

Dampak Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Palu

Niluh Putu Evvy Rossanty^{1*}, Armawaty², Muhammad Anas³

¹²PSDKU Morowali, Universitas Tadulako

³Manajemen, Universitas Gorontalo Utara

*: npe.rossanty@gmail.com

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui besarnya Knowledge manajemen yang meliputi pengetahuan Tacit (X1) dan pengetahuan Eksplisit (X2) Secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Palu. Sampel yang menggunakan rumus taro yamane sehingga besarnya sampel 56 orang. Pengumpulan data pokok melalui daftar pertanyaan yang di uji melalui dua tahap yaitu uji validitas dan uji reliabilitas untuk setiap item pertanyaan yang terdapat dalam daftar pertanyaan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Knowledge manajemen yang meliputi pengetahuan Tacit (X1) dan pengetahuan Eksplisit (X2) Secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y), Pengaruhnya termasuk sangat tinggi dan apabila knoledge managemen diterapkanka dengan baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Knowledge manajemen yang meliputi pengetahuan Tacit (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y), Walaupun pengaruhnya positif dan signifikan namun pengetahuan tacit bukan menjadi penentu dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Knowledge manajemen yang meliputi pengetahuan Eksplisit (X2) Secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y), Pengetahuan explicit merupakan penentu dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Kata kunci: Knowledge manajemen; pengetahuan Tacit; pengetahuan Eksplisit; Kinerja karyawan;

Abstract. This study aims to determine the amount of Knowledge management which includes Tacit knowledge (X1) and Explicit knowledge (X2) simultaneously and partially affect employee performance (Y) at the drinking water regional company (PDAM) Palu City. The sample used the Taro Yamane formula so that the sample size was 56 people. Basic data collection through a list of questions that are tested through two stages, namely validity test and reliability test for each question item contained in the questionnaire. The analysis method used is path analysis. Knowledge management which includes Tacit knowledge (X1) and Explicit knowledge (X2) simultaneously has a significant effect on employee performance (Y), the effect is very high and if knoledge management is implemented properly it will improve employee performance. Knowledge management which includes Tacit knowledge (X1) partially has a significant effect on employee performance (Y), although the effect is positive and significant, tacit knowledge is not a dominant determinant of improving employee performance. Knowledge management which includes Explicit knowledge (X2) partially has a significant effect on employee performance (Y), explicit knowledge is the dominant determinant of improving employee performance.

Keywords: Knowledge management; Tacit knowledge; Explicit knowledge; Employee performance

Pendahuluan

Lingkungan global yang berubah menekan setiap perusahaan agar mampu mengikuti perubahan di era serba modern ini. Dunia bisnis mengalami perubahan di berbagai sektor teknologi informasi, persaingan antar perusahaan, kurangnya sumber daya alam mengakibatkan perubahan dalam hal tenaga kerja untuk mengejawantahkan suatu perusahaan yang berhasil. Berhasilnya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan diperlukan masukan berupa sumber daya. Karena sumber daya adalah kekuatan, motor, yang dibutuhkan untuk membuat daya, aktivitas, serta langkah-langkah dalam mengerakkan dan menyinerkan sumber daya lainnya dlam mewujudkan tujuan (Wirawan, 2009, hal. 1).

Byrd, (2011, hal. 5) mengemukakan aset penting dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia, karyawan yang dikelola dengan baik akan menjadi aset yang berharga bagi perusahaan, sebaliknya apabila tidak di kelola dengan baik akan menjadi beban. Mengelola atau mengatur sumber daya perusahaan mampu mendorong kinerja organisasi. Mengelola pengetahuan dan ketrampilan karyawan merupakan cara dalam memanajemen sumber daya perusahaan. Praktek manajemen untuk mengelola sumber daya dengan segala tujuan yang tak terbatas maka perlu dilakukan terhadap semua karyawan operasional maupun manajerial.

Pencapaian kinerja yang harus dilakukan oleh karyawan pada saat melaksanakan pekerjaannya berdasarkan tanggung jawab yang diberikan. Kegiatan karyawan mulai dari yang terkecil sampai pada pekerjaan yang kompleks dan rumit diperlukan pedoman dalam mencapainya kinerja yang diinginkan. Pedoman terwujud dalam standar kinerja yang ditetapkan sebagai landasan penilaian kualitas produk atau jasa pada proses pelaksanaan merupakan identifikasi praktek manajemen yang baik. Standar kinerja merupakan sasaran semua karyawan dalam melaksanakan kegiatan atau pekerjaan yang bertujuan mencapai efisiensi dan efekti kinerja karyawan (Rivai, Basri, & Fawzi, 2005, hal. 413). Sinambela, (2012) menjelaskan kinerja adalah keahlian karyawan dalam melaksanakan pengetahuannya. Kinerja di perlukan sebagai bahan evaluasi bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya yang diberikan kepadanya. Maka harus ada kriteria pencapaian yang jelas dan terukur yang di sepakati dan di jalankan menjadi pedoman /standar secara bersama di suatu perusahaan.

