

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. *Knowledge Management* (Manajemen Pengetahuan)

Pengetahuan adalah salah satu aset tidak berwujud suatu perusahaan. Dengan mengetahui kapabilitas perusahaan, kondisi eksternal dan perubahan yang telah, sedang dan akan terjadi dapat diantisipasi. Nilai ekonomi pengetahuan diperoleh dari penciptaan kinerja yang unggul melalui nilai pelanggan yang tinggi, manfaat investor dan jenjang karir yang baik bagi karyawan. *Knowledge Management* merupakan rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi, baik instansi maupun perusahaan untuk mengidentifikasi, membuat dan menjelaskan penerapan pengetahuan untuk digunakan kembali, sehingga dapat diketahui dan dipelajari sehingga mencapai tujuan organisasi. Untuk mendapatkan pengetahuan manajemen yang maksimal, tidak hanya dengan mengelola pengetahuan organisasi, tetapi juga mengembangkan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi. Berikut pengertian menurut beberapa ahli :

1. Ashok (2011) dalam Sjahrudin H (2019) *knowledge management* adalah proses secara efektif terkait dengan eksplorasi, eksploitasi dan berbagi pengetahuan manusia dengan menggunakan teknologi tepat guna dan lingkungan budaya untuk meningkatkan modal intelektual dan kinerja karyawan.
2. Quintas dalam Tiwana (2000:5) dalam Ikrahmawati (2016) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan memungkinkan terjadinya penciptaan, pengkomunikasian dan penerapan pengetahuan untuk mencapai tujuan bisnis.
3. Groff & Jones (2003:2) dalam Ikrahmawati (2016) *knowledge management* adalah alat, teknik, strategi untuk menyimpan, menganalisis, mengorganisir, meningkatkan dan membagikan pengalaman bisnis.
4. Indarti & Dyahjatmayanti (2015) dalam Astuti R, Al-Fansury M

(2018) menyatakan bahwa *knowledge management* atau manajemen pengetahuan adalah suatu proses pengorganisasian informasi dalam sebuah organisasi yang didukung dengan menjalankan strategi, budaya, struktur, sistem, dan kapasitas serta perilaku individu yang ada dalam organisasi tersebut yang berkaitan dengan pengetahuan yang dimilikinya.

5. Halawi *et al* (1996) dalam Ikrahmawati (2016) mendefinisikan *knowledge management* melibatkan identifikasi dan analisis pengetahuan yang tersedia dan dibutuhkan yang digunakan untuk perencanaan dan pengawasan tindakan untuk meningkatkan kekayaan intelektual guna mencapai tujuan organisasi..

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* merupakan suatu sistem, alat untuk mengorganisir sumber daya tidak berwujud untuk mencapai tujuan organisasi. Input dari manajemen pengetahuan adalah aset organisasi yang tidak berwujud seperti pengetahuan, sedangkan Output dari manajemen pengetahuan adalah kemampuan baru, kinerja yang unggul, dan inovasi. Dan Prosesnya terdiri dari upaya menciptakan pengetahuan, berbagi atau mengkomunikasikan dan menerapkan pengetahuan.

2.1.1.1. Elemen Yang Mempengaruhi Knowledge Management

Menurut Bhatt (2000) dalam Ikrahmawati (2016) bahwa *knowledge management* memiliki elemen yang saling terkait satu sama lain, yaitu: *people*, *process*, dan *technology*. Tiga elemen *knowledge management* yaitu *people*, *process*, dan *technology* merupakan elemen penting yang dapat menentukan keberhasilan implementasi sistem *knowledge management*. Berikut penjelasannya :

1. *People*, merupakan aspek yang utama dalam kontribusinya terhadap *knowledge management*. Peran dari *people* disini sangat penting untuk memberikan kontribusi sebagai penghasil *knowledge* itu sendiri dan penyebar *knowledge*. Jika aspek ini tidak diperhatikan dengan baik, yang diartikan menggerakkan

aspek manusia sebagai pendukung utama, maka *knowledge management* akan mengalami kegagalan dalam prakteknya. Ini dikarenakan tujuan *knowledge management* itu sendiri tidak akan berhasil tanpa adanya dukungan dari faktor manusianya.

