

## BAB II

### LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

#### A. Landasan Teori

##### 1. Kinerja Karyawan

###### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Simamora (1995), mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan.<sup>1</sup>

Ainsworth, Smith dan Millership (2007), menyebutkan bahwa kinerja adalah suatu hasil akhir.<sup>2</sup> Pada umumnya setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda-beda karena itu kinerja merupakan suatu hal yang bersifat individual. Selain itu, kinerja karyawan juga di pengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, motivasi karyawan, pendirian, dan pengalaman kerja.<sup>3</sup> Kondisi-kondisi yang mendasari emosi menurut Dadang Sulaeman (1995: 51) meliputi tiga hal yaitu, perasaan misalnya perasaan takut, impulse atau dorongan, misalnya dorongan untuk melarikan diri, dan persepsi atau pengamatan tentang apa yang membangkitkan emosi.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Fauzi Akhmad, Rusdi Hidayat Nugroho A, (2020) *Manajemen Kinerja*, TIM Ebook AUP, hal 4

<sup>2</sup> Murray Ainsworth, Neville Smith dan Anne Millership, (2007) *managing Performance Managing People*, pengalih bahasa Indonesia : Tanto Supriyanto, Jakarta, Bhuana Ilmu Populer, hal 5

<sup>3</sup> Desi Putri Wijayanti, Didi Sundirman. ' Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan', (Studi Empiris Pada Pt.Sms Kabupaten Kota Wirigin Timur)., *Derema Jurnal Manajemen* Vol.12 No.01. Mei (2017), Hlm:72

<sup>4</sup> Kistoro, H. C. A. (2014). Kecerdasan emosional dalam pendidikan islam. *Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 11(1), 1-18.

Adapun menurut Ibnu Sina kecerdasan adalah kekuatan intuitif..<sup>5</sup>

Sedangkan dalam pengajaran Islam sendiri sudah termaktub dalam pendidikan seperti kesadaran diri (QS. Az Zumara: 15), pengendalian diri (QS. Al Hadid: 23), ketekunan, antusiasme, motivasi diri (QS. Thaaha: 67-68 ), empati kepada sesama (QS. An Nur: 2), dan kemampuan sosial (QS. Al Hujurat: 13).<sup>6</sup> Dalam beberapa surah tersebut mengandung inti yang ingin didapatkan adalah bagaimana seseorang itu mengetahui, menguasai, dan mengontrol emosi yang biasanya merujuk kepada perilaku kedewasaan seseorang yang biasanya disebut kecerdasan emosi.

Kinerja karyawan memakai teori Robbins dan Judge (2015), karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi, memiliki persepsi yang baik terhadap perusahaan dan memberikan persepsi terhadap keadilan, maka akan dengan sukarela bertindak melebihi harapan, dan juga akan berdampak terhadap kinerja.<sup>7</sup>

Berdasarkan uraian definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah pencapaian hasil kerja dari tindakan yang dilakukan oleh karyawan ataupun kelompok pada periode waktu tertentu yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing- masing.

---

<sup>5</sup> Abdul Mujib dan Jusuf Mudzakir, Nuansa-Nuansa Psikologi Islam,(Jakarta: Raya Grafindo Persada, 2002), h.317

<sup>6</sup> Masruroh, A. (2014). Konsep Kecerdasan Emosional dalam Perspektif Pendidikan Islam. *MUDARRISA: Jurnal Kajian Pendidikan Islam*, 6(1), 61-87.

<sup>7</sup> Verianto, D. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Intrinsik Dan Keadilan Prosedural Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan KPP Pratama Purwokerto. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 20(3).

## **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Steers faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Minat kerja, kemampuan, dan kepribadian
2. Penerimaan atau kejelasan peran seseorang karyawan yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi karyawan yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diukur dengan beberapa faktor yaitu :

### **1. Efektifitas dan Efisien**

Apabila suatu tujuan tertentu dapat tercapai dengan baik, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang timbul dalam kegiatan menilai yang penting dari hasil yang capai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efektif sebaliknya. Apabila akibat yang timbul tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

### **2. Otoritas (wewenang)**

Sifat dari suatu komunikasi dalam bentuk formal yang dimiliki seorang karyawan yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusi. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam bekerja.

### 3. Disiplin

Disiplin adalah taat pada hukum dan peraturan yang telah ditetapkan. Maka dari itu disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja.

