

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kinerja

##### 1. Pengertian Kinerja

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau *intangible* (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai.

Mangkuprawira dan Hubeis dalam bukunya *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia* (2007:153) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan

Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor – faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya.

lebih lanjut Mangkuprawira dan Hubeis (2007:155) menguraikan faktor-faktor tersebut sebagai berikut : a) Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, b) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan, c) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team, d) Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja

dalam organisasi, e) Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Definisi lain datang dari Murpy dan Cleveland dalam Pasolong (2007:175) mengatakan bahwa, kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut.

Kinerja menurut Amstrong dan Baron (1998:159) seperti dikutip oleh Wibowo (2008:222) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Simanjuntak (2005:221), definisi kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada tiga kelompok, yaitu kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen (Simanjuntak, 2005:210).

Dari definisi-definisi tersebut kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi

oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi.

## **2. Faktor-Faktor Kinerja**

Tercapainya suatu kinerja seseorang atau pekerja karena adanya upaya dan tindakan yang dihasilkan. Upaya tersebut yaitu berupa hasil kerja (kinerja) yang dicapai oleh pekerja. Kinerja dapat dihasilkan dari pendidikan, pengalaman kerja dan profesionalisme. Pendidikan adalah modal dasar dan utama seorang pekerja dalam mencari kerja dan bekerja. Pengalaman dalam bekerja berkaitan dengan masa kerja karyawan, semakin lama seseorang bekerja pada suatu bidang pekerjaan maka semakin berpengalaman orang tersebut, dan apabila seseorang telah mempunyai pengalaman kinerja pada suatu bidang pekerjaan tertentu, maka ia mempunyai kecakapan atas bidang pekerjaan yang ia lakukan. Profesionalisme adalah gabungan dari pendidikan dan pengalaman kerja yang diperoleh oleh seorang pekerja. Ada beberapa hal untuk membangun mentalitas profesional menurut Jansen H. Sinamo (2007:289), salah satunya adalah mentalitas mutu yaitu seorang professional menampilkan kinerja terbaik yang mungkin, mengusahakan dirinya selalu berada di ujung terbaik (*cutting edge*) bidang keahliannya, standar kerjanya yang tinggi yang diorientasikan pada ideal kesempurnaan mutu.

Menurut Sedarmayanti (2003:149) seperti yang dikutip oleh Gatot Subrata (2009:38), ada beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan di dapat dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.

### **3. Peningkatan Kinerja**

Upaya peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya: gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi. Dengan gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Kinerja menunjukkan kemampuan karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya, dapat diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Hasibun (2003:126). Apabila produktivitas naik hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga), dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan tenaga kerja.

Seperti telah dikutip di atas bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: a. Kompetensi individu, meliputi: Kemampuan dan keterampilan: kebugaran fisik dan kesehatan jiwa, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja dan motivasi dan etos kerja: bekerja sebagai tantangan dan memberi kepuasan, b. Dukungan organisasi, meliputi: Pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja, c. Dukungan manajemen, meliputi: Mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi kerja, Mendorong pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan, Membuka kesempatan yang luas bagi pekerja untuk meningkatkan kemampuan, Membantu pekerja dalam kesulitan melaksanakan tugas, Membangun motivasi kerja, disiplin kerja dan etos kerja, yaitu: menciptakan variasi penugasan, membuka tantangan baru, memberikan penghargaan dan insentif, membangun komunikasi dua arah (Simanjuntak, 2005:10-16).

#### **4. Penilaian Kinerja**

Menurut Dessler (1997:72), mengatakan bahwa Penilaian Kinerja biasa di definisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi : Penetapan standart kinerja, Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standart-standart, dan Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kineja atau terus berkinerja lebih tinggi

lagi. Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

Menurut Gomes (2001:135), “Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya.” Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawainya, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk pengembangan pegawai, promosi, dan penyesuaian kompensasi.