Bangun, (2012, hal. 233) efektifnya pengukuran kinerja karyawan, maka penetapan standar yang terukur dan di mengerti semua karyawan, penilaian kinerja dapat di ukur melalui lima dimensi yaitu kuantitas pekerjaan, merupakan besarnya atau banyaknya pekerjaan yang di hasilkan karyawan atau bidang yang menjadi kriteria dalam standar pekerjaan. Kualitas pekerjaan, merupakan kriteria yang harus dipenuhi oleh karyawan untuk menyelesaikan suatu tugas yang telah di berikan kepadanya. Ketepatan waktu, merupakan jangka waktu penyelesaian pekerjaan untuk setiap jabatan atau tugas yang saling tergantung terhadap pekerjaan karyawan lainnya. Kehadiran karyawan dalam menyelesaikan sesuai dengan waktu dan keahlian yang dimiliki. Kerja sama adalah karyawan sebagai tim kerja harusnya mau dan bisa bekerja sama baik berdua atau banyak orang dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Tanpa pengelolaan manajemen yang baik maka kinerja tidak akan meningkat, karena kinerja karyawan yang semakin baik akan mewujudkan upaya pencapaian kinerja perusahaan. Manajemen pengetahuan (knowledge Manajemen) adalah alat yang mampu menumbuhkan kinerja karyawan (Chong, Salleh, Ahmad, & Sharifuddin, 2011). *Knowledge Management*, yang dijelaskan oleh (Ooi., 2014) merupakan intellectual capital yang memiliki keunikan tidak mudah ditiru dan sebagai bentuk instrumen persaingan yang wajib di atur secara efektif oleh perusahaan. Walaupun kajian telah dilakukan oleh berbagai peneliti tentang pentingnya pengetahuan bagi manajemen organisasi, namun masih kurang yang membahas bagaimana cara membangun dan mengelola pengetahuan. Nisa, Astuti, & Prasetya, (2016) mengatakan bahwa knowledge management adalah merupakan aktivitas dalam proses menciptakan, mengkomunikasikan, dan penerapan pengetahuan perusahaan dalam upaya pembelajaran untuk menumbuhkan kinerja karyawan maupun organisasi.

Terdapat dua tipe pengetahuan menurut Nonaka, (2004, hal. 12) yang berasal dari dalam diri manusia yaitu pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) serta pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*). Menurut Polanyi, (1996) menjelaskan pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang tidak mampu di bagi sifatnya serta berupa sesuatu yang diketahui daripada di sampaikan yang terdiri dari kebiasaan-kebiasaan dan budaya yang tidak ditentukan sendiri atau di kodifikasi hanya dapat di pindahkan atau di dapatkan dari pengalaman *Know what* (fakta) dan

know why (sains) yang memadukan hasil pembelajaran dan ketrampilan yang tercipta dalam komunitas kolaborasi organisasi, dapat berupa nilai, asumsi serta keyakinan, yang tidak dapat di otentikkan, di kumpulkan, serta di rangkai. Sulistio & Yulianus, (2015) menemukan pengetahuan tacit dan pengetahuan explicit memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Rehman, Ilyas, & Asghar, (2015) menemukan pengaruh pengetahuan tacit secara signifikan terhadap kinerja karyawan namun pengetahuan explicit tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

PDAM atau perusahaan daerah Air minum merupakan salah satu unit usaha milik daerah, yang bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. Berdasarkan hasil dari wawancara yang dilakukan peneliti pada salah satu Karyawan PDAM perusahaan daerah air minum kota Palu (informan tidak berkenan disebut namanya) mengatakan kinerja karyawan perusahaan air minum Kota Palu sudah cukup baik namun belum maksimal masih ada beberapa aspek yang masih perlu di perbaiki seperti kuantitas pekerjaan contohnya adalah banyaknya pekerjaan yang diselesaikan tidak sesuai dengan jumlah yang diharapkan, kurangnya pekerjaan yang diselesaikan dalam waktu yang dtentukan, tingkat kehadiran pegawai yang masih kurang, sehingga pekerjaan yang harus diselesaikan secara kelompok tidak dapat selesai tepat waktu, pemahaman dalam mengoperasikan komputer masih rendah sehingga dalam melakukan pekerjaan agak sedikit kesulitan, tingkat kesulitan yang di hadapi oleh teknisi lapangan dalam mengatasi permasalahan teknis dilapangan belum bisa di tangani semaksimal mungkin, karena di sebabkan kurangnya kekompakan karyawan mencegah permasalahan tersebut, kemudian pelayanan yang belum sepenuhnya dapat dilaksanakan secara efektif atau dalam hal masih banyak pelanggan yang kurang puas dalam hal pada kualitas air.

Tinjauan Literatur dan Pengembangan Hipotesis

Pengetahuan adalah sumber daya organisasi penting untuk setiap perusahaan, terlepas dari lokasi, ukuran (kecil, menengah, maupun organisasi besar) dan jenisnya (publik atau swasta). Untuk dapat berhasil dan bertahan hidup dalam ekonomi berbasis pengetahuan (*k-economy*), penerapan *knowledge management* telah diakui sebagai *instrument* yang penting untuk mencapai tujuan khusus dari suatu organisasi dan bahkan suatu Negara sehingga dapat mempertahankan pertumbuhan ekonomi serta keunggulan kompetitif (Salleh et al., 2011). Nisa (2016) mengemukakan pengertian *knowledge management* yaitu merupakan serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian dan penerapan *knowledge* perusahaan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi. Sanchez (2004) dalam Endriana (2014:62) menjelaskan dua pendekatan fundamental mengenai *knowledge*, yaitu *tacit knowledge* yang pada dasarnya bersifat pribadi sehingga sulit untuk diekstraksi dari kepala individu (*personal knowledge*) dan *explicit knowledge* yang mengasumsikan bahwa pengetahuan yang bermanfaat bagi individu dalam organisasi dapat diartikulasikan dan dibuat *explicit*. *Explicit knowledge* dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology* Widayana (2005:14-15),

