BAB II

KAJIAN PUSTAKA ,KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka berisi studi pustaka terhadap buku ,artikel jurnal ilmiah penelitian Ilmiah sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian. uraian kajian pustaka diarahkan untuk menyusun kerangka pemikiran atau konsep yang akan digunakan dalam penelitian adapun tinjauan pustaka pada penelitian ini meliputi konsep mengenai Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan Tranformasional Dan Implementasi Manajemen Pengetahuan Pada PT SAN Jaya Teknik Bandung .

2.1.1 Teori Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Menurut pengertiannya, prestasi kerja tidak hanya dinilai dari hasil fisik yang telah dihasilkan oleh seorang karyawan melainkan secara keseluruhan, yakni kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan atau hal-hal khusus yang sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya (Soeprihanto, 1988).

Menurut Robbins (2003) bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai ada hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja

individual seorang pegawai dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja pegawai yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individu maupun kelompok. Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut diatas, kinerja dipandang sebagai hasil yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok, dimana kinerja diukur dengan instrument yang dikembangkan dalam studi yang tergantung dengan ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar yang dapat meliputi berbagai hal yaitu: kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, pendapat atau pernyataan yang disampaikan, keputusan yang diambil dalam melakukan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

McCormick dan Tiffin (dalam Lako, 2004) berpendapat terdapat dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu: (a) variabel individu, terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik,kepribadian dan sikap; (b) Variabel situasional: dibagi dua, yaitu faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur; dan faktor sosial dari organisasi yang meliputi kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah dan lingkungan sosial. Kuswadi (dalam Lako, 2004) memberikan pendapat yang sedikit berbeda mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kuswadi mengatakan faktor yang kinerja karyawan

adalah iklim organisasi, gaya manajerial, kompetensi dan kebutuhan tugas. Tetapi hal yang paling mempengaruhi kinerja karyawan adalah iklim organisasi. Apabila iklim organisasi yang diciptakan oleh perusahaan, dalam hal ini manajemen kurang mendukung maka kemampuan atau potensi kinerja karyawannya tidak akan optimal. Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Apabila hal itu dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia mereka,departemen SDM, dan akhirnya perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu mengkontribusi pada fokus strategik dari perusahaan. Namun, penilaian kinerja dipengaruhi oleh kegiatan lain dalam perusahaan dan pada gilirannya mempengaruhi keberhasilan perusahaan (Mangkuprawira, 2004).

Konsep Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh (Dale, 1992, p. 3).

2.1.1.1 Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Simamora dalam Mangkunegara (2005), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari dari:

   a) Kemampuan dan keahlian

b) Latar belakang

c) Demografi

2. Faktor psikologis yang terdiri dari:

a) Persepsi

b) *Attitude*

c) *Personality*

d) Pembelajaran

e) Motivasi

3. Faktor organisasi yang terdiri dari:

a) Sumber daya

b) Kepemimpinan

c) Penghargaan

d) Struktur

e) *Job design*

Menurut Gibson dalam Moeheriono (2012) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang, yaitu :

1. Faktor individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang.

2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.

3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem

penghargaan (*reward system*).

Simamora (2004) dalam Monica (n.d.) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Karakteristik pribadi

Yaitu bagaimana lingkungan dan organisasi mempengaruhi pelaksanaan kinerja dalam organisasi

2. Deskripsi pekerjaan

Yaitu spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja karyawan karena pekerjaan yang berbeda mempunyai deskripsi pekerjaaan yang berbeda.

3. Tujuan-tujuan penilaian kinerja

Tujuan khusus secara mendasar dapat digolongkan kedalam dua bagian besar yaitu evaluasi dan pengembangannya.

4. Sikap para pekerja dan atasan terhadap evaluasi

Keberhasilan suatu organisasi secara umum ditentukan oleh semua orang yang terlibat dalam struktur organisasi tersebut.

