

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.2. Review penelitian terdahulu**

Ada beberapa hasil penelitian terdahulu yang telah direview oleh penulis. Penelitian pertama dilakukan oleh Abdul, dkk (2019) yang membahas tentang pengaruh Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap terhadap Kinerja Karyawan. Kersimpulannya, keseluruhan variabel bebas yang terdiri dari Manajemen Pengetahuan (X1), Keterampilan (X2), Sikap (X3), secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa variabel Sikap merupakan variabel yang paling dominan dan yang paling banyak mempengaruhi kinerja karyawan dengan tingkat pengaruh.

Penelitian kedua dilakukan oleh Novelisa, dkk ( 2016 ) yang membahas tentang pengaruh Kompensi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Dari penelitian ini mendapatkan hasil yang dapat disimpulkan menjadi

1. Secara simultan kompetensi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado.
2. Kompetensi secara parsial positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado. Kompetensi merupakan variabel kedua tertinggi yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
3. Motivasi secara parsial positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado. Motivasi merupakan variabel ketiga tertinggi yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
4. Disiplin Kerja secara parsial positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hasjrat Abadi Tendea Manado. Disiplin Kerja merupakan variabel tertinggi yang berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Mochamadardiansyah, dkk ( 2017 ) yang membahas pengaruh Management Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil kesimpulan dari penelitian adalah

1. Penerapan manajemen pengetahuan

berdasarkan persepsi karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama sudah baik. 2. Kinerja karyawan berdasarkan persepsi karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama sudah baik. 3. Diketahui dari hasil uji statistik diperoleh hasil bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa semakin tinggi manajemen pengetahuan maka akan meningkatkan kinerja karyawan Bank BJB. 4. Dari hasil wawancara dengan pimpinan divisi sumber daya manusia Bank BJB Cabang utama braga bahwa manajemen pengetahuan sangat berpengaruh dengan kebutuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau strategi yang dilakukan oleh perusahaan atau pimpinan untuk diarahkan kepada karyawan dan mengoptimalkan kinerja kinerja karyawan untuk mencapai target target yang telah direncanakan oleh perusahaan dari awal

Penelitian keempat dilakukan oleh Lukito ( 2019 ) yang membahas pengaruh Proses Management Pengetahuan Terhadap Kinerja Karywan. Populasi dalam penelitian ini seluruh Karyawan PT Mitra Kerinci. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah 1. Hasil dari penelitian ini dapat diterapkan sebagai pedoman untuk mengembangkan strategi bisnis di masa yang akan datang pada PT Mitra Kerinci melalui meningkatkan proses knowledge acquisition dengan cara memperbaiki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang produk / layanan baru di organisasi melalui meningkatkan pertukaran informasi atau pengetahuan antar divisi atau mitra, misal dengan cara mengadakan pertemuan antara divisi untuk melakukan knowledge sharing dari divisi masing-masing guna meningkatkan kinerja karyawan, sehingga masing-masing divisi dapat memberi saran dan solusi di setiap inovasi terbaru. 2. Perusahaan perlu meningkatkan proses konversi pengetahuan terkait dengan mampu mengganti pengetahuan yang sudah ketinggalan zaman dengan cara meningkatkan teknologi terbaru dengan mengikuti workshop perkembangan teknologi yang sedang terjadi agar selalu dapat mengikuti perkembangan teknologi tersebut. 3. Perusahaan perlu meningkatkan aplikasi pengetahuan khususnya pada pemecahan masalah dengan menggunakan pengetahuan dari karyawan dengan cara memperbanyak pengetahuan berupa isu-isu yang berkaitan dengan kompetisi bisnis sehingga

melalui pertemuan rutin atau diskusi dengan rekan sejawat dalam satu unit untuk bertukar informasi mengenai perkembangan isu-isu bisnis yang ada. 4. Perlindungan pengetahuan perlu ditingkatkan lagi dengan cara mempertahankan penjagaan informasi perusahaan agar tidak bocor keluar perusahaan dengan cara membuat sistem insentif dan meningkatkan sistem proteksi sebagai upaya meningkatkan kerahasiaan dalam mengakses informasi perusahaan.

Penelitian ke lima dilakukan oleh Novita, dkk ( 2018 ) di Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Batik Surakarta yang membahas Analisis Attitude, Knowledge dan Skill terhadap Kinerja di Hotel (Studi Tentang Kinerja Alumni Victoria Hotel School). Kesimpulan dari penelitian ini adalah 1. Attitude berpengaruh signifikan terhadap kinerja alumni Victoria Hotel School di Hotel. 2. Knowledge berpengaruh signifikan terhadap kinerja alumni Victoria Hotel School di Hotel. 3. Skill berpengaruh signifikan terhadap kinerja alumni Victoria Hotel School di Hotel. 4. Attitude, Knowledge dan Skill secara simultan berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja alumni Victoria Hotel School di Hotel.

