BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Knowledge Management* (manajemen pengetahuan)

Untuk menciptakan pengetahuan dan mengembangkan kemampuan karyawan perlu adanya *knowledge management* (manajemen pengetahuan) dan mengumpulkan *knowledge* yang dimiliki para karyawan pada organisasi/perusahaan tersebut. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran di dalam meningkatkan kinerja organisasi.

2.1.1.1 Pengertian *Knowledge Management*

Beberapa ahli mendefinisikan *knowledge management* atau manajemen pengetahuan sebagai berikut :

Horwitch dan Armacost (2002) dalam sangkala (2007:6) mendefinisikan *knowledge management* atau manajemen pengetahuan sebagai pelaksanaan penciptaan, penangkapan, pentransferan, dan pengaksesan pengetahuan dan informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan yang lebih baik, bertindak dengan tepat, memberikan hasil dalam rangka mendukung strategi bisnis. Sedangkan menurut Batgerson (2003) dalam Ismail Nawawi (2012:2) Manajemen Pengetahuan merupakan suatu pendekatan yang sistematik untuk

mengelola aset intelektual dan informasi lain sehingga memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Dalam definisi www.worldIQ.com yang dikutip dalam Miyanto edui.wordpress.com (2007) ,*knowledge management* berasal dari kata *knowledge* dan *management*.

1. *Knowledge is a justified true belief (a philosophical definition)*
   Pengetahuan adalah keyakinan yang benar dibenarkan (definisi filosofis)

2. *Knowledge is the awareness and understanding of facts, truths or information gained in the form of experience or learning.*
   Pengetahuan adalah kesadaran dan pemahaman tentang fakta, kebenaran atau informasi yang diperoleh dalam bentuk pengalaman atau belajar.

3. *Management is a process of planning and controlling the performance or execution of any type of activity, such as: a project or a process*
   Manajemen adalah proses perencanaan dan pengendalian kinerja atau pelaksanaan dari setiap jenis kegiatan, seperti: sebuah proyek atau proses.

Secara terminologi, manajemen pengetahuan berarti sebuah proses perencanaan dan pengontrolan kinerja aktivitas tentang pembentukan proses pengetahuan. Definisi yang lebih lengkap tentang *knowledge management*, menurut Gupta (2000) dikutif dari Miyanto (2007) dalam www.edui.wordpress.com :

"*A process that helps organizations find, select, disseminate, and transfer important information and expertise necessary for activities such as problem solving, dynamic learning, strategic planning and decision making*"

"Sebuah proses yang membantu organisasi menemukan, pilih, menyebarkan, dan mentransfer informasi penting dan keahlian yang diperlukan untuk kegiatan pengambilan seperti pemecahan masalah, pembelajaran yang dinamis, perencanaan strategis dan keputusan".
Sumber:http://edui.wordpress.com/2007/05/20/knowledge-management.

.

Sedangkan Peter Gottschalk (2005) dalam Lim Bui Ho, dkk (2008:453) mendefinisikan *knowledge management* sebagai metode untuk mengimplementasikan dan meningkatkan proses membagi, mendistribusi, menciptakan, menangkap, dan memahami *knowledge* di dalam organisasi atau perusahaan.

Sedangkan menurut Mc Inerney,(2002) dalam www.edui.wordpress.com *Knowledge Management* adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi, diantaranya membiasakan budaya komunikasi antar personil, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakan untuk saling berbagi *knowledge*. Honeycutt,(2000) Manajemen pengetahuan adalah suatu disiplin yang memperlakukan modal intelektual aset yang dikelola Sebab menurutnya konsep manajemen pengetahuan *(knowledge management)* pada dasarnya adalah berkembang dari kenyataan bahwa dimasa sekarang dan dimasa depan, aset utama sebuah organisasi agar mampu berkompetisi adalah aset intelektual atau pengetahuan bukanaset kapital.

Secara umum, *knowledge management* adalah sebuah proses yang mengkoordinasikan penggunaan informasi, pengetahuan dan pengalaman. Dengan konsep tersebut, berarti ada perbedaan untuk data, informasi dan pengetahuan. Pengetahuan adalah hasil dari pengolahan informasi secara lebih lanjut dengan menggunakan metode tertentu. Sedangkan kebijaksanaan (*wisdom*) lebih kearah pengambilan keputusan dari pengguna pengetahuan.

