BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen Pengetahuan

" Untuk menciptakan pengetahuan dan mengembangkan kemampuan karyawan, perlu adanya *knowledge management* (manajemen pengetahuan) dalam mengumpulkan *knowledge* yang dimiliki para karyawan pada organisasi/perusahaan tersebut. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran di dalam meningkatkan kinerja organisasi." M. Irfan Azzidheny,(2013) dalam Andrian (2016:2).

berdasarkan hal diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan harus terus dikembangkan karena setiap karyawan disuatu perusahaan memiliki potensi yang bisa meningkatkan kinerja organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Pengetahuan

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

Sedangkan Definisi Manajemen Pengetahuan Menurut Bhatt (2000) dalam Setiorini (2012:33) bahwa KM memiliki elemen yang saling terkait satu sama lain, yaitu: *people, process,* dan *technology*.

Tiga elemen KM yaitu *people, process,* dan *technology* merupakan elemen penting yang dapat menentukan keberhasilan implementasi sistem KM. Bahkan dikatakan bahwa KM itu sendiri tak lain adalah integrasi dari *people* dan *process*, yang kemudian dimungkinkan dengan *technology*, untuk memfasilitasi pertukaran informasi, pengetahuan, dan keahlian sehingga meningkatkan performansi organisasi.

Model dari Collison dan Parcell (2001) menunjukkan kesuksesan KM dalam berinteraksi di antara tiga elemen pokok *people, processes,* dan *technology*. Wu *et al*. (2007) menyatakan bahwa fokus pada pengetahuan untuk mentransfer dan membagikannya tidak hanya dapat dilakukan pada individu, tetapi fokus bisa dilakukan pada sebuah tim kerja, karena interkasi sosial didalam tim dapat menuntut masing-masing anggota untuk berbagi pengetahuan dengan rekannya.

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

Definisi Manajemen Pengetahuan 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.

Berdasarkan beberapa definisi *knowledge management* Diatas dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* adalah suatu informasi yang didapatkan melalui sebuah proses untuk menjadikan suatu pengetahuan yang akan dipelajari, dibagikan, dikembangkan, dan di implementasikan pada proses pembelajaran perusahaan/organisasi serta sebagai asset perusahaan/organisasi sehingga bisa menngkatkan kinerja suatu organisasi.

2.1.1.2 Tipe 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 (2008:81) Jenis penerapan knowledge management ada dua,yaitu:

1. Tacit Knowledge

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

2. Explicit knowledge

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

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

2.1.1.3 Dampak Penerapan Manajemen Pengetahuan

Menurut Ismail Nawawi (2012:12) Penerapan manajemen pengetahuan di dalam setiap perusahaan yang berbasis pengetahuan akan berdampak kepada :

1. Cara kerja baru berkolaborasi, cara baru dalam merajut keahlian untuk tujuan - tujuan khusus.

2. Cara baru dalam mengelola karyawan.

3. Cara baru melatih dan mendidik dalam perusahaan.

4. Cara dan metode baru dalam mendapatkan pengetahuan

5. Fokus baru bagi ilmu manajemen atas pengorganisasian pekerjaan dengan perspektif pengetahuan.

2.1.1.4 Model Manajemen Pengetahuan

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

1. Aspek manusia; disarankan pada organisasi menunjuk/memperkerjakan seorang document control dan knowledge manager yang bertanggung jawab mengelola sistem knowledge management dengan cara mendorong para karyawan untuk mendokumentasikan dan mempublikasikan knowledge mereka, mengatur file, menghapus knowledge yang sudah tidak relevan, dan mengatur reward dan punishment.

2. Proses; telah dirancang serangkaian proses yang mengimplikasikan konsep model SECI *(socilization, externalization, internalization, combination)* dalam pelaksanaannya.

3. Teknologi; telah dibuat usulan penambahan infrastruktur yang diperlukan untuk menunjang berjalannya sistem knowledge management yang efektif.

