

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Management

Menurut Robbin dan Coutler (2007 , p. 37), manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas- aktivitas orang lain, sehingga aktivitas mereka dapat selesai dengan efektif dan efisien.

Menurut Kinicki dan Williams (2012, p. 4) manajemen adalah pencapaian tujuan dari organisasi secara efektif dan efisien, dengan mengintegrasikan pekerjaan orang- orang melalui proses perencanaan, pengorganisasian, dan mengendalikan sumber daya yang ada di dalam organisasi.

Griffin dan Ebbert (2007, p. 144), manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan, memimpin dan mengendalikan sumber daya organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan proses mengkoordinasikan aktivitas pekerjaan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya untuk mencapai tujuan dari organisasi.

2.2 Manajemen sumber daya manusia

Menurut Dessler (2013, p. 30) manajemen sumber daya manusia adalah sebuah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi

kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan.

Menurut Wayne dan Mondy (2008, p. 5), manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan individu untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Menurut Noe et al (2008, p. 4), manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan-kebijakan, praktik, dan juga sistem yang mempengaruhi sikap, perilaku, dan juga kinerja karyawan.

Robbins dan Coutler (2007) menjabarkan proses dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. *Human Resource Planning*

Suatu proses dimana manajer memastikan bahwa mereka memiliki jumlah dan orang yang tepat, pada waktu dan tempat yang tepat dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

2. *Recruitment dan Derecruitment*

Rekrutmen merupakan suatu proses untuk menempatkan, mengidentifikasi dan menarik pelamar yang memiliki kemampuan.

Derekrutmen merupakan suatu proses untuk mengurangi jumlah tenaga kerja di dalam suatu organisasi.

3. *Selection*

Seleksi merupakan proses untuk memilih pelamar yang paling sesuai untuk dapat mengisi pekerjaan tertentu.

4. *Orientation*

Orientasi merupakan proses pendidikan yang memperkenalkan kepada karyawan baru mengenai pekerjaan dan organisasi.

5. *Training*

Training merupakan aktivitas HRM yang penting, mencakup adanya perubahan keterampilan karyawan.

6. *Performance Management*

Performance Management merupakan proses untuk membuat standar kinerja, penilaian kinerja yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

7. *Compensation dan Benefit*

Compensation dan *Benefit* dapat membantu untuk menarik dan mempertahankan individu yang berkompeten untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Sistem kompensasi terbukti dapat berdampak pada kinerja yang strategis di dalam organisasi.

8. *Career Development*

Career Development merupakan suatu proses yang membawa karyawan kepada posisi/ jabatan yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab yang lebih besar, dan juga penghasilan yang lebih tinggi.

2.3 *Reward*

Reward adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbal balik dari pekerjaan karyawan itu. (Dessler, 2013)

Werther dan Davis (2004) berpendapat bahwa *reward* adalah kegiatan dimana organisasi menilai kontribusi karyawan dalam rangka untuk mendistribusikan *reward* moneter dan non moneter baik langsung dan tidak langsung, dalam kemampuan organisasi untuk membayar berdasarkan peraturan hukum.

Menurut Robert dan Kreitner (2010) Reward didefinisikan sebagai material dan psikologis dari hasil mengerjakan pekerjaan di tempat kerja.

Menurut Herman Anguinis (2012) *reward system* adalah penghargaan yang diberikan dalam bentuk kompensasi karyawan, termasuk kompensasi uang tunai (gaji pokok, biaya hidup, dan pembayaran jasa, insentif jangka panjang dan jangka pendek) serta manfaat dalam bentuk (perlindungan pendapatan, pekerjaan, dan juga tunjangan).

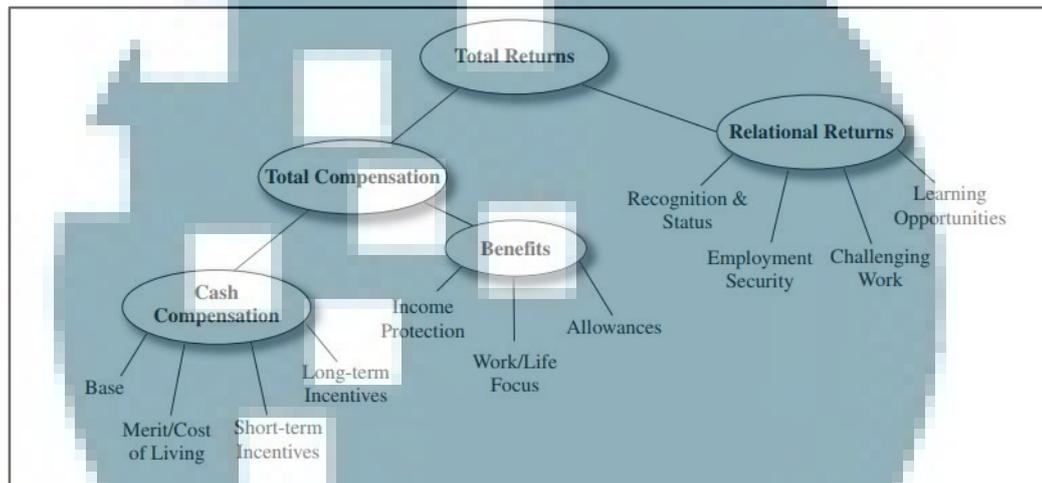
Menurut Byars dan Rue (2008) *reward* adalah sistem organisasi yang bersangkutan dengan pemilihan jenis imbalan yang akan diberikan oleh organisasi.

Milkovich dan Newman (2002) mengemukakan bahwa kompensasi mengacu pada semua wujud, dari imbalan keuangan serta jasa dan manfaat terukur yang karyawan terima sebagai bagian dari satu hubungan ketenagakerjaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah bentuk imbalan dan kompensasi yang diberikan organisasi kepada karyawan dalam bentuk material dan psikologis atas kontribusi dari hasil mengerjakan pekerjaan di tempat kerja.