Sumber (http://edui.wordpress.com/2007/05/20/knowledge-management/)

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

2.1.1.2 Komponen *Knowledge Management.*

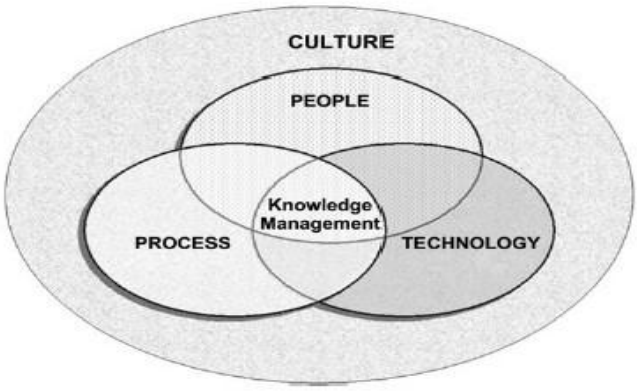
Menurut Budi priswanto dalam www.budipriswanto.com Pelaksanaan *knowledge management* dalam organisasi melibatkan tiga komponen yaitu:

1. **Manusia** Penerapan *knowledge management* yang berhasil harus didukung dengan ketersediaan manusia yang kompeten. Oleh sebab itu hal pertama yang perlu dikembangkan adalah kompetensi manusia yang ada dalam organisasi dan kemudian memastikan individu dalam organisasi mengetahui dengan jelas peran dan tanggung jawab masing-masing dalam mengelola pengetahuan dan menjalankan proses *knowledge management* (mempelajari, meningkatkan, atau mengalirkan pengetahuan).
2. **Proses**. Proses *knowledge management* yang jelas akan mempermudah inovasi/penciptaan pengetahuan dan mempermudah transfer pengetahuan. Oleh karena itu perlu dibuat proses transfer dan aliran pengetahuan yang baik melalui identifikasi dan pemetaan pengetahuan serta analisa jejaring sosial.
3. **Teknologi**. Teknologi akan membantu kolaborasi dan komunikasi yang terjadi dalam proses *knowledge management* diantaranya dengan menangkap, menyimpan, dan mempermudah menggunakan informasi.

Oleh sebab itu perlu dibangun sarana pendukung kolaborasi dan komunikasi berbasis teknologi seperti misalnya basis data penyimpanan(database), server, portal, atau perangkat teknologi informasi lainnya.

Sumber:(http://budipriswanto.com/sekilas-tentangknowledgemanagement/) .

Menurut Bhatt (2000) dalam Setiorini (2012:33) bahwa KM memiliki elemen yang saling terkait satu sama lain, yaitu: *people, process,* dan *technology*. Tiga elemen KM yaitu *people, process*, dan *technology* merupakan elemen penting yang dapat menentukan keberhasilan implementasi sistem KM. Bahkan dikatakan bahwa KM itu sendiri tak lain adalah integrasi dari *people* dan *process,* yang kemudian dimungkinkan dengan *technology,* untuk memfasilitasi pertukaran informasi, pengetahuan, dan keahlian sehingga meningkatkan performansi organisasi. Model dari Collison dan Parcell (2001) menunjukkan kesuksesan KM dalam berinteraksi di antara tiga elemen pokok *people, processes,* dan *technology*.



Gambar 2.1 Pondasi Sistem KM: integrasi *people, process* dan *technology* dengan *culture.* sumber Bhatt (2000) dalam Setiorini (2012:33)

People, merupakan aspek yang utama dalam kontribusinya terhadap KM. Peran dari *people* disini sangat penting untuk memberikan kontribusi sebagai penghasil *knowledge* itu sendiri dan penyebar *knowledge*. Jika aspek ini tidak diperhatikan dengan baik, yang diartikan menggerakkan aspek manusia sebagai pendukung utama, maka KM akan mengalami kegagalan dalam prakteknya. Ini dikarenakan tujuan KM itu sendiri tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari faktor manusianya.

Process, merupakan salah satu bagian dari KM *strategy*. Proses merupakan hal yang berhubungan dengan proses pengambilan (*capture*) nilai-nilai pengetahuan ke dalam suatu media dan kemudian di distribusikan ke setiap individu lainnya untuk digunakan kembali.