4. Isi *(content)* telah dirancang content dari sistem knowledge management, yaitu berupa database knowledge dan dokumen yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

2.1.1.5 Manfaat Manajemen pengetahuan

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

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

14.Sistem retensi karyawan lebih baik.

15.Meningkatkan mutu produk dan layanan.

Dari sekian banyak keuntungan dan manfaat dari manajemen pengetahuan, dalam Ismail Nawawi (2012:13) menyimpulkan keuntungan dan manfaat yang diharapkan oleh organisasi adalah

(1) meningkatkan kolaborasi dalam organisasi

(2) meningkatkan keterampilan karyawan,

(3) meningkatkan mutu produk dan layanan.

2.1.1.6 Indikator Manajemen Pengetahuan

Salah satu kategorisasi matriks indikator yang diusulkan Bhatt (2000) dalam Setiorini (2012:33), yaitu dengan membagi fokus pada 3 macam area, yaitu :

1. Human (People)

Suatu Manajemen Pengetahuan yang berhasil didalam penerapannya harus didukung dengan ketersediaan resource individu yang memiliki kompetensi didalamnya. Individu – individu ini yang memiliki peranan penting dalam *Knowledge Mmanagement*, Oleh karena itu hal utama yang perlu dikembangkan adalah kompetensi masing – masing individu yang ada didalam organisasi atau perusahaan seperti halnya yang disampaikan oleh dan selanjutnya tiap–tiap individu ini dipastikan mengetahui dengan jelas peran dan tanggung jawab nya didalam mengelola pengetahuan dan menjalankan proses *Knowledge Mmanagement* yang ada didalam organisasi atau perusahaan.

2. Process

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

3. IT (Technology)

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

2.1.2 Kompetensi

Untuk menghasilkan suatu kinerja yang baik tentunya harus didukung oleh karyawan yang mempunyai kompetensi baik kemudian difasilitasi oleh Perusahaan untuk bisa dikembangkan dengan pelatihan atau dibagikan pengetahuanya berdasarkan pengalaman.

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Definisi Kompetensi Menurut wawan junaidi yang telah dikutip dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2011:1), kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal.

Definisi Kompetensi Menurut Finch dan Crunkilton dalam Mulyasa (2004: 38) bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah penguasaan terhadap suatu tugas, ketrampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang

keberhasilan. Hal itu menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, ketrampilan sikap dan apresiasi yang harus dimiliki peserta didik untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pembelajaran sesuai dengan jenis pekerjaan tertentu.

Definisi Kompetensi Menurut Spencer and Spencer (1993:9), dikutip oleh Umi Narimawati (2007:75) kompetensi adalah, ”Karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual.”

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

Sedangkan Kompetensi menurut UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan: pasal 1 (10), “Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan” dikutip dari wawan-junaidi.blogspot.com (2011) .

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

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu sikap, keterampilan, pengetahuan,apresiasi dan

kemampuan yang harus dimiliki oleh SDM Organisasi yang dimiliki setiap individu untuk menjalankan suatu proses pekerjaan agar menghasilkan suatu kinerja yang baik. Kompetensi yang telah dikuasai harus dapat dinilai sebagai wujud hasil pelaksanaan tugas. Tugas mengacu kepada pengalaman serta dalam penilaian perlu secara objektif sebagai bukti penguasaan mereka tehadap pengetahuan.

2.1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

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

2.1.2.2 Karakteristik Kompetensi

Kompetensi merupakan karekteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan criteria yang dideferensiasikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi.

Spencer and spencer (1993:9) yang dikutip oleh Wibowo menyatakan bahwa:

"Kompetensi merupakan landasan dasar karekteristik orang dan mengindikasikan cara berprilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama".

Terdapat lima tipe Karakteristik Kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seseorang pilot tempur.

3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.

5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual

Menurut Finch dan Crunkilton dalam Mulyasa (2004: 38) bahwa yang dimaksud dengan kompetensi adalah penguasaan terhadap suatu tugas, ketrampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan.Hal itu menunjukkan bahwa kompetensi mencakup tugas, ketrampilan sikap dan apresiasi yang harus dimiliki peserta didik untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pembelajaran sesuai dengan jenis pekerjaan tertentu.

