



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah mengkoordinasikan dan mengawasi suatu kegiatan pekerjaan orang lain sehingga aktivitas yang dijalankan efektif dan efisien. (Robbins dan Coulter, 2009).

Manajemen merupakan sebuah proses dari planning, organizing, leading dan controlling dalam penggunaan sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan (Schermerhorn, 2010).

Namun menurut Kinicki & Williams (2016) manajemen adalah mengejar tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan cara mengintegrasikan setiap karya manusia melalui proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian sumber daya organisasi.

##### 2.1.1. Proses Manajemen

Proses manajemen, juga disebut empat fungsi manajemen: perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan. Apa yang manajer lakukan untuk menyelesaikan sesuatu untuk mencapai tujuan yang dinyatakan dari organisasi anda.

1. Perencanaan didefinisikan sebagai menetapkan tujuan dan memutuskan bagaimana mencapainya.
2. Pengorganisasian didefinisikan sebagai mengatur tugas, orang, dan sumber daya lain untuk menyelesaikan pekerjaan.

3. Memimpin didefinisikan sebagai memotivasi, mengarahkan, dan sebaliknya mempengaruhi orang untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Pengendalian didefinisikan sebagai memantau kinerja, membandingkannya dengan sasaran, dan mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

### **2.1.2. Level dan Bidang Manajemen**

Dalam suatu organisasi, ada empat level manajer: manajer top, menengah, dan lini pertama dan juga pemimpin tim. Manajer juga dapat menjadi manajer umum, atau mereka mungkin manajer fungsional, bertanggung jawab hanya untuk satu kegiatan organisasi. Manajer dapat bekerja untuk organisasi profit, nirlaba, atau saling menguntungkan.

1. Manajer puncak membuat keputusan jangka panjang tentang arah keseluruhan organisasi dan menetapkan tujuan, kebijakan, dan strategi untuk itu.
2. Manajer menengah menerapkan kebijakan dan rencana dari manajer puncak di atas mereka dan mengawasi dan mengkoordinasikan kegiatan manajer lini pertama di bawah mereka.
3. Manajer lini pertama membuat keputusan operasi jangka pendek, mengarahkan tugas harian personel nonmanajerial.
4. Pemimpin tim, seorang manajer yang bertanggung jawab untuk memfasilitasi kegiatan tim untuk mencapai hasil-hasil kunci.

### 2.1.3. Proses Manajemen Strategis

Langkah 1: tanyakan, di mana kita sekarang?

Di sini, manajer mendefinisikan bisnis dan misi perusahaan saat ini. Secara khusus, "produk apa yang kami jual, di mana kami menjualnya, dan bagaimana produk atau layanan kami berbeda dari pesaing kami?" Manajer secara tradisional akan fokus pada empat aspek bisnis saat ini.

Langkah 2: Memperbesar situasi: melakukan audit eksternal dan internal

Manajer perlu mempelajari atau "mengaudit" lingkungan perusahaan, serta kekuatan dan kelemahan internalnya. Manajer menggunakan bagan SWOT, untuk mengumpulkan dan mengelola kekuatan, kelemahan, peluang, dan Ancaman perusahaan.

Langkah 3: buat opsi strategis

Situasi ini mungkin mengharuskan manajemen mempertimbangkan opsi strategis untuk perusahaan.

Langkah 4: tinjau opsi strategis

Di sini manajer membandingkan opsi strategisnya untuk melihat mana yang paling konsisten dengan peluang dan ancaman perusahaan, serta kekuatan dan kelemahannya.

Langkah 5: membuat pilihan strategis

Di sini manajer harus menyelesaikan pilihan strategis.

Langkah 6: diterjemahkan ke dalam tujuan

Manajemen menerjemahkan arah baru yang diinginkan menjadi sasaran strategis yang dapat ditindaklanjuti.

Langkah 7: terapkan strategi

Eksekusi strategi berarti menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. Ini berarti benar-benar mempekerjakan orang, membangun pabrik, dan menambahkan produk dan lini produk.

Langkah 8: evaluasi kinerja

Segala sesuatu tidak selalu berjalan seperti yang direncanakan.

## **2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Dessler (2015) manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan relasi antar karyawan, kesehatan dan keamanan kerja dan keadilan antar karyawan.

Manajemen sumber daya manusia mengacu pada sebuah kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja setiap karyawan. Dimana praktik sumber daya manusia memainkan peran kunci dalam menarik, memotivasi, memberikan penghargaan, dan mempertahankan setiap karyawan (Noe, 2017).

Namun menurut (Storey, 1995 dalam Prowse, P., & Prowse, J., 2010) manajemen sumber daya manusia adalah proses pendekatan khusus untuk manajemen ketenagakerjaan yang berusaha untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan cara penerapan strategis dimana tenaga kerja dapat berkomitmen dan mampu, menggunakan rangkaian budaya, struktural dan terpadu yang terintegrasi secara teknik personal.

### 2.2.1 Alat Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Manajer menggunakan beberapa alat untuk menerjemahkan tujuan strategis perusahaan yang luas ke dalam kebijakan dan kegiatan manajemen sumber daya manusia. Tiga alat penting termasuk peta strategi, Kartu Skor SDM, dan dasbor digital.

#### 1. Strategy Map

Strategi ini memberikan gambaran tentang bagaimana kinerja masing-masing departemen memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan. Ini membantu manajer memahami peran yang dimainkan departemennya dalam membantu melaksanakan rencana strategis perusahaan.

#### 2. The HR Scorecard

Banyak perusahaan mengukur dan mengkomputerisasi kegiatan peta strategi. HR Scorecard membantu mereka untuk melakukannya. The HR Scorecard bukanlah scorecard. Ini mengacu pada proses untuk menetapkan tujuan keuangan atau non finansial atau ke rantai aktivitas yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

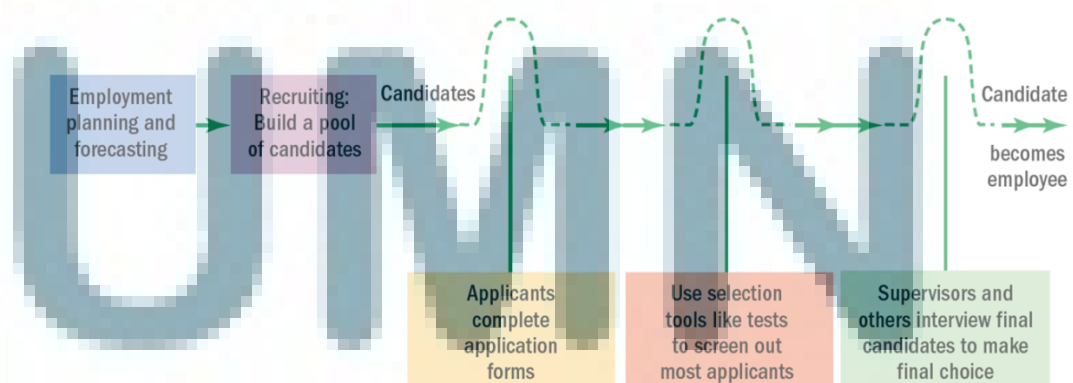
#### 3. Digital Dashboards

Ungkapan sebuah gambar bernilai seribu kata menjelaskan tujuan dasbor digital. Dasbor digital menyajikan manajer dengan grafik dan bagan desktop, menunjukkan gambar komputer tentang bagaimana perusahaan melakukan semua metrik dari proses HR Scorecard.

