BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini didapatkan dari sebuah studi pustaka buku, jurnal ilmiah, artikel dan penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan pembahasan penelitian dengan tujuan untuk menyusun sebuah kerangka pemikiran/konsep penelitian mengenai kompetensi, manajemen pengetahuan, dan kinerja karyawan.

2.1.1 Kompetensi

2.1.1.1 Pengertian Kompetensi

Menurut beberapa pakar pengertian Kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Menurut Stone dalam As'adut (2016:159) mengatakan bahwa kompetensi merupakan gambaran hakikat kualitatif dari prilaku seseorang yang tampak sangat berarti. Dengan gambaran pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dan kewenangan seseorang dalam melaksanakan profesinya.
2. Mirabile dalam Wulandari (2018:22) mendefinisikan kompetensi sebagai:

   "Sekumpulan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skills*), dan kemampuan (*abilities*) yang saling berkaitan, dan atribut lainnya yang diasosiasikan dengan kinerja tinggi dalam suatu pekerjaan". "Ketika kompetensi yang dimiliki oleh manajer berkinerja tinggi menjadi kajian diskusi, istilah kompetensi manajerial menjadi sering digunakan"

3. Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer dalam Herachwati (2013:57), mengemukakan bahwa:

"Kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang atau individu berkaitan dengan efektivitas kinerja dan atau kinerja superior dalam suatu pekerjaan dan keadaan."

"(A competency is underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effectif and/or superior performance in a job or situation)."

4. Menurut Robert L. Mathis dan Jackson dalam Satria (2013:77) Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu ataupun tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keteranpilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*).
5. Sutrisno dalam Untari (2016:3) menyatakan bahwa secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.
6. Sedangkan Mc.Clelland dalam Untari (2016:3) menyatakan bahwa *competency* (kompetensi) adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah keahlian dan keterampilan dasar serta pengalaman seseorang, staf atau pimpinan yang dapat mempengaruhi mereka dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas lainnya secara efektif dan efisien atau sesuai dengan standar perusahaan yang telah ditentukan.

2.1.1.2 Dimensi Kompetensi dan Indikator

Menurut *Spencer* yang dikutip Moeheriono dalam Herachwati (2013:57) ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, yaitu sebagai berikut :

1. Keterampilan menjalankan tugas (*task skills*), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas - tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.
2. Keterampilan mengelola tugas (*task management skills*), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dipekerjaannya
3. Keterampilan mengambil tindakan (*contingency management skills*), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah didalam pekerjaan.
4. Keterampilan bekerja sama (*job role environment skills*), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. Keterampilan beradaptasi (*transfer skill*), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

2.1.2 Manajemen Pengetahuan

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Pengetahuan

Menurut beberapa pakar, pengertian manajemen pengetahuan adalah sebagai berikut:

1. Manajemen pengetahuan adalah pendekatan dari identifikasi pengetahuan, penciptaan pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, penyebaran

pengetahuan, dan penerapan pengetahuan memiliki dampak mendalam pada kemampuan perusahaan untuk mengatasi tantangan bisnis saat ini dan masa depan bagi perusahaan (Wong dan Aspinwall, dalam Rooney, 2014:3).

2. McInerney dalam Sari (2016:682) mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan adalah sebagai berikut:

   "*Knowledge Management (KM) is an effort to increase useful knowledge within the organization. Ways to do this include encouraging communication, offering opportunities to learn, and promoting the sharing of appropriate knowledge artifacts*."

   "Manajemen Pengetahuan (KM) adalah upaya untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi. Cara untuk melakukan ini termasuk mendorong komunikasi, menawarkan kesempatan untuk belajar, dan mempromosikan pembagian pengetahuan yang tepat."

3. Menurut Lumbantobing dalam Prabowo (2016:164), manajemen pengetahuan adalah serangkaian kegiatan mengorganisir sumber daya pengetahuan dari masing-masing individu yang ada di dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya.
4. Menurut Davenport dan Prusak dalam Wijayanti (2017:71), manajemen pengetahuan adalah pengalaman terstruktur, nilai, informasi kontekstual dan wawasan pakar yang menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalamaan dan pengetahuan baru yang menghasilkan tindakan serta menghasilkan keputusan yang lebih baik dan menghasilkan input yang efektif pada dialog dan kreativitas organisasi.
5. Manajemen pengetahuan yang dijelaskan oleh Keng-Boon Ooi (2014:71), adalah aset tidak berwujud yang hampir tidak mungkin untuk ditiru dan

dipandang sebagai instrumen kompetitif yang harus dikelola secara efektif oleh setiap organisasi.

