

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu sumber daya yang terpenting bagi manajemen adalah manusia yang berkedudukan sebagai tenaga kerja. Sumber daya ini dikenal dengan nama Sumber Daya Manusia atau *Human Resources*. Manajemen sumber daya manusia atau yang dikenal juga dengan manajemen personalia merupakan bagian penting didalam suatu organisasi atau perusahaan, sebab dapat mengatur sumber daya manusia yang ada secara optimal sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Sejalan dengan pergeseran fokus ke manajemen sumber daya manusia, perusahaan dituntut untuk mengubah secara fundamental cara memandang (*way of thinking*) sumber daya manusia dan hubungan kerja. Ini berarti bahwa upaya pencapaian sukses diwujudkan dengan memandang sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan strategis dan bukan sebagai sumber biaya yang harus diminimalkan atau dihindari.

Berikut ini akan di uraikan beberapa pengertian mengenai manajemen sumber daya manusia dari beberapa pendapat pakar manajemen.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia oleh

M. Manulang (1992:10) adalah :

Seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasikan secara daya guna dan sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja

Lebih lanjut pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Edwin B. Flippo (1992:10)** adalah :

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, perkembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Sedangkan menurut **John B. Miner dan Marry Green Miner (1986:22)** pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah :
“Proses mengembangkan, menerapkan, dan menilai kebijaksanaan, prosedur, metode dan program yang berhubungan dengan individu dan organisasi”.

Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat

penting di dalam perusahaan terutama dalam merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan tenaga kerja dan untuk dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan akan diperlukan suatu kerja sama yang baik dari semua pihak.

Sementara itu Fungsi Manajemen Menurut **Edwin B. Flippo** (1992:12) adalah :

1. Perencanaan

Faktor perencanaan merupakan tahapan awal dalam menjalankan setiap kegiatan, untuk itu dalam merencanakan sesuatu diperlukan pandangan yang jauh ke depan selain itu rencana yang disusun hendaknya bersifat fleksibel dan dinamis sehingga perencanaan dapat berjalan dengan baik

2. Pengorganisasian

Organsiasi merupakan alat yang digunakan untuk menjalankan rencana, untuk itu dibutuhkan suatu struktur yang baik guna terlaksananya rencana yang telah tersusun.

3. Pengarahan

Untuk menjalankan rencana, manajer perlu melakukan pengarahan secara langsung kepada bawahannya, hal ini untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan yang dapat dilakukan oleh karyawan.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh manajer, pengendalian ini dilakukan guna menghindari terjadinya kesalahan serta mengoreksi adanya penyimpangan yang telah terjadi. Sehingga bila memang ditemukan penyimpangan, perusahaan tidak menanggung kerugian yang terlalu besar.

B. Pengertian Ilmu Pengetahuan (*Knowledge*)

Sebelum mendefinisikan pengertian *Knowledge Management*, adalah penting untuk memahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan *Knowledge* atau pengetahuan, berikut adalah beberapa pengertian mengenai *Knowledge*

Menurut Ningky Munir (2003:1) definisi *Knowledge* dalam makalahnya *Identifikasi Knowledge* di perusahaan adalah **“Ilmu Pengetahuan bukanlah data, bukan pula informasi, yang mana hubungan keduanya sangat sulit dipisahkan.”**

Sedangkan menurut Denham Grey dalam *“An open Discussion of Knowledge Management”* pada *Knowledge Management Forum Archives Website* (2002:3) aslinya ditulis dalam bahasa Inggris yaitu **“Knowledge is the full utilization of information and data, coupled**

with the potential of people's skill, competencies, ideas, intuitions, commitments and motivations" dan apabila diterjemahkan secara bebas kedalam bahasa Indonesia adalah sebagai berikut "Ilmu Pengetahuan adalah penggunaan informasi dan data secara menyeluruh, yang digabungkan dengan ketrampilan modal manusia, kompetensi, ide, intuisi, komitmen dan motivasi."

