

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen**

##### **1. Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2014). Kemudian menurut Terry (2012) manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Dalam penjelasan diatas dapat disimplkan, manajemen merupakan suatu ilmu yang mempelajari mengenai seni untuk mengatur, mengelola hingga mengawasi apa yang telah direncanakan untuk mencapai sasarannya melalui sumberdaya manusia disuatu organisasi atau perusahaan.

##### **2. Fungsi Manajemen**

Dalam ilmu manajemen sangatlah banyak penjelasan mengenai fungsi dari manajemen, salah satunya menurut Terry & Leslie (2010) yang berpendapat bahwa fungsi manajemen terdapat empat fungsi, yaitu:

a. *Planning*

*Planning* merupakan kegiatan awal dalam merencanakan target apa yang akan dicapai, hal apa yang perlu dilakukan demi mencapai tujuan yang telah direncanakan.

b. *Organizing*

Mengelompokan kegiatan-kegiatan hingga memberi keleluasaan dalam melaksanakan kegiatan tersebut yang telah direncanakan.

c. *Actuating*

Meliputi dari pelaksanaan dari kegiatan yang telah direncanakan dan yang telah dikelompokan.

d. *Controlling*

*Controlling* merupakan pengawasan dari seluruh kegiatan yang telah dilaksanakan agar apa yang telah direncanakan sesuai dengan tujuan

Seluruh fungsi manajemen saling terintegrasi satu sama lain maka jika salah satu tidak berjalan dengan baik, maka secara keseluruhan akan gagal. Dengan demikian, setiap langkah yang akan diambil harus terencana dengan matang dan dijalankan dengan baik untuk mencapai hasil yang maksimal.

## **B. Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu manajemen yang lebih spesifik mengenai pengelolaan sumber daya manusia disuatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan sumber daya manusia sebagai sumber daya. Beberapa ahli mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

a. Menurut Hasibuan (2014)

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Menurut Mangkunegara (2007)

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2014) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

a. Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planing*) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta

berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

#### k. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-Undang No. 12 Tahun 1964.

### 3. Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan yang akan dicapai, maka dari itu sumber daya manusia harus memiliki sasaran untuk kemudian mencapai tujuan perusahaan dengan tepat. Untuk mencapai tujuan perusahaan para manajer berusaha untuk memenuhi sasaran-sasarannya. Sasaran sumber daya manusia haruslah merefleksikan keinginan manajer senior, menetralkan berbagai tantangan dari organisasi, fungsi sumber daya manusia, masyarakat, dan orang-orang yang dipengaruhi. Menurut Rivai & Sagala (2013) ada 4 sasaran yang relatif umum bagi manajemen sumber daya manusia dan membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan, diantaranya:

#### a. Sasaran Perusahaan

Sasaran ini untuk mengenali manajemen SDM dalam memberikan kontribusi atas efektifitas perusahaan. Sasaran perusahaan antara lain meliputi: perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, hubungan kerja.

b. Sasaran Fungsional

Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan. Sasaran fungsional antara lain meliputi: pengangkatan, penempatan, dan penilaian.

c. Sasaran Sosial

Sasaran ini untuk secara tanggap secara etis maupun sosial terhadap berbagai kebutuhan dan tuntutan masyarakat dengan terus meminimalkan dampak negatif atas tuntutan tersebut pada perusahaan. Sasaran sosial meliputi: keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

d. Sasaran Pribadi Karyawan

Yaitu untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh-jauh tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atau perusahaan. Sasaran pribadi karyawan antara lain meliputi: pelatihan dan pengembangan, penialian, penempatan, kompensasi dan penugasan.

### ***C. Career Development***

#### **1. Pengertian Career Development**

Karyawan yang bekerja disuatu perusahaan tentunya ingin memiliki karir yang cemerlang, maka setiap karyawan memiliki rencana karirnya masing-masing kemuian di tunjang dengan manajemen karir yang dimiliki oleh perusahaan. Ketika karyawan memiliki potensi dalam karirnya, maka



perusahaan melalui manajemen karir akan melakukan pengembangan terhadap karir karyawan yang selanjutnya berpengaruh terhadap posisi mereka di perusahaan dimana mereka bekerja. Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko, 1992). Sejalan dengan pengertian tersebut, Davis & Newstrom (1989) menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir.