Penelitian ke enam dilakukan oleh Samy *et al* ( 2016 ) tentang Kematangan Management Pengetahuan di Universitas dan dampaknya terhadap kinerja Keunggulan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah Konsep implementasi KM sudah dikenal di universitas-universitas Palestina. Banyak penelitian dilakukan pada KM, tapi ini adalah studi pertama yang mengukur konsep kematangan KM di universitas-universitas Palestina menggunakan model dirancang oleh delapan negara manufaktur teratas di Asia. Keaslian studi berasal dari menjadi yang pertama Sejauh pengetahuan penulis yang membahas KMM menggunakan model yang solid. Temuan keseluruhan saat ini studi menunjukkan bahwa KMM cocok untuk mengukur dan mengarah pada keunggulan kinerja. Penilaian KMM menunjukkan bahwa tingkat kematangan universitas ada di tingkat tiga di mana berbagi pengetahuan dan kolaborasi adalah hal yang umum. Temuan juga mendukung hipotesis utama dan ini adalah sub-hipotesis. Faktor terpenting yang berpengaruh keunggulan kinerja adalah: Proses, kepemimpinan KM, People, Hasil KM. Selanjutnya, efek model sepenuhnya pada keunggulan kinerja. Salah satu batasan penting dari penelitian ini adalah bahwa penelitian ini

dilakukan di dua universitas Palestina secara bersamaan wilayah geografis. Studi perbandingan antara berbagai daerah akan lebih andal. Untuk mendapatkan hasil yang lebih akurat (untuk menggeneralisasi model), penilaian lain harus dilakukan dalam jadwal berkala (6 bulan untuk instan) setelah menerapkan proses yang ditingkatkan. Apalagi studi banding antara Al-Azhar dan Lembaga pendidikan tinggi lainnya akan lebih andal. Penulis merekomendasikan mengadopsi model ini di universitas-universitas di Palestina sebagai tolok ukur untuk manajemen pengetahuan jatuh tempo dan kembangkan model dalam kriteria spesifik yang sesuai dengan persyaratan MOHE untuk keunggulan kinerja di Lembaga pendidikan tinggi.

Penelitian ke tujuh dilakukan oleh Samy *et al* ( 2016 ) yang membahas tentang mengukur kematangan manajemen pengetahuan di HEI untuk meningkatkan kinerja. Temuan keseluruhan dari studi saat ini menunjukkan bahwa KMM cocok untuk mengukur dan mengarah untuk meningkatkan kinerja tinggi. Penilaian KMM menunjukkan bahwa tingkat kematangan universitas ada di level tiga di mana berbagi pengetahuan dan kolaborasi adalah hal biasa. Temuan juga mendukung hipotesis utama dan hipotesis. Faktor terpenting yang berpengaruh tinggi kinerja adalah: Proses, kepemimpinan KM, People, KM Hasil, Proses pengetahuan. Selanjutnya, efek model sepenuhnya pada kinerja tinggi.

Penelitian ke delapan dilakukan oleh UDIN *et al* ( 2017 ) yang membahas tentang peran Moderasi Orientasi Teknologi dalam Hubungan antara Manajemen Pengetahuan dan Kinerja UKM di Indonesia. Penelitian ini dikarakteristikan sebagai studi deskriptif dan korelasional. Kesimpulan dari penelitian ini adalah keyakinan bahwa penelitian ini akan membantu masyarakat pada umumnya dan masyarakat Oman pada khususnya. Secara luas berbicara, itu akan menyoroti signifikansi logis dari pengajaran kewirausahaan di zaman modern, mengelola pengetahuan di zaman modern termasuk; mencari teknologi yang diperbarui secara formal dan menunjukkan yang terbaik sumber motivasi untuk membujuk inovasi dan pengetahuan termasuk teknologi. Sangat berharga untuk menjembatani kesenjangan antara bisnis dan teknologi. KM secara positif mengubah budaya organisasi dengan memiliki berbagi pengetahuan menggantikan

penyebaran pengetahuan, pengetahuan organisasi menggantikan individu pengetahuan, dan pengetahuan berbasis pengalaman induktif menggantikan pengetahuan preskriptif deduktif, jenis karakteristik yang diharapkan dari organisasi yang beroperasi dalam ekonomi pengetahuan ini. Penelitian ini menyoroti kesegaran, penerapan, kebaruan dan kelengkapan pengetahuan - kode lengkap excel in dunia komersial. Sebagai hasil dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa temuan melayani kepentingan masyarakat dan khususnya warga negara Oman. Sebagian besar mencakup pentingnya mengajar kewirausahaan di zaman modern perlu mengikuti teknologi terbaru, dan penggunaan penuh teknologi tersebut dalam memotivasi pencarian pengetahuan. Sangat berharga untuk menjembatani atau setidaknya mempersempit kesenjangan antara bisnis dan teknologi. Penelitian ini menyoroti kebaruan, penerapan, pemanfaatan yang tepat dan manfaat dari pengetahuan-model layak ditiru di dunia komersial

## **2.2. Landasan Teori**

Salah satu hal terpenting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah kinerja karyawan yang ada didalamnya. Setiap perusahaan pasti mengharapkan kinerja yang maksimal dari seluruh karyawannya karena hal tersebut akan berdampak pada pencapaian target dan tujuan perusahaan.