### 4. Inisiatif

Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan perbankan.<sup>8</sup>

## c. Penilaian Kinerja

Pada umumnya penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individual yang dilakukan terhadap suatu perbankan. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya atau penentuan tingkat kontribusi individu.

Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui apakah seorang karyawan lebih efektif pada masa yang akan datang dan bisa berkinerja. Sehingga karyawan memperoleh manfaat produktif seorang karyawan.<sup>9</sup>

Tujuan dan pentingnya penilaian kinerja berdasarkan sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasikan dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbeda-beda, yang dikelompokkan dalam 4 kategori yaitu:

---

<sup>8</sup> Santi Purwanti, (*Pemasaran Jasa, Etika, Penerapan dan Penelitian*, Edi Publisher (2013)

<sup>9</sup> Darmadi. Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan “Melejitkan Produktivitas Kerja Kepala Sekolah dan Faktor-Faktor yang Memengaruhi”(Yogyakarta: Cv budi utama,2018).hlm.226.

- (1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang,
- (2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu,
- (3) Pemeliharaan sistem, dan
- (4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya manusia.<sup>10</sup>

Dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dinilai dari kuantitas, kuantitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia dan tingkatan dari pelayanan. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah sejumlah pekerjaan yang telah diselesaikan, sedangkan kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu dari pekerjaan.<sup>11</sup>

#### **d. Indikator Kinerja Karyawan**

Robbins(2006) mengemukakan lima sudut pandang untuk mengukur kinerja pegawai, yaitu:

1. kualitas (quality)
2. kuantitas (quantity)
3. ketepatan waktu (pompt-nees)
4. efektivitas (effectiveness), dan
5. kemandirian (independence).

Kelima dimensikinerja pegawai tersebut diuraikan oleh Robbins (2006) sebagai berikut:

---

<sup>10</sup> *Ibid.* hlm.227.

<sup>11</sup> Aini, N. (2014). *Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Karyawan Pada Pt. Pertamina Retail Di Bright Surabaya* (Doctoral Dissertation, Uin Sunan Ampel Surabaya).

1. Kualitas (Quality) diukur berdasarkan persepsi pegawai terhadap pekerjaan yang dihasilkan serta ketrampilan dan kemampuan pegawai.
2. Kuantitas (Quantity) diukur berdasarkan jumlah suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.
3. Ketepatan waktu (pompntnees) diukur berdasarkan pekerjaan yang dapat diselesaikan atau suatu hasil produksi yang dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas (effectiveness) diukur berdasar-kan usaha untuk memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dengan tujuan untuk meningkatkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya yang ada.
5. Kemandirian (independence) diukur berdasarkan tingkat seorang pegawai yang nantinya dapat menjalankan fungsi kerjanya.

## 2. *Emotional Intelligence* (Kecerdasan Emosional)

### a. Pengertian *Emotional Intelligence* (Kecerdasan Emosional)

Teori mengenai kecerdasan emosional pertama kali dicetuskan oleh Salovey dan Mayer pada tahun 1990. Mereka mendefinisikan EQ (*emotional quotient*) sebagai “kemampuan untuk memahami perasaan diri sendiri, untuk berempati terhadap perasaan orang lain dan untuk mengatur emosi, yang secara bersama berperan dalam peningkatan taraf hidup seseorang”.<sup>12</sup>

Berdasarkan kajian beberapa teori kecerdasan emosi, Davies dan Rekan-rekannya mengatakan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang atau individu dalam mengelola diri sendiri dan orang lain, mampu membedakan antar emosi dan kemampuan tersebut diwujudkan dalam perilaku.<sup>13</sup>

Salovey dan Mayer mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan dan emosi baik pada dirinya sendiri maupun pada orang lain, memilah-milih semuanya, dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Prima Vidya Asteria. *Mengembangkan Kecerdasan Spiritual Anak Melalui Pembelajaran Membaca Sastra* (Malang, Elektronik Pertama Dan Terbesar Di Indonesia.2014).Hlm.14.

<sup>13</sup> Monty P. Satiadarma dan Fidelis E. Waruwu, *Mendidik Kecerdasan*, (Jakarta : Pustaka Populer Obor, 2003), hlm. 27.

<sup>14</sup> Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence: Kecerdasan Emosi Untuk Mencapai Puncak Prestasi* Terjemahan Alex Tri Kantjono Widodo, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), Cet. 6, h. 513.