Kinerja seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator sebagaimana yang dikemukakan oleh Mondy, Noe dan Pemeaux (1999:347) berikut ini :

- a) *Quantity of work : consider the volume of work achieved is productivity at an acceptable level.* Kuantitas pekerjaan: mempertimbangkan volume pekerjaan, produktivitas pada suatu level organisasi,
- b) *Quality of work : consider accurancy, precision, reatness and completeness in handling assigned duties.* Mutu pekerjaan : mempertimbangkan ketelitian, presisi, kerapihan dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas,
- c) *Depandability : consider degree to which employee can be relied on to meet work commitments.* Kemandirian : mempertimbangkan derajat kemampuan karyawan yang mana dapat dipercayakan untuk menemukan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya,
- d) *Initiative : consider self-reliance, resourcefulness, and willingness to accept responsibility.* Inisiatif : mempertimangkan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
- e) *Adaptability : consider ability to respond to changing requerements and conditions.* Kemampuan beradaptasi mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi,
- f) *Cooperation : consider ability to work for and with other. Are assigments, including overtime, willingly accepted.* Kerjasama : mempertimbangkan kemampuan untuk

bekerja sama dengan orang yang lain. Apakah *assignments*, mencangkup lembur sepenuh hati.

Bernardine & Russell (1998:243) mengungkapkan 6 kriteria utama kinerja yang dapat dinilai yang hampir sama dengan pernyataan dari Mondy, Noe dan Pemeaux , yaitu : a) *Quality : the degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in term of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended perpose.* Kualitas tingkat dimana proses atau hasil dari kegiatan yang sempurna dengan kata lain melaksanakan kegiatan dengan cara yang ideal atau sesuai atau menyelesaikan sesuatu dengan tujuan yang ditetapkan, b) *Quantity : the amount produced, expressed in such term as dollar value, number of units, or number of completed activity cycles.* Kuantitas : Besaran yang dihasilkan, dalam bentuk nilai dolar (biaya), sejumlah unit atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan, c) *timelines : the degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities* Ketepatan waktu : tingkat dimana kegiatan diselesaikan atau hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain, d) *cost effectiveness: the degree to which the use of organization's*

*resources (e.g human monetary, technological, material ) is maximized in the sense of getting highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource.* Efektivitas biaya : tingkat dimana penggunaan sumber-sumber orang (antara lain SDM, biaya, teknologi, materi) dimaksimalkan untuk mendapatkan target yang tertinggi atau sebaliknya, efektivitas berkurang, *e) need for supervision : the degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.* Membutuhkan pengawasan adalah tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaan tanpa harus ditemani oleh pengawas atau tanpa harus mengikutsertakan intervensi dari pengawas untuk menghasilkan hasil kerja yang baik, *f) interpersonal impact : the degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill and comparativeness among coworkers and subordinates.* Pengaruh interpersonal: tingkat dimana pegawai menunjukkan perasaan self esteem, goodwill dan kerjasama diantara rekan sekerja dan bawahan.

Suranto (2005:56-57) menyebutkan standar kinerja seseorang dalam perusahaan dapat dilihat dari 3 indikator, yaitu : a) Tugas fungsional, seberapa baik seseorang menyelesaikan aspek-aspek pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, b) Tugas perilaku, seberapa baik seseorang melakukan komunikasi dan interaksi dengan

orang lain dalam perusahaan: bagaimana dia mampu menyelesaikan konflik secara sehat dan adil, bagaimana ia memberdayakan orang lain dan bagaimana ia mampu bekerjasama dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan perusahaan, c) Tugas etika ialah seberapa baik seseorang mampu bekerja secara profesional sambil menjunjung tinggi norma etika, kode etik profesi, serta pengaturan dan tata tertib yang dianut oleh suatu perusahaan.

##### **5. Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja**

Manfaat dari penilaian kinerja: a) Penyusunan program pelatihan dan pengembangan karyawan, sehingga dapat diketahui dan diidentifikasi pelatihan tambahan apa saja yang masih harus diberikan kepada karyawan untuk membantu agar mampu mencapai standar prestasi yang ditetapkan, b) Penyusunan program sukesi dan kaderisasi, sehingga dapat diidentifikasi siapa saja karyawan yang mempunyai potensi untuk dikembangkan kariernya dengan dicalonkan untuk menduduki jabatan-jabatan yang tanggung jawabnya lebih besar dimasa depan, d) Pembinaan Karyawan, sehingga dapat menjadi sarana untuk meneliti hambatan karyawan untuk meningkatkan prestasinya. (Ruky, 2004:22)

Keuntungan dari diadakannya penilaian kinerja ini tergantung dari sisi mana kita memandangnya, apakah itu dari sisi yang dinilai yakni karyawannya, sisi penilai yaitu jajaran manajer yang melakukan

penilaian, atau dari sisi organisasi. Dilihat dari sisi karyawannya : a) karyawan bisa mendapatkan *feedback* dari kinerja mereka di masa lalu dengan akurat, b) dapat memberikan gambaran standart penilaian yang mereka harapkan, c) mendapatkan pengetahuan yang lebih baik mengenai kekuatan dan kelemahan dari dirinya sendiri, d) Dapat membuat perencanaan pengembangan diri sendiri untuk meningkatkan kinerjanya dan meminimalisir kelemahan yang mereka miliki.

