

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Deskripsi Teori

1. *Knowledge Management*

a. Pengertian *Knowledge Management*

Knowledge Management adalah suatu langkah untuk menangkap, mengorganisasikan dan penyimpanan pengetahuan dan pengalaman dari setiap individu pekerja atau group pekerja di dalam sebuah organisasi dan membuat *knowledge* tersedia untuk pekerja lainnya di dalam organisasi.¹ Pada umumnya, manajemen pengetahuan akan terkait dengan mengidentifikasi, mengakuisisi dan memelihara pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi. Menurut Wolf di dalam *Webster's Dictionary* mendefinisikan pengetahuan sebagai informasi yang terorganisasikan yang dapat diaplikasikan terdapat pemecahan masalah. Menurut Van Der Spek dan Spijkervet sebagaimana dikutip dalam buku Chris dan Jackson meyakini bahwa pengetahuan adalah merupakan seluruh rangkaian dari wawasan-wawasan, pengalaman-pengalaman, dan prosedur-prosedur yang dianggap sebagai sesuatu yang benar dan nyata.²

Menurut Drucker dalam bukunya Paul L. Tobing mendefinisikan *knowledge* sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif dari tindakan sebelumnya. Ada juga yang mengartikan *knowledge* sebagai

¹ Kadarsah Suryadi, *Catatan Kuliah Knowledge Management*, Penerbit ITB, Bandung, 2012, hal. 7.

² Chris Rowley dan Keith Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: The Key Concepts*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hal. 227.

actionable information atau informasi yang dapat ditindaklanjuti atau informasi yang dapat digunakan sebagai dasar untuk bertindak, untuk mengambil keputusan dan untuk menempuh arah atau strategi tertentu.³

Sedangkan menurut Davidson dan Voss sebagaimana dikutip dalam buku Bambang Setiarso mengatakan bahwa sebenarnya mengelola *knowledge* merupakan cara organisasi mengelola karyawan mereka dan berapa lama mereka menghabiskan waktu untuk menggunakan teknologi informasi. Sebenarnya menurut mereka, *knowledge management* adalah bagaimana orang-orang dari berbagai tempat yang berbeda mulai saling berbicara.⁴

Penciptaan *knowledge* tercapai melalui pemahaman atau pengakuan terhadap hubungan *synergistic* dari *tacit* ke *explicit knowledge* dalam organisasi, serta melalui desain proses social yang menciptakan *knowledge* baru dengan mengalihkan *tacit knowledge* ke dalam *explicit knowledge*. Hal tersebut dari *tacit* ke *explicit* atau sebaliknya berarti dilakukannya berdasarkan *learning process*.⁵

b. Jenis Knowledge

Knowledge terdiri dari dua jenis yaitu:

- 1) *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk *intuisi, judgement, skill, values,* dan *belief* yang sangat sulit diformalisasikan dan *dishare* dengan orang lain.
- 2) *Explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud

³ Paul L. Tobing, *Knowledge Management: Konsep Arsitektur dan Implementasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2007, hal. 17.

⁴ Bambang Setiarso *et. al.*, *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2009, hal. 5.

⁵ *Ibid.*, hal. 6.

lainnya sehingga dapat dengan mudah ditranfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media.⁶

c. Manfaat Implementasi *Knowledge Management*

Knowledge merupakan asset kunci agar suatu perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang kontinu. Keunggulan kompetitif tersebut diperoleh dari dampak implementasi *knowledge management* terhadap berbagai bidang berikut:

1) Bidang operasi dan pelayanan

Saat ini telah terjadi perusahaan dari industri manufaktur ke industri jasa yang berimplementasi terhadap karakteristik dari pekerja (*job characteristic*). Dalam industri manufaktur, pekerja melakukan aktifitas yang sifatnya berulang sesuai dengan intruksi kerja yang ketat dan menghasilkan sesuatu barang yang berwujud atau *tangible*. Sedangkan dalam industri jasa, tindakan-tindakan yang dilakukan pekerja bersifat unik yang membutuhkan proses pengambilan keputusan yang kompleks berdasarkan pengertian dan pengetahuan dimiliki oleh pekerja. Pekerjaan ini disebut *knowledge work* dan pekerjanya disebut *knowledge worker*.

Perusahaan yang memiliki *knowledge worker* adalah perusahaan yang memiliki basis *customer knowledge* yang terkelola dengan baik. *Customer knowledge* ini dapat diakses oleh pekerjanya serta dapat membantu mereka dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggannya. *Knowledge worker* sangat mengenal pelanggannya, mereka mengetahui permasalahan yang dihadapi pelanggan dan solusi yang sudah terbukti efektifitasnya serta mengetahui secara proaktif kebutuhan pelanggannya karena semuanya itu tersaji dalam basis *customer knowledge* perusahaan yang dikelola dengan prinsip-prinsip *knowledge management*.

⁶ Paul L. Tobing, *Op. Cit.*, hal. 21.

Akibat logis dari kondisi tersebut adalah, *knowledge worker* dapat memberikan respon yang lebih cepat, penanganan klaim pelanggan yang lebih baik, serta pelayanan yang lebih proaktif.⁷

2) Bidang pengembangan kompetensi personil.

Proses pembelajaran terjadi dalam siklus yang kontinu. Proses ini berawal dari akuisisi *knowledge* yang kemudian diaplikasikan dalam proses bisnis organisasi. *Knowledge* yang diaplikasikan potensial memunculkan *knowledge* yang baru melalui proses *knowledge creation* (penciptaan *knowledge*) *knowledge* ini kemudian dipelihara dan *dishare* kembali untuk dapat diakuisisi dan dimanfaatkan secara luas. Siklus inilah menjadi proses utama dalam *Knowledge Management* yaitu berupa proses-proses *knowledge creation*, *knowledge retention*, *knowledge transfer/sharing*, dan *knowledge utilisation*.

Knowledge transfer/sharing sebagai salah satu proses utama dalam *Knowledge Management*, pada hakekatnya adalah penciptaan kesempatan yang luas untuk belajar (*learning*) kepada seluruh anggota organisasi sehingga dapat meningkatkan kompetensinya secara mandiri. Namun demikian, tersedianya bahan ajar atau *knowledge* dalam *Knowledge Management* yang disimpan dalam memori perusahaan, belum tentu akan mendorong minat belajar karyawan. Hal ini dapat terjadi karena dua faktor yaitu, *pertama*, *knowledge* yang tersedia kurang relevan dengan tugas sehari-hari dari para pekerja. *Kedua*, para pekerja memang tidak memiliki motivasi dan daya yang memadai untuk belajar secara mandiri.

⁷ *Ibid.*, hal. 24.

Untuk mengatasi faktor penghambat belajar yang pertama, perusahaan perlu secara terus-menerus mengamati perkembangan kebutuhan *knowledge* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan melakukan *updating knowledge* yang tersimpan di dalam memori perusahaan.

Sedangkan untuk mengatasi faktor penghambat yang kedua, pekerja perlu didorong untuk memanfaatkan *knowledge* yang sudah tersedia di memori perusahaan melalui pembelajaran mandiri. Berbagai pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan motivasi belajar karyawan adalah dengan memfasilitasi proses belajar dalam bentuk tatap muka. Proses belajar mandiri ini perlu dievaluasi sekaligus dihargai melalui asesmen. Misalnya, dengan membuka kesempatan kepada para pekerja untuk mencapai kualifikasi tertentu melalui proses eksaminasi. Di mana perusahaan menyediakan materi ajar tersebut pada tingkat kualifikasi tertentu diberi tunjangan serta penugasan yang khusus sesuai dengan kebutuhan perusahaan.⁸

3) Bidang pemeliharaan ketersediaan *knowledge*

Skill dan *knowledge* yang dimiliki oleh para pekerja dalam sebuah perusahaan perlu dikelola oleh perusahaan untuk menjamin tidak terjadinya *knowledge loss*. *Knowledge loss* adalah suatu kondisi di mana perusahaan kehilangan *knowledge* yang dibutuhkannya, walau *knowledge* tersebut sebenarnya sudah pernah dimiliki dan dipergunakan oleh perusahaan tersebut. *Knowledge loss* dapat terjadi ketika seorang pekerja keluar dari perusahaan baik karena alasan pensiun atau pindah ke perusahaan lain, sementara *knowledge* yang dimiliki pekerja tersebut belum ditransfer kepada memori perusahaan atau pekerja lainnya di dalam perusahaan. *Knowledge loss* dapat mengakibatkan terganggunya operasi

⁸ *Ibid.*, hal. 25.

perusahaan, bahkan dapat mengakibatkan gangguan yang lebih serius jika perpindahan atau keluarnya pekerja tersebut diikuti dengan berpindahnya beberapa pelanggan ke perusahaan lain atau mengikuti pekerja tersebut menjadi pelanggan dari perusahaan yang baru dimasukinya.⁹

4) Bidang Inovasi dan Pengembangan Produk

Salah satu produk dari *Knowledge Management* adalah proses pembelajaran yang berimplikasi terhadap peningkatan kemampuan inovasi yaitu dengan terciptanya *knowledge* baru. Inovasi yang dikombinasikan dengan kebutuhan pelanggan akan menjadi solusi atau produk yang efektif dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi pelanggan.

Proses pengembangan produk merupakan proses yang bersifat kolaboratif dan lintas fungsi. Artinya produk baru tidak dihasilkan oleh unit atau fungsi tertentu dalam perusahaan, tetapi melibatkan berbagai unit untuk menjamin bahwa produk yang dihasilkan tidak sekedar baru, tetapi juga harus laku dan dapat diproduksi dengan semestinya. Rancangan produk baru biasanya dihasilkan oleh unit riset dan pengembangan kemudian unit marketing melakukan pengujian apakah rancangan produk tersebut dapat diterima pasar, kemudian baru dievaluasi bagaimana cara memproduksinya oleh unit rekayasa atau operasi. *Knowledge Management* dapat mengakselerasi proses pengembangan produk baru, karena *Knowledge Management* sendiri mempromosikan dan menyediakan media untuk kolaborasi (baik *virtual* maupun tatap muka) dan *knowledge sharing*.¹⁰

Knowledge Management termasuk strategi dari tanggung jawab dan tindak lanjut (*commitment*), baik untuk

⁹ *Ibid.*, hal. 26.

¹⁰ *Ibid.*, hal. 27.

meningkatkan efektifitas organisasi maupun untuk meningkatkan peluang/kesempatan. Tujuan dari *knowledge management* adalah meningkatkan kemampuan organisasi untuk melaksanakan proses inti lebih efisien. Davenport sebagaimana dikutip dalam buku Bambang Setiarso menjelaskan sasaran umum dari sistem *knowledge management* dalam praktik adalah sebagai berikut:

- 1) Menciptakan *Knowledge*: *knowledge* diciptakan begitu manusia menentukan cara baru untuk melakukan sesuatu atau menciptakan *know-how*. Kadang-kadang *knowledge* eksternal dibawa ke dalam organisasi/institusi.
- 2) Menangkap *knowledge*: *knowledge* baru diidentifikasi sebagai bernilai dan direpresentasikan dalam suatu cara yang masuk akal.
- 3) Menjaring *knowledge*: *knowledge* baru harus ditempatkan dalam konteks agar dapat ditindaklanjuti. Hal ini menunjukkan kedalaman manusia (kualitas *tacit*) yang harus ditangkap bersamaan dengan fakta *explicit*.
- 4) Menyimpan *knowledge*: *knowledge* yang bermanfaat harus disimpan dalam format yang baik dalam penyimpanan *knowledge* sehingga orang lain dalam organisasi dapat mengaksesnya.
- 5) Mengolah *knowledge*: seperti perpustakaan, *knowledge* harus dibuat *up to date*. Hal tersebut harus di *review* untuk menjelaskan apakah relevan atau akurat.
- 6) Menyebarkan *knowledge*: *knowledge* harus tersedia dalam format yang bermanfaat untuk semua

orang dalam organisasi yang memerlukan, dimanapun dan kapanpun.¹¹

2. Pengertian *Skill*

Dalam Kamus Bahasa Inggris *Skill* berarti kecakapan, kepandaian, ketrampilan.¹² Ketrampilan adalah kecakapan untuk menyelesaikan tugas.¹³ *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.¹⁴

Menurut Lian di dalam jurnal Yunita mengatakan ketrampilan adalah merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Lebih lanjut tentang ketrampilan. Menurut Dunnett's yang dikutip oleh Lian di dalam jurnal Yunita menyatakan *skill* adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang tercermin dengan beberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis. Yunarsih dan Suwatno di dalam jurnal Yunita juga menjelaskan bahwa ketrampilan (*skill*) merupakan kemampuan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas fisik dan mental. Sedangkan menurut Murbijanto di dalam jurnal Yunita menjelaskan bahwa ketrampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau ketrampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.¹⁵

Dasar keahlian merupakan salah satu indikator yang menunjukkan kualifikasi utama yang menjadi acuan dalam seleksi. Keahlian dapat

¹¹ Bambang Setiarso *et. al.*, *Op. Cit.*, hal. 66.

¹² John M. Echols dan Hassan Shadily, *Kamus Inggris-Indonesia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2005, hal. 530.

¹³ <http://kamusbahasaindonehsia.org/>, diakses tanggal 18 September 2016.

¹⁴ Jeffrey Pfeffer *et. al.*, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, Jogjakarta, 2003, hal. 111.

¹⁵ Yunita Lidya Kandou *et. al.*, *Pengaruh Knowledge Management, Skill dan Attitude terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BANK SULUTGO Kantor Pusat di Manado)*, Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Volume 16, No. 01, 2016, hal. 149.

dikelompokkan menjadi tiga yaitu *technical skill*, *human skill*, dan *conceptual skill*. *Technical skill* adalah keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan pelaksana, *human skill* dimiliki oleh pimpinan menengah dan *conceptual skill* dimiliki oleh pucuk pimpinan.¹⁶

Menurut Hasibuan sebagaimana dikutip oleh Eka Suryaningsih dalam suatu program pengembangan ditetapkan suatu sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program itu harus dibuat perencanaan terlebih dahulu, karena metode pengembangan didasarkan pada tujuan yang ingin dicapai. Lebih lanjut Hasibuan menyatakan bahwa pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama dalam promosi. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.¹⁷

Dalam suatu perusahaan, tugas, proses, atau bisnis apapun tergantung pada tiga macam *skill*/ketrampilan, yaitu:

- a. *Commodity skill* yaitu kemampuan yang tidak spesifik untuk suatu bisnis tertentu, dapat langsung diperoleh dan lebih kurang sama nilainya bagi setiap bisnis.
- b. *Leverage skill* yaitu pengetahuan yang meskipun tidak spesifik untuk perusahaan industri, namun relatif lebih berharga bagi suatu perusahaan dari pada perusahaan yang lain.
- c. *Proprietary skill* yaitu pengetahuan yang spesifik bagi suatu perusahaan.¹⁸

3. Pengertian *Ability*

Abilities yaitu kecakapan, bakat, kemampuan.¹⁹ Kemampuan yaitu kesanggupan, kecakapan, kekuatan.²⁰ Bakat adalah pembawaan yang

¹⁶ I Komang Ardana *et. al.*, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hal. 73.

¹⁷ Eka Suryaningsih Wardani, *Pengaruh Kompensasi, Keahlian, dan Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Pembangunan Jawa Bali Unit Pembangunan Muara Tawar*, Manajemen 2009, hal. 4.

¹⁸ Jeffrey Pfeffer *et. al.*, *Op. Cit.*, hal. 202.

¹⁹ John M. Echols dan Hassan Shadily, *Op. Cit.*, hal. 2.

mudah untuk dikembangkan, cepat menangkap, dan mengerti.²¹ Sedangkan kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.²²

Ability merupakan keahlian umum yang dimiliki individu. *Ability* biasanya dikaitkan dengan kemampuan kognitif yang dibutuhkan untuk menjalankan sebuah fungsi kerja.

Kemampuan seorang individu untuk terus menjalankan usaha dalam menjalani berbagai macam tugas hingga berhasil yang bisa dikerjakan oleh seseorang. Keseluruhan kemampuan individual personil pada hakikatnya dibentuk oleh sifat-sifat dan kemampuan-kemampuan yang dikemukakan oleh J. Winardi di dalam Jurnal Neny bahwa salah satu akibat langsung dari sifat kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap organisator harus terus memupuk “inisiatif”. Sedangkan Lowser dan Potter di dalam Jurnal Neny mendefinisikan kemampuan sebagai karakteristik individual seperti *inteligensia*, *manual skill*, *traits* yang merupakan kekuatan potensial seseorang untuk berbuat dan sifatnya stabil.

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan *reality* artinya pegawai yang memiliki kemampuan di atas rata-rata dengan pendidikan, pengetahuan, yang memadai dan memiliki sifat-sifat tersebut di atas untuk menjalankan pekerjaan yang terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka ia akan lebih mudah menjalankan sesuatu usaha hingga berhasil untuk mencapai prestasi yang diharapkan.²³

²⁰ <http://kamusbahasaindonesia.org/>, diakses tanggal 18 September 2016.

²¹ I Komang Ardana *et. al.*, *Op. Cit.*, hal. 73.

²² Abdurrahmat Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hal. 167.

²³ Neny Anggraeni, *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung*, Jurnal Penelitian Pendidikan, Vol. 12, No. 2, Oktober 2011, hal. 48.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kemampuan

Robbins menyatakan bahwa kemampuan terdiri dari dua faktor, yaitu 7 :

1) Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental, berpikir, menalar dan memecahkan masalah.

2) Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan tugas-tugas yang menuntut stamina, keterampilan, kekuatan dan karakteristik serupa.²⁴

Pada saat seseorang meningkat dari level yang lebih rendah ke level yang lebih tinggi dalam organisasi makin sedikit kemampuan teknis yang diperlukan, pada saat yang sama makin lebih banyak kemampuan konseptual yang diperlukan. Para supervisor pada level bawah memerlukan kemampuan teknis yang cukup karena mereka sering diharuskan melatih dan mengembangkan teknisi dan pegawai lainnya dalam bagian mereka. Pada ekstrim yang lain, para eksekutif dalam organisasi-organisasi bisnis tidak perlu mengetahui cara melaksanakan semua tugas spesifik pada level operasional. Tetapi, mereka harus mampu melihat kaitan seluruh tugas tersebut dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.²⁵

Kemampuan berdampak pada kinerja dan komitmen. Tekanannya adalah pada *general cognitive ability* karena merupakan bentuk kemampuan yang paling relevan untuk semua pekerjaan. *general cognitive ability* merupakan prediktor paling kuat dari kinerja, pada khususnya *task performance*.²⁶

²⁴https://www.google.co.id/?gws_rd=cr,ssl&ei=HyyUWNOMIjgvATr7rEI#q=ability+adalah, diakses pada tanggal 02 Februari 2017.

²⁵ Paul Hersey dan Kenneth H Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, hal. 6.

²⁶ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta, 2015, hal.107.

4. Pengertian Manajemen Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.²⁷

Manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.²⁸ Kinerja Karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.²⁹

Menurut *Amstrong* dan *Baron* sebagaimana dikutip di dalam buku *Wibowo* berpandangan bahwa manajemen kinerja adalah pendekatan strategis dan terpadu untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja di dalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan *contributor* individu. Mereka juga mengutip pendapat *Fletcher* yang menyatakan

²⁷ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta, 2013, hal. 7.

²⁸ Payaman J. Simanjuntak, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 2005, hal. 1.

²⁹ Yunita Lidya Kandou *et. al.*, *Pengaruh Knowledge Management, Skill dan Attitude terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. BANK SULUTGO Kantor Pusat di Manado)*, Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, Vol. 16 No. 01 Thn. 2016, hal. 149.

manajemen kinerja sebagai berkaitan dengan pendekatan menciptakan visi bersama tentang maksud dan tujuan organisasi, membantu karyawan memahami, dan mengenal bagiannya dalam memberikan kontribusi, dan dalam melakukannya, mengelola, dan meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi.³⁰

Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan mengembangkan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.³¹

Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen.

a. Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan ketrampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu:

1) Kemampuan dan ketrampilan kerja

Kemampuan dan ketrampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, dan pengalaman kerjanya. Kebugaran fisik membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama. Sebaliknya, pekerja yang kekurangan gizi akan cepat lemah dan lelah, serta tidak mampu melakukan pekerjaan berat.

2) Motivasi kerja dan etos kerja

Motivasi kerja dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar

³⁰ Wibowo, *Op. Cit.*, hal. 8.

³¹ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah, Teori dan Penerapan*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005, hal. 25.

belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan mempunyai kinerja rendah. Sebaliknya seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, akan menghasilkan kinerja yang tinggi.

b. Dukungan Organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan uraian tugas yang jelas.

Demikian juga penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang. Penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

Kondisi kerja mencakup kenyamanan lingkungan kerja, aspek keselamatan dan kesehatan kerja, syarat-syarat kerja, sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta keamanan dan keharmonisan hubungan industrial. Hal-hal tersebut mempengaruhi kenyamanan untuk melakukan tugas yang lebih lanjut mempengaruhi kinerja setiap orang. Program keselamatan dan kesehatan kerja perlu ditingkatkan bukan saja untuk menghindari kecelakaan kerja, kerusakan alat dan gangguan produksi, akan tetapi juga untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pekerja.

Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pekerja serta kewenangan dan kewajiban pengusaha akan memberikan kepastian bagi pekerja untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan dengan penuh tanggungjawab.

c. Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan *manajerial* para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan *industrial* yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal. Dalam rangka pengembangan kompetensi pekerja, manajemen dapat melakukan antara lain:

- 1) Mengidentifikasi dan mengoptimalkan pemanfaatan kekuatan, keunggulan dan potensi yang dimiliki oleh setiap pekerja.
- 2) Mendorong pekerja untuk terus belajar meningkatkan wawasan dan pengetahuannya.
- 3) Membuka kesempatan yang seluas-luasnya kepada pekerja untuk belajar, baik secara pribadi maupun melalui pendidikan dan pelatihan yang dirancang dan diprogramkan.
- 4) Membantu setiap orang yang menghadapi kesulitan dalam melakukan tugas, misalnya dengan memberikan bimbingan, penyuluhan, pelatihan atau pendidikan.³²

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

³² Payaman J. Simanjuntak, *Op. Cit.*, hal. 13.

Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat diukur, tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila devisai kinerja dapat diukur, dapat diperbaiki.³³

Armstrong sebagaimana dikutip dalam buku Wibowo mengklasifikasi ukuran kinerja dalam empat tipe ukuran, yaitu sebagai berikut:

- 1) Ukuran uang, dipergunakan untuk mengukur memaksimalkan *income*, meminimalkan pengeluaran dan meningkatkan tingkat pendapatan.
- 2) Ukuran waktu, mengekspresikan kinerja dengan jadwal waktu kerja, jumlah jaminan simpanan dan kecepatan aktivitas.
- 3) Ukuran pengaruh, termasuk pencapaian standar, perubahan dalam perilaku (kolega, staf, atau pelanggan), pelengkap fisik kinerja dan tingkat penerimaan layanan.
- 4) Reaksi, menunjukkan bagaimana orang lain menilai pekerja oleh karenanya kurang objektif. Reaksi dapat diukur dengan penilaian oleh rekan kerja, pelanggan atau analisis terhadap keluhan.³⁴

Sedangkan menurut Agus Dharma, hampir semua cara pengukuran kinerja menggunakan hal-hal sebagai berikut:

- 1). Kuantitas

Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan/dicapai, pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses/pelaksanaan kegiatan, ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

- 2). Kualitas

³³ Wibowo, *Op. Cit.*, hal. 229.

³⁴ *Ibid.*, hal. 237.

Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan (baik dan tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran, “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3). Ketepatan

Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.³⁵

Standar ukuran untuk mengetahui tingkat kinerja seseorang antara lain:

- 1) Kualitas hasil pekerjaan meliputi ketepatan waktu, ketelitian, dan kerapian kerja.
- 2) Kuantitas hasil pekerjaan meliputi jumlah pekerjaan regular dan jumlah pekerjaan tambahan yang diselesaikan.
- 3) Ketangguhan terhadap pekerjaan yaitu meliputi mengikuti petunjuk yang ada, melakukan prosedur keselamatan (*safety*) yang baik, inisiatif, ketepatan waktu, dan kehadiran.
- 4) Sikap meliputi tanggung jawab terhadap pelaksanaan pekerjaan, dan tingkat kerja sama dengan rekan kerja.³⁶

B. Penelitian Terdahulu

Sebagaimana tercantum dalam bagian studi pustaka yang menjadi landasan teori dalam penelitian ini, sebenarnya studi tentang *knowledge management*, *skill*, dan *ability* telah banyak dilakukan. Dalam hal ini terdapat perbedaan dari penelitian terdahulu, yaitu di antaranya lokasi dan kondisi objek penelitian. Berikut ini ringkasan beberapa penelitian yang

³⁵ Agus Dharma, *Manajemen Supervisi*, Raja Grafindo Pusaka, Jakarta, 2004, hal. 355.

³⁶ Yunita Lidya Kandou *et. al.*, *Op. Cit.*, hal. 150

sudah dilakukan sebelumnya tentang *knowledge management*, *skill*, dan *ability* antara lain:

No.	Judul	Hasil Penelitian	Relevansi
1.	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel ³⁷	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pengaruh langsung <i>Personal Knowledge</i> , <i>Job Procedure</i> dan <i>Technology</i> tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	Persamaan dalam penelitian ini menggunakan variabel <i>Knowledge Management</i> dan Kinerja Karyawan. Sedangkan perbedaannya di obyek penelitian.
2.	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> , <i>Skill</i> , dan <i>Attitude</i> terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat di Manado). ³⁸	<i>Knowledge Management</i> , <i>Skill</i> , dan <i>Attitude</i> secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Sulutgo Manado, <i>Knowledge Management</i> secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank Sulutgo Manado, <i>Skill</i> secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja karyawan di PT. Bank Sulutgo Manado, <i>Attitude</i> secara parsial berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja Karyawan di PT.	Persamaan dalam penelitian ini menggunakan variabel <i>Knowledge Management</i> , <i>Skill</i> , dan Kinerja Karyawan. Sedangkan perbedaannya di obyek dan variabel <i>Attitude</i> .

³⁷ Natalia Kosasih dan Sri Budiani., *Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan: Studi kasus Departement Front Office Surabaya Plaza Hotel*, Jurnal Manajemen Perhotelan, Volume 3, No. 2, September 2007, hal. 80.

³⁸ Yunita Lidya Kandou dkk, *Op. Cit.*, hal. 147.

		Bank Sulutgo Manado.	
3.	Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Jabung Barat. ³⁹	Kemampuan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tanjung Jabung Barat, Motivasi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tanjung Jabung Barat, secara simultan kemampuan kerja dan motivasi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja Dinas Pendidikan Kabupaten Tanjung Jabung Barat.	Persamaan dalam penelitian ini menggunakan variabel Kemampuan dan Kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak di variabel motivasi kerja dan obyek penelitian.
4.	Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung. ⁴⁰	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan dan signifikan kemampuan pegawai serta motivasi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada institusi STSI	Persamaan dalam penelitian ini menggunakan variabel Kemampuan dan Kinerja. Sedangkan perbedaannya terletak di variabel motivasi kerja dan obyek penelitian.
5.	Pengaruh Lingkungan Kerja, Kemampuan Kerja, dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap	Persamaan dalam penelitian ini menggunakan variabel Kemampuan dan Kinerja Karyawan.

³⁹ Indra Jaya, *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tanjung Jabung Barat*, Volume 14, Nomor 1, Januari-Juni 2012, hal. 37.

⁴⁰ Nenny Anggraeni, *Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung*, Jurnal Penelitian Pendidikan Vol. 12, No. 2, Oktober 2011, hal. 46.

	Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PJ. Muria Jaya Kudus. ⁴¹	kinerja karyawan, kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja, kemampuan kerja, dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Sedangkan perbedaan penelitian ini di variabel Lingkungan Kerja, Kompensasi dan obyek penelitian.
--	--	--	---

Penelitian ini meneliti tentang *Knowledge Management*, *Skill*, dan *Ability* menggunakan penelitian terdahulu sebagai acuan dalam penelitian.

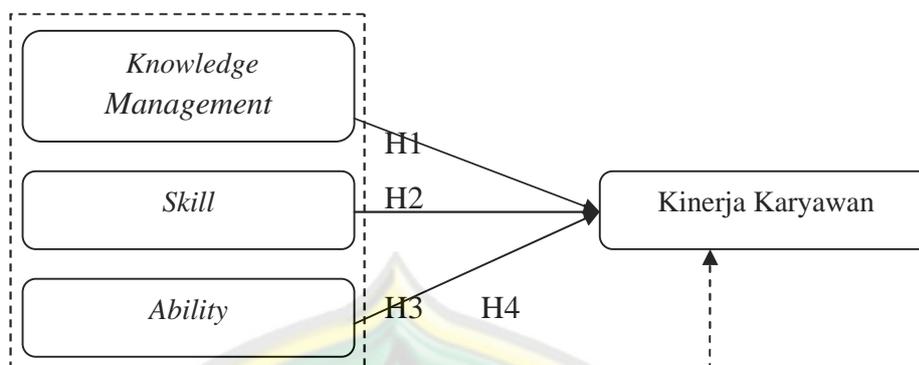
C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah suatu penjelasan sementara terhadap suatu gejala yang menjadi objek permasalahan kita. Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan. Jadi kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Variable-variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Knowledge Management*, *Skill*, dan *Ability* sebagai *Independent Variable* (variabel bebas), sedangkan kinerja karyawan sebagai *Dependent Variable*

⁴¹ Ismi Nabila *et. al.*, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Kemampuan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan bagian Produksi PJ. Muria Jaya Kudus*, Diponegoro Journal of Social and Politic, 2013, hal. 1.

(variable terikat). Dari landasan teori tersebut maka peneliti menggambarkan kerangka berfikir sebagai berikut.



Keterangan :

———— = Uji secara parsial

- - - - - = Uji secara simultan

D. Hipotesis

Suatu pernyataan mengenai konsep-konsep yang dapat dinilai benar atau salah jika merujuk kepada fenomena yang dapat diamati untuk diuji secara empiris disebut dengan hipotesis.⁴²

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun 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. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.⁴³

1. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan.

Perusahaan mempunyai daya saing tersendiri karena mereka memahami bahwa *knowledge* merupakan sumber dari daya saing. *Knowledge* ini harus dikelola (*managed*), karena harus direncanakan

⁴² Donald R. Cooper dan C. William Emory, *Metode Penelitian Bisnis Jilid 1*, Erlangga, Jakarta, 1996, hal. 42.

⁴³ Sugiyono, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 2004, hal. 51.

dan diimplementasikan. Tujuan organisasi berinteraksi dengan bermacam-macam elemen dibutuhkan waktu dan proses yang cukup lama. Paradoks dengan para pengambil keputusan menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian yang besar sekali untuk memahami isu yang ada, atau mengidentifikasi alternatif yang sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu. Untuk mencapai organisasi yang inovatif, diperlukan upaya membangun *knowledge sharing* (berbagi *knowledge*). Kunci utama pelaku *knowledge sharing* adalah manusia. Keuntungan dari orang yang berbagi *knowledge* adalah mereka mampu merespon kesempatan secara cepat dan inovasi dapat diciptakan agar mencapai kesuksesan di dunia bisnis secara cepat.

Berdasarkan hasil *research* yang berjudul “*Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel*” oleh Natalia Kosasih (2007), menunjukkan bahwa *Knowledge Management* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan di Butik Dwi Chy Jati Kudus.

2. Pengaruh *Skill* terhadap Kinerja Karyawan.

Skill sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dari hasil pelatihan dan pengalaman. Keahlian seseorang tercermin dengan beberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis.

Berdasarkan hasil *research* yang berjudul “*Pengaruh Knowledge Management, Skill dan Attitude terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Sulutgo Kantor Pusat di Manado)*” oleh Yunita Lidya Kandou, Victor P. K. Lengkong, dan Greis Sendow

(2016), menunjukkan bahwa *Skill* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *Skill* terhadap Kinerja Karyawan di Butik Dwi Chy Jati Kudus.

3. Pengaruh *Ability* terhadap Kinerja Karyawan.

Ability (kemampuan) juga disebut dengan kompetensi. Kompetensi berarti memiliki kemampuan dan ketrampilan dalam bidangnya sehingga ia mempunyai kewenangan atau otoritas untuk melakukan sesuatu dalam batas ilmunya tersebut.

Berdasarkan hasil *research* yang berjudul “*Pengaruh Lingkungan Kerja, Kemampuan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi P.J. Muria Jaya Kudus.*” oleh Ismi Nabila, Sri Suryoko, dan Sari Listyorini (2013), menunjukkan bahwa *Ability* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *Ability* terhadap Kinerja Karyawan di Butik Dwi Chy Jati Kudus.

4. Pengaruh *Knowledge Management, Skill, dan Ability* terhadap Kinerja Karyawan.

Knowledge Management, Skill, dan Ability merupakan kebutuhan dari perusahaan dalam proses produksi dan untuk meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan.

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *Knowledge Management, skill, dan Ability* terhadap Kinerja Karyawan di Butik Dwi Chy Jati Kudus.