

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Knowledge telah diketahui sebagai aset dari strategi keuntungan bersaing. Persaingan sekarang didasarkan pada persaingan berdasar *knowledge* dengan fokus pada pengembangan nilai dan sulit untuk ditiru telah menjadikan sebuah *knowledge* sebagai suatu keunggulan bersaing. “kemampuan untuk mengatur manusia dan mengubah output kemampuan menjadi layanan atau sekelompok layanan yang terletak pada suatu produk akan segera menjadi *critical executive skills* di era ini” (Quinn, 1992: 241). Penelitian yang dilakukan oleh Christine W. Soo, David F. Midgley, dan Timothy M. Devinney dari Centre for Corporate Change, Universitas New South Wales Australia pada 2.137 perusahaan (dialamatkan pada CEO atau managing Director) dalam 17 industri memfokuskan pada :

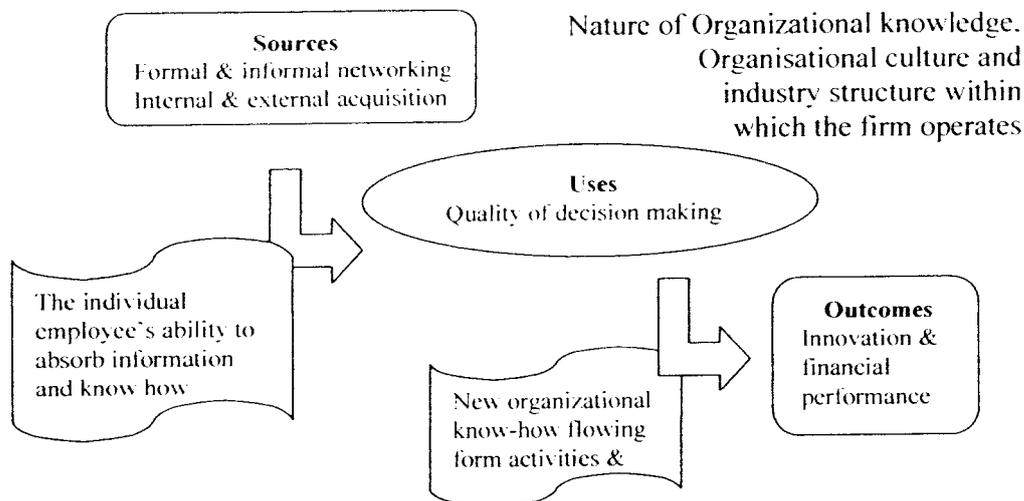
1. penggabungan informasi dan pengetahuan dari jaringan internal
2. integrasi pengetahuan dari dalam dan luar
3. penciptaan pengetahuan baru dari pengaplikasian informasi dan pengetahuan hingga pemecahan masalah
4. dampak pengetahuan baru bagi performa dan inovasi organisasi
5. peranan spesifik individu dari organisasi dalam segala faktor

Setelah melakukan penelitian kemudian ditemukan bahwa :

- jaringan formal tidak sepenting jaringan informal sebagai sumber informasi yang berguna bagi organisasi
- *Know-How* tidak diperoleh secara langsung tetapi diperoleh dari informasi yang didapat
- Sintesis *know-how* diterjemahkan oleh kemampuan individu karyawan untuk menyerap pengetahuan baru dan sistem insentif dari organisasi yang mendukung penggabungan pengetahuan
- Kontribusi *know-how* ini terhadap kemampuan organisasi melalui level kreatifitas dalam pemecahan masalah yang dikombinasikan dengan *comprehensiveness* dan konsensus adalah faktor kunci kontribusi terhadap level pengetahuan baru yang diciptakan organisasi
- Pengetahuan baru berpengaruh langsung terhadap inovatif output organisasi dimana balasannya adalah pengaruh positif dalam performa finansial

Kemudian selain hasil diatas dari penelitian tersebut ada juga yang hal-hal yang harus diperhatikan :

- kesempatan *kultivating* untuk jaringan informal inter-firm dan intra-firm
- mendukung kemampuan menyerap antar karyawan (dan menyediakan dukungan kebijakan dan prosedur)
- mempertahankan kreativitas pada level tinggi pada pemecahan masalah sebagai tujuan mengembangkan kemampuan baru



Gambar 2.1: model of knowledge creation and innovative and financial performance

Sumber : Christine W. Soo, Timothy M. Devinney and David F. Midgley, 1999

Dalam istilah yang paling sederhana, model terlihat sebagai *innovative and financial performance* sebagai *outcomes* tergabung dengan *learning dan knowledge* yang mengalir dari proses pembuatan keputusan, yang mana ditambahkan oleh informasi dan *know-how* yang diserap oleh perusahaan / organisasi dan karyawannya melalui jaringan internal dan eksternal. Semua ini tercakup dalam sebuah *informational dan industri environment*.

Model ini menjadi lima faktor utama dalam proses *knowledge creating*

1. *The role of the firm's network of interactions.* Sebagai sumber penting informasi dan pengetahuan seperti *network* dapat memasuki karakteristik formal dan informal dan relevansi dari tiap-tiapnya menjadi *critical*.
2. *The integration of information and knowledge that is acquired with that currently existing in the organization.* Pembangunan oleh Leonard-Darton (1994) menemukan bahwa *knowledge creation* tergantung dari empat aktivitas pembelajaran, salah satunya adalah proses pembagian dan kreatifitas

dalam pemecahan masalah. peneliti fokus pada kapitalisme pengetahuan dalam aktifitas perusahaan / organisasi

3. *High quality problem solving process.* Suatu kelemahan kritikal dalam penelitian pengetahuan telah diukur melalui *created knowledge*. pemanfaatan ide Dretske (1981) bahwa pengetahuan adalah kepercayaan yang dibenarkan yang menuju pada tindakan. peneliti mengukur *knowledge creation* sebagai output dari proses pembuatan keputusan perusahaan / organisasi
4. *The impact of specific organization factor.* Penelitian utama telah menunjukkan bahwa sifat *organizational knowledge* (Zander dan Kogut, 1995) dan kemampuan individu dan organisasi untuk menyerap ide (Cohen dan Levinthal, 1990) adalah kritikal untuk memahami inovasi.
5. *The output of knowledge creation process.* Terlalu sering bekerja dibidang ini gagal mencapai garis dasar. Peneliti berpendapat bahwa proses *knowledge creation* adalah pendahulu di inovasi (secara luas digambarkan) dan itu adalah pendahuluan yang diperlukan pada performa *financial*

2.2 Landasan Teori

Kunci dari hasil suatu proses *Learning Organization* adalah *Knowledge Management*. Didalamnya terdapat apa yang diketahui oleh karyawan tentang proses organisasi, produk organisasi, pelanggan organisasi, dan lingkungan persaingan (W.Synder, 1998). Pengetahuan semacam ini kemungkinan terdapat secara *explicit* dan ada dalam bentuk *codified* seperti dokumen, petunjuk dan database, atau mungkin terdapat dalam *tacit* dan ada dalam keahlian, ingatan dan intuisi karyawan. Dipenuhi dengan inovasi dalam teknologi informasi, intervensi

Knowledge Management terfokus pada mengkodifikasi *Organizational Knowledge* sehingga dapat dibaca dengan mudah dan diimplementasikan pada tugas organisasi. Karena pengetahuan *tacit* sulit untuk diterjemahkan atau bahkan tidak mungkin, perhatian juga telah ditujukan bagaimana *knowledge* dapat di sebar antar karyawan dan unit organisasi.