2.1.1.2 Dimensi Kinerja

Dimensi yang dipergunakan di dalam melakukan penilaian kinerja karyawan menurut Prawirosentono (1999: 236) sebagai berikut:

1. Pengetahuan atas pekerjaan, kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab pekerjaan yang menjadi tugas karyawan.
2. Perencanaan dan organisasi, kemampuan membuat rencana pekerjaan meliputi jadwal dan urutan pekerjaan, sehingga tercapai efisiensi dan efektivitas.
3. Mutu pekerjaan, ketelitian dan ketepatan pekerjaan.
4. Produktivitas, jumlah pekerjaan yang dihasilkan dibandingkan dengan waktu yang digunakan.
5. Pengetahuan teknis, dasar teknis dan kepraktisan sehingga pekerjaannya

mendekati standar kinerja.

6. *Judgement*, kebijakan naluriah dan kemampuan menyimpulkan tugas sehingga Tujuan organisasi tercapai.
7. Komunikasi, kemampuan berhubungan secara lisan dengan orang lain.
8. Kerjasama, kemampuan bekerja sama dengan orang lain dan sikap yang konstruktif dalam tim.

2.1.1.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja karyawan yang dipakai di dalam penelitian ini adalah dari pendapat yang dikemukakan oleh Bernardin (dalam Robbins, 1998:260) dan *James A. F. Stoner dan R.E. Freeman (dalam Dharma, 2001:554). Indikator tersebut adalah sebagai berikut :*

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan
4. Kerjasama
5. Ketepatan waktu
6. Efektivitas
7. Kemandirian
8. Komitmen kerja

2.1.2 Teori Kepemimpinan Transformasional

Handoko (2000:295) kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran .Manajemen mencakup .Hersey dan Blanchart (dalam sunyoto ,2012:34) kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang atau kelempok ,upaya untuk mempengaruhi tingkah laku perorangan, tujuan mencapai tujuan teman atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda .

Robbins (2003;472) kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dan luar biasa pada para pengikut .Pemimpin mencurahkan perhatian pada hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut ,pemimpin mengubah kesadaran pengikut akan persoalan-persoalan membantu karyawan memandang masalah lama dengan cara-cara baru dan mampu menggairahkan, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok .Bernard M. Bass (Bass) mengembangkan model kepemimpinan baru yang disebut *"Transformasional Leadeship"* atau Kepemimpinan Transformasional.

Menurut Bass, model kepemimpinan transformasional mampu memberikan solusi dalam memhami apa yang membuat leader memiliki pengaruh yang besar terhadap followersnya dan faktor-faktor apa yang membuat kinerja organisasi kecil

dan besar sukses secara berkelajutan. Mengingat kepemimpinan transformasional itu merupakan pemimpin yang mampu menghadapi perubahan.

Berikut ini pengertian kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh para ahli:

Kepemimpinan Transformasional menurut Bass yang di alih bahasakan oleh Andreas Lako (2004,72)

"Upaya menggerakan semua sumber daya kekuatan organisasi, menciptakan perbedaan dan perubahan besar dalam kelompok dan orgnisasi, membesarkan kolega-subordinate untuk mencapai kesadaran yang lebih besar atas perannya dalam organisasi".

Menurut Shamir yang dialih bahasakan oleh Andreas Lako (2004,823)

"Kepemimpinan Transformasional merupakan sebuah proses dimana para pemimpin dan pengikutnya selain menaikan diri ketingkat moralitas atau motivasi yang lebih tinggi". Berdasarkan definisi-definisi yang dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformsional yang digagas oleh Bass cukup relevan dan efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja karyawan. Menurut Andreas Lako (2004) Gaya Kepemimpinan Transformasional yang dikembangkan oleh Bass ini layak diadopsi dan dimiliki para pemimpin organisaasi atau perusahaan bisnis dan jasa di Indonesia.