Lebih lanjut Karl M. Wiig dalam "An open Discussion of Knowledge Management" pada *Knowledge Management Forum Archives Website* (2002: 4) aslinya ditulis dalam bahasa Inggris sebagai berikut "*Knowledge is the insight, understandings, and practical know-how that we all possess – is the fundamental resource that allow us to function intelligently.*"

Apabila diterjemahkan secara bebas kedalam bahasa Indonesia adalah sebagai berikut :

"Ilmu Pengetahuan adalah sesuatu yang berada didalam diri manusia yang dapat dimengerti dan diterapkan, dimiliki oleh setiap modal manusia – yang merupakan sumber mendasar yang memungkinkan manusia untuk menjalankan fungsinya secara tepat"

Tom Davenport and Larry Prusak (2001:167) dalam *Strategic Renewal* mendefinisikan *Knowledge* sebagai berikut :

Any relevant intellectual capital, information, learning, and personal perspective that stimulates, contributes to, or results in

greater understanding, deliberate action, new behaviors, better decision making, adaptation and further learning

Apabila di terjemahkan secara bebas kedalam bahasa Indonesia, Ilmu

Pengetahuan adalah :

Hal-hal yang berhubungan dengan modal intelektual, informasi, pembelajaran dan pandangan sumber daya manusia yang mempengaruhi dan berkontribusi, atau merupakan sebagai hasil dari pemahaman yang lebih baik, sikap yang hati-hati, perilaku baru, pengambilan keputusan yang lebih baik, adaptasi dan pembelajaran yang berkelanjutan

1. Jenis Pengetahuan (*Knowledge*)

Menurut Imam Sugeng ND (2002: 200) yang mengadopsi dari Polanyi-Ghosal (1998) terdapat dua jenis *Knowledge* yang dapat diekspresikan sebagai berikut :

- a. *Explicit Knowledge* atau pengetahuan yang tampak merupakan pengetahuan yang dapat diekspresikan dalam kata-kata dan angka, serta dapat disampaikan dalam bentuk formula ilmiah, spesifikasi, manual dan sebagainya. Pengetahuan jenis ini dapat mudah diteruskan atau disampaikan dari satu individu ke individu lain secara formal dan sistematis.
- b. *Tacit Knowledge* atau pengetahuan yang tersembunyi merupakan pengetahuan yang tersembunyi yang bersifat sangat personal dan sulit dirumuskan, sehingga sulit untuk dikomunikasikan atau disampaikan pada orang lain.

2. Upaya memahami Ilmu Pengetahuan (*Knowledge*)

Menurut **Michael A Mische** (2001:163) ada lima cara memahami *Knowledge* atau ilmu pengetahuan, yaitu :

- a. Ilmu pengetahuan (*knowledge*) merupakan satu-satunya aset yang unik yang dimiliki organisasi. Selain produk, harga, pelanggan, service dan hal lain yang juga dimiliki oleh pesaing, hanya ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh suatu organisasi yang tidak akan pernah ada yang sama. Oleh sebab itu sifatnya unik dan dapat dijadikan alat strategik.
- b. Dengan dasar ilmu pengetahuan suatu organisasi dapat mengantisipasi perubahan yang terjadi di lingkungannya akibat perubahan bisnis, dan mampu untuk bersaing dalam cara apapun dan dalam keadaan apapun. Oleh sebab itu ilmu pengetahuan dapat dianggap sebagai katalisator dan alat untuk mempertahankan suatu perubahan strategik. Jadi ilmu pengetahuan dikatakan strategik karena dapat menunjang performa dari sumber daya manusia (SDM).
- c. Produk, proses, jasa, teknologi dan performa organisasi merupakan hasil produk dari ilmu pengetahuan. Ilmu pengetahuan adalah sumber keunggulan yang kompetitif karena dapat menentukan suatu kualitas.

