

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Kajian Pustaka

##### 2.1.1. Knowledge Management

###### 2.1.1.1 Pengetahuan (*Knowledge*)

Jika menyinggung mengenai pengetahuan maka kita mengenal begitu banyak definisi mengenai pengetahuan (*knowledge*). *Knowledge* menurut Romhardt (2013:73) adalah semesta kognisi dan keahlian yang dimiliki oleh individu untuk menyelesaikan realitasnya. Secara sederhana pengetahuan bisa dikatakan sebagai kemampuan individu untuk melakukan sesuatu secara tepat.

Terdapat beberapa definisi pengetahuan yang dikenal luas. Diantaranya adalah sebagai berikut :

- i. Kesatuan arus yang terjadi oleh bersatu padunya pengalaman individu, nilai yang dianut, kesatuan informasi dan pemahaman secara radikal yang berkontribusi untuk menilai dan menyatukan pengalaman-pengalaman baru dan segenap informasi (Davenport and Prusak, 2018:198).
- ii. Sebuah proses yang dinamis yang menguji keyakinan seseorang dalam suatu kebenaran. Pengetahuan diciptakan oleh suatu aliran informasi yang terkait pada keyakinan dan komitmen dari seseorang. Pengetahuan pada hakekatnya sangat terkait dengan tindakan manusia. *“A dynamic human process of justifying personal belief toward the truth. Knowledge is created by the very flow of information, anchored in the beliefs and commitment of its holder. Knowledge is essentially related to human action” Nonaka and Takeuchi ( 2014:233)*

—Pengetahuan adalah satu susunan keyakinan dari seseorang, mengenai hubungan sebab dari penomena-penomena yang ada. *“Knowledge is the set of beliefs held by the individuals about casual relationship among phenomenon” Sanchez and Heene (1997:77)*

—Pengetahuan terdiri dari kenyataan-kenyataan, kebenaran dan keyakinan, sudut pandang dan konsep, penilaian dan harapan, metodologi dan bisa mengerjakan. Pengetahuan terkumpul dan terkait satu dan lainnya sejalan dengan waktu, sehingga tersedia dapat dipakai untuk menyelesaikan masalah dan situasi tertentu. *Knowledge consists of facts, truths and beliefs, perspectives and concepts, judgments and expectations, methodologies and know-how. Knowledge is accumulated and integrated and held over a longer periods to be available to be applied to handle specific situation and problems. Wiig (2014:126).*

Terdapat beberapa definisi-definisi lainnya mengenai pengetahuan. Definisi yang diberikan oleh Nonaka dan Tekeuchi (2014:255) adalah yang paling umum dipakai saat ini dalam tulisan-tulisan manajemen pengetahuan (*knowledge management - KM*), dan konsisten dengan definisi pengetahuan yang dipakai dalam tesis ini.

Brooking (2014:99) menyatakan bahwa banyak orang sering yang secara tidak tepat mencampur pengertian data, informasi dan pengetahuan, sehingga terjadi kebingungan mengenai pengertian yang benar. Kamus Oxford mendefinisikan data sebagai — kenyataan-kenyataan dan statistik yang digunakan sebagai acuan atau analisis. Hal ini mencakup angka-angka, suara, gambaran yang dihasilkan dari pengukuran atau observasi (Hislop, 2005:67). Informasi adalah data yang disusun secara sistematis sedemikian sehingga menciptakan suatu pola tertentu (Jashapara, 2015:122). Tapi pengetahuan melebihi data dan informasi. Pengetahuan adalah informasi yang bisa dilakukan. Artinya, pengetahuan memungkinkan seseorang untuk menentukan hubungan-hubungan antara kejadian-kejadian yang kemudian memberikan arti tertentu untuk memahami data dan informasi (Hislop, 2005:69).

Pengetahuan dimulai dari suatu individu yang kemudian diperluas ke tingkat organisasi (Nonaka, 2014:125). Nonaka memisahkannya menjadi 2 dimensi dari pengetahuan: pertama, dimensi individu, dimana seseorang menciptakan ide-ide. Kedua, dimensi ontologi di mana terjadi interaksi komunitas (interaksi sosial diantara individu-individu) berbagi dan mengembangkan pengetahuan.

Melalui berbagi pengetahuan di mana seorang individu mengembangkan konteks untuk ide-idenya yang sudah terbentuk sebelumnya, sebuah pengetahuan baru dapat terbentuk. Dengan demikian, saat suatu pengetahuan terbentuk, maka bukan hanya individu saja yang memilikinya, namun berlanjut ke tingkat komunitas atau organisasi.

—Penciptaan pengetahuan organisasi, dengan demikian, perlu dipahami sebagai suatu proses dimana pengetahuan yang diciptakan seorang individu secara organisasi dibesarkan sebagai bagian dari sistem pengetahuan diorganisasi tersebut. *“Organizational knowledge creation, therefore, should be understood as a process that „organizationally” amplifies the knowledge created by individuals and crystallizes it as part of the knowledge system of the organization (Nonaka, 2014:133).*

Teori Nonaka menyatakan bahwa meskipun seseorang menciptakan suatu tingkat pengetahuan, proses sosiallah yang mengubah pengetahuan individu tadi menjadi pengetahuan organisasi. tertulis, sehingga pengetahuan tersebut muncul bersama sebuah produk, paten, laporan-laporan, buku-buku manual, *database*, media elektronik, dan sejenisnya. Keberadaannya secara fisik membuat pengetahuan eksplisit ini lebih mudah dibagi dan disebarluaskan terlebih dalam era teknologi dan informasi yang cepat seperti pada jaman sekarang ini.

Menurut DeLong (2018:113), bahwa metode yang paling populer dalam berbagi pengetahuan adalah melalui dokumentasi, wawancara dan *training*. Pengelolaan pengetahuan ini fokus pada isi dimana kodifikasi praktis dilakukan untuk menyusun pengetahuan dalam struktur yang mudah dimengerti (Kalling & Styhre 2017:267). Beberapa hal dari awal pengkondisian yang penting untuk jalur ini adalah kemampuan dan kemudahan dalam mencari dan mendapatkan informasi.

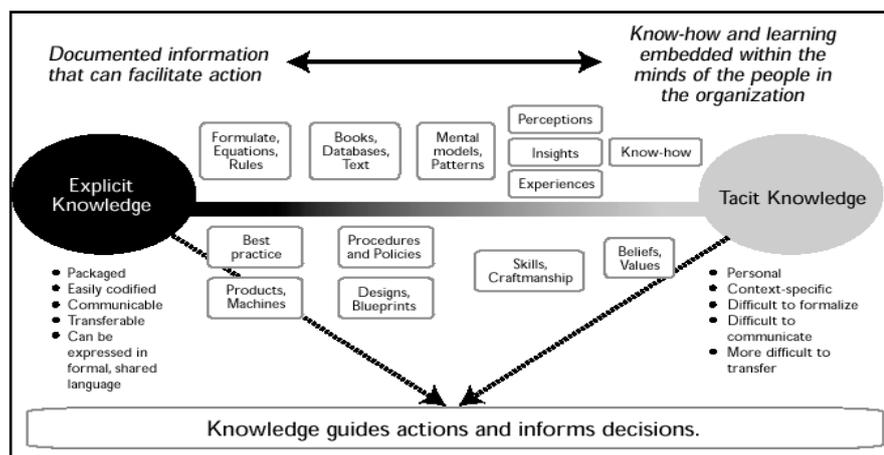
Pengetahuan eksplisit dan pengetahuan *tacit* memiliki beberapa perbedaan. Perbedaan ini dapat dilihat dalam tabel berikut.

**Tabel 2.1. Pengetahuan Eksplisit dan Tacit (De Long, 2017)**

<b>PENGETAHUAN <i>TACIT</i></b>	<b>PENGETAHUAN EKSPLISIT</b>
Tidak dapat diekspresikan dan diubah menjadi kode tertentu	Dapat diubah menjadi bentuk dan kode tertentu
Subyektif	Obyektif
Personal / dalam diri seseorang	Bukan dalam diri seseorang
Memiliki konteks khusus	Tidak memiliki konteks khusus
Sulit untuk dibagi	Mudah untuk dibagi

Udeaja (2018) dengan baik memberikan visualisasi perbedaan pengetahuan *tacit* dan pengetahuan eksplisit seperti gambar dibawah. Terdapat beberapa metode yang dipakai untuk menangkap dan mentransfer pengetahuan dari suatu bentuk ke bentuk lainnya. Perubahan dari pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan eksplisit dan sebaliknya dapat divisualisasikan di bawah.