2. *Process*, merupakan salah satu bagian dari *knowledge management strategy*. Proses merupakan hal yang berhubungan dengan proses pengambilan (*capture*) nilai-nilai pengetahuan ke dalam suatu media dan kemudian didistribusikan ke setiap individu lainnya untuk digunakan kembali.
3. *Technology*, merupakan aspek ketiga yang menjadi sebuah alat dalam mendukung unsur *people* maupun *process* berjalan dengan benar. Aspek *technology* merupakan sebuah enabler terjadi suatu pengelolaan pengetahuan, seperti sebagai alat untuk mengatur pengetahuan yang masuk, menyimpan pengetahuan yang dimasukkan ke dalam suatu *system knowledge management*. jika aspek ini hanya berdiri sendiri maka keberhasilan dari suatu *knowledge management* tidak akan tercapai, sebab unsur *technology* hanya sebagai suatu alat pendukung terjadi proses transmisi pengetahuan dan pendukung penyebaran dan pengetahuan dari unsur *people*, artinya unsur *technology* tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya kedua unsur lainnya.

2.1.1.2. Fungsi Knowledge Management

Menurut Frappaolo dan Toms (2000) dalam ikrahmawati (2016), fungsi aplikasi *knowladge management* dalam suatu organisasi ada lima, yaitu sebagai berikut:

- a. *Intermediation* yaitu peran perantara *transfer* pengetahuan antara penyedia dan pencari pengetahuan. Peran tersebut untuk mencocokkan (*to match*) kebutuhan pencari pengetahuan dengan sumber pengetahuan secara optimal. Dengan demikain, *intermediation* menjamin transfer pengetahuan berjalan lebih

efisien.

- b. *Externalization* yaitu *transfer* pengetahuan dari pikiran pemilikinya ke tempat penyimpanan (*repository*) eksternal, dengan cara seefisien mungkin. *Externalization* dengan demikian adalah menyediakan *sharing* pengetahuan.
- c. *Internalization* adalah “pengambilan” (*extraction*) pengetahuan dari tempat penyimpanan eksternal, dan menyaring pengetahuan tersebut untuk disediakan bagi pencari yang relevan. Pengetahuan harus disajikan bagi pengguna dalam bentuk yang lebih cocok dengan pemahamannya. Maka, fungsi ini mencakup interpretasi dan/atau format ulang penyajian pengetahuan.
- d. *Cognition* adalah fungsi suatu sistem untuk membuat keputusan yang didasarkan atas ketersediaan pengetahuan. *Cognition* merupakan penerapan pengetahuan yang telah berubah melalui tiga fungsi terdahulu.
- e. *Measurement* yaitu kegiatan *knowledge management* untuk mengukur, memetakan dan mengkuantifikasi pengetahuan korporat dan kinerja dari solusi *knowledge management*

2.1.1.3. Tujuan *Knowledge Management*

Menurut Malhotra (2005) dalam ikrahmawati (2016) penerapan manajemen pengetahuan di perusahaan bertujuan untuk :

- 1) Peningkatan persaingan pasar dan tingkat inovasi.
- 2) Penghematan waktu mencari pengalaman bisnis dan mengakuisisi pengetahuan.
- 3) Adanya pemberhentian karyawan dan peningkatan mobilitas karyawan di lingkungan kerja menimbulkan kehilangan pengetahuan perusahaan.
- 4) Terdapat kebutuhan untuk mengatur peningkatan kompleksitas ke arah operasional perusahaan kecil dan sumber operasi transnational.
- 5) Perubahan dalam strategi menimbulkan kehilangan

pengetahuan, dalam area yang spesifik semakin banyak pekerjaan yang membutuhkan informasi.

- 6) Adanya persaingan organisasi berdasar pada penguasaan pengetahuan.
- 7) Kebutuhan pembelajaran sepanjang hayat.
- 8) Kemampuan dalam pengaturan *knowledge* merupakan kesempatan yang utama untuk mencapai penghematan yang substansial, peningkatan dalam kinerja SDM dan keunggulan bersaing.
- 9) kebutuhan untuk dapat memperoleh pengetahuan dari sumber-sumber eksternal.
- 10) Penggunaan pengetahuan dalam pengambilan keputusan
- 11) Pertumbuhan dari barang dan jasa yang *knowledge* intensif.
- 12) Meningkatkan retensi karyawan melalui penentuan nilai pengetahuan karyawan dan penghargaan.

2.1.1.4. Jenis – Jenis Knowledge Management

Menurut Fachrunnisa et al.(2018) dalam Astuti R, Al-Fansury (2018) terdapat dua bentuk *knowledge management* yaitu sebagai berikut ini :

1. *Knowledge management objective*

Pada bentuk yang pertama ini lebih menekankan pada pertukaran pengetahuan.

2. *Knowledge management process*

Pada bentuk yang kedua ini lebih menekankan pada konversi *tacit knowledge* (pengetahuan yang bersumber dari pengalaman, keyakinan, asumsi, kebiasaan dan budaya atau

proses pembelajaran yang menggambarkan tentang *know what* dan *know why*, yang terbentuk dalam pribadi maupun kelompok yang sifatnya sulit diidentifikasi, disimpan, dipetakan dan sulit dibagi) ke *explicit knowledge* (pengetahuan yang bersumber dari pengetahuan tacit yang diartikulasikan, didokumentasikan,

dikodifikasi, diorganisir, dalam sebuah media tertentu misalnya dengan bantuan IT, sehingga dapat mudah diakses dan sebarkan ke pihak lain yang memerlukan.