Organization Knowledge berkontribusi kepada lamanya performa organisasi yang sesuai dan diaplikasikan secara efektif terhadap strategi kompetisi organisasi. *Organization Knowledge* adalah hal yang unik yang tidak dengan mudah dapat di dapat atau ditiru oleh pesaing.

Organizational Knowledge memegang peranan yang krusial dalam hubungannya dengan proses *Organizational Learning* terhadap performa organisasi. oleh karena itu diutamakan mengenai bagaimana perusahaan atau organisasi mendapatkannya dan mengelolanya secara efektif. Kemampuan pengetahuan ini telah digambarkan sebagai “*core competencies*”, “*invisible assets*”, dan “*intellectual capital*” ini adalah kontribusi terhadap performa organisasi.

Bagi banyak organisasi, nilai dari aset intelektual jauh lebih berharga dari aset nilai fisik dan finansial, aset intelektual biasanya nyata bernilai tiga hingga empat kali lipat dari nilai buku. Kunci komponen dari biaya dalam banyak organisasi sekarang ini adalah penelitian dan pengembangan, aset intelektual, dan pelayanan daripada material dan pekerja, yang mana merupakan fokus dari akuntansi tradisional.

Intervensi *Knowledge Management* tumbuh dengan pesat dalam *Organizational Development* dan termasuk area perubahan strategi dan metode. Meskipun tidak ada pendekatan universal terhadap *Knowledge Management*, perubahan proses ini menyebabkan perubahan dalam langkah yang perlu untuk *generating, organizing* dan *distributing* pengetahuan dalam organisasi :

1. ***Generating Knowledge***. Tahap ini melibatkan identifikasi jenis pengetahuan yang akan memberikan nilai lebih bagi organisasi dan kemudian menciptakan mekanisme untuk penyediaan persediaan pengetahuan. Dimulai dengan pemeriksaan dari strategi kompetitif organisasi, bagaimana mencarinya untuk menciptakan nilai customer yang dapat menghasilkan hasil yang profitable. Strategi mengadakan fokus pada *Knowledge Management*: yang mengidentifikasi area tersebut dimana *Knowledge* seperti mendapatkan bayaran terbesar.

Saat *Knowledge* untuk strategi kompetitif organisasi teridentifikasi, organisasi perlu untuk merencanakan mekanisme untuk mendapatkan atau menciptakan *Knowledge* tersebut. Dari external, organisasi bisa mendapatkannya dari perusahaan lain yang memiliki *Knowledge* yang dibutuhkan, atau dapat meminjam dari sumber *Knowledge* seperti konsultan dan peneliti universitas. Dari Internal, organisasi dapat memfasilitasi komunitas antar karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang mirip yang membagi keahlian dan memecahkan masalah bersama. Mereka juga dapat menciptakan lebih banyak kelompok formal untuk *Knowledge Generation*, seperti R&D departemen, corporate universitas dan centers of excellence. Organisasi dapat menyatukan orang dengan berbagai keahlian, ide, dan nilai untuk menghasilkan produk baru atau layanan. Disebut

creative abrasion. proses ini mendobrak kerangka tradisional berpikir dengan bermacam-macam perspektif yang secara kreatif satu dengan yang lain untuk mengembangkan solusi yang inovatif.

2. **Organizing Knowledge**. Fase ini termasuk meletakkan nilai *Knowledge* ke dalam bentuk yang dapat dimengerti oleh anggota organisasi. Ini mungkin juga melibatkan *refining Knowledge* untuk meningkatkan nilai pemakai. Praktisi *Knowledge Management* telah mengembangkan alat dan metode untuk mengorganisir *Knowledge* yaitu *codification* dan *personalization* strategi

Pendekatan *codification* terhubung erat dengan informasi teknologi. Mereka mengkategorikan dan menyimpan *Knowledge* di database dimana dapat di akses dan digunakan oleh anggota yang berhak. Strategi ini berkerja baik untuk bentuk *explicit* dari *Knowledge* yang dapat diekstrak dari masyarakat, laporan, dan sumber data yang lain yang kemudian di reorganisasi kembali menjadi kategori yang berarti yang disebut "*objek knowledge*" yang dapat digunakan kembali untuk berbagai macam tujuan.

Strategi *personalization* untuk *Knowledge organization* fokus pada orang yang mengembangkan *Knowledge* dan bagaimana mereka dapat membaginya secara perorangan. Pendekatan ini cocok dengan *tacit knowledge*, dimana tidak bisa dikodifikasi dan disimpan secara efektif dalam sistem informasi komputerisasi. Pengetahuan semacam ini diakses melalui percakapan perorangan, pendekatan langsung, dan dialog dengan individu yang memilikinya. Praktisi *knowledge management* telah mengembangkan berbagai jenis metode untuk

memfasilitasi perubahan personal antara yang dengan tacit knowledge dan yang mencarinya

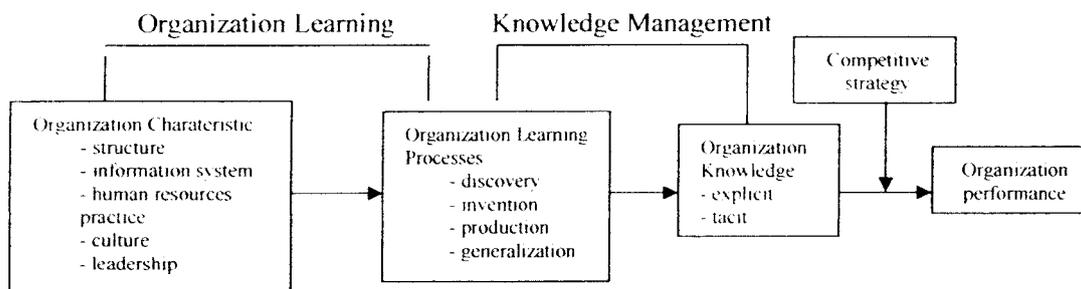
3. *Distributing Knowledge*. Tahap akhir *Knowledge Management* menciptakan mekanisme untuk anggota untuk mendapat akses untuk pengetahuan yang dibutuhkan. Saling melengkapi dengan tahap sebelumnya dari *Knowledge Management* dan menyebabkan pembentukan *Knowledge* lebih mudah untuk masyarakat mencari dan menggunakannya berkali-kali. Praktisi *knowledge management* telah mengembangkan berbagai macam metode untuk *distributing knowledge*, secara umum dikelompokkan menjadi tiga pendekatan, yaitu : *self-directed distribution*, *knowledge services* dan *networks, facilitated transfer*.