Nawawi (2012) mengungkapkan bahwa *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang terletak di otak atau melekat dalam diri seseorang yang diperolehnya melalui pengalaman dan pekerjaan. Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu atau perorangan. Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Sangkala (2007) pengetahuan *tacit* memiliki dua dimensi, yaitu :

- a. Dimensi teknis, yang mencakup berbagai macam keterampilan atau keahlian yang sulit diformalkan. Elemen dimensi teknis ini seringkali diistilahkan dengan terminologi “*know-how*”, atau dari mana pengetahuan tersebut di peroleh. Apakah dari pengalaman, pelatihan, magang, diskusi.atau komunitas. Dimensi ini sangat subjektif, dan pemahaman yang dimiliki oleh seseorang tersebut sangat bersifat pribadi, intuitif, dugaan, dan inspirasi yang muncul dari pengalaman.
- b. Dimensi kognitif, terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealisme, nilai-nilai, emosi, dan mental model sehingga dimensi ini tidak mudah diartikulasikan. Dimensi kognitif merujuk kepada kesan atau gambaran seseorang terhadap realitas dan visinya ke depan seperti memiliki kepercayaan diri, berkomitmen, penerapan nilai-nilai.

Nawawi (2012) bahwa *explicit knowledge* merupakan segala bentuk pengetahuan yang sudah direkam dan didokumentasikan sehingga lebih mudah didistribusikan dan dikelola. Nonaka dan Takeuchi (1995) mengatakan bahwa meskipun tidak mudah, *tacit knowledge* dapat diartikulasi dan dikonversikan menjadi *explicit knowledge* dalam suatu proses yang disebut sebagai spiral SECI, yaitu terdiri dari *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization*. Semakin sering proses konversi pengetahuan maka akan semakin dalam pemahaman setiap individu.

1. *Socialization*, adalah konversi pengetahuan tacit ke pengetahuan *tacit* melalui *sharing* dan interaksi serta pengalaman langsung. Proses ini digunakan untuk menekankan pada pentingnya kegiatan bersama antar sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan dalam proses konversi pengetahuan *tacit*. Proses sosialisasi antar SDM di organisasi salah satunya dilakukan melalui pertemuan tatap muka (rapat, diskusi dan pertemuan bulanan). Melalui pertemuan tatap muka, SDM dapat saling berbagi *knowledge* dan pengalaman yang dimilikinya sehingga tercipta *knowledge* baru bagi mereka. Rapat dan diskusi yang dilakukan secara berkala harus memiliki notulen rapat. Notulen rapat ini kemudian menjadi bentuk eksplisit (dokumentasi) dari *knowledge*. Di dalam sistem *knowledge management* yang akan dikembangkan, fitur-fitur *Collaboration*, seperti e-mail, diskusi elektronik, komunitas praktis memungkinkan pertukaran *tacit knowledge* (informasi, pengalaman dan keahlian) yang dimiliki seseorang sehingga organisasi semakin mampu belajar serta melahirkan ide-ide baru yang kreatif dan inovatif. Proses sosialisasi juga dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (*training*) dengan mengubah *tacit knowledge* para *trainer* menjadi *tacit knowledge* para karyawan.
2. *Externalization*, adalah pengartikulasian pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit* melalui proses dialog dan refleksi. Pengetahuan *tacit* diekspresikan dan diterjemahkan menjadi metafora, konsep, hipotesis, diagram, model atau prototype sehingga dapat dimengerti oleh semua pihak. Sistem *Knowledge Management* akan sangat membantu proses eksternalisasi ini, yaitu proses untuk mengartikulasi *tacit knowledge* menjadi suatu konsep yang jelas. Dukungan terhadap proses eksternalisasi ini, dapat diberikan dengan mendokumentasikan notulen rapat (bentuk eksplisit dari *knowledge* yang tercipta saat diadakannya pertemuan) ke dalam bentuk elektronik untuk kemudian dapat dipublikasikan kepada mereka yang berkepentingan. Organisasi telah mendatangkan beberapa *expert* untuk melakukan serangkaian kegiatan sesuai dengan bidang keahliannya, yang tidak dimiliki oleh organisasi. Dengan mendatangkan *expert*, akan terdapat *knowledge* baru dalam organisasi yang dapat dipelajari, dikembangkan dan dimanfaatkan untuk meningkatkan *knowledge*/kompetensi sumber daya manusia. Untuk itu, semua *tacit knowledge* yang diperoleh dari *expert* dan hasil pekerjaan *expert* yang antara lain berwujud konsep-konsep, sistem serta prosedur, manual, laporan