## 2.2.2 Rekrutmen

Menurut (Dessler, 2015) *Recruitment* adalah proses menemukan dan atau menarik orang yang ingin melamar pekerjaan untuk posisi karyawan yang terbuka atau kosong. Cara tradisional untuk membayangkan rekrutmen dan seleksi adalah sebagai serangkaian rintangan:

1. Menentukan posisi apa yang harus diisi, melalui perencanaan tenaga kerja / personil dan peramalan
2. Buatlah daftar kandidat untuk pekerjaan tersebut, dengan merekrut kandidat internal ataupun eksternal
3. Memiliki formulir pendaftaran secara lengkap dan mungkin menjalani *screening interview*
4. Menggunakan alat seleksi seperti tes, pemeriksaan latar belakang, dan ujian fisik untuk menyaring kandidat
5. Putuskan siapa yang akan mengajukan penawaran, dengan meminta atasan dan mungkin orang lain untuk mewawancarai kandidat



Gambar 2.1 Proses Rekrutmen dan Seleksi

Sumber : Buku *Human Resources Management* (Gary Dessler)

### 2.2.3 Training

Pelatihan atau training berarti memberi karyawan baru atau yang sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Dalam hal apapun, pelatihan adalah tugas yang diabaikan manajer pada risikonya. Memiliki karyawan yang berpotensi besar tidak menjamin mereka akan berhasil. Mereka harus tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Jika mereka tidak melakukannya, mereka akan berimprovisasi atau tidak berguna sama sekali.

### 2.2.4 Proses Pelatihan Lima Langkah ADDIE

Membuat program pelatihan melibatkan lebih dari sekadar kontrak dengan vendor pelatihan online dan mengharuskan karyawan Anda mengambil kursus. Majikan harus menggunakan proses pelatihan yang rasional. Standar emas di sini masih merupakan model proses pelatihan analisis-desain-pengembangan-implementasi-evaluasi (ADDIE) yang telah digunakan para ahli pelatihan selama bertahun-tahun. Sebagai contoh, satu vendor pelatihan menjelaskan proses pelatihannya sebagai berikut:

1. Analisis kebutuhan pelatihan
2. Rancang program pelatihan secara keseluruhan
3. Mengembangkan kursus (sebenarnya merakit / membuat materi pelatihan)
4. Melaksanakan pelatihan, dengan benar-benar melatih kelompok karyawan yang ditargetkan menggunakan metode seperti pelatihan di tempat kerja atau online
5. Evaluasi efektivitas kursus



## 2.2.5 Melakukan Analisis Kebutuhan Training

Analisis kebutuhan pelatihan harus membahas kebutuhan strategi / jangka panjang pelatihan pengusaha dan / atau kebutuhan pelatihan saat ini. Jika program tersebut menggunakan teknologi, manajer juga harus menyertakan tinjauan teknologi yang akan dia gunakan untuk menyajikan program , sebagai bagian dari analisis.

### 1. Analisis Kebutuhan Pelatihan Strategis

Sasaran strategis (mungkin untuk memasuki lini bisnis baru atau untuk memperluas ke luar negeri) biasanya berarti perusahaan harus mengisi pekerjaan baru. Analisis kebutuhan pelatihan strategis berfokus pada identifikasi pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk mengisi pekerjaan baru di masa depan.

### 2. Analisis Kebutuhan Pelatihan Lancar

Sama pentingnya dengan pelatihan strategis, sebagian besar upaya pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini khususnya melatih karyawan baru, dan mereka yang kinerjanya kurang. Tugas utama dalam menganalisis kebutuhan karyawan baru adalah untuk menentukan apa yang diperlukan oleh pekerjaan dan memecahnya menjadi subtugas, yang masing-masing Anda ajarkan kepada karyawan baru.

### 3. Analisis Tugas: Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan Baru

Khususnya dengan pekerja di tingkat yang lebih rendah, yang umum untuk mempekerjakan personel yang tidak berpengalaman dan melatih mereka.

Tujuan Anda di sini adalah memberi karyawan baru ini keterampilan dan pengetahuan yang mereka perlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

#### 4. Manajemen Talen: Menggunakan Profil Dan Model Kompetensi

Manajemen bakat adalah proses perencanaan yang berorientasi pada tujuan dan terintegrasi untuk merekrut, memilih, mengembangkan, dan memberi kompensasi kepada karyawan. Antara lain, manajemen bakat melibatkan menggunakan profil atau model kompetensi yang sama untuk merekrut karyawan seperti untuk memilih, melatih, menilai, dan membayarnya.

#### 5. Analisa Kinerja: Analisis Kebutuhan Pelatihan Karyawan Saat Ini

Analisis kinerja adalah proses verifikasi bahwa ada kekurangan kinerja dan menentukan apakah pemberi kerja harus memperbaiki kekurangan tersebut melalui pelatihan atau beberapa cara lain (seperti mentransfer karyawan). Langkah pertama dalam analisis kinerja biasanya untuk membandingkan kinerja aktual orang dengan apa yang seharusnya. Melakukan hal itu membantu untuk mengkonfirmasi bahwa ada kekurangan kinerja, dan (semoga) membantu manajer untuk mengidentifikasi penyebabnya.

#### 6. Bisa Dilakukan / Dilarang

Tujuan para manajer adalah untuk membedakan antara masalah-masalah yang bisa dilakukan dan yang tidak dilakukan. Pertama, tentukan apakah itu adalah hal yang sulit dan, juga, penyebab spesifiknya.

### **2.2.6 Merancang Program Pelatihan**

Berbekal hasil analisis kebutuhan, manajer selanjutnya merancang program pelatihan secara keseluruhan. Desain berarti merencanakan keseluruhan program pelatihan termasuk tujuan pelatihan, metode penyampaian, dan evaluasi program. Sub-langkah termasuk menetapkan tujuan kinerja, membuat garis besar pelatihan rinci (semua langkah program pelatihan dari awal sampai akhir), memilih metode pengiriman program (seperti kuliah atau Web), dan memverifikasi desain program secara keseluruhan dengan manajemen. Desain harus mencakup ringkasan tentang bagaimana Anda merencanakan untuk menetapkan lingkungan pelatihan yang memotivasi peserta pelatihan Anda untuk belajar dan mentransfer apa yang mereka pelajari ke pekerjaan.

1. Menetapkan Tujuan Belajar
2. Menciptakan Lingkungan Belajar Motivasi
3. Membuat Makna Yang Berbagi
4. Membuat Keterampilan Transfer Sangat Buruk Dan Mudah
5. Memperkuat Pembelajaran
6. Memastikan Transfer Pembelajaran Ke Pekerjaan
7. Isi desain pelatihan lainnya

### **2.2.7 Mengembangkan Program**

Pengembangan program berarti benar-benar merakit / membuat materi dan materi pelatihan program. Ini berarti memilih konten yang sebenarnya dari program yang akan hadir, serta merancang / memilih metode instruksional

khusus (kuliah, kasus, berbasis web, dll.) Yang akan Anda gunakan Peralatan dan bahan pelatihan mencakup (misalnya) iPad, buku kerja, kuliah, slide PowerPoint, aktivitas berbasis web dan komputer, aktivitas kursus, sumber daya pelatih (manual, misalnya), dan materi pendukung.

### **2.2.8 Melaksanakan Program Pelatihan**

Dengan menetapkan tujuan dan program yang dirancang dan dianggarkan, Anda dapat beralih ke menerapkan program pelatihan. melakukan pelatihan, menggunakan satu atau lebih dari metode pelatihan.

#### **1. Pelatihan di tempat kerja (OJT)**

Berarti meminta seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan dengan benar-benar melakukannya.

#### **2. Pelatihan magang**

Proses di mana orang menjadi pekerja terampil, biasanya melalui kombinasi pembelajaran formal dan pelatihan kerja jangka panjang.

#### **3. Pembelajaran Informal**

Karyawan belajar dari pekerjaan yang mereka pelajari melalui cara informal, termasuk melakukan pekerjaan mereka setiap hari dengan rekan kerja mereka.

#### **4. Pelatihan Instruksi Pekerjaan**

Banyak pekerjaan (atau bagian dari pekerjaan) terdiri dari urutan langkah-langkah yang paling baik dipelajari stepby-step. Pelatihan selangkah demi selangkah disebut pelatihan instruksi kerja.