2.1.1.5. *Proses Knowledge Management*

Pelaksanaan penerapan manajemen pengetahuan terjadi menurut suatu fase tertentu dari proses perolehan pengetahuan hingga penerapan pengetahuan dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Terdapat beberapa pendapat tentang fase- fase yang dilalui dalam penerapan manajemen pengetahuan yaitu :

1. Identifikasi pengetahuan dasar perusahaan
2. Mengformalkan pengetahuan yang ada
3. Menyeleksi pengetahuan yang relevan
4. Menyimpan pengetahuan
5. Menyebarkan pengetahuan
6. Menerapkan pengetahuan
7. Menciptakan pengetahuan
8. Mengomersilkan pengetahuan.

Menurut Liebowitz (1999) dalam penerapan manajemen pengetahuan terdapat tiga proses dasar yaitu penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), dan penerapan pengetahuan (*knowledge implementing*).

2.1.1.6. *Indikator Knowledge Management*

Menurut Menurut Honeycutt (2005) dalam Anggapraja (2016) *knowledge management* memiliki tiga indikator yaitu :

1. *Personal knowledge* merupakan pengetahuan yang di peroleh karyawan yang berupa pengalaman baik dari kejadian sehari-hari ataupun dari sumber lainnya. Pengetahuan manusia bermula pada saat orang mendapatkan ide dimana kesan tersebut muncul dari perasaan dan sistem kerja pikiran atau dengan kata lain ide itu di bentuk dengan bantuan dari memori dan imajinasi yang menambah, membagi, mengungkapkan perasaan sebenarnya.

2. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat *formal* atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal.berdasarkan pernyataan anshory selaku pihak yang mencetuskan *knowledge management*, salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah standar *operation procedur* atau prosedur pelaksanaan dasar di buat untuk mempertahankan kualitas dari hasil kerja dan dimana-mana tugas akan semakin mudah dikerjakan.
3. *Technology* adalah salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini di gunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah internet, dimana hal ini di dasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara “*online*” internet.

2.1.2. Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau ketrampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman. Kemampuan seseorang dipengaruhi pemahamannya atas jenis pekerjaan dan ketrampilan melakukannya, oleh karenanya seseorang harus dapat meningkatkan kemampuan dan ketrampilannya. Berikut pengertian kemampuan kerja menurut beberapa ahli:

1. McClelland dalam Veithzal Rivai (2015), mendefenisikan kemampuan kerja sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.
2. Soelaiman (2014:112) menyatakan bahwa kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang

yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik.

3. Blanchard dan Hersey dalam Diah Ayu (2013) menyatakan bahwa kemampuan kerja adalah keadaan tertentu yang ada pada diri seseorang yang dilakukan secara maksimal dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan agar pekerjaan tersebut berdaya dan berhasil.
4. Assauri (2013) kemampuan karyawan dilihat dari potensi, intelektual bersifat kemampuan intelgensi. Sedangkan kemampuan yang bersifat fisik yaitu ketrampilan pengetahuan (knowledge skill).
5. Timpe (2013) kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan". Selanjutnya disebutkan pula bahwa kemampuan seorang individu berasal dari latar belakang pendidikan dan pengalaman serta mengenali tugas-tugasnya.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja adalah suatu sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari oleh seseorang dan juga merupakan tindakan seseorang yang dapat melakukan pekerjaan sesuai pengetahuan, latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki dalam bidang pekerjaannya. Sedangkan upaya peningkatan kapabilitas pegawai adalah melalui pendidikan dan pelatihan bagi pegawai.

2.1.2.1. Faktor Yang Mempengaruhi Kemampuan Kerja

Handoko (2013:12) menjelaskan bahwa terdapat faktor-faktor yang menentukan kemampuan kerja seseorang yaitu :

1) Faktor pendidikan

Pendidikan yang diperoleh secara teratur, sistematis, bertingkat atau berjenjang dan mengikuti syarat-syarat yang jelas.

2) Faktor pelatihan

Materi pelatihan, kemampuan yang berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerjakaryawan.

3) Faktor pengalaman kerja

Latar belakang seseorang atau kepribadian yang mencakup pendidikan, latihan bekerja untuk menunjukkan seseorang di waktu yang lalu.