2.1.2.1 Karakteristik Dalam Kepemimpinan Transformasional

Menurut Triantoro Safaria (2004,63) Karakteristik Kepemimpinan Transformasional adalah sebagai berikut :

1. Menciptakan visi dan kekuatan misi ,menanamkan kebangaan pada diri bawahan, memperoleh dan memberikan kehormatan ,serta menumbuhkan kepercayaan diantara bawahan .
2. Menumbuhkan dan meningkatkan kecerdasan ,rasinalitas dan Pemecahan masalah secara hati-hati pada bawahan .
3. Memberikan perhatian secara personal ,membimbing dan melayani Tiap bawahan secara individual ,melatih dan memberikan saran saran, menggunakan dialog dan diskusi untuk mengembangkan potensi dan kinerja bawahan .

Sedangkan menurut Benyamin Harits (2005,867) para pemimpin transformasional yang efektif memiliki karakteristik atau atribut sebagai berikut:

1. Mereka melihat diri sendiri sebagai agen perubahan
2. Mereka adalah para pengmbil resiko yang hati-hati
3. Mereka yakin pada orang-orang dan sangat peka terhadap kebutuhn-kebutuhan mereka
4. Mereka mampu mengartikulasikan sejumlah nilai inti yang membimbing prilaku mereka
5. Mereka flesksibel dan terbuka terhadap pelajaran dari pengalaman
6. Mereka memiliki ketermpilan yang kognitif dan yakin kepada pemikiran yang berdisplin dan kebutuhan akan analisis masalah
7. Mereka adalah orang-orang yang mempunyai visi dan mempercayai intuisi mereka

2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Bass (dalam Mutamimah, 2001:3) menjelaskan bahwa seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen yang terdiri dari :

1. *Charismatic Leadership* (Kharismatik/pengaruh terhadap individu)

   Pemimpin tersebut mempunyai power dan pengaruh. karyawan dibangkitkan, sehingga mempunyai tingkat kepercayaan dan keyakinan. Pemimpin membangkitkan dan menyenangkan karyawannya dengan meyakinkan bahwa mereka mampu menyelesaikan sesuatu yang lebih besar dengan usaha ekstra.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif)

   Pemimpin transformasional selalu memotivasi dan merangsang bawahan dengan menyiapkan pekerjaan yang berarti dan menantang, antusiasme dan optimisme ditunjukan. Pemimpin selalu mengkomunikasikan visi, misi dan harapan-harapan dengan tujuan agar bawahan mempunyai komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuan.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)

   Pemimpin selalu menstimuli bawahannya secara intelektual, sehingga mereka menjadi inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan masalah dengan cara-cara yang baru. Selain itu ,pemimpin mengajarkan dengan melihat kesulitan sebagai masalah yang harus diselesaikan dan memberikan

penyelesaian masalah secar rasional.

4. *Individualized Consideration* (Konsiderasi individual)

Pemimpin memberikan perhatian kepada karyawan secara individual, seperti : kebutuhan karyawan untuk berprestasi, memberikan gaji, memberi nasehat kepada karyawan sehingga karyawan dapat tumbuh dan berkembang..

3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Indikator kepemimpinan transformasional yang dipakai didalam penelitian ini adalah dari pendapat yang dikemukakan oleh Bass (dalam Mutam imah 2001;3) yang didukung oleh pendapat Yulk (1998 ; 297) dan O'Leary (2001;22) indikator tersebut adalah sebagai berikut ;

1. *Charismatic Leadership* (Kharismatik/pengaruh terhadap individu)
2. *Inspirational Motivation* (Motivasi inspiratif)
3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi intelektual)
4. *Individualized Consideration* (Konsiderasi individual)

2.1.3 Teori Manajemen Pengetahuan

Menurut Davenport dan Prusak (1998), pengetahuan atau *knowledge,* bukanlah data,bukan pula informasi, namun sulit sekali dipisahkan dari keduanya. Perbedaan antara data, informasi dan seringkali hanya pada masalah derajat kedalaman dimana pengetahuan dipandang sebagai sesuatu yang lebih 'mendalam' dibandingkan informasi apalagi data, informasi sesuai namanya harus melakukan tugasnya, yaitu *inform.* Kata "inform" asalnya berarti memberikan bentuk pada sesuatu, dan informasi yang ditujukan untuk membentuk orang yang menerimanya.

