

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini penulis mengungkapkan beberapa buku yang berhubungan dengan masalah atau topik yang sedang diteliti, yaitu mengenai Manajemen pengetahuan, Motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Kajian pustaka ini dilakukan untuk melihat dasar-dasar secara teoritis mengenai topik yang sedang diteliti.

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut G.R Terry (Hasibuan, 2009 : 2) mendefinisikan manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Sedangkan menurut Stoner dan Freeman (Safroni, 2012: 44) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pengertian manajemen secara sederhana adalah mengatur, dari kata *to manage*. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari

fungsi-fungsi manajemen. Manajemen merupakan suatu proses atau kegiatan yang tersusun untuk mewujudkan tujuan yang direncanakan.

Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan melalui pemanfaatan sumber daya dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu (Athoillah,2010)

Siswanto (2010: 2) memberikan batasan manajemen sebagai batasan usaha yang dilakukan dengan dan bersama individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian tersebut dirumuskan bahwa tidaklah dimaksudkan hanya untuk organisasi saja, tetapi dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi tempat individu atau kelompok tersebut menggabungkan diri untuk mewujudkan tujuan bersama.

Ismail Solihin (2010:3) mengemukakan bahwa manajemen adalah upaya untuk mencapai apa yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan memanfaatkan organisasi perusahaan mereka. Para manajer tersebut menggunakan keahlian manajerial (*managerial skill*) yang mereka miliki untuk mengelola berbagai sumber daya organisasi sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Dapat disimpulkan dari beberapa definisi diatas bahwa manajemen merupakan usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi manajemen.

2.1.1.2. Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Namun terdapat perbedaan pandangan mengenai fungsi-fungsi manajemen oleh beberapa ahli. Menurut George R. Terry (Hasibuan, 2009 : 38) fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan (planning), Pengorganisasian (organizing), Pengarahan (actuating) dan Pengendalian (controlling). Menurut Henry Fayol (Safroni, 2012 : 47), fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan (planning), Pengorganisasian (organizing), Pengarahan (commanding), Pengkoordinasian (coordinating), Pengendalian (controlling). Sedangkan menurut Ricki W. Griffin (Ladzi Safroni, 2012 : 47), fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan dan Pengambilan Keputusan (planning and decision making), pengorganisasian (organizing), Pengarahan (leading) serta pengendalian (controlling).

Dari perbandingan beberapa fungsi-fungsi manajemen di atas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*Planning*) karena perencanaan yang akan menentukan tindakan apa yang harus dilakukan selanjutnya. Setelah perencanaan adalah pengorganisasian (*organizing*). Hampir semua ahli menempatkan pengorganisasian diposisi kedua setelah perencanaan. Pengorganisasian merupakan pembagian kerja dan sangat berkaitan erat dengan fungsi perencanaan karena pengorganisasian pun harus direncanakan. Selanjutnya setelah menerapkan fungsi perencanaan dan pengorganisasian adalah menerapkan fungsi pengarahannya yang diartikan dalam kata yang berbeda-beda seperti actuating,

leading, dan commanding, tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi juga ada penambahan fungsi pengkoordinasian (*coordinating*) setelah fungsi pengarahan. Fungsi pengkoordinasian untuk mengatur karyawan agar dapat saling bekerjasama sehingga terhindar dari kekacauan, percekocokan dan kekosongan pekerjaan. Selanjutnya fungsi terakhir dalam proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*).

2.1.1.3. Unsur – Unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang sebagaimana dikutip oleh Mastini tentang unsur manajemen tersebut, terdiri atas manusia, material, mesin, metode, money dan markets, setiap unsur-unsur tersebut memiliki penjelasan dan peranan bagi suatu manajemen agar untuk mengetahui bahwa manajemen memiliki unsur-unsur perlu dimanfaatkan unsur-unsur manajemen tersebut. Untuk mengetahui hal tersebut dapat dijelaskan unsur-unsur manajemen seperti di bawah ini.

- a. Manusia (*Man*). sarana penting atau sarana utama setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh individu-individu tersendiri atau manusianya. Berbagai kegiatan-kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, dan pengawasan atau

dapat pula kita tinjau dari sudut bidang, seperti penjualan, produksi, keuangan dan personalia. Man atau manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan. Manusia yang merancang tujuan, menetapkan tujuan dan manusia jugalah yang nantinya akan menjalankan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Sudah jelas, tanpa adanya manusia maka tidak akan pernah ada proses kerja karena manusia pada dasarnya adalah mahluk kerja.

- b. Material (*Material*). Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan. Oleh karena itu, material dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.
- c. Mesin (*Machine*). Dalam kemajuan teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum Revolusi Industri terjadi. Bahkan, sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia.
- d. Metode (*Method*). Untuk melakukan kegiatan secara guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode cara menjalankan pekerjaan tersebut sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.
- e. Uang (*Money*). Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kegiatan atau ketidاكلancaran proses manajemen sedikit banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

f. Pasar (*Markets*). Bagi badan yang bergerak dibidang industri maka sarana manajemens penting lainnya seperti pasar-pasar atau market. Untuk mengetahui bahwa pasar bagi hasil produksi.jelas tujuan perusahaan industri tidak mustahil semua itu dapat diurai sebagian dari masalah utama dalam perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada. Jika mungkin, mencari pasar baru untuk hasil produksinya. Oleh karena itu. market merupakan salah satu sarana manajemen penting lainnya. baik bagi perusahaan industri maupun bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba.