Pengembangan karir melihat dari keefektifan karir jangka panjang karyawan, tindakan untuk pengembangan karir dapat dimulai melalui individu itu sendiri atau organisasi (Shani & Divyapriya, 2013). Dengan demikian pengembangan karir mencakup beberapa pilihan selain dipromosikan, termasuk meningkatkan keterampilan, mempertahankan keterampilan yang ada, dan mempersiapkan masa depan. Perusahaan berinvestasi dalam program pengembangan karir karena beberapa alasan, termasuk meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan pengembangan manajer, mengekspos tenaga penjualan ke budaya perusahaan, memperkuat nilai-nilai kunci, membantu tenaga penjualan dalam peningkatan karir, dan memberikan tunjangan karyawan (Yang & Gysbers, 2007).

## **2. Prinsip *Career Development***

Ada lima prinsip dasar yang dijadikan panduan pengembangan karir menurut Flippo (1995):

a. Kemampuan Manajerial

Kemampuan manajerial adalah mereka yang memiliki kapasitas untuk memikul tanggung jawab yang berarti, kemampuan untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain dan keterampilan dalam memecahkan masalah atau dengan kata lain orang yang memiliki kemampuan analisis, antar pribadi, antar kelompok dan emosional.

b. Kemampuan Fungsional Teknis

Kemampuan fungsional teknis adalah personil yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan fungsionalnya dan menganggap bahwa pekerjaan administratif tidak cocok baginya.

c. Keamanan

Keamanan dalam pengembangan karir adalah didasarkan kepada upaya personil untuk mencari perlindungan dan keamanan untuk dirinya sendiri.

d. Kreatifitas

Kreativitas adalah personil/karyawan yang menunjukkan minat yang amat besar dalam menciptakan dan mengembangkan sesuatu yang baru.

e. Otonomi-Independensi

Otonomi independensi adalah karyawan yang mendambakan kebebasan dalam melakukan pekerjaannya.

### 3. Bentuk Pengembangan Karir

#### a. Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Wahyudi (1991) tujuan yang ingin dicapai dari pendidikan dan pelatihan ini menurut dibagi menjadi 2, yaitu tujuan umum antara lain untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dan tujuan khusus terdiri dari:

1. Meningkatkan produktivitas
2. Meningkatkan kualitas
3. Meningkatkan mutu dan perencanaan
4. Meningkatkan tenaga kerja
5. Meningkatkan semangat dan moral sebagai balas jasa tidak langsung
6. Mencegah kedaluarsanya kemampuan karyawan
7. Kesempatan untuk pengembangan diri

Sedangkan menurut Simamora (2004) Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu persyaratan pekerjaan yang dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan.

#### b. Promosi

Menurut Hasibuan (2007) promosi adalah perpindahan yang memperbesar otoritas dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

c. Mutasi

Mutasi merupakan perubahan posisi atau jabatan yang dilakukan baik secara *horizontal* atau *vertical* (promosi atau demosi) di dalam suatu organisasi. Adapun tujuan dari mutasi menurut Hasibuan (2007):

1. Persiapan untuk promosi
2. Untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat
3. Meningkatkan kerjasama kelompok
4. Meningkatkan semangat kerja karyawan
5. Melaksanakan kebijakan dan peraturan

**4. Tahap Pengembangan Karir**

Menurut Rivai (2004) pengembangan karir memiliki tahap-tahap sebagai berikut:

a. Fase Awal

Pada fase ini menkankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun awal bekerja.

b. Fase Lanjutan

Pada fase ini pertimbangan jaminan sudah mulai berkurang namun lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri, dan kebebasan.

c. Fase Pensiun

Pada fase ini karyawan yang menyelesaikan karirnya kemudian berpindah ke karir lainnya dan karyawan tersebut memiliki kesempatan mengekspresikan aktualisasi diri yang belum sempat ia lakukan.