6. Menurut Nonaka & Takecuchi dalam Rusilowati (2015:48) Manajemen pengetahuan merupakan pengelolaan secara menyeluruh dari proses penciptaan atau pengembangan pengetahuan, proses penyimpanan pengetahuan dan proses berbagi pengetahuan serta proses implementasi pengetahuan dalam rangka upaya mengeksploitasi asset pengetahuan *tacit* dan *eksplisit* yang dimiliki organisasi, guna mencapai keunggulan bersaing.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan adalah pengelolaan secara menyeluruh dari proses penciptaan atau pengembangan pengetahuan, proses penyimpanan pengetahuan dan proses berbagi pengetahuan serta kegiatan mengorganisir sumber daya pengetahuan dari masing-masing individu yang ada di dalam sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya.

2.1.2.2 Dimensi Manajemen Pengetahuan dan Indikator

Berikut ini lima pendekatan Manajemen pengetahuan (Wong dan Aspinwall, dalam Rooney, 2014:3):

1. Identifikasi pengetahuan.

   Berfokus pada kegiatan yang membantu untuk mengidentifikasi pengetahuan yang diperlukan bagi perusahaan, serta sumber untuk memperoleh pengetahuan ini. Kegiatan ini juga terdiri dari identifikasi pengetahuan yang sudah ada.

2. Penciptaan pengetahuan.

   Mengacu pada cara, yang fokus pada pembangunan pengetahuan baru. Penciptaan pengetahuan di perusahaan dapat didukung misalnya dengan memberikan waktu anggota organisasi untuk percobaan.

3. Penyimpanan Pengetahuan/Retensi.

   Mencakup proses seperti dokumentasi dan kodifikasi pengetahuan untuk membangun basis pengetahuan organisasi dan untuk mengurangi segala bentuk *loss* pengetahuan karena pensiun, keberangkatan anggota organisasi dan sebagainya.

4. Penyebaran atau Transfer Pengetahuan.

   Terdiri dari tindakan yang berkaitan dengan transfer pengetahuan dan berbagi pengetahuan.

5. Penggunaan atau Penerapan Pengetahuan.

   Pemanfaatan pengetahuan harus mengikuti, karena satu-satunya cara untuk menciptakan nilai dalam perusahaan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut beberapa pakar, pengertian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Bernardin dan Russel (2013:241) mendefinisikan :

   "Kinerja sebagai catatan tentang hasil–hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu."

2. Menurut Aguinis (2014:88) mendefinisikan :

   "Performance is about behavior or what employees do, not about what employees produce or the outcomes of their work"

   (Kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang karyawan lakukan, bukan apa yang karyawan produksi atau hasil kerja mereka)

3. Griffin & Moorehead (2014:355) menyatakan :

   "Mengukur kinerja atau penilaian kinerja adalah suatu proses seseorangan, mengevaluasi perilaku kerja seorang karyawan melalui penilaian dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, Hasil dokumen, dan mengkomunikasikan hasil penilaian kepada karyawan tersebut.

4. Hasibuan dalam Cindi (2015:2) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.

5. Gomes dalam Novita (2016:40) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai:

   "Ungkapan seperti output, efesiensi secara efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas".

6. Robbins (2014:7) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Berdasarkan teori-teori yang diungkapkan oleh para ahli diatas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah proses dan hasil kerja karyawan atas pekerjaan yang diembannya.

2.1.3.2 Dimensi Kinerja dan Indikator

Ada beberapa faktor dan indikator yang mempengaruhi kinerja karyawan agar dikatakan efektif. Indikator tersebut dapat dijadikan sebagai dasar penilaian karyawan atas hasil kerjanya. Menurut Bernardin dan Rusell (2013:247), ada enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas *(Quality),*

   merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2. *(Quantity),*

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

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness),*

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

4. Efektivitas Biaya *(Cost-effectivenes),*

   merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya or*g*anisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. Kebutuhan Untuk Diawasi *(Need for supervision),*

   merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisi untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. Dampak interpersonal *(Interpersonal Impact/Contextual),*

   merupakan tingkatan di mana seorang karyawan saling menghargai, memiliki keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.