**Gambar 2.1. Aksi- aksi Panduan Pengetahuan dan Menginformasikan Keputusan (DeLong, 2018)**



**2.1.1.2. Knowledge Management**

Menurut Walczak dalam Intezari (2017:474) mendefinisikan Knowledge Management sebagai setiap proses (baik kebijakan formal atau metode pribadi informal) yang memfasilitasi penangkapan,

distribusi, pembuatan dan penerapan pengetahuan untuk pengambilan keputusan. Sedangkan Sivan dalam Intezari (2017:474) menggambarkannya sebagai seperangkat keyakinan dan praktik bersama tentang pengetahuan. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa Knowledge Management merupakan seperangkat keyakinan atau praktik mengenai pengetahuan sehingga dapat dijadikan acuan dalam mengambil keputusan. Di dalam Knowledge Management terdapat beberapa proses pengetahuan yaitu mengakses, mengukur, mengumpulkan, menangkap, mengorganisir, mengevaluasi, menyusun, menciptakan, berbagi, menginternalisasi, memanfaatkan, mengeksploitasi, dan lain sebagainya. Proses pengetahuan tersebut memiliki fungsi sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan pada suatu lembaga.

#### **2.1.1.3. Indikator Knowledge Management**

Menurut Nonaka (2006) dalam Rahimi, et al., (2011:87) knowledge management memiliki empat indikator sebagai berikut:

##### **(1) Sosialisasi**

Sosialisasi (tacit to tacit) : pada tahap pertama ini proses knowledge management adalah berbagi dan mendistribusikan gagasan dan interaksi antara tacit knowledge dengan tacit knowledge. Pada tahap ini, para anggota organisasi membahas tentang apa yang lebih penting dan menggunakan pemikiran orang lain. Sosialisasi juga dikenal sebagai perubahan knowledge baru melalui pengalaman bersama.

##### **(2) Eksternalisasi**

Eksternalisasi (tacit to explicit): Proses ini berfokus pada pendekatan explicit terhadap explicit knowledge. Eksternalisasi membutuhkan ekspresi tacit knowledge menjadi bentuk yang dapat dipahami oleh orang lain. Hal ini membantu dalam menciptakan knowledge baru karena tacit knowledge keluar dari batas dan menjadi knowledge kolektif kelompok.

### (3) Kombinasi

Kombinasi (explicit knowledge): dalam bentuk koleksi knowledge yang berbeda, sudah dipertukarkan, didistribusikan, didokumentasikan atau didiskusikan selama pertemuan, diproses, dan dikategorikan untuk menciptakan *knowledge* baru.

### (4) Internalisasi

Internalisasi (explicit to tacit): Internalisasi melibatkan proses pengkonversian explicit knowledge ke tacit knowledge. Menginternalisasi gagasan efektif dalam menciptakan pemahaman dan pengembangan budaya belajar (learning through action). Bila tacit knowledge ini dibaca atau dipraktikkan oleh individu maka ia memperluas pembelajaran dan penciptaan knowledge

## 2.1.2. Coaching

### 2.1.2.1 Pengertian Coaching

Untuk dapat melakukan kegiatan *coaching* dengan efektif, para atasan dapat diberikan intervensi berupa pembekalan keterampilan *coaching*. *Coaching* (didefinisi manajer sebagai pelatih) adalah strategi satu lawan satu, Intervensi perkembangan dipimpin oleh manajer untuk membantu karyawan mengembangkan pekerjaan kompetensi dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, dengan memberikan umpan balik yang terfokus, dorongan, dan meningkatkan kesadaran (Pousa, C., Mathieu, A. and Trépanier, C., 2017:220).

Proses kegiatan pelatihan dilakukan setelah terjadi penerimaan karyawan sebab latihan diberikan kepada karyawan untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan bidangnya masing-masing. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan secara lebih baik. *Coaching* adalah seni menciptakan lingkungan, percakapan, dan cara hidup yang memfasilitasi proses dimana manajer dan karyawan bekerja sama untuk dapat bergerak ke arah yang diinginkan dengan cara yang memuaskan (diadaptasi dari Kalkavan, S and Katrinli, A., 2014:243). *Coaching* mengacu pada praktik manajerial yang efektif yang

membantu karyawan mengembangkan diri dan meningkatkan kinerja. Coaching adalah interaksi perkembangan antara pelatih dan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja melalui penetapan tujuan, fasilitasi perilaku baru, umpan balik dan pengajaran (Alissa L, 2014:200). Proses bantuan dan fasilitasi yang memungkinkan individu, kelompok / tim dan organisasi untuk memperoleh keterampilan baru, untuk meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan kinerja yang ada, dan untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam pengembangan pribadi, atau pertumbuhan pribadi (Hamlin et.al., 2009:67). Proses dimana seorang manajer, melalui diskusi dan aktivitas yang diawasi dan membantu karyawannya untuk memecahkan masalah atau menjalankan tugas lebih banyak efisien dan / atau efektif (Lawrence, 2017:178).

Menurut Whitmore (dalam Passmore, 2012), coaching adalah kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. *Coaching* lebih kepada membantu seseorang untuk belajar daripada mengajarnya. Sedangkan menurut Grant (dalam Wilson, 2011), *coaching* adalah sebuah proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis, dimana *coach* memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri, dan pengembangan pribadi.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *coaching* merupakan suatu metode pengoptimalisasian potensi seseorang dengan teknik tertentu yang memfasilitasi proses pembelajaran dan pengembangan individu yang bertujuan untuk meningkatkan performa kinerjanya. Di dalam penelitian ini, pemberian *coaching* oleh atasan digunakan untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi dan diharapkan meningkatkan pula komitmen karyawan terhadap organisasi dengan memunculkan sikap dan perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan.

#### **2.1.2.2. Manfaat Coaching**

Kegiatan coaching memiliki sejumlah manfaat baik dari segi organisasi maupun bagi karyawan sebagai individu. Beberapa manfaat

yang dapat diperoleh dengan adanya kegiatan coaching dari sudut pandang organisasi yaitu peningkatan performa kerja karyawan, peningkatan hubungan atasan dan bawahan, peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan dan rasa tanggung jawab karyawan dalam pekerjaan, serta keinginan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Sedangkan manfaat langsung yang diperoleh bagi karyawan yaitu merasa lebih jelas akan apa yang penting dan harus dilakukan atau ditingkatkan, berusaha meningkatkan kemampuannya dalam melakukan tugas pekerjaan tertentu, merasa dihargai akan apa yang mereka lakukan, merasa memiliki tantangan dalam pekerjaan, dan memiliki kesempatan untuk memperbaiki kesalahan atau kekurangannya (Ryan, 2008:31).

Menurut Passmore (2012) ketika diaplikasikan dengan tepat, *coaching* dapat menghasilkan situasi win-win bagi semua pihak. Manfaat atau keuntungan dari coaching dapat berdampak besar pada pencapaian hasil dalam waktu yang cukup singkat. Secara khusus *coaching* dapat membantu dalam (Passmore, 2012:222):

- Meningkatkan performa dan produktivitas kinerja individu maupun organisasi
- Meningkatkan komitmen dan motivasi kerja
- Menjadi bagian dalam nilai dan perilaku organisasi
- Meningkatkan keterampilan dan pengoptimalisasian individu
- Memperbaiki hubungan kerja antara individu dan departemen
- Menciptakan gagasan-gagasan yang kreatif
- Meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitas karyawan
- Kesempatan mendapatkan keterampilan yang baru dan berbeda
- Kepuasan kerja yang lebih baik dan berkurangnya tingkat absen karyawan
- Komunikasi yang lebih efektif
- Budaya organisasi yang lebih terbuka dan produktif
- Kesadaran akan pembelajaran organisasi

Di dalam proses coaching yang bersifat dyadic, selalu terdapat dua pihak yang terlibat yaitu pemberi coaching (coach) dan penerima coaching (coachee). Berikut akan dijelaskan mengenai peran dari seorang coach yang baik untuk terciptanya coaching yang efektif.

### **2.1.2.3. Peran Coach**

Seorang coach membantu individu untuk menunjukkan performa yang lebih baik dari yang telah mereka lakukan, dan mengembangkan keterampilan serta kepercayaan diri mereka secara berkelanjutan. Berikut hal-hal yang perlu dimiliki oleh seorang coach:

- Konsentrasi pada peningkatan performa
- Berkomitmen untuk membina
- Berbicara tentang 'kami' dan 'kita', bukan 'kamu' dan 'mereka'
- Menyediakan bantuan tanpa batasan dalam proses membantu
- Bertingkah laku sebagai role model
- Tetap berada dibelakang dan biarkan coachee melakukan pembelajaran
- Secara berkelanjutan belajar dari berbagai situasi dan orang

Di dalam penelitian ini, para atasan yang akan menjadi seorang *coach* dalam proses pemberian *coaching* terhadap para bawahannya dengan tujuan untuk meningkatkan persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi.