Organisasi merupakan unit sosial yang di koordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang bersinambung untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan (Robbins, 1998, hal: 2). Dari pengertian diatas terdapat empat unsur organisasi yaitu sistem, pola aktivitas, sekelompok orang, dan tujuan organisasi. Aset organisasi paling penting yang harus dimiliki oleh perusahaan dan sangat diperhatikan oleh manajemen adalah aset manusia dari organisasi tersebut, istilah sumber daya manusia (*human resources*) merujuk kepada orang-orang di dalam organisasi (Simantra, 2001, 2)

Tidak peduli pada keunggulan lain yang dimiliki organisasi, organisasi tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas tanpa adanya karyawan-karyawan kompeten yang berdedikasi terhadap tujuan organisasi.

Pengembangan organisasi dan penggunaan pengetahuan untuk merubah dan memperbaiki diri secara berkesinambungan dapat diarahkan pada intervensi

perubahan organisasi. Hal ini termasuk dalam dua proses perubahan yang saling berhubungan, seperti dilihat pada gambar :



Gambar 2.2: how organization learning affects Organization performance
Sumber: W. Synder and T. Cummings, 1998:498

Gambar diatas merupakan gabungan kerangka pikir untuk memahami pembelajaran intervensi organisasi dan manajemen pengetahuan, dari proses perubahan dan memperlihatkan bagaimana mereka digabungkan untuk mempengaruhi kinerja organisasi (*organizational performance*). Digambarkan bahwa hubungan antar pengetahuan organisasi dan kinerja organisasi pada strategi kompetensi, pengetahuan organisasi berperan penting terhadap tingginya kinerja pada tingkatan yang relevan dan dipakai secara efektif untuk strategi.

Gambar 2.2 dapat juga menggambarkan bagaimana *learning organization* (LO) dan *knowledge management* (KM) saling berhubungan. Intervensi OL ditujukan pada bagaimana karakteristik organisasi bisa di desain untuk memperkenalkan proses belajar yang efektif dan bagaimana proses belajar mereka bisa diperbaiki ke arah kinerja organisasi. Intervensi KM fokus pada hasil dari proses belajar, terdapat pada bagaimana pengetahuan yang berkaitan secara strategi dan seluruhnya digunakan pada organisasi. Kunci dari masing-masing elemen OL dan KM adalah karakteristik organisasi.

Ada beberapa ciri organisasi yang dapat diperkenalkan dalam proses belajar termasuk struktur, sistem informasi, pelatihan sumber daya manusia, budaya dan kepemimpinan. Intervensi manajemen SDM, kinerja secara terpisah, sistem *reward* dan pengembangan serta perencanaan, dapat meningkatkan motivasi anggota agar dapat menambah pengetahuan dan keterampilan baru. Praktisi OL, mengkombinasikan banyak intervensi dalam desain dan implementasi menuju organisasi pembelajar. Ini adalah sebuah organisasi dimana keterampilan dalam menciptakan, mendapatkan, menginterpretasikan, memindahkan, memelihara pengetahuan dengan tujuan membentuk kebiasaan untuk menggambarkan pengetahuan baru dan wawasan

KM merupakan perubahan dasar dari pembentukan proses pembelajaran organisasi menuju *organization knowledge*. Dimana dalam pembentukan proses pembelajaran terdapat empat ciri yaitu *discovery*, *invention*, *production*, dan *generalization*. Dimana dalam *organizational knowledge* lebih difokuskan pada pengembangan pengetahuan *explicit* dan *tacit* yang nantinya menjadikan *competitive advantage* yang menyebabkan performa organisasi mengalami perubahan atau pengembangan. Dalam pengembangan organisasi dibutuhkan SDM yang berkualitas oleh karena itu dalam pengembangan organisasi berikutnya dibutuhkan pengaturan manajemen yang kompeten serta untuk menciptakan *knowledge creation* yang secara kompeten sesuai efektif dan efisien.

2.2.1 Manajemen SDM

Manajemen (*management*) adalah proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Proses

ini melibatkan organisasi, arahan, koordinasi, dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan-tujuan tersebut. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi yang telah ditentukan. (Simamora, 1997: 3)

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen yang menitik beratkan perhatiannya pada masalah-masalah kepegawaian atau manusia dalam suatu organisasi. Tugas manajemen sumber daya manusia sangatlah rumit karena berhubungan dengan individu atau tenaga kerja yang memiliki sifat, sikap, persepsi yang berbeda antara individu satu dengan yang lainnya. Syafruddin Alwi (2001, hal: 6) mendefinisikan MSDM secara sederhana bahwa MSDM berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya insani dalam organisasi dan lingkungan yang mempengaruhinya agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Moh. Agus Tulus (1994:3), manajemen sumberdaya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat. Sedangkan menurut Mudji Raharjo dan Purbudi WS (1997: 4) manajemen sumberdaya manusia adalah serangkaian tindakan dalam hal penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumberdaya manusia bukan sumberdaya lainnya untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu, maupun organisasi.

Menurut Edwin B.Flippo (1994:5) Manajemen Sumberdaya Manusia adalah perencanaan pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja dengan sumberdaya manusia untuk mencapai sasaran perseorangan, organisasi dan masyarakat.

T. Hani. Handoko (2001, hal: 4) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi. Definisi ini menggabungkan fungsi-fungsi manajemendan fungsi operatif di bidang sumber daya manusia.

Dalam menggunakan pendekatan SDM, ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan (Syafaruddin Alwi, 2001, hal: 21)

1. Karyawan adalah investasi bagi organisasi sehingga mereka bukanlah alat produksi tetapi sebagai partner bagi manajer dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Kebijakan manajer melalui implementasi fungsi-fungsi MSDM harus menciptakan kepuasan baik secara ekonomi maupun kebutuhan emosional karyawan yang seimbang dengan kebutuhan organisasi.
3. Kualitas lingkungan kerja harus mampu menciptakan peningkatan kinerja karyawan melalui pengembangan dan penggunaan keahlian dan kemampuan secara optimal.
4. Anggapan dasar dari pendekatan SDM dilihat dari sisi karyawan, bahwa semakin tinggi kompensasi dan pengakuan yang diberikan organisasi, semakin besar motivasi karyawan menggunakan kemampuannya.

Semakin tinggi motivasi, akan semakin meningkat pula kualitas dan kuantitas kerja. Dari sisi organisasi, kualitas dan kuantitas kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan produktivitas.

