah *intellectual capital* yang merupakan unsur dari *knowledge management* pertama kali diperkenalkan secara populer oleh Thomas A. Stewart pada tahun 1991 di majalah *Fortune* yang mendefinisikan *intellectual capital* sebagai berikut:

*“Intellectual capital is the sum of everything the people of the company know which gives a competitive advantage in the market”.*

*Knowledge management* kemudian berkembang menjadi ilmu yang banyak diterapkan di berbagai perusahaan. Sampai saat ini sudah ada beberapa pakar yang secara serius mengembangkan *knowledge management*. Beberapa diantaranya mendefinisikan *knowledge management* sebagai berikut:

1. Yogesh Malhotra.(1997)

*“Knowledge management caters to the critical issues of organizational adaption, survival and competence in face of increasingly discontinuous environmental change. Essentially, it embodies organizational processes that seek synergistic combination of data and information processing capacity of information technologies, and the creative and innovative capacity of human beings”.*

2. Denham Grey.(1996)

*“Knowledge management is an audit of -intellectual capital- that highlights unique sources, critical functions and potential bottlenecks which hinder knowledge flows to the point of use. It protects intellectual assets from decay, seeks opportunities to enhance decisions, services and product through adding intelligence, increasing value and providing flexibility”.*

3. Brian Newman.(1996)

*“Knowledge management is the collection of processes that govern the creation, dissemination, and utilization of knowledge”.*

4. Karl Erik Sveiby.(1996)

*“The art of creating value from an organization’s intangible assets”.*

Tiwana (2000) mendefinisikan *knowledge management* sebagai pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan

keunggulan bersaing atau kinerja prima. *Knowledge management* dipandang penting, karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan *knowledge* dan inovasi serta pengembangan produk.

*Knowldege management* menjadi bidang yang penting dalam proses pembelajaran sebuah organisasi. Pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi harus mampu memberikan kemajuan bagi organisasi itu sendiri. Agar organisasi dapat bertahan hidup, maka diwajibkan agar setiap orang yang ada di dalam organisasi sharing pengetahuan. Untuk itu dibutuhkan manajemen yang kuat agar pengetahuan tersebut mengakar di setiap individu dalam organisasi dan tidak hilang begitu saja dengan didukung infrastruktur untuk penyebaran informasi di lingkungan organisasi.

Perkembangan dewasa ini mengajukan pada makin cepatnya perubahan dalam segala bidang kehidupan, akibatnya dari efek globalisasi serta pengembangan teknologi informasi yang sangat akseleratif. Kondisi ini jelas mengakibatkan per-lunya cara-cara baru dalam menyikapi semua yang terjadi agar dapat tetap survive. Penekanan akan makin pentingnya kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu respon dalam menyikapi perubahan tersebut, dan ini tentu saja memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM.

Sehubungan dengan itu peranan ilmu pengetahuan menjadi makin menonjol, karena hanya dengan pengetahuanlah semua perubahan yang terjadi

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



dapat disikapi dengan tepat. Ini berarti pendidikan memainkan peran penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi telah menjadikan organisasi usaha memikirkan kembali strategi pengelolaan usahanya, dan SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan dalam konteks tersebut.

Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja organisasi. Langkah ini dipandang sebagai sesuatu yang sangat strategis dalam menghadapi persaingan yang mengglobal, sehingga pencapaiannya akan merupakan suatu bencana bagi dunia bisnis, oleh karena itu diperlukan cara yang dapat mengintegrasikan pengetahuan itu dalam kerangka pengembangan SDM dalam organisasi. Dari sinilah istilah *Knowledge Manajemen* berkembang sebagai suatu bagian penting dan strategis dalam pengelolaan SDM pada Perusahaan/organisasi.

Pengetahuan memang merupakan milik individu, namun dapat dimanfaatkan oleh organisasi dengan tetap memberikan otonomi pengembangannya pada individu tersebut. Dalam hubungan ini belajar dan pembelajaran menjadi kata kunci dalam peningkatan kapasitas pengetahuan, oleh karenanya menjadikan individu sebagai pembelajar merupakan kondisi yang diperlukan sebagai bagian dari upaya meningkatkan kinerja organisasi melalui pengintegrasian dengan proses organisasi. Untuk itu organisasi perlu

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



melakukan pengembangan dirinya menjadi organisasi pembelajar, sebab hanya dalam kondisi yang demikian individu/pegawai dapat benar-benar menjadi manusia pembelajar.

Pentingnya *Learning Organization* telah lama menjadi perhatian para ahli organisasi, terutama semenjak terbitnya buku karya Peter Senge “The Fifth Discipline” pada tahun 1990, disamping itu organisasi-organisasi baik organisasi bisnis maupun non bisnis juga telah mencoba mengembangkan konsep tersebut dalam upaya menjadikan organisasi mereka kompetitif, dan dalam konteks itulah *Knowledge Manajemen* menjadi amat penting, karena dengan pengelolaan yang tepat dapat menjadi suatu kekuatan kompetitif yang tangguh yang diperlukan sekali dalam perkembangan global dewasa ini. Berikut ini akan dikemukakan makna *Knowledge Manajemen* dengan menggunakan rujukan utama buku yang ditulis oleh Christina Evans berjudul *Managing for Knowledge, HR’s Strategic Role*.

### 2.1.2 Perbedaan Informasi dan Pengetahuan (*Knowledge*)

Informasi menurut Whitten, adalah data yang telah diproses atau diorganisasi ulang menjadi bentuk yang berarti. Informasi dibentuk dari kombinasi data yang diharapkan memiliki arti ke penerima. Sedangkan *Knowledge* adalah data dan information yang disaring lebih jauh berdasarkan fakta, kebenaran, kepercayaan, penilaian, pengalaman dan keahlian si penerima.

Proses perubahan data menjadi informasi menurut Daven dan port dalam buku Paul L. Tobing dilakukan melalui beberapa tahap:

- *Contextualized*: memahami manfaat data yang dikumpulkan
- *Categorized*: memahami unit analisis atau komponen kunci dari data
- *Calculated*: menganalisis data secara matematik atau secara statistik
- *Corected*: menghilangkan kesalahan dari data
- *Condensed*: meringkas data dalam bentuk yang lebih singkat dan jelas

Sedangkan *knowledge* sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memampukan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau lebih efektif dari sebelumnya.

Menurut Hendro Wicaksono, informasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang kita bagi, melalui beragam media komunikasi yang ada (*Information is something that we share*). Sedangkan Pengetahuan adalah sesuatu yang masih ada dalam pikiran kita (*Knowledge is something that is still in our mind*).

Kemudian dapat disimpulkan, Informasi adalah Pengetahuan yang dibagi atau dikomunikasikan melalui beragam media yang ada (*Infor-mation is shared knowledge*).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Pendapat lain juga mengartikan knowledge sebagai *actionable information* atau informasi yang dapat ditindaklanjuti atau informasi yang dapat digunakan sebagai dasar untuk bertindak, mengambil keputusan dan untuk menempuh arah ataupun strategi.