## 5. Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir menurut Mangkunegara (2007) adalah sebagai berikut:

- a. Membantu dalam pencapaian individual dan perusahaan.
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan.
- c. Membantu karyawan menyadari kemampuan mereka.
- d. Memperkuat hubungan karyawan dan perusahaan.
- e. Membuktikan tanggung jawab sosial.
- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.
- g. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.
- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.
- i. Menggiatkan analisis dari seluruh karyawan.
- j. Menggiatkan pemikiran jangka panjang.

Dengan pemaparan tujuan pengembangan karir diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan adanya pengembangan karir untuk membantu karyawan dalam mencapai rencana karirnya hingga dapat membantu mencapai tujuan perusahaan.

## 6. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2008) indikator pengembangan karir sebagai berikut:

- a. Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan suatu indikator yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang penting untuk memajukan karir.

b. *Exposure*

Merupakan suatu hal yang dapat dikenal oleh yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan pengembangan karir lainnya.

c. Kesetiaan Organisasional

Karyawan yang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi Panjang pada perusahaan yang sama akan menurunkan perputaran karyawan.

d. Mentor dan Sponsor

Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir secara informal, sedangkan sponsor merupakan orang yang berada di dalam organisasi yang menciptakan peluang pengembangan karir bagi karyawan lainnya.

e. Kesempatan Untuk Tumbuh

Ketika karyawan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya, berarti karyawan tersebut telah memanfaatkan kesempatannya untuk tumbuh di perusahaan.

f. Peran Manajemen

Dalam pencapaian karir karyawan disuatu perusahaan, maka peran manajer sangat berpengaruh.

g. Informasi Karir

Merupakan suatu instrumen yang dimiliki oleh perusahaan yang berisikan informasi mengenai karir, kemudian bertujuan untuk

membantu karyawan mencapai rencana dan mengembangkan karir melalui berbagai informasi yang disediakan oleh pihak perusahaan.

#### **D. *Emotional Intelligence***

##### **1. Pengertian *Emotional Intelligence***

*Emotional intelligence* merupakan kemampuan untuk mengamati perasaan dan emosi seseorang dan orang lain, untuk membedakan di antara mereka dan untuk menggunakan informasi untuk memberikan arahan terhadap pemikiran dan tindakan seseorang (Salovey & Mayer, 1990). Kecerdasan emosional sebagai seperangkat keterampilan yang saling terkait tentang “kemampuan untuk memahami secara akurat, menilai dan mengekspresikan emosi, kemampuan untuk mengakses dan atau membangkitkan perasaan ketika mereka memfasilitasi pemikiran, kemampuan untuk memahami emosi dan pengetahuan emosional; dan kemampuan untuk mengatur emosi untuk meningkatkan pertumbuhan emosional dan intelektual (Salovey & Mayer, 1997). Kemudian menurut Goleman (1998) kecerdasan emosional merupakan kemampuan untuk mengenali emosi diri sendiri dan orang lain, memotivasi diri sendiri, mengelola emosi, dan menangani hubungan.

Karyawan yang memiliki kecerdasan emosi akan mampu menghadapi tantangan dan menjadikan individu yang penuh tanggung jawab, produktif, dan optimis dalam menghadapi dan menyelesaikan

masalah, dimana hal-hal tersebut sangat diperlukan di dalam lingkungan kerja (Patton, 1998).

## 2. Model Kecerdasan Emosional

Goleman (2000) kecerdasan emosional memiliki lima model cabang, yaitu:

### a. Mengenali Emosi Diri

Mengenali emosi diri merupakan suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Kemampuan ini merupakan dasar dari kecerdasan emosional, para ahli psikologi menyebutnya dengan *metamood*, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri. Kesadaran diri adalah waspada terhadap suasana hati maupun pikiran tentang suasana hati, bila kurang waspada maka individu menjadi mudah larut dalam aliran emosi dan dikuasai oleh emosi. Kesadaran diri belum menjamin penguasaan emosi, namun merupakan salah satu syarat penting untuk mengendalikan emosi sehingga individu mudah menguasai emosi.

