

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Resources Based View (RBV)* dan *Knowledge Based View (KBV)*

Teori yang mendasari adanya *knowledge management* atau manajemen pengetahuan adalah teori pemberdayaan sumber daya yang dimiliki atau *Resources Based View (RBV)* serta teori pengelolaan pengetahuan dan teknologi informasi atau *Knowledge Based View (KBV)*. Saat ini, perusahaan dituntut untuk dapat mengaplikasikan antara *Resources Based View (RBV)* dengan *Knowledge Based View (KBV)* agar mampu bersaing dengan pesaing, Nur (2022).

2.1.1 Pengertian RBV (*Resources Based View*)

Resource Based View (RBV) dipelopori oleh Penrose (1959) yang mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan adalah heterogen, tidak homogen, jasa produktif yang tersedia berasal dari sumber daya perusahaan yang memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan. *Resource Based View (RBV)* merupakan teori yang menekankan pemanfaatan dan pemberdayaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, Keith (1997). Sumber daya yang dimaksud adalah sumber daya fisik yang digunakan sebagai aset yang berkaitan erat dengan segala bentuk aset perusahaan, seperti tanah, gedung, peralatan, kendaraan, pembukuan atau data, dan sebagainya, maupun *social resources* berupa tenaga kerja atau seluruh perangkat manusia dari jenjang paling rendah hingga yang paling tinggi. Semua aset tersebut menjadi modal utama bagi sebuah perusahaan dalam mengambil keputusan, mengembangkan usaha dan juga berkompetisi dalam dunia usaha. Asumsi *Resource Based View (RBV)* yaitu bagaimana perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengelola sumber daya yang dimilikinya sesuai dengan kemampuan perusahaan, Ali (2018).

2.1.2 Pengertian KBV (*Knowledge Based View*)

Asumsi dasar *Knowledge Based View (KBV)* berasal dari teori *Resources Based View (RBV)* yang menggambarkan bahwa pengetahuan

merupakan salah satu aspek penting untuk sumber daya, Fahmi & Nurjaman (2018). Pendekatan *Knowledge Based View* (KBV) pada dasarnya menitikberatkan pada pentingnya sebuah pengetahuan dan keterampilan untuk dilibatkan pada sumber daya manusia dalam kegiatan rutin perusahaan. Peran *Knowledge Based View* (KBV) adalah untuk mengembangkan sumber daya manusia dengan pengetahuan yang dimiliki perusahaan sehingga dapat memudahkan perusahaan untuk lebih efektif dan efisien dalam membuat sebuah keputusan, Ali (2018). Selain itu, dengan adanya *Knowledge Based View* (KBV) diharapkan perusahaan untuk lebih adaptif terhadap perubahan dikarenakan dalam era persaingan yang ada saat ini perusahaan telah bersaing dengan mengembangkan pengetahuan baru yang lebih cepat daripada pesaing mereka.

B. Knowledge Management

Setiap pengetahuan merepresentasikan dirinya dalam bentuk informasi. Tugas perusahaan adalah untuk menciptakan dan mentransfer pengetahuan ini agar dapat menciptakan keunggulan kompetitif. Akan tetapi, pengetahuan mampu menghasilkan pengetahuan yang berharga jika terdapat prinsip-prinsip pengorganisasian yang mendasari penciptaan pengetahuan yang dapat menyediakan sumber daya penghasil pengetahuan yang berkualitas. Melihat hal tersebut perlu adanya pengelolaan pengetahuan agar pengetahuan tersebut dapat menjadi pengetahuan yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi, F. Islamy & Nurjaman (2018). *Knowledge management* hadir untuk dapat mengelola pengetahuan serta merubah *tacit knowledge* (pengetahuan yang masih dalam pikiran) menjadi *explicit knowledge* (pengetahuan yang terdokumentasi), F. Islamy & Nurjaman (2018).