Dari beberapa unsur-unsur manajemen di atas dapat disimpulkan, bahwa manusia adalah unsur dan sarana utama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, dan pengawasan hanya dapat dilakukan oleh manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan.

2.1.1.4. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli, antara lain :

Malayu Hasibuan (2009: 10) mengungkapkan bahwa:

“ Manajemen sumber daya manusia mempunyai arti proses, ilmu dan seni manajemen yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya bantuan perusahaan, pegawai dan masyarakat”.

Manajemen sebagai ilmu artinya pengetahuan yang digunakan untuk mencari kebenaran. Oleh karena itu untuk menjadi manajer yang baik, disamping memerlukan bakat juga harus berilmu pengetahuan, sedangkan manajemen sebagai suatu seni, disini memandang bahwa di dalam mencapai suatu tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain. Pada hakekatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah managing (mengatur) untuk mengatur disini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Verithzal Rivai (2011:1) menyatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian”.

Flippo yang diterjemahkan oleh Hani Handoko (2011:3) sebagai berikut :

“Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian kegiatankegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individual, organisas dan masyarakat “.

Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Edy Sutrisno (2011:6) menyatakan bahwa :

“Human Resource Management (HRM) is the police and practices involved in carrying out the “people” or human resource aspect of a management position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising“. (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memeberikan penghargaan dan penilaian).

Dari beberapa definisi para ahli yang telah mengemukakan pendapatnya,

menunjukkan bahwa manajemen personalia adalah suatu perencanaan, pengadaan, bagaimana memberi pengaruh dan mengarahkan tenaga kerja manusia agar dapat bekerja semaksimal mungkin, sehingga dapat mencapai tujuan individu itu sendiri. Sedangkan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, secara efisien, efektif, dengan kata lain manajemen sumber daya manusia merupakan perluasan gambaran dari manajemen personalia yang mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

2.1.1.5. Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktifitas yang telah ditetapkan.

Adapun tujuan umum manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P.Hasibuan (2011:250) adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini ataupun masa depan.
3. Menghindari terjadinya kesalah pahaman dalam manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah kordinasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan-kekurangan atau kelebihan pegawai.

Fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Edwin B. Flippo dalam T.Hani Handoko (2010:5) sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan ini erat kaitannya dengan peningkatan kecapan pegawai melalui pendidikan dan berbagai pelatihan. Kegiatan ini terus berlangsung agar dapat mengikuti perubahan yang telah terjadi dalam teknologi dan bertambah kompleksnya tugas manajemen.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*), dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan pegawainya.

f. Pemutusan Hubungan tenaga Kerja (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan fungsi sumber daya manusia tersebut, penulis sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen baik itu fungsi manajerial maupun

operasional saling mempengaruhi satu sama lain. Apabila terdapat ketimpangan dalam salah satu fungsi maka akan mempengaruhi fungsi yang lain. Fungsifungsi manajemen sumber daya manusia tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

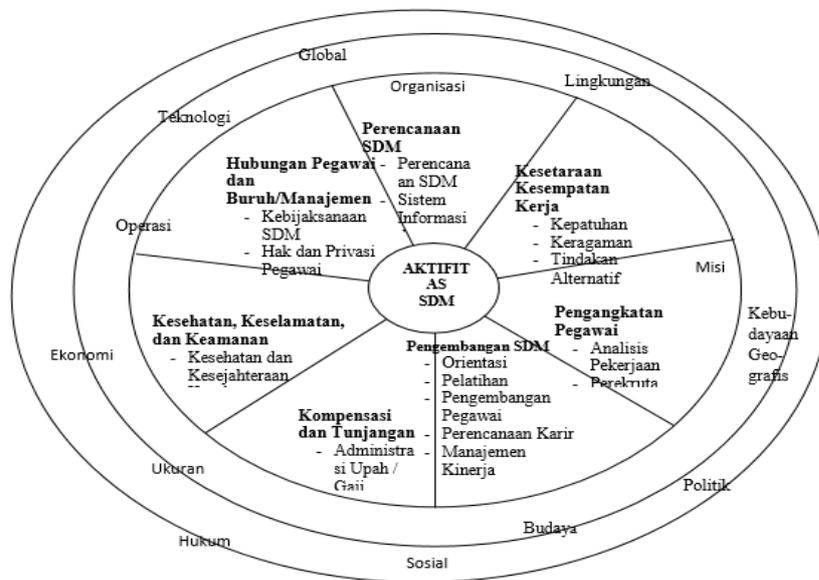
2.1.1.6. Aktivitas- Aktivitas Sumber Daya Manusia

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2011:41) menjelaskan fokus dari manajemen Sumber Daya Manusia adalah mendesain sistem yang dapat secara efektif mengatur kebutuhan, harapan, kebiasaan khusus, hak-hak hukum, dan potensi tinggi yang dimiliki oleh pegawai. Kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan aktivitas sumber daya manusia mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

- a) Produktivitas diukur dari jumlah output per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen.
- b) Kualitas suatu barang maupun jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang organisasi. Jika suatu organisasi mempunyai reputasi menyediakan barang maupun jasa yang buruk kualitas, hal ini akan mengurangi perkembangan dan kinerja organisasi tersebut.
- c) Pelayanan sumber daya manusia sering kali terlibat pada proses produksi

barang atau jasa. Manajemen sumber daya manusia harus diikutsertakan pada saat merancang proses operasi. Pemecahan masalah harus melibatkan semua pegawai, tidak hanya manajer, dimana proses tersebut sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, kebijakan dan partisipasi Sumber Daya Manusia.