2.1.2.3 Aspek dan Standar Kompetensi

Konsep kompetensi meliputi beberapa aspek antara lain: kerangka acuan dasar dimana disini kompetensi dikonstruksi dengan melibatkan pengukuran standar yang diakui industri yang terkait, lalu aspek selanjutnya kompetensi ini

tidak hanya diperlihatkan kepada pihak lain tapi harus dibuktikan dalam menjalankan fungsi kerjadi mana di sini tiap individu harus menyadari bahwa pengetahuan yang dimilikinya merupakan nilai tambah dalam memperkuat organisasi.

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

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

2.1.2.4 Indikator Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer (1993:34), dikutip oleh Umi Narimawati (2007:75) Kompetensi dapat diklasifikasikan menjadi tiga komponen yaitu:

1. Kompetensi intelektual

Karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan pemahaman profesional,

pemahaman konseptual dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konstektual

2. Kompetensi emosional

Sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan emosional.

3. Kompetensi sosial

karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual.

2.1.3 Kinerja

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padananya dalam bahasa inggris adalah performance. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. (Wirawan, 2009)

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Definisi Kinerja menurut Mangkunegara (2000;67) dalam Elmon Maron (2009:78) adalah hasil kerja secarakualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan Definisi Kinerja menurut Istiningsih (2006:24) dalam Untung Sriwidodo (2010:49) Kinerja adalah hasil kerja karyawan baik segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah di tentukan.

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

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

2.1.3.2 Kriteria Kinerja

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

1. Quality

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

2. Quantity

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

3. Timeliness

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

4. Cost effectiveness

sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi

5. Need for supervisio

Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan.

6. Interpersonal impact

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

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Amstrong dalam penemuan Marliana Budhiningtias Winanti (2011) mengemukakan tentang bagaimana mengelola kinerja dan bagaimana menempatkannya dalam praktek. Terdapat empat faktor pokok dalam kinerja, yaitu *input*, *process*, *output*, dan *outcome.*

1. Input

Keterampilan, pengetahuan, dan keahlian dalam membawa pekerjaan mereka. Hal ini menyangkut artibusi individual.

2. Process

Bagaimana individu memiliki kepercayaan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Hal ini menyangkut perilaku kemampuan yang dibawa dalam pekerjaan untuk mengisi tanggung jawab.

3. Output

Hasil terukur yang dicapai oleh individu sesuai dengan tingkat kinerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Hal ini merupakan ukuran kinerja yang di capai seseorang.

4. Outcomes

Dampak apa yang telah dicapai oleh kinerja individu dari hasil tim mereka, departemen, unit dan organisasi

2.1.3.4 Faktor Penghambat Kinerja

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

1. Kendala hukum/ legal

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sahatau tidak legal. Apapun format penilaian kinerja yangdigunakan oleh departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya.Jika hal tersebut tidak dipenuhi, keputu dan penempatan mungkin ditentang melanggar hukumketenagakerjaan atau hukum

lainnya.Keputusan tidaktepat mungkin dapat terjadi kasus pemecatan yangdiakibatkan kepada kelalaian.

2. Bias oleh penilai (penyelia)

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

a. Hallo effect terjadi ketika pendapat pribadi penilaimempengaruhi pengurukan kinerja baik dalam artipositif dan kinerja jelek dalam arti negatif.

b. Kesalahan yang cenderung terpusat. Beberapa penilai tidak suk menempatkan karyawan ke dalamposisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilaisangat positif dan dinilai sangat negatif.

c. Bias terlalu lunak dan terlalu keras. Bias terlalu lunak terjadi ketika penilai cenderung begitu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

3. Mengurangi bias penilaian

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

2.1.3.5 Indikator Pengukuran Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja karyawan dapat dinilai dari;

1. Kualitas Kerja

Menunjukan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas Kerja

   Menunjukan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas .

3. Tanggung Jawab

   Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan.