Technology, merupakan aspek ketiga yang menjadi sebuah alat dalam mendukung unsur *people* maupun *process* berjalan dengan benar. Aspek *technology* merupakan sebuah *enabler* terjadi suatu pengelolaan pengetahuan, seperti sebagai alat untuk mengatur pengetahuan yang masuk, menyimpan pengetahuan yang dimasukkan kedalam suatu sistem. jika aspek ini hanya berdiri sendiri maka keberhasilan dari suatu KM tidak akan tercapai, sebab unsur *technology* hanya sebagai suatu alat pendukung terjadi proses transmisi pengetahuan dan pendukung penyebarluasan dan pengetahuan dari unsur *people*, artinya unsur *technology* tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya kedua unsur lainnya.

2.1.1.3 Proses *Knowledge Management*

Dikutif dari Budi Priswanto (2011) dalam www.budipriswanto.com *Knowledge Management* dibangun melalui empat pilar proses *knowledge management* yaitu:

1. Penciptaan pengetahuan; saat pengetahuan baru diciptakan melalui proses inovasi.
2. Transfer pengetahuan; saat menyamakan tingkat pengetahuan melalui transfer pengetahuan.
3. Penggunaan pengetahuan; saat pengetahuan digunakan dalam organisasi.
4. Penyimpanan pengetahuan; saat menyimpan pengalaman saat ini dan yang telah lalu untuk pemanfaatan atau penciptaan pengetahuan baru di masa depan. tahap ini merupakan tahap yang paling mudah dilaksanakan.

Tahap transfer pengetahuan dapat dikatakan sebagai tahap yang paling sulit dilaksanakan dalam proses *knowledge management*. Kadang individu yang memiliki kompetensi atau pengetahuan merasa enggan mentransfer pengetahuan yang dimilikinya karena takut menghilangkan nilai kompetitif pribadinya dalam organisasi. Selain itu untuk mentransfer pengetahuan dibutuhkan pengetahuan mengenai komunikasi sehingga menyulitkan individu yang sebenarnya mau mentransfer pengetahuan yang dimilikinya namun kurang memahai cara mengkomunikasikan pengetahuan tersebut dengan efektif.

Meskipun sulit, transfer pengetahuan harus terus diusahakan karena tahap ini merupakan pilar terpenting proses *knowledge management*. Kegagalan dalam tahap transfer pengetahuan akan menimbulkan masalah diantaranya

mengakibatkan berulangnya proses penciptaan pengetahuan yang sebenarnya sudah ada dalam organisasi atau kurang optimalnya pemanfaatan pengetahuan yang ada di organisasi.

Sumber (http://budipriswanto.com/sekilas-tentang-knowledgemanagement/)

2.1.1.4 Konsep *Knowledge Management*

Knowledge management menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible assets* yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai (dariproduk/jasa/solusi) yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Oleh karena itu, pemahaman mengenai nilai buku perusahaan harus disertaidengan pemahaman nilai *intangible assets* perusahaan. Dalam Natalia Kosasih dan Sri Budiani (2007:81) Jenis penerapan *knowledge management* ada dua,yaitu:

1. *Tacit Knowledge*

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 *tacitknowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain 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 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.

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.

2.1.1.5 Proses penciptaan pengetahuan organisasi

Pada tingkatan yang paling dasar sebenarnya pengetahuan diciptakan oleh individu yang ada pada organisasi. Organisasi tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa adanya individu-individu yang ada pada organisasi. Fungsi organisasi adalah memberikan dukungan kepada kreativitas individu yang ada dalam organisasi atau menyediakan suatu konteks pada individu untuk menciptakan pengetahuan. Berikut ini proses penciptaan pengetahuan sangkala (2007:104) :

1. Memperluas dan mengembangkan pengetahuan pribadi. Dengan memperluas pengetahuan dengan memberikan pengalaman yang beragam akan menambah *tacit knowledge* masing-masing individu

2. Berbagi *Tacit Knowledge.* Salah satu cara mengimplementasikan pengetahuan dengan cara menciptakan *self organizing team*, dimana dengan membentuk *self organizing team* dapat membantu menyelesaikan konflik-konflik individu dan sebagai tempat berinteraksi untuk saling berbagi pengetahuan dan menciptakan pengetahuan.
3. Pengonseptualisasian. Setelah saling percaya diantara anggota organisasi dan terbentuk implisit perspektif yang sama dalam berbagi pengalaman. Perspektif Tacit di ubah ke dalam explicit yang dapat dibagi kepada tim. Dialog tatap muka merupakan salah satu konsep, karena hal ini memberikan peluang bagi seseorang untuk menguji asumsi maupun hipotesisnya.
4. Pengkristalisasian. Kristalisasi dapat dipandang sebagai proses dimana berbagai macam bagian didalam organisasi menguji realitas dan penerapan konsep yang diciptakan oleh tim.
5. Penilaian pengetahuan. Penilaian merupakan tahap terakhir menyatukan dan menyaring apakah pengetahuan yang diciptakan di dalam organisasi benar-benar bermanfaat bagi organisasi.
6. Menjenjaringkan Pengetahuan. Proses penciptaan pengetahuan yang sudah didapat disebarkan melalui jaringan organisasi. Pengetahuan yang sudah didapat itu kemudian dikelola kembali melalui proses interaksi antara visi organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya dengan konsep baru yang telah diciptakan.