## 5. Ceramah

Cara cepat dan sederhana untuk menyajikan pengetahuan kepada kelompok besar peserta pelatihan, seperti ketika tenaga penjualan perlu mempelajari fitur produk baru.

## 6. Pembelajaran terprogram (atau instruksi terprogram)

Langkah demi langkah, metode belajar mandiri yang terdiri dari tiga bagian: 1. Menyajikan pertanyaan, fakta, atau masalah kepada pembelajar 2. Membiarkan orang tersebut merespons 3. Memberikan umpan balik tentang keakuratan jawaban, dengan instruksi tentang apa yang harus dilakukan selanjutnya.

## 7. Pelatihan Berbasis Audiovisual

Meskipun semakin digantikan oleh metode berbasis Web, teknik pelatihan berbasis audiovisual seperti DVD, film, PowerPoint, dan audiotape masih populer.<sup>52</sup> Ford Motor Company menggunakan video dalam sesi pelatihan dealernya untuk mensimulasikan masalah dan reaksi terhadap berbagai keluhan pelanggan

## 8. Pelatihan Vestibule

Dengan pelatihan vestibule, peserta belajar tentang peralatan aktual atau simulasi yang akan mereka gunakan pada pekerjaan, tetapi dilatih dari pekerjaan (mungkin di ruangan atau ruang depan terpisah). Pelatihan vestibule diperlukan ketika terlalu mahal atau berbahaya untuk melatih karyawan di tempat kerja.

#### 9. Sistem pendukung kinerja elektronik (EPSS)

Alat dan tampilan terkomputerisasi yang mengotomatisasi pelatihan, dokumentasi, dan dukungan telepon.

#### 10. Videoconferencing

Sangat populer untuk melatih karyawan yang tersebar secara geografis, dan melibatkan pengiriman program melalui sinyal audio dan video terkompresi melalui saluran broadband kabel, Internet, atau satelit.

#### 11. Pelatihan berbasis komputer

Mengacu pada metode pelatihan yang menggunakan sistem komputasi berbasis interaktif untuk meningkatkan pengetahuan atau keterampilan.

#### 12. Simulasi belajar

Berarti hal-hal yang berbeda untuk orang yang berbeda. Sebuah survei menanyakan kepada para profesional pelatihan pengalaman apa yang memenuhi syarat sebagai pengalaman belajar simulasi.

#### 13. Pembelajaran Interaktif

Pengusaha juga bergerak dari buku teks dan pembelajaran berbasis kelas ke pembelajaran interaktif.

#### 14. Pelatihan Berbasis Internet

Pelatih semakin menggunakan pembelajaran berbasis Internet untuk menyampaikan program. Ada dua cara dasar untuk menawarkan kursus online kepada karyawan. Pertama, perusahaan dapat mendorong dan / atau memfasilitasi agar karyawannya mengambil kursus online yang relevan

baik dari penawaran online (intranet) atau dari ratusan vendor pelatihan online di Web.

#### 15. Meningkatkan Produktivitas Melalui HRIS

Learning management systems (LMS) adalah perangkat lunak khusus yang mendukung pelatihan Internet dengan membantu pengusaha mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, dan dalam penjadwalan, pengiriman, penilaian, dan mengelola pelatihan online itu sendiri.

#### 16. Pembelajaran seluler (atau pembelajaran sesuai permintaan)

Berarti mengirimkan konten pembelajaran berdasarkan permintaan melalui perangkat seluler seperti ponsel, laptop, dan iPad, di mana pun dan kapan pun pembelajar memiliki waktu dan keinginan untuk mengaksesnya.

#### 17. Kelas Virtual

Pembelajaran berbasis web konvensional cenderung terbatas pada jenis pembelajaran online dengan banyak siswa yang sudah terbiasa membaca presentasi PowerPoint, berpartisipasi dalam ruang obrolan jenis pesan instan, dan mengikuti ujian online.

#### 18. Teknik Pelatihan Seumur Hidup dan Literasi

Pembelajaran seumur hidup berarti memberikan karyawan pengalaman belajar yang berkelanjutan selama masa jabatan mereka dengan perusahaan, dengan tujuan memastikan mereka memiliki kesempatan untuk mempelajari keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka dan untuk memperluas wawasan mereka.

## 19. Pelatihan Tim

Kerja tim bukanlah sesuatu yang selalu datang secara alami. Oleh karena itu, perusahaan mencurahkan berjam-jam untuk melatih karyawan baru untuk saling mendengarkan dan bekerja sama. Proses pelatihan toyotas menekankan dedikasi pada kerja tim.

### 2.3 *Knowledge*

*Knowledge* adalah aset terpenting dalam sebuah organisasi modern. Dimana perkembangan *knowledge* yang berkelanjutan menjamin peningkatan profit dan *tangible capital* dalam jangka panjang sebuah organisasi (Pasher & Ronen, 2011).

*Knowledge* merupakan sebuah *fixed pool*, kumpulan sumber yang dapat diukur dan digunakan menggunakan teknik standar manajemen (O'dell & Hubert, 2011).

Namun menurut Fernandez & Sabherwal (2010) *knowledge* mengacu pada informasi yang memungkinkan tindakan dan keputusan berjalan dengan arahan. Atau *knowledge* merupakan informasi yang dapat memudahkan sebuah tindakan .

Dalam Fernandez dan Sabherwal (2010), *knowledge* dapat dilihat sebagai *subjective* dan *objective* yang dijelaskan secara detail seperti dibawah ini:

#### a. *Subjective View of Knowledge*

##### 1. *Knowledge as state of mind*



*Knowledge* sebagai keadaan pikiran individu yang dijadikan sebagai keyakinan dalam sebuah organisasi

2. *Knowledge as practice*

Dimana sebuah *knowledge* tidak hanya berada di pikiran seorang individu saja namun alangkah lebih baik jika dipraktikkan dan tercermin dalam aktifitas-aktifitas di organisasi

b. *Objective View of Knowledge*

1. *Knowledge as objects*

Dalam perspektif ini, *knowledge* diartikan sebagai sesuatu yang bias disimpan, ditransfer dan dimanipulasi

2. *Knowledge as access to information*

*Knowledge* diartikan sebagai suatu kondisi akses sebuah informasi *condition of access to information*. Sesuatu yang dapat memungkinkan akses dan pemanfaatan informasi.

3. *Knowledge as capability*

*Knowledge* sebagai kemampuan strategi kapabilitas yang berpotensi diterapkan untuk mencapai keunggulan kompetitif

## **2.4 Knowledge Management**

*Knowledge management* adalah merupakan sebuah bidang yang dapat dengan mudah digambarkan dimana terdapat dua sisi: satu yang cenderung berfokus pada Knowledge Sharing, dan yang lainnya cenderung berfokus pada *knowledge making* (McElroy, 2011).

*Knowledge management* mengacu pada sebuah proses dimana peningkatan kinerja perusahaan dengan merancang dan mengimplementasikan alat, proses, sistem, struktur, dan budaya supaya dapat meningkatkan penciptaan, berbagi, dan penggunaan *knowledge* (Noe, 2017).

Namun menurut Dalkir (2011) *knowledge management* adalah sebagai sebuah proses penerapan pendekatan sistematis terhadap penangkapan, penataan, pengelolaan, dan diseminasi *knowledge* di seluruh organisasi agar dapat bekerja dengan lebih cepat, menggunakan kembali praktik terbaik, dan mengurangi pekerjaan ulang yang mahal dari proyek ke proyek.

#### **2.4.1 Dua Jenis *Knowledge Management***

Menurut Dalkir (2011) *knowledge management* di bagi menjadi dua jenis, yaitu :

1. *Tacit knowledge* adalah sulit untuk diartikulasikan dan sulit untuk dimasukkan ke dalam kata-kata, teks, atau gambar.
2. *Explicit knowledge* adalah mewakili konten yang telah ditangkap secara nyata dari seperti kata-kata, rekaman audio, atau gambar.