- d. Dasar ilmu pengetahuan dapat membuat suatu organisasi mampu bertahan terhadap segala perubahan dan tekanan eksternal maupun internal.
- e. Secara efektif menggunakan kemampuan ilmu pengetahuan dalam menyusun langkah strategik yang memberikan dampak didalam organisasi .

Maka dapat dikatakan hasil dari suatu perkembangan teknologi akibat penerapan ilmu pengetahuan yang berkelanjutan dari masa ke masa, menciptakan manusia yang semakin berkompentensi (*Extraordinary Human*) yang berkemampuan tinggi untuk mencipta, mengantisipasi dan mampu meresponse suatu kegiatan lebih cepat, aktual dan akurat dalam dimensinya.

C. Pengelolaan Ilmu Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap dapat hidup pada era globalisasi. Investasi yang dilakukan untuk peningkatan sumber daya manusia ini tidaklah kecil jumlahnya, namun hasilnya seringkali sulit untuk dirasakan dalam jangka pendek.

Diperlukan waktu dan kesabaran, serta metode yang tepat untuk mampu menghasilkan sumber daya manusia yang diinginkan.

Konsep *Knowledge Management* merupakan faktor yang paling tepat bagi perusahaan untuk dapat survive dan menghasilkan layanan yang profesional bagi pelanggan.

Hal ini karena konsep yang diberikan *knowledge management* merupakan informasi yang aktual dan sesuai dengan perkembangan yang ada.

Dalam usaha memberikan pengertian dan persepsi terhadap variabel variabel yang digunakan dalam penelitian ini penulis mengemukakan konsepsi terhadap masing-masing variabel yang digunakan dengan mendeskripsikan uraian-uraiananya.

1. Pengertian Pengelolaan Ilmu Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Pengelolaan Ilmu Pengetahuan (*knowledge management*) mempunyai pengertian yang sangat luas dan para ahli mendefinisikannya sebagai berikut :

Menurut **Brian Newman** dalam "An open Discussion of *Knowledge Management*" pada *Knowledge Management Forum Archives Website* (2002:1) aslinya ditulis dalam bahasa inggris yaitu "*Knowledge Management is the collection of processes that govern the creation, dissemination, and utilization of knowledge.*" Apabila

diterjemahkan dalam bahasa indonesia pengertian Knowledge Management adalah “Koleksi dari berbagai proses yang mengatur penciptaan, penyebaran dan penggunaan dari pengetahuan.”

Pengertian lain yang diungkapkan oleh Thomas Bertels pada *Knowledge Management Forum Archives Website* (2002:2) aslinya ditulis dalam bahasa inggris yaitu

Knowledge Management is the management of the organization towards the continous renewal of the organizational knowledge base – this means e.g. creation of supportive organizational structures, facilitation of organizational members, putting IT – instruments with emphasis on teamwork and diffusion of knowledge into place

Apabila di terjemahkan kedalam bahasa indonesia adalah :

Pengelolaan ilmu pengetahuan merupakan suatu pengelolaan organisasi melalui pembaharuan yang berkelanjutan berdasarkan pengetahuan organisasi, sebagai contoh penciptaan struktur organisasi yang baik, menciptakan fasilitas untuk para karyawan, pengadaan infrastruktur IT dengan menekankan pada kerjasama dan penyebaran ilmu pengetahuan dalam organisasi.

Lebih lanjut Denham Grey juga mengungkapkan pengertian dari Knowledge Management pada *Knowledge Management Forum Archives Website* (2002:3) aslinya ditulis dalam bahasa inggris sebagai berikut :

Knowledge Management is an audit of “intellectual assets” 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 products through adding intelligence, increasing value and providing flexibility.

Terjemahan bebas kedalam bahasa Indonesia, Knowledge Management diartikan sebagai berikut :

Pengelolaan Ilmu Pengetahuan merupakan suatu proses auditing dari modal intelektual yang menampilkan gambaran garis besar dari sumber daya yang unik, fungsi yang kritis dan potensi masalah, yang dapat menghambat penggunaan ilmu pengetahuan secara maksimal. Pengelolaan Ilmu Pengetahuan juga menjaga aset intelektual dari penurunan kualitas, pencarian kesempatan untuk mempertegas keputusan, meningkatkan nilai dan lebih fleksibel.