### **2.1.2.4. Prinsip-prinsip Dasar Coaching**

Sebelum dijelaskan mengenai proses dalam pemberian *performance coaching* yang efektif, terdapat tujuh prinsip *coaching* yang merupakan dasar atau pondasi yang perlu dipahami baik oleh *coach* maupun *coachee*, yaitu (Wilson, 2011:182):

#### **a. Kesadaran**

Tujuan dari proses *coaching* adalah diperolehnya kesadaran bagi *coachee*, dimana mereka mengenali tujuan sendiri dan mau

melakukan perubahan. Ini disebabkan apapun yang dikatakan dan dilakukan oleh coach terpusat pada upaya meningkatkan kesadaran dan pengetahuan mengenai diri coachee sendiri.

b. Tanggung Jawab

Prinsip utama dari proses coaching adalah tanggung jawab terhadap diri sendiri dengan apa yang sudah menjadi keputusan kita. Kita belajar lebih banyak dengan mencari sendiri, bukan hanya mendengarkan perkataan orang. Kita lebih suka membuat keputusan sendiri daripada diarahkan orang lain. Maka dari itu, yang diperlukan dalam proses coaching adalah dukungan dan dorongan untuk terus mencoba. Coach bertanggung jawab terhadap proses dan coachee bertanggung jawab terhadap isi.

c. Percaya Diri

Orang mengembangkan kepercayaan diri dengan diberi ruang untuk belajar, baik dengan melakukan kesalahan, maupun melalui upaya pencapaian tujuan. Ketika karyawan mempelajari tugas baru, maka yang membantu mereka adalahh Ketika manajemen membiarkan mereka sendiri melakukan tugas-tugas berdasarkan dukungan dan panutan yang diberikan. Memberi pujian kepada orang karena mereka pantas mendapatkannya akan membangun kepercayaan diri, memantapkan keyakinan untuk mencapai lebih dan menambah energi untuk menggapainya.

d. Tidak Menyalahkan

Dalam budaya *coaching*, kesalahan dipandang sebagai pengalaman belajar. *Coachee* belajar lebih banyak dari tindakan-tindakan yang belum mereka tuntaskan, karena baru sejauh itulah pengetahuan yang mereka miliki. *Coaching* hadir bukan untuk merumuskan pendapat mengenai perihal benar atau salah bagi *coachee*. Hanya *coachee*-lah yang mampu mengenal papan petunjuk ke arah mana mereka harus melangkah, seorang *coach*

hanya menambah nilai dengan membersihkan kabut yang menutupi papan petunjuk agar arah bisa terbaca dengan baik.

e. Fokus pada solusi

Ketika kita berkuat dengan satu persoalan, maka persoalan itu akan membesar. Namun Ketika kita focus pada solusi, maka persoalan itu bisa ditangani dan kita mendapatkan energi yang lebih besar untuk menanganinya. Saat Anda berpikirl jauh ke depan menuju solusi, sekalipun belum ada jawaban pasti terhadap persoalan itu, Anda akan merasa lebih optimis dan memiliki energi yang menguat.

f. Tantangan

Pada umumnya kita menyukai tantangan dan berupaya untuk menggapainya (dengan mengeluarkan semua tenaga dan pikiran) dalam sebuah lingkungan yang supportif dan membesarkan hati. Terkadang kita tidak menyadari terdapat batas-batas, baik dalam diri maupun lingkungan untuk mencapai sasaran yang melebihi dari seharusnya (diperlukan). Pada situasi seperti ini, tugas coach adalah memberikan perspektif baru bagi coachee untuk melihat segala sesuatu secara proporsional.

g. Tindakan

Coaching menyingkapkan perspektif dan kesadaran baru. Coachee mendapatkan wawasan baru yang memungkinkan tersedianya banyak pilihan yang pada gilirannya menimbulkan keinginan untuk bertindak dan berubah. *Coach* menjamin bahwa energi ini tersalur ke dalam tindakan dan perubahan perilaku yang tepat.

### **2.1.3. Kinerja Perusahaan**

#### **2.1.3.1. Pengertian Kinerja Perusahaan**

Kinerja perusahaan merupakan suatu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan yang dianalisis dengan alat-alat analisis

keuangan, sehingga dapat diketahui mengenai baik buruknya keadaan keuangan suatu perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam periode tertentu. Hal ini sangat penting agar sumber daya digunakan secara optimal dalam menghadapi perubahan lingkungan. Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dilakukan pihak manajemen agar memenuhi kewajibannya terhadap para penyandang dana dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2013:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja merupakan hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan dalam satu periode waktu (Fahmi, 2014:69).

Kinerja perusahaan atau *companies performance* adalah suatu hasil yang dicapai oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Pengukuran dan penilaian kinerja keuangan saling berhubungan satu sama lain. Pengukuran kinerja yang didefinisikan sebagai “performing measurement” adalah kualifikasi dan efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Dengan demikian pengertian kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisien dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada periode waktu. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran strategik manajemen selama periode tertentu.

### **2.1.3.2. Sistem Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja sebagai tolak ukur bagi manajemen perusahaan untuk melihat apakah kinerja dalam suatu perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Manajemen melakukan evaluasi untuk perbaikan atas kegiatan operasional perusahaan dalam periode tertentu. Menurut Fahmi (2014:69) penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan pada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan

pekerjaannya. Penilaian kinerja merupakan hasil dari kegiatan atau kinerja setiap karyawan dengan standar kualitas, kuantitas, maupun kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Penilaian kinerja harus dilakukan untuk mengetahui seberapa baik prestasi yang telah dicapai oleh setiap karyawan. Penilaian tersebut penting dan berguna untuk perusahaan dalam mengambil keputusan serta menetapkan suatu kebijakan untuk periode selanjutnya.

Sistem pengukuran kinerja dikelompokkan menjadi tiga sistem, yaitu:

1. Kelompok Pertama “Fully Integrated”

Sistem pengukuran kinerja pada kelompok ini merupakan system pengukuran yang paling baik (advanced), yang mana banyak kebutuhan yang harus dipenuhi. Sistem ini mampu menjelaskan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders) dipertimbangkan. Database dan system pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya.

2. Kelompok Kedua “Balanced”

Sistem ini mampu melihat kinerja dari pandangan yang multidimensi, dari perspektif dan horizon waktu yang berbeda. Sistem ini mendukung inovasi dan pembelajaran dan berorientasi pelanggan. Tujuan dari system ini adalah lebih kepada memperbaiki dibandingkan dengan memonitornya.

3. Kelompok Ketiga “Mostly Financial”

Kelompok ketiga merepresentasikan sistem pengukuran kinerja yang berbasiskan pengukuran kinerja tradisional, seperti ROI, aliran kas, dan produktifitas pekerja. Sistem ini berorientasi pada profit dan optimasi berdasarkan efisiensi biaya dan pada umumnya hasilnya berorientasi jangka pendek.

### **2.1.3.3. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut Fahmi (2014:3) ada beberapa manfaat dari pengukuran kinerja perusahaan bagi manajemen diantaranya:

- a. Mengelola operasi perusahaan secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- b. Membantu manajer dalam mengambil setiap keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, perkembangan karyawan, dan untuk menyediakan kriteria seleksi serta evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi setiap karyawan mengenai bagaimana penilaian atasan mereka terhadap kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Berbagai macam model sistem pengukuran kinerja modern yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Namun semakin bagus sebuah model pengukuran kinerja akan semakin menuntut kelengkapan data dan kemampuan pemimpin dalam pengambilan keputusan. Selain itu adanya perubahan lingkungan bisnis yang dinamis dan kondisi persaingan yang semakin kuat, maka perlunya sistem pengukuran kinerja perusahaan yang lebih lebih memperhatikan aspek eksternal perusahaan. Berdasarkan penelitian Freddy Simbolon (2014:10), sistem penilaian kinerja yang paling komprehensif dan integrated adalah *Balanced Scorecard*, dibandingkan Prism dan IPMS.

## **2.1.4. Balance Scorecard**

### **2.1.4.1. Definisi Blance Scorecard**

Balanced Scorecard menurut etimologi terdiri dari dua kata yaitu "kartu skor (scorecard) dan berimbang (balanced)." Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personil di masa depan

dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya.

Metode tradisional hanya menitikberatkan pada kinerja keuangan saja atau untuk jangka pendek dan cenderung kurang memerhatikan kinerja non keuangan bagi kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Metode Balanced scorecard hadir untuk melengkapi pengukuran dari dua sisi yaitu kinerja keuangan dan non keuangan. Menurut Hansen dan Mowen (dalam Arisudhana, 2014:371) Balanced scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja organisasi. Penilaian kinerja yang menggunakan balanced scorecard tidak hanya menilai aspek keuangan saja, namun juga menilai aspek non keuangan. Kinerja keuangan merupakan akibat dari kinerja non keuangan.

