BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Pengetahuan

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Pengetahuan

Beberapa ahli mendefinisikan *Manajemen Pengetahuan* atau manajemen pengetahuan sebagai berikut: Drucker, 1988 dalam Tobing, 2007:8 *Pengetahuan* adalah informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, halitu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memampukan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif. Sehingga manajemen pengetahuan sebagai pelaksanaanpenciptaan, 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 (Sangkala 2007:6). Oleh sebab itu manajemen pengetahuan dapat membantu perusahaan untuk melakukan sharing pengetahuan seputar proses bisnis, masalah-masalah yang terjadi pada setiap unit kerja hingga berbagi pengalaman tentang hal-hal di luar pekerjaan yang bermanfaat bagi pengembangan pengetahuan dari karyawan yang ada di setiap perusahaan. Hal ini serupa dengan pendapat (Zaied, 2012) dalam penelitian fifi Surya (2013) bahwa *Manajemen Pengetahuan* sebagai sebuah proses yang membantu organisasi untuk menemukan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mentransfer informasi penting dan keahlian yang diperlukan untuk kegiatan. 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.

Secara terminologi, manajemen pengetahuan berarti sebuah proses perencanaan dan pengontrolan kinerja aktivitas tentang pembentukan proses

pengetahuan. Definisi yang lebih lengkap tentang *Manajemen Pengetahuan*, menurut Gupta (2000) adalah :

"*A process that helps organizations find, select, disseminate, and transferimportant 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".

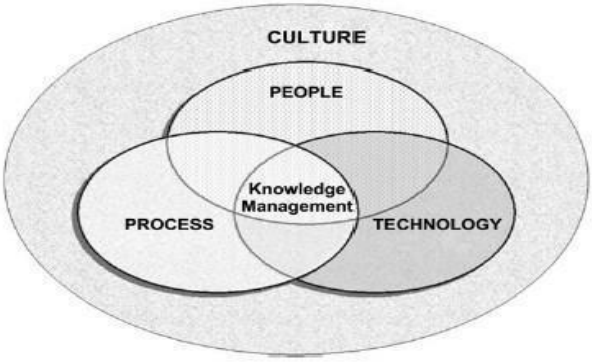
Secara umum, *Manajemen Pengetahuan* adalah sebuah proses yang mengkoordinasikan penggunaan informasi, pengetahuan dan pengalaman. Dengan konsep tersebut, berarti ada perbedaan untuk data, informasi dan pengetahuan. Pengetahuan adalah hasil dari pengolahan informasi secara lebih lanjut dengan menggunakan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

Berdasarkan teori tersebut dapat disimpulkan bahwa Knowledge manajemen atau biasanya juga disebut manajemen pengetahuan adalah ilmu yang mempelajari setiap proses perencanaan yang didapat berdasarkan informasi, pengetahuan, dan pengalaman agar dapat memberikan keunggulan serta tercapainya tujuan bagi perusahaan.

2.1.1.2 Komponen *Manajemen Pengetahuan*.

Menurut Bhatt (2000) dalam Setiorini (2012:33) bahwa MP (Manajemen Pengetahuan) memiliki elemen yang saling terkait satu sama lain, yaitu: *people, process,* dan *technology*. Tiga elemen MP yaitu *people, process*, dan *technology* merupakan elemen penting yang dapat menentukan keberhasilan implementasi sistem MP. Bahkan dikatakan bahwa MP 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 MP dalam berinteraksi di antara tiga elemen pokok *people*, *processes*, dan *technology*.



Gambar 2. 1 Pondasi Sistem MP: integrasi *people, process* dan *technology* dengan *culture.* sumber Bhatt (2000) dalam Setiorini (2012:33)

People, merupakan aspek yang utama dalam kontribusinya terhadap MP.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 MP akan mengalami kegagalan dalam prakteknya. Ini dikarenakan tujuan MP itu sendiri tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari faktor manusianya.

Process, merupakan salah satu bagian dari MP *strategy*. Prosesmerupakan hal yang berPengaruh 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 dalammendukung 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 MP tidak akan tercapai, sebab unsur *technology* hanya sebagai suatu alat pendukung terjadi proses transmisipengetahuan dan pendukung penyebarluasan dan pengetahuan dari unsur *people*, artinya unsur *technology* tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya kedua unsur lainnya.

2.1.1.3 Aktivitas Manajemen Pengetahuan

Aktivitas manajemen pengetahuan menurut Sangkala (2007) meliputi penciptaan pengetahuan, akuisisi pengetahuan, transfer dan pengubahan pengetahuan, serta penyimpanan dan penggunaan kembali. Adapun uraian sebagai berikut:

- Penciptaan pengetahuan dalam organisasi dapat dilakukan dengan enam langkah, yaitu memperluas dan mengembangkan pengetahuan pribadi, berbagi tacit knowledge, pengonseptualisasian, pengkristalisasian, penilaian pengetahuan, dan menjejaringkan pengetahuan.
- Akuisisi pengetahuan dalam perspektif manajemen pengetahuan pada dasarnya berorientasi pada penambahan pengetahuan, banyak terminologi yang dapat digunakan untuk menjelaskan proses ini misalnya mendapatkan, mencari, melahirkan, menciptakan, menangkap, dan berkolaborasi.
- Transfer dan pengubahan pengetahuan merupakan kegiatan yang tidak mudah dilakukan terutama bila dikaitkan dengan pengetahuan yang berbentuk tacit. Oleh karena itu, berbagai strategi yang dapat dirancang oleh organisasi agar proses transfer pengetahuan dapat berlangsung dengan baik antara lain; mendesain ruang percakapan, melakukan pesan pengetahuan atau forum terbuka. Sistem penyimpanan pengetahuan hingga dapat digunakan kembali dapat dibedakan dalam dua bentuk, yaitu sistem penyimpanan dokumen dan sistem penyimpanan data.
- Penggunaan kembali pengetahuan berlangsung di dalam empat bentuk, yaitu menangkap atau mendokumentasikan pengetahuan, pengemasan pengetahuan untuk digunakan kembali, distribusi atau penyebaran

pengetahuan, dan penggunaan kembali pengetahuan.

2.1.1.4 Konsep *Manajemen Pengetahuan*

Manajemen Pengetahuan 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 *Manajemen Pengetahuan* 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 untukdikomunikasikan 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.

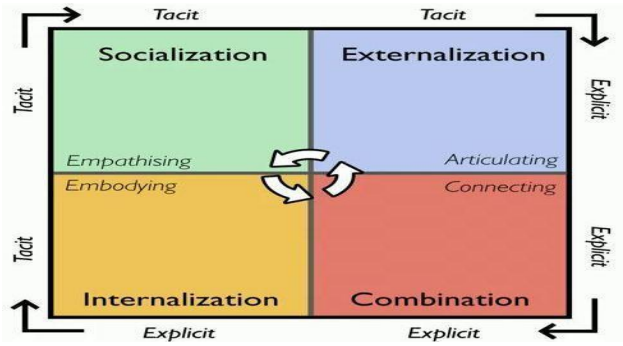
Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *Manajemen Pengetahuan*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakanoleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana 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 Penyebaran Konversi Pengetahuan

Menurut Nonaka dan Takeuchi (2004) dalam Ismail Nawawi (2012:6) ada 4 tipe konversi pengetahuan yaitu SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization.