- pelaksanaan uraian pekerjaan harus didokumentasikan untuk kemudian dimanfaatkan oleh organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.
3. *Combination*, adalah proses yang mengkombinasikan berbagai pengetahuan *explicit* yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem *knowledge management*. Pengetahuan dipertukarkan dan dikombinasikan melalui media seperti dokumen-dokumen, rapat-rapat, percakapan telepon, dan kombinasi melalui jaringan internet. Media untuk proses ini dapat melalui intranet (forum diskusi), *database* organisasi dan internet untuk memperoleh sumber eksternal. Fitur-fitur *Enterprise Portal* seperti *knowledge organization system* yang memiliki fungsi untuk pengategorian informasi (taksonomi), pencarian dan sebagainya sangat membantu dalam proses ini. *Business Intelligence* sebagai fungsi penganalisis data secara matematis dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Data yang telah tersimpan dalam sistem (*data warehouse*) dianalisis terutama untuk analisis data kondisi daerah, keuangan, operasional serta yang bersifat strategis, seperti pembuatan indikator-indikator kinerja. Demikian pula *Content Management* yang memiliki fungsi untuk mengelola informasi organisasi baik yang terstruktur (*database*) maupun yang tidak terstruktur (dokumen, laporan, notulen) dapat mendukung proses kombinasi ini.
 4. *Internalization*, adalah semua dokumen data, informasi dan pengetahuan yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Proses ini menyebabkan terjadinya peningkatan pengetahuan sumber daya manusia yang didukung oleh alat bantu pencarian dan pengambilan dokumen. Semua dokumen data, informasi dan *knowledge* yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Pada proses ini terjadi peningkatan *knowledge* sumber daya manusia. Sumber-sumber *explicit knowledge* dapat diperoleh melalui media intranet (*database* organisasi), surat edaran/surat keputusan, papan pengumuman dan internet serta media massa sebagai sumber eksternal. Untuk dapat mendukung proses ini, sistem perlu memiliki alat bantu pencarian dan pengambilan dokumen. *Content Management*, selain mendukung proses kombinasi, juga dapat memfasilitasi proses internalisasi
- Vroom dalam I Gede Suwindia, (2021: 43) tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan tugas pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang mempunyai *level of performance* tinggi, disebut sebagai orang produktif dan sebaliknya orang yang mempunyai *level of performance* rendah (tidak mencapai standar) dikatakan sebagai orang yang tidak produktif. Bangun (2012:233) menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu :
1. Kuantitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
 2. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
 3. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya..
 4. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
 5. Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang

karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya

Metodologi Penelitian

Pendekatan survey dilakukan kepada 56 orang karyawan dari 127 jumlah keseluruhan populasi dengan menggunakan rumus Taro Yamane. Pengumpulan data pokok melalui kuisioner. Untuk dapat meyakini bahwa instrumen atau alat ukur yang valid dan andal, maka instrumen tersebut sebelum di gunakan harus diuji validitas dan reliabilitasnya sehingga apabila di gunakan akan menghasilkan objektif. metode analissi yang digunakan adalah regresi berganda.

Hasil dan Pembahasan

Hasil pengujian validitas untuk masing-masing variabel penelitian, dapat dilihat pada berikut ini:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel						
Variabel	No Item	Validitas			Reliabilitas	
		r hitung	r tabel	Ket	Koef Alpha	Ket
X1	1	0,598	0,263	Valid	0,822 > 0,60,	Reliabel
	2	0,725		Valid		
	3	0,749		Valid		
	4	0,684		Valid		
	5	0,807		Valid		
	6	0,796		Valid		
X2	1	0,745	0,263	Valid	0,854 > 0,60,	Reliabel
	2	0,743		Valid		
	3	0,763		Valid		
	4	0,773		Valid		
	5	0,796		Valid		
	6	0,800		Valid		
X2	1	0,745	0,263	Valid	0,854 > 0,60,	Reliabel
	2	0,743		Valid		
	3	0,763		Valid		
	4	0,773		Valid		
	5	0,796		Valid		
	6	0,800		Valid		

Tabel 1 menjelaskan bahwa semua item pertanyaan untuk variabel pengetahuan tacit (X1), pengetahuan explicit (X2), Kinerja karyawan (Y) menunjukkan hasil yang valid dan reliabel. Keputusan ini diambil karena nilai $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$. Koefisien alpha sebesar $0,822 > 0,60$ dengan demikian berarti semua item pertanyaan untuk variabel pengetahuan tacit adalah valid dan reliabel. Koefisien alphanya sebesar $0,854 > 0,60$ berarti semua item pertanyaan untuk variabel pengetahuan explicit (X2) adalah valid dan reliabel. Koefisien alpha Kinerja karyawan sebesar $0,814 > 0,60$. berarti semua item pertanyaan untuk variabel kinerja karyawan (Y) adalah valid dan reliabel.

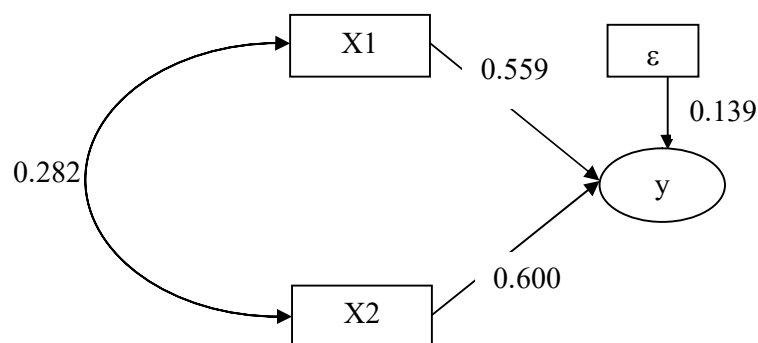
Hasil analisis statistik yang menggunakan analisis regresi berganda diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = 0.559X_1 + 0.600X_2 + 0.139\varepsilon$$