Dunia kerja pada era globalisasi saat ini sangat membutuhkan sumber daya manusia yang berpikir maju, cerdas, inovatif dan mampu berkarya dengan semangat tinggi dalam menghadapi kemajuan zaman. Berbagai organisasi, berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dengan tujuan untuk mencapai kelangsungan hidupnya. Sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah para pegawai pada sebuah organisasi, tentunya berusaha bekerja dengan kemampuan yang mereka miliki agar dapat mencapai kinerja yang diinginkan organisasi tersebut. Kinerja karyawan pada dasarnya dipengaruhi atau ditentukan oleh berbagai faktor, diantaranya disiplin kerja, perencanaan karir dan kompetensi. Disiplin kerja merupakan salah satu aspek penting dalam sistem kerja yang harus diperhatikan oleh sebuah organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja

dan produktivitas karyawannya. Karyawan yang tidak disiplin akan merusak sistem kerja dan dapat berdampak negatif bagi kinerja mereka dan kinerja organisasi. Juga dengan adanya *Knowledge Management, Skill dan Attitude* yang dapat meningkatkan Kinerja Karyawan di sebuah Perusahaan, karena penerapan tata kelola yg baik. Sistem ini secara umum dikatakan mampu meningkatkan Kinerja Karyawan.

Berdasarkan penjelasan dan latar belakang mengenai *Knowledge Management, Skill dan Attitude*, variabel-variabel tersebut mempunyai landasan teori yang dimaksudkan untuk memahami lebih rinci mengenai variabel-variabel tersebut.

## **2.2.1. Kinerja Karyawan**

### **2.2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Pengertian kinerja menurut Moehariono (2012) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan ke dalam perencanaan strategi suatu organisasi. Diberikannya motivasi kepada karyawan atau seseorang tentu saja mempunyai tujuan antara lain: mendorong semangat dan gairah karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya (Sunyoto, 2012). Wijonarko (2012) menegaskan pentingnya menganggap karyawan sebagai aset. Dengan memperlakukan karyawan sebagai aset, otomatis ada peningkatan Individual Capacity dan Organizational Competitiveness, selain itu peningkatan Kinerja dan Employee Engagement dipastikan didapat. Menurut Wijonarko (2012) Kinerja karyawan merupakan hal penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan tersebut. Dalam meningkatkan kinerja karyawan

perusahaan harus dapat mengetahui faktor faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah pelatihan dan motivasi terhadap karyawan. Menurut Raymond untuk memecahkan masalah terkait dengan peningkatan kinerja karyawan ada beberapa kemungkinan yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain melalui pemberian motivasi dan pelatihan kerja.

### **2.2.1.2 Standart Ukuran Untuk Mengetahui Tingkat Kinerja Karyawan**

Menurut Dessler (2010) metode-metode dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Metode Skala Penilaian Grafik (Graphic Rating Scale Method) adalah sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.
2. Metode Peringkat Alternasi (Alternation Ranking Method), dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.
3. Metode Perbandingan Berpasangan (Paired Comparison Method) merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.
4. Metode Distribusi Paksa (Forced Distribution Method) adalah sistem penilaian kinerja yang mengkalsifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukkannya ke dalam klasifikasi karyawan.
5. Metode Insiden Kritis (Critical Incident Method), dalam metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

6. Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (quantified ratings) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.
7. Management by Objectives (MBO), dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik.
8. Electronic Performance Monitoring, dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan per hari dan kinerjanya

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan melakukan penilaian kinerja bagi karyawannya. Menurut Sulistiyani (2011) alasan perusahaan melakukan penilaian kinerja bagi karyawannya, yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan pandangan praktis, sebagian besar keputusan pembayaran dan promosi karyawan diambil melalui penilaian kinerja karyawan tersebut.
2. Penilaian memainkan peran integral dalam performa manajemen proses perusahaan. Penilaian dapat menerjemahkan tujuan strategis perusahaan ke dalam tujuan spesifik karyawan.
3. Penilaian memberikan atasan dan bawahan mengembangkan sebuah rencana untuk mengoreksi berbagai kekurangan, dan untuk memperkuat hal-hal yang telah dilakukan bawahan dengan baik dan benar.
4. Penilaian akan membantu sebuah tujuan perencanaan karir yang berguna. Penilaian menyediakan sebuah kesempatan untuk mengulas perencanaan karir (career plan) karyawan dalam cakupan kekuatan dan kelemahan tersebut.

### **2.2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut Robbins (2010) ada enam indikator yaitu :



- Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi “tenaga, uang teknologi, bahan baku” dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

### **2.2.2. Knowledge Management**

Pengertian Knowledge Management menurut David (2012) adalah perasaan manusia untuk melakukan proses berbagi pengetahuan, serta belajar dan bekerja sama secara lebih efektif, sebagai sebuah proses yang secara mental menyenangkan (fung mentality)

Knowledge Management menurut Lantu (2011) adalah proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring, dan menyajikan pengetahuan dengan cara tertentu, sehingga para pekerja mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik, untuk kemudian ada proses institusional agar pengetahuan yang diciptakan menjadi pengetahuan perusahaan.