2.3.1 Total Reward

Menurut Milkovich dan Newman (2002) karyawan yang bekerja akan mendapatkan pengembalian berupa *reward* dari organisasi. Dikategorikan menjadi 2 yaitu total kompensasi dan pengembalian relasional.



Sumber : Milkovich dan Newman (2002)

Gambar 2.1 Total Returns for work

Pengembalian relasional (peluang pengembangan, status, peluang untuk memiliki pekerjaan yang menantang, dan sebagainya) adalah keuntungan psikologis yang dipercaya orang-orang akan mereka terima di tempat kerja.

Total kompensasi termasuk pembayaran yang diterima langsung sebagai uang tunai (misalnya, dasar, kelayakan, insentif, penyesuaian biaya hidup) dan secara tidak langsung sebagai manfaat (misalnya, pensiun, asuransi kesehatan, program untuk membantu menyeimbangkan pekerjaan dan tuntutan hidup, dan sebagainya). Program untuk memberikan kompensasi kepada orang-orang dapat dirancang dalam berbagai cara, dan satu perusahaan biasanya menggunakan lebih

dari satu cara. Baik pengembalian relasional dan kompensasi total dapat dirancang untuk membantu organisasi menjadi sukses. (Milkovich *et al.*, 2002)

2.3.2 Jenis- jenis *Reward*

Terdapat beberapa bentuk reward yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada pekerja. Menurut Gary Dessler dalam Gaol (2014: 315) reward dapat dibagi menjadi dua yaitu :

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) yaitu reward yang langsung dirasakan oleh penerimanya, seperti gaji, upah dan insentif.
 - a. Gaji adalah balas jasa yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan dari perusahaan.
 - b. Upah adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang dihasilkan. Dapat diberikan kepada karyawan secara mingguan, atau bulanan. Upah pada umumnya dibayarkan setelah pekerja menyelesaikan pekerjaannya.
 - c. Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasi kerja pegawai di atas standar tertentu. Insentif memiliki kaitan langsung dengan motivasi. Insentif diberikan untuk dapat mendorong kinerja dari karyawan. Menurut Herman Anguinis (2013:271) Terdapat dua jenis dalam sistem pemberian insentif berdasarkan :

1. Insentif individu, yang merupakan bentuk pembayaran yang didasarkan pada *output* yang dihasilkan oleh individu dalam bekerja, terdiri dari :

- *Piece rate* : sistem pembayaran berdasarkan pada jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan dalam ukuran waktu tertentu.
- *Sales commission* : suatu program kompensasi berupa insentif yang didasarkan pada presentase unit dan nilai penjualan.
- *Skill based pay* : suatu sistem yang memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan keahlian yang dimiliki oleh para karyawan dibandingkan dengan tingkat kinerja atau senioritas.
- *Competency based pay* : suatu sistem yang memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan jenis dan tingkat keterampilan yang diperoleh ditempat kerja.

2. Insentif dalam *team*: pembayaran yang diberikan untuk karyawan didasarkan pada jumlah unit produk atau jasa yang dihasilkan, terdiri dari :

- *Group incentive* : jenis insentif yang pemberiannya kepada karyawan yang didasarkan pada standar dari masing- masing kelompok.
- *Team sales commission* : jenis insentif yang didasarkan pada jumlah penjualan dalam satu team.

- *Competency based pay* : suatu sistem yang memberikan imbalan kepada karyawan berdasarkan tingkat keterampilan dan kompetensi yang dimiliki di dalam satu kelompok.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) adalah bentuk *reward* yang tidak langsung dirasakan oleh karyawan, yakni benefit dan service (tunjangan pelayanan). *Benefit* dan *service* adalah kompensasi tambahan (*financial* atau *non financial*) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan. *Reward* tidak langsung diberikan dalam bentuk *financial benefits* atau tunjangan pelengkap, seperti asuransi, tunjangan pensiun, dana kesehatan, dan kesempatan cuti. Tunjangan (*benefit*) adalah sebuah penghargaan yang secara tidak langsung diberikan. Dengan kompensasi tidak langsung, karyawan menerima nilai nyata dari penghargaan tanpa menerima uang tunai yang sebenarnya. Program tunjangan karyawan dapat dibagi menjadi tiga kategori, yaitu :
- a. Tunjangan yang menghasilkan penghasilan (*income*) serta memberikan peningkatan rasa aman bagi kalangan karyawan dengan membayar pengeluaran ekstra atau luar biasa yang dialami karyawan secara tidak terduga. Program tunjangan yang termasuk dalam kategori ini adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, uang pensiun serta asuransi selama bekerja atau asuransi ketenagakerjaan.
 - b. Program tunjangan yang dapat dipandang sebagai kesempatan bagi karyawan. Hal ini meliputi dari pembayaran liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil bagi karyawan perempuan.

- c. Tunjangan yang diberikan untuk menjamin kenyamanan karyawan selama bekerja di perusahaan. yang termasuk dalam tunjangan ini adalah tersedianya kendaraan kantor, ruang kantor yang nyaman bagi karyawan.

Menurut Byars dan Rue (2008) *reward* dapat dikategorikan menjadi 2 (dua) jenis yaitu :

1. *Extrinsic Reward*

Merupakan *reward* yang dapat dikontrol dan didistribusikan secara langsung oleh organisasi dan merupakan *reward* yang berwujud misalnya kompensasi.

2. *Intrinsic Reward*

Merupakan bentuk penghargaan yang bersifat internal atau dirasakan secara individu yang biasanya diperoleh dan dilibatkannya individu tersebut pada suatu aktivitas atau tugas tertentu, misalnya perasaan puas.

Nickels, et al (2007), menjabarkan dua jenis *reward*, yaitu :

1. *Extrinsic Reward* adalah bentuk penghargaan yang diberikan atas dasar pengakuan mengenai suatu pekerjaan.

2. *Intrinsic Reward* adalah penghargaan dalam bentuk kepuasan pribadi yang dirasakan seseorang ketika menampilkan kinerja terbaiknya dan mampu untuk menyelesaikan tujuan yang ingin dicapai.