2.1.2.2. *Jenis – Jenis Kemampuan*

Ada 3 jenis kemampuan dasar yang harus dimiliki untuk mendukung seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas, sehingga tercapai hasil yang maksimal (Robert R. Katz, dalam Moenir 2013) yaitu:

1. *Technical Skill*

Kemampuan Teknis adalah pengetahuan dan penguasaan kegiatan yang bersangkutan dengan cara proses dan prosedur yang menyangkut pekerjaan dan alat-alat kerja.

2. *Human Skill*

Kemampuan bersifat manusiawi adalah kemampuan untuk bekerja dalam kelompok suasana di mana organisasi merasa aman dan bebas untuk menyampaikan masalah.

3. *Conceptual Skill*

Kemampuan Konseptual adalah kemampuan untuk melihat gambar kasar untuk mengenali adanya unsur penting dalam situasi memahami di antara unsur-unsur itu.

2.1.2.3. *Indikator Kemampuan kerja*

Indikator kemampuan kerja menurut Blanchard dan Hersey dalam Syardianto (2014) yakni:

1. Kemampuan teknis, dengan sub-sub indikator penguasaan terhadap peralatan kerja dan sistem komputer, penguasaan terhadap prosedur dan metode kerja, memahami peraturan tugas

atau pekerjaan.

2. Kemampuan konseptual, dengan sub-sub indikator memahami kebijakan organisasi, memahami tujuan organisasi, memahami target organisasi.
3. Kemampuan sosial, dengan sub-sub indikator mampu bekerjasama dengan teman tanpa konflik, kemampuan untuk bekerja dalam tim, kemampuan untuk berempati.

2.1.3. Penempatan Kerja

Penempatan merupakan akhir dari proses seleksi, banyak orang yang berpendapat demikian, namun pendapat tersebut tidak salah apabila menyangkut karyawan baru. Karyawan tersebut akan memperoleh status dan di tempatkan pada posisi atau jabatan tertentu untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, namun dalam teori sumber daya manusia, penempatan berlaku pula bagi karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Karyawan lama pun perlu direkrut, dipilih, dan menjalani program pengenalan sebelum ditempatkan pada pekerjaan barunya. Berikut pengertian penempatan kerja menurut beberapa ahli :

1. Menurut Hasibuan (2012:53) Penempatan merupakan suatu tindak lanjut dari kegiatan seleksi, yakni menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan yang dibutuhkannya, serta sekaligus mendelegasikan wewenang kepada calonkaryawan tersebut.
2. Menurut Sastrohadiwiryo (2012:162), penempatan kerja adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang telah lulus seleksi untuk dikerjakan sesuai dengan ruang lingkup yang ditetapkan, serta untuk mempertanggung jawabkan segala risiko dan probabilitas yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya tersebut.
3. Ardhana dkk (2012:82), Penempatan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan secara continue dan wewenang serta tanggung jawab

yang melekat sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko yang mungkin terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.

4. Menurut Hasibuan (2012:63) penempatan (placement) karyawan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus menelegasikan authority kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugastugasnya pada jabatan yang bersangkutan.
5. Gaol (2014) dalam Rumawas (2018:88) berpendapat bahwa yang di maksud dengan placement (penempatan pegawai) adalah suatu pengaturan awal atau pengaturan kembali dari seseorang atau lebih pegawai pada suatu jabatan baru ataupun jabatan yang berlainan.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja adalah tahap lanjutan dari seleksi dengan menempatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan pada unit tertentu sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga berdampak pada semangat kerja karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Suatu tugas manajer yang penting untuk menempatkan orang sesuai dengan pekerjaan yang tepat. Jadi sangat jelas bahwa penempatan kerja sangat menentukan keberhasilan dari suatu perusahaan. Penempatan karyawan dengan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang erat.

2.1.3.1. Jenis – Jenis Penempatan Kerja

Terdapat tiga jenis dari penempatan yaitu promosi, transfer dan demosi serta job- posting program, yaitu:

a) Promosi

Promosi adalah pemindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam penggajian, tanggung jawab dan atau level.

b) Transfer

Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu bidang tugas ke bidang lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

c) Demosi

Demosi adalah pemindahan pegawai dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

d) Job-Posting

Program Job-posting program adalah program yang memberikan informasi pada pegawai tentang lowongan kerja dan persyaratannya. Tujuan dari program ini adalah untuk memberikan dorongan bagi pegawai yang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen di dalam mengisi jabatan internal.

2.1.3.2. Faktor Faktor Dalam Penempatan Kerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2012:54), terdapat faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan pegawai, antara lain sebagai berikut :

1. Latar Belakang Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan pekerjaan. Dengan latar belakang yang relevan dengan jabatan yang diduduki maka pegawai akan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi, artinya dalam

penempatan pegawai, pengalaman kerja lebih diperhatikan dari pada yang lainnya. Karena pengalaman kerja yang dimiliki seseorang lebih banyak membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Latar belakang pendidikan yang dan gelar yang disandanginya belum tentu dapat menyelesaikan tugas yang diberikan, karena belum mempunyai pengalaman kerja.