Menurut Pramudita (2016:11), Balanced scorecard merupakan alat kontrol strategis lengkap yang harus diterapkan di perusahaan dan mungkin dipercaya untuk membawa perspektif lain untuk perusahaan. Menurut Rangkuti (2013:3) Balanced scorecard adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memerhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Oleh karena itu, diperlukan pengukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis dan internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **2.1.4.2. Sejarah Singkat Balance Scorecard**

Pada tahun 1996 Robert Kaplan dan David Norton membuat sebuah metode yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja yang sesuai untuk perusahaan di era globalisasi, bernama Balanced Scorecard. Sistem ini pertama kali diuji coba oleh perusahaan Analog Devices pada tahun 1987. Latar belakang pembuatan metode ini adalah pendapat kedua orang ahli tersebut yang melihat bahwa penggunaan metode konvensional yang digunakan oleh organisasi hanya mengukur tingkat kinerja perusahaan dari sisi finansial (tingkat keuntungan) semata sebagai bentuk keberhasilan perusahaan. Penggunaan metode konvensional ini tentu saja tidak efektif apabila

diterapkan pada era globalisasi sekarang ini dimana faktor finansial tidak hanya sebagai penentu keberhasilan dari organisasi perusahaan.

Penggunaan BSC sendiri diharapkan dapat memperbaiki system konvensional dengan menggunakan fakta yang lebih bersifat kualitatif dan non-finansial. Perbaikan penting lain dari BSC lainnya adalah bahwa dengan diterapkannya BSC adalahnya fokusnya pada pencapaian profitabilitas masa depan organisasi perusahaan. Menurut Norton dan Kaplan, BSC akan mempengaruhi struktur dan system manajemen yang ada pada saat ini melalui penetapan definisi-definisi pengukuran strategis dan integrasi strategi jangka panjang ke dalam penganggaran tahunan. Asumsi dasar dari penerapan BSC adalah bahwa semua organisasi adalah institusi pencipta kekayaan karena itu semua kegiatannya haruslah dapat menghasilkan tambahan kekayaan baik secara langsung maupun tidak langsung

#### **2.1.4.3. Perspektif Balance Scorecard**

Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran kinerja dalam Balanced Scorecard lebih dari sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah (top down) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. Balanced Scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat pada perusahaan.

Di samping itu, Balanced Scorecard mampu merencanakan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan kedalam sasaran-sasaran strategis yang bersifat kualitatif, adapun tahapan untuk merencanakan strategis dalam kerangka Balanced Scorecard ialah sebagai berikut: 1) Sasaran strategi, 2) Ukuran sasaran strategi, 3) Target, 4) Inisiatif strategi.

Terkait dengan BSC, keempat perspektif (perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan) itu merupakan peta wilayah di mana kita harus meletakkan strategi-strategi yang relevan di tiap-tiap bagian. Strategi yang relevan tersebut

dinamakan dengan sasaran strategi yang sesungguhnya merupakan strategi itu sendiri.

#### 1) Perspektif Finansial (Financial Perspective)

Balanced scorecard memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (customer, proses bisnis internal dan pembelajaran & pertumbuhan) atau dengan kata lain perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja 3 perspektif dibawahnya. Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Oleh karena itu perspektif keuangan tidak memiliki initiative strategik untuk mencapai sasaran strategik.

Balance scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 2014:10). Balanced Scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. Balance Scorecard dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut (Mulyadi dan Setyawan, 2014:11) sebagai berikut:

1. Peningkatan customer yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan revenue).
2. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan cost effectiveness).
3. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan financial returns dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan return yang tinggi.

Menurut Kaplan dan Norton, siklus bisnis terbagi 3 tahap,

yaitu: bertumbuh (growth), bertahan (sustain), dan menuai (harvest), di mana setiap tahap dalam siklus tersebut mempunyai tujuan finansial yang berbeda. Growth merupakan tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap growth perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan produk baru dan meningkatkan layanan, membangun serta mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terbentuknya hubungan kerja secara menyeluruh dalam mengembangkan hubungan yang baik dengan pelanggan. Secara keseluruhan tujuan finansial pada tahap ini adalah mengukur persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di pasar sasaran.

Tahap selanjutnya adalah sustain (bertahan), di mana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan finansial yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan. Berikutnya suatu usaha akan mengalami suatu tahap yang dinamakan harvest (menuai), di mana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan finansial dari tahap ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana. Sasaran strategik dari perspektif keuangan adalah shareholder value seperti meningkatnya ROI (Return on Investment), pertumbuhan pendapatan perusahaan, dan berkurangnya biaya produksi.

Di dalam Balanced Scorecard, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, pertama adalah semua perspektif tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada tiga perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2) Perspektif Kustomer (Customer Perspective)

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari outcome yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan.

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan. Sasaran strategik dari perspektif customer ini adalah Firm equity. Diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan customer atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan kustomernya. Perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru/jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan dan Norton, 1996:75).

Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan potential customer sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada.

Ada 2 kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, sebagai berikut:

### a) Kelompok Pengukuran Inti (core measurement group)

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur bagaimana perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh, dan

merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Dalam kelompok pengukuran inti, kita mengenal lima tolak ukur, yaitu: pangsa pasar, akuisisi pelanggan (perolehan pelanggan), retensi pelanggan (pelanggan yang dipertahankan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya terdiri dari ukuran:

- a. Pangsa pasar (Market Share): menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu, dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual.
  - b. Retensi pelanggan (Customer Retention): mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
  - c. Akuisisi pelanggan (Customer Acquisition): mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
  - d. Kepuasan pelanggan (Customer Satisfaction): menilai tingkat kepuasan atas kriteria tertentu dalam proposisi nilai.
  - e. Profitabilitas pelanggan (Customer Profitability): mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.
- b) Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (customer value proposition).

Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengetahui bagaimana perusahaan mengukur nilai pasar yang mereka kuasai dan pasar yang potensial yang mungkin bisa mereka masuki. Kelompok pengukuran ini juga dapat menggambarkan pemacu kinerja yang menyangkut apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi pelanggan yang tinggi.

Value proposition menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk/jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan terdiri dari:

1. Atribut produk/jasa

Pengertian Atribut produk dapat memberikan gambaran yang jelas tentang produk itu sendiri. Atribut produk adalah unsur-unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian (Tjiptono, 2007:156). Sedangkan atribut produk menurut Kotler dan Armstrong (2008:354), atribut produk merupakan pengembangan produk dan jasa pendefinisian manfaat-manfaat yang akan ditawarkan.

Kotler (2008:354) memberikan definisi atau pengertian atribut produk sebagai unsur-unsur yang melekat pada sebuah produk berwujud maupun produk tidak berwujud. Atribut berwujud meliputi: desain, warna, ukuran, kemasan dan sebagainya, sedangkan atribut yang tidak berwujud diantaranya: harga, jasa atau layanan dan kualitas. Jadi, dapat disimpulkan bahwa atribut produk merupakan unsur-unsur yang dimiliki suatu produk yang berasal dari pengembangan suatu produk itu sendiri untuk dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan pembelian.

2. Unsur Atribut Produk

Unsur-unsur yang dimiliki sebuah produk dapat dijadikan dasar penilaian produk tersebut. Tjiptono (2008:247) menyatakan bahwa Atribut produk meliputi merek, jaminan (garansi), pelayanan, dan sebagainya. Menurut Kotler dan Armstrong (2009:355) mengelompokkan atribut produk kepada tiga unsur penting, yaitu kualitas produk (product quality), fitur produk (product features), dan desain produk (product design).

i) Kualitas produk (Produk Quality)

Kualitas produk menurut Kotler dan Armstrong (2009:366) “The Ability of a Product to Perform its Functions” yang berarti kemampuan suatu produk dalam memberikan kinerja sesuai dengan fungsinya. Kualitas yang sangat baik akan membangun kepercayaan konsumen sehingga merupakan penunjang kepuasan konsumen. Sedangkan menurut Purnama (2003:1), “Suatu strategi penting untuk meningkatkan keunggulan bersaing adalah perbaikan atau peningkatan mutu”. Mutu/kualitas produk menunjukkan sebuah produk menjalankan fungsinya. Kualitas produk juga merupakan dasar penilaian untuk melakukan pengembangan produk ke tahap yang lebih baik guna memuaskan konsumen.

ii) Fitur Produk (Product Features)

Fitur produk merupakan sarana kompetitif untuk membedakan produk satu dengan produk-produk pesaing seperti yang dikemukakan oleh Kotler dan Armstrong (2009:354) bahwa feature are competitive tool for differentiating the company's product from competitor's product, yang artinya fitur adalah alat untuk bersaing yang membedakan produk suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Fitur produk identik dengan sifat dan sesuatu yang unik, khas dan istimewa yang tidak dimiliki oleh produk lainnya. Biasanya karakteristik yang melekat dalam suatu produk merupakan hasil pengembangan dan penyempurnaan berkelanjutan.

iii) Desain produk (product design)

Desain memiliki konsep yang lebih luas daripada gaya (style). Desain selain mempertimbangkan faktor

penampilan, juga untuk bertujuan memperbaiki kinerja produk, mengurangi biaya produksi, dan menambah keunggulan bersaing. Menurut Kotler (2009:332) mengartikan “Desain atau rancangan adalah totalitas keistimewaan yang mempengaruhi penampilan fungsi produk dari segi kebutuhan pelanggan”

### 3) Perspektif Proses Bisnis Internal (Internal Process Perspective)

Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham. Perbedaan fundamental antara pendekatan tradisional dan Balanced Scorecard yaitu pendekatan tradisional bertujuan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang telah ada. Sementara pendekatan Balanced Scorecard akan selalu mengidentifikasi keseluruhan proses yang baru dimana perusahaan harus memenuhi tujuan keuangan dan pelanggannya. Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberi value proposition yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui financial returns (Simon, 1999:211).

Setiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Sasaran strategik dari perspektif proses bisnis ini adalah organizational capital seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada customer, komputerasi proses layanan kepada customer, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada customer. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Kaplan dan Norton (2009:66) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu:

a) Proses inovasi.

Proses inovasi adalah bagian terpenting dalam keseluruhan proses produksi. Tetapi ada juga perusahaan yang menempatkan inovasi di luar proses produksi. Di dalam proses inovasi itu sendiri terdiri atas dua komponen, yaitu: identifikasi keinginan pelanggan, dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Bila hasil inovasi dari perusahaan tidak sesuai dengan keinginan pelanggan, maka produk tidak akan mendapat tanggapan positif dari pelanggan, sehingga tidak memberi tambahan pendapatan bagi perusahaan bahkan perusahaan harus mengeluarkan biaya investasi pada proses penelitian dan pengembangan.

b) Proses operasi.

Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

c) Pelayanan purna jual.

Adapun pelayanan purna jual yang dimaksud di sini, dapat berupa garansi, penggantian untuk produk yang rusak, dll.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth Perspective)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di jangka panjang. Sasaran strategis dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah human capital. Sebagai contoh peningkatan kompetensi dan komitmen dari staff perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000:42) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

pada Balanced Scorecard mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan dan proses internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai oleh perusahaan untuk menghasilkan kinerja terbaik.

Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang terbaik dalam perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup prinsip kapabilitas atau kemampuan yang terkait dengan kondisi internal perusahaan. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan Balanced Scorecard yaitu:

a) Kapabilitas Karyawan

Kapabilitas karyawan adalah merupakan bagian kontribusi yang diberikan karyawan pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas karyawan, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen yang pertama yakni kepuasan karyawan yang merupakan prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, tanggung jawab, kualitas, dan pelayanan kepada konsumen. Unsur yang dapat diukur dalam kepuasan karyawan adalah keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan, pengakuan, akses untuk mendapatkan informasi, dorongan untuk bekerja kreatif, dan menggunakan inisiatif, serta dukungan dari manajemen maupun atasan.

Selanjutnya adalah retensi pekerja, yaitu kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Di mana kita mengetahui pekerja/karyawan merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan loss pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase turnover di perusahaan. Produktivitas

pekerja merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut. Bagian terakhir adalah produktifitas pekerja / karyawan.

Produktivitas pekerja/karyawan merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

b) Kapabilitas Sistem Informasi

Kapabilitas sistem informasi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan yang terkait dengan penyediaan sarana informasi. Tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

c) Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Motivasi mewakili proses-proses tertentu yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya kegiatan tertentu untuk diarahkan ke tujuan tertentu. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan suatu pengembangan keahlian yang dapat memompa potensi diri yang dimiliki oleh pekerja/karyawan. Sehingga pemberdayaan tadi dapat menyelaraskan tiap-tiap kegiatan perusahaan pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Kaplan dan Nortron (2000) berpendapat bahwa, motivasi dan keahlian pekerja/karyawan mungkin dibutuhkan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Tetapi itu saja tidak cukup. Jika ingin agar para pekerja lebih efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis, perlu didapat

informasi-informasi pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan. Yuwono (2003:43) mengatakan bahwa paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi para pegawai untuk melakukan trial dan error sehingga perubahan lingkungan dapat diterima oleh semua karyawan organisasi berdasarkan kompetensi masing-masing.

#### **2.1.5. Keunggulan Bersaing**

Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan produk yang dihasilkan dalam persaingan untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Produk yang dihasilkan harus memiliki karakteristik kunci dalam merebut konsumen sehingga menjadi produk spesial. Keunggulan bersaing merupakan suatu upaya yang harus dilakukan oleh pelaku usaha/ekonomi agar tetap eksis dalam menjalankan kegiatannya (Sulistiyani et al., 2020:12).

Keunggulan bersaing berhubungan dengan bagaimana efektivitas suatu organisasi di pasar persaingan, dibandingkan dengan organisasi lainnya yang menawarkan produk atau jasa-jasa yang sama atau sejenis. Perusahaan-perusahaan yang mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik adalah perusahaan yang efektif dalam arti akan mampu bersaing. Perusahaan yang tidak mempunyai daya saing akan ditinggalkan oleh pasar. Karena tidak memiliki daya saing berarti tidak memiliki keunggulan, dan tidak unggul berarti tidak ada alasan bagi suatu perusahaan untuk tetap survive di dalam pasar persaingan untuk jangka panjang. Persaingan adalah inti dari kesuksesan atau kegagalan perusahaan.

Terdapat dua sisi yang ditimbulkan oleh persaingan, yaitu sisi kesuksesan karena mendorong perusahaan-perusahaan untuk lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk serta memberikan layanan terbaik bagi pasarnya, sehingga persaingan dianggapnya sebagai peluang yang memotivasi. Sedangkan sisi lainnya adalah kegagalan karena akan memperlemah perusahaan-perusahaan yang bersifat statis, takut akan persaingan dan tidak mampu menghasilkan produk-produk yang berkualitas, sehingga persaingan merupakan ancaman bagi perusahaannya.

Konsep keunggulan bersaing yang digambarkan oleh Porter (2008:110) sebagai inti sari dari strategi bersaing. Menurut Porter ada strategi bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing ada tiga, yaitu:

- 1) Strategi inovasi, yaitu digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing.
- 2) Strategi penurunan biaya, yaitu menekankan pada usaha perusahaan untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk yang rendah.
- 3) Strategi peningkatan mutu, yaitu lebih mengutamakan pada penawaran produk atau jasa yang lebih berkualitas, meskipun produknya sama dengan pesaing. Keunggulan bersaing yang sudah dicapai suatu perusahaan harus dipertahankan, untuk menjadikan keunggulan bersaing tersebut menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

#### **2.1.5.1. Pengertian Keunggulan Bersaing**

Diungkapkan oleh Hana (2013:86) bahwa dalam lingkungan yang sangat kompetitif saat ini, tujuan setiap organisasi adalah mengalahkan persaingan dan memenangkan pelanggan baru. Individu yang merupakan pemegang pengetahuan untuk menghasilkan inovasi bagi perusahaan. Berkat kreativitas pribadi, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka, dimungkinkan untuk menghasilkan gagasan inovatif baru yang akan membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif. Sedangkan menurut Romero and Martinez-Roman (2012:187) terdapat faktor lainnya yang mendukung daya saing secara internal perusahaan yaitu faktor motivasi, keuangan, dan dukungan pimpinan perusahaan dalam membangun daya saing internal perusahaan. Sedangkan Noruzy et.al (2013:88) menyampaikan tentang kemampuan dalam inovasi perusahaan yang mampu menciptakan produk dan layanan terbaru, sehingga produk perusahaan diminati pasar. Ini artinya, daya saing perusahaan berakar dari kemampuan perusahaan yang terus dikembangkan oleh sumber daya internal yang meliputi dukungan pimpinan perusahaan, kekuatan finansial, motivasi internal

untuk mengembangkan kekuatan, dan inovasi yang terus diciptakan dan memiliki daya saing di pasar.

Selain itu diungkapkan oleh (Porter, 2008) dalam Simbolon et.al (2015:198) bahwa sebuah keunggulan kompetitif ada kalau terdapat keserasian antara kompetensi yang membedakan dari sebuah perusahaan dan faktor-faktor kritis untuk meraih sukses dalam industri yang menyebabkan perusahaan tadi mempunyai prestasi yang jauh lebih baik daripada para pesaingnya. Terdapat dua cara dasar untuk mencapai keunggulan bersaing. Pertama, keunggulan ini dapat dicapai saat sebuah perusahaan melakukan strategi biaya rendah yang membuatnya mampu menawarkan produk dengan harga yang lebih rendah dibandingkan para pesaingnya. Kedua, dengan strategi diferensiasi produk, sehingga pelanggan menganggap memperoleh manfaat unik yang sesuai dengan harga yang cukup (*premium price*).

#### **2.1.5.2. Menciptakan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Melalui Manajemen Sumber Daya Manusia**

Keberhasilan dan kegagalan perusahaan tergantung pada keunggulan bersaing. Untuk berdaya saing di lingkungan bisnis yang kompetitif, personel perusahaan harus memiliki kapabilitas unggulan (*distinctive capabilities*). Kapabilitas unggulan adalah keterampilan yang diperlukan oleh perusahaan untuk memanfaatkan secara optimum sumber dayanya. Tanpa kapabilitas, sumber daya perusahaan nilainya menjadi sangat kecil. Sumber daya yang dimanfaatkan secara optimum dengan menggunakan kapabilitas personel akan menghasilkan kompetensi yang dapat membangun keunggulan bersaing perusahaan. Penting juga untuk membangun hubungan yang berkualitas (antara manajer dengan karyawan dan hubungan lintas fungsional) dan antara perusahaan dengan pemasok, mitra bisnis, dan konsumen. Organisasi perusahaan harus didesain sedemikian rupa sehingga tercipta keeratn hubungan antara manajer dengan karyawan dan antar fungsi yang dibentuk dalam organisasi, sehingga secara bersama-sama mereka bersatu padu menghasilkan nilai yang terbaik bagi konsumen.