*Knowledge Management* menurut Carl (2013) adalah cara bagaimana organisasi mengelola karyawan mereka, mengidentifikasi pengetahuan yang

dimiliki, menyimpan dan membagikannya kepada tim, meningkatkan kualitas dan nilai dari pengetahuan tersebut untuk menghasilkan inovasi berbasis pengetahuan.

Selanjutnya *Knowledge Management* menurut Bryan (2010) adalah alat bantu manajemen untuk mendukung suksesnya strategi bisnis perusahaan, untuk memaksimalkan capaian kinerja perusahaan, dengan pendekatan sistematis dalam mengelola aset intelektual perusahaan dan/atau pengetahuan sehingga perusahaan memiliki competitive advantages.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa *Knowledge Management* adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi di antaranya membiasakan budaya komunikasi antara individu, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakan saling berbagi knowledge. Di mana usaha ini akan menciptakan dan mempertahankan peningkatan nilai dari inti kompetensi bisnis dengan memanfaatkan teknologi informasi yang ada.

#### **2.2.2.1 Manfaat Knowledge Management**

Menurut Fernandez dan Sabherwal (2010), KM bermanfaat untuk

##### **A. People :**

- Memberi fasilitas pembelajaran kepada employee (baik dari antar karyawan atau sumber eksternal) agar berkembang secara bertahap sebagai bentuk respon terhadap pasar dan teknologi.
- Meningkatkan employee learning dan kepekaan terhadap knowledge terbaru pada bidang mereka
- Employee lebih mudah mendapatkan informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi pada lingkungan organisasi.
- Employee lebih mudah belajar dari pada organisasi lain yang tidak menerapkan KM dan lebih siap dalam menghadapi perubahan.
- *Knowledge Management* menyediakan employee sebuah solusi yang baik atas permasalahan yang telah dihadapi sebelumnya.

B. Process adalah sebagai berikut :

- Membantu organisasi menjadi lebih baik dengan menentukan dan melaksanakan proses yang tepat.
- Mengurangi biaya untuk mendapatkan dan mengakses pengetahuan yang berharga.
- Membantu individu menciptakan solusi inovatif atas masalah yang dihadapi untuk mengembangkan proses organisasi.
- Membantu organisasi untuk pengambilan keputusan strategis serta pengembangan produk dalam lingkungan dinamis.

C. Sebagai produk adalah sebagai berikut :

- Membantu organisasi menawarkan produk baru yang menyediakan penambahan value yang signifikan dibandingkan produk sebelumnya.
- Memudahkan organisasi mengakses dan mengkombinasikan knowledge terbaik untuk mencegah produksi yang terlalu mahal atau terlalu time-consuming.

D. Sebagai *Organizational Performance* sebagai berikut :

- Direct Impacts: KM digunakan untuk menciptakan produk inovatif yang menciptakan keuntungan, ketika dihubungkan dengan strategi bisnis.
- Indirect Impacts: KM membantu organisasi untuk mengembangkan serta mengeksplorasi sumber daya tangible dan intangible lebih baik daripada kompetitor lain.

#### **2.2.2.2 Tipe – Tipe Knowledge**

Menurut Wulandari (2013) terdapat dua tipe knowledge, yaitu tacit knowledge dan explicit knowledge.

##### **1. Tacit Knowledge**

Tacit knowledge adalah manajemen pengetahuan yang sulit dilihat secara kasat mata, atau bersifat personal. Pengetahuan ini dikembangkan melalui

pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikembangkan. Pengetahuan ini biasanya tidak terlihat dalam bentuk tulisan namun dapat terukur melalui kinerja seseorang.

## 2. Explicit Knowledge

Explicit Knowledge adalah knowledge dan pengalaman tentang “Bagaimana Untuk”, yang diuraikan secara lugas dan sistematis. Contoh konkretnya, yakni sebuah buku petunjuk pengoperasian sebuah mesin atau penjelasan yang diberikan oleh seorang instruktur dalam sebuah program pelatihan. Secara umum explicit knowledge dapat dijabarkan sebagai : Dapat diucapkan secara tepat dan resmi dan Mudah disusun, didokumentasikan, dipindahkan, dibagi, dan dikomunikasikan.

**Tabel 2.2.**  
**Perbandingan antara Tacit Knowledge dengan Explicit Knowledge**

<b>Tacit Knowledge</b>	<b>Explicit Knowledge</b>
Kemampuan untuk beradaptasi, menghadapi situasi baru dan luar biasa	Kemampuan untuk menyebarkan, membuat ulang, mengakses dan menerapkan ke seluruh organisasi
Keahlian, tahu-bagaimana, tahu-kenapa, dan peduli-kenapa	Kemampuan untuk mengajar, melatih
Kemampuan untuk bekerja sama, berbagi visi, dan mengirim budaya	Kemampuan untuk mengatur, menyusun, menerjemahkan visi kedalam pernyataan misi, menjadi pedoman operasional.
Pelatihan dan menasehati untuk memindahkan pengetahuan pengalaman dalam satu ke satu, dasar tatap muka	Memindahkan pengetahuan lewat produk, pelayanan, dan proses pendokumentasian.