### 2.1.3 Alur Proses Penciptaan Knowledge

Proses pengadaan informasi adalah proses mengumpulkan beragam informasi dari berbagai sumber yang dianggap relevan dengan interes komunitas pemakai sistem manajemen pengetahuan. Karena itu, proses ini harus dilakukan berdasarkan survei kebutuhan dan interes anggota komunitas yang telah dilakukan terlebih dahulu. Sumber informasi tidak hanya berasal dari Internet, tetapi juga dari sumber informasi yang didistribusikan dalam bentuk offline, seperti CDROM atau DVDROM.

Pada proses pengadaan informasi, ada dua jenis informasi yang dikumpulkan. Pertama *Unstructured Information* (informasi yang tidak terstruktur) dan *Structured Information* (informasi yang terstruktur). *Unstructured Information* adalah informasi yang tidak mendalam tentang suatu topik. Contohnya adalah artikel surat kabar. Sedangkan *Unstructured Information* adalah (sekumpulan) informasi yang mendalam dan detail tentang suatu topik. *Unstructured Information* disimpan dan menjadi bagian penting dalam *Unstructured Knowledge Creation* (Penciptaan Pengetahuan yang Tidak Terstruktur), sedangkan *Structured Information* disimpan dalam sistem repository (digital library).



*Unstructured Knowledge Creation* adalah proses pembelajaran komunitas yang cenderung tidak terstruktur. Tidak terstruktur dalam hal pengetahuan yang dihasilkan belum mendalam dan belum fokus pada suatu topik interest tertentu. Tujuan proses ini adalah:

1. Agar anggota komunitas mau, berani dan termotivasi berbagi pengetahuan (knowledge sharing).
2. Agar anggota komunitas terbiasa dengan sistem knowledge manajemen yang akan digunakan.

Setelah pustakawan mendapatkan topik interest anggota komunitas, maka tahap berikutnya adalah mengajak anggota komunitas untuk mendiskusikannya secara lebih spesifik dan terstruktur pada Discussion Forum. Jika memungkinkan, pustakawan juga bisa mendorong anggota komunitas langsung ke proses *Structured Knowledge Creation* (Penciptaan Pengetahuan Yang Terstruktur). Tapi ini relatif sulit dilakukan karena untuk menghasilkan pengetahuan yang terstruktur relatif butuh waktu dan proses yang tidak sebentar. Yang paling mudah adalah membuat pengetahuan yang tidak terstruktur menjadi lebih terstruktur dalam Discussion Forum. Bisa dibilang Discussion Forum adalah *Semi-structured Knowledge Creation* (Penciptaan Pengetahuan Yang Semi Terstruktur).

Pada saat proses di Discussion Forum, bila dirasa pengetahuan yang tercipta telah cukup detail dan terstruktur, maka pustakawan harus mengarahkan kegiatan pembelajaran pada proses berikutnya, yaitu *Structured Knowledge Creation*. Dalam proses penciptaan pengetahuan, proses ini merupakan proses



yang sangat penting. Bisa dianggap puncaknya proses penciptaan pengetahuan. Proses ini merupakan kelanjutan dari proses Discussion Forum (*semi-structured knowledge creation*). Juga bisa merupakan kelanjutan dari proses *Unstructured Knowledge Creation*, meskipun hal ini jarang terjadi.

Pada proses ini, biasanya kontribusi dari anggota komunitas relatif berkurang. Ini dikarenakan tingkat kesulitannya yang cukup tinggi. Untuk mengatasi masalah ini, pustakawan bisa membantu dengan membuat kerangka struktur pengetahuan dan melakukan kemas ulang pengetahuan yang didapat dari Discussion Forum dan sumber referensi. Tapi anggota komunitas diharapkan sebagai kontributor pengetahuan pada proses ini.

Bisa saja ketika suatu topik interest sudah mencapai proses *Structured Knowledge Creation*, tapi topik tersebut tetap terus didiskusikan ditahap Discussion Forum. Jadi bisa juga Discussion Forum tempat membahas topik interest dan menghasilkan pengetahuan baru, sedangkan *Structured Knowledge Creation* tempat menyimpan pengetahuan yang sudah disepakati bersama.

Pengetahuan yang tercipta pada proses ini, selanjutnya disimpan pada sistem repository sehingga bisa menjadi referensi kembali pada proses *Structured Knowledge Creation* maupun Discussion Forum. Digital Library berfungsi sebagai:

1. Tempat menyimpan *Structured Information* yang dikumpulkan dari berbagai sumber informasi.

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

2. Sumber referensi bagi proses pembelajaran di Discussion Forum dan *Structured Knowledge Creation*.
3. Tempat menyimpan pengetahuan yang dihasilkan pada proses pembelajaran di Discussion Forum dan *Structured Knowledge Creation*.

Semua fungsi di atas dilakukan oleh pustakawan. Oleh karena itu, pustakawan sebaiknya punya kemampuan yang cukup dalam hal pencarian, pengolahan dan kemasulung informasi, serta kemampuan belajar secara cepat dan kemampuan berkomunikasi.

Transformasi pengetahuan ini bergantung dengan mental dan budaya untuk setiap individu sehingga aktualisasi aktivitas di dalam organisasi akan dilandasi pada keyakinan baru sebagai kesepakatan bersama (anggota organisasi bekerja dengan spirit baru). Berdasarkan model mental organisasi yang disepakati bersama inilah mereka kemudian mengaktualisasikan pengetahuannya menjadi strategi, program, sistem/dokumen baru sebagai pedoman kerja seluruh anggota.

#### Faktor yang penting dalam Implementasi *Knowledge Management*

- Manusia; Baik berupa tacit knowledge ataupun explicit knowledge yang mampu di-sharing/transfer dalam institusi atau organisasi.
- Leadership; Keberhasilan KM didukung peran pemimpin dalam membangun visi yang kuat dengan menggalang dan mengarahkan partisipasi semua anggota organisasi dalam mewujudkan visinya.

- Teknologi; Dukungan infrastruktur yang kuat dalam penyebaran informasi pada orang yang tepat dan waktu yang tepat pula.
- Organisasi; Aspek pengaturan yang jelas dalam hal ini termasuk reward yang berpartisipasi dalam penyebaran informasi
- Learning; Kemauan belajar untuk setiap individu sehingga muncul ide-ide, inovasi dan knowledge baru, yang menjadi komoditas utama dalam KM.

Hal yang esensial dalam *knowledge management* adalah terbentuknya lingkungan belajar yang kondusif, sehingga para pekerja termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi atau pengetahuan yang disediakan perusahaan, dan menumbuhkembangkan pengetahuan individualnya serta pada akhirnya mau berbagi pengetahuan baru yang didapatnya untuk menjadi pengetahuan organisasi, atau dengan kata lain *knowledge management focus* agar manusia didalamnya produktif untuk menumbuhkembangkan pengetahuan dan mau berbagi pengetahuan yang dimilikinya.

Perkembangan teknologi informasi telah meningkatkan produktivitas penemuan pengetahuan (mempermudah proses pengelolaan pengetahuan) serta mempercepat proses implementasinya, sehingga organisasi untuk menginstitutionalisasi dan mendistribusikan pengetahuan yang berasal dari individu anggota organisasi sesuai dengan kebutuhan dan perkembangannya.