Kecerdasan emosional dikatakan sebagai kemampuan untuk memahami emosi secara akurat, mengungkapkannya, dan menilai. Menggunakan emosi untuk memahami emosi, memandu proses berfikir, dan pengetahuan tentang emosi, serta mengelola emosi dengan berusaha memberikan yang terbaik tanpa merasa terbebani.<sup>15</sup>

Sedangkan Goleman menjelaskan kecerdasan emosional adalah kemampuan mengenali perasan sendiri dan orang lain, kemampuan memotivasi sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain.<sup>16</sup>

Al-Qur'an mengajarkan kepada manusia untuk mengatur emosinya dengan cara menahan diri dari keinginan hawa nafsunya. Sebagaimana firman Allah SWT:

وَأَمَّا مَنْ خَافَ مَقَامَ رَبِّهِ ۖ وَنَهَى النَّفْسَ عَنِ الْهَوَىٰ ۖ ﴿٤٠﴾ فَإِنَّ الْجَنَّةَ هِيَ  
الْمَأْوَىٰ ﴿٤١﴾

Terjemahnya: "Dan adapun orang-orang yang takut kepada kebesaran Tuhannya dan menahan diri dari (keinginan) hawa nafsunya Maka sungguh, surgalah tempat tinggal(nya)." (QS. An-Naziat: 40-41).

---

<sup>15</sup> Steven J. Stein Ph. D. dan Howard E. Book, Ledakan EQ: 15 Prinsip Dasar Kecerdasan Emosional Meraih Sukses, terj. Trinanda R.J. dan Yudhi M. (Bandung: Kaifa, 2002), cet. I, hlm. 3.

<sup>16</sup> Daniel Goleman (b), Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Prestasi, Terj. Alex Tri Kanjana W., (Jakarta: Gramedia Pustaka, 2000), cet. III, hlm. 512.

Seperti yang dijelaskan pada ayat al-Qur'an tersebut setiap kita melakukan pekerjaan kita harus bisa mengendalikan diri dan tahu bahwa kita manusia sangat membutuhkan pengendalian kecerdasan emosional, jika kita bisa mengendalikan diri dari (keinginan) hawa nafsu, maka akan ditempatkan Allah SWT di surganya.

*Emotional Intelligence* memakai teori Eysenck dalam trihandini (2005:29) mengatakan bahwa dunia kerja erat kaitannya dengan intelektual yang dimiliki seseorang. Seseorang yang memiliki IQ tinggi diharapkan menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan yang memiliki IQ lebih rendah, Tetapi di sisi lain karyawan yang memiliki kecerdasan emosional (EQ) yang baik dengan kecerdasan intelektual yang memadai akan bekerja lebih baik.<sup>17</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional (EQ) merupakan kemampuan untuk memahami perasaan sendiri dan orang lain, kemampuan untuk memotivasi dirinya dan menata dengan baik emosi-emosi yang muncul dalam dirinya dan dalam berhubungan dengan orang lain.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kecerdasan Emosional**

Menurut Goleman terdapat dua faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional, yaitu;

1) Faktor Internal merupakan faktor yang timbul dari dalam diri

---

<sup>17</sup> Widodo, A., Sunaryo, H., & ABS, M. K. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Cabang Malang. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 8(07).

individu yang dipengaruhi oleh keadaan otak emosional seseorang.

- 2) Fakto Eksternal, merupakan faktor yang timbul dari luar individu dan mempengaruhi atau mengubah sikap pengaruh luar yang bersifat individu dapat secara perorangan, secara kelompok, antara 17 individu dipengaruhi kelompok atau sebaliknya, juga dapat bersifat tidak langsung yaitu melalui perantara misalnya media massa baik cetak maupun elektronik serta informasi yang canggih lewat jasa satelit.

### **c. Macam-Macam Emosi**

Macam-macam Emosi Sebagaimana dikutip oleh Musthofa, Goleman mengelompokkan emosi ke dalam golongan-golongan besar sebagai berikut:

- 1) Amarah : bringas, mengamuk, benci, marah besar, jengkel, kesal hati, terganggu, rasa pahit, berang, tersinggung, bermusuhan dan barangkali yang paling hebat adalah tindakan kekerasan dan kebencian patalogis.
- 2) Kesedihan : pedih, sedih, muram, suram, melan-kolis, mengasihi diri, ditolak, kesepian, putus asa, dan patalogisnya adalah depresi berat.
- 3) Rasa takut : cemas, takut, gugup, khawatir, was-was, perasaan takutsekali, waspada, tidak tenang, ngeri, kecut, phobia dan panik.