Pencapaian terhadap sasaran tersebut, manajemen sumber daya manusia haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang terkait, yang terjadi dalam konteks organisasi, yang ada pada lingkaran sebelah dalam pada gambar 2.1. Selain itu, para manajer sumber daya manusia juga harus menimbang faktor lingkungan seperti hukum, ekonomi, sosial, kebudayaan, dan teknologi.



Gambar 2.1

Aktivitas Manajemen SDM

Sumber : Human Resource Management (Robert L. Mathis – John H. Jackson, 2011:44)

- 1) Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia. Aktivitas perencanaan dan analisis Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa muka. Dengan

perencanaan Sumber Daya Manusia, manajer mencoba untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi pasokan dan permintaan akan tenaga kerja.

- 2) Kesetaraan Kesempatan Kerja. Kepatuhan pada hukum dan peraturan Kesetaraan Kesempatan Bekerja (Equal Employment Opportunity-EEO) mempengaruhi aktivitas Sumber Daya Manusia lainnya dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari manajemen Sumber Daya Manusia.
- 3) Perekrutan/Staffing. Sasaran dari perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi.
- 4) Pengembangan Sumber Daya Manusia. Dimulai dari memberikan orientasi pada tenaga kerja baru, pelatihan kerja-keterampilan (job-skill training) adalah bagian dari pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia. Pekerjaan pasti akan berevolusi.
- 5) Kompensasi dan Keuntungan. Kompensasi diberikan pada tenaga kerja yang melakukan kerja organisasi seperti dengan pembayaran (pay), insentif, dan keuntungan (benefit). Perusahaan harus mengembangkan dan selalu memperbaiki sistem upah dan gaji.
- 6) Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan Kerja. Kesehatan dan keselamatan fisik dan mental tenaga kerja adalah hal yang utama. Occupational Safety and Health Act (OSHA) atau Undang-undang No.13 tahun 2003, Keselamatan dan Kesehatan kerja telah membuat organisasi lebih tanggap atas isu kesehatan dan keselamatan.
- 7) Hubungan Tenaga Kerja dan Buruh/Manajemen. Hubungan antara manajer

dan bawahannya harus ditangani dengan efektif jika ingin tenaga kerja dan organisasi mau tumbuh bersama. Hak-hak tenaga kerja harus diperhatikan, tidak peduli apakah ada atau tidak ada serikat tenaga kerja.

2.1.2. Manajemen Pengetahuan

2.1.2.1. Pengertian Manajemen Pengetahuan

Pengertian secara bahasa bebasnya adalah metode yang dilakukan dalam upaya mengelola Manajemen Pengetahuan yang ada, agar tidak hilang dan dapat dipergunakan kembali sesuai kebutuhan untuk sesuatu yang lebih baik, diantaranya mencakup menghindari kesalahan yang sama yang pernah terjadi, mempercepat pengambilan keputusan maupun penyelesaian berbagai hal. (Chandra Ramadhan, 2013)

Menurut Philip Voss (2002) dalam Ismail Nawawi (2012:2) “Sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap Manajemen Pengetahuan, pengalaman, dan Manajemen Pengetahuan para stafnya untuk perbaikan perusahaan“.

Sedangkan menurut Batgerson (2003) dalam Ismail Nawawi (2012:2) Manajemen Pengetahuan merupakan suatu pendekatan yang sistematis untuk mengelola aset intelektual dan informasi lain sehingga memberikan kinerja karyawan bagi perusahaan.

Menurut Lita Wulantika (2012:263) *Knowledge management* merupakan kegiatan organisasi dalam mengelola pengetahuan sebagai aset, dimana dalam berbagai strateginya ada penyaluran pengetahuan yang tepat kepada orang yang

tepat dan dalam waktu yang cepat, hingga mereka bisa saling berinteraksi, berbagi pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari demi peningkatan kinerja organisasi.

2.1.2.2. Tipe Manajemen Pengetahuan

Manajemen Pengetahuan menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible assets* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai (dari produk/jasa/solusi) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Oleh karena itu, pemahaman mengenai nilai buku perusahaan harus disertai dengan pemahaman nilai *intangible assets* perusahaan. Dalam Natalia Kosasih dan Sri Budiani (2008:81) Jenis penerapan *knowledge management* ada dua, yaitu:

1. Tacit Knowledge

Bentuk Manajemen Pengetahuan yang sudah terdokumentasi/terformalisasi, mudah disimpan, diperbanyak, dipelajari, lebih mudah direkam, dikelola dan dimanfaatkan serta ditransfer ke pihak lain. Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2004) dalam Natalia Kosasih dan Sri Budiani (2007:81). Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai personal knowledge atau dengan kata lain Manajemen Pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

2. Explicit knowledge

Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2004) dalam Natalia Kosasih dan Sri Budiani (2007:81). Penerapan explicit knowledge ini lebih mudah karena Manajemen Pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independent. Explicit knowledge dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology*. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Salah satu bentuk konkret dari explicit knowledge adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada.

Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses knowledge dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta sharing knowledge secara "on line". Intranet atau disebut juga internal internet. Intranet menawarkan kesempatan untuk menggunakan telekomunikasi yang maju yang telah dikembangkan dari internet.