#### 2.1.4 Jenis dan Konversi Knowledge

Menurut Nonaka (1998), *knowledge* pada dasarnya dapat dibagi menjadi



dua jenis, yaitu:

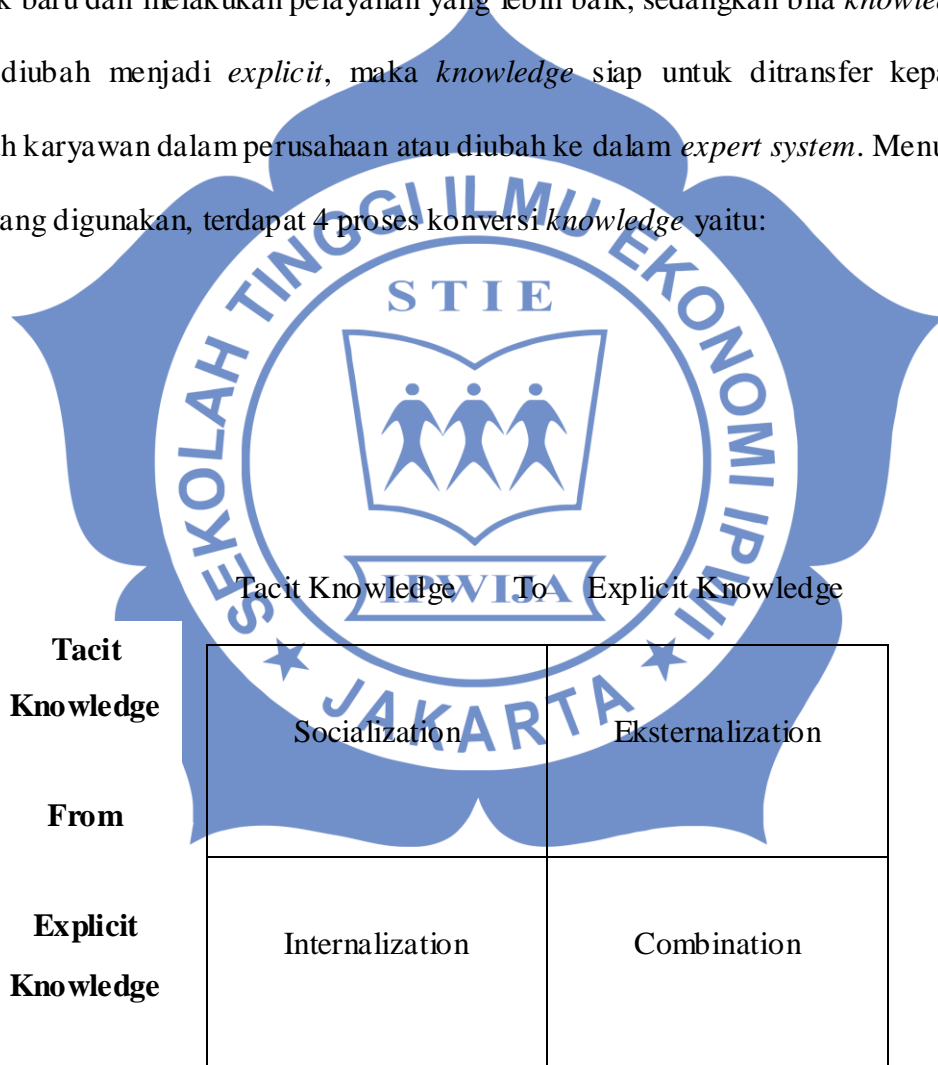
1. *Tacit knowledge* adalah *knowledge* yang ada pada diri seseorang dan relatif sulit untuk diformalkan/diterjemahkan, sehingga masih ada hambatan untuk dikomunikasikan dengan individu lain. *Tacit knowledge* bersifat subyektif, intuisi, terkait erat dengan aktivitas dan pengalaman individu serta idealisme, *values*, dan emosi. *Tacit knowledge* memiliki 2 dimensi, yaitu:
  - a. Dimensi teknis, yang lebih bersifat informal dan know-how dalam melakukan sesuatu. Dimensi teknis yang mengandung prinsip-prinsip dan teknis pengetahuan yang diperoleh karena pengalaman ini, relatif sulit didefinisikan dan dijelaskan.
  - b. Dimensi kognitif, terdiri dari kepercayaan persepsi, idealisme, *values*, emosi dan mental yang juga sulit dijelaskan. Dimensi ini akan membentuk cara seseorang menerima segala sesuatu yang ada di lingkungannya.
2. *Explicit Knowledge* adalah *knowledge* yang sudah dapat dikemukakan dalam bentuk data, formula, spesifikasi produk, manual, prinsip-prinsip umum, dan sebagainya. *Knowledge* ini telah menjadi milik perusahaan dan siap untuk ditransfer kepada semua individu dalam perusahaan secara formal dan sistematis.

Interaksi antara *tacit* dan *explicit knowledge* ini disebut sebagai proses konversi *knowledge* (*process knowledge conversion*). Proses konversi dapat



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

berasal dari *knowledge* yang bersifat *tacit* atau *explicit* untuk diubah menjadi *knowledge* yang bersifat *tacit* atau *explicit*. Apabila *knowledge* telah berubah menjadi *tacit*, maka *knowledge* siap digunakan antara lain untuk menghasilkan produk baru dan melakukan pelayanan yang lebih baik, sedangkan bila *knowledge* telah diubah menjadi *explicit*, maka *knowledge* siap untuk ditransfer kepada seluruh karyawan dalam perusahaan atau diubah ke dalam *expert system*. Menurut cara yang digunakan, terdapat 4 proses konversi *knowledge* yaitu:



Gambar 2.1. Proses Konversi Knowledge

Sumber: Sveiby, Karl Erik (1996)

1. *Socialization* adalah proses mentransfer pengalaman untuk menciptakan tacit *knowledge* melalui aktivitas pengamatan, imitasi, dan praktek. Proses ini tidak cukup hanya dilakukan dengan mendengarkan dan berpikir.

2. *Externalization* adalah proses mengungkapkan dan menterjemahkan *tacit knowledge* ke dalam konsep yang eksplisit seperti buku, manual, laporan, dan sebagainya.
3. *Combination* adalah proses mengkombinasikan *explicit knowledge* yang berbeda menjadi *explicit knowledge* yang baru melalui analisis, pengelompokan, dan penyusunan kembali. Alat untuk melakukan proses ini misalnya data base dan *computer network*.
4. *Internalization* adalah proses penyerapan *explicit knowledge* menjadi *tacit knowledge* yang biasanya dilakukan melalui belajar sambil bekerja atau melakukan simulasi.

Penerapan *knowledge management* mampu meningkatkan kompetensi inti suatu perusahaan. Hal ini disebabkan karena *intangible asset* yang dikelola dalam *knowledge management* (*external structure, internal structure, dan individual's competence*) merupakan sumber dari kompetensi inti. Dengan mengelola *knowledge*, maka pegawai akan semakin kreatif dan inovatif sehingga kemampuannya dalam menghasilkan produk atau melakukan pelayanan meningkat. Disamping itu, proses-proses usaha yang dikembangkan dengan berbagai sistem manajemen seperti TQM, JIT, *engineering* dan sebagainya akan menghasilkan kompetensi inti yang lebih besar jika dilengkapi dengan *knowledge management*. Dengan *knowledge management* proses usaha akan selalu berkembang dan antisipatif mengikuti dinamika perkembangan bisnis.