Dilihat dari sisi penilai : a) Adanya kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi trend penilaian kinerja karyawan, b) Dapat lebih memahami karyawannya, c) Dapat mengembangkan kinerja bawahannya, d) Mengidentifikasi peluang untuk merotasi atau merubah tugas karyawannya.

Dilihat dari sisi organisasi : a) Meningkatkan komunikasi, b) Dapat memberikan motivasi pada karyawannya, c) Hubungan yang lebih harmonis, d) Dan dari semua itu, tujuan dari diadakannya penilaian kinerja ini adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi (Anderson, 1993:18).

Penilaian kinerja dalam industri jasa atau *service* dapat dilakukan oleh pihak eksternal yaitu dengan melibatkan konsumen sebagai pihak penilai kinerja. Perspektif pelanggan jasa, lebih dilihat sebagai pengalaman berupa transaksi inti dan pengalaman personal, yang porposinya berbeda-beda antar output jasa dan service encounters

(interaksi jasa, disebut pula *moment of truth*), serta berkontribusi secara berbeda terhadap pengalaman masing-masing individu pelanggan. (Tjiptono dan Chandra, 2005 : 9)

Uraian tersebut diatas dapat diartikan bahwa kinerja karyawan perusahaan jasa pelayanan memegang peranan sangat penting untuk memberikan efek positif atau negatif pada perusahaan. Oleh sebab itu penilaian kinerja karyawan pada perusahaan jasa akan sangat baik dilakukan oleh konsumen berdasarkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan perusahaan tersebut.

Karena itu penilaian kinerja oleh pihak eksternal (pelanggan) harus dibarengi dengan memahami kualitas berdasarkan persepsi pelanggan, ekspektasi pelanggan, kepuasan pelanggan, sikap pelanggan, dan *consumer delight*. Dalam konteks pengukuran kualitas jasa, terdapat dua rerangka defisional utama: a) *performances-based framework* (menetapkan *perceived performance*, tanpa referensi atau pembandingan apapun, sebagai *perceived quality*. b) *Standart-based framework* (konseptualisasi *perceived quality* relatif atau komparatif, artinya kinerja dibandingkan dengan norma atau standar tertentu). (Tjiptono dan Chandra, 2005:109)

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh pihak penilai, berdasarkan atas kualitas pekerjaan yang berbeda-beda, seperti : kuantitas dan kualitas kerja, pengetahuan mengenai pekerjaannya,

kemampuan untuk menyelesaikan sebuah permasalahan. (Anderson, 1993:53).

Adapun menurut Parasuraman yang dikutip dari (Tjiptono dan Chandra, 2005:149) mengatakan bahwa untuk mengukur kualitas pelayanan dapat dilihat dari lima dimensi, yaitu : Realibilitas/Keandalan, yaitu : a) Kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan jasa yang di janjikan dengan segera, akurat , tepat waktu dan memuaskan / dapat dipercaya serta dapat menyimpan catatan dan dokumen tanpa kesalahan, b) Daya tanggap, yaitu : Kesiadaan perusahaan atau kemauan para pegawai untuk membantu dan merespon pelanggan dengan segera memberikan pelayanan jasa secara tepat dan tanggap serta ada kepastian waktu untuk penyampaian jasa , c) Jaminan, yaitu: Karyawan perusahaan dapat menumbuhkan rasa percaya para pelanggan, dan membuat pelanggan merasa aman pada saat melakukan transaksi dengan memberikan pelayanan yang sopan serta mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan pelanggan dengan baik dan memuaskan, d) Empati, yaitu : Perhatian khusus yang diberikan perusahaan kepada setiap pelanggan untuk melakukan hubungan, komunikasi yang baik serta memahami kebutuhan pelanggan, e) Bukti fisik, yaitu : Meliputi tampilan fasilitas fisik, peralatan atau perlengkapan, karyawan dan peralatan komunikasi harus menarik, lengkap, bersih dan selalu terpelihara dengan baik.