2.2.1 Pengertian Knowledge Management

Knowledge atau pengetahuan adalah penggunaan informasi dan data secara penuh yang dilengkapi dengan potensi keterampilan, kompetensi, ide, intuisi, komitmen, dan motivasi orang-orang yang terlibat, Kusumadmo (2013). Pengetahuan merupakan rangkaian informasi dengan pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah pada kegunaan dan tujuan, Fernandez (2010). *Knowledge* atau pengetahuan adalah campuran dari

pengalaman, nilai, informasi kontekstual, dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi, menyatukan pengalaman baru dengan informasi, Devenport & Prusak (2010). Organisasi memerlukan *knowledge* yang tersimpan sebagai dokumen repositori, rutinitas, praktek, dan norma organisasi. Menurut Dalkir (2011) *Knowledge* dibagi menjadi dua jenis yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge*, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Explicit Knowledge*

Explicit Knowledge adalah sesuatu yang dapat diekspresikan dengan kata-kata dan angka, serta dapat disampaikan dengan bentuk ilmiah. *Knowledge* jenis ini dapat segera diteruskan dari satu individu ke individu lainnya secara formal dan sistematis, Dalkir (2011). *Explicit knowledge* juga dapat dijelaskan sebagai suatu proses, metode, mendapatkan pengetahuan yang bersifat formal, sistematis dan mudah untuk dipelajari dan ditransfer atau dibagikan ke orang lain dalam bentuk dokumentasi karena umumnya pengetahuan yang bersifat teori dimana memudahkan para ahli untuk membagi pengetahuannya kepada orang lain melalui buku, artikel dan jurnal tanpa harus datang langsung untuk mengajari orang tersebut.

2. *Tacit Knowledge*

Dalkir (2011) *Tacit knowledge* bersifat sangat personal dan sulit dirumuskan sehingga sangat sulit untuk dikomunikasikan atau disampaikan kepada orang lain karena berbentuk perasaan pribadi, intuisi, bahasa tubuh, pengalaman fisik serta petunjuk praktis. Menurut Antaiwan (2017) kedua jenis pengetahuan tersebut dibagi menjadi empat model konversi untuk menghasilkan pengetahuan baru yaitu model *socialization*, *externalization*, *combination*, *internalization* yang biasa dikenal sebagai model SECI, yaitu:

a. *Socialization*

Merupakan proses berbagi *knowledge* antar anggota perusahaan untuk menciptakan *knowledge* yang baru, Devenport & Prusak (2010). *Sharing* dan penciptaan *tacit knowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung. *Tacit knowledge* akan disampaikan melalui proses sosialisasi tim

kerja (*coaching*).

b. *Externalization*

Merupakan konversi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui proses dialog dan refleksi. Dengan kata lain, menerima dan membagikan *knowledge* yang dimiliki seorang individu kepada orang lain agar menjadi *explicit*, Devenport & Prusak (2010).. Konsep atau ide yang dimiliki dan dicoba dioperasionalkan, melalui proses *learning by doing*, untuk menghasilkan *technical know-how* yang baru. Contohnya karyawan atau staff yang membuat dokumentasi pengalamannya dalam bentuk modul atau buku pada bidang spesialisasinya sebelum masa pensiun, atau mendokumentasikan sebuah sesi curah gagasan atau *brainstorming*.

c. *Combination*

Combination merupakan proses konversi dari *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang baru diketahui, Devenport & Prusak (2010). Pada proses *combination explicit knowledge* yang dimiliki para individu-individu dengan cara menyortir, menambahkan atau mengkombinasikan beberapa *explicit knowledge*, menjadi *explicit knowledge* yang baru. Hal ini terjadi misalnya seorang karyawan membaca dokumen-dokumen yang dimiliki perusahaan untuk kemudian dibuat dokumen baru yang lebih baik.

d. *Internalization*

Merupakan proses pembelajaran dan akuisisi *knowledge* yang dilakukan oleh semua anggota organisasi terhadap *explicit knowledge* yang disebarkan ke seluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacit knowledge* bagi anggota organisasi, Devenport & Prusak (2010). Pada akhirnya, *knowledge* yang bersifat *explicit* tersebut dapat dipelajari, dipahami dan dikembangkan sesuai dengan kemampuan masing-masing individu. Sebagai contohnya yaitu belajar dari sebuah laporan dan membuat gagasan atau ide baru.

Berdasarkan dengan pengertian *knowledge* di atas maka dapat ditarik suatu pengertian langsung tentang *knowledge management*, yaitu proses yang berhubungan dengan penciptaan, penyebaran, dan kegunaan

pengetahuan untuk mewujudkan tujuan dari perusahaan itu (Samsir, 2017). *Knowledge management* adalah suatu tindakan merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah digabung dengan berbagai bentuk pemikiran dan analisis dari macam – macam sumber yang kompeten (Akbar, 2018). Arti lain dari *knowledge management* adalah sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreatifitas para staffnya untuk perbaikan kinerja perusahaan (Putra, 2015). *Knowledge management* adalah strategi manajemen dalam hal menemukan, menangkap, berbagi, dan menerapkan pengetahuan dengan tujuan untuk mendukung organisasi dalam menciptakan struktur yang mampu mempertahankan, menciptakan dan menerapkan pengetahuan yang tidak hanya untuk pemecahan masalah tetapi juga untuk mencapai tujuan organisasi (Mukhlisin & Budi, 2017). *Knowledge management* adalah bagaimana mengeksplor *knowledge* yang ada pada tiap-tiap individu yang nilainya berbeda-beda (Chidambranathan & Swarooprani, 2015).