Robert Kreitner dan Kinick (2010) menjabarkan *reward* menjadi 2 (dua) jenis yaitu :

1. *Extrinsic Reward* yaitu jenis penghargaan yang berupa keuangan, material, atau penghargaan sosial dari lingkungan sekitar.
2. *Intrinsic Reward* yaitu penghargaan yang berupa kepuasan, prestasi, dan penghargaan psikis dari dalam diri sendiri.

2.3.3 *Extrinsic Reward*

Penghargaan *extrinsic* mencakup penghargaan yang bersifat finansial, promosi, dan imbalan antar pribadi atau rasa hormat. Penghargaan *extrinsic* diberikan untuk memuaskan kebutuhan dasar (basic needs), keamanan, kebutuhan sosial, dan kebutuhan untuk mendapat pengakuan. (Gibson et al., 2013). Sifat penghargaan ekstrinsik adalah *tangible* atau dapat dirasakan secara fisik. Bentuk penghargaan ekstrinsik anatar lain:

- a. Insentif. Bentuk pemberian uang diluar gaji yang diberikan oleh perusahaan sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi pegawai terhadap organisasi.
- b. Bonus. Bentuk imbalan yang berupa sejumlah uang yang ditambahkan ke gaji pegawai yang mampu bekerja melampaui harapan. Dilakukan secara bervariasi tergantung dengan ketentuan, misalnya bonus tahunan.
- c. Penghargaan secara formal. Bentuk penghargaan yang dapat berupa gelar, sertifikat, atau medali yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi.
- d. Promosi Jabatan. Promosi yaitu apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dengan tanggung jawab yang lebih besar dari yang sebelumnya. Promosi sebagai bentuk penghargaan atas

keberhasilan seseorang dalam mencapai prestasi yang tinggi sekaligus pengakuan atas kemampuan dan potensi.

2.3.4 *Intrinsic Reward*

Penghargaan intrinsik adalah sesuatu yang dirasakan langsung oleh seseorang ketika dirinya melakukan sesuatu, dapat berupa kepuasan dalam melakukan sesuatu, perasaan lega karena telah menuntaskan sesuatu serta adanya peningkatan kepercayaan diri dan sebagainya. Sumber penghargaan intrinsik ini berasal dari individu itu sendiri. Menurut Gibson et al., (1991) Imbalan intrinsik antara lain mencakup:

- a. Pencapaian Prestasi. Imbalan yang ditata tersendiri yang diperoleh jika seseorang mencapai suatu tujuan yang menantang. tujuan yang menantang akan menghasilkan tingkat prestasi individual yang lebih tinggi.
- b. Otonomi. Banyak orang menginginkan pekerjaan yang memberikan mereka hak istimewa untuk membuat keputusan dan bekerja. Rasa otonomi dapat berasal dari kebebasan. melakukan apa yang terbaik menurut karyawan yang bersangkutan dalam situasi yang khusus.
- c. Pertumbuhan Pribadi. Pertumbuhan pribadi setiap individu adalah suatu pengalaman yang penting. Seseorang yang sedang mengalami pertumbuhan merasakan perkembangan. Dengan mengembangkan kesanggupan, seseorang mampu memaksimalkan potensi keahlian yang dimiliki.

2.3.5 Tujuan *Reward*

Menurut Hasibuan (2012) memberikan beberapa tujuan dari *reward* :

1. Ikatan Kerjasama. Dengan pemberian *reward*, maka akan terjalin ikatan kerjasama formal antar perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik, dan perusahaan wajib memberikan *reward* sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.
2. Kepuasan kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan- kebutuhan fisik, status sosial, sehingga memperoleh kepuasan kerja.
3. Pengadaan efektif. Jika program *reward* ditetapkan dengan baik, dan sesuai, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan juga akan lebih mudah.
4. Motivasi. Pemberian *reward* dapat dimaksudkan sebagai bentuk motivasi agar karyawan dapat memiliki kinerja yang baik.
5. Stabilitas karyawan. Pemberian *reward* yang adil dan sesuai maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan mentaati peraturan- peraturan yang berlaku.

2.4 Komitmen Organisasi

Menurut Robert dan Kinicki (2010) komitmen organisasi adalah cerminan dimana seorang karyawan dalam mengenali organisasi dan terikat kepada tujuan-tujuannya.

Menurut Mowday (2014) komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi dapat mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Mayer dan Allen (1996) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka.

Menurut Robbin dan Judge (2007) komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana karyawan memihak terhadap tujuan- tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk dapat mempertahankan keanggotannya dalam organisasi tersebut.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan kuat mengenai tujuan dan nilai- nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya tujuan organisasi, menunjukkan loyalitas kepada organisasi.

2.4.1 Bentuk Komitmen

Menurut Mayer, Allen dan Smith (1996) terdapat tiga aspek dalam komitmen:

a. *Affective Commitment*

Affective commitment yaitu suatu komitmen yang mengacu pada identifikasi mengenai keterlibatan, dan keterikatan emosional seseorang terhadap organisasi, dengan demikian, karyawan dengan *affective*

commitment yang kuat akan tetap pada organisasi tempat mereka bekerja.
(Meyer, 1996)

- b. *Continuance Commitment* yaitu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Komitmen ini terbentuk atas dasar keuntungan dan kerugian yang didapatkan oleh karyawan, sehingga menjadi pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila menetap di organisasi.
- c. *Normative commitment* yaitu komitmen yang didasarkan pada norma yang ada di dalam diri karyawan, yang berisi keyakinan individu mengenai tanggung jawab terhadap organisasi.

2.4.2 *Affective Commitment*

Mowday (2014) mendefinisikan *affective commitment* adalah suatu hubungan yang kuat antara individu dengan organisasi, diidentifikasi dengan keterlibatan dan keikutsertaan individu dalam kegiatan di dalam organisasi.

Meyer (1996) mengemukakan bahwa *Affective commitment* memiliki hubungan terkait dengan pengalaman dalam bekerja dan karakteristik dimana organisasi dapat membuat karyawan merasa nyaman secara psikologis, contohnya perlakuan yang adil, manajer yang mampu untuk memberikan semangat bekerja kepada karyawan.