## 2.2. Konsep Kinerja Karyawan

### 2.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mathis (2006), kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan yang tidak dilakukan oleh karyawan. Hal ini diperkuat oleh Aguinis (2009), yang mengatakan bahwa definisi kinerja tidak menyangkut mengenai hasil dari perilaku karyawan, tetapi hanya pada perilaku itu sendiri. Kinerja yaitu perilaku atau apa yang karyawan lakukan, bukan mengenai apa yang karyawan hasilkan atau hasil dari kerja mereka. Kinerja seorang karyawan akan baik, jika karyawan mempunyai kemampuan, pengetahuan, dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya, mempunyai kesediaan dan motivasi untuk bekerja, serta adanya imbalan/upah yang layak.

Donnelly, Gibson dan Ivancevich (1997) menyatakan bahwa kinerja merujuk kepada keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja dapat dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Sedangkan kinerja menurut Griffin dan Rivai (2005), bahwa kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Kinerja seorang karyawan merupakan hal bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja adalah aksi bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Kinerja tergantung pada kombinasi atau kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan



karyawan dalam periode waktu tertentu (Timpe, 1993).

Kinerja menurut Sulistiyani (2003 : 223) merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan menurut Bernandin dan Russel dalam Sulistiyani (2003 : 223) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Dalam rangka pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan, organisasi disusun dalam unit-unit yang lebih kecil, dengan pembagian kerja, sistem kerja dan mekanisme kerja yang jelas. Sebagai ilustrasi, misi dan tugas pokok satu Departemen Pemerintahan dibagi habis kedalam tugas pokok beberapa Direktorat Jenderal. Tugas pokok beberapa Direktorat, kemudian beberapa seksi, dan tugas pokok setiap seksi dilakukan oleh beberapa orang pegawai. Setiap orang dalam satu unit kerja mempunyai sasaran dan uraian tugas tertentu, sebagai bagian dari sasaran unit kerja dimaksud. Dengan demikian, pencapaian sasaran atau kinerja setiap Departemen Pemerintah adalah agregasi atau penjumlahan kinerja semua Direktorat Jenderal. Demikian juga kinerja setiap Direktorat Jenderal adalah agregasi kinerja semua Direktorat dilingkungan Direktorat Jenderal tersebut. Kinerja setiap Direktorat adalah agregasi dari kinerja semua Sub Direktorat di lingkungan Direktorat itu. Kinerja Sub Direktorat adalah penjumlahan agregasi semua seksi adalah penjumlahan kinerja setiap individu di lingkungan seksi tersebut. Oleh sebab itu, kinerja suatu perusahaan atau organisasi adalah

### © Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Dengan kata lain, upaya peningkatan kinerja perusahaan adalah melalui peningkatan kinerja masing-masing individu.

Veithzal (2009 : 309) mengemukakan bahwa : “ Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya “.

Menurut Veitzhal (2009 : 309) Kinerja (Performance) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Sering disalah tafsirkan sebagai upaya (Effor), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil.

Fahmi (2010 : 20) definisi kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Supriyono (2010 : 281) mengemukakan bahwa : “ Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesanggupan serta waktu “. Anwar (2007 : 9) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut : “ Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya “.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Supaya organisasi berfungsi secara efektif, orang-orangnya mestilah dibujuk/dipikat agar masuk dan bertahan di dalam organisasi, mereka harus memberikan kontribusi spontan dan perilaku inovatif yang berada di luar tugas formal mereka. Tiga perilaku dasar itu hendaknya disertakan dalam penilaian kinerja.

Tujuan evaluasi kinerja adalah bentuk untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Mangkunegara (2007 : 10) adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu dibutuhkan.

Selanjutnya peneliti akan mengemukakan ukuran-ukuran dari kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Junaedi (2002 : 380-381) “ Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses ”. Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Adapun aspek-aspek standar kinerja menurut Mangkuneegara (2007 : 19) terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

1. Aspek kuantitatif meliputi :

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta  
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



- c. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
  - d. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
  - e. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
  - f. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja
2. Aspek kualitatif meliputi :
- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
  - b. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
  - c. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan, dan
  - d. Kemampuan mengevakuasi (keluhan/keberatan konsumen).

Penilaian Kinerja Karyawan Menurut Sedarmayanti (2009 : 260) didefinisikan dengan kata “to appraise” (menilai) adalah “menetapkan harga untuk” atau “menilai suatu benda”. Jika menggunakan istilah “penilaian kinerja”, berarti terlibat dalam proses menentukan nilai karyawan bagi perusahaan, dengan maksud meningkatnya kinerja karyawan.

Kinerja dapat pula dipandang sebagai panduan dari Hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh seseorang), dan Kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya).

Kemudian Andrew E. Sikula (1981 : 2005) yang dikutip Anwar (2008 : 69) mengemukakan bahwa “ Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam



proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu (barang) ”.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Sedangkan tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal (2009 : 312) pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam :
  - a. Pengawasan kembali. Seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
  - b. Promosi, kenaikan jabatan.
  - c. Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi atau hadiah.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Manfaat Penilaian Kinerja, menurut Sedarmayanti (2009 : 264), manfaat dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan prestasi kerja dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.
- b. Memberi kesempatan kerja yang adil. Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuannya.
- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi. Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan demosi. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
- f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan. Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan.
- g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi. Kinerja karyawan baru yang dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Sasaran Penilaian Kinerja, Menurut Agus (1999) yang dikutip oleh Anwar (2008 : 1112), penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

- a. Membuat analisis kinerja dari para karyawan maupun kinerja organisasi.
- b. Membuat evaluasi kebutuhan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
- c. Menentukan sasaran dan kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan yaitu (*reward system recommendation*).

Prinsip dasar penilaian kinerja, menurut Anwar (2008 : 13), secara singkat dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar penilaian kinerja sebagai berikut :

- a. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi yang penting adalah kemampuannya.



- b. Didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan pelayanan langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.
- c. Suatu proses manajemen yang alami, namun dimasukkan secara sadar kedalam yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Anwar (2008 :13-14), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

- a. Faktor Kemampuan (Ability). Secara psikologis, kemampuan (Ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, verysuperior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai pekerjaan sehari-hari, maka lebih mudah mencapai kinerja yang maksimal.
- b. Faktor Motivasi (Motivation). Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (situation) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Aspek-aspek standar pekerjaan dan kinerja, menurut Malayu yang dikutip oleh Anwar (2008 : 17), aspek-aspek yang mencakup sebagai berikut :

- a. Kesetiaan, kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab.
- b. Hasil Kerja, hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- c. Kejujuran, kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti pada kepada para bawahannya.
- d. Kedisiplinan, disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- e. Kreativitas, kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- f. Kerjasama, kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- g. Kepemimpinan, kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