2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu merupakan suatu upaya mereview hasil penelitian empiris yang bersumber dari bahan-bahan yang sudah ada dan memiliki keterkaitan atau relevan dengan penelitian yang dilakukan penulis. Untuk itu pada bagian ini akan dikemukakan beberapa temuan hasil penelitian terdahulu yang mempunyai hubungan dengan objek yang diteliti yaitu pengaruh kompetensi SDM dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan di PT. Pikiran Rakyat Bandung. Untuk lebih jelasnya penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Melyna Srihartika NF (2015)	Manajemen Pengetahuan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT Veritra Sentosa Internasional Bandung **Metode:** Deskriptif Verifikatif Analisis Jalur	Berdasarkan hasil path analisys terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan ataupun parsial dari Manajemen Pengetahuan dan kompetensi terhadap Kinerja karyawan di PT Veritra Sentosa Internasional	Menggunakan variabel kompetensi dan *manajemen pengetahuan* serta kinerja	Terletak pada subyek penelitian dan analisa data statistiknya. Peneliti menggunakan analisis regresi berganda

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Populasi: 72 Sampel: 42	Bandung.		
2	Muhamad Irfan Azzidheny (2016)	Pengaruh Manajemen pengetahuan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bappeda Kota Bandung **Metode:** Deskriptif Verifikatif Analisis Regresi Berganda Populasi: 260 Sampel: 100	Berdasarkan hasil analisis regresi berganda terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan ataupun parsial dari Manajemen Pengetahuan dan kompetensi terhadap Kinerja karyawan di PT Veritra Sentosa Internasional Bandung.	Menggunakan variabel kompetensi dan *manajemen pengetahuan* serta kinerja	Terletak pada subyek penelitian dan analisa data statistiknya. Peneliti
3	Dudung Abdullah (2017)	Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Manajemen pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Perumda BPR Majalengka **Metode:** Deskriptif Verifikatif Analisis Regresi Berganda Populasi: 212 Sampel: 92	Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa personal knowledge, job prosedure, dan Technology berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan	Menggunakan variabel *manajemen pengetahuan* dan kinerja	Peneliti menambahkan variabel kompetensi serta subyek penelitiannya
4	Ikrahmawati (2016)	Pengaruh manajemen pengetahuan Terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Kumala Motor Sejahtera Abadi Kendari) **Metode:** Deskriptif Verifikatif Analisis Regresi Berganda Populasi: 40 Sampel: 40	Terdapat pengaruh variabel Manajemen pengetahuan	Menggunakan variabel *manajemen pengetahuan* dan kinerja	Peneliti menambahkan variabel kompetensi serta subyek penelitiannya
5	Markx Pattiasina, 2015	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia	Dari hasil uji regresi ternyata kompetensi sumber daya	Menggunakan variabel *kompetensi* dan kinerja	Peneliti menambahkan variabel manajemen

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Tabungan Negara, Tbk. Kantor Cabang Manado **Metode:** Deskriptif Verifikatif Analisis Regresi Berganda Populasi: 145 Sampel: 90	manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan;		pengetahuan serta subyek penelitiannya
6	Chres F. P Laoh, 2016	Pengaruh manajemen pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja terhadap kinerja pegawai (Studi Kasus Pada PT. National Nobu Bank Area manado) **Metode:** Deskriptif Verifikatif Analisis Regresi Berganda Populasi: 196 Sampel: 85	Manajemen Pengetahuan secara parsial tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan, Kemampuan dan Sikap Kerja secara parsial memberikan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	Menggunakan variabel *manajemen pengetahuan* dan kinerja	Peneliti menambahkan variabel kompetensi serta subyek penelitiannya
7	Siti Untari (2016)	Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan **Metode:** Deskriptif Verifikatif Analisis Regresi Berganda Populasi: 50 Sampel: 50	Variabel kompetensi dan lingkungan kerja masing-masing mempunyai pengaruh yang nyata terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan variabel kompetensi dan kinerja	Perbedaan pada objek penelitian
8	As'adut Tabi'in (2015)	Kompetensi Guru dalam Meningkatkan Motivasi Belajar pada MTsn Pekan Heran Indragri Hulu **Metode:** Deskriptif	Kompetensi Guru berpengaruh terhadap Motivasi belajar siswa di MTsN Pekan Heran.	Menggunakan variabel kompetensi	Peneliti menambahkan variabel manajemen pengetahuan