Manajemen sumber daya manusia memiliki peranan yang dapat berubah sesuai perkembangan. Ada banyak sekali contoh dari peran baru SDM dalam organisasi modern ini. Pertama, SDM dan pendorongan produktivitas. Peningkatan produktivitas adalah penting dalam lingkungan kompetitif global dewasa ini, dan SDM memainkan peran yang sangat penting dalam menurunkan biaya tenaga kerja. SDM membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan tekanan yang semakin meningkat dalam departemen mereka yang dirampingkan, dengan membantu mereka belajar memprioritaskan tugas dan mengurangi stres pekerjaan. Kedua, SDM dan ketanggapan. Membuat perusahaan menjadi lebih tanggap terhadap inovasi produk dan perubahan teknologis merupakan tujuan dasar dari banyak perubahan manajemen yang disebutkan sebelumnya. Dengan demikian, perampingan, pendataran piramida, pemberian kuasa pada karyawan, dan pengorganisasian disekitar tim diarahkan ada memudahkan komunikasi dan lebih memudahkan pengambilan keputusan dan bagi perusahaan untuk cepat menanggapi kebutuhan pelanggan dan tantangan pesaingnya. Ketiga, SDM dan jasa. Perilaku karyawan terutama penting dalam perusahaan-perusahaan jasa seperti bidang pendidikan. Organisasi jasa memiliki sedikit untuk dijual selain jasa baik mereka, dan itu membuat mereka secara unik tergantung pada sikap dan motivasi karyawan mereka dan pada manajemen SDM. Oleh karena itu, SDM memainkan peran penting dalam perusahaan-perusahaan jasa. Keempat, SDM

dan komitmen karyawan. Persaingan global yang intensif dan kebutuhan akan lebih banyak ketanggapan memberikan satu premi pada komitmen karyawan. Membangun kesetiaan karyawan, menciptakan sebuah sintesis dari tujuan karyawan dan majikan sehingga karyawan ingin melakukan pekerjaan mereka seolah-olah mereka memiliki perusahaan, upaya dalam dimana SDM memainkan peran sentral. Kelima, SDM dan strategi perusahaan. Namun barangkali perubahan paling mencolok dalam peran SDM adalah semakin pentingnya SDM dalam mengembangkan dan mengimplementasikan strategi. Sekarang ini segalanya berbeda. Strategi-strategi semakin tergantung pada soal memperkuat ketanggapan organisasi dan pada pembentukan tim kerja yang setia, dan ini menempatkan SDM dalam sebuah peran yang sentral. Dengan demikian sekarang sudah lazim untuk melibatkan SDM dalam tahap paling awal dari pengembangan dan pengimplementasian rencana strategik perusahaan lebih dari sekedar membiarkan SDM bereaksi terhadapnya.

2.2.2 Knowledge Creation

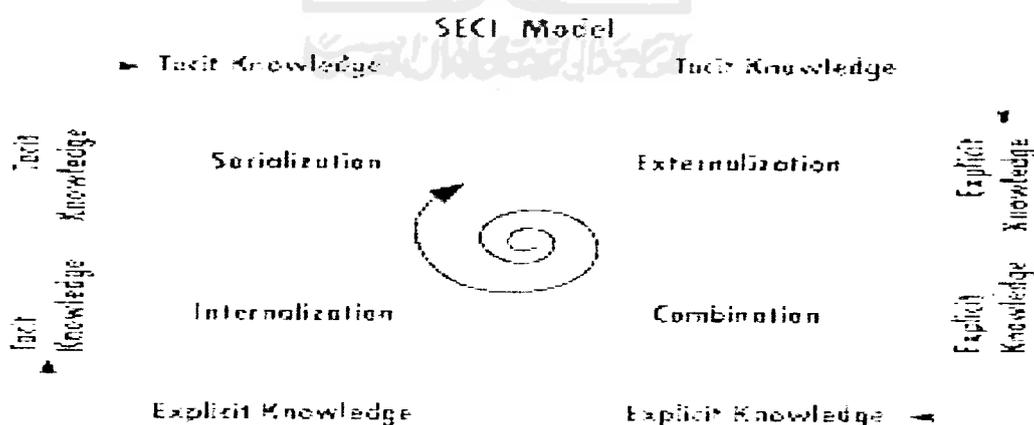
Dimensi penciptaan pengetahuan organisasi (*Organizational Knowledge Creation* atau *OKC*) adalah yang disebut dengan teori *OKC*. Sebagai suatu teori tentunya ada epistemologinya, meskipun agak berbeda dengan pendekatan tradisional barat. Epistemologi yang digunakan Nonaka dan Takeuchi (1995) membedakan pengetahuan menjadi penciptaan pengetahuan organisasi dan penciptaan pengetahuan oleh individu (*individual knowledge creation*). Demikian halnya dengan ontologi yang dibedakan berdasarkan tingkat entitas

penciptaan pengetahuan, yakni individu, kelompok, organisasi, dan inter-organisasi.

Dua jenis pengetahuan dalam epistemologi tersebut adalah *tacit knowledge* (pengetahuan yang tidak nampak, atau pengetahuan yang tidak dinyatakan, atau pengetahuan implisit) dan *explicit knowledge* (pengetahuan yang nampak). Pengetahuan yang implisit bersifat subyektif, sementara pengetahuan eksplisit bersifat obyektif. Pengetahuan yang implisit berasal dari pengetahuan dari pengalaman disebut *body*, sementara pengetahuan yang eksplisit berasal dari pengetahuan yang rasional disebut *mind*. Sifat pengetahuan implisit adalah pengetahuan yang simultan (*here and now*), di sisi lain pengetahuan eksplisit bersifat pengetahuan sekuensial (*there dan then*). Pengetahuan implisit berupa analog pengetahuan (*practice*), sementara pengetahuan eksplisit berupa pengetahuan digital (*theory*).

Peter Drucker (1993) mengatakan bahwa esensi manajemen sebenarnya adalah bagaimana pengetahuan-pengetahuan ada diterapkan untuk menghasilkan pengetahuan baru. Organisasi yang berpengetahuan adalah organisasi yang mampu mengelola dan memelihara pengetahuan dan kemampuannya. Dalam kaitan ini, maka diperlukan adanya kemampuan untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi. Kepemilikan pengetahuan dari organisasi merupakan hasil dari aktivitas penciptaan pengetahuan (Nonaka & Takeuchi, 1995) yang diperoleh karena adanya aktivitas "*knowledge creation*" dan "*sharing information*". Oleh karena itu penciptaan pengetahuan dapat dicapai melalui suatu pengakuan dari hubungan yang sinergi antara tacit dan

explicit knowledge di dalam organisasi. Perubahan *tacit knowledge* ke dalam *explicit knowledge* terjadi melalui *knowledge creation* (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tacit ini terdiri dari subyek *know-how*, pengertian, wawasan, dan intuisi yang dimiliki seseorang dan telah tertanam di dalam suatu aktivitas untuk suatu periode waktu tertentu. *Tacit knowledge* ini merupakan pengetahuan yang bersifat personal sehingga sulit untuk disusun dan dikomunikasikan kepada orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan formal yang mudah ditularkan atau dikomunikasikan ke dan di antara individu atau kelompok. *Explicit knowledge* ini seringkali ditandai dalam bentuk formula matematika, aturan-aturan, spesifikasi-spesifikasi dan sebagainya. Kedua kategori tersebut di atas saling melengkapi, atau dengan kata lain *explicit knowledge* tidak terjadi secara spontan, tetapi mesti dipelihara dan diolah dari benih *tacit knowledge*. Oleh karena itu organisasi harus terampil melakukan perubahan dari *personal tacit knowledge* ke dalam *explicit knowledge* sehingga dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk baru.