UMMN

**Table 2.1 Perbandingan Sifat *Tacit Vs Explicit Knowledge***

<b>Sifat <i>Tacit Knowledge</i></b>	<b>Sifat <i>Explicit Knowledge</i></b>
Kemampuan beradaptasi, menghadapi situasi baru dan luar biasa	Kemampuan untuk menyebarkan, bereproduksi, mengakses dan mendaftar ulang di seluruh organisasi
Keahlian, tahu, tahu-mengapa, dan peduli-mengapa	Kemampuan untuk mencapainya, untuk melatih
Mampu berkolaborasi, berbagi visi, mentransmisikan budaya	Kemampuan untuk mengatur, mensistematisasikan, untuk menerjemahkan sebuah visi ke dalam pernyataan misi, ke dalam pedoman operasional
Pelatihan dan pendampingan untuk mentransfer <i>knowledge</i> pengalaman secara langsung satu lawan satu, tatap muka	Transfer <i>knowledge</i> melalui produk, layanan, dan proses terdokumentasi

Sumber : Dalkir, 2011

#### 2.4.2 Penerapan KM Terletak Pada Empat Bidang Utama

1. *Globalization of business* Organisasi saat ini lebih multisite global, multibahasa, dan multikultural.
2. *Leaner organizations* Kami melakukan lebih banyak dan kami melakukannya lebih cepat, tapi kami juga perlu bekerja lebih cerdas seiring pekerja *knowledge* - peningkatan kecepatan dan beban kerja.
3. *Corporate amnesia* kami lebih mobile sebagai tenaga kerja, yang menciptakan masalah kontinuitas *knowledge* untuk organisasi, dan menempatkan tuntutan pembelajaran terus menerus pada pekerja

*knowledge* - kami tidak lagi berharap untuk bekerja untuk organisasi yang sama untuk keseluruhan karir kami.

4. *Technological advances* kita lebih terhubung - kemajuan teknologi informasi telah membuat konektivitas tidak hanya ada di mana-mana namun secara radikal telah mengubah harapan: kita diharapkan untuk selalu setiap saat dan waktu penyelesaian dalam merespons sekarang diukur dalam hitungan menit, bukan minggu.

## 2.5 *Knowledge Sharing*

*Knowledge sharing* adalah bentuk perilaku kewarganegaraan, menjadi tindakan sukarela yang membantu memberikan kontribusi pada keunggulan kompetitif sebuah organisasi (Casimir, Lee, & Loon, 2012).

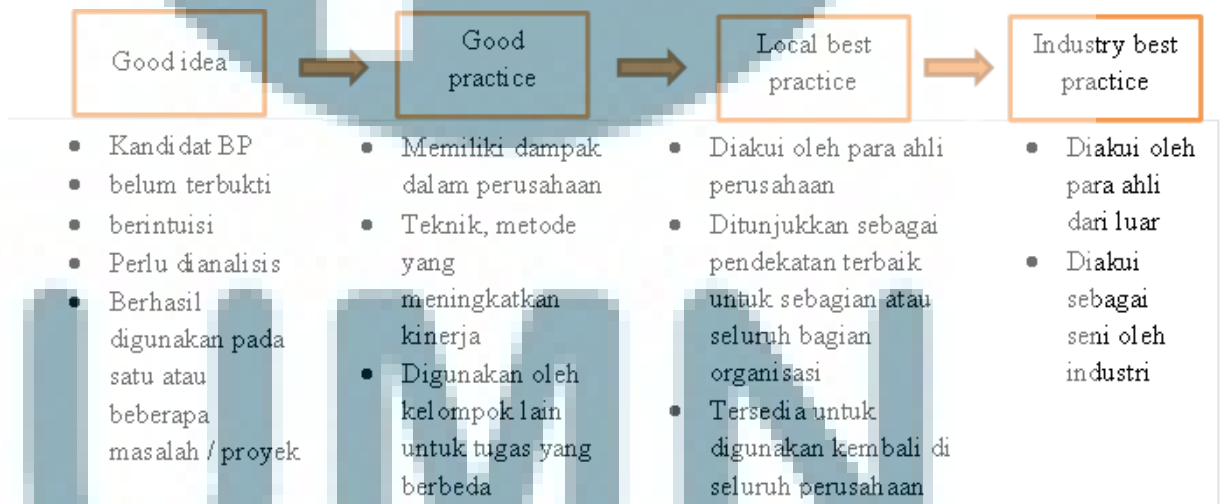
Dari perspektif pembelajaran, *knowledge sharing* dirasakan tidak hanya sebagai proses di mana *knowledge* ditransfer antar individu, tetapi juga sebagai proses pembelajaran di mana seorang individu menggunakan *knowledge* yang diperoleh untuk mengembangkan *knowledge* tertentu, yang memungkinkan individu untuk mengembangkan kemampuannya. untuk mengambil tindakan yang efektif (Senge, 1998 dalam (Wang & Wei, 2011)).

Namun Davenport (1997) dalam (Wickramasinghe & Widyaratne, 2012) mengidentifikasi *knowledge sharing* sebagai tindakan sukarela, di mana istilah *knowledge sharing* menyiratkan bahwa penyedia secara sukarela menyajikan *knowledge* dalam bentuk yang dapat digunakan oleh orang lain dan ini melibatkan beberapa tindakan sadar dari pihak penyedia yang memiliki

*knowledge* dan secara aktif berpartisipasi dalam proses berbagi meskipun tidak ada paksaan untuk melakukannya.

### 2.5.1 Knowledge sharing di Komunitas Praktik Virtual

Pembentukan identitas komunitas sangat bergantung pada *knowledge sharing*. Bahkan sesuatu yang sederhana seperti *newsletter online* atau kertas akan menyediakan tulang punggung bagi komunitas untuk berkembang. Teknologi atau saluran *knowledge sharing* yang berbeda harus selalu dilihat sebagai pelengkap dan eksklusif. Salah satu tipe penting dari *knowledge sharing* yang terjadi dalam suatu komunitas melibatkan evolusi dari angka praktik terbaik 5.7 menunjukkan bagaimana ide yang baik dapat berevolusi dan ditransfer dalam CoPs untuk akhirnya dimasukkan ke dalam memori organisasi atau repositori *knowledge*.



Sumber: *Knowledge Management in Theory and Practice*

**Gambar 2.2 Contoh Knowledge Sharing Praktik Terbaik / Pelajaran**

## 2.6 Knowledge Creation

*Knowledge creation* adalah proses imajinasi, penemuan, dan pembelajaran yang sangat manusiawi dan berantakan, tertanam dalam jaringan hubungan manusia (Jakubik, 2008).

*Knowledge creation* mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengembangkan ide dan solusi baru dan berguna mengenai berbagai aspek kegiatan organisasi, dari produk dan proses teknologi hingga praktik manajerial (Kianto dan Andreeva, 2011 dalam (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016)).

Namun, (Malmberg & Maskell, 2004 dalam Acharya & Mishra, 2016) hal ini mengacu pada cara-cara interaktif *knowledge creation* menjadi mungkin dan bagaimana hal itu dapat membuat perbedaan bagi organisasi. Temuan saat ini mendapat dukungan dari karya-karya ilmiah sebelumnya

### 2.6.1 Proses Knowledge Creation

Menurut Dalkir (2011) *knowledge creation* selalu dimulai dengan individu. Peneliti yang cemerlang memiliki wawasan yang pada akhirnya mengarah pada paten. Seorang manajer menengah memiliki intuisi tentang tren pasar yang menjadi katalis bagi konsep produk baru yang penting. Pekerja di lantai toko memanfaatkan pengalaman bertahun-tahun untuk menghasilkan inovasi proses yang menghemat jutaan dolar bagi perusahaan. Dalam masing-masing skenario ini, *knowledge* pribadi, pribadi seseorang diterjemahkan ke dalam *knowledge* organisasi publik yang berharga. membuat *knowledge* pribadi tersedia untuk orang lain di perusahaan adalah inti dari model KM ini.