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Verifikatif Analisis Regresi Berganda Populasi: 158 Sampel: 61			
9	Jeni Wulandari (2018)	Identifikasi kompetensi manajerial pada level manajemen menengah dalam industri perbankan Indonesia **Metode:** Deskriptif Verifikatif Analisis Regresi Berganda Populasi:20 Sampel: 20	terdapat delapan kompetensi manajerial yang lebih dominan (sering digunakan dan esensial) bagi manajer menengah di bidang perbankan,	Menggunakan variabel kompetensi	Peneliti menambahkan variabel kompetensi variabel manajemen pengetahuan
10	Okky Satria (2013)	Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung **Metode:** Deskriptif Verifikatif Analisis Jalur Populasi:20 Sampel: 20	secara parsial Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kompetensi, secara parsial menunjukkan Pelatihan berpengaruh terhadap Kompetensi Kerja, sementara secara simultan Motivasi Kerja dan Pelatihan berpengaruh terhadap Kompetensi Kerja	Menggunakan variabel kompetensi	Perbedaan pada penempatan variabel independen

2.2. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian

2.2.1. Kerangka Pemikiran

Media massa mempunyai peran yang signifikan sebagai bagian dari kehidupan dan sudah menjadi satu institusi sosial yang penting dalam kehidupan manusia. Hampir pada setiap aspek kegiatan manusia, baik yang dilakukan secara pribadi maupun bersama-sama selalu mempunyai hubungan dengan aktivitas masyarakat disampaikan melalui media massa.

Media cetak merupakan salah satu media massa yang populer. Media cetak merupakan media komunikasi yang bersifat tertulis atau tercetak. Ada berbagai macam media yang tergolong ke dalam media cetak, salah satunya adalah surat kabar. Surat kabar adalah media komunikasi yang berisikan informasi aktual dari berbagai aspek kehidupan, seperti politik, ekonomi, sosial, kriminal, budaya, seni, olahraga, luar negeri, dalam negeri, dan sebagainya.

Pikiran Rakyat adalah suatu perusahaan atau instansi besar yang bergerak di bidang industri media cetak yaitu koran yang berpusat di kota Bandung. Pikiran Rakyat Bandung merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri media cetak terbesar di Jawa Barat.

Dalam perkembangannya, Pikiran Rakyat Bandung dituntut untuk selalu melakukan perubahan, baik dari isi berita atau pun dari perjawahan korannya agar tidak tergerus oleh perubahan zaman, karena saat ini semakin banyak media yang lebih mudah dan efektif untuk mencari informasi, baik informasi tentang berita-berita teraktual dan *up-to-date* melalui media online.

Dengan begitu, karyawan pada perusahaan Pikiran Rakyat dituntut untuk selalu menjaga performa daripada kinerjanya, agar media cetak dapat selalu diminati oleh masyarakat dan dapat bersaing dengan media *online*. Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Ada banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya kompetensi dan manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan adalah pendekatan dari identifikasi pengetahuan, penciptaan pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, penyebaran pengetahuan, dan penerapan pengetahuan memiliki dampak mendalam pada kemampuan perusahaan untuk mengatasi tantangan bisnis saat ini dan masa depan bagi perusahaan.