2.1.1.6 Model Manajemen Pengetahuan *(Knowledge Management)*

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.

2.1.1.7 Manfaat Knowledge Management (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, anantatula (2005) 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 Kompetensi

Untuk menghasilkan suatu kinerja yang baik tentunya harus didukung oleh karyawan yang mempunyai kompetensi yang cukup baik kemudian bisa dikembangkan atau dibagikan *knowledge*nya berdasarkan pengalaman.

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Pengertian Kompetensi dikutif dari wawan junaidi (2011:1) dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Menurut Finch dan Crunkilton dalam Mulyasa (2004: 38) bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah penguasaan terhadap suatu tugas, ketrampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.Hal itu menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, ketrampilan sikap dan apresiasi yang harus dimiliki peserta didik untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pembelajaran sesuai dengan jenis pekerjaan tertentu. Sedangkan Kompetensi menurut UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan: pasal 1 (10), "Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan" dikutip dari wawan-junaidi.blogspot.com (2011) .

Menurut Mathias & Jackson (2001:32), *competency is a base characteristic that correlation of individual and team performance achievement*.Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*abilities*). Menurut

Margaret Dale (2003:5) dalam Sudarmanto (2009:48) Kompetensi menggambarkan dasar pengetahuan dan standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan atau memegang suatu jabatan.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu sikap, keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan suatu proses pekerjaan agar menghasilkan suatu kinerja yang baik.

2.1.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Michael Zwell. 2000 dalam wibowo (2007: 102-103) mengungkapkan beberapa faktor tersebut yaitu : faktor keyakinan dan nilai-nilai, faktor keterampilan, faktor pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, emosional, kemampuan intelektual, budaya organisasi.

2.1.2.3 Kategori dan Tipe Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer 1993 dalam setyowati (2007:2) kompetensi dapat dibagi atas 2 kategori yaitu *" threshold competencies"dan " differentiating competencies"*. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata, sedangkan *"differentiating competiencies"* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Sedangkan menurut Michael Zwell.2000 dalam Wibowo (2007:97) ada lima kategori kompetensi, yang terdiri dari t*ask achievment, relationship, personal attribute, managerial,* dan *leadership*.

Ada beberapa tipe kompetensi jika dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan kemampuannya. Menurut Wibowo (2007: 91) ada dua belas tipe kompetensi yaitu :

1. *Planning competency*
2. *Influence competenc*
3. *Comunication competenc*
4. *Interpersonal competency*
5. *Thinking competency*
6. *Organizational competency*
7. *Human resources competency*
8. *Leadership competenc*
9. *Client services competency*
10. *Business competency*
11. *Self management competency*
12. *Technical/operational competency*

2.1.2.4 Aspek dan Standar Kompetensi

Konsep kompetensi meliputi beberapa aspek antara lain: kerangka acuan dasar dimana disini kompetensi dikonstruksi dengan melibatkan pengukuran standar yang diakui industri yang terkait, lalu aspek selanjutnya kompetensi ini tidak hanya diperlihatkan kepada pihak lain tapi harus dibuktikan dalam menjalankan fungsi kerjadi mana di sini tiap individu harus menyadari bahwa pengetahuan yang dimilikinya merupakan nilai tambah dalam memperkuat

organisasi. Selain itu kompetensi harus merupakan nilai yang merujuk pada *satisfactory perfomance of individual* atau kompetensi harus memiliki kaitan erat dengan kemampuan melaksanakan tugas yangmerefleksikan adanya persyaratan tertentu.Standar kompetensi adalah bentuk ketrampilan dan pengetahuan yang harus dimiliki seseorang untuk dapat melaksanakan suatu tugas tertentu. atau standar kompetensi adalah pernyataan-pernyataan mengenai pelaksanaan tugas di tempat kerja yang digambarkan dalam bentuk hasil *output.* Dalam menetapkan standar kompetensi perlu melibatkan beberapa pihak seperti pengusaha, serikat pekerja, ahli pendidikan, pemerintah serta organisasi profesional terkait.