- h. Kepribadian, karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
- i. Prakarsa, kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapat kesimpulan, dan membuat penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- j. Kecakapan, kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.
- k. Tanggung Jawab, kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijakan, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Metode penilaian kinerja, menurut Namawi (2008 : 269), berbagai jenis metode penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Metode uraian ringkasan, metode ini dilakukan dengan cara meminta/memerintahkan kepada pekerja yang dinilai, untuk mengurai secara ringkas mengenai segala sesuatu yang telah dikerjakannya selama suatu jangka waktu tertentu. Dalam perintah/intruksinya harus jelas mengenai apa saja yang harus diuraikan oleh pekerja yang dinilai, agar tidak menguraikan sesuatu yang tidak perlu, tidak ada hubungannya dengan pekerjaan atau menyimpang dari maksud penilaian kinerja.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta



- b. Metode Rangking/Skala Nilai dan Membandingkan. Metode ini dilakukan dengan menetapkan aspek-aspek yang hendak dinilai, diiringi dengan nilai berupa angka 1,0 s/d 7,0 yang diartikan bahwa semakin tinggi angkanya menunjukkan gejala (aspek) yang dinilai semakin baik/tinggi atau semakin efektif. Sebaliknya kecil nilai/angkanya berarti semakin buruk/rendah atau tidak efektif.
- c. Metode Daftar Cek (Check List). Perilaku Daftar cek (check list) adalah sebuah daftar berisi sebuah perilaku yang harus dilaksanakan dalam bekerja menurut pembedaan masing-masing dilingkungan sebuah perusahaan. Daftar itu dipergunakan untuk mengamati perilaku dalam bekerja, dengan memberikan tanda/symbol tertentu bagaimana perilaku yang dimaksud dilaksanakan, pada kolom yang sesuai dengan kualitasnya. Tanda atau symbol itu dapat berupa tanda silang (X).
- d. Metode Distribusi/Penyebaran Kemampuan. Metode ini bermaksud untuk mengetahui aspek dalam kemampuan pekerja secara individual dengan menempatkannya didalam grafik untuk mengetahui posisinya dalam sebaran/distibusi kurva normal, atau kurva yang miring kekanan (positif) atau kurva yang miring ke kiri (negatif). Nilai angka untuk membuat kurva sebaran kemampuan dapat diperoleh dari jumlah keseluruhan dari nilai/angka semua aspek yang dinilai dan dapat pula hanya untuk salah satu aspek atau masing-masing aspek yang dinilai.
- e. Metode Grafik Skala Nilai. Metode ini menggabungkan antara metode skala nilai dengan metode sebaran ini mencakup kemampuan dalam bekerja.

© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Dengan demikian banyak kelemahan yang menyebabkan masing-masing tidak efektif untuk suatu kepentingan dalam penilaian kinerja dapat diatasi. Penggunaannya sederhana, karena nilai/angka dari skala nilai. Metode ini dapat dipergunakan secara efektif untuk mendapatkan umpan balik, baik bagi pekerja yang dinilai maupun para manajer masing-masing.

- f. Metode Pencatatan Kejadian Penting. Metode ini dilaksanakan dengan menyediakan lembaran kertas kosong, untuk mencatat sewaktu-waktu pelaksanaan pekerjaan oleh seorang dan setiap pekerja, yang menunjukkan kelebihan atau kekurangannya. Pencatat berkala tersebut dilakukan selama periode penilaian kinerja, yakni antara selesainya penilaian kinerja yang satu sampai yang berikutnya.
- g. Manajemen berorientasi pada hasil (Management by Objective ). Metode ini dilakukan dengan membandingkan antara hasil yang dicapai dalam pelaksanaan dan tujuan berupa sasaran atau target yang harus dicapai selama suatu periode tertentu. Perbandingan itu tidak saja dari segi kuantitasnya, tetapi juga dari segi kualitas, yang terlihat dari kontinuitas/kesinambungan pemasarannya. Dari segi kuantitas dilakukan dengan membandingkan jumlah produk berupa barang, dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya untuk satu periode/masa produksi. Berikut dari segi kualitatif, Penilaian kinerja yang berorientasi pada hasil dapat dilakukan pada kualitas produk, dengan mengacu pada standar kualitas/mutu yang telah ditetapkan sebelumnya melalui desain produk. Sedang bagi penilaian kinerja untuk pekerjaan yang

produknya berupa jasa, maka yang diukur adalah terpenuhi atau tidak sesuai dengan keinginan, kebutuhan jasa, dan kepuasan konsumen.

- h. Metode Penyusun dan Review Perencanaan Pekerjaan. Metode ini berfokus pada proses, tidak pada hasil/sasaran, dan cenderung pada penerapan manajemen pengendalian mutu terpadu (Total Quality Management disingkat TQM). Akan tetapi karena proses berpengaruh pada hasil, maka sulit dibedakan dengan penilaian kinerja yang berorientasi pada hasil. Pengertian berfokus pada proses maksudnya adalah bagaimana kerja yang akan berlangsung sebagai rangkaian kegiatan direncanakan, untuk menghasilkan sesuatu produk yang berkualitas.

Indikator-indikator Kinerja. Seorang karyawan dapat bekerja dengan baik jika sesuai dengan kemampuannya, dan didukung oleh orang-orang disekitarnya. Untuk menghasilkan kinerja yang baik diperlukan alat ukur yang dapat dijadikan standard karyawan dalam bekerja. Menurut John M. Ivancevich (2001), untuk memahami instrument-instrument dari kinerja maka perlu mengidentifikasi indikator-indikator kinerja sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (*Quality of Work*)  
Meliputi ketelitian, kerapian, dan ketepatan dalam bekerja atau standard mutu yang ditetapkan.
2. Kuantitas kerja (*Quantity of Work*)  
Hal ini berkaitan dengan hasil jumlah volume kerja yang dapat diselesaikan karyawan dalam kondisi normal.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

3. Pengetahuan tentang pekerjaan (*Knowledge of Job*)

Meliputi pengetahuan yang jelas tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggung jawab pekerjaannya.

4. Kerjasama (*Cooperation*)

Kerjasama sesama rekan kerja yaitu kemampuan dan keinginan untuk bekerja dengan rekan kerja, atasan serta bawahan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

5. Inisiatif (*Initiative*)

Kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, meningkatkan hasil kerja serta memiliki keberanian untuk bekerja secara mandiri.

6. Dapat dipercayai atau diandalkan (*Dependability*)

Meliputi kesadaran, akurasi, menjunjung tinggi nilai kejujuran, kedisiplinan/tingkat kehadiran dan sebagainya.

7. Kualitas personal (*Personal Qualities*)

Meliputi penampilan, kepribadian, sikap, kepemimpinan, integritas, dan kemampuan sosial.

Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2000), menyatakan bahwa dalam melakukan penelitian terhadap kinerja pegawai, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor penilaian kinerja, yaitu:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi.
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau

perbaikan.

4. Kehadiran, meliputi regularitas, dapat dipercayai/diandalkan dan ketepatan waktu.
5. Konservasi, meliputi pencegahan, pemborosan, kerusakan, pemeliharaan peralatan.