2.1.2.3. Model Manajemen Pengetahuan

Menurut Ismail Nawawi (2012:10) untuk merancang sistem *knowledge management* yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya diperlukan 4 komponen , yaitu sebagai berikut:

1. Aspek manusia; disarankan pada organisasi menunjuk/memperkerjakan seorang document control dan *knowledge manager* yang bertanggung jawab mengelola sistem *knowledge management* dengan cara mendorong para karyawan untuk mendokumentasikan dan mempublikasikan *knowledge* mereka, mengatur file, menghapus *knowledge* yang sudah tidak relevan, dan mengatur *reward* dan *punishment*.
2. Proses; telah dirancang serangkaian proses yang mengimplikasikan konsep model SECI (*socilization, externalization, internalization, combination*) dalam pelaksanaannya.
3. Teknologi; telah dibuat usulan penambahan infrastruktur yang diperlukan untuk menunjang berjalannya sistem *knowledge management* yang efektif.
4. Isi (*content*) telah dirancang content dari sistem *knowledge management*, yaitu berupa database knowledge dan dokumen yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

2.1.2.4. Manfaat Manajemen Pengetahuan

Keuntungan/manfaat dari Manajemen Pengetahuan dalam organisasi adalah sebagai berikut dalam Ismail Nawawi (2012:13) :

1. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
2. Meningkatkan kualitas penanganan pelanggan.

3. Mempercepat terhadap respon isu bisnis yang penting.
4. Meningkatkan keterampilan karyawan.
5. Meningkatkan produktivitas.
6. Meningkatkan profit.
7. Meningkatkan berbagai praktik terbaik.
8. Mengurangi biaya.
9. Meningkatkan kolaborasi dalam perusahaan.
10. Cara kerja yang lebih baik.
11. Meningkatkan pangsa pasar.
12. Menciptakan peluang bisnis baru.
13. Menyempurnakan pengembangan produk baru.
14. Sistem retensi karyawan lebih baik.
15. Meningkatkan mutu produk dan layanan.

Dari sekian banyak keuntungan dan manfaat dari Manajemen Pengetahuan, dalam Ismail Nawawi (2012:13) menyimpulkan keuntungan dan manfaat yang diharapkan oleh organisasi adalah (1) meningkatkan kolaborasi dalam organisasi, (2) meningkatkan keterampilan karyawan, (3) meningkatkan mutu produk dan layanan.

2.1.2.5. Dimensi Manajemen Pengetahuan

Salah satu kategorisasi matriks dimensi yang diusulkan Batgerson (2003) dalam Ismail Nawawi (2012:2), yaitu dengan membagi fokus pada 3 macam area, yaitu :

1. *Human (People)*

Suatu Manajemen Pengetahuan yang berhasil didalam penerapannya harus didukung dengan ketersediaan resource individu yang memiliki kompetensi didalamnya. Individu – individu ini yang memiliki peranan penting dalam *Knowledge Management*, Oleh karena itu hal utama yang perlu dikembangkan adalah kompetensi masing – masing individu yang ada didalam organisasi atau perusahaan seperti halnya dengan cara transfer proses dan Manajemen Pengetahuan melalui training, pelatihan, tetapi semua dapat berjalan lancar bila faktor human atau karyawannya mau untuk belajar hal baru. Peran dan tanggung jawab karyawan didalam mengelola Manajemen Pengetahuan dan menjalankan proses *Knowledge Management* yang ada didalam organisasi atau perusahaan sangat lah diperlukan.

2. *Process*

Suatu Manajemen Pengetahuan yang memiliki proses yang jelas dapat mempermudah dalam pembuatan suatu inovasi dalam Manajemen Pengetahuan dan mempermudah untuk menyalurkan Manajemen Pengetahuannya. Untuk itu perlu dibuatnya suatu proses transfer dan aliran Manajemen Pengetahuan yang baik melalui identifikasi dan pemetaan Manajemen Pengetahuan.

3. *IT (Technology)*

Dalam mempermudah penerapan Manajemen Pengetahuan, diperlukan sebuah teknologi yang dapat membantu dalam aliran informasi dan data yang terjadi dalam proses *Knowledge Management*, diantaranya dengan mengcapture, menyimpan, dan mempermudah dalam penggunaan informasi dalam organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan beberapa definisi pengertian *knowledge management* dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* itu adalah suatu informasi yang didapatkan kemudian di proses untuk menjadikan suatu Manajemen Pengetahuan yang akan dipelajari, dibagikan, dikembangkan, dan di implementasikan pada proses pembelajaran perusahaan/organisasi serta sebagai aset perusahaan/organisasi.

2.1.3. Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan atau hasrat dalam diri seseorang untuk memperoleh sesuatu atau mencapai tujuan yang ingin dicapai sehingga seseorang tersebut berbuat sesuatu secara tekun.

2.1.3.1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2014:222), bahwa “Motivasi adalah sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya”.

Sedangkan menurut Hasibuan (2012:143), bahwa “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Berdasarkan beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan, bahwa motivasi adalah dorongan-dorongan yang muncul dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak untuk mencapai tujuannya.

2.1.3.2 Sumber Motivasi

Teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri (*intrinsik*) dan sumber motivasi dari luar (*ekstrinsik*). Terdapat dua jenis sumber motivasi menurut Suwatno (2011:175-176) yaitu :

a. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motif – motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dari dalam setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Itulah sebabnya motivasi intrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan suatu dorongan dari dalam diri dan secara mutlak berkait dengan aktivitas belajarnya. Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah minat, sikap positif dan kebutuhan. Jenis motivasi ini timbul dalam diri individu sendiri tanpa adanya paksaan dorongan orang lain, tetapi atas dasar kemauan sendiri. Motivasi pada dasarnya sudah ada didalam diri setiap orang, seperti asal kata motivasi yaitu motif yang berarti daya penggerak untuk melakukan sesuatu.

b. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif – motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsangan dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan

dirinya. Ada dua faktor yang membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan tersebut akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik lagi, kedua faktor tersebut adalah motivator dan faktor kesehatan kerja. Jenis motivasi ekstrinsik ini timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah karena adanya ajakan, suruhan, atau paksaan dari orang lain sehingga dengan keadaan demikian seseorang mau melakukan sesuatu tindakan contoh belajar. Bagi seseorang dengan motivasi intrinsik lemah, misalnya kurang rasa ingin tahunya, maka motivasi jenis kedua ini perlu diberikan.