### b. Mengelola Emosi

Mengelola emosi merupakan kemampuan untuk mencegah, mengurangi, meningkatkan, atau memodifikasi respons emosional dalam diri sendiri dan orang lain, serta kemampuan untuk mengalami serangkaian emosi sambil membuat keputusan tentang kesesuaian. atau kegunaan emosi dalam situasi tertentu. Kemampuan pengaturan emosi dasar melibatkan memperhatikan dan tetap terbuka terhadap perasaan



yang menyenangkan dan tidak menyenangkan. Memantau dan merefleksikan emosi sendiri dan emosi orang lain (memproses apakah tipikal emosi dapat diterima atau berpengaruh). Emosi yang berlebihan, yang meningkat dengan intensitas terlampau lama akan mengoyak kestabilan diri. Kemampuan ini mencakup kemampuan untuk menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan.

c. Memotivasi Diri Sendiri

Prestasi harus dilalui dengan dimilikinya motivasi dalam diri sendiri, yang berarti memiliki ketekunan untuk menilai diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati, serta mempunyai perasaan motivasi yang positif, yaitu antusiasme, gairah, optimis, dan keyakinan diri.

d. Mengenali Emosi Orang Lain

Kemampuan untuk mengenali emosi orang lain disebut juga empati merupakan kemampuan seseorang untuk mengenali orang lain atau peduli, menunjukkan kemampuan empati seseorang. Individu yang memiliki empati lebih mampu menangkap sinyal-sinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan oleh orang lain sehingga lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain dan lebih mampu untuk mendengarkan orang lain. Semakin mampu terbuka pada emosinya sendiri, mampu

mengenal dan mengakui emosinya sendiri, maka orang tersebut mempunyai kemampuan untuk membaca perasaan orang lain.

e. Membina Hubungan

Kemampuan membina hubungan merupakan kemampuan yang menunjang popularitas, kepemimpinan, dan keberhasilan antar pribadi. Keterampilan dalam berkomunikasi merupakan kemampuan dasar dalam keberhasilan membina hubungan. Sikap dan perilaku yang baik, ramah, sopan, dan mudah bergaul akan menjadi penunjang selanjutnya dalam menjaga hubungan antar pribadi dan menjadi petunjuk positif tentang bagaimana menjalin hubungan. Individu seperti itu cenderung dapat lebih cepat berkembang dan maju.

**E. *Tacit Knowledge***

**1. Pengertian *Tacit Knowledge***

Pada dasarnya *tacit knowledge* merupakan suatu pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu yang berdasarkan pengalaman, sulit untuk di formalkan dan penyampaian informasinya harus melalui *face to face*. Seperti contoh, seorang *chef* dalam acara masak, memberi tahu kepada pemirsa misalnya “masukan garam secukupnya”. Maka pemirsa yang melihat pun akan merasa tidak terlalu memahami dengan kata secukupnya, begitupun dengan sang *chef* yang sulit untuk menginformasikan itu menjadi sebuah takaran yang jelas dalam bentuk tulisan. *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang berakar pada tindakan dan pengalaman individu, kemudian cita-cita, nilai-nilai, atau emosi yang dimiliki setiap individu.

*Tacit knowledge* sifatnya sangat pribadi dan sulit untuk diformalkan, sehingga sulit untuk dikomunikasikan atau dibagikan pada orang lain. Wawasan subyektif, intuisi, dan firasat merupakan kategori dari pengetahuan ini (Nonaka & Konno, 1998). *Tacit knowledge* terdiri dari sebagian keterampilan teknis, jenis keterampilan informal yang sulit dimengerti dalam istilah “*know-how*”. Seorang ahli pengrajin setelah bertahun-tahun mengembangkan keahliannya pada ujung jarinya. Tetapi pengrajin tersebut sering tidak dapat mengartikulasikan prinsip ilmiah atau teknis di balik apa yang ia ketahui. Pada saat yang bersamaan, *tacit knowledge* memiliki dimensi kognitif yang sangat penting. Yang terdiri dari mental, kepercayaan, dan perspektif yang sudah berakar sehingga kita meneirna begitu saja, dan karena itu pula tidak dapat dengan mudah mengartikulasikannya. Dengan alasan-alasan inilah, model pengetahuan seperti ini membentuk tentang cara kita memandang dunia di sekitar kita (Nonaka, 1991). *Tacit knowledge* dipresentasikan sebagai aspek penting dari "Perusahaan yang menciptakan pengetahuan". Suatu organisasi menciptakan pengetahuan melalui interaksi dan melalui konversi antara dimensi *tacit* dan eksplisit (Nonaka & Takeuchi, 1995).