- 4) Kenikmatan : bahagia, gembira, riang, ringan, puas senang, terhibur, bangga kenikmatan indrawi, takjub, rasa terpesona, rasa puas, rasa terpenuhi, kegirangan luar biasa dan senang sekali.
- 5) Cinta : penerimaan, persahabatan, kepercayaan, kebaikan hati, rasa dekat, bakti, hormat, kasma-ran, kasih.
- 6) Terkejut : terkejut, terkesiap, terpana, takjub.
- 7) Jengkel : hina, jijik, muak, mual, benci, tidak suka, mau muntah.
- 8) Malu : rasa salah, malu hati, kesal hati, sesal, hina aib, dan hancur lebur.<sup>18</sup>

#### **d. Indikator Kecerdasan Emosional**

Indikator yang mempengaruhi kecerdasan emosi dapat diukur dari beberapa aspek, kecerdasan emosional menurut Goleman (2000) [5] terdiri atas lima yaitu :<sup>19</sup>

1. Pengendalian diri, yaitu melibatkan pengendalian emosi, hasrat dan kemampuan adaptasi seseorang untuk mengubah keadaan. Pengendalian diri dapat meningkatkan kemampuan beradaptasi dan pengontrolan diri.
2. Motivasi, yakni kecenderungan emosi yang mengantar atau memudahkan pencapaian sasaran.
3. Empati, yakni kesadaran terhadap perasaan, kebutuhan dan kepentingan orang lain.

---

<sup>18</sup> Yasin Musthofa, EQ untuk Anak Usia Dini dalam Pendidikan Islam, (Yogyakarta :Sketsa, 2007), hal. 24-25.

<sup>19</sup> Sembiring, E. E. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Tingkat Pemahaman Disiplin Ilmu Mahasiswa Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bandung. *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 11(2), 37-46.

4. Keterampilan sosial, yakni keterampilan untuk menggugah tanggapan yang dikehendaki pada orang lain.

### **3. Knowledge Management**

#### **a. Pengertian Knowledge Management (Manajemen Pengetahuan)**

*Knowledge management* menurut Bergerson yaitu merupakan pendekatan sistematis yang digunakan untuk mengelola aset intelektual dan informasi lainnya sehingga memberikan keunggulan bersaing.<sup>20</sup>

Menurut Bhojaraju People bahwa penerapan *knowledge management* untuk menjadi solusi bagi masalah perusahaan dengan menyatukan orang, proses dan teknologi dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan visi.<sup>21</sup>

Davidson dan Voss mendefinisikan bahwa manajemen pengetahuan itu ialah sebagai sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan pengalaman, dan kreativitas suatu proses yang menyediakan cara sehingga perusahaan bisa mengenali aset intelektual kunci berada.<sup>22</sup>

Sedangkan Menurut Karebet dan Yusanto (2002), syari'ah memandang manajemen dari dua sisi, yaitu manajemen sebagai ilmu dan manajemen sebagai aktivitas. Sebagai ilmu, manajemen dipandang sebagai salah satu dari ilmu umum yang lahir berdasarkan fakta empiris yang tidak berkaitan dengan nilai, peradaban(hadharah) manapun.

---

<sup>20</sup> Sangkala. 2007. Ibid

<sup>21</sup> Bhojaraju G., 2005. Knowledge Management: Why Do We Need It For Corporates. Hlm 38

<sup>22</sup> Sangkala, Knowledge Management (Jakarta:Pt.Raja Grafindo Persada,2007), Hal.7

Namun sebagai aktivitas, maka manajemen dipandang sebagai sebuah amal yang akan dimintai pertanggung jawaban di hadapan Allah SWT, sehingga ia harus terikat pada aturan syara', nilai dan hadharah Islam. Manajemen Islami (syariah) berpijak pada aqidah Islam.<sup>23</sup>

Firman Allah SWT dalam surah Ash Shaff (61:4):

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ

*Artinya: Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dalam dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*

Firman Allah SWT dalam surah Al Mu'minin (23:8) :

وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ

*Artinya: Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan janjinya.*

Dari dua ayat Al-Qur'an dapat disimpulkan bahwa Al-Qur'an adalah sumber dari seluruh sumber ilmu pengetahuan, bahkan ilmu yang baru berkembang khir-akhir ini sudah tertera dalam Al-Qur'an dan diterapkan oleh Rasulullah SAW sejak dahulu kala. Sehingga bentuk penerapan Manajemen Qur'ani atau manajemen yang bersifat Islami sudah ada sejak zaman pemerintahan Rasulullah SAW.