Sumber : Dalkir (2011:10)

### **2.2.2.3 Indikator *Knowledge Management***

Menurut Alvin Soleh (2011) indikator Manajemen Pengetahuan adalah :

1. Identifikasi Pengetahuan
2. Refleksi Pengetahuan
3. Berbagi Pengetahuan
4. Penggunaan Pengetahuan

Menurut Yunita, dkk (2016) Knowledge management adalah serangkaian proses penciptaan nilai dengan menggunakan knowledgebased assets. Indikatornya yaitu: kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan, dan hubungan karyawan dengan organisasi.

Dari Indikator jurnal diatas dapat disimpulkan bahwa peneliti memilih People, Dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan, hubungan karyawan dengan organisasi untuk indikator penelitian.

### **2.2.3. *Skill* ( Keterampilan )**

#### **2.2.3.1. Pengertian *Skill* ( Keterampilan )**

Menurut Lian (2013) keterampilan adalah merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Lebih lanjut tentang keterampilan, menurut Dunnett's (2013) *Skill* adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis.

Sedangkan menurut Murbijanto (2013) menjelaskan bahwa Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Berdasarkan pengertian tersebut diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa keterampilan adalah kemampuan yang didapatkan melalui tahap belajar atau pelatihan untuk melakukan suatu pekerjaan secara mudah dan cermat.

### **2.2.3.2 Dasar – Dasar *Skill* ( Keterampilan )**

Menurut Robbins (2011) pada dasarnya keterampilan dapat dikategorikan menjadi empat yaitu sebagai berikut :

#### 1) Keterampilan Dasar (*Basic Literacy Skill*)

Keterampilan dasar merupakan keahlian seseorang yang pasti dan wajib dimiliki oleh kebanyakan orang seperti membaca, menulis, mendengar dan lain-lain. 2) Keahlian Teknik (*Technical Skill*)

Keahlian teknik merupakan keahlian seseorang dalam pengembangan teknik yang dimiliki seperti menghitung secara cepat, mengoperasikan komputer dan lain-lain.

#### 3) Keahlian Interpersonal (*Interpersonal Skill*)

Keahlian interpersonal merupakan kemampuan seseorang secara efektif untuk berinteraksi dengan orang lain maupun dengan rekan kerja seperti menjadi pendengar yang baik, menyampaikan pendapat secara jelas dan bekerja sama dalam suatu tim.

#### 4) Menyelesaikan Masalah (*Problem Solving*)

Menyelesaikan masalah adalah proses aktivitas untuk menjalankan logika, berargumentasi dalam penyelesaian masalah serta kemampuan untuk mengetahui

penyebab, mengembangkan alternatif dan menganalisa serta memilih penyelesaian yang baik.

### **2.2.3.3 Jenis – Jenis *Skill* ( Keterampilan )**

Menurut Spencer dan Spencer (2012) jenis-jenis keterampilan meliputi :

#### 1) Concern for Order (CO)

Concern for Order merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan sekitarnya khususnya berkaitan dengan pengaturan kerja, instruksi, informasi dan data.

#### 2) Initiative (INT) Initiative (INT)

Merupakan dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan untuk melakukan sesuatu.

#### 3) Impact and Influence (IMP)

Impact and Influence (IMP) Merupakan tindakan membujuk, meyakinkan, mempengaruhi atau mengesankan sehingga orang lain dapat mendukung agendanya. 4) Information Seeking (INFO)

Information Seeking (INFO) merupakan besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak.

### **2.2.3.4 Indikator *Skill***

Ulber (2008), mengidentifikasi tipe-tipe dasar keterampilan ,yaitu :

1. Keterampilan Teknik (technical skills). Keterampilan teknik merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan teknik-teknik ,alat-alat, prosedur - prosedur dan pengetahuan tentang lapangan yang dispesialisasi secara benar dan tepat dalam pelaksanaan tugasnya.