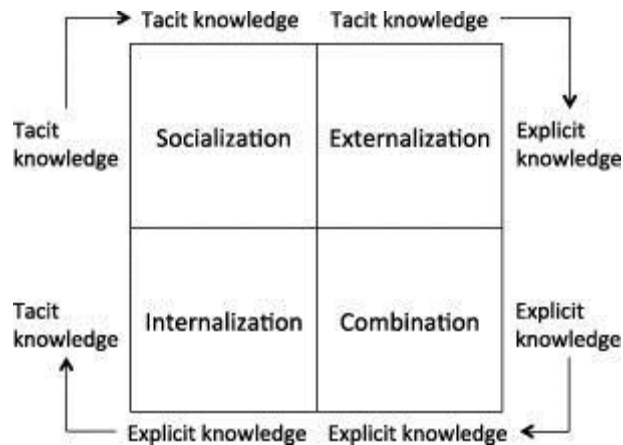
Menurut Polanyi (1958) *tacit knowledge* sebagai kemampuan individu yang sulit untuk diartikulasikan karena *tacit knowledge* adalah pengetahuan praktis yang dikembangkan oleh individu saat mereka berusaha menguasai berbagai tugas dari waktu ke waktu. Mempelajari manajemen dan pentingnya *tacit knowledge* di suatu organisasi dan tim.

Organisasi menghadapi tantangan besar dalam memperoleh manfaat dari pengetahuan yang tidak dikonversi menjadi bentuk yang lebih eksplisit. Hal ini dianggap perlu untuk mengamati *tacit knowledge* di bawah kondisi kerja agar menemukan pekerja yang memiliki pengetahuan tersebut menjadi mentor, atau untuk mengembangkan budaya yang mendorong pengembangan dari *tacit knowledge*. *Tacit Knowledge* mengacu pada pengetahuan pribadi yang dimiliki individu dalam bentuk pengalaman, pengetahuan, wawasan, keahlian dan kepercayaan (Panahi, Watson, & Partridge, 2013).

## 2. Model *Tacit Knowledge*

Menurut Nonaka, Toyama, & Konno (2000) suatu organisasi menciptakan pengetahuan melalui interaksi antara *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*. Interaksi antara dua jenis pengetahuan disebut juga "*knowledge conversion*". Melalui proses konversi, *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* berkembang dalam kualitas dan kuantitas. Ada empat mode konversi pengetahuan atau disebut juga sebagai SECI Process, yaitu:

1. *Socialization* : *Tacit Knowledge to Tacit Knowledge*
2. *Externalization* : *Tacit Knowledge to explicit knowledge*
3. *Combination* : *Explicit Knowledge to Explicit Knowledge*
4. *Internalization* : *Explicit Knowledge to Tacit Knowledge*



**Gambar 2. 1 SECI Model**

*Sumber: Nonaka (1994)*

Seperti yang bisa kita lihat dari gambar, ada empat jenis konversi *tacit knowledge* dan eksplisit. Di bawah ini adalah penjelasan dari masing-masing jenis bersama dengan contoh:

a. *Socialization (Tacit to Tacit)*

Konversi yang pertama memungkinkan konversi *tacit knowledge* melalui interaksi antar individu. Poin penting untuk di ingat adalah bahwa setiap individu dapat memperoleh *tacit knowledge* tanpa bahasa. peserta magang bekerja dengan mentor mereka dan belajar keterampilan tidak melalui bahasa, tetapi dengan pengamatan, peniruan, dan latihan, kemudian kunci dalam memperoleh *tacit knowledge* adalah pengalaman. Tanpa suatu bentuk pengalaman bersama, sangat sulit bagi setiap individu untuk berbagi proses berpikir satu sama lain, yang kemudian di sebut dengan *socialization* (Nonaka, 1994). Sebagai contoh ketika Ikuko Tanaka sedang magang di Osaka Internasional Hotel, kemudian melihat

ke bagian pembuatan roti, ia mempelajari keterampilannya melalui pengamatan, imitasi, dan latihan. dengan kata lain sosialisasi merupakan penciptaan pengetahuan yang agak terbatas dan itu tidak dapat dengan mudah dimanfaatkan oleh organisasi secara keseluruhan (Nonaka, 1991).