Mathis dan Jackson (2001) mengemukakan beberapa kompetensi yang harus dipunyai individu. Menurut mereka ada tiga kompetensi yang harus dimiliki seorang praktisi sumber daya manusia yaitu pertama pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, lalu kedua pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan menajemen serta pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik.

Gordon dalam Sudarmanto (2009:47) menyatakan bahwa beberapa aspek yang terkandung dalam kompetensi yaitu: pengetahuan, pemahaman, skill, nilai, sikap, dan ketertariakan

2.1.2.5 Komponen-komponen kompetensi

Menurut Spencer (1933) dalam buku Sudarmanto (2009:53) komponen-komponen kompetensi mencakup beberapa hal sebagai berikut :

1. *Motives* adalah sesuatu yang secara konsisten dipikiran atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan.
2. *Traits* adalah karakteristik-karakteristik fisik dan respons-respons konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi.

3. *Self concept* adalah sikap, nilai,dan citra diri seseorang.
4. *Knowledge* adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang sfesifik tertentu.
5. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.

Dari komponen-komponen tersebut, keterampilan dan pengetahuan sifatnya dapat dilihat *(visible)* dan mudah untuk dikembangkan dalam program pelatihan danpengembangan SDM, sedangkan citra diri, watak, motif sifatnya tidak tampak *(hidden)* dan lebih sulit untuk dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan SDM.

Sedangkan menurut Watson Wyatt dalam Ruky (2003:106) dikutip dari Masdaryanto (2009) http://masdaryanto.blogspot.com/ Competency merupakan kombinasi dari keterampilan (skill), Pengetahuan (knowledge), dan perilaku (attitude) yang dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.

2.1.3 Kinerja

Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang memuat hasil, dan sangat berpengaruh penting untuk pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Kinerja yang baik itu tentu akan menghasilkan suatu hasil yang memuaskan perusahaan dan karyawan itu sendiri, tetapi kinerja yang buruk malah akan membawa dampak yang buruk juga terhadap semua. Suatu organisasi atau perusahaan perlu menerapkan standarisasi penilaiain kinerja pegawai.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Mangkunegara (2000;67) dalam Elmon Maron (2009:78) adalah hasil kerja secarakualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Istiningsih (2006:24) dalam Untung Sriwidodo (2010:49) Kinerja adalah hasil kerja karyawan baik segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah di tentukan.

Mangkunegara (2000 : 97) mengatakan, bahwa istilah kinerja berasal dari kata *" job performance"* atau *" actual performance"* Yaitu unjuk kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Sedangkan menurut Sulistiyani (2003:223) dalam elmon maron (2009:78) Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu sikap, suatu perbuatan, suatu prestasi dan suatu yang pekerjaan yang membuahkan hasil walaupun hasilnya baik atau buruk itu dapat dikatakan kinerja.

2.1.3.2 Kriteria Kinerja

Menurut Bernardin dan Russel (1993, p. 382) dalam Natalia Kosasih (2007:82) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan,
yaitu:

1. *Quality*

Tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan

2. *Quantity*

Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.

3. *Timeliness*

Tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk
aktifitas lain.

4. *Cost effectiveness*

Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

5. *Need for supervision*

Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

6. *Interpersonal impact*

Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

2.1.3.3 Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja (*performance measurement*) organisasi hendaknya dapat menentukan aspek-aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Miner dalam Sainul (2002) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja ke dalam 3 kelompok besar, yaitu: (1) berkaitan dengan karakteristik kualitas kerja pegawai; (2) berkaitan dengan kuantitas kerja pegawai; dan (3) berkaitan dengan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lainnya.

2.1.3.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Anwar P. Mangkunegara (2001:67), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, dan sikap. Berikut adalah penjabarannya, yang dapat disimpulkan:

1. Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan
2. Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
3. Tanggung jawab, yaitu beban pekerjaan yang diembankan perusahaan kepada karyawannya.
4. Sikap: prilaku yang mencerminkan keinginan karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diembannya.