Konsep teori utama dari kinerja karyawan yang digunakan oleh peneliti adalah teori yang diambil dari teori John M. Ivancevich (2001) dalam bukunya yang berjudul “*Human Resources Management*”. *Quality of Work* (Kualitas Kerja), *Quantity of Work* (Kuantitas Kerja), *Knowledge of Job* (Pengetahuan tentang Pekerjaan), *Cooperation* (Kerjasama), *Initiative* (Inisiatif).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian berjudul Pengaruh Implementasi *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan IKM Batik Di Kota Pekalongan (Studi Kasus Pada Sentra Batik Pesindon) ini menggunakan tiga penelitian lain yang memiliki keterkaitan dengan tema yang diangkat oleh Peneliti sebagai referensi. Peneliti merujuk pada tiga penelitian yang memiliki tema sejenis.

Penelitian yang pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Natalia Koesasih dan Sri Budiani (2007) yang berjudul **Pengaruh *Knowledge Management* terhadap kinerja Karyawan : Studi Kasus Departemen *Front Office* Surabaya Plaza Hotel**. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh dari *Knowledge Management* terhadap kinerja karyawan *front office* di Surabaya

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

Plaza Hotel. Penelitian ini berjenis penelitian deskriptif dan menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah menggunakan data primer dan sekunder. Data primer yaitu data tentang implementasi Knowledge Management dan data tentang kinerja karyawan, data sekunder yaitu berupa data mengenai *Standart Operational Procedure* (SOP) Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah *Knowledge Management* secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan, ada pengaruh yang signifikan antara *personal knowledge* terhadap *job procedure*, dan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah *technology*. Hal ini berarti dengan pengalaman yang dimiliki dan pemahaman tentang SOP yang baik akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Secara keseluruhan implementasi *Knowledge Management* di Surabaya Plaza Hotel sudah cukup baik, hal ini juga dapat dilihat dari program-program yang ada yang menawarkan bentuk pelatihan atau *training* agar karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan pengetahuan yang dimilikinya.

Penelitian yang kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Artifasari (2013). **Pengaruh Faktor *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Petugas Pada Rumah Sakit Umum Daerah Tenriwaru Bone**. Penelitian bertujuan untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor *knowledge management* terhadap kinerja petugas pada RSUD Tenriwaru Bone. Penelitian ini adalah penelitian korelasional. Sampel dalam penelitian ini ditetapkan dengan teknik *cluster sampling* yaitu berdasarkan unit atau instalasi rawat inap dan rawat jalan. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis dengan analisis deskriptif dan analisis



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta

regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh knowledge management (KM) terhadap kinerja petugas pada instalasi rawat inap dan rawat jalan di RSUD Tenriawaru Bone. Terdapat pengaruh yang signifikan dan dominan antara personal *knowledge* terhadap kinerja petugas. *Job procedure* tidak berpengaruh terhadap kinerja petugas. *Technology* tidak berpengaruh kinerja petugas pada instalasi rawat inap dan rawat jalan. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan *learning organization* terhadap kinerja petugas. Dari hasil yang diperoleh disarankan agar pemahaman petugas terhadap job prosedur yang ada pada instalasi rawat inap dan rawat jalan RSUD Tenriawaru Bone, perlu ditingkatkan sehingga job prosedur mampu dipahami dengan baik oleh petugas untuk peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Perlu perbaikan peralatan/teknologi pada RSUD Tenriawaru sehingga kemampuan dan kecepatan pelayanan kepada pasien dapat lebih ditingkatkan.

Penelitian yang ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Choirina (2014) yang berjudul **Analisis Pengaruh Praktek *Knowledge Management* Dalam Memediasi Dukungan *Information Technology* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Wilayah V Semarang)**. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh praktek *knowledge management* terhadap kinerja karyawan Bank Indonesia kantor perwakilan Semarang. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *information technology* dengan variabel mediasinya *knowledge management*, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Metode analisis yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel

dependen adalah analisis regresi dengan variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *information technology* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *information technology* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge management*, *knowledge management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *knowledge management* tidak dapat memediasi pengaruh *information technology* terhadap kinerja karyawan.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

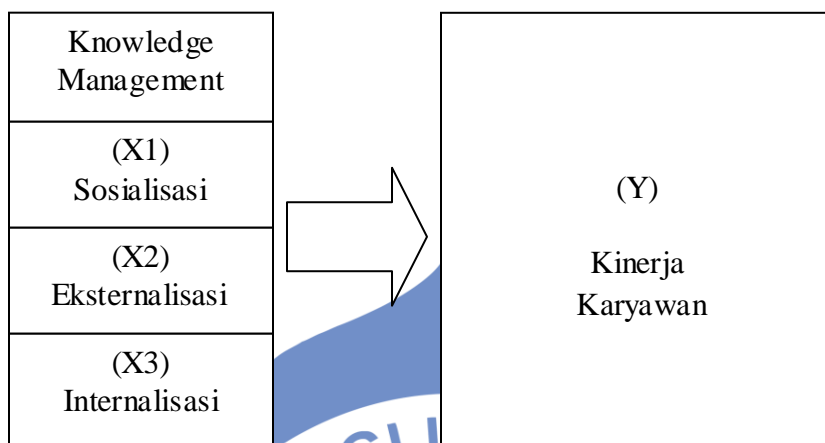
IKM Batik Pesindon merupakan suatu industri kecil menengah yang bergerak dibidang bisnis batik di Pekalongan. Dalam menjalankan aktivitas usahanya IKM Batik Pesindon perlu melakukan peningkatan kinerja karyawan melalui penerapan *knowledge management*. Hal ini dimaksudkan untuk mengelola pengetahuan dimiliki oleh perusahaan kepada karyawan yang membutuhkannya.

Berdasarkan dari landasan teori yang telah dijelaskan, kinerja karyawan secara tidak langsung dipengaruhi oleh *knowledge management* yang diterapkan di IKM Batik Pesindon. Oleh karena keterbatasan data dan waktu indikator *knowledge management* yaitu *combination* tidak dimasukkan. Untuk lebih jelasnya akan disajikan bagan kerangka pikir dalam penelitian yang dapat dilihat melalui skema sebagai berikut :

Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran

Variabel Independen

Variabel Dependen



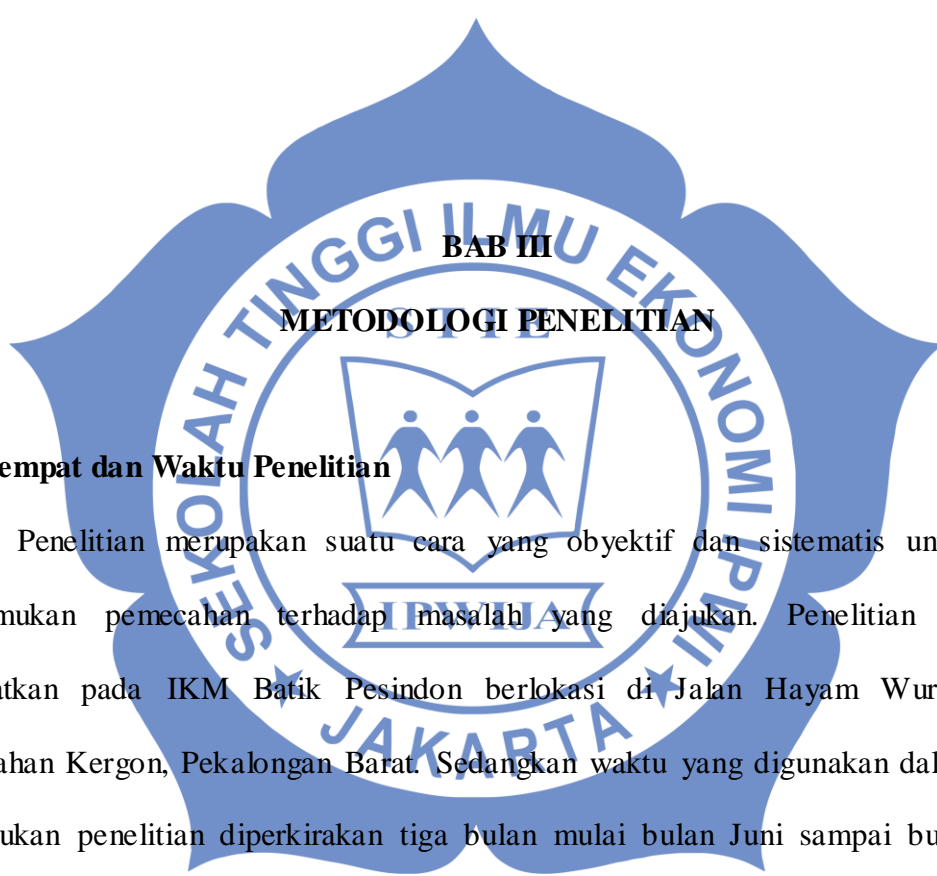
## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan masalah yang telah dikemukakan, maka hipotesis dugaan sementara terhadap masalah pokok yang diajukan adalah :

Ho: “Tidak terdapat pengaruh antara *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan IKM Batik di Kota Pekalongan (Studi Kasus pada IKM Batik Pesindon)”.

Ha: “ Terdapat pengaruh antara *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan IKM Batik di Kota Pekalongan (Studi Kasus pada IKM Batik Pesindon





**BAB III**  
**METODOLOGI PENELITIAN**

**3.1 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian merupakan suatu cara yang obyektif dan sistematis untuk menemukan pemecahan terhadap masalah yang diajukan. Penelitian ini dipusatkan pada IKM Batik Pesindon berlokasi di Jalan Hayam Wuruk, Kelurahan Kergon, Pekalongan Barat. Sedangkan waktu yang digunakan dalam melakukan penelitian diperkirakan tiga bulan mulai bulan Juni sampai bulan Agustus 2015, yang dirinci pada tabel berikut ini.

No	Kegiatan	Bulan				Bulan				Bulan			
		Minggu				Minggu				Minggu			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
1	Penelitian Pendahuluan	■	■										
2	Penyusunan Proposal			■	■								
3	Pengumpulan Data				■	■	■	■					
4	Analisis Data						■	■	■				
5	Penyusunan Laporan									■	■	■	

Tabel 3.1.1 Matriks Jadwal Kegiatan Penelitian

### 3.2 Disain Penelitian

Desain penelitian adalah kerangka kerja atau rencana untuk melakukan penelitian yang akan digunakan sebagai pedoman dalam mengumpulkan dan menganalisis data. Desain penelitian yang digunakan untuk memperoleh bukti-bukti empiris dalam menjawab pertanyaan penelitian yang disebarkan melalui sebaran kuesioner atau pertanyaan kepada responden dalam hal ini adalah karyawan pada IKM Batik Pesindon untuk mengangkat permasalahan mengenai pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.

### 3.3 Operasionalisasi Variabel

Berikut ini akan dikemukakan variabel penelitian dan definisi operasional dapat dikemukakan sebagai berikut :

**Tabel 3.3.1 Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Konsep	Indikator	Item	Skala
Implementasi Knowledge Management	pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima	1. Sosialisasi 2. Eksternalisasi 3. Internalisasi	5 5 5	Interval
Kinerja Karyawan	kinerja merujuk kepada keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja dapat dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Pengetahuan tentang pekerjaan 4. Kerjasama 5. Inisiatif	3 2 2 3 3	Interval

	dapat tercapai dengan baik			
--	----------------------------	--	--	--

### 3.4 Populasi, Sampel dan Metode Sampling

Dalam penelitian ini, populasi, sampel dan metode sampling yang digunakan adalah sebagai berikut:

a. Populasi

Populasi penelitian adalah karyawan yang bekerja di IKM Batik Pesindon.

b. Sampel

Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin, adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

E = persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

Dari jumlah populasi tersebut dengan tingkat kelonggaran ketidakteelitian sebesar 10%, maka dengan menggunakan rumus diatas diperoleh sampel sebesar:

$$n = \frac{100}{1 + 100(0.1)^2} = 50 \text{ orang}$$



Berdasarkan rumus Slovin, maka besarnya sampel dalam penelitian ini dapat diketahui sebanyak 50 orang.

c. Metode Sampling

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Random Sampling*, dengan metode *Simple Random Sampling*, yaitu cara pemilihan sampel dimana anggota dari populasi dipilih salah satu persatu secara random dimana jika sudah dipilih tidak dapat dipilih lagi (Kountur, 2004).

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

#### 3.5.1. Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, yaitu.

1. Data primer merupakan data yang di peroleh secara langsung dari obyek penelitian yaitu Pemerintah Kota Pekalongan melalui wawancara mendalam. Penentuan responden dengan metode *purposive sampling* yaitu memilih responden yang merupakan pihak *expert* atau ahli atau orang yang terlibat langsung pengelolaan sentra batik di kota Pekalongan yaitu karyawan yang bekerja pada IKM Batik di Pesindon.
2. Data sekunder di peroleh melalui studi pustaka berbagai sumber dokumen- dokumen atau laporan tertulis lainnya yang ada pada IKM Batik Pesindon.

#### 3.5.2. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan salah satu aspek yang berperan dalam kelancaran dan keberhasilan dalam suatu penelitian.

Dalam penelitian ini

metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

#### 1. *Field Research* (Penelitian Lapangan)

##### a. Observasi

Teknik pengumpulan data dengan mengadakan tinjauan langsung ke IKM Batik Pesindon di Pekaalongan.

##### b. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan mengadakan interview atau tanya jawab kepada pemilik dan karyawan IKM Batik di Pesindon.

##### c. Angket atau kuesioner

Teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti.

#### 2. *Library Research* (Penelitian Pustaka)

Metode pengumpulan data dimana peneliti mengadakan penelitian seperti buku-buku, majalah, dokumen perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

### 3.6 Instrumentasi Variabel Penelitian

Pengukuran yang digunakan untuk mengukur instrumen atas tanggapan responden adalah menggunakan skala likert dengan interval 1 sampai 5 menyesuaikan pertanyaan yang diajukan. Contoh interval jawaban dan skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan : Sangat tidak setuju (STS), skor = 1, tidak setuju (TS), skor = 2, kurang setuju (KS), skor = 3, setuju (S), skor = 4 dan sangat setuju (SS), skor = 5.

Sebelum dilakukan pengolahan data dan untuk dapat diketahui seberapa baik kuesioner, perlu dilakukan uji kesahihan (validitas) dan uji kehandalan (reliabilitas).