Gambar 2.3 Model SECI

Sumber : Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka., 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press.

Interaksi antara *tacit* dan *explicit knowledge* menciptakan *knowledge* baru. sebuah proses *spiraling* diantara dua tipe *knowledge*. Ada empat langkah dalam proses *knowledge creation, the SECI steps* dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995) :

1. Sosialisasi yang merupakan konversi dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*.

Socialization atau sosialisasi adalah proses berbagi pengalaman dan dengan cara tersebut menciptakan pengetahuan implisit, seperti model mental dan ketrampilan teknis. Atau juga bisa menyiratkan berbagi *tacit knowledge* antar individu, *emphatizing* dengan para rekan kerja atau pelanggan. Ini maksudnya waktu harus dihabiskan bersama sehingga pengetahuan dapat didapat melalui pendekatan *physical*

2. Eksternalisasi yang merupakan konversi dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*.

Externalization atau eksternalisasi yaitu proses mengartikulasikan pengetahuan implisit menjadi konsep yang eksplisit. Atau juga melibatkan ekspresi dari *tacit knowledge* dan terjemahannya menjadi bentuk yang komprehensif yang dapat dimengerti oleh yang lain. Ekspresi dari *tacit knowledge* pada faktanya adalah konversi menjadi *explicit knowledge* dan untuk dapat melakukan bahasa dan visual *figurative* ini adalah penting. Hal ini merupakan proses penciptaan pengetahuan yang ideal. karena pengetahuan implisit menjadi eksplisit, mengambil bentuk seperti metafora, analogi, konsep, hipotesis atau model. Beberapa contoh metafora maupun

analogi dalam penciptaan konsep pengembangan produk adalah produk home bakery di Matsushita dengan metafora roti hotel yang harus dibuat lebih nikmat dan dianalogikan dengan raja bakery untuk hotel dengan "twist dough"nya atau roti berkelas.

3. Kombinasi yang merupakan konversi dari *explicit knowledge* ke *explicit knowledge*.

Combination atau kombinasi, yaitu proses mensistematisasi suatu konsep menjadi sistem pengetahuan. Atau konversi *explicit knowledge* ke set yang lebih kompleks dari *explicit knowledge*. Kuncinya adalah komunikasi, *disfusion* dan *systemization* dari *knowledge*. Pengetahuan baru menyebar diantara anggota organisasi dan pengetahuan ini di edit sehingga lebih dapat digunakan. Individu menukarkan dan mengkombinasikan pengetahuan melalui berbagai media, seperti dokumen, pertemuan, pembicaraan telepon, atau jaringan komunikasi yang terkomputerisasi. Penyusunan kembali informasi yang ada melalui penyortiran, penambahan, pengkombinasian dan kategorisasi dari pengetahuan eksplisit (seperti diadakan data base komputer) dapat membawa pengetahuan baru. Penciptaan pengetahuan dicapai dengan pendidikan formal atau pelatihan di sekolah biasanya mengambil bentuk ini.

4. Internalisasi yang merupakan konversi dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*.

Internalization atau internalisasi merupakan proses simbolisasi dari pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan implisit. Sangat dekat kaitannya

dengan “*learning by doing*”. Karena konversi dari penciptaan *explicit knowledge* terbaru ke dalam *tacit knowledge* organisasi. Individu harus mengidentifikasi pengetahuan yang relevan kepada diri seseorang dalam *organizational knowledge*. Ketika mengalami sosialisasi, eksternalisasi, dan kombinasi kemudian diinternalisasikan menjadi dasar bagi pengetahuan implisit seseorang dalam bentuk berbagai model mental atau teknikal know-how, hal tersebut akan menjadi aset yang bernilai.

Dari keempat model konversi di atas terdapat satu yang memungkinkan dominan yaitu model Eksternalisasi dimana model ini merupakan bisa dibilang memiliki tingkat pencapaian paling tinggi dalam model *knowledge creation* dimana dalam model *knowledge creation* sarana pembentukan dari *knowledge* merupakan sharing satu dengan yang lain secara lisan. Dalam ilmu psikologi orang berbicara dengan menyampaikan secara lisan dan dengan tertulis memberikan hasil yang jauh berbeda. Dengan saling berbagi secara lisan individu tersebut lebih mapan atau nikmat dalam menyampaikan masalahnya dan lawan bicara tersebut dengan cepat dapat memberikan tanggap secara langsung pula. Sedangkan melalui model tulisan maka akan membutuhkan waktu yang relatif lama untuk memecahkan suatu masalah.

Penciptaan pengetahuan organisasional merupakan proses kontinu dan interaksi dinamis antara pengetahuan implisit dan eksplisit. Interaksi terbentuk dengan bentuk-bentuk model yang berbeda dalam penciptaan pengetahuan. Hal tersebut dipicu oleh beberapa dorongan

1. Sosialisasi, biasanya dimulai dengan membangun suatu area interaksi yang memberi fasilitas bagi anggota untuk berbagi pengalaman dan berbagi model mental.
2. Eksternalisasi, dipicu oleh dialog atau refleksi kolektif yang menggunakan metafora atau analogi yang membantu anggota organisasi mengartikulasikan pengetahuan implisit yang tersembunyi yang biasanya sulit dikomunikasikan.
3. Model kombinasi, yang dipicu oleh *networking* pengetahuan yang baru tercipta dan pengetahuan yang ada dari bagian lain dari organisasi kemudian ada kristalisasi. Hal tersebut menjadi produk atau jasa baru, atau sistem manajemen baru. Akhirnya "*learning by doing*" memicu internalisasi.

Nonaka dan Takeuchi (1995) juga menambahkan beberapa kondisi yang mampu meningkatkan penciptaan pengetahuan organisasi. Kondisi tersebut adalah adanya intensitas, otonomi, fluktuasi dan *chaos* yang kreatif, pengulangan, serta keragaman. Sementara model untuk proses penciptaan pengetahuan organisasi terdiri dari 5 tahap, yakni saling berbagi pengetahuan implisit, konsep mencipta, justifikasi konsep, membangun arketipe (model untuk mekanisme operasi) dan pengetahuan yang lintas-level organisasional (intra-organisasi baik vertikal maupun horizontal, juga inter-organisasi seperti konsumen, supplier, pesaing dan pihak luar lainnya dalam interaksi dinamis).