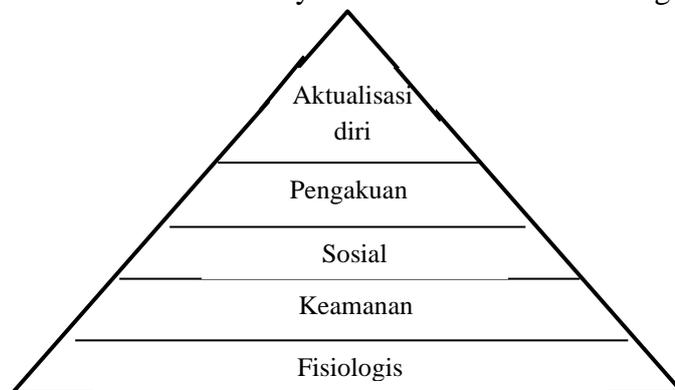
2.1.3.3 Teori Motivasi

A. Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Thry*)

Teori motivasi Maslow ini dinamakan “*A theory of human motivation*”. Teori ini berarti seorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhannya. Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang, artinya bila kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi utama, dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.

Robbins dan Judge (2014:223) teori motivasi yang dikembangkan Maslow menyatakan bahwa setiap diri manusia itu terdiri dari atas lima tingkatan atau hierarki kebutuhan, yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), seperti: kebutuhan makan minum, perlindungan fisik, bernafas, dan sebagainya. Ini merupakan kebutuhan yang paling dasar atau kebutuhan tingkat rendah.
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*), yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak dalam arti fisik semata, melainkan mental, psikologikal, dan intelektual.
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*), berarti kebutuhan untuk merasa memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Kebutuhan Pengakuan (*Esteem Needs*), yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*), yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, dengan mengemukakan ide-ide dan memberi kritik terhadap sesuatu. Jadi menurut Maslow jika ingin memotivasi seseorang, anda perlu memahami sedang berada pada anak tangga manakah orang itu dan memfokuskan pada pemenuhan kebutuhan-kebutuhannya atau kebutuhan diatas tingkat itu.



Gambar 2.2
Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber : Robbins dan Judge (2009:224)

B. Teori Kebutuhan Berprestasi (*McClelland Theory of Needs*)

Teori ini lebih dikenal dengan teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Needs for Achievement* yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi.

Menurut Mc. Clelland ada tiga macam kebutuhan manusia, yaitu :

1. Kebutuhan akan prestasi

Kebutuhan ini merupakan daya penggerak yang memotivasi seseorang untuk semangat bekerja. Karena kebutuhan akan prestasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas serta kemampuan yang dimilikinya. Contoh: berusaha untuk lebih sukses dari orang lain.

2. Kebutuhan akan afiliasi

Dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut :

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan ia tinggal (*sense of belonging*)
- b. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
- c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
- d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

3. Kebutuhan akan kekuasaan

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan yang tumbuh secara sehat akan memotivasi seseorang untuk bekerja.

C. Teori Clyton Alderfer (Teori “ERG”)

Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu :

1. *Existance Needs*. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti: makan, minum, pakaian, bernafas, gaji, dan keamanan kondisi kerja
2. *Relatednes Needs*. Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja
3. *Growth Needs*. Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan atau skill.

D. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Menurut Herzberg, ada dua macam faktor kebutuhan yang diinginkan oleh seseroang, yaitu :

1. *Maintenance factors* (faktor pemeliharaan)

Faktor ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badan. Kebutuhan ini meliputi: balas jasa, kondisi kerja fisik, tunjangan, dan sebagainya

2. *Job content*

Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, jika terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, maka dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik.

E. Teori X dan Teori Y Mc. Gregor

Douglas Mc. Gregor mengasumsikan dua pandang yang berbeda mengenai manusia. Teori X ditandai dengan hal negatif, sedangkan teori Y ditandai dengan hal positif. Mc. Gregor menyimpulkan bahwa pandangan seorang manajer mengenai kodrat manusia didasarkan pada suatu pengelompokan.

Menurut teori X ada empat pengandaian, yaitu :

1. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja
2. Umumnya karyawan tidak berambisi untuk mencapai prestasi dan selalu mengindarkan tanggung jawabnya
3. Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya
4. Lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Bertolak belakang dengan teori X, ada empat pengandaian positif atau teori Y yang dikemukakan oleh Mc. Gregor, yaitu :

1. Karyawan dapat menganggap kerja sama wajarnya dengan bermain dan beristirahat
2. Karyawan lebih bertanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai kerja yang optimal
3. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu

4. Memiliki kemampuan yang inovatif dan kreatif dalam memecahkan masalah atau menyelesaikan tugas-tugasnya.

2.1.3.4 Alat-alat Motivasi

Menurut Hasibuan (2012:149) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia mengatakan alat – alat motivasi terdiri dari Materiil Insentif, Nonmateriill Insentif, serta Kombinasi antara Materiill Insentif dan Nonmateriill Insentif.