Merujuk pada Wijayanti (2016) menjelaskan bahwa indikator untuk mengukur *knowledge management* karyawan sebagai berikut :

1) Aspek Manusia

Pengetahuan yang diperoleh karyawan berupa pengalaman baik dari kejadian sehari-hari ataupun dari sumber lainnya. Pengetahuan karyawan dibentuk dari pengalaman kerja minimal 1 tahun di bidangnya.

2) Aspek Proses Kerja Tanggung jawab

Tugas yang harus dijalankan oleh karyawan berdasarkan *Standard Operation Procedure (SOP)* yang ada dan sifatnya formal.

3) Aspek Teknologi

Kemampuan karyawan dalam menggunakan suatu sistem informasi kerja, dan menjadikan teknologi sebagai media penyebaran informasi yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja di dalam perusahaan.

Pengelolaan suatu *knowledge* atau pengetahuan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan agar berguna dalam suatu organisasi yang diantaranya membiasakan budaya berkomunikasi antar individu personal,

memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakkan saling berbagi pengetahuan. Dengan kata lain, pengelolaan pengetahuan atau *knowledge management* merupakan seni yang menghasilkan *value* dari asset tidak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki. Menurut Fontana (2011), keberhasilan dalam pelaksanaan *knowledge management* dalam sebuah organisasi ditentukan oleh pilar-pilar kepemimpinan, organisasi, pembelajaran, dan teknologi yang tepat sehingga peran teknologi itu sebagai pendukung dalam proses penciptaan, pentransferan, dan penggunaan *knowledge* dalam organisasi dan antar organisasi, dalam unit organisasi dan antar unit dalam organisasi atau lintas organisasi.

Konsep *knowledge management* ini meliputi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan teknologi informasi (TI) yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Perkembangan teknologi informasi memainkan peranan yang penting dalam konsep *knowledge management*, Fong & Lee (2009). Teknologi-teknologi yang dibutuhkan dalam *knowledge management* antara lain: *hardware* atau perangkat keras seperti komputer, *hard disk*, dan lain sebagainya, lalu *software* atau perangkat lunak seperti sistem Realta, serta *network* atau jaringan yang dibutuhkan oleh perusahaan seperti internet dan intranet, Suparto (2013).

2.2.2 Knowledge Management Process

Knowledge management process merupakan proses dari awal pengumpulan sampai dengan pemanfaatan dari *knowledge* tersebut pada organisasi. Terdapat beberapa proses atau mekanisme *Knowledge management* yang terdiri dari *knowledge discovery*, *knowledge capture*, *knowledge sharing*, dan *knowledge application*, Becerra Fernandes (2010).

a. Knowledge Discovery

Knowledge Discovery merupakan proses pengubahan pengetahuan *tacit* menjadi *explicit* baru dari data atau informasi pengetahuan yang sudah ada dan diketahui tentang bagaimana mendapatkan pengetahuan, Becerra Fernandes (2010). Tahap selanjutnya *knowledge discovery* adalah identifikasi infrastruktur yang ada, diperlukannya melihat infrastruktur apa yang telah ada, misalnya perpustakaan, internet, media komunikasi internal,

email, forum diskusi, digital library dan lain-lain. Infrastruktur ini merupakan *explicit* yang digunakan untuk membangun sistem mengolah pengetahuan. Dari informasi-informasi tersebut akan diperoleh gambaran mengenai proses *knowledge discovery* pada *Knowledge management* yang ada, dan infrastruktur apa yang bisa digunakan untuk membangun *knowledge discovery*.

b. *Knowledge Capture*

Becerra Fernandes (2010), *Knowledge Capture* merupakan proses pengambilan keputusan dengan menggunakan *knowledge* baik dengan *explicit* ataupun *tacit* yang berada pada diri individu atau grup. Dalam prosesnya *knowledge capture* terjadi pembentukan *new knowledge* dari *knowledge-knowledge* sebelumnya dalam konteks *knowledge management* yang menitik beratkan kepada pemenuhan kebutuhan dan sudut pandang pada pengambilan keputusan.