Implikasi praktek untuk penciptaan pengetahuan organisasi yang perlu dikembangkan menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) adalah menciptakan visi pengetahuan, mengembangkan kru pengetahuan, membangun area interaksi yang sangat padat di garis depan, mengaitkan dengan proses pengembangan

produk baru, mengadopsi *middle-up-down management*, berganti menjadi organisasi hypertext, serta membangun jaringan pengetahuan dengan dunia luar.

2.2.3 Kinerja Organisasional

Kinerja (performance) menurut Suyadi Prawirosentono dalam Mufadilah (2002, hal:2) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Penilaian kinerja sangat penting dilakukan sehingga dapat mengetahui sejauh mana keberhasilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diharapkan pada suatu organisasi. Apa yang diharapkan oleh organisasi dapat dikatakan sebagai standar yang telah ditentukan, dan pertama yang diperlukan untuk menilai kinerja adalah ukuran mengenai sukses itu sendiri. Sasaran proses penilaian adalah untuk memandang diri mereka sendiri seperti apa adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja.

Ada beberapa tujuan dilakukannya penilaian kinerja sehingga setelah penilaian tersebut dilakukan dapat mendatangkan manfaat antara lain (Sondang, 1996: 227-228) :

1. Sebagai bahan pengambil keputusan dalam pemberian imbalan. Imbalan disini bukan hanya financial tapi juga yang berupa nonfinancial.

2. Mendorong peningkatan kinerja atau prestasi kerja. Dengan mengetahui kinerja, pihak yang terlibat dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan agar kinerja anggota lebih meningkat di masa akan datang.
3. Untuk kepentingan mutasi anggota pegawai. Kinerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan mutasi baginya di masa yang akan datang.
4. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi yang dimiliki pegawai
5. Membantu para pegawai untuk menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian administrasi menyusun program pengembangan karier yang paling cepat

Yang perlu ditekankan disini adalah dengan diadakannya penilaian kinerja maka akan selalu ada kontrol baik dari pimpinan maupun dari karyawan sendiri tentang sejauh mana pelaksanaan kerja yang telah dilakukan, sehingga bisa menjadi umpan balik bagi pimpinan dan bagian personalia untuk memperbaiki kinerja selanjutnya.

Menurut Lewin dan Minton (1986) yang membuat pemetaan kriteria efektifitas organisasi yang dilihat dari 4 fungsi yakni, fungsi sumber daya manusia, fungsi adaptasi, fungsi integrasi dan fungsi pencapaian tujuan. Dari sisi fungsi sumber daya manusia maka efektifitas organisasi dilihat dari beberapa hal, yaitu keadilan, stabilitas dan inisiatif, *esprit de corps*, kinerja yang diukur melalui kepuasan kerja karyawan, kepuasan melalui pemenuhan

kebutuhan, kepuasan kerja karyawan, kohesifitas, loyalitas, keterbukaan, produktifitas melalui orang. Kemudian Minton dan juga Lewin menyortir menjadi dua klasifikasi umum yaitu berdasarkan kepuasan kerja karyawan dan produktivitas dalam perspektif karyawan.

2.2.3.1 Kepuasan Kerja Karyawan

Teori Motivasi dan Pemeliharaan dari Frederick Herzberg

Teori motivasi dari Herzberg yang sering disebut sebagai teori dua faktor sebenarnya merupakan teori yang parallel dengan teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham H. Maslow. Herzberg dalam teorinya membagi motivasi menjadi dua golongan: yaitu *motivational factors (satisfier)* sebagai faktor-faktor pemuas dan *maintenance factors (hygienic factors)* sebagai faktor pemeliharaan (Handoko, 1995: 259)

1). Faktor pemuas (*Motivational Factors*)

Kebutuhan dalam *motivational factors* akan mendorong kearah ketidakpuasan bila tidak terpenuhi, tetapi bila terpenuhi akan menimbulkan motivasi kerja yang kuat, oleh karenanya seringpula disebut *motivators* atau *satisfiers*. *Motivational factors* ini biasanya berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, dimana imbalan terjadi bersamaan dengan dilaksanakannya pekerjaan, maka disebut juga *job content*. Jadi *motivational factors* merupakan *intrinsic motivation*.

2). Faktor pemelihara (*Maintenance Factors*)

Maintenance factors disebut juga dengan *hygiene factors*. *Maintenance factors* biasanya berhubungan dengan faktor eksternal seperti kondisi kerja,

gaji, status dan lainnya. Jadi tidak langsung berhubungan dengan isi pekerjaan dimana terjadi sesudah atau jauh dari pekerjaan. Oleh karena itu disebut dengan *job context*, yaitu faktor-faktor yang ada dalam lingkungan kerja. Kebutuhan dalam *maintenance factors* apabila tidak terpenuhi maka akan menimbulkan ketidakpuasan (*dissatisfier*), tetapi sebaliknya bila dipenuhi tidak dapat digunakan sebagai sumber kepuasan kerja. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel (2.1) berikut ini

Tabel 2.1. Faktor-Faktor dan Pemeliharaan dalam Kerja

FAKTOR-FAKTOR PEMUAS	FAKTOR-FAKTOR PEMELIARAAN
<ul style="list-style-type: none"> • Prestasi • Penghargaan • Pekerjaan kreatif dan menantang • Tanggung jawab • Kemajuan dan peningkatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan dan administratif perusahaan • Kualitas Pengendalian teknik • Kondisi kerja • Hubungan Kerja • Status Pekerjaan • Keamanan kerja • Kehidupan pribadi • Penggajian

Sumber: Handoko, 1995: 260

Caugemi dan Claypool (dalam As'ad, 1987: 115) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan diantaranya adalah; prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, serta pujian. Sedangkan faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya ketidakpuasan kerja, diantaranya adalah; kebijakan perusahaan, supervisor, kondisi kerja, dan gaji. Faktor-faktor kepuasan dan ketidakpuasan kerja yang dikemukakan oleh Caugemi dan Claypool tersebut ternyata memiliki kesamaan dengan faktor-faktor pendorong kepuasan dan ketidakpuasaan kerja yang dikemukakan oleh

Frederick Herzberg dengan teori motivasi-higienisnya. Sedangkan menurut Vroom faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya adalah (Liliweri, 1997: 331):

1. Gaya supervisi atau kepemimpinan

Gaya supervisi atau kepemimpinan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, dimana hal tersebut didukung oleh pendapat dari Zander, yang menyatakan bahwa para pengawas yang selalu memperlihatkan minat terhadap bawahan, kemudian mendukung mereka untuk melaksanakan tugas-tugasnya maka dia telah memuaskan bawahan (Liliweri, 1997:332). Juga penelitian yang dilakukan oleh Fournet, Distefano, dan Pryer (Liliweri, 1997:332), yang menyatakan bahwa tingkat kebebasan yang diberikan kepada para karyawan tidak selamanya meningkatkan kepuasan kerja. Dari pendapat dua penelitian tersebut, mengimplikasikan bahwa memang gaya supervisi atau kepemimpinan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan, meskipun untuk versi gaya supervisi atau kepemimpinan tersebut berbeda antara satu karyawan dengan karyawan yang lain, bisa saja karyawan menyukai gaya supervisi atau kepemimpinan yang ketat, longgar, transparan, tertutup, teratur, ataupun model yang tidak teratur.