3. Kondisi Kesehatan Fisik

Kesehatan erat hubungannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat.

4. Usia

Dalam rangka menempatkan tenaga kerja faktor usia pada diri tenaga kerja yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan.

2.1.3.3. Indikator Penempatan kerja

Menurut Wahyudi dalam Yuniarsih dan Suwanto (2009:129), indikator penempatan kerja yaitu:

1. Pendidikan
2. Pengetahuan kerja
3. Keterampilan kerja
4. Pengalaman kerja

Sedangkan pendapat lain menurut Tjuju Yuniarsih dan Suwatno (2013), indikator penempatan kerja meliputi:

1. Penempatan sesuai dengan pendidikan

Suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan.

2. Penempatan sesuai dengan pengetahuan

Informasi yang harus dimiliki karyawan dengan tujuan untuk memahami bagaimana bertindak dan bersikap dalam menghadapi pekerjaan.

3. Penempatan sesuai dengan keterampilan

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek.

4. Penempatan sesuai pengalaman

Pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu.

2.1.4. Kinerja

Pada dasarnya seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk menunjukkan suatu *performance* yang terbaik yang bisa ditunjukkan oleh karyawan tersebut, selain itu *performance* yang ditunjukkan oleh seorang karyawan tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana karyawan tersebut bekerja. *Performance* atau kinerja ini perlu diukur oleh pimpinan agar dapat diketahui sampai sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang karyawan pada khususnya dan organisasi pada umumnya. Berikut pengertian menurut beberapa ahli :

1. Mangkunegara dalam Norianggono, Hamid, dan Ruhana (2014) kinerja adalah hasil kerja secara kualitatif dan kuantitatif yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.
2. I Budiarti (2013) kinerja didefinisikan sebagai catatan atas apa yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan tertentu atau aktifitas selama periode waktu tertentu dengan adanya kesepakatan yang telah disepakati.
3. Darmawan (2013) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas harus dipantau secara terus menerus perkembangannya, pemantauan akan memberikan informasi apakah

kinerja karyawan telah sesuai dengan harapan organisasi.

4. Rahadi (2012) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Kinerja merupakan hasil kerja yang diinginkan, dicapai dan dapat diukur dari kesediaan seseorang atau kelompok orang dalam melaksanakan tugas berdasarkan kemampuan karyawan, kecakapan, pengalaman, pendidikan, keterampilan, etika dan lingkungan kerja yang harus dipantau perkembangannya agar menjadi perbandingan hasil dan sumber daya yang digunakan.

2.1.4.1. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017:67), terdapat dua faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, yaitu sebagai berikut :

1) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge+skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Simamora dalam Mangkunegara (2005), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari dari:
 - a) Kemampuan dan keahlian
 - b) Latar belakang
 - c) Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
 - a. Persepsi
 - b. *Attitude*
 - c. *Personality*
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari:
 - a) Sumber daya
 - b) Kepemimpinan
 - c) Penghargaan
 - d) Struktur
 - e) *Job design*

Menurut Dale Timpe dalam (Mangkunegara, 2005), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan yang tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja buruk disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Adapun aspek aspek standar pekerjaan terdiri dari: (Mangkunegara, 2005)

- 1) Aspek kuantitatif meliputi:
 - a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
 - b. Waktu yang dipergunakan
 - c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
 - d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja
- 2) Aspek kualitatif meliputi:
 - a. Ketepatan kerja dan kualitas kerja
 - b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
 - c. Kemampuan menganalisis data/informasi
 - d. Kemampuan mengevaluasi

2.1.4.2. *Indikator Kinerja*

Indikator Dimensi kinerja menurut Mathis dan Jackson dalam Alex Sinaga (2018) adalah:

1. Kuantitas dari hasil, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
2. Kualitas dari hasil, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
3. Ketepatan waktu dari hasil, yaitu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia.
4. Kehadiran, yaitu tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

5. Kemampuan bekerja sama, yaitu diukur dari kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan rekan kerja dan lingkungannya.

2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang akan dipergunakan sebagai referensi dalam penelitian ini. Adapun penelitian penelitian tersebut sebagaimana diterangkan di bawah ini.