c. *Knowledge Sharing*

Knowledge Sharing merupakan proses yang sudah dapat mengkomunikasikan *explicit* yang didapatkan dari *tacit* kepada individu lainnya ke orang lain dari ilmu *tacit* yang sudah di *explicit*-kan, inti dari *knowledge sharing* adalah berbagi ide dari satu individu kepada individu lain proses ini biasanya tercipta dengan sendirinya dalam lingkup kerja group, Rusuli (2011).

d. *Knowledge Application*

Knowledge Application adalah suatu kegiatan yang mendukung dalam proses pengambilan keputusan, dan mendukung perencanaan di berbagai fungsi organisasi, Becerra Fernandes (2010). Proses *knowledge application* terbagi atas dua hal yaitu *direction* dan *routines*, pada proses *directions* memperoses *knowledge* dengan tindakan tanpa proses *transfer knowledge*. Pada proses *routines* adalah proses yang melibatkan pemanfaatan dari *Knowledge management* yang ada pada prosedur, aturan, dan norma yang ada.

2.2.3 Manfaat *Knowledge management* Pada Perusahaan

Manfaat-manfaat yang dapat diperoleh tersebut dapat dibagi

menjadi dua perspektif, yaitu manfaat yang dapat diperoleh oleh individu dan juga oleh perusahaan, Suparto (2013). Manfaat dari penerapan *knowledge management* untuk individu diuraikan sebagai berikut:

a. Meningkatkan kemampuan individu dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Hal ini terjadi dikarenakan dengan adanya *knowledge management*, karena setiap pengetahuan yang ada di dalam perusahaan telah dikelola dengan baik sehingga pengetahuan lebih mudah didapatkan dan digunakan untuk analisis atas masalah yang terjadi yang dapat digunakan untuk menentukan keputusan terbaik yang perlu diambil dalam mengatasi hal tersebut. Sebagai contohnya, masalah dalam hal penentuan daerah distribusi untuk suatu produk yang memiliki potensi penjualan tinggi dalam suatu perusahaan. Dengan adanya *knowledge management*, manajemen tingkat atas dapat mengambil keputusan dengan memanfaatkan data dan informasi yang sudah ada, Davenport & Prussak (1998).

b. Meningkatkan hubungan yang erat antar individu.

Interaksi atau komunikasi antar individu merupakan hal yang sangat penting karena individu dalam perusahaan lebih banyak bekerja sebagai tim daripada secara personal, Rahmat (2019). Selain itu, dengan adanya interaksi juga dapat menjaga keharmonisan dalam perusahaan. Dengan adanya *knowledge sharing*, yang merupakan salah satu tahapan dari *knowledge management*, hubungan antar individu dapat dipererat karena pada proses *knowledge sharing* ini, pengetahuan yang dimiliki satu individu dapat disebarkan kepada individu lainnya untuk kemudian dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya bagi perusahaan.

c. Membantu individu untuk berinovasi.

Nonaka & Takeuchi (1995) dengan *knowledge management*, setiap individu dapat memperoleh dan mengelola informasi yang diinginkannya dengan lebih mudah karena informasi telah terstruktur dengan baik. Selain itu, setiap individu dapat memanfaatkan dengan sebaik-baiknya pengetahuan yang didapatkan dari *knowledge sharing*. Dari hal-hal tersebut, tentunya dapat mendorong dan mengembangkan kemampuan inovasi

seseorang untuk dapat berkontribusi dalam perusahaan mengingat banyaknya informasi dan pengetahuan yang diperoleh.

Sedangkan manfaat yang dapat diperoleh oleh perusahaan, antara lain:

a. Pengetahuan yang ada dalam perusahaan tidak hilang.

Pengetahuan pada dasarnya tidak terletak di dalam database dari perusahaan. Groff & Jones (2003) pengetahuan pada kenyataannya terletak pada pikiran aset manusia yang terdapat dalam perusahaan. Untuk itu, permasalahan yang dapat timbul dari aset manusia yakni ikut terbawanya pengetahuan yang dimiliki selama bekerja ketika mereka berhenti dari perusahaan. Pada kondisi seperti itu lah, peran *knowledge management* dapat mengatasi hal tersebut dengan melakukan pengelolaan dan penyebaran yang baik terhadap pengetahuan-pengetahuan yang terdapat di dalam perusahaan sehingga pengetahuan tetap berada di dalam perusahaan dan dapat diwariskan ke aset manusia baru yang mulai bekerja di perusahaan tersebut.

b. Membantu perusahaan dalam persaingan yang kompetitif.