2. Minat intrinsik karyawan terhadap pekerjaannya

Minat intrinsik yang terkandung dalam diri karyawan merupakan faktor yang cukup menentukan kepuasan kerja karyawan. Implikasinya bahwa seorang karyawan yang memiliki minat yang sesuai dengan apa yang menjadi

pekerjaannya saat ini akan memiliki kecenderungan kepuasan kerja yang tinggi. Hal tersebut senada dengan penelitian yang dilakukan oleh Faunce (Liliweri, 1997: 333), yang melakukan penelitian pada kelompok karyawan di dua pabrik mobil. Penelitian yang dilakukan menghasilkan tersebut menyimpulkan pada pabrik mobil yang bersistem kerja otomatis, para pekerja yang berpendidikan tinggi kurang puas dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

3. Jumlah tantangan atau perubahan

Jumlah tantangan atau perubahan tentu saja juga berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja seorang karyawan dalam suatu instansi atau perusahaan, seperti halnya sifat dasar manusia yang cenderung menyukai adanya perubahan serta tantangan, begitu juga dengan karyawan dalam suatu perusahaan, apalagi jika diperusahaan yang bersangkutan terdapat spesifikasi pekerjaan yang cenderung repetitif yang akan meningkatkan faktor kebosanan kerja yang pada akhirnya adalah menurunnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan.

4. Keterpaduan kelompok kerja

Kohesivitas atau keterpaduan kelompok kerja dalam suatu perusahaan menentukan tingkat kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan. Argumen yang paling dekat untuk menjelaskan hakikat kohesi kelompok, bahwa para anggota dalam sebuah organisasi harus memiliki dan merasa adanya jalinan hubungan yang harmonis diantara mereka (Liliweri, 1997:334). Hal senada juga diungkapkan oleh Chodry dan Pal (Liliweri, 1997: 334), yang

melakukan penelitian sejauh mana perbedaan penerapan teknik manajerial di dua pabrik tekstil orang Indian di Amerika Serikat. Penemuan dalam penelitian ini adalah bahwa karyawan yang selalu merasa puas adalah karyawan yang mempunyai individu yang stabil dalam kelompok kerjanya. Karyawan seperti itu cenderung menjaga kepuasan dan stabilitas kelompok. Dari penelitian tersebut berimplikasi bahwa para anggota yang berada dalam satu kelompok yang kohesif akan mempunyai daya tahan terhadap perubahan yang melanda pekerjaannya. Jadi semakin tinggi tingkat kohesivitas, maka para anggota dalam suatu kelompok akan memiliki ketahanan yang lebih terhadap adanya perubahan, baik yang datang dari dalam ataupun datang dari luar organisasi.

5. Beban kerja dan tekanan

Beban kerja dan tekanan dapat diartikan sebagai jumlah pekerjaan yang dialokasikan kepada seorang karyawan. Semakin tinggi beban kerja yang diterima oleh seorang karyawan maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan.

6. Martabat atau status pekerjaan yang dikaitkan dengan jenis status yang lain

Status dan martabat sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan. Status dan martabat itu memiliki kontribusi bagi tingkat kepuasan kerja. Seperti hasil dari berbagai penelitian yang menyimpulkan bahwa:

Orang yang mempunyai kedudukan lebih tinggi, dan pekerjaan yang lebih baik (*White Colar*) cenderung dianggap lebih tinggi dan lebih baik *prestise*-nya dalam masyarakat. Akibatnya diapun secara pribadi merasa lebih puas dan akan lebih sungguh-sungguh daripada orang yang kedudukannya lebih rendah (Liliweri, 1997:335-336).

Untuk itulah kenapa dalam suatu organisasi terdapat adanya pemberian gelar-gelar, seperti: manajer, *supervisor*, *foreman*, direktur, presiden direktur, komisaris, pini sepuh, dan lain sebagainya. Dimana hal tersebut salah satu maksudnya adalah agar dalam masyarakat memiliki prestise yang menggambarkan status sosial karyawan yang bersangkutan, dan juga dalam organisasi hal tersebut juga sebagai alat pemicu bagi peningkatan prestasi.

7. Jenis tingkat imbalan kerja

Kompensasi atau *reward*/imbalan kerja merupakan pemberian penghargaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non-finansial yang adil dan layak kepada karyawan atas hasil kerja yang dilakukannya sebagai sumbangan untuk mencapai tujuan organisasi (Liliweri, 1997:337). Karena menyangkut aspek keadilan, maka kompensasi atau *reward*/imbalan kerja tersebut sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan dalam bekerja, dalam artian terdapat adanya kesesuaian antara *reward* yang diberikan oleh organisasi dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan dalam bekerja, maka karyawan akan semakin puas dalam bekerja.

8. Partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

Faktor yang juga ikut berperan dalam pencapaian kepuasan kerja seorang karyawan adalah berkaitan dengan tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan terhadap operasionalisasi serta pencapaian tujuan organisasi. Dalam artian bahwa semakin tinggi intensitas karyawan dalam pembuatan berbagai kebijakan dalam organisasi, maka akan semakin tinggi

juga tingkat kesadaran dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Hal tersebut tentu saja dipicu oleh sifat dasar manusia yang memiliki kecenderungan untuk lebih dianggap atau diperhatikan eksistensinya, terlebih di tempat kerja. Oleh karena itu partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan merupakan faktor penting dalam pencapaian kepuasan kerja karyawan.

2.2.3.2 Produktivitas Organisasi Dalam Perspektif Karyawan

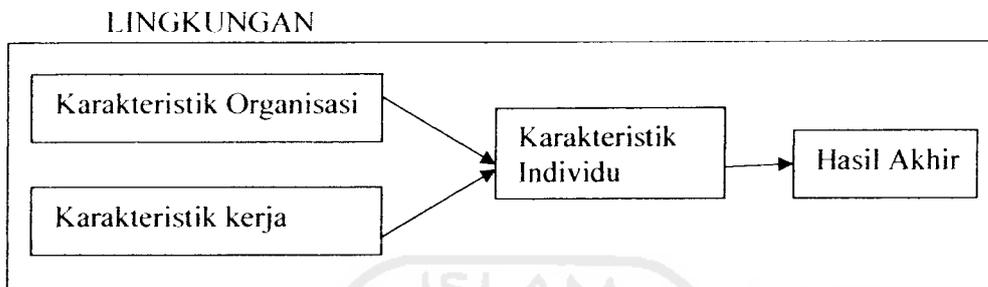
Persepsi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001, hal :863) adalah tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu atau proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca inderanya. Perspektif karyawan adalah cara pandang karyawan dalam menghadapi situasi-situasi tertentu di dalam pekerjaannya.