1. Indah Yuni Astuti (2021)

Peneliti ini meneliti tentang pengaruh *knowledge management*, kemampuan kerja, dan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada pramuniaga di bagian Penjualan Pakaian di PT. Matahari Departemen Store Kediri. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji intrumen validitas dan reliabilitas, uji regresi linear berganda, uji asumsi klasik dan uji hpotesis melalui uji t dan uji F dengan hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh secara simultan antara *knowledge management*, kemampuan kerja, penempatan kerja terhadap kinerja karyawan. Adapun **persamaan** : sama-sama menggunakan variabel *knowledge management*, kemampuan kerja, penempatan kerja , sedangkan **perbedaan** : terletak pada lokasi penelitian dan indikator variabel.

2. Diah Ayu Kristiani, Dr. Ari Pradhanawati, M.S, dan Andi Wijayanto, S.Sos, M.Si (2013)

Meneliti tentang pengaruh kemampuan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan studi pada karyawan operator PT. indonesia power unit bisnis pembangkitan Semarang. Dengan menggunakan analisis data uji regresi dengan program aplikasi SPSS 17.0 ditemukan bahwa variabel kemampuan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 53,5 persen. Adapun **Persamaan** : sama – sama menggunakan variabel kemampuan kerja sedangkan **Perbedaan** :

pada penelitian ini variabel independennya ditambah satu yaitu motivasi kerja dan juga perbedaan pada obyek penelitiannya.

3. Ahmad Sahas Nur Falah dan Arik Prasetya (2017)

Peneliti mengambil judul tentang pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan (studi pada karyawan PT Semen Indonesia Persero Tbk). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan analisis *path* didapatkan bahwa variabel *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Adapun **persamaan** : sama – sama menggunakan variabel *knowledge management* sedangkan **perbedaan** : pada penelitian ini memiliki dua variabel dependen yaitu kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.

4. Heri Murtiyoko (2021)

Penelitian ini berjudul pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Satria Putra Jaya di Jakarta. Teknik analisis menggunakan analisis statistik dengan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis dengan hasil penelitian menunjukkan penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun **persamaan** : sama-sama menggunakan variabel independen penempatan kerja dan variabel dependen kinerja karyawan, sedangkan **perbedaan** : terletak pada lokasi penelitian dan indikator variabel.

5. Muhammad Alwi dan Edi Sugiono (2019)

Para peneliti ini mengambil penelitian tentang pengaruh rekrutmen, penempatan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Indoturbine Jakarta Pusat. Dianalisis menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen, penempatan kerja, dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan PT Indoturbine Jakarta Pusat.. Adapun **persamaan** : sama – sama menggunakan variabel penempatan kerja sedangkan **perbedaan** : pada penelitian ini memiliki dua variabel independen tambahan yaitu rekrutmen dan kompensasi.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
Indah Yuni Astuti (2021)	Knowledge Management, Kemampuan Kerja dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pramuniaga Bagian Penjualan Matahari Departemen Pakaian di PT	Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh Knowledge Management, Kemampuan Kerja dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pramuniaga Bagian Penjualan Pakaian di PT	Knowledge Management (X1) Kemampuan Kerja (X2) Penempatan Kerja (X3) Kinerja karyawan (Y)	51 responden dengan teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling	uji intrumen validitas dan reliabilitas, uji regresi linear berganda, uji asumsi klasik dan uji hipotesis	Terdapat pengaruh secara parsial antara variabel Knowledge Management(X1) terhadap Kinerja Pramuniaga Bagian Penjualan Pakaian di PT. Terdapat

	Matahari Departemen Store Kediri				sis melalui uji t dan uji F	atpengaruh secara parsial antara variable Kemampuan Kerja (X2) terhadap Kinerja Pramuniaga Bagian Penjualan Pakaian di PT. Matahari Departemen Store Kediri (Y).Terdapat pengaruh secara parsial antara variable Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pramuniaga
--	---	--	--	--	--------------------------------------	---

						<p>a Bagian Penjualan Pakaian di PT.Matahari DepartemenStore Kediri (Y). Terdapat pengaruh secara simultan antara variabel Knowledge Management(X1), Kemampuan Kerja (X2) dan PenempatanKerja (X3) terhadap Kinerja PramuniagaBagian Penjualan Pakaiandi PT.</p>
--	--	--	--	--	--	--

						Matahari Departemen Store Kediri.
<ul style="list-style-type: none"> • Diah Ayu Kristiani • Dr. Ari Pradhana wati, M.S • Andi Wijayanto, S.Sos, M.Si (2013) 	<ul style="list-style-type: none"> Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Operator Pt. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangunan Semara 	<ul style="list-style-type: none"> Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Operator Pt. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangunan Semarang) 	<ul style="list-style-type: none"> Kemampuan Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y) 	<ul style="list-style-type: none"> Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan operator bagian pelaksana PT. Indonesia Power UBP Semarang yang berjumlah 104 orang 	<ul style="list-style-type: none"> Uji regresi dengan program aplikasi SPSS 17.0. 	<ul style="list-style-type: none"> Hasil penelitian menunjukkan variabel kemampuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 41,9 persen. Variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 50,2 persen. Variabel kemampuan

	ng)					kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 53,5 persen. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kemampuan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Heri Murtiyoko (2021)	Pengaruh Penempatan Kerja	Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh	Penempatan Kerja (X1), Kinerja Karyawan	Metode yang digunakan adalah	Analisis statistik dengan	Hasil penelitian ini variabel Penempatan Kerja