- **Socialization** itu biasanya berasal dari*Tacit*ke*Tacit*sebagai sebuahproses yang berfungsi untuk berbagi pengelaman melalui rapat, diskusi, pertemuan.
- **Externalization** itu biasanya berasal dari*Tacit*ke*Explicit*sebagai sebuahproses yang berfungsi untuk sejumlah proses *knowledge* melalui analisis , konsep dan hipotesis. Contohnya, mendokumentasikan notulen rapat.
- **Combination** itu biasanya berasal dari*Explicit*ke*Explicit*sebagai sebuahproses yang berfungsi untuk mengelola sejumlah informasi yang di peroleh melalui system *knowledge* dan data.
- **Internalixation** itu biasanya berasal dari*Explicit*ke*Tacit*sebagai sebuahproses yang berfungsi untuk melalukan suatu proses dari informasi yang di peroleh dari dokumentasi , prosedur dan operasi.



Gambar 2. 2

Penyebaran Empat Cara Konversi Pengetahuan

(Sumber : Ismail Nawawi (2012:7))

2.1.1.6 Manfaat Manajemen Pengetahuan

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

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

Dari sekian banyak keuntungan dan manfaat dari manajemen pengetahuan, 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.

2.1.1.7 Pengukuran Manajemen Pengetahuan

Menurut Kimiz Dalkir (2005:29), membangun pengetahuan merupakan kegiatan yang dimulai dari riset pasar hingga focus grup, survey, intelegent persaingan, dan aplikasi data mining. Bangunan pengetahuan terdiri dari lima

kegiatan utama yang saling menunjang, yaitu : a) Menciptakan pengetahuan; b) Menganalisa pengetahuan; c) Membangun kembali/mensintesis pengetahuan; d) Mengkodifikasi dan membuat model pengetahuan, serta e) Mengorganisasi pengetahuan. Masing-masing akan diuraikan sebagai berikut ini :

1. Penciptaan pengetahuan dapat terjadi melalui proyek-proyek riset dan pengembangan, inovasi oleh individu untuk memperbaiki cara mereka melakukan tugas-tugas mereka, eksperimen, penalaran dengan pengetahuan yang ada, dan mempekerjakan orang baru. Pengetahuan juga dapat bersumber dari hasil yang diimpor (misalnya, pengetahuan yang berasal dari para ahli dan prosedur manual, terlibat dalam usaha bersama untuk memperoleh teknologi, atau mentransfer orang anatara departemen). Akhirnya, pengetahuan dapat dibuat melalui pengataman atas dunia nyata (misalnya, membuat situs kunjungan, mengamati proses setelah pengenalan dari sebuah perubahan).

2. Analisis Pengetahuan terdiri dari : a) Intisari dapa yang bisa doperbolehkan dari sumber atau bahan yang ada (misalnya, pengidentifikasian tema dan analisis transkip, mendengarkan penjelasan, dan memilih konsep untuk pertimbangan lebih lanjut), b) Mengabstrakkan intisari dari sumber atau bahan (mislanya, membentuk model atau teori); c) Mengidentifikasi pola intisari (mislanya, analisis trend), d) Menjelaskan Pengaruhan atara fragmen pengetahuan (misalnya, membandingkan dan menjelaskan, Pengaruh kausal/sebab akibat); e) Memverifikasi intisari bahan sesuai dengan arti dari sumber asli (misalnya, belum mengalami kerusakan dalam ringkasan, penyusunan, dan sebagainya. Sintesis atau rekontruksi pengetahuan, terdiri dari bahan yang dapat dianalsisi secara luas, untuk mendapatkan prisnsip-prinsip yang lebih luas, menghasilkan hipotesis utnuk menjelaskan pengamatan, membangun kesesuaian antara pengetahuan baru dan yang sudah ada, dan memperbarui keseluruhan pengetahuan dengan memasukan pengetahuan baru.

3. Kodifikasi dan pemodelan pengetahuan melibatkan pemahaman tentang

bagaimana kita mempresntasikan pengetahuan dalam pikiran kita, bagaimana kita kemudian mengumpulkan pengetahuan kedalam sebuah model yang koheren, bagaimana kita mendokumentasikan pengetahuan dalam petunjuk dan buku-buku, dan bagaimana kita menyalinnya untuk dapat dikirimkan ke tempat penyimpanan pengetahuan.

4. Akhirnya, pengetahuan digunakan untuk kebutuhan yang spesifik dan sesuai dengan sebuah kerangka kerja organisasi yang telah ada (seperti kategori dan standarisasi).

Dari pendapat diatas penulis menggunakan teori Kimiz Dalkir yang menyatakan bahwa bangunan pengetahuan terdiri dari lima kegiatan utama yang saling menunjang, yaitu mendapatkan pengetahuan yang kemudian menganalisa kelebihan dan kekurangan pengetahuan pengetahuan tersebut, lalu membangun kembali / mensintesis pengetahuan yang telah diperbaiki atau disempurnakan, kemudian mengkodifikasi dan membuatkan model pengetahuan dalam bentuk komunikasi atau pelatihan dan dalam bentuk yang dapat didokumentasikan, serta mengorganisasi pengetahuan untuk diterapkan dalam perusahaan sehingga perusahaan tersebut dapat menurukan serta mengembangkan pengetahuannya.

2.1.1.8 Faktor Pendukung Penerapan Manajemen Pengetahuan

Dalam aspek penerapan manajemen pengetahuan dalam suatu organisasi bukan hal yang tiba – tiba, sekali jadi, dan dapat dilihat hasilnya, tetapi merupakan usaha yang panjang, mengingat manajemen pengetahuan itu sebuah program yang unik dan sangat terkait dengan krakteristik organisasi dan manajemen pengetahuan yang ingin ditetapkan.

Faktor pendukung penerapan manajemen pengetahuan menurut Sangkala (2007) dalam Ismail Nawawi (2012:110) yaitu sebagai berikut :

1. Kondisi soial dalam organisasi
2. Kondisi organisasi pembelajar (*learning organization*)

3. Kondisi teknologi yang ada dalam perusahaan
4. Penyelarasan startegi manajemen pengetahuan dengan strategi organisasi

2.1.1.9 Tipe Kegiatan Manajemen Pengetahuan

Kegiatan manajemen pengetahuan dapat diklasifikasikan dalam beberapa tipe yaitu:

1. Mengumpulkan dan menggunakan ulang pengetahuan terstruktur. Pengetahuan sering tersimpan dalam beberapa bagian dari output yang dihasilkan organisasi, seperti disain produk, proposal dan laporan kegiatan, prosedur-prosedur yang sudah dimplementasikan dan terdokumentasikan dan kode-kode software yang semuanya dapat dipergunakan ulang untuk mengurangi waktu dan sumber yang diperlukan untuk membuatnya kembali.
2. Mengumpulkan dan berbagi pelajaran yang sudah dipelajari (lessons learned) dari praktek-praktek. Tipe kegiatan ini mengumpulkan pengetahuan yang berasal dari pengalaman, yang harus diinterpretasikan dan diadopsi oleh user dalam konteks yang baru.
3. Mengidentifikasi sumber dan jaringan kepakaran. Kegiatan ini bermaksud untuk menjadikan kepakaran lebih mudah terlihat dan mudah diakses bagi setiap karyawan. Dalam hal ini adalah untuk membuat fasilitas koneksi antara orang yang mengetahui pengetahuan dan orang yang membutuhkan pengetahuan.
4. Membuat struktur dan memetakan pengetahuan yang diperlukan untuk meningkatkan performansi. Kegiatan ini memberikan pengaruh seperti pada proses pengembangan produk baru atau disain ulang proses bisnis dengam menjadikan lebih eksplisit atau terbuka dari pengetahuan yang diperlukan pada tahap-tahap tertentu.
5. Mengukur dan mengelola nilai ekonomis dari pengetahuan. Banyak organisasi mempunyai aset intelektual yang terstuktur, seperti hak paten, copyright, software licenses dan database pelanggan. Dengan mengetahui semua aset-aset ini memungkinkan organisasi untuk membuat revenue dan

biaya untuk organisasi.