4. Kerja Sama

   Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secaravertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan.

5. Inisiatif

   Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukan tanggung jawab dalam pekerjaan.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Variabel	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Iin yusliana (2013)	Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja Tenaga kependidikan yang berstatus pns Di institut pertanian bogor	Manajemen Pengetahuan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	Perusahaan Sama-sama bergerak di bidang Jasa .	sampel yang digunakan sebelumnya 25,dan penulis 30 responden
2	Johan sukanto (2015)	Pengaruh tingkat kompetensi Terhadap kinerja studi pegawai PT.Jasa Rahaja	*Knowledge Management* /pengetahuan dan Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja..	Perusahaan Sama-sama bergerak di bidang Jasa..	Unit Analisis karyawan. PT.Veritra Sentosa Internasional
3.	Natalia Kosasih, Sri Budiani (2007)	Pengaruh knowledge management terhadap kinerja Karyawan: studi kasus departemen Front office surabaya plaza hotel	Knowledge management bisa di implementasikan di perguruan tinggi, namun mereka tidak menekankan prasyarat yang di butuhkan pada saat knowledge management akan di implementasikan	Metode Penelitian Deskritif dan Verifikatif.	Sumber data Primer dan Sekunder

4.	Nancy mweru muhoya (2013)	The Influence of *knowledge management Practices on performance of selected Global Audit firms In kenya*	Adanya pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja	Perusahaan Sama-sama bergerak di bidang Jasa .	Rancangan Analisis Deskritif dan Verifikatif.
5.	Rahmah ismail,syahida zainal Abidin (2008)	*Impact of workers competence on their perfomance in the malsysian private service sector.*	Kompetensi signifikan berpengaruh terhadap Kinerja.	Indikator Variabel Kinerja Lima,Prinsip.	Pengujian Analisis koefisien jalur parsial dan Simultan.
6.	Muh.imran khalid (2010)	*Impact of knowledge management on organizational perfomance :a case study of selected universities in southhern punjab-pakistan*	Berbagi Pengetahuan signifikan berpengaruh terhadap kinerja.	Perusahaan Sama-sama bergerak di bidang Jasa .	*Teknik Sampling* dengan *Simple random sampling*
7.	Muhamad irfan azzidheny(2013)	Pengaruh *knowledge* management dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada bappeda kota	Manajemen Pengetahuan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja	Perusahaan Sama-sama bergerak di bidang Jasa .	Teknik Penentuan Data sampel dengan Newman.

		bandung			
8.	Gusti Ayu Riska Riyanti (2014)	Pengaruh motivasi dan kompetensi Terhadap kinerja karyawan pada Rsu Dharma Usadha	Ada pengaruh kompetensi terhadap Kinerja	Perusahaan Sama-sama bergerak di bidang Jasa .	Metode Deskritif dan Verifikatif

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber Daya Manusia saat ini memegang peran yang sangat penting dalam organisasi/perusahaan. Sumber Daya Manusia pada organisasi penting, karena manusia sebagai penggerak motorik untuk menjalankan dan menentukan keberhasilan suatu tujuan organisasi atau perusahaan yang akan dibawa untuk mencapai tujuan.

Zaman yang semakin maju dan berkembang mengharuskan manusia untuk mau menerima kemajuan zaman dan mengikuti perkembangan teknologi. Dalam hal ini, untuk meningkatkan Sumber Daya Manusia pada suatu organisasi/perusahaan perlu untuk menambah dan mengembangkan pengetahuan antar karyawan. Knowledge management merupakan salah satu faktor untuk dapat meningkatkan pengetahuan dan pengetahuan antar karyawan. Dengan menerapkan Knowledge management (manajemen pengetahuan) diharapkan mampu mengelola pengetahuan antar karyawan

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

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

2.2.1 Keterkaitan antara Manajemen pengetahuan Terhadap Kompetensi

Salah satu pendukung untuk meningkatkan kompetensi yaitu dengan memperbaiki sistem manajemen yang baik yaitu salah satunya dengan menerapkan knowledge Management, Hal ini sama dengan pernyataan dalam Dwiantin Aprilianti (2012:2) yang menyatakan bahwa Manajemen pengetahuan yang baik dalam organisasi Berpengaruh Positif terhadap kompetensi karena 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.