2.1.3.5 Faktor Penghambat Kinerja

Selain pada sumber kesalahan dalam penilaian kinerja terdapat pula faktor yang didefinisikan Veithzal Rivai (2003:317) sebagai faktor yang dapat menghambat kinerja, dalam hal ini Veithzal mendifinisikan menjadi 3 (tiga) kelompok utama yaitu:

1. Kendala hukum/ legal.

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sahatau tidak legal.Apapun format penilaian kinerja yangdigunakan oleh departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya.Jika hal tersebut tidak dipenuhi, keputudanpenempatan mungkin ditentang melanggar hukumketenagakerjaan atau hukum lainnya.Keputusan tidaktepat mungkin dapat terjadi kasus pemecatan yangdiakibatkan kepada kelalaian.

2. Bias oleh penilai (penyelia).

Setiap masalah yang didasarkan kepada ukuransubyektif adalah peluang terjadinya bias. Bentuk –bentuk bias yang umumnya terjadi adalah:

a. Hallo effect terjadi ketika pendapat pribadi penilaimempengaruhi pengurukan kinerja baik dalam artipositif dan kinerja jelek dalam arti negatif.
b. Kesalahan yang cenderung terpusat. Beberapapenilai tidak suk menempatkan karyawan ke dalamposisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilaisangat positif dan dinilai sangat negatif.
c. Bias terlalu lunak dan terlalu keras. Bias terlalu lunak terjadi ketika penilai cenderung begitu mudahdalam mengevaluasi kinerja karyawan.

3. Mengurangi bias penilaian.

Bias penilaian dapat dikurangi melalu standar penilaiandinyatakan secara jelas, pelatihan, umpan balik, danpemilihan teknik penilaian kinerja yang sesuai.

2.1.4 Keterkaitan Antar Variabel

2.1.4.1 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kompetensi

Salah satu pendukung untuk meningkatkan kompetensi yaitu dengan memperbaiki sistem manajemen yang baik yaitu salah satunya dengan menerapkan knowledge Management, Hal ini sama dengan pernyataan dalam Dwiantin Aprilianti (2012:2) yang menyatakan bahwa Manajemen pengetahuan yang baik dalam organisasi akan mampu menciptakan *sustainability* dari pengetahuan tersebut, karena semakin banyak pengetahuan yang dapat diidentifikasi dan dimiliki, organisasi akan semakin banyak melakukan proses pembelajaran dan tentunya akan mempengaruhi kompetensi karyawan yang ada didalamnya. Kompetensi karyawan juga akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sedangkan dalam Setiorini (2012:1) *Knowledge Management* (KM) di era informasi ini sangat penting diterapkan bagi organisasi yang menghendaki keunggulan bersaing berkelanjutan (Munir, 2007), karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan *knowledge* dan inovasi serta pengembangan produk (Awad, 2004). Apabila pengelolaan pengetahuan dilakukan dengan benar maka sangat bermanfaat bagi organisasi (Prijono, 2008), diantarnya: explicit *knowledge* berupa dokumen dan prosedur akan semakin terdokumentasi dengan baik.

2.1.4.2 Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja

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.

2.1.4.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Salah satu faktor untuk menghasilkan suatu kinerja yang baik tentunya perlu di dukung oleh kompetensi yang baik pula, hal ini diperkuat oleh pendapat ahli seperti yang dikemukakan oleh Anwar p Mangkunegara (2007:67) dalam Untung Sri Widodo dan Agus Budhi H (2010:48) Bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor kompetensi (kemampuan) dan motivasi.

2.1.4.4 Pengaruh *Knowledge management* dan kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

Dalam menelusuri peranan manajemen pengetahuan *(knowledge management)* dapat dilihat dalam kaitannya dengan pengamatan pengetahuan sebagai basis untuk melahirkan inovasi, meningkatkan respon aktivitas terhadap kebutuhan pelanggan (customer) dan stakeholder, meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan yang telah diberi tugas dan tanggung jawab.Ismail Nawawi (2012:11).

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber Daya Manusia merupakan peran yang sangat penting dalam organisasi/perusahaan. Sumber Daya Manusia pada organisasi penting, karena manusia sebagai penggerak untuk menjalankan dan menentukan keberhasilan suatu tujuan organisasi atau perusahaan. Zaman yang semakin maju dan berkembang mengharuskan manusia untuk mau menerima kemajuan zaman dan mengikuti perkembangan teknologi.

Dalam hal ini, untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia pada suatu organisasi/perusahaan perlu untuk menambah dan mengembangkan pengetahuan antar pegawai. *Knowledge management* merupakan salah satu faktor untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan pengetahuan antar pegawai. Dengan menerapkan *Knowledge management* (manajemen pengetahuan) diharapkan mampu mengelola pengetahuan antar pegawai dan menambah pengetahuan pegawai yang kurang agar menjadikan para pegawai yang kompeten.