b. *Externalization (Tacit to Explicit)*

Eksternalisasi adalah proses mengartikulasikan *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Ketika *tacit knowledge* dibuat *explicit*, kemudian pengetahuan tersebut menjadi jelas, sehingga memungkinkan untuk dibagikan yang lain, dan itu menjadi dasar pengetahuan baru (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000). Eksternalisasi membutuhkan ekspresi *tacit knowledge* dan transisinya menjadi bentuk-bentuk yang dapat dipahami oleh orang lain. Dalam istilah filosofis, setiap individu harus melampaui batas dalam dan luar diri. Selama tahap proses eksternalisasi penciptaan pengetahuan, individu berkomitmen untuk kelompok dan dengan demikian setiap individu mampu menyatu menjadi terintegritas dengan kelompok.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka transedensi diri merupakan kunci bagi integrasi kelompok dan mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Dalam praktiknya, eksternalisasi didukung oleh dua faktor utama. Pertama, artikulasi *tacit knowledge*. Yaitu merupakan konversi *tacit* menjadi *explicit* yang melibatkan Teknik yang membantu mengekspresikan ide atau gambar seseorang sebagai kata, konsep, Bahasa kiasan (metafora, analogi, naratif) dan visual. Kedua,

menerjemahkan. Dalam model SECI menerjemahkan *tacit knowledge* pribadi ke dalam bentuk *explicit knowledge* yang mudah dipahami (Nonaka & Konno, 1998).

c. *Combination (Explicit to Explicit)*

Kombinasi merupakan proses mengubah *explicit knowledge* menjadi susunan *explicit knowledge* yang lebih kompleks dan sistematis. *Explicit knowledge* dikumpulkan dari dalam atau luar organisasi dan kemudian digabungkan, diolah atau diproses untuk membentuk pengetahuan baru. *Explicit knowledge* yang baru kemudian disebarluaskan di antara anggota organisasi. Penggunaan jaringan komunikasi kreatif terkomputerisasi dan basis data skala besar dapat memfasilitasi model konversi pengetahuan ini. Ketika pengawas keuangan perusahaan mengumpulkan informasi dari seluruh organisasi dan menempatkannya bersama-sama dalam konteks untuk membuat laporan keuangan, laporan itu adalah pengetahuan baru dalam arti bahwa itu mensintesis pengetahuan dari banyak sumber yang berbeda dalam satu konteks. Model kombinasi konversi pengetahuan juga dapat mencakup pemecahan konsep. Memecah konsep seperti visi perusahaan menjadi bisnis yang dioperasionalkan atau konsep produk juga menciptakan pengetahuan yang sistemik dan eksplisit (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000).

Dalam praktiknya, fase kombinasi bergantung pada tiga proses. Pertama, menangkap dan mengintegrasikan *explicit knowledge* baru



sangatlah penting yang melibatkan pengumpulan pengetahuan eksternal, misalnya data publik dari dalam atau luar perusahaan dan kemudian menggabungkan data tersebut. Kedua, penyebaran *explicit knowledge* yang didasarkan pada proses mentransfer bentuk *explicit knowledge* secara langsung dengan cara presentasi atau pertemuan. Ketiga, pengolahan *explicit knowledge* lebih dapat digunakan, misalnya dokumen seperti rencana, laporan, dan data pasar. Dalam proses kombinasi, memungkinkan organisasi untuk mengambil langkah konkret yang praktis (Nonaka & Konno, 1998).