6. Menyusun dan menyebarkan pengetahuan dari sumber-sumber eksternal. Perubahan lingkungan bisnis yang cepat dan tidak menentu telah meningkatkan kepentingan dan kesungguhan pada business intelligence system. Dalam kegiatan ini organisasi berusaha mengumpulkan semua laporan dari luar yang berPengaruh dengan bisnis.

2.1.1.10 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.

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.

2.1.1.11 Tahapan Perkembangan Manajemen Pengetahuan Dalam Organisasi

1. *Knowledge-chaotic* (tak sadar konsep, tak ada proses informasi, dan tak ada sharinginformasi).
2. *Knowledge-aware* (sadar akan kebutuhan manajemen pengetahuan, ada beberapa prosesmanajemen pengetahuan, ada teknologi, ada isu tentang sharing informasi).
3. *Knowledge-enabled* (memanfaatkan manajemen pengetahuan, mengadopsi standar, isu-isu berkaitan dengan budaya dan teknologi).
4. *Knowledge-managed* (kerangka kerja yang terintegrasi, merealisasikan manfaat, isu-isupada tahap sebelumnya teratasi).
5. *Knowledge-centric* (manajemen pengetahuan merupakan bagian dari misi, nilaipengetahuan diakui dalam kapitalisasi pasar, manajemen pengetahuan terintegrasi dalam budaya).

2.1.1.12 Fungsi Manajemen Pengetahuan

Menurut Frappaolo dan Toms (2000) seperti yang dikutip oleh Indriyati (2008), fungsi aplikasi *Manajemen Pengetahuan* dalam suatu organisasi ada lima, yaitu sebagai berikut:

1. *Intermediation*: yaitu peran perantara transfer pengetahuan antara penyedia danpencari pengetahuan. Peran tersebut untuk mencocokkan (*to match*) kebutuhan pencari pengetahuan dengan sumber pengetahuan secara optimal.

Dengan demikain, *intermediation* menjamin transfer pengetahuan berjalan lebih efisien.

2. *Externalization:* yaitu transfer pengetahuan dari pikiran pemiliknya ke tempatpenyimpanan (*repository*) eksternal, dengan cara seefisien mungkin.*Externalization* dengan demikian adalah menyediakan *sharing* pengetahuan.
3. *Internalization:* adalah "pengambilan" (*extraction*) pengetahuan dari tempatpenyimpanan eksternal, dan menyaring pengetahuan tersebut untuk disediakan bagi pencari yang relevan. Pengetahuan harus disajikan bagi pengguna dalam bentuk yang lebih cocok dengan pemahamannya. Maka, fungsi ini mencakup interpretasi dan/atau format ulang penyajian pengetahuan.
4. *Cognition*: adalah fungsi suatu sistem untuk membuat keputusan yangdidasarkan atas ketersediaan pengetahuan. *Cognition* merupakan penerapan pengetahuan yang telah berubah melalui tiga fungsi terdahulu.
5. *Measurement*: yaitu kegiatan*Manajemen Pengetahuan* untuk mengukur,memetakan dan mengkuantifikasi pengetahuan korporat dan *performance* dari solusi *Manajemen Pengetahuan*. Fungsi ini mendukung empat fungsi lainnya, untuk mengelola pengetahuan itu sendiri.

2.1.1 Kompetensi

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi berasal dari kata "competency" merupakan kata benda yang menurut Powell (1997:142) diartikan sebagai 1) kecakapan, kemampuan, kompetensi 2) wewenang. Kata sifat dari competence adalah competent yang berarti cakap, mampu, dan tangkas.Pengertian kompetensi ini pada prinsipnya sama dengan pengertian kompetensi menurut Stephen Robbin (2007:38) bahwa kompetensi adalah "kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Pernyataan di atas mengandung makna bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi

pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (underlying characteristic) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003, tentang pengertian kompetensi adalah :kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Selanjutnya, Wibowo (2007:86), kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berpengaruh dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Dari pengertian kompetensi tersebut di atas, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Sehingga berdasarkan kesimpulannya bahwa kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya.

2.1.2.2 Manfaat kompetensi

Mengacu pada pendapat Rylatt dan Lohan yang dikutip oleh Moeheriono

(2012:54) kompetensi memberikan beberapa manfaat kepada karyawan dan organisasi sebagai berikut:

Karyawan.

a. Kejelasan relevansi proses pembelajaran sebagai pemegang jabatan agar mampu untuk mentransfer keterampilan, nilai, kualifikasi dan potensi pengembangan karir.
b. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi melalui program-program pengembangan karyawan yang disusun oleh perusahaan.
c. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier.
d. Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri.
e. Pilihan perubahan karier yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, karyawan dapat membandingkan kompetensinya dengan persyaratan kompetensi pada jabatan yang baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimilikinya.
f. Penilaian kinerja yang lebih objektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
g. Meningkatkan keterampilan dan *marketability* sebagai karyawan.

Organisasi

a. Pemetaan yang akurat dan objektif mengenai kompetensi tenaga kerja yang dibutuhkan.
b. Meningkatkan efektivitas rekruitmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar kerja.
c. Pendidikan dan pelatihan difokuskan pada kesenjangan keterampilan dan persyaratan keterampilan perusahaan yang lebih khusus.
d. Akses pada pendidikan dan pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia pendidikan dan pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui.

e. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan yang akan diperoleh dalam pendidikan dan pelatihan.
f. Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih reliable dan konsisten.
g. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan. Sedangkan menurut Ruky (2003) dikutip dari Edy Sutrisno (2009:208) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar, dengan berbagai alasan yaitu :
    a) Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai. Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang Sumber Daya Manusia.
    b) Alat seleksi karyawan. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekruitmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
    c) Memaksimalkan produktivitas. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertikal maupun horizontal.
    d) Dasar untuk pengembangan system remunerasi. Model kompetensi

dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (Imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan oleh seorang karyawan.

e) Memudahkan adaptasi terhadap perubahan. Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat.
f) Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Sebagai rujukan membangun/menetapkan kompetensi karyawan, sumber dari Spencer&Spencer bisa jadi rujukan.

2.1.2.3 Komponen Kompetensi

Memiliki SDM adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian Kompetensi Pegawai.