2. Keterampilan Administratif. Keterampilan administratif merupakan kemampuan untuk mengurus, mengatur, dan mencatat informasi tentang pelaksanaan dan hasil yang dicapai serta berbagai hambatan-hambatan yang dialami maupun kemampuan mengikuti kebijakan dan prosedur.
3. Keterampilan Hubungan Manusia. Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk memahami dan memotivasi orang lain ,sebagai individu atau dalam kelompok 17 kemampuan ini berhubungan dengan kemampuan menseleksi pegawai, menciptakan dan membina hubungan yang baik , memahami orang lain ,memberi motivasi dan bimbingan, dan mempengaruhi para pekerja ,naik secara individual atau kelompok.
4. Keterampilan konseptual. Keterampilan konseptual adalah kemampuan mengkoordinasi dan mengintergrasi semua kepentingan kepentingan dan aktifitas-aktifitas organisasi atau kemampuan mental mendapatkan ,menganalisa dan interpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber. Ini mencakup kemampuan melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan ,memahami bagaimana hubungan antar unit atau bagian secara keseluruhan, memahami bagaimana bagian-bagian tergantung pada yang lain , dan mengantisipasi bagaimana suatu perubahan dalam tiap bagian akan mempengaruhi keseluruhan. kemampuan melihat gambaran keorganisasian secara keseluruhan dengan pengintegrasian dan pengkoordinasian sejumlah besar aktivitas-aktivitas merupakan keterampilan konseptual.
5. Keterampilan Diagnostik. Keterampilan diagnostik berhubungan dengan kemampuan untuk menentukan melalui analisa dan pengujian hakekat dan circumstances dari suatu kondisi-kondisi khusus. Singkatnya keterampilan diagnostik dapat 18 dimaknakan sebagai kemampuan secara cepat mendapatkan sebab yang benar dari suatu situasi tertentu melalui satu data yang simpangsiur , observasi dan fakta-fakta.

Fitriati (2011) menyatakan, “the process of entrepreneurship includes behaviors, skills and attributes belonging to a person in entrepreneurial education”. Yang berarti bahwa proses kewirausahaan meliputi perilaku,



keterampilan dan atribut yang dimiliki seseorang dalam pendidikan kewirausahaan. Dalam mengembangkan perilaku kewirausahaan, diperlukan proses yang mencakup identifikasi sifat-sifat yang berhubungan dengan kewirausahaan. Baik dalam keterampilan dan atribut yang melekat dalam kewirausahaan. Berikut adalah indikator keterampilan, yaitu :

- a. *Technical skills*. Sejumlah wirausahawan yang sukses memiliki kompetensi dalam mengelola operasional, diluar dasar produksi produk atau layanan. Termasuk keterampilan mengelola rantai pasokan dan mempunyai pengetahuan tentang teknologi baru.
- b. *Management Skills*. Keterampilan ini meliputi perencanaan dan pengorganisasian, mengidentifikasi pelanggan dan saluran distribusi, mengelola sumber daya dan keterampilan mengatur di tempat yang tepat dan struktur system control. Keterampilan ini termasuk keterampilan tingkat tinggi, seperti mencari pemecahan masalah, keterampilan untuk membangun kemampuan inti dan keterampilan menangani karyawan secara efektif.
- c. *Enterpreneurship Skills*. Keterampilan ini meliputi perencanaan bisnis, peka terhadap peluang, analisis lingkungan bisnis dan keterampilan mengakses keahlian eksternal.
- d. *Personal Maturity Skills*. Keterampilan ini meliputi kesadaran diri, keterampilan merefleksikan apa yang terjadi, mengenali dan memperbaiki kelemahan, bertanggung jawab untuk memecahkan masalah dan mampu menghasilkan solusi.

Dari Indikator jurnal diatas dapat disimpulkan bahwa peneliti memilih *Technical skill*, *Human skill*, *Coceptual skill* untuk indikator penelitian.

## **2.2.4 Attitude ( Sikap )**

### **2.2.4.1 Pengertian *Attitude* ( Sikap )**

Menurut Soetarno (2012) pengertian sikap adalah sebuah pandangan maupun perasaan yang diikuti kecenderungan dalam bertindak terhadap obyek

tertentu. Jadi bagi Soetarno, obyek adalah salah satu faktor utama yang menentukan sikap. Menurut Hornby (2010) *Attitude* adalah cara menempatkan atau membawa diri, atau cara merasakan, jalan pikiran, dan perilaku.

Hakim (2010) juga menjelaskan bahwa sikap adalah kondisi mental yang kompleks yang melibatkan keyakinan dan perasaan, serta disposisi untuk bertindak dengan cara tertentu. Pendapat tersebut semakin diperkaya oleh Ramdhani (2010) bahwa sikap adalah kondisi mental dan neural yang diperoleh dari pengalaman, yang mengarahkan dan secara dinamis mempengaruhi respon-respon individu terhadap semua objek dan situasi yang terkait.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai sikap, maka dapat disimpulkan bahwa sikap adalah suatu reaksi atau respon berupa penilaian yang muncul dari seorang individu terhadap suatu objek. Sikap juga dapat dikatakan sebagai suatu perwujudan adanya kesadaran terhadap lingkungannya. Proses yang mengawali terbentuknya sikap adalah adanya objek disekitar individu memberikan stimulus yang kemudian mengenai alat indra individu, informasi yang ditangkap mengenai objek kemudian diproses di dalam otak dan memunculkan suatu reaksi. Penilaian yang muncul, positif atau negatif dipengaruhi oleh informasi sebelumnya, atau pengalaman pribadi individu.

#### **2.2.4.2 Faktor-faktor pembentuk Attitude ( Sikap )**

Sikap manusia tidak terbentuk sejak manusia dilahirkan. Sikap manusia terbentuk melalui proses sosial yang terjadi selama hidupnya, dimana individu mendapatkan informasi dan pengalaman. Proses tersebut dapat berlangsung di dalam lingkungan keluarga, sekolah maupun masyarakat. Saat terjadi proses sosial terjadi hubungan timbal balik antara individu dan sekitarnya.

Adanya interaksi dan hubungan tersebut kemudian membentuk pola sikap individu dengan sekitarnya. Saifudin (2010) menguraikan faktor pembentuk sikap yaitu: pengalaman yang kuat, pengaruh orang lain yang dianggap penting,

pengaruh kebudayaan, media masa, lembaga pendidikan dan lembaga agama, pengaruh faktor emosional.

Calhoun (2010) juga menjelaskan mengenai pembentukan sikap. Yaitu:

- 1) pengondisian klasik, proses pembentukan ini terjadi ketika suatu stimulus atau rangsangan selalu diikuti oleh stimulus yang lain, sehingga rangsangan yang pertama akan menjadi isyarat bagi rangsangan yang kedua.
- 2) pengondisian instrumental, yaitu apabila proses belajar yang dilakukan menghasilkan sesuatu yang menyenangkan maka perilaku tersebut akan diulang kembali, namun sebaliknya apabila perilaku mendatangkan hasil yang buruk maka perilaku tersebut akan dihindari.
- 3) belajar melalui pengamatan atau observasi. Proses belajar ini berlangsung dengan cara mengamati orang lain, kemudian dilakukan kegiatan serupa.
- 4) perbandingan sosial, yaitu membandingkan orang lain untuk mengecek pandangan kita terhadap suatu hal tersebut benar atau salah.

Faktor internal pembentuk sikap adalah pemilihan terhadap objek yang akan disikapi oleh individu, tidak semua objek yang ada disekitarnya itu disikapi. Objek yang disikapi secara mendalam adalah objek yang sudah melekat dalam diri individu. Individu sebelumnya sudah mendapatkan informasi dan pengalaman mengenai objek, atau objek tersebut merupakan sesuatu yang dibutuhkan, diinginkan atau disenangi oleh individu kemudian hal tersebut dapat menentukan sikap yang muncul, positif maupun negatif.

Menurut Ramdhani (2011) Faktor eksternal mencakup dua pokok yang membentuk sikap manusia, yaitu:

- 1) Interaksi kelompok, pada saat individu berada dalam suatu kelompok pasti akan terjadi interaksi. Masing-masing individu dalam kelompok tersebut mempunyai karakteristik perilaku. Berbagai perbedaan tersebut kemudian memberikan informasi, atau keteladanan yang diikuti sehingga membentuk sikap.

2) Komunikasi, melalui komunikasi akan memberikan informasi. Informasi dapat memberikan sugesti, motivasi dan kepercayaan. Informasi yang cenderung diarahkan negatif akan membentuk sikap yang negatif, sedangkan informasi yang memotivasi dan menyenangkan akan menimbulkan perubahan atau pembentukan sikap positif.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pembentukan sikap dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal berupa pengalaman pribadi dan keadaan emosional. Pengalaman terhadap suatu objek yang memberikan kesan menyenangkan atau baik akan membentuk sikap yang positif, pengalaman yang kurang menyenangkan akan membentuk sikap negatif. Sedangkan faktor emosional, lebih pada kondisi secara psikologis seorang individu, perasaan tertarik, senang, dan perasaan membutuhkan akan membentuk sikap positif, sedangkan perasaan benci, acuh, dan tidak percaya akan membentuk sikap negatif. Sedangkan faktor eksternal pembentuk sikap, mencakup pengaruh komunikasi, interaksi kelompok, dan pengaruh kebudayaan.

#### **2.2.4.3 Indikator Attitude (Sikap)**

Menurut Lidya (2016) cara menempatkan atau membawa diri atau jalan pikiran dan perilaku. Indikator : Berfikir flexible dan bebas dalam berfikir, kebebasan saat berekspresi, sangat berminat kepada aktifitas kreatif, kepercayaan pada gagasan sendiri dan keterlibatan dalam tugas.

### **2.3. Hubungan antar Variable**

#### **2.3.1. Hubungan *Knowledge Management* ( Manajemen pengetahuan ) dengan Kinerja Pegawai**

Menurut Azwar (2011) merupakan sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan kinerja perusahaan.

Menurut Fahmi (2014) mengemukakan bahwa *Knowledge Management* sebagai pengelolaan knowledge perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis (business value) dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (sustainable competitive advantage) dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua knowledge yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis. Maka dapat disimpulkan dari teori para ahli tersebut bahwa *Knowledge Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.3.2. Hubungan Skill ( Keterampilan ) dengan Kinerja Pegawai**

Menurut Arcynthia (2013) *Skill* adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis. Dari menurut teori para ahli tersebut, maka dapat diketahuinya adanya pengaruh *Skill* ( Keterampilan ) terhadap kinerja pegawai.