Pengetahuan memainkan peran unik dalam membangun serta menyimpan kompetensi inti dalam perusahaan. Untuk itu, penggunaan pengetahuan pada perusahaan memiliki peran yang penting. Pengetahuan-pengetahuan yang terdapat pada perusahaan yang menerapkan *knowledge management* dapat dimanfaatkan dengan efektif dan sebaik mungkin untuk membantu perusahaan agar lebih unggul dari pesaingnya khususnya perusahaan yang tidak menerapkan *knowledge management*, Gerke & Menkhoff (2010).

c. Masalah yang ada dapat diselesaikan lebih cepat.

Masalah merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan untuk dapat bertahan di tengah persaingan bisnis yang tinggi saat ini. Untuk itu, setiap masalah yang timbul harus diselesaikan secepat mungkin untuk mengurangi resiko kerugian yang dapat dialami oleh perusahaan, Rahmat (2019). Dengan adanya *knowledge management* dalam perusahaan, masalah dapat lebih cepat ditangani. Hal itu dikarenakan dengan *knowledge*

management, pengetahuan di dalam perusahaan telah dikelola dengan baik sehingga dapat digunakan sewaktu-waktu. Selain itu, masalah juga dapat lebih cepat diselesaikan dengan adanya kontribusi dari setiap individu yang memanfaatkan pengetahuan dari proses *knowledge sharing*.

d. Efisiensi biaya dalam perusahaan.

Setiap perusahaan pastinya akan melakukan efisiensi dalam penggunaan biaya agar keuntungan yang diperoleh lebih maksimal. *Knowledge management* dapat membantu dalam pencapaian hal tersebut. Dengan adanya penerapan *knowledge management*, pengetahuan yang ada telah dikelola dengan baik sehingga lebih mudah untuk ditemukan. Hal ini dapat berpengaruh pada efisiensi waktu dan juga secara tidak langsung akan mempengaruhi efisiensi biaya yang digunakan oleh perusahaan. Jika untuk mencari informasi tertentu untuk memecahkan suatu masalah memakan waktu yang lama, akan banyak kerugian yang dapat dialami oleh perusahaan tersebut karena lamanya proses pencarian informasi yang dibutuhkan.

e. Membantu menentukan strategi yang akan diambil oleh perusahaan.

Knowledge management dapat membantu menentukan strategi perusahaan dengan cara memanfaatkan pengetahuan-pengetahuan yang ada pada perusahaan itu dengan sebaik-baiknya, Nonaka & Takeuchi (1995). Pengetahuan-pengetahuan yang ada tersebut dapat dianalisis untuk menentukan strategi apa yang perlu dan sesuai untuk dilakukan dalam meningkatkan keuntungan dari perusahaan tersebut.

f. Meningkatkan kinerja perusahaan.

Dengan adanya pengetahuan yang telah dikelola dengan baik oleh perusahaan tersebut dengan menerapkan *knowledge management*, pengetahuan-pengetahuan tersebut nantinya dapat dimanfaatkan dengan seoptimal mungkin sehingga kinerja perusahaan pun ikut mengalami peningkatan pula. Dengan demikian, hal tersebut dapat membantu pencapaian tujuan dari perusahaan. Maksud dari kinerja perusahaan ini antara lain seberapa sukses perusahaan mengatasi masalah yang tengah dihadapi, bagaimana kegiatan-kegiatan yang terjadi di dalam perusahaan, dan lain sebagainya, Salo (2011).