## **6. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis (2001:78) Kinerja karyawan adalah sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Adapun menurut Dharma (2002:1), “kinerja adalah suatu yang di kerjakan, produk atau jasa yang di hasilkan atau di berikan seseorang atau kelompok.”

As'ad (1991:34) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu. Berhasil tidaknya kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok. Menurut Bernardin dan Russel (1993:150) ada 6 kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja. Kinerja pada umumnya dikatakan sebagai ukuran bagi seseorang dalam pekerjaannya. Kinerja merupakan landasan bagi produktivitas dan mempunyai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Tentu saja kriteria adanya nilai tambah digunakan di banyak perusahaan untuk mengevaluasi manfaat

dari suatu pekerjaan dan/atau pemegang jabatan. Kinerja dari setiap pekerja harus mempunyai nilai tambah bagi suatu organisasi atas penggunaan sumber daya yang telah dikeluarkan. Untuk mencapai kinerja yang tinggi, setiap individu dalam perusahaan harus mempunyai kemampuan yang tepat (*creating capacity to perform*), bekerja keras dalam pekerjaannya (*showing the willingness to perform*) dan mempunyai kebutuhan pendukung (*creating the opportunity to perform*). Ketiga faktor tersebut penting, kegagalan dalam salah satu faktor tersebut dapat menyebabkan berkurangnya kinerja, dan pembentukan terbatasnya standard kinerja.

Dari beberapa pendapat diatas diketahui bahwa kinerja karyawan mempunyai unsur kemampuan, kecakapan, kedisiplinan, dan ketelitian sehingga dapat memberikan hasil kerja yang baik.

## **7. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Adapun menurut Dharma (2002:50) ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu : a) Kejelasan dan penerimaan atas peranan seorang pekerja merupakan taraf pengertian dan penerimaan seorang individu atas tugas yang diberikan kepadanya. Makin jelas pekerja mengenai persyaratan dan sasaran yang dapat dikerjakan untuk kegiatan ke arah tujuan, b) Pelatihan. Suatu kegiatan yang di lakukan oleh perusahaan sebagai proses pembelajaran dengan menggunakan teknik serta metode tertentu untuk meningkatkan

keahlian dan keterampilan khusus yang dibutuhkan dalam lingkungan pekerjaan, c) Tingkat motivasi kerja. Motivasi kerja adalah dayaenergy yang membara, mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku, d) Kemampuan, kepribadian dan minat. Yang sesuai dengan minat, kemampuan dan kepribadian merupakan kecakapan seorang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai cara , e) Pendidikan. Suatu proses, teknik dan metode belajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan setandar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan komunikasi efektif peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan, melalui pengaturan atas faktor pembentukan motivasi kerja dan kemampuan kerja. Pembentukan motivasi kerja dapat dilakukan melalui pemberian insentif, promosi dan aktualisasi diri sedangkan upaya untuk meningkatkan kemampuan kerja dapat dilakukan melalui pemberian pelatihan dan pendidikan.

## **B. *Knowledge Sharing***

### **1. *Pengertian Knowledge***

Menurut Lumbantobing (2011), *Knowledge* merupakan objek utama yang dikelola oleh organisasi yang menerapkan *Knowledge Menegement*, atau dalam kata-kata Thomas A. Stewart (2001):

“*Knowledge is what We Buy, Sell dan Do*”. Kecenderungan untuk mengabaikan perbedaan data , informasi dan *knowledge sering* membawa organisasi kepada kebingungan. Misalnya, ketika organisasi sudah membangun berbagai sistem *Knowledge Manegement* berbasis teknologi informasi yang canggih, itu tidak berarti bahwa organisasi tersebut sudah mengelola *knowledge*, kalau konten yang mengalir melalui sistem itu masih berupa informasi bahkan data. Hal ini dapat ditandai dengan masih jarang nya sistem *Knowledge Manegement* dimanfaatkan untuk pengambilan keputusan, mencari referensi atau pengetahuan. Terabaikan dan terisolasinya sistem *Knowledge management* dari proses bisnis perusahaan dapat diakibatkan karena kontennya pada hakikatnya masih berupa data atau informasi yang belum siap diaplikasikan dalam meningkatkan efektivitas pekerjaan sehari-hari.