- a. Materiill insentif adalah alat motivasi yang diberikan itu berupa uang atau barang yang mempunyai nilai pasar, jadi memberikan kebutuhan pasar.
- b. Nonmateriill insentif adalah alat motivasi yang diberikan itu berupa barang atau benda yang tidak bernilai, jadi hanya memberikan kepuasan atau kebanggaan rohani saja.
- c. Kombinasi materiill insentif dan nonmateriill insentif adalah alat motivasi yang diberikan itu berupa materiill (uang dan barang) dan nonmateriill (mendali dan piagam) jadi terpenuhi kebutuhan ekonomi dan kepuasan atau kebanggaan rohani.

2.1.3.5 Dimensi Motivasi Kerja

Robbins and Judge (2014:222) Dimensi dan indikator motivasi kerja mengacu pada teori hierarki kebutuhan Maslow, yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)
 - a. Gaji
2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

- a. Tunjangan kesehatan
 - b. Tunjangan kecelakaan
 - c. Aman dari PHK
3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)
- a. Hubungan karyawan dengan atasan
 - b. Hubungan antar karyawan
4. Kebutuhan Pengakuan (*Esteem Needs*)
- a. Pengakuan atas prestasi kerja
 - b. Kepercayaan dari atasan
5. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)
- a. Menunjukkan keterampilan dan kemampuan dalam bekerja
 - b. Melakukan pekerjaan yang kreatif

2.1.4. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi perusahaan, khususnya kinerja karyawan yang bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan.

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Menurut Rivai & Basri, 2004; Harsuko (2011) dalam Isnar Budiarti (2020) “Kinerja apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian performance atau hasuka kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai

oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika”. Hal senada dikemukakan oleh Mangkunegara (2004:67) dalam Isniar Budiarti (2020) bahwa kinerja (performance) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.4.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Ruky (2000:21) dalam Isniar Budiarti (2020) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1. Fasilitas Kantor, adalah merupakan sarana yang dapat menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik, dan apabila organisasi tidak dapat memberikan fasilitas kerja yang memadai maka dapat berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Sebab seorang karyawan tentu membutuhkan sarana kerja yang sangat berkualitas untuk dapat menunjang kerjanya dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.
2. Lingkungan Kerja, adalah merupakan faktor penting dalam organisasi, karena hampir 80% karyawan akan merasa tidak nyaman dalam bekerja jika lingkungan kerja tidak baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup, luas, penerangan (lampu) yang sempurna dan temperature udara yang sesuai dengan luar ruangan yang dimiliki.

3. Prioritas kerja, yakni pemberian prioritas kerja yang jelas dan bertanggungjawab, sebab jika tidak maka karyawan akan bekerja seakan tanpa arah yang jelas. Prioritas kerja merupakan tahapan penting bagi karyawan dalam menentukan skala prioritas pekerjaan organisasi. Prioritas kerja juga sangat memperhatikan aspek waktu dan tanggungjawab bagi karyawan yang melaksanakan tugas organisasi.
4. *Supportive boss*, adalah lebih menekankan pentingnya posisi atasan ketika karyawan sedang melaksanakan tugas-tugas organisasi. Sebagai pimpinan maka tugas yang paling penting adalah memberikan dukungan kepada karyawan untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide baru pada saat rapat atau pertemuan rutin. Sebagai pimpinan yang demokratis tentu akan melibatkan karyawan pada saat ada kesempatan diskusi untuk memecahkan suatu masalah atau mencari solusi terbaik dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi organisasi.
5. Bonus, adalah bentuk penghargaan yang paling realistis terhadap karyawan yang dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Penghargaan itu bentuknya tidak harus bersifat kebendaan tetapi dapat pula dalam bentuk lain seperti yang paling sederhana adalah ucapan terima kasih dan pujian di depan karyawan yang lain, tujuannya adalah untuk memicu karyawan lain melakukan hal yang sama. Tetapi bonus materi memang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Timpe (2004:9) dalam Isniar Budiarti (2020) berpendapat yakni kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, yaitu:

1. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam atau karyawan itu sendiri, seperti sikap, perilaku dan kemampuan pekerja sosial fungsional dapat mempengaruhi kerja sehari-hari.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan karyawan. Faktor ini dapat mempengaruhi kecakapan dan motivasi pekerja sosial fungsional. Faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja karyawan adalah lingkungan, perilaku manajemen, desain jabatan, penilaian kerja, umpan balik dan administrasi pengupahan.

2.1.4.3. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2012:68) hal yang perlu diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia dalam kinerja karyawan, yang dijadikan penulis sebagai dimensi antara lain meliputi :

1. Kualitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan keterampilan.
2. Kuantitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Kerjasama menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerjasama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas.