Dari persamaan diatas, menunjukan bahwa koefisien variabel independen yakni pengetahuan tacit (X_1), bertanda positif, artinya bahwa Jika X_1 ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan (Y) meningkat sebesar 0.559 atau 55,9%, menandakan bahwa pengetahuan tacit (X_1), memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). pengetahuan explicit (X_2) bertanda positif artinya jika X_2 ditingkatkan sebesar 1 satuan maka kinerja karyawan (Y) meningkat sebesar 0.600 atau 60,0%, menandakan bahwa pengetahuan explicit (X_2), memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan $\varepsilon = 0.139$ menunjukan bahwa terdapat variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini sebesar 29 % yang turut berpengaruh terhadap kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur yang terdapat pada lampiran, maka hasil analisis tersebut dapat di interpretasikan bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.861 (terlampir), ini berarti sekitar 86,1% pengaruh knowledge manajemen terhadap kinerja karyawan (Y) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Palu yang dijelaskan oleh pengetahuan tacit dan pengetahuan explicit, serta masih ada sekitar 13,9% ditentukan oleh faktor-faktor lain dan masih memerlukan penelitian lebih lanjut yakni Faktor individu meliputi: keterampilan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja dan tingkat sosial seseorang. Faktor-faktor psikologis terdiri dari persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Faktor Organisasi adalah Struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan (Gibson dalam Prakoso (2016:11). Nilai koefisien korelasi ganda (Multiple R) sebesar 0.928 ini menunjukan bahwa antara variabel independen (pengetahuan tacit dan pengetahuan explicit) mempunyai hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil olahan data yang menggunakan analisis jalur hubungan anatara variabel dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 1 Struktur Penelitian

Sebagai hasil analisis dari variabel independen tersebut diperoleh informasi bahwa yang dominan berpengaruh adalah pengetahuan explicit (X_2), dengan nilai sebesar 0.600 (60%), dan kemudian menyusul pengetahuan tacit (X_1) dengan nilai sebesar 0.559 (55,9%). dan pengaruh variabel lain sebesar 0,139 (13,9%). Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2 Uji Kemaknaan Signifikan Variabel X Terhadap Y

Pengaruh Antar Variabel	Nilai Sig	Alpha(α)	Keputusan
$Y \leftarrow X_1, X_2, X_3$	0,000	0,05	Signifikan
$Y \leftarrow X_1$	0,000	0,05	Signifikan
$Y \leftarrow X_2$	0,000	0,05	Signifikan

Keterangan :Jika nilai Sig < nilai Alpha (α), maka signifikan.

Dari tabel di atas dapat dijelaskan bahwa variabel kinerja karyawan pada PT.PDAM Kota Palu secara *simultan* dapat dijelaskan oleh model knowledge managemen meliputi pengetahuan tacit (X_1), pengetahuan explicit (X_2), karena nilai sig ($Y \leftarrow X_1, X_2$) < nilai alpha (α) (0,000 < 0,05). Variabel pengetahuan tacit (X_1) secara *parsial* berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT.PDAM Kota Palu (Y), karena nilai sig ($Y \leftarrow X_1$) > nilai alpha (α) (0,000 < 0,05). Variabel pengetahuan explicit (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT.PDAM Kota Palu (Y), karena nilai sig ($Y \leftarrow X_2$) < nilai alpha (α) (0,000 < 0,05)..

Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang diajukan sebelumnya bahwa Knowledge manajemen yang meliputi pengetahuan Tacit (X_1) dan pengetahuan Explicit (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Palu, dapat diuraikan sebagai berikut :

Knowledge manajemen Secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

Knowledge manajemen yang meliputi pengetahuan Tacit (X_1) dan pengetahuan Explicit (X_2) Secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Palu sebesar 0.861 atau 86,1% (termasuk kategori sangat tinggi berdasarkan tafsiran Guilford). dan adanya variable lain yang tidak diteliti tetapi mempengaruhi variable kinerja karyawan sebesar 0.139 atau 13,9%. Hal ini menunjukkan bahwa knowledge manajemen memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, atau semakin baik penerapan knowledge manajemen maka semakin baik pula kinerja karyawan. Sesuai dengan pendapat Yusuf: (2012) menjelaskan bahwa *Knowledge management*/ Manajemen pengetahuan merupakan kegiatan organisasi dalam mengola pengetahuan sebagai aset, dimana dalam berbagai strateginya ada penyaluran pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat dan dalam waktu yang cepat, hingga mereka biasa saling berinteraksi, berbagi pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari demi meningkatkan kinerja organisasi. *Knowledge Management* adalah proses yang membantu organisasi mengidentifikasi, memilih, mengatur, menyebarkan, mentransfer, dan menerapkan informasi dan keahlian yang penting, yang merupakan bagian dari memori organisasi dan umumnya berada dalam organisasi dengan cara yang tidak terstruktur.

Dari hasil penelitian yang dilakukan di temukan knowledge manajemen memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan hal ini di sebabkan karena pimpinan menerapkan kegiatan organisasi dalam mengola pengetahuan sebagai aset, dimana dalam berbagai strateginya ada penyaluran pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat dan dalam waktu yang cepat, hingga mereka biasa saling berinteraksi, berbagi pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari demi meningkatkan kinerja organisasi. Hal dapat dilihat dengan tingginya keseluruhan indikator knowledge manajemen berupa pengetahuan tacit dan pengetahuan explicit. Pengelolaan knowledge manajemen atau

manajemen pengetahuan baik pengetahuan tacit maupun pengetahuan explicit di perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Palu berjalan sebagaimana mestinya seperti karyawan memiliki tingkat pengetahuan terkait dengan pekerjaannya yang tercermin dari tingkat pendidikan rata-rata karyawan pada level sarjana, demikian juga karyawan memiliki pengalaman bekerja diatas satu tahun sehingga rata-rata karyawan memiliki pengalaman dalam bekerja, perusahaan juga memiliki divisi pelatihan bagi karyawan untuk menambah pengetahuan karyawan terkait dengan pekerjaannya. Selain itu dari segi pengetahuan explicit perusahaan telah mendokumentasikan pengetahuan terkait pekerjaan ke dalam dokumen-dokumen atau standar operasional prosedur yang dapat dengan mudah di akses oleh karyawan apabila dibutuhkan.