Organisasi yang lebih datar (sedikit jenjang yang dibangun) dan organisasi yang didesain untuk memberikan layanan yang terbaik bagi konsumen, sehingga memberikan peluang bagi perusahaan untuk bersaing dan memenangkannya. Yang sangat penting bagi pertumbuhan dan kemakmuran perusahaan adalah kemampuannya untuk mempertahankan keunggulan bersaing yang telah diperolehnya. Keunggulan bersaing perusahaan dapat diciptakan dengan membuat:

- 1) Perusahaan tersebut berbeda dari pesaingnya,
- 2) Memberikan keuntungan ekonomi,
- 3) tidak mudah ditiru.

Perusahaan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya untuk mewujudkan hal tersebut. Diantara berbagai sumber daya yang mampu menjadikan suatu perusahaan berbeda dari perusahaan lainnya adalah pengetahuan (*knowledge*). Sumber daya lain, seperti uang dan aktiva berwujud lain (seperti tanah, mesin dan ekuipmen, gedung, kendaraan) tidak menjadikan suatu perusahaan berbeda dengan yang lain, sehingga tidak dapat dipakai sebagai alat untuk menempatkan organisasi pada posisi yang kompetitif. Hanya pengetahuan yang merupakan sumber daya pembeda bagi bisnis. Namun, pengetahuan bukan merupakan sumber daya bisnis melainkan sumber daya sosial yang bersifat universal. Siapa saja dapat melakukan akses ke pengetahuan yang dibutuhkan melalui berbagai sarana seperti buku, publikasi, internet dan lain sebagainya. Oleh sebab itu, faktor yang benar-benar menjadikan suatu perusahaan berbeda dari perusahaan yang lain adalah terletak pada “kemampuan sumber daya manusia dalam memanfaatkan pengetahuan”. Oleh karena itu, faktor penentu daya saing jangka panjang perusahaan terletak pada kemampuan sumber daya manusia perusahaan dalam memanfaatkan pengetahuan yang mereka kuasai untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas serta yang mampu memberikan kepuasan kepada konsumen.

Menurut Peter F. Drucker, definisi manajer telah bergeser dari orang yang “bertanggung jawab atas kinerja sumber daya

manusia ”ke“ bertanggung jawab atas penerapan dan kinerja pengetahuan”. Dengan demikian peran manajemen perusahaan adalah:

1. Menjadikan produktif pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan
2. Menerapkan pengetahuan dalam pengelolaan perusahaan

Dengan pelaksanaan kedua peran manajemen tersebut akan menghasilkan produk dan jasa yang berisi kandungan pengetahuan yang memadai, sehingga produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan mampu bersaing di lingkungan bisnis yang semakin kompetitif ini, memberikan keuntungan secara ekonomi, serta tidak mudah ditiru oleh pesaing.

Peran sumber daya manusia semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia dalam pengelolaan bisnis perusahaan. Penghargaan terhadap kompetensi sumber daya manusia memang diperlukan karena hal tersebut akan mempengaruhi keefektifan kegiatan bisnis. Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan maka diperlukan adanya perilaku peran yang mendukung penerapan strategi bersaing (meliputi strategi inovasi, strategi penurunan biaya, strategi peningkatan mutu) yang digunakan oleh perusahaan.

Faktor penentu kesuksesan pelaksanaan strategi perusahaan ada pada manajemen sumber daya manusia. Perusahaan memiliki strategi yang bagus tapi tidak didukung oleh kemampuan sumber daya manusia yang memadai maka strategi itu tidak akan sukses. Karena pelaksanaan strategi harus didukung oleh perilaku peran sumber daya manusia yang tepat guna kesuksesannya dan tercapainya tujuan perusahaan. Jadi di sini sumber daya manusia memiliki peranan yang strategis dalam kesuksesan suatu perusahaan. Strategi – strategi diatas bisa dilaksanakan oleh manajemen sumber daya manusia dengan berupaya tidak hanya sekedar mengelola karyawan untuk bekerja keras (strategi penurunan biaya) atau bekerja dengan cerdas (strategi peningkatan mutu) akan tetapi menuntut karyawan untuk bekerja dengan berbeda (unik).

Hasil kerja keras karyawan yang cerdas dapat menciptakan produk dengan biaya rendah dengan mutu bagus dan unik sehingga sulit

untuk ditiru oleh para pesaing. Produk atau jasa yang merupakan hasil kerja karyawan yang demikianlah yang menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan bagi perusahaan. Guna menciptakan keunggulan bersaing secara berkelanjutan maka perusahaan harus mengelola dan mengembangkan dengan baik sumber daya manusia yang dimilikinya. Selama ini sumber utama pemborosan dan rendahnya produktivitas adalah dari sumber daya manusia. Oleh karena itu, jika perusahaan ingin mengurangi hal tersebut maka langkah-langkah strategis yang ditempuh oleh perusahaan perlu diarahkan ke peningkatan kualitas *human capital* dengan melakukan pembangunan pada *human capital*. *Human capital* didefinisikan sebagai hasil kali kapabilitas karyawan (*employee capability*) dengan komitmen karyawan (*employee commitment*).

Menurut Mulyadi (2014:337), ada dua kelompok inisiatif strategis yang harus ditempuh oleh perusahaan dalam membangun *human capital*:

- a. Inisiatif strategis untuk membangun sasaran strategis kapabilitas karyawan. Kapabilitas karyawan dapat dibangun melalui berbagai inisiatif strategis sebagai berikut:
  - i. Pembangunan kapabilitas manajer.

Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menuntut kemampuan manajer untuk menjadikan produk dan jasa yang dihasilkan perusahaannya lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Keunggulan tersebut dapat diperoleh dari kapabilitas yang dimiliki oleh manajer. Inisiatif strategis untuk membangun kapabilitas manajer terdiri dari pembangunan kapabilitas manajer dalam :

- 1) Menerapkan pengetahuan ke pengelolaan.
- 2) Membuat produktif pengetahuan yang dikuasai oleh karyawan.
- 3) Mengelola perubahan.

ii. Pembangunan kapabilitas karyawan.

Dalam pembangunan kapabilitas karyawan, perusahaan perlu menempuh dua inisiatifstrategik berikut ini:

- 1) Pembangunan kapabilitas dalam menerapkan pengetahuan ke dalam pekerjaan.
- 2) Kapabilitas karyawan dalam bekerja dalam tim.

iii. Penyediaan teknologi.

Produktivitas karyawan sangat ditentukan oleh teknologi yang disediakan bagi karyawan untuk melaksanakan tugasnya.

Kekinian dan kecanggihan teknologi yang disediakan bagi karyawan sangat ditentukan oleh kondisi persaingan dan tuntutan kebutuhan konsumen.

iv. Penyediaan fasilitas *information sharing* dan *knowledge sharing*.

Kapabilitas karyawan dalam menghasilkan layanan berkualitas bagi konsumen sangat ditentukan oleh ketersediaan fasilitas *information sharing*, baik antara manajer dengan karyawan, antar fungsi dalam perusahaan, antara perusahaan dengan pemasoknya, dan antara perusahaan dengan mitra bisnisnya. Fasilitas *information sharing* menjadikan karyawan dapat melakukan pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sehingga pelayanan menjadi cepat dan berkualitas.

v. Pemerolehan personel.

Sumber daya manusia dapat diperoleh dari luar atau dari dalam perusahaan.

- b. Inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran strategik komitmen karyawan. Komitmen karyawan dapat dibangun melalui berbagai inisiatif strategik sebagai berikut:

- i. Pembangunan *mindset* personel yang pas dengan lingkungan yang dimasuki oleh perusahaan.

*Mindset* adalah sikap mental mapan seseorang yang dibentuk melalui pendidikan, pengalaman, dan prasangka. *Mindset* personel yang sengaja dibentuk dalam suatu perusahaan, yang sesuai dengan lingkungan yang dihadapi perusahaan tersebut, akan menyatukan sikap mental seluruh personel perusahaan. Kesamaan sikap mental ini akan menumbuhkan komitmen setiap personel.