Sedangkan Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

2.2.2 Keterkaitan Antar Variabel

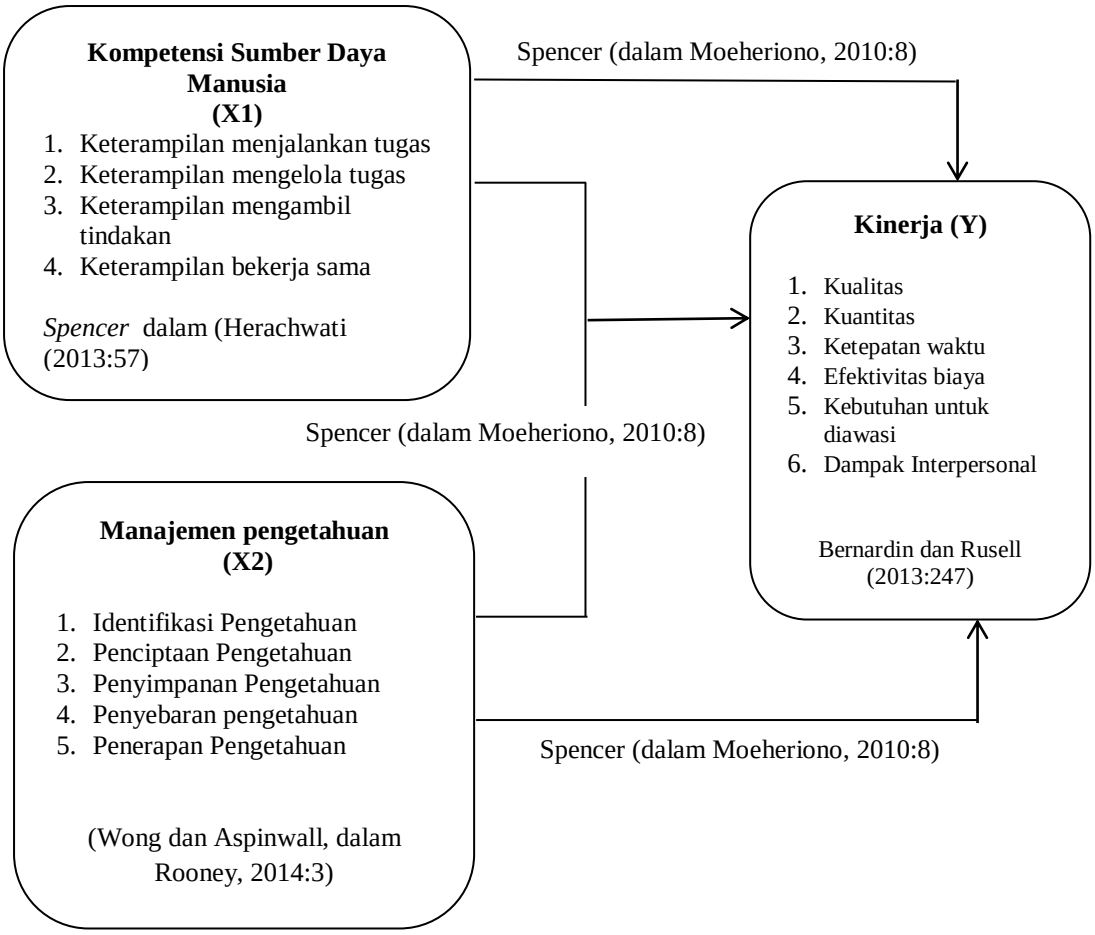
2.2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel Kompetensi dengan Kinerja

Menurut Spencer dalam Herachwati (2013:57) hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan karyawan apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*).

2.2.2.2 Keterkaitan Antar Variabel Manajmen Pengetahuan dengan Kinerja

Beberapa penelitian difokuskan pada hubungan antara strategi manajemen pengetahuan dan kinerja. Beberapa studi menunjukkan bahwa Kinerja bisnis perusahaan tergantung pada efisiensi manajemen pengetahuan (Nonaka dan Takeuchi, dalam Rusilowati (2015:48).

Berdasarkan uraian daripada penelitian terdahulu, kerangka pemikaran, serta keterkaikan antar variabel, secara konseptual menunjukkan bahwa Kompetensi dan manajemen pengetahuan berdampak pada kinerja karyawan, yang dapat diringkaskan sebagaimana terlihat pada gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.2.2 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiono (2014:64) bahwa: “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian” Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan variabel yang akan diuji sebenarnya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan.

Dari uraian kerangka pemikiran teoritis yang diuraikan di sebelumnya, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. H_1: Kompetensi SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung
2. H_2: Manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung
3. H_3: Kompetensi SDM dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pikiran Rakyat Bandung.