Manajemen pengetahuan yang dimiliki tersebut mampu menciptakan suasana berbagi pengetahuan dalam perusahaan sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawannya, hal ini sejalan dengan temuan Ahmad Sahas Nur Falah & Arik Prasetya, (2017), menemukan *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, demikian juga temuan penelitian Desi Putri Wijayanti & Didi Sundiman, (2017) menemukan pengaruh *knowledge management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya temuan penelitian Endrokles. Monsow Roy F. Runtuwene Wehelmina Rumawas, (2018), menemukan hal yang sama yaitu *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan hal ini dapat dijelaskan bahwa dengan Melalui *knowledge management* akan terjadi eksploitasi yang maksimal dari suatu pengetahuan. Pemanfaatan pengetahuan yang menyebar ke seluruh anggota organisasi atau semua unit di dalam sebuah perusahaan, tentu jauh lebih maksimal dari pada eksploitasi pengetahuan yang dilakukan individu tertentu atau unit tertentu. Pemanfaatan yang optimal dari pengetahuan atau kompetensi organisasi tertentu akan meningkatkan daya saing perusahaan itu, juga dapat membukakan kesempatan untuk mengeksplorasi pengetahuan untuk mendapatkan atau menciptakan *knowledge* baru

Hasil penelitian tersebut sesuai dengan pendapat Fernandez dan Sabherwal (2010:71), *knowledge management* merupakan kegiatan yang berguna bagi karyawan, proses, produksi serta kinerja organisasi. Dalam pemanfaatan manajemen pengetahuan dalam peningkatan kinerja secara langsung berupa manajemen pengetahuan dapat digunakan untuk menciptakan produk inovatif yang menciptakan keuntungan, ketika dihubungkan dengan strategi bisnis maka kinerja akan meningkat, sedangkan secara tidak langsung *knowledge management* berguna bagi membantu organisasi untuk mengembangkan serta mengeksplorasi sumber daya tangible dan intangible lebih baik daripada kompetitor lain. Sedangkan Nisa (2016) mengemukakan *knowledge management* yaitu merupakan serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian dan penerapan *knowledge* perusahaan sebagai pembelajaran untuk meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi. Dalam penelitian ini ditemukan juga bahwa terdapat pengaruh variabel lain yang turut berpengaruh terhadap kinerja namun tidak diteliti seperti faktor individu, faktor psikologis serta faktor organisasi seperti yang di jelaskan Gibson dalam Prakoso (2016:11).

Pengetahuan Tacit secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Dari hasil olah data dengan menggunakan program SPSS yang ada pada lampiran maka dapat diketahui bahwa pengetahuan tacit (X1) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0.559 atau 55,9%. Besarnya pengaruh tersebut disebabkan karena penerapan pengetahuan tacit berada pada kategori tinggi. Pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang dimiliki oleh individu karyawan, dimana berdasarkan karakteristik responden diketahui bahwa tingkat pendidikan karyawan pada

perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Palu berada pada tingkat yang baik dengan rata-rata karyawan berpendidikan sarjana bahkan ada karyawan yang memiliki pendidikan magister, serta karyawan memiliki masa kerja yang cukup baik seperti karyawan memiliki lama kerja diatas satu tahun bahkan ada yang memiliki masa kerja lebih dari sepuluh tahun. Artinya pengetahuan yang dimiliki karyawan serta pengalaman dalam bekerja mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan sehingga mampu meningkatkan kinerjanya. Hal ini sesuai dengan pendapat Nawawi (2012) mengungkapkan bahwa *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang terletak di otak atau melekat dalam diri seseorang yang diperolehnya melalui pengalaman dan pekerjaan.

Selain itu dapat dijelaskan pula dari persepsi responden terkait penerapan dimensi teknis berupa memiliki pengalaman kerja dibidangnya responden mengatakan selalu memiliki pengalaman kerja, dimensi teknis berupa responden mengikuti pelatihan keahlian sangat tinggi, dimensi teknis berupa menjadi anggota komunitas profesi sangat tinggi. Selanjutnya dimensi kognitif berupa karyawan percaya diri menyelesaikan pekerjaan termasuk tinggi, dimensi kognitif berupa karyawan ikut berpartisipasi dalam forum berbagi untuk kemajuan perusahaan termasuk tinggi dimensi kognitif berupa menjadikan permasalahan sebagai pembelajaran berharga termasuk tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan pengetahuan tacit termasuk kategori sangat tinggi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Palu.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Ayu Endah Wahyuni (2018), menemukan pengaruh tacit knowledge dalam IKM dapat mempengaruhi kinerja IKM di Indonesia menjadi lebih baik dalam berdaya saing. Demikian juga Holste & Fields, (2010) menyatakan bahwa Pengetahuan tacit dapat dianggap sebagai asset berharga yang akan dibagikan terutama dengan orang lain yang memiliki hubungan pribadi yang baik dan yang sudah dikenal karena kinerja profesionalitasnya. Setiap karyawan dalam menjalankan rutinitas pekerjaan akan menghadapi permasalahan dan pemecahan dari masalah tersebut, sehingga dari rutinitas tersebut akan menjadikan pengalaman yang melekat dalam individu karyawan tersebut. Pengalaman yang melekat tersebut akan memunculkan pengetahuan tacit pada diri karyawan. Dengan demikian hipotesis yang di ajukan pada penelitian ini terbukti bahwa Knowledge manajemen yang meliputi pengetahuan Tacit (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Palu.