Kesuksesan sesorang dalam bekerja atau dapat dikatakan berkinerja lebih baik, dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik dari dalam dirinya sendiri (internal) maupun dari luar (eksternal). Namun demikian, banyak terjadi ditempat pekerjaan, seseorang harus mempunyai kemampuan spesifik dan professional, tetapi belum tentu orang tersebut dapat bekerja atau mempunyai kinerja tinggi lebih baik.

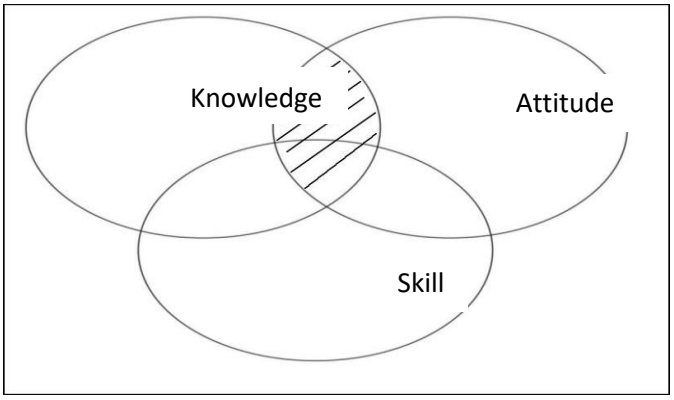
Menurut Moeheriono (2012:17) Kompetensi seseorang sangat besar dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal), yaitu terdiri antara lain sebagai berikut

a) Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan.
b) Motivasi kerja yang tinggi.
c) Sikap, motif, dan nilai cara pandang.

d) Pengetahuan yang dimiliki baik dari pendidikan formal maupun non formal (pelatihan, *course*, panel dan lain-lain)
e) Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
f) Lingkungan hidup dari kehidupan mereka sehari-hari.

Fungsi manajemen sumber daya manusia dikatakan sukses apabila bermanfaat dan dapat membantu individu atau orang lain dan organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik dari sebelumnya, tetapi kesuksesan tersebut tentunya tetap harus sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Gambar dibawah ini menunjukkan wilayah kompetensi inti atau kompetensi murni (*core competency*)individu yang dimiliki pada setiap orang, yang terdiri atas: Pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude) atau disebut KSA.



Gambar 2. 3
Kompetensi Inti (*Core Competency*)

Pengertian kompetensi inti adalah pertemuan atau titik temu KSA antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Ada berbagai jenis kompetensi yang sering ditemukan berpengaruh positif terhadap performansi atau kinerja seseorang, kemudian dikelompokkan berdasarkan niat atau maksud (intent) yang tercakup pada tingkat yang paling

abstrak, yaitu dasar individu, dan berdasarkan pada perilaku yang tampak pada permukaan.

Komponen kompetensi menurut Spencer and Spencer (1993) yang di kutip dari Edy Sutrisno (2009:206) terdapat lima aspek, yaitu:

a. *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsistenberpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.

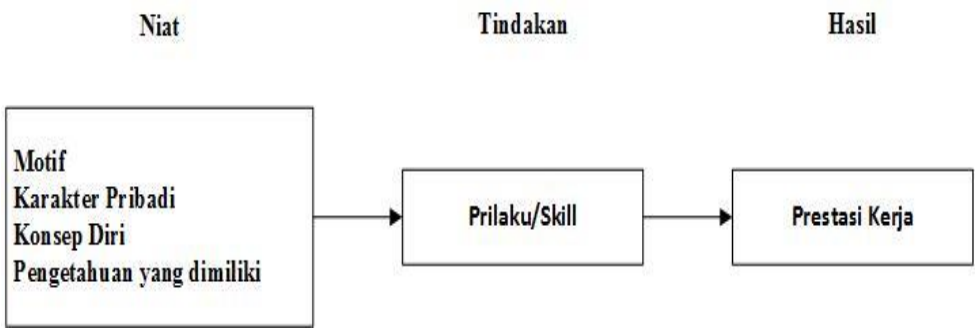
b. *Traits*, adalah watak yang membuat orang untuk berperilakuatau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, control diri, stress atau ketabahan.

c. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimilikiseseorang. Sikap dan nilai di ukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

d. Knowledge, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja Sumber Daya Manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

e. Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik ataupun mental. Misalnya seorang desk relationship officer harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berpikir analitis.

Komponen kompetensi yang motif, karakter pribadi, dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai prestasi kerja. Kompetensi juga selalu melibatkan intensi (kesengajaan) yang mendorong sejumlah motif atau karakter pribadi untuk melakukan suatu aksi menuju terbentuknya suatu hasil yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 4
Komponen Kompetensi menurut Spencer and Spencer (1993) yang di kutip dari Edy Sutrisno (2009:206)

Menurut Moeheriono dalam bukunya Pengukuran kinerja berbasis kompetensi (2012:14). Dalam Kompetensi Pegawai ini dapat dikategorikan atau dikelompokan menjadi dua, yang terdiri atas:

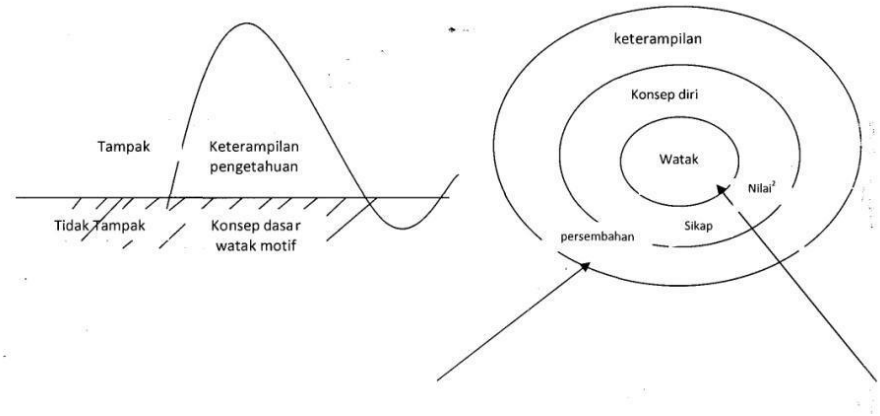
1. Kompetensi *threshold* atau dapat disebut kompetensi minimum, yaitu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seseorang, misalnya kemampuan seperti kemampuan membaca dan menulis. Contohnya jika seseorang menjadi manajer keuangan, minimal harus mempunyai pengetahuan dan keahlian akutansi atau keuangan.

2. Kompetensi *differentiating* yaitu kompetensi yang membedakan seseorang

berkinerja tinggi atau berkinerja rendah dengan karyawan lainya, misalnya seseorang yang memiliki orientasi motivasi tinggi biasanya yang diperhatikan adalah pada tujuan melebihi apa yang ditargetkan oleh perusahaan dalam standar kerja. Contohnya, seorang salesman mempunyai nilai lebih dapat menjual produk seberapa besar atau seorang pekerja dapat memproduksi berapa jumlah perhari jika dibandingkan dengan hasil kerja orang lain.

Akan tetapi, kompetensi dari pengetahuan dan keterampilan atau keahlian lebih mudah untuk dapat dikembangkan dan apabila akan menambah atau meningkatkan kompetensi tersebut yaitu dengan cara menambah program pendidikan dan pelatihan (*training*) bagi karyawan yang masih dianggap kurang kompetensinya. Sedangkan kompetensi konsep diri, watak dan motif berada pada *personalityiceberg*, lebih tersembunyi sehingga cukup sulit untuk dikembangkan,salah satu yang paling efektif untuk mengetahuinya adalah melalui psikolog dengan tes atau wawancara.