Jenis proses *knowledge creation* ini berlangsung terus menerus dan terjadi di semua tingkat organisasi. Dalam banyak kasus, *knowledge creation* terjadi dengan cara yang tidak terduga atau tidak terencana. *Knowledge creation* organisasi, oleh karena itu, harus dipahami sebagai suatu proses yang secara organisasi memperkuat *knowledge* yang diciptakan oleh individu dan mengkrystalikannya sebagai bagian dari jaringan *knowledge* organisasi. *Knowledge creation* terdiri dari proses sosial antara individu di mana transformasi *knowledge* bukan hanya proses searah tetapi interaktif dan spiral.

## **2.7 Knowledge Codification**

*Knowledge codification* adalah mekanisme pembelajaran yang disengaja yang mencerminkan kapasitas perusahaan untuk menguraikan hubungan sebab-akibat *knowledge* dari berbagai sumber dan mengubah *knowledge* tersebut untuk digunakan sendiri (Zollo & Winter, 2002 dalam Lee, Tang, & Guo, 2013).

*Knowledge codification* terdiri dari kegiatan yang diperlukan untuk mengkodekan *knowledge* tacit ke dalam bentuk eksplisit, untuk menyimpan *knowledge* yang terdokumentasi, dan untuk memberikan *knowledge* terdokumentasi terkini kepada orang lain di dalam organisasi (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016).

Sementara itu *knowledge codification* juga dapat menghasilkan manfaat yang signifikan, banyak penelitian telah mengungkapkan bahwa kodifikasi juga dapat meningkatkan ketegasan dan membatasi kemampuan

organisasi untuk secara efektif menyesuaikan rutinitas dengan situasi tertentu (Oshri et al., 2005 dalam Loubna & Thomas, 2015).

### 2.7.1 *Explicit Knowledge Codification*

Menurut Dalkir (2011) *knowledge* dapat dibagi melalui proses komunikasi pribadi dan interaksi. Kami melihat di kuadran pertama, sosialisasi, dari model Nonaka dan Takeuchi KM. Ini terjadi secara alami sepanjang waktu. Meskipun proses ini sangat efektif, jarang sekali biaya-afektif. *Knowledge codification* adalah tahap berikutnya dari *knowledge* yang meluas. Dengan mengubah *knowledge* menjadi bentuk nyata dan nyata seperti dokumen, *knowledge* itu kemudian dapat dikomunikasikan secara lebih luas dan dengan biaya lebih rendah. Dokumen dapat disebarluaskan melalui intranet perusahaan dan mereka bertahan dari waktu ke waktu, yang membuatnya tersedia untuk referensi ketika diperlukan, baik oleh yang ada dan oleh staf masa depan. Tentu saja ada biaya dan kesulitan yang terkait dengan *knowledge codification*. Masalah pertama adalah kualitas, yang meliputi:

1. Accuracy (ketepatan)
2. Readability/understandability (dapat dibaca/ bisa dimengerti)
3. Accessibility (dapat diakses)
4. Currency (peredaran)
5. Authority/credibility (Otoritas / kredibilitas)

Peran penting dari *knowledge codification* adalah memungkinkan pembagian dan penggunaan apa yang diketahui secara kolektif. *Knowledge*



yang dimiliki oleh orang tertentu memungkinkan orang itu menjadi lebih efektif. *knowledge codification* eksplisit dapat dicapai melalui berbagai teknik seperti pemetaan kognitif, pohon keputusan, taksonomi *knowledge*, dan analisis tugas.

## **2.8 Knowledge Retention**

*Knowledge retention* mengacu pada kegiatan yang berkaitan dengan pengelolaan tingkat *turnover* karyawan dan terkait hilangnya *expert knowledge* (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016).

*Knowledge retention* harus diintegrasikan ke dalam bagaimana perpustakaan beroperasi dan mulai bekerja sebelum masa kerja di luar sekolah. Meskipun dipertimbangkan sebagai hal yang penting untuk keberhasilan jangka panjang, beberapa organisasi memiliki strategi *knowledge retention* formal (Liebowitz, 2009 dalam (Agarwal & Islam, 2015)).

Menurut (DeLong dan Davenport, 2003 dalam (Martins & Meyer, 2011)), masalah *knowledge retention* yang belum pernah terjadi sebelumnya diciptakan di banyak industri melalui perubahan demografi tenaga kerja seperti angkatan kerja yang menua, perekrutan yang lebih kompetitif dan perputaran yang lebih cepat pada orang yang lebih muda.

### **2.8.1 Knowledge Retention: Portofolio Pendekatan**

O'dell & Hubert (2011) menemukan bahwa organisasi praktik terbaik memanfaatkan serangkaian pendekatan KM yang dirancang untuk disesuaikan dengan masalah organisasi tertentu dan budaya unik dari masing-masing organisasi di lain untuk mempertahankan *knowledge*. Mereka cenderung

menanamkan upaya retensi *knowledge* mereka ke dalam alur kerja mereka dengan menyeimbangkan kebutuhan jangka pendek dan mendesak yang didasarkan pada pensiun yang menjulang dengan visi jangka panjang dari strategi KM mereka. Berikut adalah pendekatan paling populer yang menjangkau siklus kehidupan kerja:

1. *Communities of practice*. Komunitas adalah alat inti untuk menangkap dan mentransfer *knowledge* kritis. Para pemimpin masyarakat yang berkomitmen dan bertanggung jawab memainkan peran kunci dalam mempertahankan *knowledge*.
2. *Transfer of job-related knowledge*. Pendekatan transfer dapat menangkap *knowledge* kritis yang terkait dengan pekerjaan atau peran tertentu melalui audit, dokumen lepas tangan, pembelajaran, dan wawancara terstruktur.
3. *Mentoring and apprenticeship programs*. Di tahun-tahun biaya sebelumnya, kami melihat ada kebangkitan dalam program mentoring dan magang. Secara tradisional, program-program ini berfokus pada pengembangan kepemimpinan, perilaku, dan keterampilan. Namun, mereka juga dapat digunakan sebagai sarana mentransfer *knowledge* diam-diam dari karyawan yang lebih berpengalaman ke karyawan yang lebih junior, terutama di bidang teknis dan teknik di mana bakat sering kekurangan pasokan.
4. *Structured use of subject matter expert*. Selama bertahun-tahun, ahli materi pelajaran datang untuk memainkan kunci, jika agak ad hoc, peran dalam KM karena kemampuan mereka untuk menjawab pertanyaan, memberikan

perspektif historis, menawarkan solusi, dan sebagainya. Dalam upaya *knowledge retention*, peran mereka menjadi lebih formal dan terstruktur.

5. *Storytelling programs*. Cerita dapat menyediakan konteks untuk keberhasilan dan pelajaran yang didapat, dan setiap cerita memiliki potensi untuk mempersonalisasi suatu masalah dengan membuatnya hidup untuk audiensnya. Cerita juga merupakan cara afektif untuk menjembatani kesenjangan generasi, mengomunikasikan informasi yang tidak tepat tentang budaya organisasi, dan membantu karyawan mengembangkan rasa identitas organisasi.
6. *Partnerships with in-house training organizations*. Secara tradisional, fungsi pelatihan sepenuhnya bertanggung jawab untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka. Namun, organisasi praktik terbaik sering memiliki fungsi pelatihan dan program KM berkolaborasi dalam pendekatan *knowledge retention*.
7. *Leveraging retirees*. *Knowledge retention* tidak ditentukan dengan pensiun. Pensiunan dapat memberikan keterampilan yang diperlukan dan pengalaman pada proyek-proyek tertentu, mentor karyawan junior, dan berpartisipasi dalam kegiatan pembinaan dan pelatihan yang memungkinkan mereka untuk berbagi pengalaman mereka.