4. Tanggung jawab menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya.

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber pembandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang di dapat dari jurnal dan internet sebagai perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya. Penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1 yang terdapat pada halaman selanjutnya sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan Penelitian	Persamaan Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Natalia Kosasih dan Sri Budiani (2007)	Pengaruh <i>Knowledge management</i> terhadap kinerja karyawan : Studi kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel	Tidak memasukan variabel kompensasi dan motivasi dengan rencana penelitian yang akan dilakukan	Memasukan variabel Manajemen Pengetahuan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen	Berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan pengalaman yang dimiliki dan pemahaman <i>Standard Operation Procedure</i> yang baik akan berpengaruh pada kinerja karyawan
2.	Nanik Hindaryatiningsih (2009)	Penerapan <i>Knowledge Management</i> untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan	Tidak memasukan variabel kompensasi dan motivasi dengan rencana penelitian yang akan dilakukan	Memasukan variabel Manajemen Pengetahuan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai	Penerapan <i>Knowledge Management</i> harus diikuti antara Manajemen Pengetahuan yang dimiliki oleh <i>intangibile asset</i> yaitu setiap individu atau karyawan dalam suatu perusahaan dan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Perbedaan Penelitian	Persamaan Penelitian	Hasil Penelitian
				variabel dependen	<i>tangible asset</i> seperti teknologi yang dimiliki perusahaan.
3.	Orpha Jane (2009)	Peran <i>knowledge management</i> dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi	Tidak memasukan variabel kompensasi dan motivasi dengan rencana penelitian yang akan dilakukan	Memasukan variabel Manajemen Pengetahuan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen	<i>Knowledge management</i> bisa di implementasikan di perguruan tinggi, namun mereka tidak menekankan prasyarat yang di butuhkan pada saat <i>knowledge management</i> akan di implementasikan
4.	Romi Haryo Julianto, Susi Hendriani (2014)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC) Riau dan Sumatera Barat	Tidak memasukan variabel Manajemen Pengetahuan dan kompensasi dengan rencana penelitian yang akan dilakukan	Memasukan variabel motivasi sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi pada Kantor Wilayah Direktorat Bea dan Cukai (DJBC) Riau dan Sumatera Barat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
5.	Rahmayanti (2014)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Putra Kaltim Samarinda	Tidak memasukan variabel Manajemen Pengetahuan dan kompensasi dengan rencana penelitian yang akan dilakukan	Memasukan variabel motivasi sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen	Hasil penelitian bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila motivasi kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat

Sumber : Diolah Peneliti (2020)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Namun terdapat perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi

penelitian berbeda dengan yang penelitian terdahulu lakukan. Adanya variabel yang digunakan oleh peneliti sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga tetap terdapat perbedaan antar penelitian terdahulu dan penelitian yang sedang dilakukan oleh peneliti sekarang. Peneliti melakukan penelitian dengan variabel manajemen pengetahuan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

2.2. Kerangka Pemikiran

Motivasi adalah suatu dorongan yang bisa di bangun oleh orang itu sendiri atau dapat diberikan oleh orang lain agar dapat menambah tingkat semangat dari orang tersebut. Pengaruh motivasi bagi seseorang cukuplah besar karena bila seseorang memiliki tingkat motivasi yang tinggi, maka kemauan untuk menjadi lebih baik lagi.

Pada dasarnya setiap orang pasti memiliki motivasi, namun tingkat motivasi itulah yang mempengaruhi tingkat kemauan dari orang itu sendiri. Misalnya seseorang bekerja pada suatu perusahaan, lalu pasti memiliki motivasi atau tujuan yang ingin dia capai dalam perusahaan tersebut, tujuan itulah yang dijadikan pemotivasi bagi orang tersebut untuk menjadikan kehidupannya yang lebih baik.

Pemberian motivasi yang diberikan oleh atasan terhadap bawahannya akan mempengaruhi kinerja bawahannya untuk menjadi lebih baik. Itu akan menambah daya semangatnya untuk bekerja lebih baik untuk memberikan kinerja yang maksimal bagi perusahaan Manajemen pengetahuan adalah keadaan yang di alami oleh karyawan yang di akibatkan oleh mulai jenuhnya pekerja tersebut dengan

keadaan disekitarnya. Misalnya mulai jenuh dengan rutinitas pekerjaan yang bersifat monoton yang tidak memberikan tantangan atau malah membebani kepada karyawan tersebut, lalu keadaan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Misalnya dengan adanya lingkungan kerja yang berkelompok – kelompok atau yang mengucilkan seorang yang merasa di kucilkan dengan lingkungan kerjanya.

Kinerja karyawan adalah kemampuan yang di miliki oleh karyawan seperti pengetahuan, usaha dan kapasitas untuk membuat hasil bagi perusahaan. Setelah hasil yang telah dimiliki lalu di bandingkan dengan harapan atau rencana yang sudah di siapkan. Bila lebih baik maka kinerja yang dilakukan sudah memenuhi target, tapi bila belum maka kinerja yang dilakukan oleh karyawan tersebut masih di bawah standar yang di tetapkan oleh perusahaan.

Agar kinerja dapat maksimal, setiap karyawan harus mempersiapkan dirinya untuk menghadapi tantangan – tantangan yang di berikan oleh perusahaan. Karyawan. Perusahaan juga mampu memberikan fasilitas – fasilitas untuk karyawannya untuk meningkatkan kualitas kerjanya contohnya dengan memberikan beasiswa agar dapat menambah pendidikannya dengan kuliah dengan tingkat yang lebih tinggi, melakukan seminar – seminar yang dapat menambah pengetahuan untuk para karyawannya. lalu dengan cara yang lain – lagi agar menambah pengetahuan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

Seorang peneliti harus menguasai teori teori ilmiah sebagai dasar menyusun kerangka pemikiran yang membuahkan hipotesis. Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan. Kerangka berfikir adalah model koseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan

faktor – faktor yang telah di identifikasikan sebagai hal yang penting jadi dengan demikian bahwa kerangka penelitian adalah sebuah pemahanan atau konsep yang peneliti kuasai sebagai pedoman dan alur yang menyimpulkan hipotesis secara konseptual. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara keterkaitan variabel penelitian yang dilakukan.