Sedangkan Menurut Munir (2007) dalam muhamad irfan azzidheny(2013), dan Setiorini (2012:1) *Knowledge Management* (KM) di era informasi ini sangat penting diterapkan bagi organisasi yang menghendaki

keunggulan bersaing berkelanjutan karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kompetensi seperti dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan *knowledge* dan inovasi serta pengembangan produk.

2.2.2 Keterkaitan antara Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja

Salah satu faktor pendukung untuk menghasilkan suatu kinerja yang baik yaitu dengan menerapkan suatu sistem manajemen yang baik. Menurut Honeycutt, (2002) dalam Natalia kosasih & Sri budiani (2008:82), *knowledge management* yang diukur dengan 3 variabel yaitu *personal knowledge, job procedure, dan technology*.Menurut Munir (2008), untuk memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari pengetahuan yang dimiliki dan untuk mengetahui pengetahuan yang harus dimiliki,dapat belajar dengan cepat sehingga adaptif terhadap perubahan yang terjadi dalam meningkatkan kinerja. Dalam penelitianya Manajemen Pengetahuan berpengaruh Positif terhadap peningkatan kinerja.

Dalam prakteknya knowledge management dapat menjadi guidance tentang pengelolaan intangible asset yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai. Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana knowledge management berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan.

2.2.3 Keterkaitan antara Kompetensi Terhadap Kinerja

Kompetensi merupakan kemampuan dan kemauan untuk melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif untuk membuktikan bahwa elemen kompetensi mempengaruhi baik atau buruknya kinerja seseorang

Veithzal Rivai (2011:304) dalam penelitianya bahwa kompetensi memiliki pengaruh Positif merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan kinerja dan suatu organisasi**.**

McCelland (dalam usmara,2002) Hasil penelitian menunjukan bahwa kompetensi yang bersifat non-akademik,seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif,*management skills*,Kecepatan mempelajari jaringan kerja dan sebagainya berhasil memprediksi prestasi individu dalam pekerjaanya berpengaruh Positif Terhadap Kinerja.

Salah satu faktor untuk menghasilkan suatu kinerja yang baik tentunya perlu di dukung oleh kompetensi yang baik pula, hal ini diperkuat oleh pendapat ahli seperti yang dikemukakan oleh Anwar p Mangkunegara (2007:67) dalam Untung Sri Widodo dan Agus Budhi H (2010:48) Bahwa Kompetensi Berpengaruh Positif terhadap kompetensi (kemampuan) dan motivasi. mengenai proses berbagi pengetahuan adalah penelitian oleh Tohidinia dan Mozakhaini (2010). Hasil penelitiannya menyatakan Bahwa hubungan berbagi pengetahuan pada sikap pada individu berpengaruh positif Kompetensi sehingga dapat meningkatkan kinerja pada individu.

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013:64) menjelaskan bahwa, "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan".Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Adapun hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

H1 : Manajemen Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan PT veritra Sentosa Internasional Bandung termasuk dalam klasifikasi cukup.

H2 : Kompetensi Karyawan yang ada pada PT veritra Sentosa Internasional Bandung telah dilaksanakan dengan cukup baik.

H3 **:** Kinerja karyawan yang ada pada PT veritra Sentosa Internasional Bandung sudah memenuhi standar yang di tetapkan oleh perusahaan.