Swan et al. (1999) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai "*...any process or practice of creating, acquiring, capturing, sharing and using knowledge, wherever it reside, to enhance learning and performance in organization."* Sementara Tiwana (2000) menyampaikan bahwa manajemen pengetahuan adalah pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan niai dan mengahsilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima, Melalui manajemen pengetahuan, secara sadar organisasi mengidentifikasikan pengetahuan.teori-teori kepemimpinan terdahulu yang dianggap tidak mampu menciptakan perubahan yang lebih mendasar yang sangat diperlukan paada masa kini .Perubahan yang diharapkan adalah perubahan tingkah laku ,nilai-nilai ,dan memotivasi .perubahan ini diperlukan agar usaha mengahasilkan kinerja yang luar biasa karena adanya komitmen kerja dan sungguh-sungguh sebagai manifase dari motivasi kerja mereka yang semakin meningkat . Kepemimpinan tranformasional menjadi pendorong perubahan dan meningkatkan kinerja di atas ekspektasi dengan kebanggaan ,mengkomunikasi penghargaan secara personal ,memfasilitasi pemikiran kreatif dan membangkitkan inspirasi .

Faktor kedua yang diduga belum terlaksananya dengan baik yaitu Kemampuan kinerja karyawan yang kurang kualitasnya dapat mempengaruhi implementasi manajemen pengetahuan .Davenport dan Prusak dalam McInerney (2002:10) mendefinisikan pengetahuan sebagai campuran arti pengalaman ,nilai-nilai ,informasi kontekstual ,dan pengertian yang membentuk kerangka berfikir dalam mengevaluasi dan mengahadapi pengalaman dan informasi baru.Pengetahuan bermula dan berada organisasi ,bukan saja terletak pada

dokumen atau sistem penyimpanan tapi juga pada kebiasaan ,proses .praktek ,dan norma .

Nonaka dan Konno (1998:42) mengemukakan bahwa terdapat dua tipe pengethuan yaitu (1) *explicit knowledge* dan (2) *tacit knowledge* pengetahuan yang bersifat objektif dan rasional,dan diekspresikan dalam kata-kata ,kalimat ,dapat dibagikan dalam bentuk data,spesifikasi ,manual ,dan semacam itu .Tipe pengetahuan ini dapat disebarkan kepada oranglain secara formal dan sistematis *tacit knowledge* merupakan pengetahuan yag bersifat subjektif ,personal dan eksperiental tidak dapat diekspresikan dalam kata-kata ,kalimat ,atau rumus . Wawasan subjektif ,intuisi ,firasat masuk dalam kategori ini .*tacit knowledge* berakar pada tindakan ,pengalaman ,ideologi ,nilai ,dan emosi seseorang .

Davidson dan Foss dalam Yuliasmi (2005:20) yang menggambarkan implementasi manajemen pengetahuan dalam empat fase .pertama , fase identifikasi apa yang telah diketahui untuk memulai manajemen pengetahuan .ini termasuk pengetahuan yang ada pada pikiran/benak setiap karyawan ,laporan dan pustaka organisasi ,dan para supplier atau *customer* orgnisasi .kedua ,fase refleksi .membuat simpanan (persediaan) dari pengetahuan yang sudah dimiliki.Kegiatan ini memberikan kesempatan untuk mengubah *tacit knowledge* karyawan menjadi *explicit knowledge* dan menyimpulkan pengetahuan yang sudah ada ke dalam bentuk yang mudah untuk dibagikan .