C. Penelitian Terdahulu

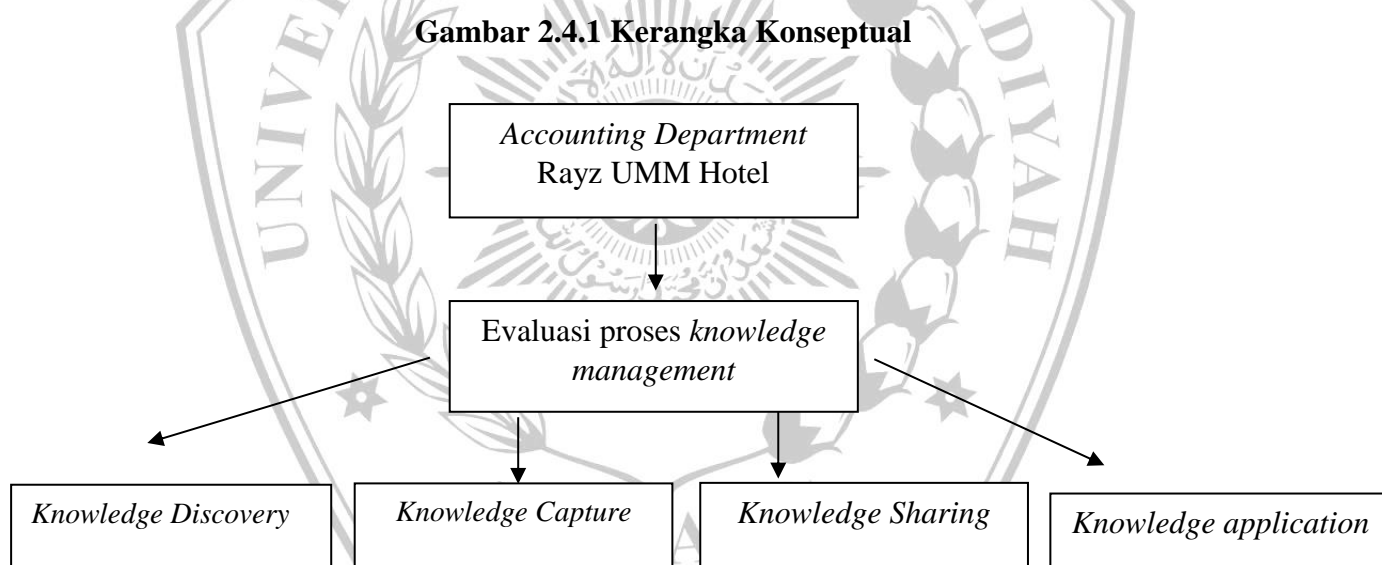
Penelitian terdahulu digunakan oleh peneliti sebagai referensi untuk membantu penelitian. Penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Cahyo (2018) dengan judul “Analisis dan Perancangan *Knowledge Management System* pada SMAN 6 Kota Jambi”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan dengan fokus penelitian pada bagaimana merancang suatu *knowledge management system* yang dapat mentransfer *knowledge* dari dokumen, panduan dan solusi dari kasus yang pernah terjadi agar dapat didistribusikan ke seluruh Guru dan Tenaga Kependidikan secara merata menunjukkan bahwa faktor *people*, *process*, dan *technology* dapat membantu dalam pendokumentasian dan penyebaran *knowledge* di SMAN 6 Kota Jambi.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Riswan (2017) dengan judul “Pengaruh Penerapan *Knowledge Management System* Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Sebuah Perusahaan Telekomunikasi”. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah wawancara dan analisa *secondary data* yang didapat dari output aplikasi KMS portal. Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh penerapan *Knowledge Management System (KMS)* Portal pada salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia terhadap kinerja karyawannya. Adapun, penelitian ini mencakup analisa KMS Portal yang sudah diterapkan, identifikasi masalah-masalah yang sering terjadi selama ini di dalam penerapan KMS Portal, solusi serta saran-saran terhadap peningkatan KMS portal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan KMS portal diperlukan untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Antaiwan (2017) dengan judul “Penerapan *Knowledge Management* Untuk Pencapaian Visi Dan Misi Pada PT Pertamina”. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian pengembangan (*development research*) yang berorientasi kepada pemecahan masalah praktis dan menjawab permasalahan yang disajikan. Teknik pengumpulan data yang peneliti gunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini berfokus pada bahwa

pengetahuan adalah aset yang berharga bagi perusahaan, semakin banyak pengetahuan yang dimiliki *stakeholder* akan semakin maju perusahaan tersebut. *Knowledge management* membantu perusahaan dalam *sharing* pengetahuan antara karyawan. Manusia (*people*) merupakan aktor penting dalam implementasi *Knowledge Management*. Hasil pembahasan menunjukkan bahwa penerapan aplikasi *Knowledge Management System* PT Pertamina yang dengan portal KOMET berhasil menerapkan *knowledge sharing* dengan mendorong program budaya *Continous Improvement Program* (CIP).

D. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dirancang untuk dapat membantu menyusun penelitian ini secara rinci dan lebih mendalam. Dengan adanya kerangka konseptual ini, penulis dapat menuangkan ide-ide dan temuan dengan cara yang lebih terstruktur dan logis. Berikut kerangka konseptual yang penulis susun untuk memudahkan dalam menyusun penelitian :



Sumber : Data peneliti, Januari 2024