### 3.6.1 Uji validitas.

Digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel dalam penelitian secara akurat mencerminkan fenomena yang diteliti (Collis dan Hussey, 2009:143). Untuk mengetahui apakah masing-masing variabel dalam penelitian ini telah benar-benar mengukur apa yang ingin diukur, digunakan teknik korelasi *Pearson Product Moment* dengan bantuan perangkat lunak SPSS.

Tiap variabel dikatakan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari rtabel dengan taraf signifikansi 5 persen dan nilainya positif. Nilai r hitung ini diketahui melalui program SPSS yang dinyatakan dengan nilai *Corrected Item Total Correlation* (Ghozali, 2011:53).

### 3.6.2 Uji reliabilitas.

Digunakan untuk mengukur kestabilan dan konsistensi responden dalam menjawab pertanyaan atau pernyataan yang



merupakan dimensi suatu variabel. Program SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha*. Angka koefisien *Cronbach Alpha* semakin mendekati 1, maka akan semakin tinggi tingkat konsistensi reliabilitas suatu alat ukur. Kriteria reliabilitas yang digunakan adalah dengan membandingkan koefisien *Cronbach Alpha*. Menurut Nunnally (1996) suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai koefisien *Cronbach Alpha* yang diperoleh lebih besar dari 0,6 (Ghozali 2011:48).

### 3.7 Metode Analisis dan Uji Hipotesis

Untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan maka digunakan metode analisis sebagai berikut :

a. Uji Regresi Linier Ganda

Regresi adalah bentuk hubungan fungsional antara variabel dependen dan independen. Analisis regresi sebagai kajian terhadap hubungan satu variabel yang disebut sebagai variabel yang diterangkan dengan satu atau dua variabel yang menerangkan (Gujarati, 2006). Analisis regresi berganda digunakan untuk melihat sejauh mana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.

b. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis yaitu suatu analisis untuk menguji tingkat signifikan dari koefisien regresi, mengenai pengaruh *knowledge*

*management* terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan pengujian sebagai berikut :

1. Uji serempak (Uji F) untuk pengujian hipotesis pertama.

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebas (sosialisasi, eksternalisasi dan internalisasi) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kinerja karyawan (variabel terikat). Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai Fhitung dengan Ftabel pada derajat kesalahan 5 % ( $\alpha=0,05$ ).

Apabila nilai Fhitung > dari nilai Ftabel maka berarti variable bebasnya secara serempak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat atau hipotesis pertama diterima.

2. Uji parsial (Uji T) Untuk pengujian hipotesis kedua.

Uji ini adalah untuk mengetahui apakah pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat bermakna atau tidak. Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara nilai Thitung masing-masing variabel bebas dengan nilai T tabel dengan derajat kesalahan 5 % ( $\alpha = 0.05$ ) apabila nila thitung > t tabel, maka variabel bebasnya memberikan pengaruh bermakna terhadap variabel terikat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin, 2008, **Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif**, edisi kedua, cetakan pertama, Penerbit : BPF, Yogyakarta
- Cahyadi, 2006, **Strategi Dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia**, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Indeks, Jakarta
- Riya Widayanti, S.Kom, MMSI. Penerapan Knowledge Management Dalam Organisasi.
- Dalkir, Kimiz (2005), *Knowledge Management in Theory and Practice*, Elsevier, Oxford UK.
- Gozali Iman, 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, edisi keempat, Badan Penerbit : Universitas Diponegoro, Semarang.
- Jacobson, 2006, *An Evaluation of Knowledge and Gaps Related to Impacts of Freshwater and Marine Aquaculture on the Aquatic Environment. EVS Environment Consultants*. Canada.
- Lumbantobing, Paul. 2011. **Manajemen Knowledge sharing Berbasis Komunitas. Knowledge Management Society Indonesia**. Bandung.
- Sugiyono, 2011, **Statistik Untuk Penelitian**, cetakan kesembilanbelas, Penerbit Alfabeta, Bandung



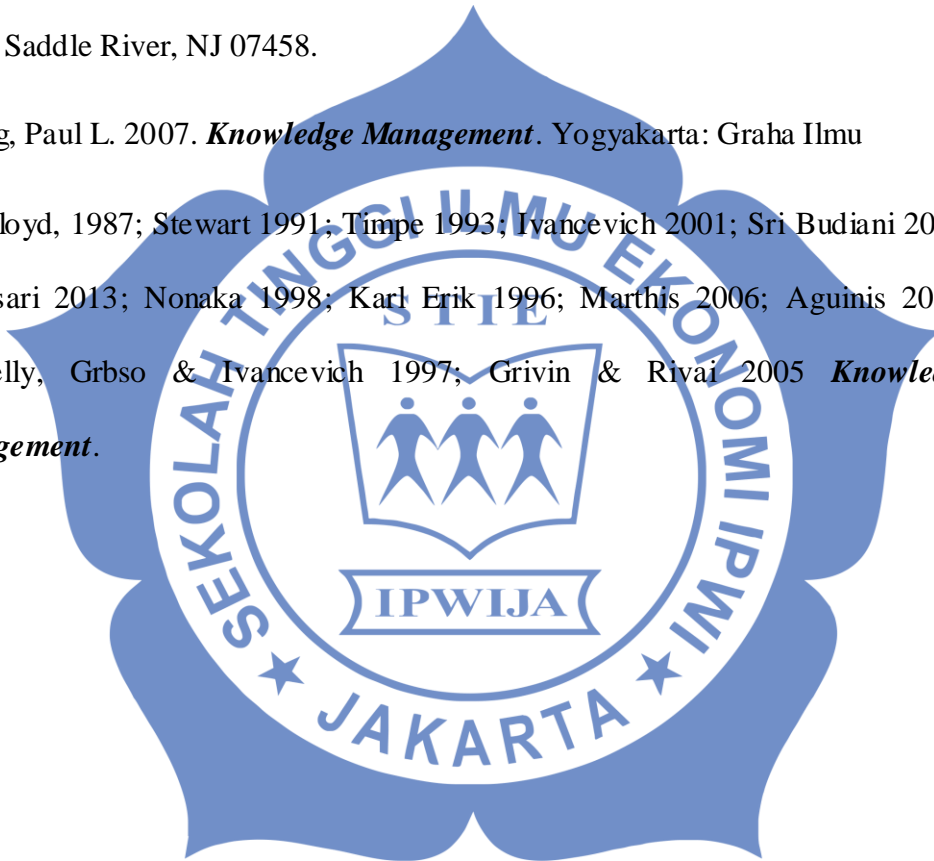


Thoha, Mifta, 2008, **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya**, edisi pertama, Penerbit : RajaGrafindo Persada, Jakarta.

Tiwana A., 2000. **The Knowledge Management Toolkit**. Prentice Hall PTR Upper Saddle River, NJ 07458.

Tobing, Paul L. 2007. **Knowledge Management**. Yogyakarta: Graha Ilmu

Tom Lloyd, 1987; Stewart 1991; Timpe 1993; Ivancevich 2001; Sri Budiani 2007; Artifasari 2013; Nonaka 1998; Karl Erik 1996; Marthis 2006; Aguinis 2009; Donnelly, Grbso & Ivancevich 1997; Grivin & Rivai 2005 **Knowledge Management**.



© Hak cipta milik Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar STIE IPWI Jakarta
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin STIE IPWI Jakarta