Sedangkan *Knowledge Management* menurut Joni (2002:196)

Konsultan Teknologi Informasi PT Grant Thornton Indonesia adalah :

Peningkatan informasi dan pengetahuan organisasi secara sistematis untuk meningkatkan efektifitas perusahaan dengan didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas serta teknologi yang tepat guna ditambah dengan budaya yang baik

Sehingga dapat ditarik suatu batasan bahwa tujuan dari *Knowledge Management* adalah suatu proses pengembangan yang dilakukan melalui peningkatan informasi dan pengetahuan organisasi secara sistematis untuk meningkatkan efektifitas perusahaan atau dengan kata lain pencapaian organisasi yang tangguh dan handal (*High Performance Organization*) serta berkesinambungan tanpa terlepas dari hubungan ilmu pengetahuan (*knowledge*) itu sendiri, kecerdasan

(*intelligence*), keahliannya untuk menentukan strategi dalam mengembangkan produk dan operasionalnya (*Strategic And Operasional Imperative*).

2. Keuntungan Pengelolaan Ilmu Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Menurut Ningky R. Munir (2003:4) staf profesional PPM, adapun keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan dari konsep *Knowledge Management* ini adalah :

- a. Mempercepat inovasi atau penemuan baru dengan memberikan kemudahan-kemudahan dalam penyampaian ide atau gagasan
- b. Mempersingkat waktu customer service dalam memberikan tanggapan atau respon kepada customer
- c. Meningkatkan pendapatan perusahaan dengan penyampaian produk dan service secara tepat waktu
- d. Memperkecil keluar masuknya karyawan, dengan menghargai knowledge yang dimiliki oleh karyawan melalui pemberian *reward* atau penghargaan
- e. Mengefisiensikan kegiatan operasional dan menghemat biaya dengan cara mengurangi proses yang tidak perlu

3. Variabel Pengelolaan Ilmu Pengetahuan (*Knowledge Management*)

a. Modal Manusia (*Human Capital*)

Human Capital merupakan titik awal semua tangga yang dimulai dari sumber inovasi dan sumber gagasan.

Menurut Imam Sugeng ND (2002:201) pengertian *Human Capital* yang mengadopsi dari Coff Russel W (1997:374) adalah “Pengetahuan ketrampilan dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan professional dan berdaya jual tinggi”

Menurut Imam Sugeng ND (2002:201) *Human Capital* dikelompokkan ke dalam dua bagian yaitu:

- *Human Capital* dalam industry –specific, yaitu “Pengetahuan rutinitas yang khas dalam suatu industri yang tidak dapat di transfer ke industri lain”
- *Human Capital* dalam firm–specific, yaitu “Pengetahuan mengenai rutinitas dan prosedur yang khas dari sebuah perusahaan, yang membatasi nilai tersebut keluar dari perusahaan”

Ada dua hal yang mendukung kontribusi investasi *Human Capital* ke dalam perusahaan, yaitu :

- ◆ Karyawan dengan *Human Capital* yang tinggi lebih memungkinkan untuk memberikan layanan yang konsisten dan berkualitas tinggi, dengan demikian perusahaan, tempat dimana mereka bekerja dapat mempertahankan pelanggan atau menarik pelanggan baru.
- ◆ Pelanggan potensial dapat mempergunakan kualitas *Human Capital* dari karyawan suatu perusahaan sebagai suatu alat penyaring untuk memilih layanan yang mereka sediakan. Jika informasi mengenai kualitas layanan suatu perusahaan tersedia, tingkat pendidikan dan pengalaman perusahaan dapat bertindak sebagai indikator kemampuan dan kompetensi perusahaan tersebut.