Bruce (2012) mendefinisikan *affective commitment* yaitu mengacu pada perasaan memiliki, terikat kepada organisasi dan telah memiliki hubungan dengan karakteristik pribadi serta keikutsertaan individu terhadap tujuan dan nilai

organisasi berdasarkan ikatan psikologis antara individu tersebut terhadap organisasi.

Gallie (2013) mengatakan bahwa dengan membangun *affective commitment* yang tinggi dari karyawannya, maka perusahaan akan mendapatkan manfaat positif dalam hal loyalitas, serta karyawan yang bersedia untuk memberikan usaha yang lebih untuk organisasi.

Berdasarkan uraian dan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *affective commitment* yaitu salah satu komponen dalam komitmen organisasi yang berkaitan dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan dalam seluruh aktivitas, tujuan, dan nilai organisasi. *Affective Commitment* merupakan bentuk kesadaran bahwa anggota organisasi memiliki tujuan dan nilai yang sama dan selaras dengan organisasi tempat mereka bekerja. *Affective Commitment* memiliki dampak dan manfaat dalam hal loyalitas karyawan terhadap organisasi.

2.4.3 Faktor- faktor *Affective Commitment* :

Meyer *et al* (2011) mengemukakan bahwa *affective commitment* terhadap organisasi dipengaruhi oleh 4 kategori :

1. Karakteristik pribadi

Meliputi gender, usia, masa jabatan dalam organisasi, status pernikahan, pendidikan, kinerja, kebutuhan akan prestasi, persepsi individu akan kompetensinya.

2. Karakteristik organisasi

Meliputi besarnya organisasi, kebijakan organisasi yang adil, cara dan sistem menyampaikan kebijakan organisasi kepada individu, nilai dan tujuan organisasi.

3. Pengalaman kerja

Meliputi lingkup pekerjaan, yang terdiri dari tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, variasi kemampuan yang digunakan oleh individu, peran individu di dalam organisasi, dan hubungan dengan atasan.

2.4.4 Aspek- aspek *Affective Commitment*

Mayer *et al* (2011) menjelaskan tiga aspek yang menggambarkan adanya *affective commitment* :

1. Keterikatan emosional

Merupakan perasaan kuat individu terhadap organisasi sehingga melekat secara emosional terhadap organisasi. Individu memiliki rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi. Karena adanya keterikatan, maka individu memiliki alasan untuk tetap bertahan di organisasi.

2. Identifikasi

Merupakan suatu keyakinan dan penerimaan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai di dalam organisasi. Keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi, dilihat dari beberapa sikap antara lain adanya kesamaan tujuan dan nilai yang dimiliki individu dan organisasi, perasaan individu yang didukung dengan kebijakan yang

selaras dengan kinerja, perasaan bangga menjadi bagian di dalam organisasi.

3. Partisipasi

Merupakan keinginan individu untuk terlibat secara sungguh- sungguh di dalam kepentingan organisasi. keinginan individu untuk terlibat dapat terlihat dari penerimaan individu untuk dapat menerima dan melaksanakan berbagai tugas dan kewajiban yang diberikan. Individu akan berusaha memberikan kinerja yang terbaik bagi organisasi. Individu juga akan berseedia untuk mau melaksanakan pekerjaan meskipun diluar tugas dan kewajiban utamanya apabila bantuannya diperlukan di dalam organisasi.

2.5 *Knowledge Management*

Menurut Davenport dan Prusak (2000) *knowledge management* merupakan percampuran antara pengalaman terstruktur, nilai- nilai dan informasi kontekstual dan wawasan yang memberikan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan mengkorporasi pengalaman- pengalaman dan evaluasi- evaluasi baru.

Menurut Nonaka (1995) *knowledge management* adalah suatu proses pendekatan sistematis untuk menangkap, menstruktur, mengelola, dan menyebarkan pengetahuan di organisasi agar dapat bekerja dengan lebih efektif dan efisien.

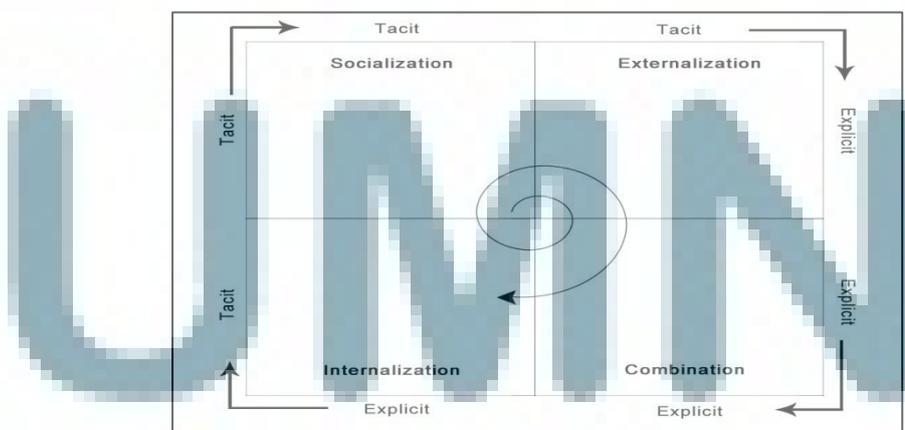
Knowledge management adalah keahlian, pengetahuan, dan keahlian yang menyediakan kemampuan, memungkinkan kinerja yang lebih baik, mendorong maju dan inovasi dan meningkatkan nilai pelanggan. (Gloet & Terziovski, 2004)

Menurut Turban dan Volonino (2009) *knowledge management* adalah sebuah proses dalam mengidentifikasi, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mentransfer informasi penting dan keahlian yang merupakan bagian dari *knowledge* perusahaan atau organisasi.