Knowledge management diharapkan mampu untuk meningkatkan pengetahuan pegawai agar menjadikan para karyawan yang mempunyai kompetensi yang meningkat menjadi lebih baik. Dengan meningkatkan tingkat kompetensi para pegawai diharapkan akan mampu menghasilkan suatu kinerja yang lebih baik serta dapat mencapai tujuan organisasi.

Dengan menerapkan *Knowledge management* dan meningkatkan tingkat kompetensi pegawai pada organisasi diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan serta kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan.

2.2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti	Judul variabel	Hasil Penelitian	Persamaan	perbedaan
1.	Natalia Kosasih dan Sri Budiani (2007)	Pengaruh *Knowledge management* terhadap kinerja karyawan : Studi kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel.	Pada pengaruh langsung *personal knowledge, job procedure* dan *technology* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada pengaruh tidak langsung *personal knowlegde* dan *job procedure*	X1 *knowledge management* dan y kinerja pegawai	Tanpa menggunakan x2 variabel kompetensi

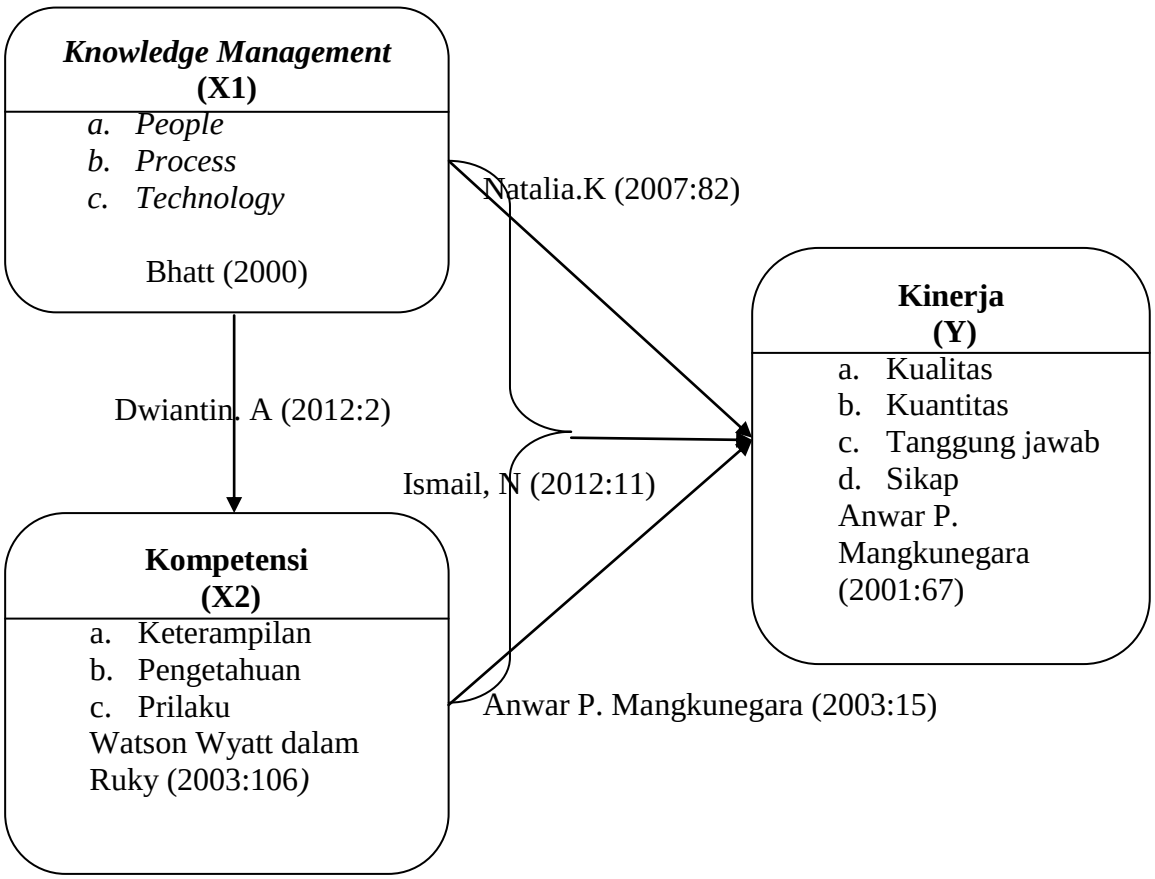
			berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti dengan pengalaman yang dimiliki dan pemahaman *Standard Operation Procedure* yang baik akan berpengaruh pada kinerja karyawan		
2.	Nanik Hindaryatiningsih (2009)	Penerapan *Knowledge Management* untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan	Penerapan *Knowledge Management* harus diikuti antara pengetahuan yang dimiliki oleh *intangible asset* yaitu setiap individu atau karyawan dalam suatu perusahaan dan *tangible asset* seperti teknologi yang dimiliki perusahaan.	X1 *knowledge management*	Penelitian untuk meningkatkan kinerja bukan meneliti pengaruh
3.	Orpha Jane (2009)	Peran *knowledge management* dalam meningkatkan kinerja perguruan tinggi	*Knowledge management* bisa di implementasikan di perguruan tinggi, namun mereka tidak	Variabel X1 knowledge management dan y kinerja	Untuk meningkatkan kinerja bukan meneliti pengaruh terhadap kinerja