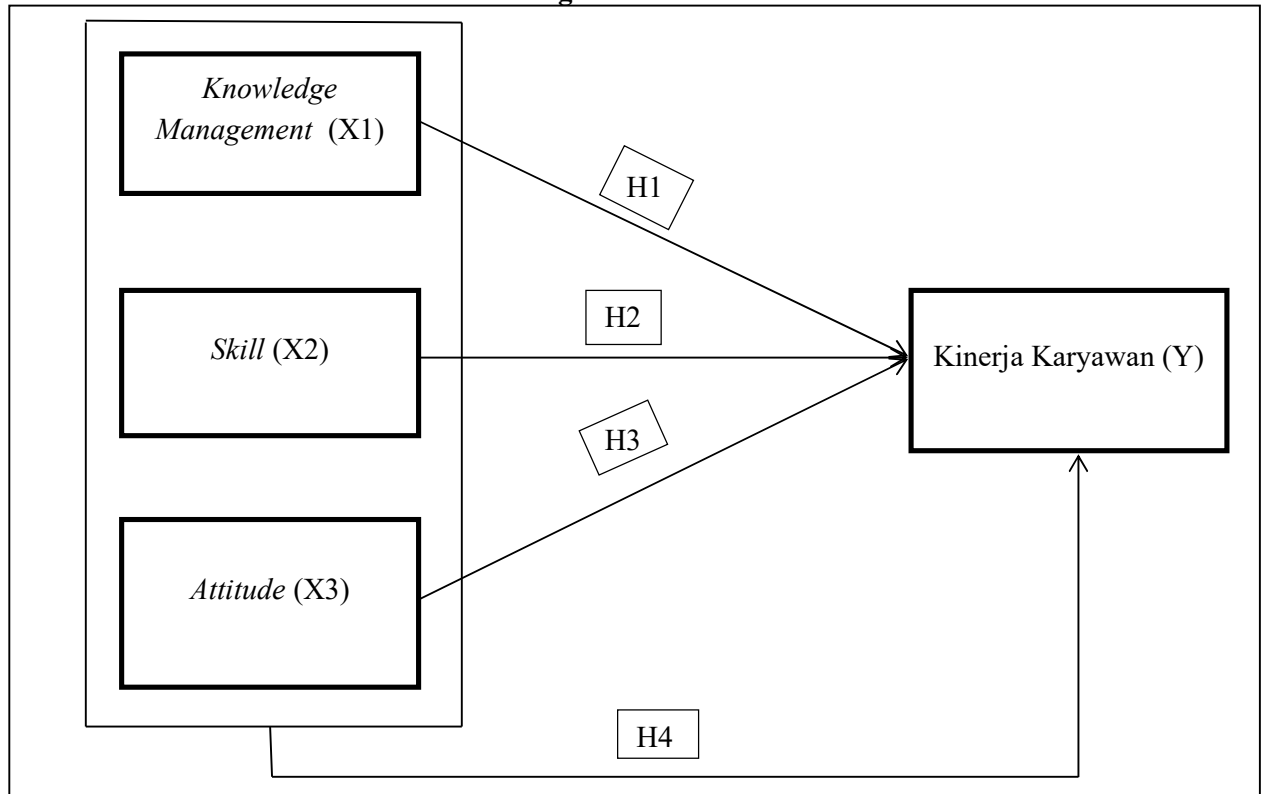
### **2.3.3. Hubungan Pengaruh Attitude ( Sikap ) dengan Kinerja Pegawai**

Menurut Nata (2013) mengemukakan bahwa sikap/perilaku kerja adalah sikap keteraturan perasaan dan pikiran seseorang dan kecenderungan bertindak terhadap aspek lingkungannya. Menurut Hornby (2010) *Attitude* adalah cara menempatkan, membawa diri atau cara merasakan jalan pikiran dan perilaku. Maka dapat disimpulkan bagaimana cara berfikirnya dan berperilakunya seseorang karyawan akan berpengaruh terhadap produktifitasnya pegawai.

## **2.4 Kerangka Konseptual Pemikiran**

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya dan telaah pustaka, maka variabel yang terkait dalam penelitian ini dapat dirumuskan melaluisuatu kerangka pemikiran sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



LANDASAN TEORI	PENELITI TERDAHULU
<b>HIPOTESIS 1 :</b> David (2012)	Wahyuadi dan romadhon (2017)
<b>HIPOTESIS 2 :</b> Lian (2013)	Latief, dkk (2019)
<b>HIPOTESIS 3 :</b> Soetarno (2012)	Novelisa, dkk (2016)
<b>HIPOTESIS 4 :</b> Mocheriono (2012)	Novita, dkk (2018)

## 2.5 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 :Ada pengaruh dari *Knowledge Management* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
- H2 : Ada pengaruh dari *Skill* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
- H3 : Ada pengaruh dari *Attitude* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)
- H4 : ada pengaruh dari *Knowledge Management* (X1), *Skill* (X2), dan *Attitude* (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)