2.1.3.1 Strategi Penerapan Manajemen Pengetahuan

1. *People aspects,* yaitu terdiri dari pendidikan, pengembangan,

rekrutmen, motivasi, retensi, organisasi, uraian pekerjaan, perubahan budaya perusahaan, dan mendorong adanya pengembangan pemikiran, kerjasama dan partisipasi seluruh pegawai

2. *Process aspects*, yaitu terdiri dari proses inovasi, *continues improvement*, dan perubahan radikal seperti *reengineering*.
3. *Technology aspects*, yaitu terdiri dari informasi dan *decision support system*, *knowledge-based system*, dan data *mining system*.

2.1.3.2 Dimensi Manajemen Pengetahuan

Kadarsih (2005) menyebutkan tiga dimensi manajemen pengetahuan, yaitu :

a. *People*, harus ada *treatment* khusus untuk membuat para *employee* dan operator yang ahli mau meninggalkan paradigma *hoarding pengetahun* sehingga mereka mau melakukan *sharing pengetahuan* untuk kemudian disimpan dalam sistem manajemen pengetahuan.

b *Process*, perancangan proses interaksi dan *learning* dengan *sistem manajemen pengetahuan* harus dibuat semudah mungkin, sehingga interaksi tersebut tidak menjadi beban.

c. *Technology*, implementasi: *sistem manajemen pengetahuan* ahli *Aplikasi manajemen pengetahun* ahli *change Manajemen ,corp,sulture,dan learning organization* ,ahli yang memahami kondisi lapangan .

2.1.3.3 Tujuan Penerapan Manajemen Pengetahuan

1. **Menciptakan Pengetahuan**

   Pengetahun diciptakan seiring dengan manusia menentukan cara baru untuk melakukan sesuatu atau menciptakan know-how. Kadang-kadang pengetahuan eksternal dibawa ke dalam organisasi/institusi

2. **Menangkap Pengetahuan**

   Pengetahuan baru diidentifikasikan sebagai bernilai dan direpresentasikan dalam suatu cara yang masuk akal dan dapat dicerna

3. **Menjaring Pengetahuan**

   Pengetahuan baru harus ditempatkan dalam konteks agar dapat ditindaklanjuti. Hal ini menunjukkan kedalaman manusia (kualitas tacit) yang harus ditangkap bersamaan dengan fakta explicit

4. **Menyimpan Pengetahuan**

   Pengetahuan yang bermanfaat harus dapat disimpan dalam format yang baik dalam penyimpanan pengetahuan, sehingga orang lain dalam organisasi dapat mengaksesnya atau menggunakannya

5. **Mengolah Pengetahuan**

   Sebagaimana sebuah perpustakaan (library), pengetahuan harus dibuat up-to-date. Hal tersebut harus di review untuk menjelaskan apakah pengetahuan tersebut relevan atau akurat.

6. **Menyebarluaskan Pengetahuan**

   Pengetahuan harus tersedia dalam format yang bermanfaat untuk semua orang atau anggota dalam organisasi yang memerlukan pengetahuan tersebut, di mana pun dan tersedia setiap saat.

2.1.3.4 Indikator-indikator Manajemen Pengetahuan

Kosasih dan Budiani (2007) mengembangkan indikator-indikator *manajemen pengetahuan* ke dalam beberapa contoh, yaitu :

a. Mendapatkan pengatahuan / pengalaman baru dari *training* yang diikuti.

b. Kegiatan "*sharing based practice*" bermanfaat untuk menambah pengalaman.

c. Mendapatkan pengalaman baru setiap hari.

d. Mengkomunikasikan pengalaman kerja dengan rekan kerja lainnya.

e. Pengalaman yang diperoleh memperkarya pengetahuan.

f. Pengalaman bukan hanya diperoleh dari diri sendiri tetapi juga dari orang lain.