*Knowledge Management* memakai teori mangkunegara (2009) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor

---

<sup>23</sup>Yuliana, A. P. (2016). *Pemahaman karyawan terhadap sistem manajemen syariah di KJKS BMT Walisongo Semarang* (Doctoral dissertation, UIN Walisongo).

kemampuan. pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dapat mempengaruhi kemampuan yang dimiliki, saat pengetahuan meningkat maka kemampuan seorang individu dapat meningkat sehingga kinerja yang dimiliki akan ikut terpengaruh.<sup>24</sup>

Berdasarkan beberapa pendapat uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen pengetahuan merupakan satu faktor yang penting untuk menciptakan, mendokumentasikan, menggolongkan dan menyebarkan pengetahuan dalam perusahaan. Sehingga pengetahuan mudah digunakan kapan pun diperlukan, oleh setiap individu sesuai dengan tingkat otoritas dan kompetensinya.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Knowledge Management***

Faktor-faktor penting yang harus diperhatikan agar *knowledge management* suatu perusahaan dapat diimplementasikan secara optimal, menurut Tobing yaitu;

- 1) Pada hakekatnya *knowledge* berada di dalam pikiran setiap manusia yang berupa *tacit knowledge*. Carla O'Dell mengatakan bahwa 80% *knowledge* adalah berupa *tacit knowledge* dan hanya 20% berupa *knowledge* eksplisit (Tobing, 2007: 28). Disamping sebagai sumber *knowledge*, manusia pada umumnya juga merupakan pelaku dari proses-proses yang ada di dalam *Knowledge Management*. Jika proses *knowledge sharing/transfer* dan *knowledge creation* tidak

---

<sup>24</sup> Dayanti, P. R., Iqbal, M., & Prakasa, Y. (2020). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Individual Innovation Capability Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 78(1), 199-208.

dapat berjalan, maka persoalan utamanya adalah karena tidak adanya kemauan dan kemampuan manusia untuk melakukannya. Semua proses-proses tersebut dapat berjalan, 20 selama manusia memang terdorong untuk melakukannya, walaupun tanpa bantuan teknologi.

Meningkatkan motivasi dan membangkitkan partisipasi karyawan perusahaan dalam implementasi *knowledge management*, memerlukan pendekatan-pendekatan manajemen SDM. Beberapa penelitian, dokumen dan praktek implementasi *knowledge management*, membuktikan bahwa pemberian hadiah (*reward*) merupakan salah satu faktor yang signifikan dalam menentukan keberhasilan implementasi *knowledge management*, dan meningkatkan partisipasi aktif karyawan untuk membagikan pengetahuan yang dimilikinya serta meningkatkan kemampuan belajar mandiri dan berinovasi.

- 2) *Leadership*, Peran yang paling kritis yang harus dijalankan oleh pemimpin perusahaan adalah membangun visi yang kuat, yaitu visi yang dapat menggerakkan seluruh karyawannya. Visi tidak sekedar statement yang bersifat retorik, tetapi juga harus diikuti oleh tindakan nyata dari pemimpin perusahaan itu sendiri dalam memberikan teladan dan keyakinan kepada seluruh karyawan bahwa memang sungguh-sungguh diarahkan dan digerakkan menuju visi yang telah ditetapkan.

Sebaik-baiknya pernyataan visi, jika tidak dilaksanakan akan segera kehilangan efektifitasnya dan secara psikologis akan menjadi halusinasi yang sudah dianggap menjadi kenyataan dan ini sangat berbahaya bagi perusahaan.

3. Teknologi, Perkembangan teknologi informasi (TI) yang sudah merasuk ke semua aspek kegiatan manusia. Perkembangan TI membuat banyak proses yang diotomasi dan juga semakin banyak pekerja yang menghabiskan waktunya didepan komputer baik untuk melakukan pekerjaan analisis, mengeksekusi proses bisnis maupun untuk berkomunikasi.