d. *Internalization (Explicit to Tacit)*

Internalisasi adalah proses mewujudkan *explicit knowledge* ke dalam *tacit knowledge*. Melalui internalisasi, *explicit knowledge* yang dibuat kemudian dibagikan di seluruh organisasi dan diubah menjadi *tacit knowledge* oleh individu. Internalisasi berkaitan erat dengan “*learning by doing*”. *Explicit knowledge*, seperti konsep produk atau prosedur pembuatan, harus diaktualisasikan melalui tindakan dan praktik. Misalnya, program pelatihan dapat membantu peserta untuk memahami organisasi dan diri mereka sendiri. Dengan membaca dokumen atau manual tentang pekerjaan mereka dan organisasi, dan dengan mengingatnya, peserta dapat menginternalisasi *explicit knowledge* yang tertulis dalam dokumen semacam itu untuk memperkaya basis *tacit knowledge* mereka. *Explicit knowledge* dapat juga diwujudkan



melalui simulasi atau eksperimen yang memicu “*learning by doing*” (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000).

Pada konversi ini mengharuskan individu untuk mengidentifikasi pengetahuan yang relevan bagi dirinya sendiri dalam pengetahuan organisasi dan membutuhkan kemampuan diri sendiri dalam entitas yang lebih besar. *Learning by doing*, pelatihan dan latihan memungkinkan individu untuk mengakses ranah pengetahuan kelompok dan seluruh organisasi. Dalam praktiknya, internalisasi bergantung pada dua dimensi. Pertama *explicit knowledge* harus diwujudkan dalam tindakan dan praktik. Dengan demikian proses internalisasi *explicit knowledge* mengaktualisasikan konsep atau metode tentang strategi, taktik, inovasi atau perbaikan. Misalnya, program pelatihan di organisasi yang lebih besar membantu peserta pelatihan untuk memahami organisasi dan diri mereka sendiri secara keseluruhan. Kedua, terdapat proses mewujudkan *explicit knowledge* dengan menggunakan simulasi atau eksperimen untuk memicu proses *learning by doing*. Model SECI menggambarkan proses dinamis, dimana *explicit knowledge* dan *tacit knowledge* dikonversi dan diubah. Penciptaan keempat model pengetahuan ini memungkinkan untuk mengaktualisasikan konsep pengetahuan melalui transedental diri (Nonaka & Konno, 1998).

### 3. Dimensi *Tacit Knowledge*

Untuk mengukur *tacit knowledge*, menurut Polanyi (1966) *tacit knowledge* dapat di ukur melalui dua dimensi, yaitu:

#### a. Dimensi Teknis

Merupakan dimensi pengetahuan prosedural atau biasa disebut dengan “*know-how*”. Pada dimensi ini, pengetahuan yang mengetahui bagaimana caranya suatu proses terjadi.

#### b. Dimensi Kognitif

Merupakan dimensi pengetahuan yang lebih dalam, seperti skema, prinsip, paradigma, kepercayaan, dan mental. Tanpa kita sadari dimensi ini sebenarnya sudah terdapat di dalam diri kita. Kita memiliki prinsip-prinsip hidup dan nilai-nilai yang ditanamkan sejak kecil di lingkungan keluarga dan lingkungan sosial serta kita juga memiliki mental yang berbeda-beda yang nantinya akan mempengaruhi kita dalam memahami sesuatu. Ketika suatu pengetahuan sulit untuk diartikulasi, *cognitive dimension of tacit knowledge* membentuk cara kita dalam memahami sesuatu.

Sementara itu menurut (Nonaka, 1994) *tacit knowledge* memiliki dua dimensi, yaitu:

#### a. Dimensi Teknis

Dimensi ini bersifat formal dan tahu bagaimana dalam melakukan sesuatu. Dimensi ini mengandung prinsip-prinsip dan teknis pengetahuan

yang diperoleh dari pengalaman dan sulit untuk didefinisikan serta dijelaskan.

- b. Dimensi Kognitif: Dimensi ini terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealisme, nilai, emosi, dan mental yang sulit dijelaskan yang akan membentuk cara seseorang dalam menerima sesuatu yang berasal dari lingkungannya.