### **2.8.2 Retention Tactics**

Menurut Pasher & Ronen (2011) organisasi dapat bereksperimen dengan berbagai jenis tautan ke pekerja *knowledge* yang sebagian longgar dan lainnya yang lebih mengikat. Kami akan menyebutkan dua di sini sementara

meringkas bahwa tantangan retensi selalu ada, tidak peduli apa bentuk kontrak antara majikan dan pekerja *knowledge*.

1. *Tenture*. Sistem lama penguasaan untuk pekerjaan seumur hidup masih ada di beberapa tempat: akademisi, lembaga pemerintah, dan juga bisnis di beberapa negara. Di satu sisi, ini memungkinkan kepercayaan yang diperlukan untuk budaya *knowledge* positif. Namun, di sisi lain, ini memungkinkan karyawan untuk merana, yang membatasi fleksibilitas manajemen dalam mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik.
2. *Options*. Praktik modern dan terkenal menawarkan opsi saham pekerja menjadikan pekerja sebagai mitra, sementara secara bersamaan membenarkannya hanya menguntungkan ketika perusahaan menguntungkan. Pekerja berkali-kali tetap di dalam organisasi bukan karena dia menikmati pekerjaan tetapi karena dia tidak ingin melewatkan kesempatan untuk menggunakan opsi.

## 2.9 Job Satisfaction

*Job satisfaction* adalah sebagai perasaan emosional positif, hasil evaluasi seseorang terhadap pengalaman pekerjaannya dengan cara membandingkan antara apa yang dia harapkan dari pekerjaannya dan apa yang sebenarnya dia dapatkan dari pekerjaannya (Lo & Ramayah, 2011).

*Job satisfaction* sangat penting bagi karyawan industri jasa karena diasumsikan bahwa hanya jika karyawan puas dengan pekerjaan mereka di industri jasa, mereka dapat memuaskan pelanggan mereka (George & K.A., 2013).

Menurut (Locke, 1969 dalam (Teh & Sun, 2011)), *job satisfaction* didefinisikan sebagai "keadaan emosi yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang sebagai mencapai atau memfasilitasi pencapaian nilai pekerjaan seseorang."

### 2.9.1 Faktor yang Mempengaruhi *Job Satisfaction*

Menurut Kreitner & Kinicki (2005) komponen yang dapat mempengaruhi *job satisfaction* adalah :

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil karyawan dalam memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh karyawan dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas, dan sebaliknya.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

#### 4. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan.

#### 5. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Model menyiratkan perbedaan sifat masing-masing individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan job satisfaction seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

### 2.9.2 Respon terhadap Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2013), terdapat beberapa respon karyawan yang mengikuti ketidakpuasannya dalam bekerja, yaitu :

#### 1. *Exit*

*Exit* merupakan tindakan langsung yang dilakukan, seperti meninggalkan organisasi atau resign dan mencari posisi baru.

#### 2. *Voice*

*Voice* merupakan bentuk usaha aktif karyawan untuk memperbaiki situasi, seperti menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan supervisi, dan membentuk serikat pekerja.

#### 3. *Loyalty*

*Loyalty* merupakan respon pasif karyawan, yang tetap menunggu adanya perubahan yang dilakukan perusahaan secara optimis, seperti

membicarakan kritik eksternal kepada perusahaan, dan mempercayakan perusahaan untuk melakukan hal yang dirasa paling benar.

#### 4. *Neglect*

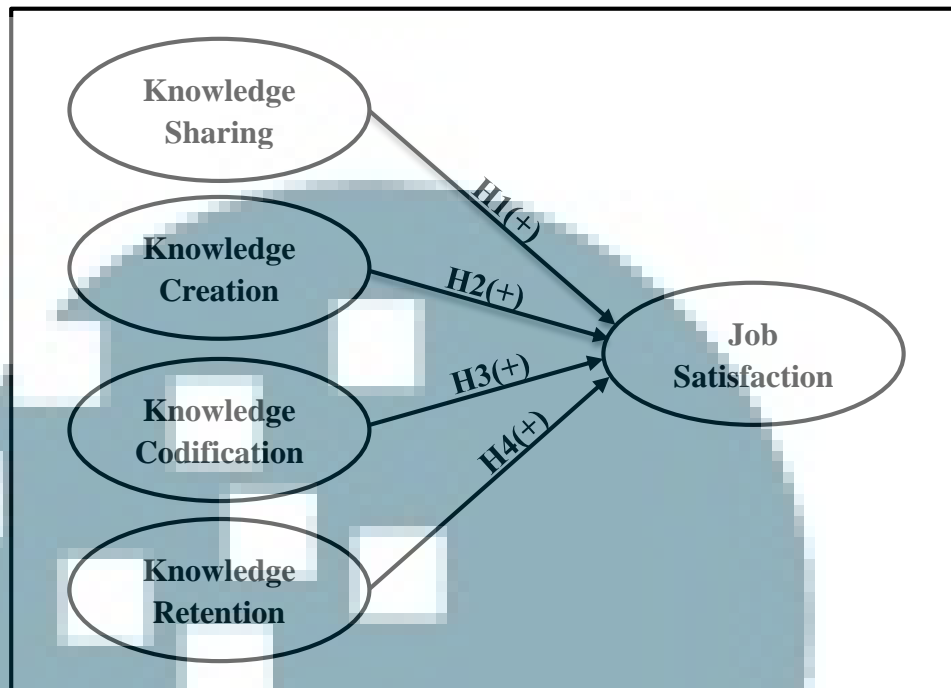
*Neglect* merupakan respon pasif karyawan yang memungkinkan keadaan semakin memburuk, seperti tidak masuk (absen) atau terlambat bekerja, tidak berusaha, dan meningkatkan tingkat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaannya.

## **2.10 Model dan Hipotesa Penelitian**

### **2.10.1 Model Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti telah modifikasi yang merujuk kepada model penelitian yang terdapat dalam jurnal dari Kianto, Vanhala, dan Heilmann (2016) yang berjudul “The impact of knowledge management on job satisfaction”.

UMMN



Sumber : Journal of Knowledge Management (2016)

**Gambar 2.3 Model Penelitian**

H1: Terdapat pengaruh positif antara *knowledge sharing* dan *job satisfaction*

H2: Terdapat pengaruh positif antara *knowledge creation* dan *job satisfaction*

H3: Terdapat pengaruh positif antara *knowledge codification* dan *job satisfaction*

H4: Terdapat pengaruh positif antara *knowledge retention* dan *job satisfaction*

## 2.11 Pengembangan Hipotesa Penelitian

### 2.11.1 Pengaruh *knowledge sharing* terhadap *job satisfaction*

Kegiatan *knowledge sharing* meliputi komunikasi informal, sesi brainstorming, pendampingan dan pembinaan (Filius et al., 2000). *Knowledge sharing* berkaitan dengan kebutuhan sosial individu yang dapat meningkatkan



*job satisfaction* (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016). Dalam Kianto, Vanhala, dan Heilmann (2016) dijelaskan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Hal ini didukung oleh penelitian lain yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Berdasarkan pada studi yang dilakukan Almahamid, Adams, & Kalaldehy (2010) menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara praktik *knowledge sharing* dan *job satisfaction* karyawan. Analisis data menunjukkan bahwa manajer manufaktur Yordania merasa bahwa perusahaan mereka menggunakan praktik berbagi pengetahuan organisasi. Secara keseluruhan, analisis data kami menyoroti pentingnya memelihara *knowledge sharing* dalam lingkungan manufaktur untuk memastikan proses pembelajaran yang berkelanjutan dan tingkat kemampuan beradaptasi yang tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan *job satisfaction* karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: Terdapat pengaruh yang positif antara *knowledge sharing* dan *job satisfaction*