Tujuan utama dari penggunaan teknologi internet dalam *knowledge management* adalah untuk mendistribusikan pengetahuan melalui internet/intranet yang memungkinkan *knowledge* yang dimiliki perusahaan dan karyawannya tersebar secara *corporate wide* dan menjadi milik kolektif perusahaan.

4. Organisasi, Organisasi berkaitan dengan penanganan aspek operasional dari aset-aset *knowledge*, termasuk fungsi-fungsi, proses-proses, struktur organisasi formal dan informal, ukuran dan indikator pengendalian, proses penyempurnaan, dan rekayasa proses bisnis. Organisasi yang supportif terhadap *Knowledge management* adalah organisasi yang menghargai *knowledge* dan yang memilikinya. Organisasi ini sangat fleksibel dan sangat mudah menyesuaikan diri dengan perubahan. Galbraith et al (2002)

menyatakan bahwa *reconfigurable organization* (organisasi yang dinamis) adalah organisasi yang mampu mengkombinasikan dan mengkombinasikan ulang *skill*, kompetensi, dan sumber daya organisasi untuk merespon perubahan-perubahan lingkungan. Sehingga jenis organisasi ini adalah berbasis *knowledge*. Agar lebih kondusif terhadap implementasi *knowledge management*, fungsi-fungsi pengelolaan *knowledge* sebaiknya dimunculkan

5. Learning Garvin mendefinisikan *learning organization* sebagai keterampilan organisasi dalam lima aktifitas yang sangat penting, yaitu:
  - Penyelesaian masalah secara sistematis
  - Pengujicobaan pendekatan-pendekatan baru
  - Belajar dari pengalaman masa lalu
  - Belajar dari praktek terbaik
  - Transfer/sharing knowledge secara cepat dan efisien ke seluruh organisasi.

Learning menjadi sangat penting dalam *knowledge management*, karena melalui proses inilah diharapkan muncul ide-ide, inovasi dan *knowledge* baru, yang menjadi komoditas utama yang diproses dalam *knowledge management*. Maka dari itu perusahaan perlu mendorong dan memfasilitasi proses learning

dengan memastikan individu-individu berkerja sama dengan melakukan *knowledge sharing* secara optimal.<sup>25</sup>

### **c. Macam-Macam Knowledge Management**

#### **1) Tacit knowledge**

Pada dasarnya *Tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al.,2004). Berdasarkan pengertiannya, maka *Tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. *Tacit knowledge* tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi.

Maka *Tacit knowledge* dapat dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

#### **2) Explicit Knowledge**

Bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2004). Penerapan *Explicit Knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang

---

<sup>25</sup> Rosa, H. A. T. R., & Mpd, M. Membangun Karakteristik Budaya Organisasi Melalui Manajemnt Knowledge.

didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independent. *Explicit Knowledge* dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology*. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal.

Berdasarkan pernyataan Anshori selaku pihak yang 7 mencetuskan *knowledge management*, salah satu bentuk konkret dari *Explicit Knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada. Teknologi merupakan 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 digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah internet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara "on line".

#### **d. Indikator *Knowledge Management***

Indikator-indikator *knowledge management* di perlukan untuk mengetahui bagaimana penerapan *knowledge management* dalam sebuah perusahaan. Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *knowledge management* adalah menurut Menurut Alvin Soleh (2011)<sup>26</sup>, yaitu sebagai berikut:

- 1) Identifikasi pengetahuan, merupakan keinginan seseorang atau suatu kelompok untuk menjadi sama dengan orang lain. Makna lainnya adalah ingin mencari kesamaan pengetahuan serta sebuah informasi yang tidak terbatas.
- 2) Penciptaan pengetahuan, yaitu membangun praktek yang tersusun secara rapi untuk mengelola organisasi guna memperoleh mengembangkannya kesuksesan.
- 3) Berbagi pengetahuan, merupakan proses penting dalam kemajuan organisasi saat ini, karena menyebarkan modal intelektual untuk seluruh organisasi, guna untuk perolehan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok untuk melaukan inovasi-inovasi baru yang berguna dan bermanfaat.
- 4) Penggunaan pengetahuan, adalah pemakaian sebuah hasil yang telah dicari, diciptakan, kemudian saling dibagikan sehingga mempermudah dalam memperoleh informasi yang tepat di saat yang tepat guna kelancara kinerja organisasi.