	<p>Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Satria Putra Jaya Di Jakarta</p>	<p>Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Satria Putra Jaya Di Jakarta</p>	<p>n (Y)</p>	<p>explanatory research dengan sampel sebanyak 70 responden</p>	<p>pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis.</p>	<p>diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,730 dengan kriteria baik. Variabel kinerja karyawan diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3,779 dengan kriteria baik. Penempatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai persamaan regresi $Y = 12,751 +$</p>
--	--	---	--------------	---	--	---

						0,671X, dan nilai koefisien korelasi 0,780 atau memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan nilai determinasi 60,8%. Uji hipotesis diperoleh signifikansi $0,000 < 0,05$.
Ahmad Sahas Nur Falah Arik Prasetya (2017)	Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kinerja Perusahaan	Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menjelaskan gambaran Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kinerja Perusahaan	Knowledge Management (X1), Kinerja Karyawan (Y)	Sampel dalam penelitian sebanyak 99 orang yang merupakan karyawan PT Semen Indones	Statistik deskriptif dan analisis path	Berdasarkan hasil analisis path yang dilakukan, didapatkan bahwa variabel knowledge management berpengaruh signifikan terhadap

	<p>aan (Studi Pada Karyaw an Pt Semen Indones ia Persero Tbk)</p>	<p>(Studi Pada Karyawan Pt Semen Indonesia Persero Tbk)</p>		<p>ia Persero Tbk</p>	<p>kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan nilai thitung sebesar 8,669 dan probabilitas sebesar 0,000 ($P < 0,05$), knowledge managemen t berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal ini dibuktikan dengan nilai thitung 5,594 dan probabilitas sebesar 0,000 ($P < 0,005$), kinerja karyawanbe</p>
--	---	---	--	-------------------------------	--

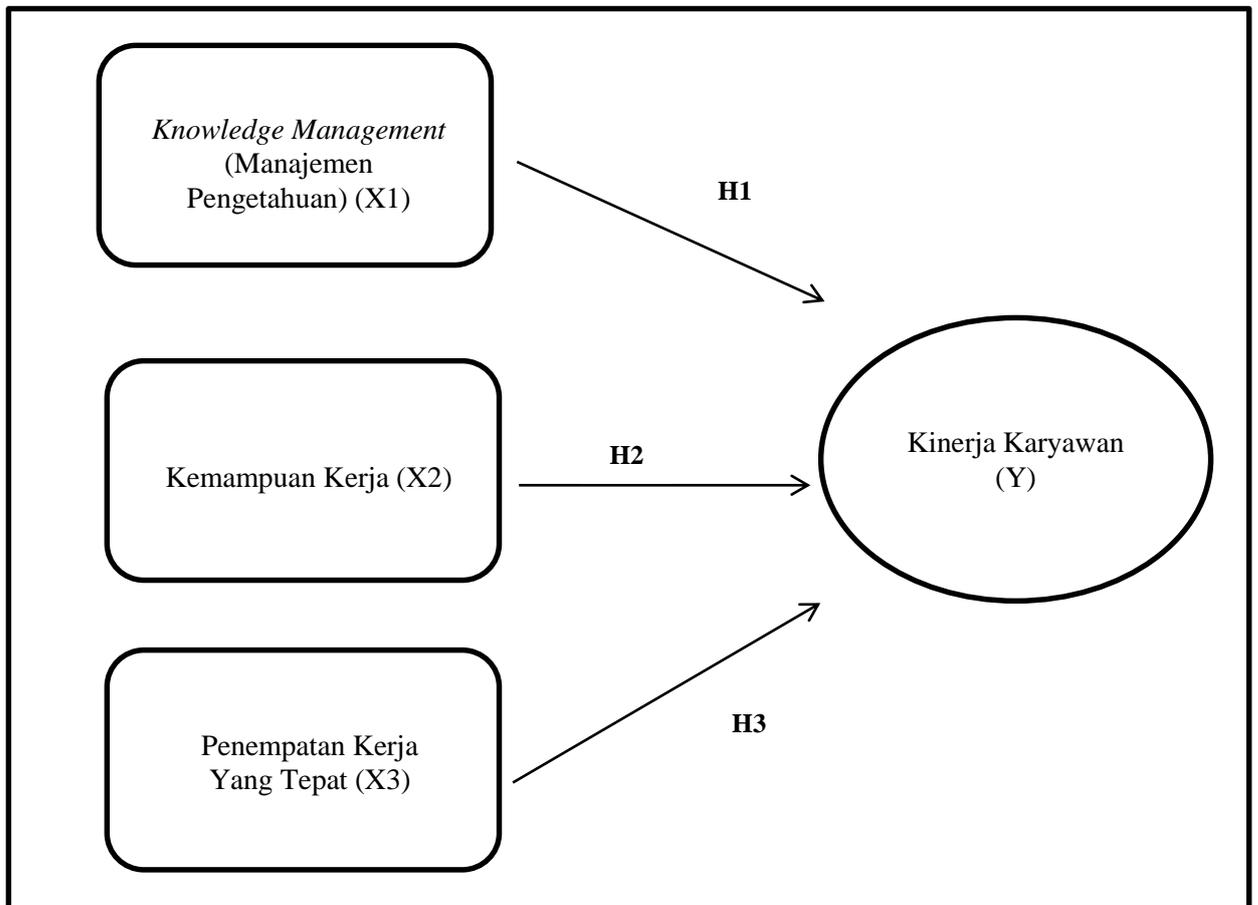
						<p>rpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, hal ini dibuktikan dengan nilai thitung 4,132 dan probabilitas sebesar 0,000 ($P < 0,005$). Nilai koefisien determinasi diperoleh sebesar 0,7709 yang berarti hubungan struktural dari variabel yang diteliti adalah sebesar 77,09%. Sedangkan sisanya</p>
--	--	--	--	--	--	---