Dari uraian dan penjelasan diatas, dapat disimpulkan jika *knowledge management* adalah proses untuk mengidentifikasi, mengelola, dan penyebaran pengetahuan, keahlian, dan informasi di dalam organisasi, untuk mendorong inovasi dan mencapai tujuan perusahaan.

2.5.1 *Knowledge Management Cycle*

Nonaka dan Takeuchi (1995) mengemukakan suatu model yang disebut SECI didalam *Knowledge Management Cycle*:



Sumber : Nonaka dan Takeuchi (1995)

Gambar 2.2 SECI Model

- a. *Socialization* : *Transfer knowledge* dari satu individu ke individu lainnya dalam bentuk tacit knowledge. *Socialization* muncul dari aktivitas “berbagi dan menciptakan pengetahuan tacit melalui pengalaman langsung”.
- b. *Externalization* : Transformasi *knowledge* dari bentuk *Tacit* ke bentuk *Explicit*. Dengan *externalization*, pengetahuan *tacit* yang ada dalam diri individu dikeluarkan dan diformulasikan ke dalam media lain yang dapat dengan mudah dipelajari oleh individu lain.
- c. *Combination* : Mengorganisasi kumpulan *Explicit knowledge* ke dalam satu bentuk media yang lebih sistematis, melalui proses penambahan *knowledge* baru, kombinasi dan kategorisasi pengetahuan yang telah terkumpul.
- d. *Internalization* : Transformasi *knowledge* dari bentuk *Explicit* ke bentuk *Tacit*. Contohnya dengan proses belajar yang kemudian diikuti dengan ‘*learning by doing*’ yang akan membentuk pengetahuan baru dalam diri individu.

2.5.2 Knowledge Context “Ba Concept”

Knowledge membutuhkan konteks untuk diciptakan sebagai spesifik konteks. Konteks mendefinisikan peserta atau sifat partisipan. Nonaka (2002) mengemukakan “*Ba Concept*” yang merupakan sebuah tempat yang menawarkan konteks yang dirasakan bersama. Konteks ini juga merupakan sosial, budaya dan juga sejarah, yang memberikan dasar terhadap satu penafsiran informasi, hingga penciptaan makna, juga hingga terjadinya *knowledge*.

“Ba” merupakan ruang interaksi yang memasukkan bahasa dan komunikasi. *Knowledge* diciptakan melalui interaksi di antara individu atau antara individu dengan lingkungannya. *Ba* adalah konteks yang dirasakan dalam berinteraksi satu sama lain, dan melalui beberapa interaksi, dan yang berpartisipasi dalam *Ba* dan konteks itu sendiri terlibat melalui kepentingannya sendiri dalam penciptaan *knowledge*. (Nonaka et. al., 2000, p.22; Nonaka & Toyama, 2003; Branback, 2004).

2.5.3 4 Karakteristik BA

Nonaka et al., ((1998) mengemukakan 4 karakteristik *BA* yaitu *originating ba*, *Dialoguing ba*, *Systemizing ba/ cybering*, dan *Exercising ba*.



Sumber : Nonaka (1998)

Gambar 2.3 BA Concept

- *Originating ba*, adalah pada tingkat individu dan tingkat kolektif pada berikutnya adalah media yang digunakan dalam interaksi, yang dapat berupa tatap muka atau secara virtual. *Originating ba* adalah dalam

bentuk tatap muka atau secara individual, sebuah konteks untuk *socialization*, yang berarti bentuk-bentuk dasar konversi *knowledge* di antara individu

- *Dialoguing ba* dalam bentuk kolektif dan tatap muka, dimana *knowledge* dirasakan bersama (dibagikan) dan dikonversikan ke dalam konsep dan terminologi umum. Keuntungan *dialoguing ba* dari partisipasi individual dengan kombinasi yang benar dari kapabilitas dan *knowledge* yang spesifik dikoordinasikan dalam cara tertentu.
- *Systemizing ba/ cybering* sifatnya kolektif dan virtual. Sekali lagi, teknologi informasi dan komunikasi efektif dalam mentransmisikan *knowledge*, sebagai contoh *mailing list*, *new groups*, atau *net meetings*.
- *Exercising ba* adalah individual dan virtual, mengizinkan untuk *internalization knowledge* baru melalui manual, direktori dan jurnal profesional.

2.6 Perbedaan *Knowledge Sharing* dan *Knowledge Transfer*

2.6.1 *Knowledge Sharing*

Menurut West (2008) *Knowledge Sharing* merupakan proses dimana individu secara kolektif dan iteratif memperbaiki dan mengembangkan pengetahuan yang berupa sebuah pemikiran, gagasan, atau saran sesuai dengan petunjuk dari pengalaman individu.

Menurut Jacobson (2012) *Knowledge Sharing* didefinisikan sebagai sebuah pertukaran pengetahuan antar dua individu; satu orang yang

mengkomunikasikan pengetahuan, sedangkan seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut.

Dari uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* adalah proses pertukaran pengetahuan antar individu yang mengkomunikasikan pengetahuan, serta memperbaiki pengetahuan dan menasimilasi pengetahuan tersebut.

2.6.2 *Knowledge Transfer*

Menurut Argote *et al* (2011) *knowledge transfer* yaitu suatu proses berbagi pengetahuan yang terdiri dari membawa atau menyumbangkan pengetahuan dan mendapatkan atau mengumpulkan pengetahuan dari satu individu ke individu yang lain, dan juga individu kepada organisasi.

Menurut Guerteen (2012) *knowledge transfer* adalah suatu konsep yang menggambarkan proses interaksi antar individu, dalam bentuk komunikasi yang bertujuan untuk peningkatan dan pengembangan diri anggota di dalam organisasi.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), *knowledge transfer* merupakan suatu proses untuk menyebarkan pengetahuan dan modal intelektual di seluruh organisasi, dan merupakan proses penting untuk kemajuan organisasi.

Menurut Cabrera dan Cabrera (2002) *knowledge transfer* merupakan bagian dari kesediaan individu untuk membagikan pengetahuan yang mereka miliki sehingga dapat berpindah dari tingkat kelompok ke organisasi.