Selanjutnya kompetensi dasar individu (*the iceberg model*) menurut Spencer yang dikutip oleh Moeheriono (2012:15) seperti pada gambar berikut:



Gambar 2. 5
Kompetensi dasar Individu (The iceberg model)

Berdasarkan gambar tersebut (seperti pada gunung es), tampak bahwa

pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan atau keahlian (*skill*) sebagai *observable* atau instrumental, cenderung lebih nyata, kelihatan muncul (*visible*) dan relatif berada pada permukaan. Kompetensi ini berPengaruh dengan penyelesaian pekerjaan suatu posisi. Jenis kompetensi ini diperlukan seseorang untuk memungkinkan menduduki jabatan, pekerjaan atau tugas agar dapat dilakukan dengan baik. Sedangkan konsep diri (*self concept*), watak (*trait*) dan motif (*motive*) cenderung dibawah tidak tampak atau tersembunyi (*hidden*) atau disebut *intermediate skills* yang dapat diaplikasikan dalam berbagai situasi (*vocational*). Kompetensi ini dapat direferensikan keterampilan yang dapat sebagai menyesuaikan "situasi *starting*" *qualifications,* atau yang isinya adalah keterampilan, sosial dan komunikasi, teknik umum dan situasi berubah-ubah, kualitas organisasional serta pendekatan dasar pekerjaan dan situasi. Apabila diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari di organisasi karyawan yang kompeten adalah individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sesuai dengan syarat pekerjaan sehingga dapat berpartisipasi secara aktif di tempat kerja.

2.1.2.4 Dimensi Kompetensi

Secara rinci, ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, terutama untuk seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya pada suatu organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. *Task skills* yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugasrutin sesuai dengan standar ditempat kerja.
2. *Task Management skills* yaitu keterampilan untuk mengelolaserangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
3. *Contingency management skill* yaitu keterampilan mengambiltindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
4. *Job role environment skills* yaitu keterampilan untuk bekerjasama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. *Transfer skills* yaitu keterampilan untuk beradaptasi denganlingkungan

kerja baru.

2.1.2.5 Ciri-ciri Kompetensi

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai :

1. Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk alasan kritis, kapabilitas strategic, dan pengetahuan bisnis.
2. Membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, control, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh.
3. Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antar pribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi dan pengaruh . Menurut Thoha (2008:91) bahwa ciri-ciri kompetensi karyawan adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap, inisiatif dan inovatif berupa :
    a. Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu dan kepedulian terhadap dampak lingkungan.
    b. Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan, dan objektivitas persepsi.
    c. Keterampilan dalam berkomunikasi, membangun persahabatan.
    d. Sikap untuk mau belajar secara berkelanjutan.
    e. Keterampilan dan sikap dalam mengembangkan diri.
    f. Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara-cara baru dalam mengoptimumkan pelayanan mutu kepada pelanggan.
    g. Keterampilan dan sikap saling mempererat Pengaruh antar karyawan untuk meningkatkan mutu produk/pelayanan pada pelanggan.

2.1.2.6 Tipe Kompetensi

Menurut Wibowo (2007:91), tipe kompetensi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkantujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence competency,* dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampakpada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.
3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara,mendengarkan orang lain,komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal competency,* meliputi: empati, membangun konsensus,networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen pengetahuan, menghargai orang lain dan menjadi *team player*.
5. *Thinking competency,* berkenaan dengan berpikir strategis, berpikir analitis,berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan,mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil risiko yang diperhitungkan.
7. *Human reseource management competency,* merupakan kemampuan dalambidang team building, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja dan menghargai keberagaman.
8. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapanmemosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan mempelopori kesehatan tempat kerja.

9. *Client service competency,* merupakan kompetensi berupa mengidentifikasidan menganalis pelanggan orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. *Business competency,* merupakan kompetensi yaitu meliputi manajemenfinansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self management competency,* kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasidiri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas dan berinisiatif.
12. *Technical/operasionalcompetency,* kompetensi berkaitan denganmengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi komputer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan profesional, dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

2.1.2.7 Indikator Kompetensi

Menurut Boulter (2000 : 43) indikator kompetensi adalah sebagai berikut : *Skill, Knowledge, Self-concept, Self Image, Trait* dan *Motive.*

1. *Skill* atau keterampilan adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugasdengan baik misalnya seorang *programmer* komputer.
2. *Knowledge* atau pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untukbidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer.
3. *Social role* atau peran sosial adalah sikap dan nilai-nilai yang dimilikiseseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin.
4. *Self image* atau citra diri adalah pandangan orang terhadap diri sendiri,merekflesikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli.
5. *Trait* atau sifat adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yangmembuat orang untuk berperilaku, misalnya : percaya diri sendiri.

6. *Motive* atau motif adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsistenberperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan, contoh : prestasi mengemudi.

2.1.2.8 Jenis –Jenis Kompetensi

Spenser Jr dalam Ruky (2003, hal 106), menjelaskan bahwa kompetensi dalam kaitannya untuk unjuk kerja dapat digolongkan dalam 2 jenis, yaitu:

1. kompetensi ambang (*threshold competencies*), yaitu kriteria minimal dan essensial yang dibutuhkan/dituntut dari sebuah jabatan dan harus bisa dipenuhi oleh stiap pemegang jabatan tersebut untuk dapat bekerja menjalankan pekerjaan tersebut secara efektif.
2. kompetensi pembeda (*differentiating competencies*), yaitu kriteria yang dapat membedakan antara orang yang selalu mencapai ujung kerja superior dan orang unjuk kerjanya rata-rata.

2.1.2.9 Tujuan Kompetensi

Penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya adalah untuk tujuan sebagai berikut (Hutapea dan Thoha, 2008:16-19):

1. Pembentukan pekerjaan

   Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan disuatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, tingkat level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha. Sedangkan kompetensi prilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas prilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

2. Evaluasi pekerjaan

   Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan

merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentukan kompetensi.

3. Rekrutmen dan seleksi

   Pembentukkan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan/kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon karyawan yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut. Untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki calon karyawan, pewawancara harus menggunakan metode wawancara yang dapat dipelajari terlebih dahulu melalui pelatihan.

4. Pembentukan dan pengembangan organisasi

   Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan kerangka dan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai atau budaya organisasi serta semangat kerja atau motivasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Semua itu harus didasari oleh visi dan misi organisasi. Kompetensi dapat menjadi fondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif dan kreatif apabila semua orang bekerja dalam organisasi.

5. Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan

   Peran kompetensi prilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahan kearah budaya kerja yang produktif. Pembentukan nilai-nilai produktif dalam organisasi akan mudah tercapai apabila pemilihan nilai-nilai budaya perusahaan sesuai dengan kompetensi inti.

6. Pembelajaran organisasi

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan.

7. Manajemen karier dan penilaian potensi karyawan

   Karyawan dan tindakan kompetensi dapat digunakan untuk membantu perusahaan atau organisasi menciptakan pengembangan ruang karir bagi karyawan serta membantu karyawan untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Melalui *assesment center* (pusat penilaian potensi karyawan) penggunaan kompetensi dapat mendorong pengembangan karier yang lebih terpola dan sejalan dengan kebutuhan perusahaan.