Pengetahuan Eksplisit Secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

Dari hasil olah data dengan menggunakan program SPSS yang ada pada lampiran maka dapat diketahui bahwa Knowledge manajemen yang meliputi pengetahuan Eksplisit (X2) Secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Palu sebesar 0.600 atau 60,0%. Besarnya pengaruh ini termasuk pengaruh dominan bila dibandingkan dengan pengetahuan tacit. Hal tersebut dapat dijelaskan karena Penerapan pengetahuan explicit pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Palu termasuk kategori sangat baik.

Penerapan pengetahuan tacit di berdasarkan tanggapan responden dapat dijelaskan bahwa penerapan indikator socialization berupa Karyawan selalu berdiskusi dengan ahli terkait dengan pekerjaannya. Hal dapat dilihat dengan dilakukannya pertemuan dengan memanggil ahli sebagai pematari bagi karyawan untuk menjalankan pekerjaan dalam bentuk bimtek, workshop dan pelatihan-pelatihan. Penerapan indikator socialization berupa Perusahaan sering mengajarkan konsep pada karyawan terkait memajukan perusahaan. Sesuai dengan pendapat Nawawi (2012) bahwa *explicit knowledge* merupakan segala bentuk

pengetahuan yang sudah direkam dan didokumentasikan sehingga lebih mudah didistribusikan dan dikelola.

Penerapan indikator eksternalization berupa sering tersedia pedoman dalam melakukan berbagai pekerjaan, hal ini dapat dibuktikan dengan adanya standar operasional setiap pekerjaan yang akan dilakukan, serta adanya laporan-laporan terkait pekerjaan yang telah dikerjakan. Penerapan indikator eksternalization berupa sering tersedia media untuk mengumpulkan semua konsep kerja yang baru dilakukan serta Penerapan indikator combination berupa Pengetahuan teknis yang baru dan berbagai pengalaman kerja sering diupdate dalam suatu media. Penerapan hal tersebut seperti mengumpulkan laporan-laporan pekerjaan dalam bentuk buku atau soft copy yang tersimpan dalam direktori perusahaan. Selanjutnya penerapan indikator internalization berupa Kemudahan mengakses standar operasional prosedur kadang-kadang mudah. Hal ini menunjukkan bahwa setiap standar operasional prosedur diberikan kemudahan akses bagi karyawan tertentu yang memang bekerja dan berada di bidang tersebut sehingga tidak semua karyawan bisa mengakses standar operasional prosedur di bidang lainnya.. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan pengetahuan explicit termasuk sangat tinggi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Palu. Hal tersebut sejalan dengan pendapat lain Munir, (2008) mengatakan bahwa agar proses yang dijalankan di dalam sebuah perusahaan dapat mencapai target yang direncanakan maka setiap karyawan yang menjalankan proses kegiatan di dalam perusahaan juga harus memiliki dan menjalankan pengetahuan *explicit* yang menjadi standar perusahaan. Adapun *Explicit Knowledge* adalah pengetahuan yang terekspresikan dalam kata-kata, angka, bagan, atau dalam berbagai bentuk dokumentasi, seperti Standar Operasional Prosedur (SOP), paper, laporan penelitian, buku, artikel, manuskrip, patent dan software dan lain-lain.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitiannya Ayu Endah Wahyuni (2018), menemukan pengaruh explicit knowledge dalam IKM dapat mempengaruhi kinerja IKM di Indonesia menjadi lebih baik dalam berdaya saing. Selanjutnya temuan Christyanto Sulistio, Albert Yulianus, (2015) menemukan Explicit Knowledge berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Dengan demikian hipotesis yang diajukan pada penelitian ini terbukti bahwa Knowledge manajemen yang meliputi pengetahuan Explicit (X2) Secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Palu.

Simpulan

Knowledge manajemen yang meliputi pengetahuan Tacit (X1) dan pengetahuan Explicit (X2) Secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Palu. Pengaruhnya termasuk sangat tinggi dan apabila knowledge manajemen diterapkannya dengan baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Knowledge manajemen yang meliputi pengetahuan Tacit (X1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Palu. Walaupun pengaruhnya positif dan signifikan namun pengetahuan tacit bukan menjadi penentu dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Knowledge manajemen yang meliputi pengetahuan Explicit (X2) Secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) Pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kota Palu. Pengetahuan explicit merupakan penentu dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Referensi