Dari uraian dan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *knowledge transfer* merupakan suatu proses yang merupakan bagian dari

kesediaan individu untuk membagikan, menyebarkan, menukarkan informasi dan pengetahuan melalui proses interaksi dan komunikasi sehingga dapat berpindah dari tingkat kelompok ke organisasi, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi.

2.6.3 Tipe *Knowledge*

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) terdapat 2 jenis *knowledge*:

1. *Tacit Knowledge*

Merupakan pengetahuan yang terdapat di dalam pikiran sesuai dengan pemahaman, keahlian dan pengalaman, yang berakar dalam tindakan seperti nilai, wawasan, emosi, dan intuisi subjektif, tacit knowledge bersifat pribadi dan sulit di formalisasikan

2. *Explicit knowledge*

Merupakan pengetahuan yang mengacu pada pengetahuan yang dapat ditransmisikan ke dalam bahasa formal dan lebih sistematis, seperti dalam bentuk *paper*, buku, artikel, dokumen data dll.

2.6.4 Bentuk Penyampaian *Knowledge Transfer*

Menurut Setiarso (2010) terdapat 5 (lima) jenis kegiatan dalam rangka berbagi pengetahuan :

3. Dalam suatu kelompok untuk pekerjaan rutin yang serupa dan terus-menerus.
4. Antara dua atau lebih kelompok berbeda tetapi melakukan pekerjaan yang hampir sama

5. Antara dua atau lebih kelompok, tetapi dibagi bersama adalah pengetahuan tentang pekerjaan non- rutin.
6. Antar organisasi dalam rangka kelangsungan hidup bersama
7. Dari luar kelompok, ketika menghadapi persoalan yang belum pernah dijumpai sebelumnya.

2.6.5 Manfaat *Knowledge Transfer*

Menurut Lim et al (2013) terdapat keuntungan dari adanya penerapan *knowledge transfer* antara lain :

1. Dapat meningkatkan produktivitas pekerja. Organisasi yang mampu untuk melakukan pengelolaan untuk berbagi pengetahuan dapat mendorong produktivitas karyawannya. Karyawan mendapatkan skill, pengetahuan, dan informasi baru, sehingga dapat diimplementasikan dalam pekerjaannya.
2. Mengubah keragaman menjadi kreativitas. Saling berbagi pengetahuan antar individu di dalam organisasi dapat memperkaya ilmu pengetahuan satu sama lain. Dari ilmu pengetahuan, maka dapat menjadi penciptaan ide dan kreativitas yang baru, bermanfaat bagi organisasi.
3. Meningkatkan efektivitas organisasi. Organisasi berusaha untuk dapat mendorong adanya pengelolaan pengetahuan, hal ini diupayakan agar karyawan dapat saling berbagi dan menerima pengetahuan, sehingga diharapkan karyawan dapat memiliki kinerja yang semakin baik dan berdampak pada kinerja organisasi yang lebih efektif.

2.7 Hubungan Antar Variabel

2.7.1 *Extrinsic Reward* dengan *Affective commitment*

Sistem *reward* dapat digunakan untuk memotivasi perilaku karyawan sesuai dengan keinginan, yaitu dengan menggunakan jenis ekstrinsik dan *intrinsic*. *Extrinsic reward* merupakan penghargaan yang berupa keuangan, material, atau penghargaan sosial dari lingkungan sekitar. Penelitian menunjukkan bahwa *extrinsic reward* merupakan faktor penentu yang lebih kuat di dalam terbentuknya *Affective Commitment* (Angle & Perry, 2012) Melalui *extrinsic reward*, karyawan akan merasa dihargai dan secara memadai oleh organisasi, sehingga karyawan akan mengembangkan komitmen yang kuat terhadap organisasi (Peres, Cruz, & Vaquero, 2011). Penelitian menunjukkan bahwa dengan diberikannya *extrinsic reward* (finansial dan non-finansial), karyawan merasa berkewajiban untuk membalas atas kebutuhan finansial dan personal yang sudah dipenuhi oleh organisasi (Zajac, 1990)

H1 : *Extrinsic Reward* memiliki pengaruh positif terhadap *Affective Commitment*.

2.7.2 *Intrinsic Reward* dengan *Affective Commitment*

Organisasi menggunakan *intrinsic reward* untuk dapat mendukung pengembangan komitmen dari karyawannya (Handy & Katz, 1998). Melalui *intrinsic reward* karyawan menjadi terdorong untuk dapat memperbaiki diri dan menghasilkan pengembangan kemampuan belajar untuk dapat mendukung organisasi (Meyer, 1996). Faktor- faktor *intrinsic reward* seperti kebutuhan akan prestasi, afiliasi, otonomi, minat dalam pekerjaan, tantangan

dalam bekerja, kesempatan untuk dapat mengekspresikan diri, serta pengelolaan tanggung jawab dalam bekerja memiliki pengaruh yang positif terhadap affective commitment (Angle & Perry, 2012). Ketika organisasi mampu memenuhi intrinsic reward yang dibutuhkan oleh karyawan, maka tingkat komitmen afektif akan berkembang, sebagaimana hasil dari pengalaman mengenai kebutuhan yang sesuai dengan nilai yang ingin dicapai (Meyer, 1996).

H2 : *Intrinsic Reward* memiliki pengaruh positif terhadap *Affective Commitment*.