8. Sistem imbal jasa

   Sistem imbal jasa akan memperkuat kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya, pemberian imbalan jasa yang dihubungkan dengan pencapaian Kompetensi Pegawai akan mendukung pelaksanan sistem kompetensi yang digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan.

2.1.2.10 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang. Faktor–faktor yang mempengaruhi kompetensi antara lain sebagai berikut (Jewell, 2000:56-58):

1. Keyakinan dan nilai-nilai

   Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi prilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berfikir tentang cara baru atau berbeda dalam inovatif. Untuk itu setiap orang harus berpikir baik tentang dirinya maupun terhadap orang lain dan menunjukkan ciri berpikir kedepan.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan dalam kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktekkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan Kompetensi Pegawaial.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasikan orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berPengaruh dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan.

4. Karakteristik kepribadian

Dalam kepribadian termaksuk banyak faktor yang diantaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya. Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan dapat membangun Pengaruh yang baik.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, dengan memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi bawahan. Jika seorang

manajer dapat mendorong motivasi pribadi seorang pekerja, kemudian menyelaraskan dengan kebutuhan bisnis, maka akan sering ditemukan peningkatan penguasaan dalam sejumlah kompetensi yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi menyebabkan orientasi pada hasil, kemampuan mempengaruhi orang lain, meningkatkan inisiatif. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi akan meningkat.

6. Isu emosional

   Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Adanya rasa takut membuat kesalahan, rasa malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer.

7. Kemampuan intelektual

   Kompetensi bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis, faktor pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi.

8. Budaya organisasi

   Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut :

   1. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, dalam mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya.
   2. Sistem penghargaan dapat mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.

   c. Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.

   d. Filosofi organisasi misi, visi, dan nilai–nilai berPengaruh dengan

kompetensi.

e. Kebiasaan dalam memberi prosedur dan memberi informasi kepada pekerja berapa banyak kompetensi yang diharapkan.

Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengkomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan, proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung mempengaruhi kompetensi kepemimpinan.

2.1.2 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Secara etimologis, kinerja adalah sebuah kata yang dalam bahasa Indonesia berasal dari kata dasar "kerja" yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Sehingga pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (www.wikipedia.com).

Suyadi Prawirosentono (1999 : 2) mendefinisikan kinerja sebagai performance, yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Definisi kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Bastian dalam Hessel Nogi (2005 : 175) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut.

Sedangkan Colquitt, LePine, dan Wesson (2011:35) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian prilaku pekerja yang memberikan kontribusi, baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi. Adapun pengertian lain menurut Mangkunegara (2005:43) bahwa Kinerja adalah hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan mengunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran

perusahaan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan teori tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa Kinerja adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh para pekerja dalam memberikan kontribusinya untuk mencapai tujuan/sasaran yang diinginkan oleh perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2.1.3.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termaksud tingkat ketidakhadiran.

Menurut Sofyandi (2008:122), penilaian kinerja *(Performance appraisal)* adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan. Penilaian kinerja memberikan dasar bagi keputusan–keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kondisi kepegawaian lainnya.

Di dalam dunia usaha yang berkompetisi secara global, perusahaan memerlukan kinerja yang tinggi. Karyawan memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi perilaku mereka dimasa yang akan datang. Penilaian prestasi merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Adapun tujuan dan kegunaan penilaian kerja (Maltis dan Jackson, 2006:45) adalah:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: Identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan .
2. Pengambilan keputusan admistratif, yang meliputi: Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, pemutusan Pengaruh kerja, dan mengidentifikasi yang buruk.

3. Keperluan perusahan, yang meliputi: Perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk mengidentifikasi tujuan, evaluasi sistem SDM, dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi: Kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM, dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa suatu perusahaan tidak hanya sekedar mempunyai sistem penilaian kinerja saja tetapi juga sistem yang efektif dan berkesinambungan, dan layak untuk digunakan. Dengan terpenuhinya kondisi-kondisi tersebut akan menghasilkan peningkatan yang diperlukan sumber daya manusia.

2.1.3.3 Evaluasi Kinerja

Menurut Jerome (2001:5), evaluasi kinerja merupakan proses yang mencakup perencanaan sejak awal dan memeliharanya secara teratur. Evaluasi kinerja memberi cara untuk menjelaskan bagaimana anggota tim dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, dan bagaimana untuk memperbaiki kinerja dimasa yang akan datang sehingga karyawan tersebut memiliki manfaat.

Moeheriono (2009:63), mengemukakan bahwa evaluasi kinerja dapat diartikan sebagai:

1. Alat yang baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kinerja yang memadai dan sudah melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2. Cara untuk menilai kinerja karyawan dengan melakukan penilaian kekuatan dan kelemahan karyawan. Sebagai alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan mengembangkan karyawan, keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kecakapan seluruh anggota organisasi

dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan tujuan organisasi. Pelaksanaan pemberian penilaian terlebih dahulu dalam memberikan penilaian pada evaluasi kinerja agar lebih berhasil, evaluasi kinerja sebaiknya menggunakan metode yang cocok dan tepat dengan organisasi yang bersangkutan karena sebuah metode yang tepat di suatu tempat belum tentu cocok dengan tempat yang lainnya. Evaluasi disuatu perusahan atau instansi pemerintah sebaiknya ditentukan penilaian yang tepat untuk atasan maupun bawahan selanjutnya penilaian harus mengumpulkan data terlebih dahulu melalui pengamatan terhadap kinerja karyawan .

Dharma (2010:102), mengemukakan bahwa sasaran evaluasi kinerja adalah:

1. Memotivasi
   Untuk merancang orang dalam meningkatkan kinerja dan mengembangkan keahlian.

2. Pengembangan
   Untuk memberitakan dasar untuk mengembangkan dan memperluas atribut dan kompetensi yang relevan atau peran mereka sekarang maupun peran dimasa depan terutama karyawan yang memiliki potensi untuk melakukannya. Pengembangan dapat di fokuskan kepada peran yang dipegang saat ini, memungkinkan orang untuk memperbesar dan memperkaya jangkauan tanggung jawab mereka dan keahliaan yang mereka perlukan dan mendapat imbalan sebagaimana mestinya.

3. Komunikasi
   Untuk berfungsi sebagai saluran komunikasi dua arah tentang peran, sasaran, Pengaruh, masalah kerja, dan aspirasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam evaluasi kinerja sangat penting untuk memfokuskan dan mengarahkan karyawan terhadap tujuan strategi

pada penempatan, penggantian perencanaan, dan tujuan pengembangan sumber daya manusia. Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan, dapat dijadikan sebagai dasar penelitian setiap pekerjaan.

2.1.3.3 Dimensi Kinerja

Menurut Usman (2006:489), untuk mempermudah kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Menurut Mathis (2002:78), kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. SePengaruh dengan itu maka suatu pekerjaan dapat diukur melalui dimensi-dimensi berikut :

1. Kuantitas pekerjaan

   Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga membuat karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang membutuhkan untuk dapat mengerjakan beberapa unit pekerjaan.