Dari berbagi konsep dapat dirangkum bahwa *knowledge management* merupakan system yang dibuat untuk menciptakan, mendokumentasikan menggolongkan dan menyebarkan *knowledge* dan informasi. Sehingga *knowledge* mudah digunakan kapan pun diperlukan oleh siapa sajasesuai dengan tingkat otoritas dan kompetisinya. *knowledge management* mengelola seluruh elemen system berupa dokumen,basis data, beserta informasi tentang pengalaman,keahlian, kecakepan sumber daya manusia secara individu

maupun kolektif, yang dimiliki organisasi dengan bantuan teknologi informasi.

Dengan system tersebut perusahaan akan dapat semakin cepat menyusun strategi dan bertindak untuk menyikapi setiap perubahan dan dinamika yang terjadi di dalam maupun di organisasi. Melalui system pula, perusahaan akan dapat terus meningkatkan nilai (value) bisnisnya sesuai dengan kompetensi inti yang dimiliki.

Sebelum meningkatkan kinerjanya, organisasi harus melalui sebuah proses pembelajaran (Garvin, 1998) *knowledge sharing* sebagai prespektif baru bagi proses pembelajaran sebuah organisasi merupakan salah satu median yang memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk membagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya dengan tidak melupakan sarana akses bagi perusahaan untuk mendapatkan pengetahuan tersebut melalui dukungan teknologi dan inovasi serta management strategis Ipe, 2003 ; Tobing 2007 ; pasaribu 2009 ).

Hal terpenting dalam *menegement* pengetahuan adalah bagaimana mendukung individu dalam melakukan organisasi agar membagikan pengetahuan yang mereka ketahui, sehingga factor kemampuan organisasi dapat mendukung karyawan untuk melakukan *knowledge sharing* menjadi sangat penting. Hal ini disebabkan oleh

karyawan, bahwa melalui berbagi pengetahuan dapat menyebar untuk diimplementasikan dan dikembangkan. Disisi lain, dengan berbagi pengetahuan, individu dalam organisasi akan dirangsang untuk berfikir kritis dan kreatif. Sehingga untuk mendukung *knowledge sharing* dalam organisasi terlebih dahulu organisasi harus mampu mengidentifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mendukung berbagi pengetahuan.

*Knowledge sharing* sendiri merupakan salah satu mekanisme yang digunakan untuk memfasilitasi *knowledge sharing* agar berjalan dengan sukses. Knowledge sharing dapat didefinisikan sebagai mekanisme organisasi yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan yang telah ada pada organisasi, selain itu *knowledge sharing* merupakan salah satu mekanisme yang digunakan untuk merangsang penciptaan pengetahuan melindungi pengetahuan dan memfasilitasi *knowledge sharing*. (Grote nhuis dan Weggeman, 2002 )

Menurut Liu dan Tsai (2007) Sebagian besar organisasi tujuan utama dari knowledge management adalah untuk menciptakan pengetahuan sehingga anggota organisasi dapat belajar satu sama lain dalam rangka meningkatkan daya saing organisasi. Knowledge dapat menjadi modal penting yang dimiliki organisasi yang dapat meningkatkan kemajuan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, pengetahuan yang dimiliki organisasi harus dikelola sebaik mungkin

karena dapat digunakan sebagai senjata yang kuat untuk membantu meningkatkan daya saing perusahaan.

Menurut Davenport (1998), *Knowledge* di perusahaan sering terkait tidak saja pada dokumen atau tempat penyimpanan barang berharga, tetapi juga pada rutinitas, proses, praktek dan norma perusahaan. Menurut Russel Ackoff dalam Lumbatobing (2011), yang merupakan seorang pakar *systems* dan guru besar bidang perubahan organisasi, menyatakan bahwa isi atau kandungan dari intelektualitas dan mentalitas manusia dapat diklasifikasikan ke dalam lima kategori yaitu: a) Data, berupa gabungan symbol-simbol, b) Informasi, data yang diproses agar dapat dimanfaatkan informasi menjawab pertanyaan tentang “*who*”, “*what*”, “*where*” dan “*when*”, c) *Knowledge*, merupakan aplikasi dari data dan informasi, dan menjawab pertanyaan “*how*”, d) *Understanding*, mengapresiasi pertanyaan “*why*”. e) *Wisdom*, evaluasi dari *understanding*.