### **2.11.2 Pengaruh *knowledge creation* terhadap *job satisfaction***

Proses *knowledge creation* di sisi lain memungkinkan individu untuk berpartisipasi dalam merencanakan, merancang kegiatan dan untuk memanfaatkan kreativitas mereka yang dapat meningkatkan *job satisfaction* (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016). Dalam Kianto, Vanhala, dan Heilmann (2016) dijelaskan bahwa *knowledge creation* memiliki pengaruh positif

terhadap *job satisfaction*. Hal ini didukung oleh penelitian lain yang menyatakan bahwa *knowledge creation* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Hasil analisis data yang dilakukan oleh Ra'ed Masa'deh (2016) menunjukkan bahwa *job satisfaction* juga diterapkan secara efektif. Tingkat aplikasi yang tinggi ini mencerminkan sikap positif terhadap *job satisfaction* karyawan. Hasil kami juga menunjukkan bahwa hotel bintang lima Aqaba di Yordania memberikan perhatian yang cermat terhadap dimensi yang berhubungan dengan *job satisfaction*; mereka fokus untuk puas dengan gaji dan kompensasi lainnya, keamanan kerja, dampak sosial, pengawasan, dan peluang untuk pengembangan. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H2: Terdapat pengaruh yang positif antara *knowledge creation* dan *job satisfaction*

### **2.11.3 Pengaruh *knowledge codification* terhadap *job satisfaction***

*Knowledge codification* dapat membantu orang untuk menemukan informasi dan informan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan tugas mereka secara tepat waktu dan efektif sehingga dapat meningkatkan *job satisfaction* (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016). Dalam Kianto, Vanhala, dan Heilmann (2016) dijelaskan bahwa *knowledge codification* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Hal ini didukung oleh penelitian lain yang menyatakan bahwa *knowledge codification* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Michal Pružinský & Bohuslava Mihalčová (2017) menunjukkan manajemen pengetahuan (*knowledge codification*) sebagai praktik organisasi baru, yang mendorong *job satisfaction*. Dengan demikian, manajemen pengetahuan dapat ditambahkan ke kotak alat manajer, konsultan, dan pengembang organisasi lainnya yang berusaha meningkatkan kondisi untuk kesejahteraan di tempat kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H3: Terdapat pengaruh yang positif antara *knowledge codification* dan *job satisfaction*

#### **2.11.4 Pengaruh *knowledge retention* terhadap *job satisfaction***

*Knowledge retention* dapat meningkatkan rasa pengakuan dan apresiasi terhadap karyawan, karena hal ini didasarkan pada pengenalan nilai *knowledge* ahli individu yang dapat meningkatkan *job satisfaction* (Kianto, Vanhala, & Heilmann, 2016). Dalam Kianto, Vanhala, dan Heilmann (2016) dijelaskan bahwa *knowledge retention* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Hal ini didukung oleh penelitian lain yang menyatakan bahwa *knowledge retention* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*.

Penelitian yang dilakukan oleh Michal Pružinský & Bohuslava Mihalčová (2017) menunjukkan manajemen pengetahuan (*knowledge retention*) sebagai praktik organisasi baru, yang mendorong *job satisfaction*. Dengan demikian, manajemen pengetahuan dapat ditambahkan ke kotak alat manajer, konsultan, dan pengembang organisasi lainnya yang berusaha

meningkatkan kondisi untuk kesejahteraan di tempat kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H4: Terdapat pengaruh yang positif antara *knowledge retention* dan *job satisfaction*

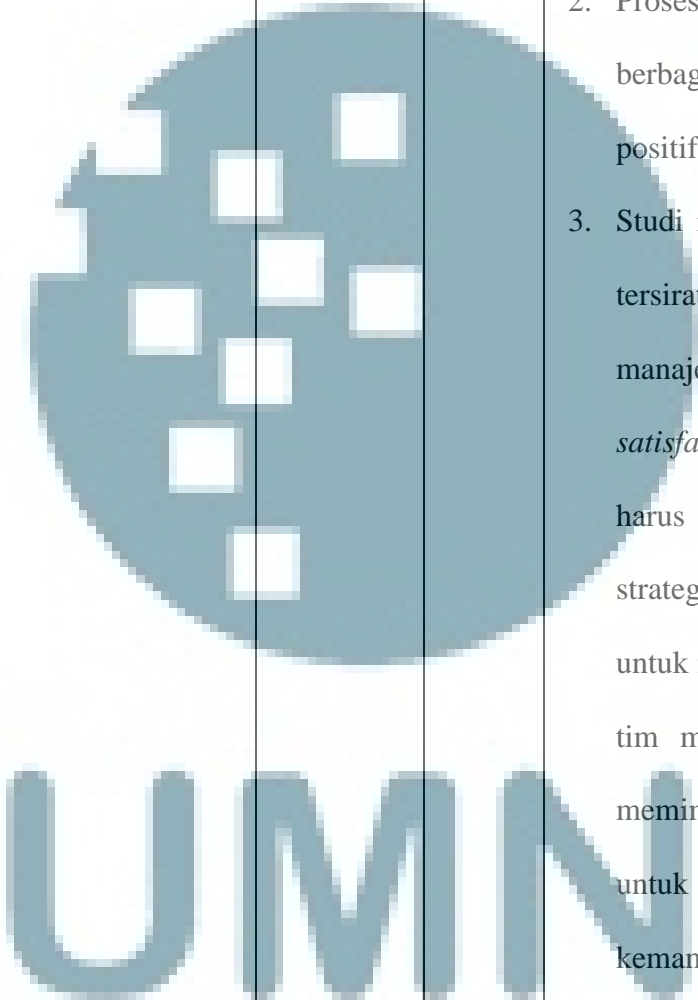


## 2.12 Tabel Penelitian Terdahulu

Table 2.2 Tabel Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Peneliti	Publikasi	Tahun	Temuan Peneliti
1	Soud Almahamid, Arthur C. Adams & Taher Kalaldehy	The Relationships among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees' Learning Commitments, Employees' Adaptability, and Employees' Job Satisfaction: An	Semantic scholar	2010	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara survei single cross sectional dan populasi penelitian ini terdiri dari seluruh perusahaan manufaktur yang terdaftar (91 perusahaan) di Amman <i>Stock Exchange</i>.</li> <li>2. Tidak ada hubungan antara <i>knowledge sharing</i> organisasi, komitmen belajar karyawan, kemampuan beradaptasi karyawan dan <i>job satisfaction</i> karyawan.</li> <li>3. Analisis data menunjukkan bahwa manajer manufaktur Yordania merasa bahwa</li> </ol>

		Empirical Investigation of the Listed Manufacturing Companies in Jordan			perusahaan mereka menggunakan praktik berbagi pengetahuan organisasi. Para manajer mengungkapkan bahwa organisasi mereka tidak memberikan imbalan uang bagi karyawan untuk meningkatkan kesediaan mereka untuk berbagi pengetahuan mereka.
2	Kamel Khoualdia & Ohoud Saleh	The impact of knowledge management on job satisfaction A study on Saudi public universities	Open access repository (SSOAR)	2015	1. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran infrastruktur manajemen pengetahuan dalam meningkatkan <i>job satisfaction</i> di Aqaba hotel bintang lima yang terletak di Yordania dengan jumlah 216 responden yang berisi 33 item.