b. Modal Struktural (*Structural Capital*)

Menurut Imam Sugeng ND (2002:201) yang mengadapsi dari Hubert Saint-Onge (1997:137) *Structural Capital* adalah “Penyediaan pengetahuan secara terus menerus yang dibutuhkan oleh para pekerja dalam bidangnya untuk menjadi lebih efektif”

Structural capital memiliki dua tujuan yang harus dicapai yaitu :

- ◆ Mengkodifikasi pengetahuan yang dapat ditransfer. Hal ini dilakukan agar sistemnya tidak hilang.
- ◆ Menghubungkan para karyawan dengan data, ahli dan keahlian.

D. Pengertian Kinerja Organisasi .

Menurut **Shari Coudron** (1995:28-37) kinerja organisasi diartikan sebagai **“Tingkat keberhasilan sebuah organisasi di dalam membentuk lingkungan perusahaan yang mendukung program pemberdayaan”**

Tingkat keberhasilan suatu organisasi dapat dinilai dengan menggunakan dimensi-dimensi sebagai berikut :

1. Adanya tim kerja dan komunikasi yang terbuka (*works team and information sharing are building block*) membentuk tim kerja dan komunikasi yang terbuka dengan pekerja adalah sangat penting bagi perusahaan karena dengan tim kerja karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas saja tetapi juga memiliki kesempatan mendapatkan pelajaran (*sharing knowledge*) dari karyawan lain dalam suatu team. Hal ini dapat menciptakan lingkungan yang kondusif yang mendukung peningkatan keahlian dan kemampuan karyawan.

2. Adanya pengembangan kemampuan dan keahlian (*provide the training and resources needed to do a good job*), Pengembangan kemampuan dan keahlian merupakan suatu dimensi yang penting karena training dapat meningkatkan keahlian pekerja. Setelah training perusahaan perlu menyediakan fasilitas dan sumber daya yang diperlukan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
3. Tersedianya standar pengukuran keberhasilan dan proses pengembangan karyawan (*provide measurement feedback and reinforcement*) untuk mengetahui peningkatan dan kemajuan yang dilakukan oleh para pekerja perlu dilakukan pengukuran terhadap efektifitas program, dengan menyediakan standar pengukuran keberhasilan yang dapat dijadikan alat kontrol pekerja atas prestasi kerja. Setelah training perusahaan perlu menyediakan fasilitas dan sumber daya yang dibutuhkan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
4. Proses pengembangan karyawan yang berkelanjutan (*on going reinforcement*) dukungan manajemen dengan pemberian reinforcement yang terus menerus akan sangat mendukung dan memotivasi karyawan karena setiap karyawan ingin dihargai atas prestasi yang ia capai dan supervisor perlu memberikan penilaian

yang baik dan memberitahukan yang lain dan atas prestasi yang telah dicapai.

5. Adanya tanggung jawab dan otorisasi (*provide responsibility and authority*). Pemberian wewenang dan tanggung jawab yang cukup bagi pekerja untuk menentukan tindakan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan berbagai tugas yang dibebankan dapat meningkatkan kreativitas dan inovasi para pekerja. Selain itu pemberian wewenang dan tanggung jawab dapat meningkatkan kepercayaan diri karena pekerja merasa penting dan dibutuhkan perusahaan.
6. Peraturan internal perusahaan yang *flexible* (*flexible in internal procedure*). Menciptakan aturan dan system yang lebih fleksibel dapat memudahkan dalam pengambilan keputusan dan mendukung organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi sehingga organisasi lebih kompetitif dari pesaingnya.

Dengan demikian mempertimbangkan ketersediaan waktu serta pentingnya pengetahuan yang dibutuhkan, perusahaan dapat memilih apakah akuisisi pengetahuan dilakukan melalui kegiatan pelatihan dan

pembelajaran atau harus melakukan aliansi strategis dengan perusahaan lain yang memiliki pengetahuan yang diinginkan.