Menurut Davenport dan Prusak (1998), *knowledge sharing* digunakan dalam istilah lain yaitu *knowledge transfer*. Menurut mereka, kata transfer menggambarkan tingkat efektivitas pendistribusian pengetahuan yang lebih baik. Karena istilah transfer terdiri atas dua tindakan yaitu pengiriman (transmisi) pengetahuan kepada penerima dan penyerapan pengetahuan oleh penerimanya. Menurut pengertian ini, dengan menyediakan *knowledge*

di portal yang dapat diakses semua anggota organisasi, belum dapat disebut sebagai *knowledge transfer*, karena belum tentu dibutuhkan, dipahami dan dimanfaatkan oleh orang yang mengakses pengetahuan tersebut.

Menurut Lee (2001) berbagi pengetahuan melibatkan kegiatan mentransfer atau menyebarkan pengetahuan dari suatu orang, atau organisasi lain. Berbagi pengetahuan melibatkan dua orang atau lebih, dimana seseorang yang memiliki pengetahuan yang lebih memiliki keinginan untuk berbagi pengetahuan kepada lainnya.

Menurut Raskov (2007), memberi pengertian berbeda dari istilah *knowledge sharing* dan *knowledge transfer*. *Knowledge Sharing* terjadi antar individu dalam suatu komunitas, dimana individu berinteraksi dan berbagi pengetahuan dengan individu lainnya melalui ruang maya atau tatap muka sehingga unit analisis dalam *knowledge sharing* adalah individu. Di sisi lain, *knowledge transfer* terjadi antar grup, antar unit bahkan antar organisasi atau perusahaan, dimana sebuah grup berinteraksi dengan grup lain dalam rangka membagi atau mentransfer pengetahuan. Oleh karena itu, untuk analisis dalam *knowledge transfer* adalah tim atau unit/departemen. Dikemukakan oleh Lin (2006) bahwa pengelolaan sumber daya *knowledge* akan dapat dijelaskan secara efektif di suatu perusahaan, apabila karyawan di perusahaan tersebut memiliki keinginan untuk bekerjasama dengan

sesama rekan kerjanya untuk saling berkontribusi *knowledge* yang mereka miliki di dalam organisasi dan hal tersebut dapat terbangun adanya trust, tidak hanya trust antar karyawan tapi juga trust karyawan terhadap organisasi. Sehingga hanya perusahaan yang mampu mendorong karyawannya untuk membagikan *knowledge* yang mereka miliki ke dalam kelompok dan organisasi yang akan memiliki peluang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam menciptakan ide-ide baru dan mengembangkan peluang bisnis baru.

Menurut Szulanski, 1996 (dalam Alwis 2008) kemampuan mengasimilasi *knowledge* yang berkaitan dengan *knowledge* yang baru diterima sehingga memungkinkan mereka untuk memahami dan menyerap *knowledge* baru yang dipindahkan mereka. Kemampuan lain adalah meningkatkan kemampuan penyerapan *knowledge* melalui media dan secara proaktif memberikan informasi dan pengalaman kepada orang lain yang relevan dengan bidang kompetensi yang sedang dialami oleh karyawan.

Menurut Sange, 1990 (dalam Ramparsad, 2002) individu tidak hanya harus mengembangkan kemampuan berfikir, namun juga harus mampu mengembangkan keterampilan dan terbuka untuk perubahan yang terjadi. Individu tersebut juga harus mengerti bagaimana suatu organisasi itu berfungsi serta bagaimana merumuskan sebuah visi

bersama organisasi sebagai sebuah kesatuan. Rekombinasi yang produktif terjadi di organisasi bergantung pada kemampuan belajar dari perubahan-perubahan dan *knowledge* yang telah dikembangkan oleh karyawan dalam organisasi. Sehingga karyawan selalu mengikuti perubahan ilmu pengetahuan teknologi. Pada aspek ini, meningkatkan kemampuan belajar individu dapat melalui pemberian informasi dan pengalaman lain melalui *training center* secara berkala dan sistematis serta berkelanjutan sesuai dengan perkembangan teknologi. Oleh karena itu penting untuk menerima bahwa setiap karyawan dapat belajar dan termotivasi untuk melakukan pembelajaran.

Menurut Lumbantobing (2011), *knowledge sharing* sudah mencakup pengertian *knowledge transfer* yang didefinisikan sebagai proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lainnya yang membutuhkan melalui metoda dan media yang variatif. Dimana proses ini bertujuan untuk mengoptimalkan penggunaan atau eksploitasi *knowledge* eksisting dan untuk mendorong penciptaan pengetahuan baru sebagai hasil pembelajaran dan kombinasi dari berbagai pengetahuan yang berbeda.