			<p>2. Proses manajemen pengetahuan, yaitu berbagi pengetahuan, memiliki dampak positif pada <i>job satisfaction</i>.</p> <p>3. Studi ini secara empiris membuktikan efek tersirat secara teoritis dari proses manajemen pengetahuan pada <i>job satisfaction</i>. Proses manajemen pengetahuan harus menjadi bagian penting dari setiap strategi organisasi. Selain itu, ada kebutuhan untuk memfokuskan <i>job satisfaction</i> melalui tim manajemen puncak sektor ini untuk memimpin dan meningkatkan karyawan untuk bekerja dengan kreativitas, kemampuan, dan antusiasme yang lebih</p>
--	--	---	--

				besar untuk kelompok mereka dengan mencapai manajemen pengetahuan.
3	Ra'ed Masa'deh	The Role of Scientific Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction at Aqaba Five Star Hotels in Jordan	2016	<p>1. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi peran infrastruktur manajemen pengetahuan dalam meningkatkan <i>job satisfaction</i> di Aqaba hotel bintang lima yang terletak di Yordania dengan jumlah 216 responden yang berisi 33 item.</p> <p>2. Ada pengaruh yang signifikan secara statistik dari budaya organisasi (knowledge creation) terhadap <i>job satisfaction</i>.</p> <p>3. Hotel bintang lima Aqaba di Yordania memberikan perhatian yang cermat terhadap</p>



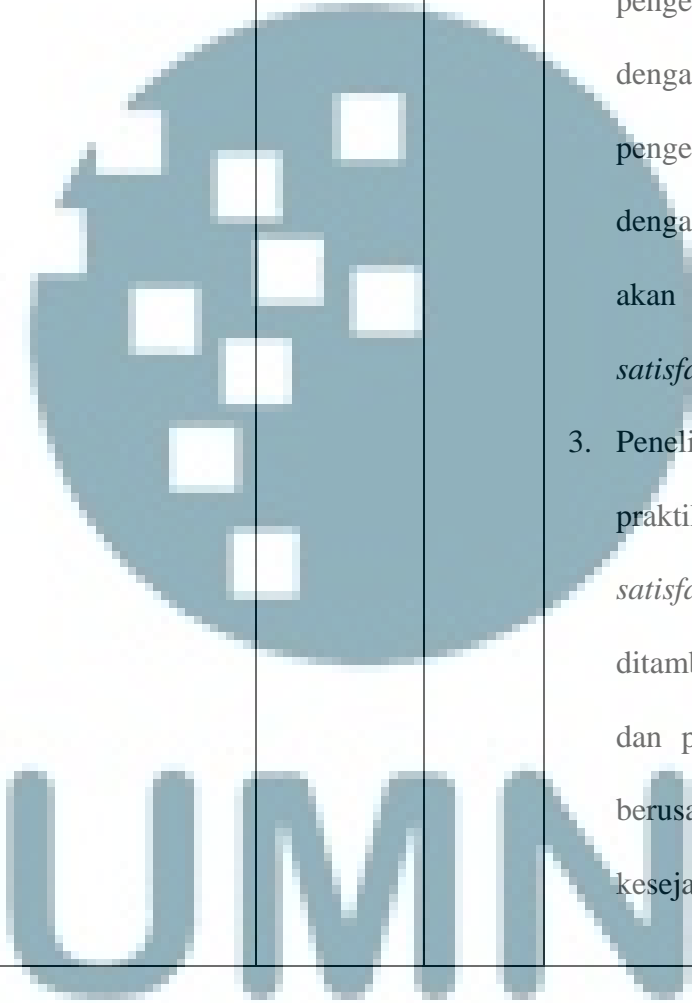
					dimensi yang berhubungan dengan <i>job satisfaction</i> dimana hasil menunjukkan ada efek positif budaya organisasi dan teknologi informasi pada <i>job satisfaction</i> .
4	Tsogtsuren Bayasgalan & Ravdansuren Chantsaldulam	The Impacts of Organizational Culture, Knowledge Management and Employee Engagement on Job Satisfaction: The Case of Supportive Service	APSTRA CT: Applied Studies in Agribusin ess and Commerc	2017	1. Data yang dikumpulkan dari pegawai sektor publik yang memahami dampak dari <i>job satisfaction</i> . Dalam penelitian, 213 peserta berpartisipasi yang bekerja di organisasi publik kota-kota Mongolia seperti Ulaanbaatar, Darkhan dan Erdenet dan distrik dekat kota Ulaanbaatar, termasuk Nalaikh, Khutul, Baganuur. 2. Manajemen pengetahuan (knowledge creation) akan memiliki dampak positif

		Officers in Mongolia			<p>untuk mendapatkan <i>job satisfaction</i>.</p> <p>3. Temuan menunjukkan bahwa semua dampak seperti budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan keterlibatan karyawan memiliki hubungan positif dengan <i>job satisfaction</i>. Ini berarti bahwa karyawan dapat lebih memperhatikan budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan keterlibatan karyawan untuk mempertahankan dan membuat karyawan mereka bahagia, karena karyawan yang lebih puas lebih produktif daripada mereka yang kurang puas.</p>
5	Michal Pružinský	Employee	Vysoká	2017	1. Data penelitian dikumpulkan dari 411

	<p>&amp; Bohuslava Mihalčová</p>	<p>Satisfaction and Knowledge Management</p>	<p>škola manažmen tu</p>	<p>karyawan di sebuah organisasi kota yang terletak di tenggara Slovakia menggunakan kuesioner berbasis Web.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Pengetahuan kodifikasi akan berhubungan secara positif dengan <i>job satisfaction</i>.</li> <li>3. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan manajemen pengetahuan sebagai praktik organisasi baru, yang mendorong <i>job satisfaction</i>. Dengan demikian, manajemen pengetahuan dapat ditambahkan ke kotak alat manajer, konsultan, dan pengembang organisasi lainnya yang berusaha meningkatkan kondisi untuk kesejahteraan di tempat kerja.</li> </ol>
--	--------------------------------------	--	----------------------------------	---

6	Michal Pružinský & Bohuslava Mihalčová	Employee Satisfaction and Knowledge Management	Vysoká škola manažmen tu	2017	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Data penelitian dikumpulkan dari 411 karyawan di sebuah organisasi kota yang terletak di tenggara Slovakia menggunakan kuesioner berbasis Web.</li> <li>2. Retensi pengetahuan akan berhubungan secara positif dengan <i>job satisfaction</i>.</li> <li>3. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan manajemen pengetahuan sebagai praktik organisasi baru, yang mendorong <i>job satisfaction</i>. Dengan demikian, manajemen pengetahuan dapat ditambahkan ke kotak alat manajer, konsultan, dan pengembang organisasi lainnya yang berusaha meningkatkan</li> </ol>
---	--	---	-----------------------------------	------	---

					kondisi untuk kesejahteraan di tempat kerja.
7	Aino Kianto, Mika Vanhala & Pia Heilmann	The impact of knowledge management on job satisfaction	Emerald group publishing limited	2016	<p>1. Data penelitian dikumpulkan dari karyawan di sebuah organisasi kotamadya yang berlokasi di Finlandia tenggara menggunakan kuesioner berbasis web dimana tanggapan diperoleh dari 824 responden yang mewakili lima sektor fungsional organisasi: Administrasi; Pelayanan Sosial dan Kesehatan; Pendidikan dan Kebudayaan; Pekerjaan, Wirausaha dan Layanan Bisnis; dan Jasa Teknis dan Lingkungan.</p> <p>2. Berbagi pengetahuan akan berhubungan positif dengan <i>job satisfaction</i>, penciptaan</p>

			<p>pengetahuan akan berhubungan positif dengan <i>job satisfaction</i>, Kodifikasi pengetahuan akan berhubungan positif dengan <i>job satisfaction</i>, retensi pengetahuan akan berhubungan positif dengan <i>job satisfaction</i>.</p> <p>3. Penelitian ini menunjukkan KM sebagai praktik organisasi baru yang <i>mendorong job satisfaction</i>. Dengan demikian, KM dapat ditambahkan ke toolbox manajer, konsultan dan pengembang organisasi lainnya yang berusaha memperbaiki kondisi kesejahteraan di tempat kerja.</p>
--	--	---	---