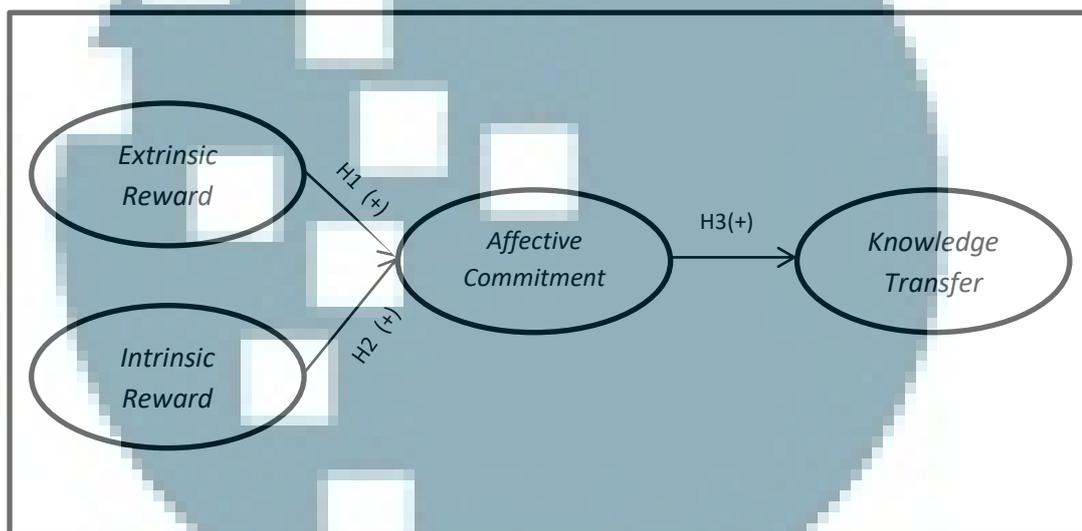
2.7.3 *Affective Commitment* dengan *Knowledge Transfer*

Transfer pengetahuan merupakan suatu proses dimana individu saling menukar pengetahuan *eksplisit* dan *implisit* mereka. Transfer pengetahuan memiliki potensi untuk dapat meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan efektivitas untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi. (R., Tesluk, Locke, & Bartol, 2012). Namun, transfer pengetahuan membutuhkan kemauan dari individu untuk dapat melakukannya (Empson, 2001; Flood et al, 2012). Untuk dapat mencapai kemauan dalam transfer pengetahuan, individu perlu merasa berkomitmen terhadap organisasi serta tujuannya. Individu yang berkomitmen terhadap organisasi cenderung bersedia untuk membagi pengetahuannya. Komitmen afektif secara substansial dapat mempengaruhi kemauan karyawan untuk mentransfer pengetahuan mereka (Cremmer & Cremer, 2013). Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung bertahan karena rasa memiliki di perusahaan (identitas kolektif),

memiliki motivasi tinggi, sehingga lebih bersedia membagi pengetahuan mereka di dalam organisasi, dan mengarah kepada rasa tujuan bersama (Raza et al, 2012).

H3 : *Affective Commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *Knowledge Transfer*.

2.8 Metode Penelitian



Gambar 2.4 Model Penelitian

Sumber : *The Mediating Role of Affective Commitment in The Rewards–Knowledge Transfer Relation*, 2015

2.9 Hipotesa Penelitian

H1 : *Extrinsic Reward* memiliki pengaruh positif terhadap *Affective Commitment*.

H2 : *Intrinsic Reward* memiliki pengaruh positif terhadap *Affective Commitment*.

H3 : *Affective Commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *Knowledge Transfer*.

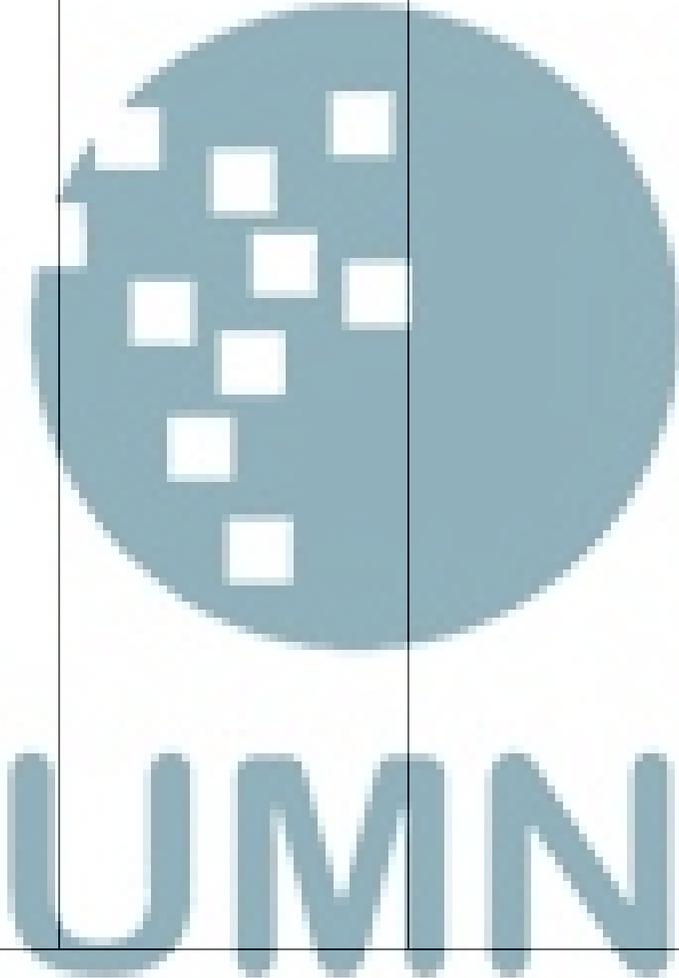
2.10 Penelitian Terdahulu

| No. | Peneliti | Publikasi | Judul Penelitian | Hasil Penelitian |
|-----|--------------------------------------|-------------------------------|---|---|
| 1. | Alexander Newman, Abdullah Z. Sheikh | <i>Emerald Insight (2012)</i> | <i>Organizational Rewards and Employee Commitment: a Chinese Study</i> | Temuan ini memiliki implikasi penting bagi manajer yang ingin meningkatkan komitmen afektif organisasi karyawan mereka yakni melalui penyediaan penghargaan organisasi yang sesuai. |
| 2. | Nereida Hadziahmetovic, M. Sait Dinc | <i>Research Gate (2017)</i> | <i>The Mediating Role of Affective Commitment in the Organizational Rewards– Organizational Performance</i> | Penghargaan organisasi memiliki peran penting dalam mempengaruhi sikap karyawan terkait dengan peningkatan |

| | | | | |
|----|---|-------------------------------|---|--|
| | | | <i>Relationship</i> | kinerja organisasi. Namun, kinerja organisasi tidak dipengaruhi langsung oleh penghargaan organisasi, tetapi melalui komitmen afektif. |
| 3. | Ian O. Williamson; Meredith F. Burnett; Kathryn M. Bartol | <i>Emerald Insight (2010)</i> | <i>The Interactive effect of collectivism and organizational rewards on affective organizational commitment</i> | Orientasi kolektif memberikan peran penting dalam membentuk komitmen organisasi karyawan dengan mempengaruhi bagaimana individu bereaksi terhadap jenis penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Meningkatkan komitmen |