- Ahmad Sahas Nur Falah & Arik Prasetya, (2017), dengan pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan (studi pada karyawan pt semen indonesia persero tbk).
- Ahmed, P.K, Lim, K.K. dan Zairi, M. (1999). Measurement Practice for Knowledge Management. *Journal of Workplace Learning: EmployeeCounselling Today*, Volume 11, No. 8, hal. 304-311.
- Almustofa, Resa. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Perum Bulog Divisi Regional Jakarta. *Skripsi*. Semarang: Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.
- Anwar Prabu Mangkunegara, (2013), Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan, remaja Rosdakarya, Bandung.
- Arikunto, S. (2006). Prosedur Penelitian: Suatu pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga.
- Byrd, E. (2011). *Mantra Paling Ampuh untuk Melejitkan Karier Say The Magic Word*.PT. Tangga Pustaka. Jakarta.
- Beccera, I., Fernandez, & Sabherwal, R. (2010). *Knowledge Management System And Process*. New York: M.E. Sharpe Inc.
- Beccera, Irma. Fernandez, *et.al*. (2004). *Knowledge Management : Challenges, Solutions and Technologies*”, Prentice Hall.
- Christine A; Zavotka, Susan L; Teaford, Margaret H. (2010).” Implementing a University-Community-Retail Partnership Model to Facilitate Community Education on Universal Design” *Scholarly Journals*.5(44).Hal 697-702.
- Chen, T. Y., Chen, Y. M., Lin, C. J. And Chen, P. Y. (2010). A Fuzzy Trust Evaluation Method for Knowledge Sharing in Virtual Enterprise. *Computers Industrial Engineering*.59 (4), pp.853-864.
- Chong, Siong Shoy., Salleh, Kalsom., Ahmad, Syed Noh Syed., dan Sharifuddin, Syedikhsan. (2011). KM Implementation in a Public Sector Accounting Organization: an Empirical Investigation. *The Journal Of Knowledge Management*. Vol.15 No.3: 457512.
- Carrillo, P.M., Anumba, C.J., dan Esther Ly. (2004). “Knowledge Management Practicesof Construction Project Managers”, *Association of Researchers inConstruction Management*, Vol. 1, 517-26.
- Chinowsky P. dan Carillo P. (2007). Knowledge Management to Learning Organization Connection. *Journal of Management in Engineering*. ASCE/July 2007.
- Desi Putri Wijayanti & Didi Sundiman, (2017), Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada PT. SMS Kabupaten Kotawaringin Timur).
- Dalkir, Kimiz. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice*, Burlington, MA, Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Eko Widodo, Suparno. (2015). Manajemen Pengembangan Sumber Daya. manusia”. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Endriana, Yuni. (2014). *Pengaruh Knowledge Management dan Strategic Partner Human Resources terhadap Perencanaan Strategik dan Kinerja Organisasi*. Tesis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Fahmi, Irham. (2012). *Manajemen Kinerja: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Edisi ke 3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Kusuma, Arta Adi. (2013). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Hotel Muria Semarang. *Skripsi*. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Kusumadmo, E. (2013). Manajemen Strategik Pengetahuan. Yogyakarta : Cahaya Atma Pustaka.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia* Rosdakarya. Bandung.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. (2006). *Human Resource Management: Mananajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba
- Marwansyah. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Dua. Cetakan keempat. Bandung: Alfabeta,CV
- Mahmudi (2015), *Manajemen Kinerja Sektor Publik* Edisi Kedua.Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Malhotra, Nares K., & Birks, David F. (2006). *Marketing research: An applied approach*. Harlow: Prentice Hall.
- Muralidhar, Sumitra. (2000), “Knowledge Management: a Research Scientist’s Perspective”, dalam *Knowledge Management for the Information Professional*, (ASIS Monograph Series). Ed by. T. Kanti Srikantaiah dan Michael E.D. Koenig. Medford, New Jersey: Information Today.
- Moeheriono. (2014). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada
- Munir, N. (2008). *Knowledge Management Audit : Pedoman Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Nisa, Ridha C., Astuti, E.S., Prasetya, A. (2016). *Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol.39, No.2, Oktober 2016
- Nawawi, Ismail. (2012). *Manajemen Pengetahuan: Teori dan Aplikasi dalam Mewujudkan Daya Saing Organisasi Bisnis dan Publik*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Nonaka, I. dan Takeuchi, H. (1995). “The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”. *New York: Oxford University Press*
- Ooi, K.B. (2014). TQM: A facilitator to enhance knowledge management? A structural analysis. *Expert Systems with Applications*, 41, 5167–5179.
- Pabundu, Tika. (2008), *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.*: Bumi Aksara, Jakarta.
- Prakoso, R. D., Astuti, E. S., & Ruhana, I. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol.14 No.2*, 1-10.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge and Kegan Paul Ltd, London.
- Riduwan. (2004). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Cetakan I. Bandung : Alfabeta.
- Rivai, Veithzal dan Mohd. Basri, Ahmad Fawzi. (2005). *Performance Appraisal*; Edisi Kedua. BPFE. Yogyakarta.
- Rehman, W.U., Ilyas, M., & Asghar, N.. (2015). Knowledge Sharing Knowledge Management Strategy and Performance: A Knowledge Based View. *Pakistan Economic and Social Review*, Vol. 53 No. 2 pp 177-202.
- Salleh, Kalsom. (2014). Learning Organization and Knowledge Management: Transfer Process at Tacit Knowledge in Public University for Academic Excellence.

- International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organizational Learning*. pp. 347-353.
- Sulisthio, Christyanto & Yulianus, Albert. (2015). Analisis Pengaruh Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan di Restoran “X” Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, Vol. 1 Hal. 153-165.
- Sangkala. (2007). *Knowledge Management: Suatu pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi yang Unggul*. Jakarta. Rajawali Press.
- Sedarmayanti. (2009). *Tata Kerja dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV Alfabeta
- Sugiyono. (2005). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: ALFABETA.
- Sudjana. (2000). *Metode Statistika*. Bandung: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). *Kinerja Pegawai : Teori, Pengukuran, dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Tobing, L. Paul. (2007). *Knowledge Management Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Turban, E. Et al.. (2010). *Electronic Commerce: A managerial Perspective*. New Jersey: Pearson prentice Hall, inc.
- Wibowo, (2007), *Manajemen Kinerja*, PT. Raja Grafindo Persan, Jakarta,.
- Widayana, Lendy, (2005), *Knowledge Management: Meningkatkan Daya Saing Bisnis*. Bayu Publishing. Malang.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia; Teori, Aplikasi, dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yusup, Pawit M. (2012). *Perspektif Manajemen Pengetahuan Informasi, Komunikasi, Pendidikan, dan Perpustakaan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Yusqi Mahfud, (2017), *Pengaruh Knowledge Management, Skill, Dan Attitude Terhadap Employee Performance* (Studi Kasus Pada DPPKAD Kabupaten Banjarnegara).