- ii. Pelaksanaan proses internalisasi misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi ke dalam diri seluruh personel perusahaan. Misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi merupakan perlengkapan organisasi modern yang menempatkan sumber daya manusia sebagai subyek dalam membangun masa depan perusahaan. Misi berfungsi sebagai pemfokus keseluruhan sumber daya perusahaan. Visi berfungsi sebagai pengarah perjalanan perusahaan dalam membangun masa depannya. Keyakinan dasar berfungsi sebagai pemacu semangat personel dalam mewujudkan visi organisasi. Nilai dasar berfungsi sebagai pembatas dalam pemilihan strategi dan langkah-langkah yang digunakan untuk mewujudkan visi organisasi. Keserasian misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar personel secara individual dengan misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi menjanjikan peningkatan komitmen personel. Oleh karena itu perusahaan perlu melaksanakan proses internalisasi misi, visi, keyakinan dasar, dan nilai dasar organisasi ke dalam diri keseluruhan personel untuk membangun komitmen mereka.

- iii. Peluang untuk bertumbuh

Peluang yang disediakan bagi personel untuk tumbuh menjanjikan peningkatan komitmen. Peluang tumbuh

disediakan bagi karyawan dalam bentuk pelatihan keterampilan, penugasan pekerjaan yang menuntut keterampilan baru, umpan balik tentang kinerja, kesempatan untuk bekerja dalam tim lintas fungsional, dan pengalaman pendidikan yang relevan.

iv. Penghargaan

Komitmen karyawan akan meningkat jika mereka memperoleh pengakuan secara luas atas keberhasilannya dalam melaksanakan pekerjaannya. Penghargaan akan memotivasi personel untuk menghasilkan kinerja, dan penghargaan yang dirasakan adil oleh personel akan memotivasi personel secara maksimum dalam menghasilkan kinerja luar biasa.

v. Komunitas

Komitmen personel juga dapat meningkat jika karyawan menemukan komunitasnya dalam perusahaan. Hubungan dengan rekan sekerja, manajer, dan eksekutif merupakan penentu komitmen karyawan.

vi. *Work arrangement*

Perusahaan perlu memberikan fleksibilitas dalam pengaturan pekerjaan (*work arrangement*) untuk mengakomodasi kepentingan karyawan guna meningkatkan komitmen karyawan.

vii. *Work impact*

Karyawan akan meningkatkan komitmen mereka jika mereka mendapatkan informasi tentang dampak pekerjaannya terhadap masa depan perusahaan. Perusahaan perlu menjadikan karyawan bangga atas hasil pekerjaannya dan memberikan umpan balik tentang pemanfaatan hasil pekerjaan karyawan tersebut bagi kepentingan perusahaan agar kedua hal tersebut mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Dengan adanya pembangunan *human capital* maka sumber daya manusia akan memiliki kapabilitas dan komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Sehingga hal tersebut akan menghasilkan kompetensi yang dapat membangun keunggulan bersaing dari perusahaan. Dengan demikian akan menempatkan perusahaan pada posisi daya saing yang kuat dalam jangka panjang. Namun bagi perusahaan menanamkan investasi dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan bersaing membutuhkan waktu lama untuk dapat menikmati hasilnya. Akan tetapi apabila hal tersebut sudah tercapai maka keunggulan bersaing akan mampu bertahan lama dan sulit ditiru oleh pesaing, sehingga tercipta keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi perusahaan dalam jangka panjang.

### **2.1.5.3. Indikator Keunggulan Bersaing**

Menurut Heri Setiawan (2012:14) Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing adalah:

a. Keunikan produk

Keunikan yang dimiliki oleh produk yang dihasilkan perusahaan sehingga membedakannya dari produk pesaing atau produk umum di pasaran. Sebagai sebuah terobosan yang dihasilkan perusahaan dalam menuangkan hasil ide-ide atau gagasan sehingga menciptakan sesuatu yang berbeda atau unik dari yang lain (pesaing) sehingga mampu memiliki daya tarik bagi pelanggan.

b. Kualitas produk

Kualitas dari suatu produk yang berhasil diciptakan oleh perusahaan. Pintar dalam memilih bahan baku yang bermutu tinggi, sehingga menghasilkan produk yang berkualitas atau lebih dibandingkan pesaing.

c. Harga bersaing

Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk dengan harga yang mampu bersaing di pasaran. Dengan terciptanya suatu produk yang unik dan berkualitas, perusahaan harus bisa menyelesaikan harga supaya harga tersebut sesuai dengan daya beli pelanggan (terjangkau) dalam kata lain tidak membebankan pelanggan.

### 2.1.6. Penelitian Terdahulu yang Sejenis

Berdasarkan studi pustaka, peneliti menemukan beberapa referensi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti. Studi penelitian terdahulu sangat penting sebagai bahan acuan yang membantu peneliti dalam merumuskan asumsi dasar, untuk mengembangkan “Peranan Knowledge Management System dan Coaching Dalam Pencapaian Kinerja Organisasi Melalui Balanced Score Card Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan di PT Chitose Internasional Tbk” berikut adalah beberapa hasil penelitian yang di jadikan sebagai referensi.

**Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu**

Penulis	Judul	Hasil	Studi dalam Artikel
Faradista Sekar Nagari, Indi Djastuti (2003)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Dan Inovasi Terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Melalui Strategi Bisnis Di Umkm Kabupaten Batang, Jawa Tengah	<i>Knowledge Management</i> berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan kompetitif berkelanjutan dan strategi bisnis. Strategi bisnis memediasi pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Keunggulan kompetitif berkelanjutan. Inovasi berpengaruh positif	a. Persamaan: Sama-sama membahas <i>Knowledge Management</i> dan Keunggulan Bersaing  b. Perbedaan : Terdapat faktor spesifik yang dibahas, yaitu inovasi dan strategi bisnis

Penulis	Judul	Hasil	Studi dalam Artikel
		signifikan terhadap strategi bisnis.	
Navik Puryantini, Rofikotul Arfati, Bambang Tjahjadi (2017)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi di Organisasi Penelitian Pemerintah	Ada pengaruh langsung secara positif pada <i>knowledge management</i> inovasi dan kinerja organisasi. Variabel inovasi tidak berhasil berperan dalam hubungan <i>knowledge management</i> terhadap kinerja organisasi.	a. Persamaan: Sama-sama membahas <i>Knowledge Management</i> dan Kinerja Organisasi  b. Perbedaan : Terdapat faktor lain yang menjadi mediasi, yaitu inovasi
Suandi (2022)	Pengaruh <i>Coaching</i> dan Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening Pada Kanwil Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Selatan	<i>Coaching</i> berpengaruh terhadap kinerja pegawai	a. Persamaan: Sama-sama membahas <i>Coaching</i> dan Kinerja  b. Perbedaan : Terdapat faktor lain yang mendukung, yaitu motivasi
Al-Sa'di et al., (2017)	<i>The mediating role of product and process innovations on the relationship between knowledge management and operational</i>	<i>Knowledge management</i> memiliki dampak positif yang signifikan pada kedua jenis inovasi yaitu inovasi produk dan inovasi proses.	a. Persamaan: Sama-sama membahas <i>Knowledge Management</i> dan kinerja di manufaktur Jepang

Penulis	Judul	Hasil	Studi dalam Artikel
	<i>performance in manufacturing companies in Jordan</i>		b. Perbedaan : Lebih menitikberatkan kepada motivasi
Kusuma (2013)	Analisa Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Keunggulan kompetitif dan Kinerja Perusahaan	<i>Knowledge management</i> terdapat dampak yang signifikan dan positif terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Penggunaan <i>knowledge management</i> yang baik yang diterapkan pada perusahaan di Surabaya akan mampu meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.	a. Persamaan: Sama-sama membahas <i>Knowledge Management</i> , Keunggulan Bersaing, dan Kinerja Perusahaan  c. Perbedaan : Terdapat pengaruh langsung dari <i>Knowledge Management</i> terhadap keunggulan bersaing
Doddy Sukma Wirawan (2022)	Analisis Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis Yang Berkelanjutan (Studi Kasus Yayasan Sekolah Daya Utama Kota Bekasi)	Kapabilitas Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing, Kapabilitas Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Bisnis yang berkelanjutan.	a. Persamaan: Sama-sama membahas Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan  b. Perbedaan : Menitikberatkan pada kapabilitas organisasi

Berdasarkan penelitian diatas peneliti berpendapat bahwa keenam Penelitian tersebut memiliki kaitan yang erat dengan objek serta kajian yang akan diteliti kali ini. Kajian tentang Dengan menggunakan penelitian terdahulu peneliti lebih paham tata cara dan teknik menganalisa masalah yang akan diteliti pada penelitian kuantitatif. Selain itu melalui penelitian terdahulu membantu peneliti dalam menemukan referensi pustaka yang sesuai dengan masalah yang diteliti. Menggunakan teori dimasing-masing penelitian menunjukkan bagaimana penelitian dirancang sedemikian rupa agar sistematis dan terarah, begitu juga peneliti dapat memahami bagaimana cara memilih teori yang sesuai untuk mengkaji objek penelitian. Maka dapat diartikan bahwa penelitian terdahulu sangat berguna sebagai referensi peneliti namun tetap terdapat perbedaan yang menjadikan penelitian ini sebagai karya ilmiah yang orisinal. Perbedaan yang paling kontras terletak pada indikator variabel, objek penelitian, teori yang digunakan, metode serta teknik analisa data penelitian.