Menurut Jacobson (2006) *knowledge sharing* didefinisikan sebagai sebuah pertukaran pengetahuan antar dua individu, satu orang

yang mengkomunikasikan pengetahuan, sedangkan seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut.

Fokus utama dari knowledge sharing dari masing-masing individu yaitu mampu menjelaskan, mengkodekan dan mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain kelompok, dan khususnya kepada organisasi. *Knowledge sharing* dapat terjadi diantara individu, di dalam dan diantara tim, antara unit organisasi, dan antara organisasi (Glassop, 2002).

Definisi diatas diperluas lagi dengan pernyataan bahwa *knowledge sharing* merupakan proses dimana individu secara kolektif dan interaktif memperbaiki sebuah pemikiran, gagasan, atau saran sesuai dengan petunjuk dari pengalaman individu (West Hooff dan Ridder (2004) memberikan pemahaman mengenai *knowledge sharing* sebagai proses dimana para individu secara mutual mempertarukan pengetahuan mereka (baik pengetahuan *tacit dan explicit*), dan akhirnya secara terpadu dapat menciptakan pengetahuan baru. Sehingga dalam hal ini dapat diambil kesimpulan bahwa *knowledge sharing* merupakan suatu proses saling berbagi pengetahuan baik antar individu, maupun kepada organisasi, untuk menciptakan tujuan bersama bagi organisasi yang ingin menggunakan aset pengetahuan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif. Knowledge sharing bisa berupa pengetahuan tacit dan eksplisit. Tacit merupakan pengetahuan

yang masih tersembunyi, yaitu masih belum dibagikan kepada orang lain. Yang diperoleh dari pengalaman, sedangkan pengetahuan eksplisit merupakan pengetahuan dimana pengetahuan tersebut sudah dibagi, dikomunikasikan, dan diketahui oleh orang lain. Yang paling menarik di berbagai pengetahuan, yaitu bahwa pengetahuan ini lebih memfokuskan pada masalah sisi penawaran, yaitu bagaimana memotivasi seseorang untuk mau membagi pengetahuannya. Namun beberapa peneliti lain juga berfokus pada sisi permintaan, yaitu dimana individu mencari pengetahuan dan mengakuisi perilaku pengetahuan tersebut. Beberapa pengetahuan lain mengartikan *knowledge sharing* sebagai gagasan yang awalnya dapat dimodifikasi secara progresif atau ditolak secara terus-menerus sampai muncul sebuah persepektif bersama. Sedangkan Ireland Hitt dan Vaidyanath (2002) mendefinisikannya sebagai proses mengembangkan, mentransfer mengintegrasikan dan menggunakan pengetahuan secara efektif dan efisien.

Menurut Devenport dan Prusak (1998) *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) umumnya disebut sebagai transfer pengetahuan atau difusi pengetahuan. Hal ini didefinisikan sebagai proses dalam dimana pengetahuan ditransfer dari satu orang ke orang lain. Menurut McNeil (2003) *knowledge sharing* terjadi ketika orang-

orang yang berbagi tujuan yang sama dan mengalami masalah yang sama datang bersama-sama bertukar ide dan informasi.

Dari definisi tentang knowledge sharing dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa knowledge sharing merupakan proses dimana setiap individu dapat membagi pengetahuannya satu sam lain, guna mendapatkan pengetahuan atau solusi yang baru. Knowledge sharing dapat mengurangi adanya kesenjangan informasi dan menyebarkan informasi yang tidak merata dalam organisasi, dikarenakan karyawan yang memiliki pengetahuan yang lebih akan mendistribusikan pengetahuan yang memiliki kepada karyawan lain yang kurang dalam hal pengetahuannya.

Hooff dan Ridder (2004) memberikan pemahaman mengenai *knowledge sharing* sebagai proses dimana para individu secara mutual mempertukaran pengetahuan mereka (*tacit and explisit* ) dan secara terpadu menciptakan pengetahuan baru. Definisi ini memberi gambaran bahwa dilihat dari segi perilaku *knowledge sharing* terdiri dari dua hal yaitu :a) ***Knowledge donating***, yaitu bagaimna seseorang mengkomunikasikan model intelektual individu seseorang kepada yang lain. b) ***Knowledge collecting***, yaitu bagaimna seseorang berkonsultasi kepada pihak lain untuk melakukan model intelektual individu yang dimiliki.