2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian/Judul Referensi	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh kepemimpinan transformasional dengan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (survey pada PT. Jati Agung Arsitama grogol sukoharjo)	Artinya tingginya hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanaka tugasnya sesuai dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik, karena gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan terhadap kinerja karyawan.	Bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jati Agung Arsitama grogol sukoharjo	Kepemimpinan transformasional, kinerja
2	Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa a. terdapat pengaruh positif antara *personal knowledge, job*	Manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja	Manajemen pengetahuan,kinerja

	Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel	*procedure, technology* terhadap kinerja karyawan b. tidak terdapat pengaruh antara *personal knowledge* terhadap *job procedure* c. *job procedure* merupakan *intervening* antara *personal knowledge*dengan kinerja	karyawan ,sedangkan *job procedure* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja merupakan pekerja atau pegawai yang ada yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kepemimpinan transformasional jadi seorang pemimpin harus menggairahkan jiwa baru terhadap bawahan nya agar karyawan mempunyai semangat kerja yang baik serta menerapkan pengalaman-pengalaman yang baru ,dan manajemen pengetahuan harus diterapkan terhadap karyawan agar mengetahui ilmu-ilmu yang di ajarkan seperti pendidikan,rekrutmen,motivasi

2.2.1 Hubungan Kinerja Karyawan Dengan Kepemimpinan Transformasional

Pada prinsipnya kepemimpinan transformasional memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang nantinya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja . McNeesse-smith (1996) .

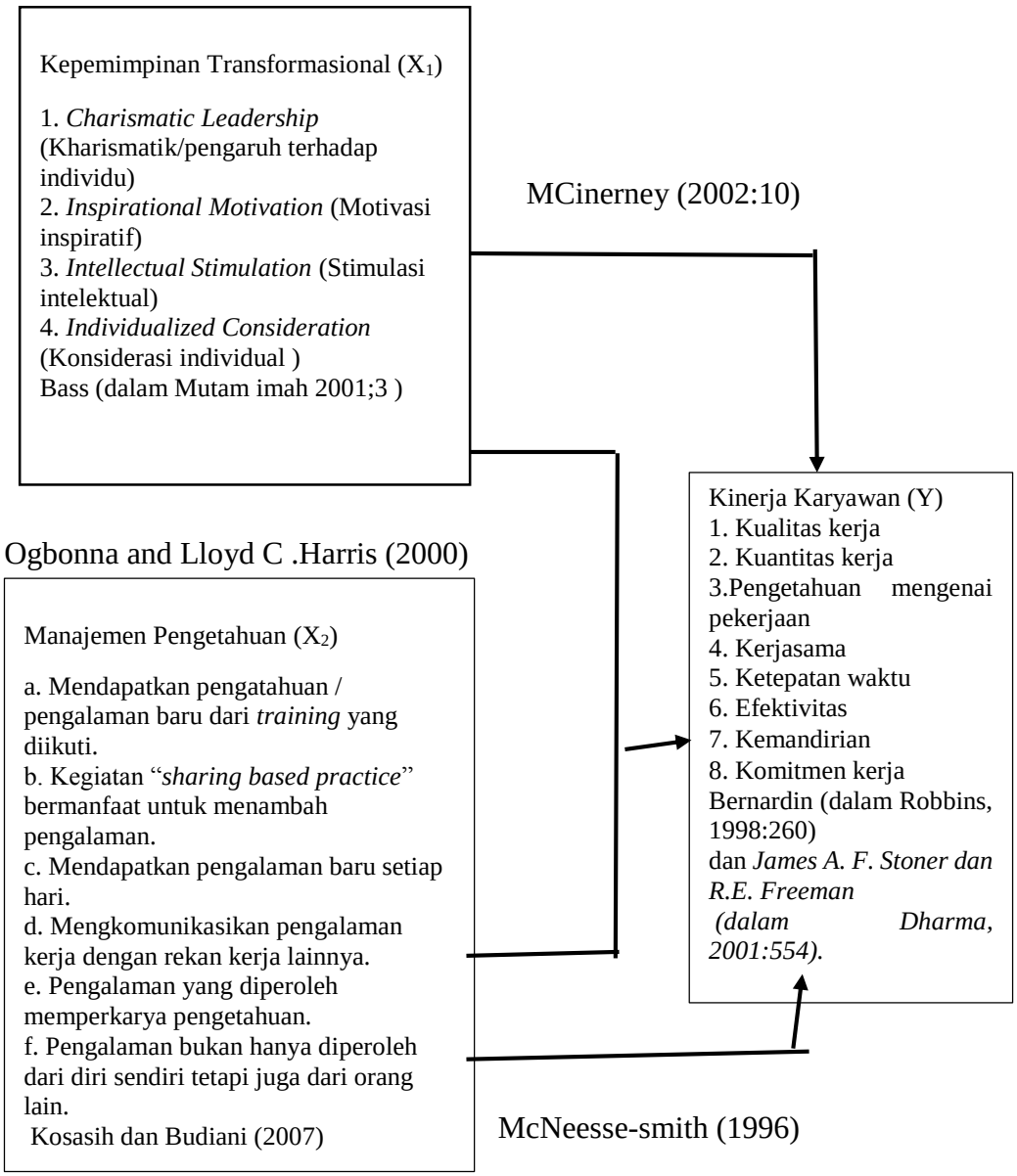
2.2.2 Hubungan Kinerja Karyawan Dengan Implementasi Manajemen Pengetahuan

Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana manajemen pengetahuan berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya di PT S.A.N Jaya Teknik Maka dari itu, kinerja karyawan akan diukur melalui 5 kriteria penilaian karyawan, yaitu: *quality, quantity, timeliness, need for supervision,* dan *interpersonal impact*. Dari 5 kriteria penilaian karyawan itu sangat mempengaruhi dengan manajemen pengetahuan agar perusahaan berkembang dengan baik dan cepat . McInerney (2002:10)

2.2.3 Hubungan Kinerja Kayawan Kepemimpinan Transformasional Dengan Implementasi Manajemen Pengetahuan

Upaya yang perlu dilakukan terkait kepemimpinan transformasional agar dapat meningkatkan implementasi manajemen pengetahuan adalah pimpinan berbicara tentang masa depan dengan penuh optimis. pimpinan memotivasi saya untuk mencapai tujuan yang sebelumnya terlihat tidak mungkin. Upaya yang perlu dilakukan terkait implementasi manajemen pengetahuan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah pimpinan agar memberikan bimbingan terhadap kesulitan-kesulitan terkecil dalam pekerjaan. Ogbonna and Lloyd C .Harris (2000)

Setelah melihat kerangka pemikiran serta teori-teori yang memiliki keterikatan antar variabel,peneliti merumuskan paradigma penelitian seperti gambar :



Gambar : 2.1 Paradigma Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian dari Kinerja Karyawan kepemimpinan transformasional dan implementasi manajemen pengetahuan, maka dapat di tarik sebuah hipotesa sebagai jawaban sementara dari pertanyaan penelitian ini

H1 : Peningkatan Kinerja karyawan pada PT. SAN Jaya Teknik telah memenuhi standar perusahaan, kepemimpinan transformasional berjalan dengan baik dan manajemen pengetahuan memenuhi kebutuhan perusahaan

H2 : Peningkatan Kinerja karyawan pada PT. SAN Jaya Teknik Bandung secara signifikan ditentukan melalui kepemimpinan transformasional

H3 : Peningkatan Kinerja karyawan pada PT. SAN Jaya Teknik Bandung secara signifikan ditentukan melalui manajemen pengetahuan

H4 : Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. SAN Jaya Teknik Bandung Secara simultan signifikan ditentukan melalui kepemimpinan transformasional dan manajemen pengetahuan