			menekankan prasyarat yang dibutuhkan pada saat *knowledge management* akan di implementasikan		
4.	lswahyu Hartati 2005	Pengaruh Kesesuaian Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Malang	yang diajukan yaitu variabe1 kompetensi memiliki pengaruh yang dominan dan signifikan terhadap kinerja pegawai, diketahui didasarkan nilai r2 = variabel kompetensi sebesar 14,4%, variabe1 motivasi memberikan kontribusi pengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 43,9%, berdasarkan ha1 tersebut variabel yang memiliki pengaruh yang dominan adalah variabel motivasi. Hal ini dikarenakan motivasi dapat dilihat sebagai	pengaruh kompetensi terhadap kinerja	Variabel x 2 nya berbeda

			bagian fundamental dari kegiatan manajemm, sehingga sesuatu dapat ditunjukkan kepada pengarahan potensi dan daya manusia dengan jalan menimbulkan, menghidupkan		
5.	Agus Andriyansyah	Analisis Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan PT.Saehan Textiles di Bekasi Jawa Barat.	Adanya pengaruh yang sebesar 83% dari variabel kompetensi dari segi pengetahuan-keterampilan terhadap kinerja dan bernilai positif, maka hal ini terdapat pengaruh yang sangat kuat sehingga setiap kenaikan pengetahuan-keterampilan karyawan sebesar 83% maka akan diikuti oleh kenaikan kerja karyawan.	X1 Pengaruh kompetensi terhadap Y kinerja	Tidak ada variabel *knowledge management*
6.	Elmon Maron' (2009)	Pengaruh kompetensi, Kompensasi dan Budaya Organisasi Terhadap kinerja	Kompetensi secara parsial mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap	Variabel kompetensi dan variabel y kinerja	Tidak adanya variabel *knowledge management*

		Pegawai KPP Madya Pekanbaru.	kinerja pegawai di KPP Madya Pekanbaru, dengan nilai koefisien beta sebesar 13,50%.		
7.	Untung Sri Widodo dan Agus Budhi Hartoyo (2010)	Pengaruh Kompetensi, motivasi, komunikasi dan kesejahteraan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan.	Kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Melalui kompetensi yang semakin memadai seseorang akan lebih menguasai dan mampu menerapkan semua tugas pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditetapkan	Variabel kompetensi dan Y Kinerja	Variabel X2, x3, x4 berbeda

Berdasarkan landasan teori-teori menurut para ahli, kerangka pemikiran serta melihat hasil penelitian terdahulu diatas maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.2 Bagan kerangka pemikiran

2.3 Hipotesis

Hipotesis atau dugaan sementara di antara *Knowledge Management*, Kompetensi dan kinerja adalah sebagai berikut :

1. *Knowledge Management* pada BAPPEDA kota Bandung diasumsikan rendah.
2. Kompetensi pada BAPPEDA kota Bandung diasumsikan rendah.
3. Kinerja pegawai pada BAPPEDA kota Bandung diasumsikan rendah.
4. *Knowledge management* terhadap kompetensi pegawai pada BAPPEDA kota Bandung diasumsikan berpengaruh.
5. *Knowledge Management* terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA kota Bandung diasumsikan berpengaruh.
6. Kompetensi terhadap kinerja pegawai pada BAPPEDA kota Bandung diasumsukan berpengaruh.
7. *Knowledge Management* dan Kompetensi terhadap Kinerja pegawai diasumsikan bersama sama mempunyai pengaruh baik secara langsung dan tidak langsung.