2. Kualitas Pekerjaan

   Setiap karyawan dalam perusahan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakan sesuai dengan ketentuan karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

3. Ketepatan Waktu

   Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan dengan tepat waktu, karena memiliki

ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada bagian tertentu tidak selesai dengan tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sesuatu pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu karena batas waktu pesanan pelanggan dan penggunaan hasil produksi. Pelanggan sudah melakukan pemesanan produk sampai batas waktu tertentu. Untuk memenuhi tuntutan tersebut, pihak perusahaan harus menghasilkan tepat waktu. Pada dimensi ini, karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4. Kehadiran

   Suatu jenis pekerjaan menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja dalam semingu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

5. Kemampuan Kerja sama

   Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Dengan dilakukannya penilaian kinerja diharapkan pimpinan memantau kinerja karyawan baik dalam kinerja individual atau kinerja tim, oleh sebab itu seorang pemimpin harus mempunyai kriteria penilaian yang akurat dalam setiap aktivitas pekerja. Untuk penilaian kinerja yang efektif maka dilakukan penilaian kinerja secara spesifik dalam setiap aktivitas pekerjaan sehingga dapat memberikan umpan balik baik bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

2.1.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul/Metode Penelitian	Hasil	Persamaan/Perbedaan
1	Muhamad Irfan Azzidheny (2013)	**Judul :** Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPEDA kota Bandung.	Manajemen Pengetahuan, kompetensi, dan kinerja memiliki pengaruh baik scara parsial atau simultan	**Persamaan:** (1)Menggunakan yang sama dimana Manajemen Pengetahuan (X1), Kompetensi (X2), dan Kinerja (Y). (2) Terdapat beberapa Pengaruh antar yang serupa. (3) menggunakan metode penelitian yang sama.
		Metode: populasi, sample, analisis deskriptif, kuantitatif data.		**Perbedaan:** Tempat Penelitiannya serta indkator yang diambil sangat berbeda.
2	Miftahol Arifin (2016)	**Judul:** Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Kompetensi, Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Centris Raya Taxi Transportasi	Manajemen Pengetahuan, kompetensi, motivasi berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja	**Persamaan:** Menggunakan yang sama dimana Manajemen Pengetahuan (X1), Kompetensi (X2), dan Kinerja (Y). Serta menggunakan metode

		Yogyakarta.		penelitian yang sama.
		Metode: Uji Validitas, dan realibilitas instrumen.		**Perbedaan:** Indikator dan tempat penelitian berbeda serta tidak terdapat motivasi.
3	Yunita, at all (2016)	**Judul:** Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Skill dan Attitde terhadap Kinerja Karyawan (studi pada PT. Bank Sulutgo kantor pusat di Manado.	Manajemen Pengetahuan, Skill dan Attitde berpengaruh terhadap kinerja.	**Persamaan:** Terdapat Manajemen Pengetahuan (X1) dan Kinerja (Y), menggunakan uji validitas dan reabilitas.
		Metode: Populasi, sample, regresi linier berganda, validitas, reabilitas, koefisien regresi.		**Perbedaan:** Tempat penelitian, serta tidak terdapat Skill dan Attitude sebagai faktor pendukung.
4	Yosef, at all. (2013)	**Judul:** Pengaruh Faktor Kompetensi terhadap Kinerja Individu di Perusahaan	Faktor Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.	**Persamaan:** Terdapat yang sama yaitu kompetensi (X1), dan Kinerja (Y).

		Agroindustri Go Public.		
		Metode: Structural Equation Method (SEM) dan Linear Structural Relations.		**Perbedaan:** Indikator penulis dan peneliti terdahulu berbeda, peneliti terdahulu hanya menggunakan analisis berdasarkan koefisien jalur, serta tempat penelitian terdapat perbedaan.
5	Fifi Surya Dewi Kusuma dan Devie (2013)	**Judul:** Analisa Pengaruh Manajemen pengetahuan Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan	**Hasil:** Terdapat pengaruh signifikan antara manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja karyawan secara parsial.	**Persamaan:** Terdapat indikator yang serupa dengan peneliti terdahulu.
		Metode: Outer Model, Convergent Validity, Discriminant Validity, Composite Reliability, Inner Model (Structural Model)		**Perbedaan:** Metode yang di teliti berbeda, unit penelian pun berbeda.
6	Young-Chan Lee and Sun-Kyu Lee (2007)	**Judul:** Capabilities, Processes, and Performance of Manajemen Pengetahuan: A Structural Approach.	Capability, Process and Manajemen Pengetahuan Performance: A Structural Approach highly related	**Persamaan:** Terdapat yang sama yaitu kinerja dan manajemen pengetahuan.

		Metode: Reabilitas, validitas, Structural Equation Model	(Kemampuan, Proses dan Kinerja Manajemen Pengetahuan: Sebuah Pendekatan Struktural sangat berkaitan).	**Perbedaan:** Tempat penelitian dan topik yang dibahas berbeda dengan peneliti terdahulu.
7	Samer Alhawari and Mufleh Al-Jarrah. (2012)	**Judul:** The Impact of Manajemen Pengetahuan Processes on the Improve of Strategic Competence: An Empirical study In Jordanian Insurance Companies.	Impact of Manajemen Pengetahuan Process on Increasing Competence impact insurance in Jordan (Dampak Proses Manajemen Pengetahuan dalam Meningkatkan Kompetensi berdampak pada asuransi di Yordania)	**Persamaan:** Terdapat kompetensi dan Manajemen Pengetahuan.
		Metode: Sample, data colection, simple regression, reaserch Findings and Discuzzion.		**Perbedaan:** Tempat Penelitian.

Sumber: Berdasar Jurnal Penelitian Terdahulu

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Gupta (2000) Manajemen Pengetahuan adalah "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". Hal ini serupa dengan pendapat (Zaied, 2012) dalam penelitian fifi Surya (2013) bahwa *Manajemen Pengetahuan* sebagai sebuah proses yang membantu organisasi untuk menemukan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan

mentransfer informasi penting dan keahlian yang diperlukan untuk kegiatan. Sehingga manajemen pengetahuan sangat cocok dalam membantu setiap visi dan misi yang ada pada perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan lainnya di era perubahan jaman yang pesat pada saat ini. Adapun Aktivitas manajemen pengetahuan yang dipakai penulis menurut Sangkala (2007) meliputi penciptaan pengetahuan, akuisisi pengetahuan, transfer dan pengubahan pengetahuan, serta penyimpanan dan penggunaan kembali.