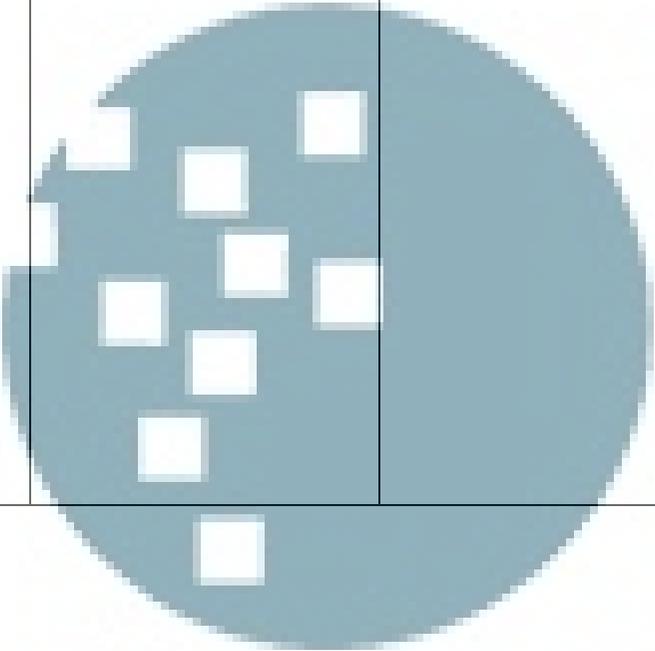
| | | | | |
|----|------------------------------|---|--|---|
| | | | | <p>organisasi karyawan mereka dapat mengambil manfaat dari menyesuaikan jenis penghargaan yang diberikan kepada para pekerja.</p> |
| 4. | Isaack Korir, Dinah Kipkebut | <p><i>Journal of Human Resource Management</i> (2016)</p> | <p><i>The Effect of Reward Management on Employees Commitment in the Universities in Nakuru County-Kenya</i></p> | <p>Penghargaan finansial memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen afektif organisasi tinggi ketika karyawan menerima imbalan finansial yang</p> |

| | | | | |
|----|---|--------------------------------------|--|--|
| | | | | <p>memuaskan seperti gaji, bonus, dibayar untuk pelatihan, transportasi, akomodasi dan tunjangan medis, kenaikan gaji tahunan dan lembur</p> |
| 5. | <p>Sajjad Nazir Amina Shafi, Wang Qun, Nadia Nazir, Quang Dung Tran</p> | <p><i>Emerald Insight (2014)</i></p> | <p><i>Influence of rewards on organizational commitment and turnover intentions.</i></p> | <p>Bahwa pemberian penghargaan ekstrinsik, intrinsik, dan sosial memainkan peran penting dalam meningkatkan komitmen karyawan di sektor publik dan swasta Cina yang memungkinkan untuk menganalisis hubungan yang rumit antara penghargaan</p> |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | |  | <p>organisasi dan komitmen organisasi karyawan.</p> <p>Merangsang komitmen karyawan, seperti memberikan manfaat yang lebih menarik dan dukungan pengawas, menciptakan hubungan rekan kerja yang memuaskan, memberikan otonomi karyawan, dan terutama, memungkinkan mereka untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan</p> |
|--|--|---|---|

| | | | | |
|----|---|--|--|--|
| 6. | Victor Martín-Perez, Natalia Martín-Cruz and Isabel Estrada-Vaquero | <i>Journal of Knowledge Management (2011)</i> | <i>The Influence of Organizational Design on Knowledge Transfer</i> | Tingkat penghargaan yang lebih tinggi, baik secara intrinsik dan ekstrinsik dapat meningkatkan affective commitment, terutama yang intrinsik , untuk memotivasi karyawan untuk saling mentransfer pengetahuan secara efisien |
| 7. | Carmen Camelo-Ordaza , Joaquin Garcia-Cruz , Elena Sousa-Ginelbn and Ramo´n Valle-Cabrera | <i>The International Journal of Human Resource Management (2011)</i> | <i>The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment</i> | Terdapat hubungan positif antara berbagi pengetahuan dan kinerja inovasi. Praktik HRM berkontribusi pada penciptaan pengetahuan dan inovasi melalui generasi komitmen afektif yang |

| | | | | |
|----|--|---|---|--|
| | | | | diperlukan bagi karyawan untuk bersedia berbagi pengetahuan mereka. |
| 8. | Michael Song; Hans van der Bij; Mathieu Weggeman | <i>Journal Of Production Management (2012)</i> | <i>An Empirical Investigation Into The Antecedent of Knowledge Dissemination at the strategic Business Unit Level</i> | Komitmen individu terhadap perusahaan, perspektif jangka panjang, dan tujuan perusahaan memfasilitasi penyebaran pengetahuan |
| 9. | Kevin Kelloway and Julian Barlin | <i>International Journal of Management (2013)</i> | <i>Knowledge Work as Organizational Behaviour</i> | Menunjukkan bahwa karyawan cenderung untuk menggunakan pengetahuan kepada peserta bahwa mereka memiliki kemampuan untuk |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | |  | <p>melakukannya, dan memiliki motivasi untuk melakukannya. Kepemimpinan, komitmen, penghargaan diidentifikasi sebagai prediktor potensi kemampuan dan motivasi untuk mendorong karyawan dalam membagikan pengetahuan.</p> |
|--|--|--|---|

UMN