---

<sup>26</sup> Alvin Soleh. (2011). *Smart Knowledge Worker*. Jakarta : KMPlus

## B. TINJAUAN PUSTAKA

Adapun penelitian yang sama pernah diteliti sebelumnya yang menjadi bahan acuan dalam penyusunan skripsi ini, sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Tinjauan Pustaka**

No	Nama dan Tahun	Judul penelitian	Variable	Hasil	Perbedaan
1	Hapsah Noor ali, Tetra Hidayati, dan Syaharuddin Y (2013)	Pengaruh <i>Emotional Intelligence</i> dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembangunan Daerah Kaltim	Variabel independen <i>emotional intelligence</i> dan stress kerja  Variabel dependen kinerja karyawan	Ada hubungan yang signifikan	Penulis tidak menggunakan variabel stres kerja dalam penelitian ini dan juga objek penelitian yang dilakukan berbeda.
2	Muhammad Rasyid Abdillah Dan Adi Rahmat (2017)	Kecerdasan Emosional dan Dampaknya Terhadap Stres Kerja Dan Kinerja Karyawan	Variabel independen kecerdasan emosional dan stress kerja  Variabel dependen kinerja karyawan	Berpengaruh tidak langsung	Perbedaannya terletak pada variabel mediasi, perbedaan lainnya terletak pada objek penelitian.
3	Achmad Sani	Analisis Pengaruh <i>Burnout</i> dan Kecerdasan Emosional (Ei) Terhadap Kinerja Pegawai Pt Bank Mega Syari'ah Cabang Malang	Variabel independen <i>burnout</i> dan kecerdasan emosional  Variabel dependen kinerja pegawai	Ada hubungan yang signifikan	Perbedaannya terletak pada objek penelitian yang dilakukan berbeda dan juga penulis tidak menggunakan variabel <i>burnout</i> dalam

					penelitiannya.
4	Reni Hidayati, Yadi Purwanto, dan Susatyo Yuwono (2008)	Kecerdasan Emosi, Stres Kerja dan Kinerja Karyawan	Variabel independen kecerdasan emosional, stress kerja  Variable dependen kinerja karyawan	Ada pengaruh yang signifikan	Perbedaannya terletak pada objek penelitian yang dilakukan berbeda dan juga penulis tidak menggunakan variabel stress kerja dalam penelitiannya.
5	Ida Nur Hidayati, Margono Setiawan, Dan Solimun (2013)	Kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual pengaruhnya terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan (studi di lembaga penjaminan mutu pendidikan (LPMP) Nusa Tenggara Barat)	Variabel independen kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual  Variabel dependen kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Tidak ada hubungan yang signifikan	Penulis tidak menggunakan variabel kecerdasan spiritual dalam penelitiannya, dan juga objek penelitian yang dilakukan berbeda.
6	Ninin Dea Pritania, Tetra Hidayati, dan Robiansyah Robiansyah (2018)	Pengaruh <i>Knowlede Management</i> dan <i>Skill</i> serta <i>Attitude</i> terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (SKK BRI)	Variabel independent <i>Knowlede Management</i> , <i>Skill</i> , <i>Attitude</i> Variabel dependen kinerja karyawan	Ada hubungan yang signifikan	Perbedaannya terletak pada objek penelitian yang dilakukan berbeda dan juga penulis tidak menggunakan variabel <i>skill</i> , dan <i>attitude</i> dalam

		Kota Samarinda			penelitiannya.
7	Mochamadardi-ansyah, Drs. Djoko Wahyuadi, M.M,dan Drs H.A.romadhon. mm.CTP (2017)	Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Bank Bjb Kantor Cabang Utama Jalan Braga Nomor 12 Bandung)	Variabel independent manajemen pengetahuan  Variabel dependen kinerja karyawan	Ada hubungan yang signifikan	Perbedaannya terletak pada objek penelitian yang dilakukan berbeda
8	Arham Nawawi, Haris Maupa, dan Muhammad Ismail (2019)	Aspek <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keunggulan Bersaing Kantor Pusat Pt. Bank Sulselbar	Variabel independent <i>knowledge management</i>  Variabel dependen kinerja karyawan melalui keunggulan bersaing	Ada hubungan yang signifikan	Perbedaannya terletak pada objek penelitian yang dilakukan berbeda
9	Putri Rahma Dayanti,Mohammad Iqbal, dan Yudha Prakasa	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Individual <i>Innovation Capability</i> Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pt. Bank Rakyat	Variabel independent <i>knowledge management</i> Dependen Kinerja Karyawan Dengan Individual <i>Innovation Capability</i> Sebagai Variabel Intervening	Ada hubungan yang signifikan	Perbedaannya terletak pada objek penelitian yang dilakukan berbeda dan juga peneliti tidak memakai variabel intervening