Wibowo (2007:86), kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang yang digunakan penulis menurut Spencer (1993) dikutip dari Edy Sutrisno (2009:206) yaitu: motivasi, watak, sikap, pengetahuan, dan skill. Sehingga kompetensi yang dimiliki karyawan dalam setiap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan akan berdampak pada tercapainya tujuan yang diinginkan perusahaan terutama pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

Menurut Mangkunegara (2005:43) bahwa Kinerja adalah hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan mengunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Adapun indikator yang dipakai penulis menurut Mathis (2002:78) bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui setiap dimensi yang dipakai penulis sesuai dengan kontribusinya antara lain: Kuantitas Pekerjaan, Kualitas Pekerjaan, Ketepatan waktu, Kehadiran, dan Kemampuan kerja sama. Oleh sebab itu dengan adanya serangkaian kinerja karyawan yang terarah maka akan tercapainya tujuan yang diinginkan pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

2.2.1 Pengaruh Antar Penelitian

4.4.2.1 Pengaruh Manajemen Pengetahuan dengan Kinerja

Dalam penelitian Fifi Surya (2013) dengan judul Analisa Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan Terdapat pengaruh signifikan *Manajemen Pengetahuan* terhadap kinerja perusahaan pada

perusahaan di Surabaya. Dimana penerapan *Manajemen Pengetahuan* yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik kinerja keuangan maupun kinerja operasionalnya pula. Begitu juga teori yang di pakai oleh Fifi Surya (2013) menurut Khan (2012) bahwa *Manajemen Pengetahuan* merupakan formalisasi dan akses ke, pengalaman, pengetahuan dan keahlian yang menciptakan kemampuan baru yang memungkinkan kinerja yang unggul, mendorong inovasi dan meningkatkan nilai pelanggan.

4.4.2.2 Pengaruh Kompetensi dengan Kinerja

Berdasarkan penelitian Miftahol Arifin (2016) bahwa kompetensi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Centris Raya Taxi Transportasi Yogyakarta.

Menurut Nasution (2010:88), kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksaan suatu pekerjan secara efektif. Disamping itu kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi mempengaruhi kinerja seseorang, yang berarti kemampuan individu dalam bekerja menunjukkan bagaimana hasil kinerja yang dihasilkan oleh individu. Pengukuran kompetensi dasar akan mempermudah pihak mengelola manajemen dan sumber daya manusia untuk lebih mudah menempatkan orang pada tempat dan tepat pada pekerjaannya (*the rightman on the right place)* (Moeheriono 2009:9).

4.4.2.3 Pengaruh manajemen pengetahuan dengan kompetensi

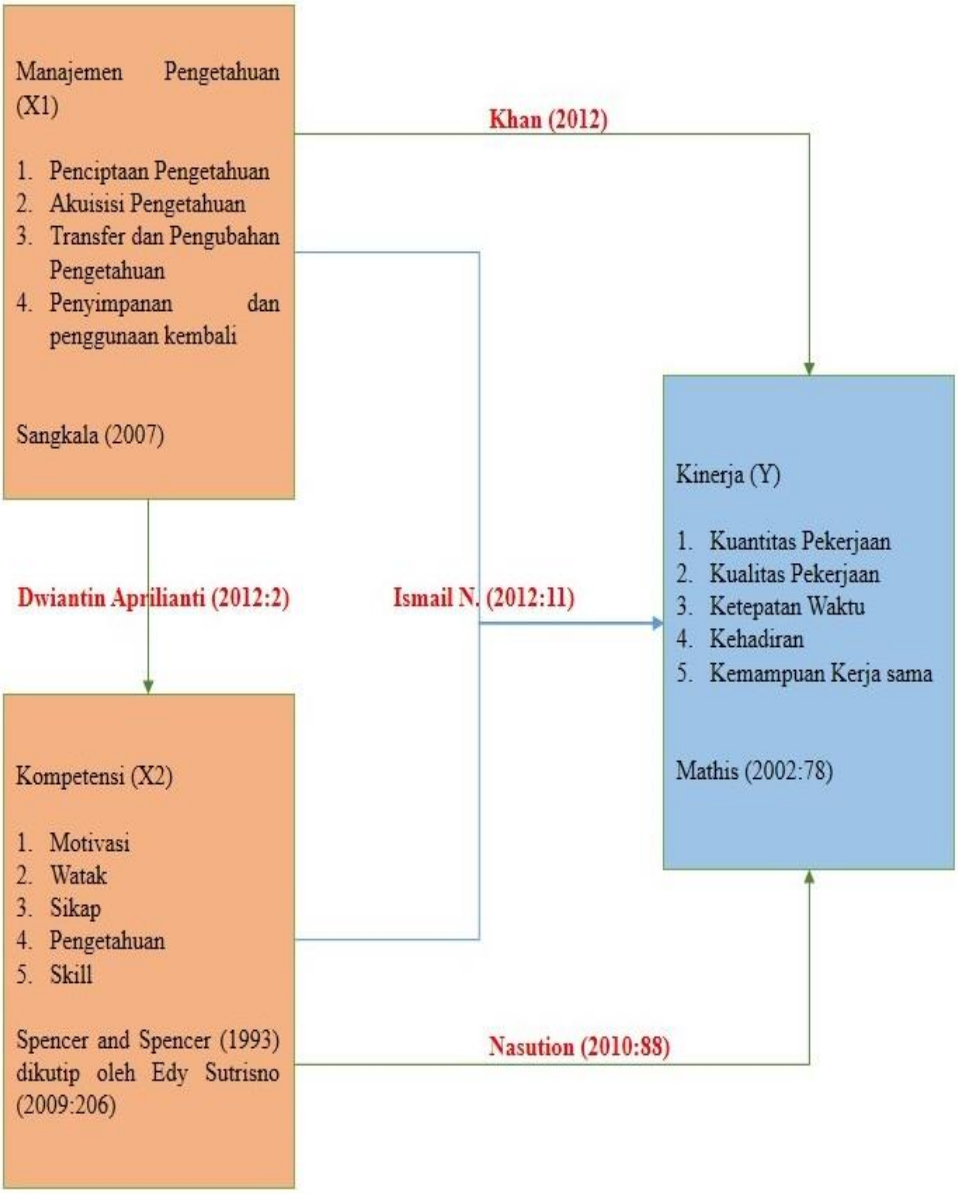
Dalam Penelitian Muhamad Irfan Azzidheny (2013) *Manajemen Pengetahuan* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kompetensi pada BAPPEDA kota Bandung termasuk kedalam kategori kuat, dimana ini lebih dominan dibanding faktor lain yang tidak diteliti. Semakin baik penerapan *Manajemen Pengetahuan* maka akan meningkatkan kompetensi pegawai. Begitu juga teori yang terkandung didalamnya oleh Muhamad Irfan Azzidheny (2013) bahwa Salah satu pendukung untuk meningkatkan kompetensi yaitu dengan memperbaiki sistem manajemen

yang baik yaitu salah satunya dengan menerapkan Manajemen Pengetahuan, 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. Sebab kompetensi karyawan juga akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

4.4.2.4 Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Dalam Penelitian Muhamad Irfan Azzidheny (2013) bahwa Manajemen Pengetahuan dan Kompetensi bersama sama mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada BAPPEDA kota Bandung. Hal tersebut tertuang juga menurut Ismail Nawawi (2012:11) bahwa dalam menelusuri peranan manajemen pengetahuan 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.

Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 6

Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas dibutuhkan suatu pengujian hipotesis demi mengetahui apakah terdapat Pengaruh antara variable independen dan variable dependen.

Umi Narimawati (2007 : 73) “Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai Pengaruh antar yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian Pengaruh yang dinyatakan.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) sebagai berikut:

Hipotesis Utama:

Terdapat pengaruh manajemen Pengetahuan dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung.

Sub Hipotesis:

1. Manajemen Pengetahuan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.
2. Kompetensi pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.
3. Manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap Kompetensi pegawai di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

Manajemen Pengetahuan dan Kompetensi Pegawai berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan secara simultan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.