Kopelman (Mulyono 1990: 5) mengartikan produktivitas sebagai suatu konsepsi sistem, dimana proses produktivitas di dalam wujudnya diekspresikan sebagai rasio yang merefleksikan bagaimana memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang ada secara efisien untuk menghasilkan keluaran. Produktivitas adalah suatu pendekatan interdiplisiner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi (Sinungan 1995: 17).

Perubahan-perubahan pada lingkungan organisasi tidak akan pernah surut dan bahkan selalu muncul dalam berbagai keragaman. Proses adaptasi terhadap bentuk- bentuk perubahan itu dengan sendirinya tidak bisa dihindari dan malahan terus ditingkatkan. Proses adaptasi terhadap setiap perubahan di

lingkungan organisasi bertujuan selain untuk menjamin kelangsungan hidup (*survival*) organisasi juga untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas organisasi.

Ada empat variabel penentu produktivitas dalam organisasi yang akan diuraikan sebagai berikut:



Gambar 2.4: Skema penerapan Produktivitas dalam organisasi
Sumber : Mulyono,1990 :53

Faktor kerja dan manusia tidak dapat dipisahkan dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas dalam suatu organisasi. Kedua hal tersebut saling berkaitan erat, karena manusia adalah yang mengadakan perubahan-perubahan dan menghasilkan dinamika organisasi. Menurut simanjuntak, produktivitas dibagi dalam tiga hal, yakni:

1. Sarana yang menyangkut kualitas dan kemampuan fisik karyawan
2. Sarana pendukung yang meliputi lingkungan kerja dan kesejahteraan karyawan
3. Supra sarana yang mengkoordinasikan dan mendaya gunakan semua sumber daya dan fungsi manajemen yang ada dalam perusahaan.

Selain itu Simanjuntak menyebutkan faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja adalah: pendidikan dan latihan, gizi dan kesehatan,

penghasilan dan jaminan sosial, kesempatan kerja, peningkatan kemampuan manajerial, kebijakan pemerintah.

2.2.4 Persepsi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001, hal: 863) adalah tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu atau proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca inderanya. Perspektif karyawan adalah cara pandang karyawan dalam menghadapi situasi-situasi tertentu di dalam pekerjaannya.

Persepsi menurut Rakhmat (1998: 51), adalah pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Menurut Ruch (1967: 300), persepsi adalah suatu proses tentang petunjuk-petunjuk inderawi (*sensory*) dan pengalaman masa lampau yang relevan diorganisasikan untuk memberikan kita gambaran yang terstruktur dan bermakna pada situasi tertentu. Senada dengan hal tersebut Atkinson dan Hilgard (1991: 201) mengemukakan bahwa persepsi adalah proses dimana kita menafsirkan dan mengorganisasikan pola stimulus dalam lingkungan. Gibson dan Donely (1994: 53) menjelaskan bahwa persepsi adalah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seorang individu. Dikarenakan persepsi bertautan dengan cara mendapatkan pengetahuan khusus tentang kejadian pada saat tertentu, maka persepsi terjadi kapan saja stimulus menggerakkan indera. Dalam hal ini persepsi diartikan sebagai proses mengetahui atau mengenali obyek dan dan kejadian obyektif dengan bantuan indera (Chaplin, 1989: 358) Sebagai cara pandang, persepsi timbul karena

adanya respon terhadap stimulus. Stimulus yang diterima seseorang sangat kompleks, stimulus masuk ke dalam otak, kemudian diartikan, ditafsirkan serta diberi makna melalui proses yang rumit baru kemudian dihasilkan persepsi (Atkinson dan Hilgard, 1991: 209) Dalam hal ini, persepsi mencakup penerimaan stimulus (*impuls*), pengorganisasian stimulus dan penerjemahan atau penafsiran stimulus yang telah diorganisasi dengan cara yang dapat mempengaruhi perilaku dan membentuk sikap, sehingga orang dapat cenderung menafsirkan perilaku orang lain sesuai dengan keadaannya sendiri (Gibson, 1986: 54)

Pembentukan persepsi dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi

Proses pembentukan persepsi dijelaskan oleh Feigi (dalam Yusuf, 1991: 108) sebagai pemaknaan hasil pengamatan yang diawali dengan adanya stimuli. Setelah mendapat stimuli, pada tahap selanjutnya terjadi seleksi yang berinteraksi dengan "*interpretation*", begitu juga berinteraksi dengan "*closure*". Proses seleksi terjadi pada saat seseorang memperoleh informasi, maka akan berlangsung proses penyeleksian pesan tentang mana pesan yang dianggap penting dan tidak penting. Proses *closure* terjadi ketika hasil seleksi tersebut akan disusun menjadi satu kesatuan yang berurutan dan bermakna, sedangkan interpretasi berlangsung ketika yang bersangkutan memberi tafsiran atau makna terhadap informasi tersebut secara menyeluruh. Menurut Asngari (1984: 12-13) pada fase interpretasi ini, pengalaman masa silam atau dahulu memegang peranan yang penting. Faktor-faktor fungsional yang menentukan persepsi seseorang berasal dari kebutuhan, pengalaman masa lampau dan hal-hal lain

termasuk yang kita sedut sebagai faktor personal (Rakhmat, 1998: 55). Selanjutnya Rakhmat menjelaskan yang menentukan persepsi bukan jenis atau bentuk stimulasi, tetapi karakteristik orang yang memberi respon terhadap stimuli.

Persepsi juga meliputi kognisi (pengetahuan), yang mencakup penafsiran objek, tanda dan orang dari sudut pengalaman yang bersangkutan (Gibson, 1986: 54). Selaras dengan pernyataan tersebut Krech, dkk. (dalam Sri Tjahjorini Sugiharto 2001: 19) mengemukakan bahwa persepsi seseorang ditentukan oleh dua faktor utama, yakni pengalaman masa lampau dan faktor pribadi. Dalam penelitian ini yang dimaksud faktor pribadi adalah faktor internal anggota Kelompok Swadaya Masyarakat (KSM)

2.3 Hipotesis Penelitian

Sebagai jawaban awal dari penelitian ini, maka penulis kemukakan dugaan sementara adalah:

1. Ada pengaruh yang signifikan dari Sosialisasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII.
2. Ada pengaruh yang signifikan dari Eksternalisasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII.
3. Ada pengaruh yang signifikan dari Kombinasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII.
4. Ada pengaruh yang signifikan dari Internalisasi terhadap kinerja Organisasi Fakultas Ekonomi UII.

5. Eksternalisasi yang paling dominan mempengaruhi Kinerja organisasi di FE UII.
6. Ada perbedaan kinerja organisasi berdasarkan karakteristik demografi (Jenis kelamin, usia, status kerja, pendidikan, dan masa kerja) karyawan FE UII.