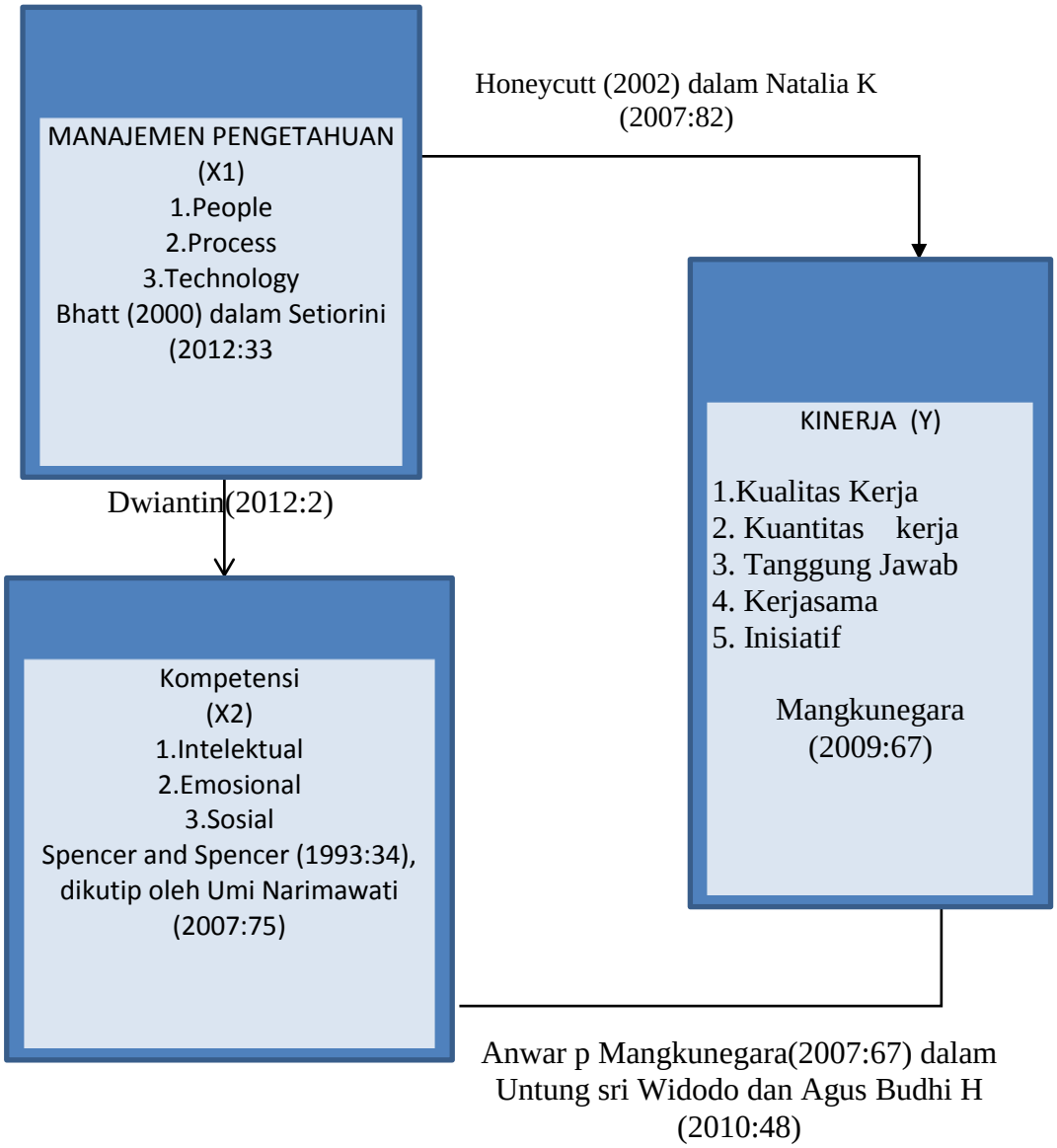
H4 **:** Terdapat pengaruh yang signifikan antara Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan pada PT veritra Sentosa Internasional Bandung.

H5 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT veritra Sentosa Internasional Bandung.

H6 **:** Terdapat pengaruh yang signifikan antara Manajemen Pengetahuan terhadap Kompetensi pada PT veritra Sentosa Internasional Bandung.

2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan keterkaitan antara variabel di atas, maka paradigma sebagai berikut :



Gambar 2.1

Model Paradigma