#### **2.1.6.1. Hubungan antara *Knowledge Management* dengan Kinerja Perusahaan**

Menurut hasil penelitian sebelumnya menunjukkan dukungan empiris adanya hubungan positif dan signifikan antara variabel knowledge management terhadap kinerja organisasi, hal ini sesuai dengan penelitiannya Barney (1991:231) yang menyatakan bahwa *Knowledge Management* telah muncul sebagai sumber dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. *Knowledge management* merupakan salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik (Megantoro et al., 2014).

Selain itu, hasil penelitian Navik Puryantini, Rofikotul Arfati, Bambang Tjahjadi pada tahun 2017 bahwa pengaruh positif knowledge management terhadap kinerja organisasi hal ini mendukung pernyataannya dari Nonaka dan Takeuchi yang dikutip oleh Dalkir (2011:64) yang menyatakan bahwa bahwa Inovasi berkaitan dengan knowledge yang dapat digunakan untuk menciptakan produk atau proses dan layanan baru guna meningkatkan competitive advantage dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang selalu berubah.

### **2.1.6.2. Hubungan antara *Coaching* dengan Kinerja Perusahaan**

Salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja Karyawan dan organisasi adalah dengan pengembangan melalui program *Coaching*. Secara sederhana dengan adanya coach bagi seorang Karyawan maka Karyawan akan lebih termotivasi dan mendorong pencapaian target-target pekerjaannya. *Coaching* biasa digunakan oleh manajemen kinerja dalam menggali potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya. *Coaching* lebih kepada membantu untuk belajar bukan mengajari. Dengan *coaching* pimpinan dapat menggali potensi-potensi lain yang ada pada karyawan.

*Coaching* menciptakan hubungan kemitraan yang kuat antara pimpinan (*Coach*) dengan bawahan (*Coachee*). *Coaching* meningkatkan kapasitas belajar sendiri dan pertumbuhan pribadi serta membantu pegawai dalam memecakan masalah. Inti dari *Coaching* adalah memberdayakan orang dengan memfasilitasi pembelajaran diri, pertumbuhan pribadi, dan perbaikan kinerja. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Suandi (2022) bahwa *Coaching* berpengaruh positif terhadap peningkatan kerja pegawai.

### **2.1.6.3. Hubungan Kinerja Perusahaan dengan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan**

Hasil penelitian Doddy Sukma Wirawan (2022) menunjukkan bahwa Kapabilitas Organisasi terhadap Keunggulan Bersaing memberikan hubungan yang positif dari hubungan antar variabel terkait dalam penelitian ini. Dimana dibuktikan pada pengujian hipotesis yang telah dilakukan memberikan suatu hasil dimana Kapabilitas Organisasi memberikan pengaruh positif kepada Keunggulan Bersaing yaitu adanya banyaknya persaingan bisnis Pendidikan yang lebih bermutu dan berkualitas seperti pesaing besar yaitu yayasan Al-Azhar merupakan yayasan Pendidikan yang memberikan mutu yang baik sehingga yayasan perlu memperbaiki kompetensi pada internal organisasi untuk mendapatkan pencapaian seperti yayasan Pendidikan yang memiliki mutu-mutu yang sangat baik.

Maka pada pembahasan dibuktikan juga pada penelitian sebelumnya oleh dengan judul Pengaruh kualitas produk, harga dan promosi terhadap intensi membeli ulang produk my ideas. Kualitas produk dan harga tidak mempengaruhi intensi membeli ulang secara signifikan. Kualitas produk tidak mempengaruhi intensi membeli ulang secara signifikan. Harga tidak mempengaruhi intensi membeli ulang secara signifikan. Promosi mempengaruhi intensi membeli ulang secara signifikan.

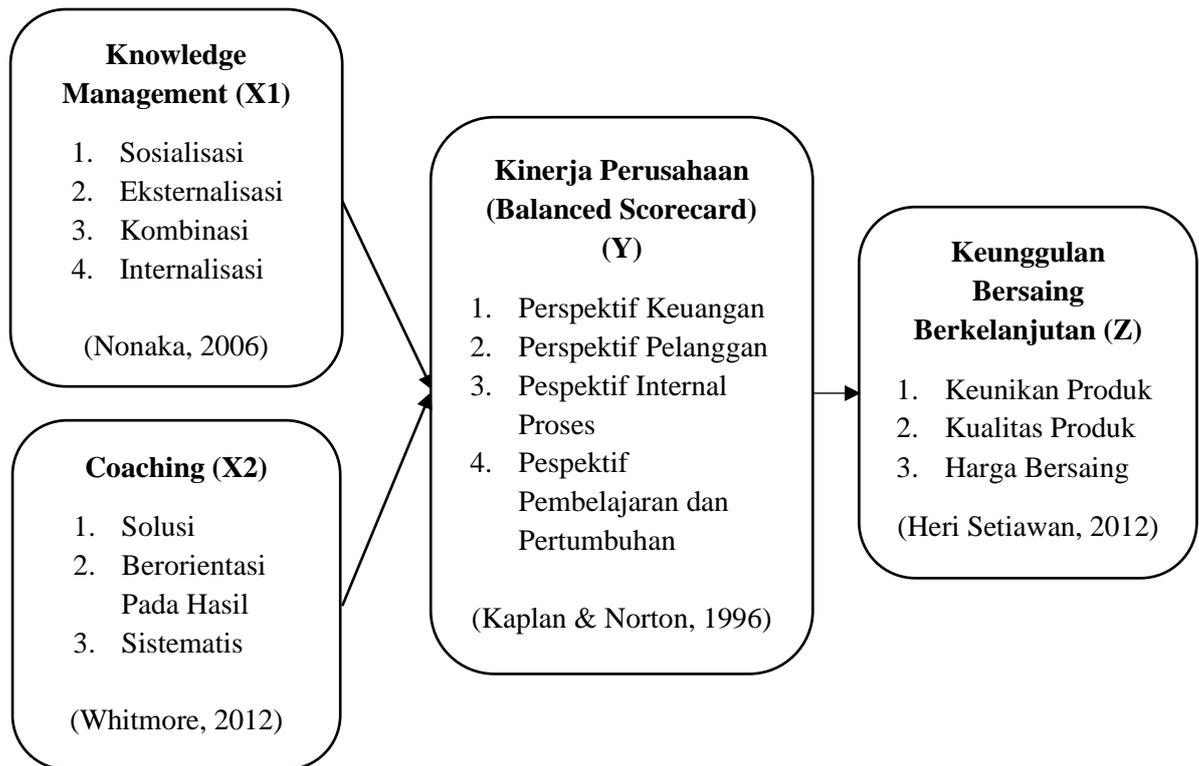
## 2.2. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian teori diatas peneliti menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu *Knowledge Management* dan *Coaching*, 1 (satu) variabel dependen yaitu Kinerja Perusahaan dan 1 (satu) variabel intervening yaitu Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. Untuk menjadikan kinerja suatu usaha meningkat yang dilihat dari *Balanced Scorecard*, perusahaan perlu mengoptimalkan Sumber Daya Manusia yang efektif melalui penerapan *Knowledge Management* dan *Coaching*. Melalui *Knowledge Management*, secara sadar organisasi mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Sedangkan melalui *Coaching* organisasi dapat mendorong setiap individu untuk menantang diri untuk konsisten serta berkomitmen dalam mencapai target yang ditetapkan organisasi. *Coaching* juga dapat mengefektifkan komunikasi organisasi sehingga dapat bersama-sama melakukan inisiatif untuk mencapai tujuan organisasi yang kompetitif dan berkelanjutan.

Berkat kreativitas pribadi, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan Sumber Daya Manusia yang baik, dimungkinkan untuk menghasilkan gagasan inovatif baru yang akan membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif. Sedangkan menurut Romero and Martinez-Roman (2012:185) terdapat faktor lainnya yang mendukung daya saing secara internal perusahaan yaitu faktor motivasi, keuangan, dan dukungan pimpinan perusahaan dalam membangun daya saing internal perusahaan.

Maka dari itu, peneliti mencoba menganalisa lebih lanjut guna memudahkan suatu penelitian maka dibawah ini digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut :

**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**



## 2.2. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:64) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empiris. Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang dapat diambil adalah

### Hipotesis :

- H1 : *Knowledge Management, Coaching, Kinerja Perusahaan, dan Keunggulan Bersaing* berada pada kategori tinggi di PT Chitose Internasional Tbk.
- H2 : *Knowledge Management* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Chitose Internasional Tbk.
- H3 : *Coaching* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Chitose Internasional Tbk.

- H4 : *Knowledge Management* dan *Coaching* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Chitose Internasional Tbk.
- H5 : Kinerja Perusahaan memiliki pengaruh terhadap Keunggulan Bersaing Pada PT Chitose Internasional Tbk.