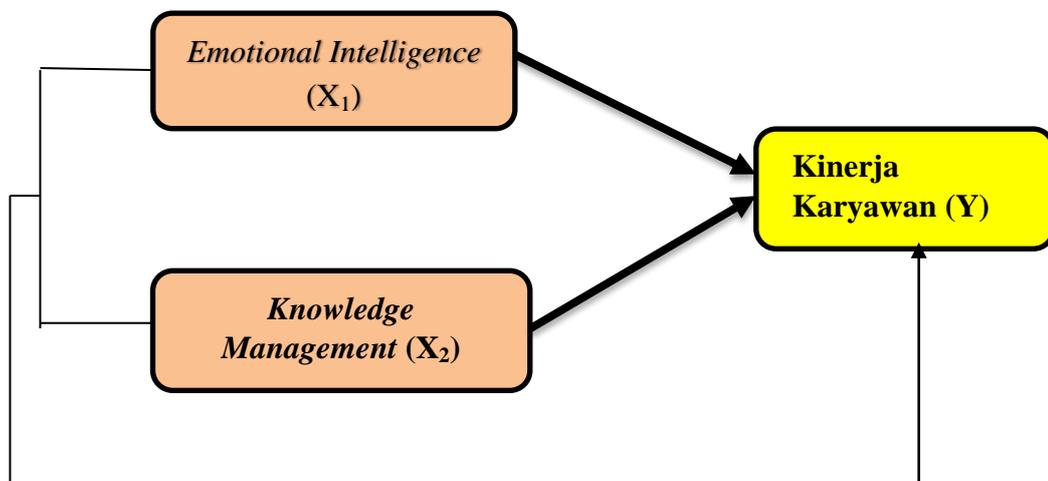
		Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi)			
10	Dicky Aditya Pratama, A.Zuliansyah, Dan Deki Fermansyah (2020)	Analisis Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Ekonomi Islam	Variabel independent <i>knowledge management</i>  Variabel dependen kinerja karawaan	Ada hubungan yang signifikan	Perbedaannya terletak pada objek penelitian yang dilakukan berbeda

Sumber : dari berbagai sumber, 2020.

### C. KERANGKA PEMIKIRAN

Kerangka pemikiran yang dibuat pada penelitian ini berdasarkan pada landasan teori, hubungan antara variabel, dan hasil penelitian sebelumnya, seperti dapat dilihat pada gambar 2.1

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Teoritik**



Sumber : Dikembangkan Dalam Penelitian ini.

Keterangan :

1. Variabel dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y)

2. Variabel independen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel

yang lain. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *Emotional Intelligence* ( $X_1$ ) dan *Knowledge Management* ( $X_2$ )

#### **D. HIPOTESIS**

Hipotesis adalah dugaan sementara tentang adanya sesuatu atau kemungkinan adanya sesuatu, dengan diiringi perkiraan mengapa atau apa sebabnya adanya demikian. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, landasan teori, kerangka berfikir, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh *Emotional Intelligence* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Widodo, Andi, Hadi Sunaryo, and M.Khoirul ABS yang menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Muamalat Cabang Malang.

Dari uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>0</sub>: Kecerdasan emosional berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

## 2. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian dari Dayanti, Putri Rahma, Mohammad Iqbal, and Yudha Prakasa. (2020) yang menunjukkan bahwa *Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Individual Innovation Capability Sebagai Variabel Intervening* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: *Knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H<sub>0</sub>: *Knowledge management* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

## 3. Pengaruh *Emotional Intelligence* dan *Knowledge Management* terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Widodo, Andi, Hadi Sunaryo, dan M. Khoirul ABS yang menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan juga hasil penelitian dari Dayanti,

Putri Rahma, Mohammad Iqbal, dan Yudha Prakasa. (2020) yang menunjukkan bahwa *Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: *Emotional Intelligence* dan *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H<sub>0</sub>: *Emotional Intelligence* dan *Knowledge Management* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.