2.2.1 Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu faktor pendukung untuk menghasilkan suatu kinerja yang baik yaitu dengan menerapkan suatu sistem manajemen yang baik. Salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola adalah knowledge management. Menurut Honeycutt, (2002) dalam Natalia kosasih & Sri budiani (2008:82), *knowledge management* yang diukur dengan 3 variabel yaitu *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Dalam prakteknya knowledge management dapat menjadi guidance tentang pengelolaan *intangible asset* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai. Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana *knowledge management* berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya pada perusahaan yang banyak pesaing.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi (*Motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja

sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagi pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal Hasibuan (2013:21).

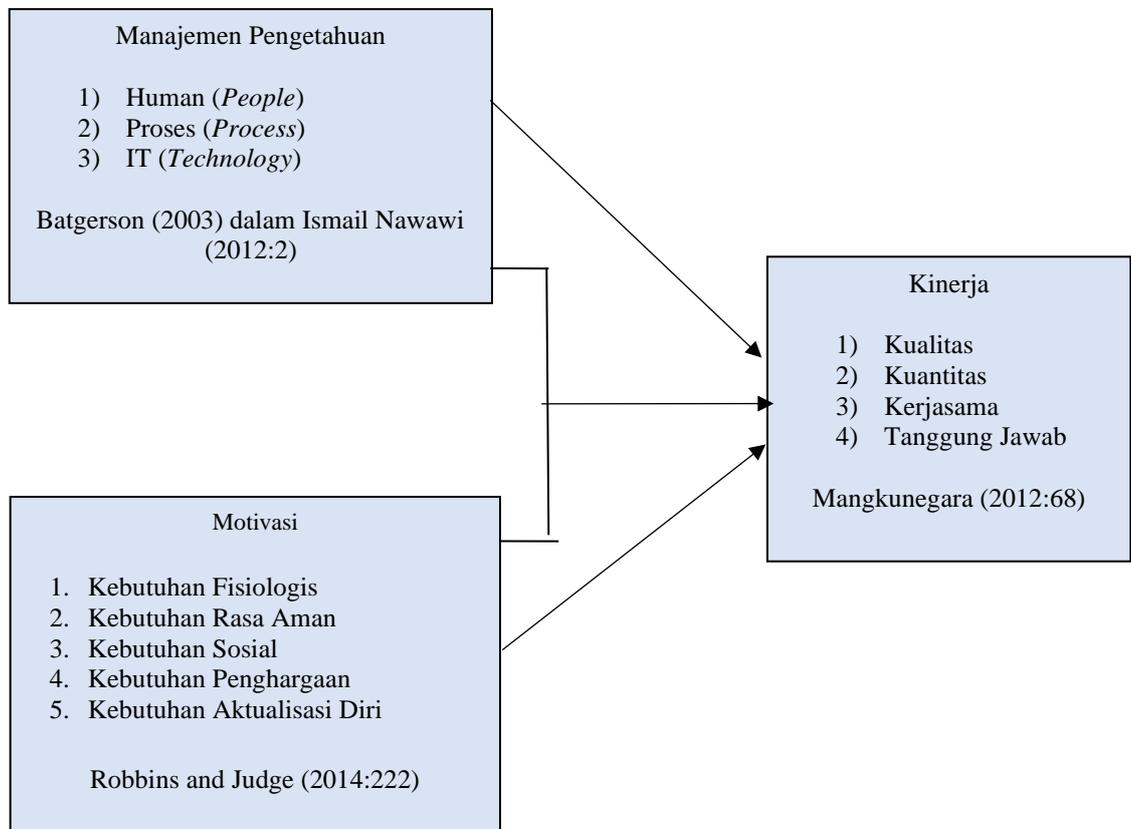
Hal tersebut dapat dilihat pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Taufik Rio Sanjaya (2015), yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh M Sanjaya (2015) dan Aulia Andini putri (2013) yang sama-sama menemukan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja.

Menurut Hakim (2016:82) menyebutkan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor motivasi, dimana motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan seseorang berusaha untuk mencapai tujuan atau mencapai hasil yang diinginkan. Terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan motivasi yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan memberikan peningkatan terhadap kinerjanya

2.2.3 Pengaruh Manajemen pengetahuan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya adalah dengan mengantisipasi manajemen pengetahuan dan memberikan motivasi kepada para karyawannya untuk bekerja lebih baik.

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Erwin Bagus Rachmawan, dan Wiji Utami, Lilik Farida (2016) menyatakan bahwa adanya pengaruh dimana bila Manajemen pengetahuan suatu perusahaan meningkat maka akan mempengaruhi Kinerja Karyawan dan begitupun sebaliknya. Begitu pula terjadi pada Motivasi Kerja semakin baik suatu Motivasi Kerja suatu perusahaan maka akan baik pula Kinerja Karyawan yang diteima, dan begitupun sebaliknya. Maka dari itu salah satu tugas perusahaan untuk menjaga Kinerja Karyawan harus menjaga pula Manajemen pengetahuan yang di alami oleh karyawan serta menjaga motivasi kerja agar perusahaan dapat bertahan dimasa yang akan datang. Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Endang Dwi Hastuti (2012) dan Ni Putu Enika Lestari (2015) yang sama-sama menemukan bahwa manajemen pengetahuan dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja.



Gambar 2.3.
Paradigma Penelitian

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang masih harus dibuktikan kebenarannya melalui penelitian (Sugiyono2010) Berdasarkan penelitian sebelumnya dan konsep teori yang dikumpulkan diatas, maka peneliti bermaksud mengambil hipotesis:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Manajemen pengetahuan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Manajemen pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan
- b. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan