

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan pengetahuan manajemen, kemampuan dan kinerja karyawan beserta dengan berbagai uraiannya yang menyangkut manajemen, kemampuan dan kinerja karyawan .

##### **2.1.1 Kemampuan Manajemen**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kemampuan Manajemen**

Sementara Menurut Harvard College dalam Sembel dan Santoso (2016:195) bahwa :

*Kemampuan Manajemen* merupakan suatu proses terformat dan terarah dalam mencerna informasi yang telah dimiliki suatu organisasi dan mencari apa yang dibutuhkan oleh masing-masing individu di dalam organisasi tersebut untuk kemudian memfasilitasinya agar mudah diakses dan selalu tersedia bila mana dibutuhkan.

Amrit Tiwana dalam Tiwana (2015:5) menyebutkan bahwa “Kemampuan manajemen merupakan pengelolaan pengetahuan secara terorganisasi untuk membuat nilai bisnis dan membangkitkan keuntungan yang bersaing”.

Sedangkan Menurut Turban, *et al* (2015 :4 ) bahwa :

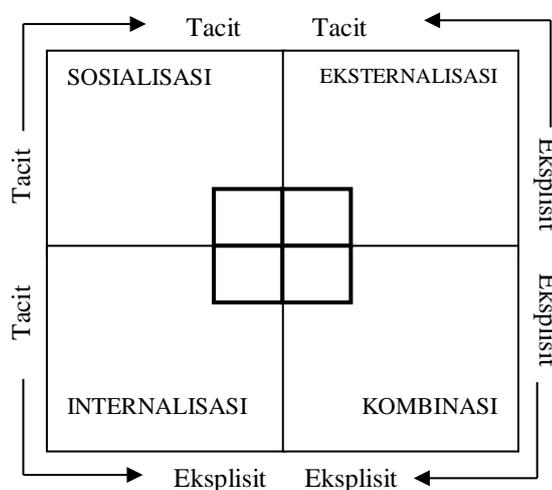
KM merupakan sebuah proses membantu identitas organisasi, memilih, menyebarkan, dan mengirim informasi penting serta keahlian termasuk bagian dari ingatan organisasi yang terletak secara khas dalam organisasi di area tersusun.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Kemampuan Manajemen* adalah proses menciptakan, membagikan, menggunakan,

dan mengelola suatu pengetahuan dan informasi dari sebuah organisasi.

### 2.1.1.2 Proses Pembentukan *Knowledge*

Menurut Nonaka, *et al* dalam Munir (2017:30), interaksi dinamis antara satu bentuk pengetahuan ke bentuk lainnya disebut konversi pengetahuan. Terdapat empat cara konversi pengetahuan, yaitu, sosialisasi (*Socialization*), eksternalisasi (*Externalization*), kombinasi (*Combination*), dan internalisasi (*Internalization*). Keempat modus konversi pengetahuan ini sering disebut sebagai SPIRAL SECI bukan siklus SECI untuk menunjukkan bahwa semakin sering proses konversi pengetahuan tersebut terjadi, semakin mendalam pula pemahaman bersangkutan.



Sumber : ( Nonaka *et al*, 2017 : 30)

**Gambar 2.1**  
**Spiral SECI**

#### 1. Sosialisasi

Sosialisasi meliputi kegiatan berbagi pengetahuan secara Tacit antar individu. Istilah sosialisasi digunakan, karena pengetahuan Tacit disebarkan melalui kegiatan bersama, seperti tinggal bersama, meluangkan waktu bersama

– bukan melalui tulisan atau instruksi verbal. Dengan demikian, dalam kasus tertentu pengetahuan Tacit hanya bisa disebarkan jika seseorang merasa bebas untuk menjadi seseorang yang lebih besar yang memiliki pengetahuan Tacit dari orang lain. Dalam prakteknya, sosialisasi dilakukan melalui kegiatan penangkapan pengetahuan lewat kedekatan fisik seperti interaksi antara pimpinan dan karyawan, pimpinan dengan pimpinan, karyawan dengan karyawan.

## 2. Eksternalisasi

Eksternalisasi membutuhkan penyajian pengetahuan *Tacit* ke dalam bentuk yang lebih umum sehingga dapat dipahami oleh orang lain. Pada tahap eksternalisasi ini, individu memiliki komitmen terhadap sebuah kelompok dan menjadi satu dengan kelompok tersebut. Dalam prakteknya, eksternalisasi didukung oleh dua faktor kunci. Pertama, artikulasi pengetahuan Tacit yaitu konversi dari Tacit ke *eksplisit*, seperti dalam dialog. Kedua, menerjemahkan pengetahuan Tacit dari para ahli ke dalam bentuk yang dapat dipahami, misalnya dokumen, manual, dsb.

## 3. Kombinasi

Kombinasi meliputi konversi pengetahuan eksplisit ke dalam bentuk himpunan pengetahuan eksplisit yang lebih kompleks. Dalam prakteknya, fase kombinasi tergantung pada tiga proses berikut:

- a. Penangkapan dan integrasi pengetahuan eksplisit baru, termasuk pengumpulan data eksternal dari dalam atau luar institusi kemudian mengkombinasikan data – data tersebut.

- b. Penyebarluasan pengetahuan eksplisit tersebut melalui presentasi atau pertemuan langsung .
- c. Pengolahan pengetahuan eksplisit sehingga lebih mudah dimanfaatkan kembali, misal menjadi dokumen rencana, laporan, data pasar, dsb.

#### 4. Internalisasi

Terakhir, internalisasi pengetahuan baru merupakan konversi dari pengetahuan eksplisit ke dalam pengetahuan Tacit organisasi. Individu harus mengidentifikasi pengetahuan yang relevan dengan kebutuhannya di dalam pengelolaan pengetahuan tersebut. Dalam prakteknya, internalisasi dapat dilakukan dalam dua dimensi. Pertama, penerapan pengetahuan eksplisit dalam tindakan dan praktek langsung. Contoh melalui program pelatihan. Kedua, penguasaan pengetahuan eksplisit melalui simulasi, eksperimen, atau belajar sambil bekerja.

#### **2.1.1.3 Manfaat Kemampuan Manajemen**

Menurut Chase International Survey (Widayana, 2015 : 21) ada beberapa manfaat Kemampuan Manajemen dalam organisasi, diantaranya adalah :

##### 1. Meningkatkan pengambilan keputusan

Artinya dengan jelas bahwa setiap keputusan yang diambil atas dasar informasi dan pengalaman yang ditinjau dari berbagai aspek. Misal: *Knowledge sharing* yang selalu membahas dinamika pasar dan tuntutan kebutuhan pelanggan, membuat organisasi selalu berorientasi untuk menjual apa yang benar - benar disukai dan di butuhkan oleh pasar.

2. Meningkatkan respon terhadap pelanggan

Selanjutnya, orientasi dan respon terhadap pelanggan tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab pemasaran dan *customer service*, namun menjadi bagian dari seluruh organisasi.

3. Meningkatkan efisiensi cara kerja dan proses

Efisiensi cara kerja dan proses yang selalu dievaluasi akan membuat organisasi dapat bekerja lebih cerdas dalam memanfaatkan seluruh sumber daya yang ada dari waktu ke waktu.

4. Meningkatkan jumlah produk atau jasa, dan meningkatkan kemampuan dalam berinovasi

Selain itu, produk dan jasa yang melebihi harapan pelanggan dapat lebih mudah dan cepat untuk di ciptakan. Maka dari itu timbul sebuah inovasi. Inovasi tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab bagian penelitian dan pengembangan, tetapi melainkan semua orang atau kelompok dalam organisasi.

Sementara menurut Fernandez dan Sabherwal (2015 : 71) Kemampuan Manajemen bermanfaat untuk *people, process, product* dan *organization performance* yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 2.1**  
**Manfaat Kemampuan Manajemen**

<i>People</i>	<p>a. Memberi fasilitas pembelajaran kepada <i>employee</i> (baik dari antar Karyawan atau sumber eksternal) agar berkembang secara bertahap sebagai bentuk respon terhadap pasar dan teknologi.</p> <p>b. Meningkatkan <i>employee learning</i> dan kepekaan terhadap <i>knowledge</i> terbaru pada bidang mereka</p> <p>c. <i>Employee</i> lebih mudah belajar dari pada organisasi lain yang tidak menerapkan Kemampuan Manajemen dan lebih</p>
---------------	--

	<p>siap dalam menghadapi perubahan.</p> <p>d. Kemampuan Manajemen menyediakan <i>employee</i> sebuah solusi yang baik atas permasalahan yang telah dihadapi sebelumnya.</p>
<i>Process</i>	<p>a. Membantu organisasi menjadi lebih baik dengan menentukan dan melaksanakan proses yang tepat.</p> <p>b. Mengurangi biaya untuk mendapatkan dan mengakses pengetahuan yang berharga.</p> <p>c. Membantu individu menciptakan solusi inovatif atas masalah yang dihadapi untuk mengembangkan proses organisasi.</p> <p>d. Membantu organisasi untuk pengambilan keputusan strategis serta pengembangan produk dalam lingkungan dinamis.</p>
<i>Products</i>	<p>a. Membantu organisasi menawarkan produk baru yang menyediakan penambahan <i>value</i> yang signifikan dibandingkan produk sebelumnya.</p> <p>b. Memudahkan organisasi mengakses dan mengkombinasikan <i>knowledge</i> terbaik untuk mencegah produksi yang terlalu mahal atau terlalu <i>time-consuming</i>.</p>
<i>Organizational performance</i>	<p>a. <i>Direct Impacts</i>: Kemampuan Manajemen digunakan untuk menciptakan produk yg inovatif yang menciptakan keuntungan, ketika dihubungkan dengan strategi bisnis.</p> <p>b. <i>Indirect Impacts</i>: Kemampuan Manajemen membantu organisasi untuk mengembangkan serta mengeksplorasi sumber daya <i>tangible</i> dan <i>intangible</i> lebih baik daripada kompetitor lain.</p>

Sumber : Fernandez dan Sabherwal (2015:71)

#### 2.1.1.4 Elemen Kemampuan Manajemen

Kemampuan Manajemen adalah hal yang luas dan kompleks di bidang manajemen, hal ini menyebabkan beberapa ahli membangun model untuk manajemen pengetahuan. Kemampuan manajemen dilakukan dalam sistem pengelolaan pengetahuan, atau Kemampuan Manajemen *System*. Sebagian besar organisasi yang menerapkan KMS, menggunakan pendekatan tiga-cabang untuk mengelolanya, Alvin Soleh ( 2016 : 30) yaitu:

##### 1. *People*

Hal ini berarti *Kemampuan Manajemen* ini berasal dari orang. *People*

atau orang merupakan salah satu bentuk dasar untuk dapat membentuk *knowledge* atau pengetahuan baru. Tanpa orang ini tidak akan ada pengetahuan atau *knowledge*.

### 2. *Technology*

Hal ini merupakan sebuah infrastruktur teknologi yang standar, konsisten, dan bisa diandalkan dalam hal mendukung alat organisasi.

### 3. *Processes*

Hal ini yang terdiri atas menangkap, menyaring, mengesahkan, mentransformasikan, dan dapat menyebarkan pengetahuan ke seluruh organisasi dilengkapi dengan menjalankan sebuah prosedur dan proses tertentu.

## **2.1.1.6 Indikator kemampuan Manajemen**

Widayana (2015 :14-15) ada dua jenis *knowledge* yang terdapat pada organisasi adalah sebagai berikut :

### 1. *Tacit knowledge*

*Tacit knowledge* merupakan jenis pengetahuan yang tidak dapat dengan mudah untuk dilihat dan diekspresikan. Tipe pengetahuan ini lebih bersifat personal dan sulit untuk dibuat formulanya. Beberapa contoh hal-hal yang termasuk dalam tipe pengetahuan ini adalah pengalaman, komitmen, kompetensi, kebijaksanaan dan berbagai properti intelektual lainnya yang ada di dalam pikiran setiap manusia. *Tacit knowledge* tidak bisa dilihat secara kasat mata, namun memiliki dampak besar dalam respon setiap individu dalam berbagai aspek

pekerjaannya seperti kemampuannya untuk bersifat inisiatif, produktif serta melakukan koordinasi dalam kerja tim.

## 2. *Explicit knowledge*

*Explicit knowledge* merupakan jenis pengetahuan formal dan sistematis, yang bisa diekspresikan dalam angka dan huruf, serta dapat dengan mudah dikomunikasikan dalam bentuk formula ilmiah, dokumen, file, prosedur ataupun prinsip yang bersifat universal. Pengetahuan *explicit* lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau dokumentasi.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis *Kemampuan Manajemen* adalah *Tacit knowledge* merupakan jenis pengetahuan yang tidak dapat dengan mudah untuk dilihat dan diekspresikan. Tipe pengetahuan ini lebih bersifat personal dan sulit untuk dibuat formulanya. *Explicit knowledge* merupakan jenis pengetahuan formal dan sistematis, yang bisa diekspresikan dalam angka dan huruf, serta dapat dengan mudah dikomunikasikan dalam bentuk formula ilmiah, dokumen, file, prosedur ataupun prinsip yang bersifat universal.

### **2.1.2 Kemampuan**

#### **2.1.2.1 Pengertian Kemampuan**

*Skill* terdiri dari kemampuan fisik dan kemampuan mental. Kemampuan fisik adalah keadaan fisik, keadaan sehat, tingkat kekuatan dan baik buruknya fungsi biologis dari bagian tubuh tertentu, sedangkan kemampuan mental adalah

kemampuan mekanik, kemampuan sosial, dan kemampuan intelektual serta menyangkut pula bakat keterampilan dan pengetahuan.

Menurut Winardi (2015 :69) bahwa “*skill* adalah “sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik”. Karyawan dalam suatu organisasi, meskipun di motivasi dengan baik tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik. Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan kinerja individu. Keterampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat.

Menurut Soelaiman (2017:112) menyatakan bahwa “*skill* adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik”.

Menurut Robbins (2016: 52) “*skill* adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Dimana kemampuan individu pada hakekatnya tersusun dari dua faktor yaitu: kemampuan intelektual dan kemampuan fisik”.

Sedangkan Gibson, Ivancevich, Donnelly ( 2014 : 104 ) mendefinisikan bahwa :

Kemampuan sebagai potensi yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan pekerjaan maupun tugas-tugas sehingga hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Jadi hasil suatu pekerjaan akan ditentukan oleh kemampuan yang dimiliki seorang karyawan .

Berdasarkan definisi-definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *skill* atau kemampuan adalah suatu kapasitas individu, untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

### **2.1.2.2 Jenis-Jenis Kemampuan**

Berdasarkan dengan konsep kemampuan dan keterampilan Karyawan (Robert R. Katz, dalam Moenir 2018) mengemukakan ada tiga jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki untuk mendukung seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas, sehingga tercapai hasil yang maksimal diantaranya :

- a. Kemampuan teknis (*technical skill*) Adalah pengetahuan dan penguasaan kegiatan yang bersangkutan dengan cara proses dan prosedur yang menyangkut pekerjaan dan alat-alat kerja yang meliputi kemampuan untuk menggunakan pengetahuan, metode, teknis dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan *training*.
- b. Kemampuan bersifat manusiawi (*human skill*) adalah kemampuan untuk bekerja dalam kelompok suasana dimana organisasi merasa aman dan bebas untuk menyampaikan masalah yang meliputi kemampuan dalam bekerja dengan melalui motivasi orang lain yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
- c. Kemampuan konseptual (*conceptual skill*) merupakan kemampuan memahami kompleksitas organisasi secara menyeluruh. kemampuan itu memungkinkan seseorang bertindak sesuai dan selaras dengan tujuan organisasi secara menyeluruh daripada hanya atas dasar dengan tujuan dan keutuhan kelompok sendiri.

Berdasarkan hasil penelitian penulis bahwa jenis-jenis *skill* terdapat tiga (3) *skill* dalam kemampuan bekerja.

### **2.1.2.3 Faktor- Faktor yang mempengaruhi Kemampuan**

Menurut Michael Zwell dalam Wibowo (2017:102) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *skill* seorang Karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Keyakinan dan nilai – nilai
2. Keterampilan
3. Pengalaman
4. Karakteristik kepribadian
5. Motivasi
6. Isu emosional

Menurut Davis yang dikutip Mangkunegara (2015:90), faktor-faktor yang mempengaruhi *skill* adalah faktor pengetahuan dan faktor keterampilan.

1. Pengetahuan yaitu Informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran dan pengalaman yang terakumulasi sehingga bisa diaplikasikan ke dalam pekerjaan Karyawan itu sendiri.
2. Keterampilan adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien secara teknik pelaksanaan kerja tertentu yang berkaitan dengan tugas individu dalam suatu organisasi.

#### **2.1.2.4 Dimensi Kemampuan Kerja**

Gibson (2015:215) menjelaskan ada beberapa Kemampuan yang diperlukan dalam suatu instansi agar karyawan dapat mengerjakan tugas yang dibebankan padanya. beberapa kemampuan yang harus dimiliki oleh Karyawan untuk mencapai efektifitas dan efisiensi kerja:

1. Kemampuan berinteraksi yang meliputi indikator:
  - a. Kemampuan karyawan untuk menciptakan dan menjaga hubungan pribadi
  - b. Kemampuan karyawan untuk berkomunikasi dengan rekannya secara efektif
  - c. Kemampuan karyawan untuk menangani konflik baik dengan orang lain maupun teman sekerja.
2. Kemampuan konseptual (*Conceptual ability*) meliputi :
  - a. Kemampuan karyawan untuk membina dan menganalisis informasi baik dari dalam maupun dari luar lingkungan organisasi
  - b. Kemampuan untuk merefleksikan arti perubahan tersebut dalam tugas
  - c. Kemampuan untuk menentukan keputusan yang berkaitan dengan bidang tugasnya
3. Kemampuan Teknis meliputi :
  - a. Kemampuan karyawan untuk mengembangkan dan mengikuti rencana-rencana kebijakan dan prosedur yang efektif

- b. Kemampuan untuk memproses tata warkat atau kertas kerja dengan baik, teratur dan tepat waktu
- c. Kemampuan untuk mengelola pengeluaran atas suatu anggaran
- d. Kemampuan untuk menggunakan pengetahuannya, peralatan-peralatan (*tools*), pengalaman (*experience*), dan teknis-teknis dari berbagai disiplin ilmu untuk memecahkan masalah.

Sementara menurut Robbins (2016:52) bahwa seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua jenis yaitu :

- 1) Kemampuan intelektual dan 2) kemampuan fisik.

Untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut :

#### 1. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Misalnya tes IQ , dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual umum seseorang. Tujuh dimensi yang paling sering dikutip dengan membentuk kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman (*comprehension*) verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, visualisasi ruang dan ingatan.

#### 2. Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik adalah kemampuan khusus yang memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan –pekerjaan yang kurang menuntut keterampilan dan yang lebih terbekukan dengan sukses. Misalnya pekerjaan yang keberhasilannya menuntut stamina, kecekatan tangan, kekuatan tungkai, atau bakat-bakat serupa menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seseorang Karyawan .

### 2.1.2.5 Cara Meningkatkan Kemampuan

*Skill* atau Kemampuan seseorang akan ditentukan oleh tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pengalaman. Karena kedua unsur inilah pengetahuan dan keterampilan dapat diperoleh. Jadi semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang ditunjang dengan adanya pengalaman yang luas menunjukkan orang tersebut mempunyai tingkat keputusan yang tinggi.

Menurut Soeroto (2015:98) untuk meningkatkan kemampuan kerja Karyawan ada tiga komponen yang meliputi :

- 1. Upaya mengembangkan dan memelihara pertumbuhan rohani dan rohani serta usaha menjaga kesehatan. Jika seseorang memiliki

pertumbuhan fisik dan psikis yang kuat maka ia akan memiliki potensi dan peluang yang besar untuk ditumbuhkan dan dikembangkan kemampuan kerjanya.

2. Upaya bukan hanya terbatas pada kemampuan latih dan fisik untuk memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam jangka Pendek, akan tetap mencakup ketahanan, keuletan fisik dan mental dalam mengatasi berbagai kesulitan dan tekanan dalam pekerjaan sehingga selesai dan mencapai hasil.
3. Upaya agar seseorang setelah memiliki kemampuan kerja adalah memperkerjakannya untuk membuat agar setiap organisasi yang memiliki kemampuan dimanfaatkan untuk memberikan kesejahteraan kepada masyarakat.

Melalui peningkatan kemampuan kerja tersebut diharapkan semua Karyawan dapat bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan yang ada dalam dirinya sehingga diperoleh kerja yang positif yang mendukung terciptanya tujuan organisasi.

#### **2.1.2.6 Ciri-ciri Karyawan yang memiliki Kemampuan**

Menurut Hendrik (2014:52) mengemukakan bahwa ciri-ciri yang memiliki kemampuan dan kreatif adalah :

1. Orang yang kreatif *manage* ingin tahunya secara baik, intelektualnya giat bekerja dan dinamis.
2. Orang yang berani berfikir dan berprasangka terhadap masalah yang menantang.
3. Orang yang terbuka dan menerima informasi, misalnya meminta informasi dari rekannya untuk keperluan memecahkan masalah.
4. Orang yang matang dan konseptual melalui penelitian dalam menghadapi masalah.
5. Orang yang mandiri (*independent*) ia bekerja sendiri tanpa menggantungkan diri pada orang lain.

Berdasarkan karakteristik tersebut, karyawan yang memiliki *skill* atau kemampuan adalah karyawan yang mempunyai keingintahuan yang tinggi terhadap fenomena-fenomena yang terjadi dilingkungannya, serta memiliki

semangat kerja dan inovasi yang tinggi untuk memenuhi kebutuhannya secara mandiri.

### **2.1.2.7 Karakteristik Kemampuan yang harus dimiliki Karyawan**

Spencer (2015 : 9) mengemukakan bahwa :

Kemampuan individual merupakan karakter sikap dan perilaku, yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

Ada lima karakteristik utama dari kemampuan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja individu Karyawan menurut spencer (2000:11) yaitu : 1) motif (*motives*), 2) watak (*traits*), 3) konsep diri (*self concept*), 4) pengetahuan (*knowledge*), 5) keterampilan (*skills*).

Untuk lebih jelasnya dapat penulis uraikan sebagai berikut :

1. Motif (*motives*), yaitu sesuatu yang difikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan.
2. Watak (*traits*) Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespons sesuatu dengan cara tertentu. Sebagai contoh seperti percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan.
3. Konsep diri (*self concept*) adalah sikap dan nilai – nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
5. Keterampilan (*skills*) Adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Dengan mengetahui tingkat kompetensi maka perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik hasilnya.

### **2.1.2.8 Indikator Kemampuan Kerja**

Menurut Winardi (2016 : 69) mengemukakan bahwa kemampuan kerja terdiri dari indikator-indikator berikut ini :

1. keterampilan (*skill*)  
adalah keterampilan dan kecakapan karyawan sebagai akumulasi dari bakat dan kepribadian yang dimilikinya. Indikator *skills* meliputi : mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya, kreatif, inovatif, dan memiliki kemampuan untuk menghitung dengan cepat dan mengoperasikan komputer.
2. Pengetahuan (*knowledge*)  
adalah pengetahuan yang dimiliki sebagai hasil pendidikan, pengalaman, dan pelatihan dibidang kerjanya. Indikator *knowledge* meliputi : latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang kerjanya dan sering mengikuti pelatihan dibidangnya.
3. Pengalaman kerja (*work experience*)  
adalah pengalaman kerja yang dimiliki karyawan atau sumber daya manusia yang bersangkutan.

Berdasarkan hasil penelitian penulis bahwa indikator standar kemampuan kerja terdapat empat (3) indikator dalam standar kemampuan kerja.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Rivai dan Basri (2015 : 50) menyatakan bahwa :

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Menurut Sedamaryanti (2017 : 118) mengemukakan bahwa :

Kinerja berarti kemampuan kerja. Kinerja terjemahan dari “ *performance* “ berarti hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam satu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma maupun etika.

Menurut Mangkunegara ( 2015 : 65 ) menyatakan bahwa :

Kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh Karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja merupakan sesuatu yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga sebagian usaha harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Prawirosentono (2017:27) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya :

1. Efektifitas dan efisiensi  
Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.
2. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

### 3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin Karyawan adalah kegiatan Karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

### 4. Inisiatif

inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Mangkunegara (2016 : 13) juga mengemukakan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, diantaranya :

#### 1. Faktor individu

Secara psikologi individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antar fungsi psikis (rohani) dan fisik (jasmaniah). dengan adanya integritas yang tinggi antar fungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan dan aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 2. Faktor lingkungan organisasi

Peningkatan kontribusi yang diberikan oleh pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi, dibentuknya organisasi yang mengelola sumber daya manusia di maksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat kerja organisasi untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang di maksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang antara lain dipengaruhi oleh faktor karyawan itu sendiri, serta dipengaruhi oleh lingkungan kerja sehingga untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan adanya pengembangan sumber daya

manusia serta adanya upaya penciptaan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam bekerja.

### **2.1.3.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Setiap organisasi atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji/upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Young dalam (Mangkunegara, 2016:42) menyatakan bahwa :

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam organisasi. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan organisasi dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi pemerintahan. Pengukuran kinerja merupakan hasil dari penelitian yang sistematis. Sesuai dengan suatu rencana yang telah ditetapkan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.

Pada umumnya, dalam membangun kinerja karyawan, organisasi akan memberi bonus pada setiap karyawannya jika mereka mendapat nilai baik dalam melakukan tugasnya. Bonus tersebut dapat menjadi motivasi bagi Karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan akan membawa dampak yang positif dan membawa manfaat yang banyak bagi organisasi karena dengan dilakukannya kinerja karyawan organisasi akan dapat melakukan evaluasi dan melakukan berbagai kegiatan pengembangan karyawan sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan.

#### **2.1.3.4 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai & Basri (2015 : 55) penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu :

1. Orang yang di nilai (Karyawan )
2. Penilai ( atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan); dan
3. Organisasi

##### 1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja menurut Rivai & Basri (2016 : 58) adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan motivasi
- b. Meningkatkan kepuasan hidup
- c. Umpan balik dari kinerja lalu yang kurang akurat dan konstruktif
- d. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas
- e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
- f. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka mengatasinya
- g. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan

##### 2. Manfaat bagi penilai

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja menurut Rivai & Basri (2016 : 60 ) adalah :

- a. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja Karyawan untuk memperbaiki manajemen selanjutnya
- b. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap

- c. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri maupun pekerjaan dari bawahannya
  - d. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi.
  - e. Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan pada Karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh organisasi.
3. Manfaat bagi organisasi

Rivai & Basri (2018 :62) manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam organisasi
- b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing Karyawan
- c. Kemampuan mengenali setiap permasalahan
- d. Sebagai sarana pesan bahwa Karyawan itu dihargai oleh organisasi

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja adalah penting dalam suatu organisasi guna membangun sumber daya manusia. bagi karyawan, hal ini sangat membantu memperbaiki keputusan pimpinan dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pekerjaannya. Dan bagi organisasi hasil penilaian tersebut sangat penting peranannya dalam pengambilan keputusan dalam berbagai hal, seperti program pengenalan, identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, sistem harapan dan aspek lain dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

#### **2.1.3.5 Unsur-unsur Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Hasibuan (2015 : 56) kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:

- 1. Kesetiaan kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.
- 2. Prestasi kerja hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas menjadi tolak ukur kinerja.
- 3. Pengetahuan manajemen karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya menjadi tolak ukur kinerjanya.

4. Kreatifitas kemampuan karyawan Dalam mengembangkan kreatifitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga menjadi lebih berdaya guna dan berhasil guna.
5. Tanggung jawab kinerja karyawan juga dapat diukur dari kesediaannya dalam mempertanggung jawabkan hasil dari pekerjaannya.

Jadi, dalam melakukan penilaian kerja karyawan terdapat beberapa unsur yang harus diperhatikan sehingga dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja organisasi selanjutnya mengingat melalui penilaian kinerja organisasi akan memperoleh gambaran mengenai kondisi karyawan .

### **2.1.3.6 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2015:53) terdapat beberapa faktor yang dapat di jadikan indikator standar penilaian kinerja, yaitu :

1. Kuantitas Kinerja merupakan volume kinerja yang dihasilkan seseorang dibawah kondisi normal. Yang meliputi ketepatan, ketelitian, kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan, pemeliharaan alat-alat kerja, dan kecakapan dalam melaksanakan tugas.
2. Kualitas kerja merupakan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume kerja.
3. Pemanfaatan waktu, merupakan penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan organisasi.
4. Kerja sama, merupakan kemampuan menangani hubungan kerja dengan rekan kerja. Berbagai macam pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, tentunya membutuhkan kriteria yang jelas, karena masing-masing jenis pekerjaan mempunyai standar yang berbeda-beda tentang pencapaian hasilnya.

Berdasarkan hasil penelitian penulis bahwa indikator kinerja karyawan terdapat empat (4) indikator dalam standar penilaian kinerja.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Untuk mendukung penelitian ini, maka penulis akan memaparkan penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal.

- Penelitian dari Frans Farlen (2015)

Frans Farlen (2015) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (pada PT. United Tractors, Tbk. Samarinda). jenis penelitiannya menggunakan penelitian deskriptif dengan kuesioner sebagai sumber data. Hasil penelitiannya menyatakan Variabel motivasi kerja dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian terdahulu adalah Memiliki variabel yang sama yaitu kemampuan kerja dan kinerja Karyawan . Perbedaannya pada variabel x1 dimana penelitian Frans Farlen menggunakan motivasi kerja sebagai variabel X1 sedangkan penelitian ini menggunakan *knowledge management* sebagai variabel X1.

- Penelitian dari Ika Rahmatika (2016)

Ika Rahmatika melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan (studi di bank BNI Syariah Cabang Bogor). Model analisis yang digunakan untuk analisa penelitiannya menggunakan analisis jalur *path analysis*, dengan menggunakan program komputer (*software*), SPSS dan Microsoft Excel. Hasil penelitiannya menyatakan variabel kemampuan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan .

Persamaannya dengan penelitian terdahulu Memiliki variabel yang sama yaitu kemampuan dan kinerja, perbedaannya terletak pada variabel X2 dan objek penelitian, pada penelitian Ika Rahmatika (2016) variabel independen menggunakan kemampuan dan motivasi kerja sedangkan pada penelitian ini

menggunakan variabel *knowledge management* dan *skill* sebagai variabel independen, objek penelitian Ika Rahmatika (2016) dilakukan di bank BNI Syariah cabang Bogor, sedangkan penelitian ini di P3D Ciamis.

- Yunita Lidya Kandou, Victor P. K. Lengkong, Greis Sendow (2016) dengan judul Pengaruh *knowledge management*, *skill* dan *Attitude* terhadap kinerja Karyawan (studi pada Pt. Bank SulutGo Kantor Pusat di Manado). Dengan hasil penelitian *Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Knowledge Management, Skill dan Attitude secara simultan dan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Bank SulutGo Manado. Penelitian ini dilakukan di Bank SulutGo Manado di Jalan Sam Ratulangi Manado, penelitian dilakukan selama satu bulan. 75 nasabah telah disurvei secara random sebagai responden. Berdasarkan hasil uji hipotesis khususnya uji F ditemukan bahwa model penelitian yang terdiri dari knowledge management, skill, and attitude memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Selanjutnya, berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa knowledge management, skill, dan attitude memiliki pengaruh yang signifikan dan positif secara parsial terhadap kinerja Karyawan PT. Bank SulutGo Manado. Skill merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank SulutGo Manado, sedangkan knowledge management dan attitude merupakan variabel kedua dan ketiga yang berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PT. Bank SulutGo Manado.*
- Miftahul Arifin (2016) Pengaruh *Knowledge Management*, Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Dengan hasil penelitian tujuan dari

penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan). Dalam penelitian ini, sampel yang diambil adalah karyawan struktural PT. Centris Kingdom Taxi Yogyakarta. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan metode *Ordinary Least Square* (OLS). Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, Analisis menunjukkan bahwa variabel manajemen pengetahuan, kompetensi, motivasi pada kinerja karyawan.

- Fitri Nurjanah (2016) Pengaruh *Knowledge Management*, Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Model analisis yang digunakan untuk analisa penelitiannya menggunakan analisis jalur *path analysis*, dengan menggunakan program komputer (*software*), SPSS dan Microsoft Excel. Hasil penelitiannya menyatakan variabel kemampuan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- E. Widodo (2015) Pengaruh *Knowledge Management*, Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Dengan hasil penelitian Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan).

Dalam penelitian ini, sampel yang diambil adalah karyawan struktural PT Mayora. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan metode *Ordinary Least Square* (OLS). Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja Karyawan, Analisis menunjukkan bahwa variabel manajemen pengetahuan, kompetensi, motivasi pada kinerja karyawan.

- Falah (2015) Pengaruh kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (studi di bank Mandiri). Model analisis yang digunakan untuk analisa penelitiannya menggunakan analisis jalur *path analysis*, dengan menggunakan program komputer (*software*), SPSS dan Microsoft Excel. Hasil penelitiannya menyatakan variabel kemampuan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- D. Rinjaya 2016 Pengaruh *Knowledge Management*, Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan . Dengan hasil penelitian Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan). Dalam penelitian ini, sampel yang diambil adalah Karyawan struktural PT Astra. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda dengan metode *Ordinary Least Square* (OLS). Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel manajemen pengetahuan memiliki pengaruh

signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, Analisis menunjukkan bahwa variabel manajemen pengetahuan, kompetensi, motivasi pada kinerja karyawan.

- A. Anjani (2016) Pengaruh Kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (studi di bank Mandiri). Model analisis yang digunakan untuk analisa penelitiannya menggunakan analisis jalur *path analysis*, dengan menggunakan program komputer (*software*), SPSS dan Microsoft Excel. Hasil penelitiannya menyatakan variabel kemampuan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Irawan (2016) Pengaruh *Knowledge Management*, Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. Model analisis yang digunakan untuk analisa penelitiannya menggunakan analisis jalur *path analysis*, dengan menggunakan program komputer (*software*), SPSS dan Microsoft Excel. Hasil penelitiannya menyatakan variabel kemampuan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Kusuma Wijaya (2015) Pengaruh Kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (studi di bank Mandiri). Model analisis yang digunakan untuk analisa penelitiannya menggunakan analisis jalur *path analysis*, dengan menggunakan program komputer (*software*), SPSS dan Microsoft Excel. Hasil penelitiannya menyatakan variabel kemampuan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- A nawawi (2016) dengan judul Pengaruh *knowledge management, skill* dan *Attitude* terhadap kinerja karyawan (studi pada Pt. Bank SulutGo Kantor Pusat di Manado). Dengan hasil penelitian *Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Knowledge Management, Skill dan Attitude secara simultan dan secara parsial terhadap Kinerja penelitian dilakukan selama satu bulan. Nasabah telah disurvei secara random sebagai responden. Berdasarkan hasil uji hipotesis khususnya uji F ditemukan bahwa model penelitian yang terdiri dari knowledge management, skill, and attitude memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Selanjutnya, berdasarkan hasil uji hipotesis ditemukan bahwa knowledge management, skill, dan attitude memiliki pengaruh yang signifikan dan positif secara parsial terhadap kinerja karyawan. Skill merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Karyawan, sedangkan knowledgemanagement dan attitude merupakan variabel kedua dan ketiga yang berpengaruh terhadap kinerja Karyawan.*
- DA Pratama (2015) Pengaruh Kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Model analisis yang digunakan untuk analisa penelitiannya menggunakan analisis jalur *path analysis*, dengan menggunakan program komputer (*software*), SPSS dan Microsoft Excel. Hasil penelitiannya menyatakan variabel kemampuan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- Anisa (2015) Pengaruh Kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan model analisis yang digunakan untuk analisa penelitiannya

menggunakan analisis jalur *path analysis*, dengan menggunakan program komputer (*software*), SPSS dan Microsoft Excel. Hasil penelitiannya menyatakan variabel kemampuan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan .

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian /Tahun/judul	Persamaan Variabel	Perbedaan Variabel	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Muhammad Rifky Nur Pratama, (pengaruh <i>knowledge management</i> terhadap kinerja Karyawan pada PT.PLN Distribusi jawa timur ) 2016	Memiliki variabel yang sama yaitu <i>knowledge management</i> dan kinerja Karyawan	Hanya memiliki dua variabel	Hasil dalam penelitian tersebut <i>knowledge management</i> berpengaruh terhadap kinerja Karyawan
2	Frans Farlen, (pengaruh motivasi kerja dan <i>kemampuan kerja</i> terhadap kinerja Karyawan pada PT. United Tractors, Tbk. Samarinda) 2015	Memiliki variabel yang sama yaitu kemampuan kerja dan kinerja Karyawan	Hanya variabel X1 Yang berbeda	Hasil dalam penelitian tersebut kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan
3	Ika Rahmatika, (pengaruh kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan studi di bank BNI Syariah cabang Bogor) 2016	Memiliki variabel yang sama yaitu kemampuan dan kinerja Karyawan	Hanya variabel X2 yang berbeda	Hasil dalam penelitian tersebut kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan
4	Yunita Lidya Kandou, Victor P. K. Lengkong, Greis Sendow (2016) Pengaruh	Persamaan terdapat pada variabel X1 yaitu <i>Knowledge Management</i> .	Perbedaan terdapat pada variabel X2 yaitu <i>Skill</i>	Hasil dalam penelitian tersebut <i>knowledge management</i> berpengaruh

	<i>knowledge management, skill</i> dan <i>Attitude</i> terhadap kinerja Karyawan (studi pada Pt. Bank Sulutgo kantor pusat di manado)	Dan variabel Y yaitu Kinerja Karyawan	dan <i>Attitude</i>	terhadap kinerja Karyawan
5	Miftahul Arifin (2016) Pengaruh <i>Knowledge Management</i> , Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Persamaan terdapat pada variabel X1 yaitu <i>Knowledge Management</i> , dan variabel Y yaitu Kinerja Karyawan	Perbedaan terdapat pada variabel X2 yaitu Kompetensi, dan Motivasi.	Hasil dalam penelitian tersebut <i>knowledge management</i> berpengaruh terhadap kinerja Karyawan
6	Fitri Nurjanah (2016) Pengaruh <i>Knowledge Management</i> , Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Persamaan terdapat variabel X1 yaitu <i>Knowledge Management</i> , dan variabel Y yaitu Kinerja Karyawan	Perbedaan terdapat pada variabel X2 yaitu Kompetensi, dan Motivasi.	Hasil dalam penelitian tersebut <i>knowledge management</i> berpengaruh terhadap kinerja Karyawan
7	E. Widodo (2015) Pengaruh <i>Knowledge Management</i> , Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> , Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Perbedaan terdapat pada variabel X2 yaitu Kompetensi, dan Motivasi.	Hasil dalam penelitian tersebut <i>knowledge management</i> berpengaruh terhadap kinerja Karyawan dengan variabel kompensasi sebagai variabel ke dua
8	Falah (2015) Pengaruh Kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan (studi di bank Mandiri).	Memiliki variabel yang sama yaitu kemampuan dan kinerja Karyawan	Hanya variabel X2 yang berbeda	Hasil dalam penelitian tersebut kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan
9	D. Rinjaya 2016 Pengaruh <i>Knowledge</i>	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> ,	Perbedaan terdapat pada	Hasil dalam penelitian tersebut <i>knowledge</i>

	<i>Management, Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan</i>	Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	variabel X2 yaitu Kompetensi, dan Motivasi.	<i>management</i> berpengaruh terhadap kinerja Karyawan dengan variabel kompensasi sebagai variabel ke dua
10	A. Anjani (2016) Pengaruh Kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan (studi di bank Mandiri).	Memiliki variabel yang sama yaitu kemampuan dan kinerja Karyawan	Hanya variabel X2 yang berbeda	Hasil dalam penelitian tersebut kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan
11	Irawan (2016) Pengaruh <i>Knowledge Management, Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan</i>	Persamaan terdapat pada variabel <i>Knowledge Management</i> , dan variabel Y yaitu Kinerja Karyawan	Perbedaan terdapat pada variabel X2 yaitu Kompetensi, dan Motivasi.	Hasil dalam penelitian tersebut <i>knowledge management</i> berpengaruh terhadap kinerja Karyawan
12	Kusuma Wijaya (2015) Pengaruh Kemampuan dan motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan (studi di bank Mandiri).	Memiliki variabel yang sama yaitu kemampuan dan kinerja Karyawan	Hanya variabel X2 yang berbeda	Hasil dalam penelitian tersebut kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan
13	A Nawawi (2016) Pengaruh <i>knowledge management, skill</i> dan <i>Attitude</i> terhadap kinerja Karyawan (studi pada Pt. Bank sulutgo kantor pusat di manado)	Persamaan terdapat variabel X1 yaitu <i>Knowledge Management</i> . Dan variabel Y yaitu Kinerja Karyawan	Perbedaan terdapat pada variabel X2 yaitu <i>Skill</i> dan <i>Attitude</i>	Hasil dalam penelitian tersebut <i>knowledge management</i> berpengaruh terhadap kinerja Karyawan
14	DA Pratama (2016) Pengaruh <i>Knowledge Management, Kompetensi,</i>	Persamaan terdapat variabel X1 yaitu <i>Knowledge Management</i> , dan	Perbedaan terdapat pada variabel X2 yaitu	Hasil dalam penelitian tersebut <i>knowledge management</i> berpengaruh

	Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	variabel Y yaitu Kinerja Karyawan	Kompetensi , dan Motivasi.	terhadap kinerja Karyawan
15	Anisa (2016) Pengaruh <i>Knowledge Management</i> , Kompetensi, Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Persamaan terdapat yaitu <i>Knowledge Management</i> , dan variabel Y yaitu Kinerja Karyawan	Perbedaan terdapat pada variabel X2 yaitu Kompetensi , dan Motivasi.	Hasil dalam penelitian tersebut <i>knowledge management</i> berpengaruh terhadap kinerja Karyawan

Sumber : Hasil Kajian Penulis, 2021

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Teece, (2015:42) Organisasi dengan karyawan yang memiliki *Knowledge Management* terbaik mampu memberikan keunggulan dalam persaingan menghadapi pesaing dengan kualitas SDM yang tidak mudah ditiru. Vhojaraju (2015:54) menyatakan bahwa : “Untuk menghasilkan kinerja Karyawan yang baik dalam era pengetahuan saat ini, maka organisasi membutuhkan pengelolaan atau manajemen yang dapat memperlakukan pengetahuan milik semua Karyawan sebagai aset organisasi”. *Knowledge management* sendiri diterapkan oleh organisasi untuk menjadi solusi dalam penyelesaian masalah mereka, dengan hasil akhir mencapai tujuan dan visi yang diharapkannya, yang diukur dari tiga komponen yaitu *people, process and technology*. Komponen-komponen utama di dalam *knowledge management* tersebut membantu organisasi mencapai tujuan dan visi-nya. Hal tersebut berhubungan dengan kinerja Karyawan yang mana Karyawan adalah penggerak utama sebuah organisasi, sehingga ketika kinerja Karyawan baik maka kinerja organisasi pun juga baik dan begitu sebaliknya, di dalam kinerja pun terdapat pengetahuan sebagai kemampuan yang dipenuhi. Maka dari itu, organisasi perlu mengetahui sejauhmana *knowledge management*

berperan dalam meningkatkan kinerja Karyawan . Selain itu, untuk menghasilkan kinerja Karyawan yang baik dalam era pengetahuan saat ini, maka organisasi membutuhkan pengelolaan atau manajemen yang dapat memperlakukan pengetahuan milik semua karyawan sebagai aset organisasi. Berikut indikator menurut Widayana (2015 :14-15) ada dua jenis *knowledge* yang terdapat pada organisasi adalah sebagai berikut :

1. *Tacit knowledge*
2. *Explicit knowledge*

Dengan diterapkan *knowledge management* maka aset pengetahuan akan meningkat dan akhirnya proses kreatifitas dan inovasi akan terdorong lebih luas dan Karyawan dapat meningkatkan kompetensi yang dimilikinya sehingga terciptalah kinerja yang unggul. Dengan demikian maka jelaslah bahwa *knowledge management* (manajemen pengetahuan) merupakan suatu hal yang sangat penting yang harus ada dalam sebuah organisasi.

Menurut Hutajulu (2019:89) mengungkapkan bahwa “apabila ingin mencapai hasil yang maksimal seorang karyawan harus bekerja dengan sungguh-sungguh beserta segenap kemampuan yang dimiliki ditunjang oleh sarana dan prasarana yang ada”. Jika seorang karyawan bekerja dengan setengah hati maka pekerjaan yang dihasilkan tidaklah semaksimal yang diharapkan. Artinya bahwa *skill* seseorang bisa di ukur dari tingkat keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.

Sedangkan Menurut Winardi (2016 : 69) mengemukakan bahwa kemampuan kerja terdiri dari indikator-indikator berikut ini :

1. keterampilan (*skill*)

2. Pengetahuan (*knowledge*)
2. Pengalaman kerja (*work experience*)

Berdasarkan beberapa penjelasan teori di atas dapat disimpulkan bahwa *skill* adalah suatu daya kekuatan potensial seseorang berupa pengetahuan dan keterampilan yang dapat di peroleh dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman serta berinteraksi dengan rekan kerja yang lain agar dapat menyelesaikan pekerjaan administrasi secara berdaya guna dan berhasil guna. Karyawan yang memiliki *skill* yang baik maka ia akan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, sebaliknya karyawan yang memiliki *skill* kurang baik maka ia kurang dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

Robbins (2016:89) tingkat kinerja karyawan akan sangat tergantung pada faktor kemampuan karyawan itu sendiri seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Dengan demikian tingkat pendidikan, pengetahuan dan pengalaman yang rendah akan berdampak negatif pada kinerja karyawan . Kualitas kerja Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapan, Inisiatif Adanya motivasi dan inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah. Ketepatan waktu berhubungan dengan pelaksanaan kegiatan dengan tepat pada waktunya. Ketepatan waktu menunjukkan efektivitas pengguna alokasi waktu yang tersedia. Kemampuan Menunjukkan kapasitas anggota organisasi dalam melakukan tugas dan fungsinya yang baik. Selanjutnya menurut Moenir (2015:90) yang dimaksud dengan kemampuan dalam

hubungan dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdayaguna dan berhasilguna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Kemampuan individu sebagai nilai yang dimiliki aparatur daerah menjadikan suatu kekuatan dalam menanggapi setiap kejadian – kejadian atau persoalan di lingkungan pekerjaan. Kemampuan individu yang terbentuk dengan baik akan memberikan pengaruh positif dengan kinerja organisasi. Wahyuningrum (2019:96).

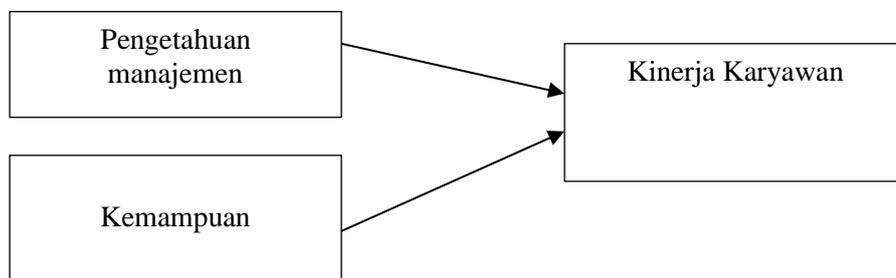
Dalam suatu kegiatan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien sudah tentu mempunyai tujuan, demikian juga dengan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Kegunaan dari kinerja karyawan adalah untuk memenuhi keinginan karyawan dalam pencapaian penghargaan dan kesempatan yang tinggi, karyawan ingin dinilai secara objektif, memperoleh umpan balik dan hasil kerjanya memuaskan.

Menurut Mangkunegara (2015:53) terdapat beberapa faktor yang dapat dijadikan indikator standar penilaian kinerja, yaitu :

1. Kuantitas Kinerja.
2. Kualitas kerja
3. Pemanfaatan waktu,
4. Kerja sama

Maksudnya bahwa tujuan kinerja karyawan untuk meningkatkan prestasi Karyawan dengan membantu merealisasikan dan menggunakan seluruh potensi mereka dengan menyatukan ke dalam misi perusahaan dan untuk menyediakan informasi untuk para karyawan dan manajer untuk digunakan dalam pengambilan keputusan. Tujuan kinerja karyawan tersebut memiliki kegunaan, yaitu untuk penyesuaian penempatan, keputusan penempatan, kebutuhan latihan dan

pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, penyimpanan proses *staffing*, ketidakakuratan informasi, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan eksternal. Jadi dengan demikian dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam suatu perusahaan harus melakukan sistem kinerja Karyawan yang dirancang dengan baik agar dapat membantu tercapainya tujuan-tujuan perusahaan dan akan memberikan harapan demi kemajuan perusahaan.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma penelitian**

#### **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian secara umum yaitu: “Terdapat pengaruh antara Pengetahuan manajemen dan Kemampuan Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Ciamis”