						sebesar 22,91% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat pada penelitian ini.
Muhammad Alwi Edi Sugiono (2019)	Pengaruh Rekrutmen, Penempatan Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Indoturbine Jakarta	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh rekrutmen, penempatan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Indoturbine Jakarta Pusat.	Rekrutmen (X1), Penempatan Kerja (X2), Kompensasi (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Penyebaban kuesioner kepada 116 orang karyawan	Dianalisis menggunakan metode analisis regresi berganda.	Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada 116 orang karyawan dan dianalisis menggunakan metode analisis regresi

	Pusat					linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen, penempatan kerja, dan kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Indoturbine Jakarta Pusat.
--	-------	--	--	--	--	---

2.3. Model Konseptual Penelitian

Untuk mempermudah pemahaman hipotesis yang telah dibuat dalam penelitian ini, maka disusun kerangka konseptual. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, maka kerangka konseptual ini disusun untuk menggambarkan hubungan *Knowledge Management* dengan kemampuan kerja, dan penempatan Kerja sebagai variable independen terhadap Kinerja Karyawan sebagai variable dependen.



Gambar 2.1 Model Konseptual

2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2019:99), adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan hubungan antara variabel dalam kerangka pemikiran, maka dibuat hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : *Knowledge management* (manajemen pengetahuan) berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

H2 : Kemampuan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

H3 : Penempatan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh antara *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan

Knowledge management (manajemen pengetahuan) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karena jika seseorang memiliki pengetahuan yang banyak dan luas maka akan berdampak pula pada organisasi yang diikutinya. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan memiliki peranan yang sangat penting dalam kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arifin (2016:1) menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian dari Wijayanti & Sundiman (2017:2) menyebutkan bahwa *knowledge management* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan strategi peningkatan kinerja karyawan melalui penguasaan teknologi yang diterapkan di perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut :

H1 : ada pengaruh secara positif antara *Knowledge management* (manajemen pengetahuan) terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh antara Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kemampuan kerja seseorang menjadi faktor penentu keberhasilan departemen personalia untuk mempertahankan sumber daya manusia yang efektif. Individu yang tidak mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya akan dianggap tidak serius dalam melakukan pekerjaan. Kesimpulannya adalah individu dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan kemampuannya dan jenis pekerjaan yang diberikan kepadanya. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian dari Arini *et. al* (2015) yang menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh positif/serah terhadap kinerja karyawan. Apabila kemampuan kerja mengalami peningkatan satu satuan maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Berdasarkan hasil penelitan diatas maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut :

H2 : ada pengaruh secara positif antara kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan .

Pengaruh antara penempatan kerja terhadap kinerja karyawan

Penempatan merupakan salah satu aspek terpenting baik bagi karyawan maupun perusahaan. Penempatan merupakan proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan oleh perusahaan, karena penempatan yang tepat pada posisi yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Devi *et al* (2016) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara penempatan kerja terhadap kinerja pegawai, penempatan pegawai meliputi pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap yang secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut :

H3 : ada pengaruh secara positif antara penempatan kerja terhadap kinerja karyawan.