## 2. Definisi *knowledge sharing*

Menurut van dan Hoof (2004) *knowledge sharing* adalah proses timbale balik dimana individu saling bertukar pengetahuan (tacit dan explicit knowledge ) dan secara bersama-sama menciptakan pengetahuan (solusi) baru. Salah satu tujuan definisi ini tersiri dari memberikan dan mengumpulkan knowledge, dimana memberikan knowledge dengan cara mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain apa yang dimiliki dari personil, dan mengumpulkan pengetahuan merujuk pada berkonsultasi dengan rekan kerja dengan membagi informasi yang mereka miliki. Pasaribu (2008).

*Knowledge sharing* terdiri dari pemahaman yang disebabkan yang berhubungan dengan mengadakan akses pekerja dengan informasi yang relevan dan mengembangkan dan menggunakan jaringan knowledge melalui organisasi, bakwa mendemonstrasikan *knowledge sharing* sangat penting karena hal ini memungkinkan organisasi untuk meningkatkan performa inovasi dan mengurangi usaha pembelajaran yang berlebihan (calantone 2002)

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) kedua jenis *knowledge* tersebut dapat dikonversi melalui empat jenis proses konversi, yaitu: Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi dan Internalisasi. Keempat jenis proses konversi ini disebut *SECI Process*. Empat model konversi *knowledge*, yaitu:

1. Sosialisasi merupakan proses *sharing* dan penciptaan *tacitknowledge* melalui interaksi dan pengalaman langsung.
2. Eksternalisasi merupakan pengartikulasian *tacitknowledge* menjadi *explicitknowledge* melalui proses dialog dan refleksi.
3. Kombinasi merupakan proses konversi *explicit knowledge* menjadi *explicitknowledge* yang baru melalui sistemisasi dan pengaplikasian *explicitknowledge* dan informasi.
4. Internalisasi merupakan proses pembelajaran dan akuisisi *knowledge* yang dilakukan oleh anggota organisasi terhadap *explicitknowledge* yang disebarkan ke seluruh organisasi melalui pengalaman sendiri sehingga menjadi *tacitknowledge* anggota organisasi.

Dari berbagai macam definisi knowledge sharing yang telah disebutkan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa knowledge sharing adalah proses dimana individu secara timbale balik saling bertukar pengetahuan atau informasi melalui interaksi sosial berdasarkan pengalaman dan skill yang mereka miliki untuk membagi dan menerima pengetahuan dalam keseluruhan organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru.

### **3. Aspek-Aspek Knowledge Sharing**

Menurut Van dan hoof dan Riidder (2004) menyatakan bahwa knowledge sharing mencakup dua aspek:

- a. Sikap terhadap perilaku, suatu keyakinan perilaku positif atau negative individu untuk menunjukkan perilaku yang spesifik. Dalam kontrak perilaku terencana sikap merupakan produk dari *outcome evaluation* dan *behavioral* adalah evaluasi/ penilaian individu terhadap criteria keunggulan atau kerugian yang didapatkan dari suatu perilaku.
- b. Norma subjektif adalah dorongan sosial yang menentukan seseorang melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku. Dalam kontrak teori perilaku, Ajzen (2005) menyebutkan norma merupakan fungsi dari *motivation beliefs* dan *normative beliefs*. *Motivation to comply* adalah pandangan individu terhadap factor-faktor lingkungan yang mampu memberi referensi untuk mewujudkan sebuah perilaku. Dalam pengaruh terhadap perilaku yang di hadapinya.

#### **4. Faktor yang mempengaruhi knowledge sharing**

Sejak *knowledge sharing* penting bagi organisasi, banyak peneliti telah menyelidiki factor- factor yang menentukan jumlah dan kualitas *knowledge sharing* dalam organisasi. Yang mempengaruhi seseorang sehingga melakukan *knowledge sharing* menurut Szulaski (1996)

1. Pengetahuan yang tidak terwujud

2. Karakteristik pengirim seperti bahan kerja seseorang dan kompetensi yang dimiliki, seperti keahlian, pendidikan dan pengalaman.
3. Karakteristik penerima seperti kapasitas *absorptive* atau intelektual seseorang, menerima informasi untuk menerima yang disampaikan
4. Hubungan interpersonal (member informasi seperti *lever trust* dan kerja sama antar rekan kerja dan kepribadian seseorang).

Factor eksternal :

1. karakteristik organisasi seperti komunikasi infrastruktur, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan.
2. Adaptasi dalam *knowledge sharing* terdiri dari komponen replikasi dan rutinitas. Represi dari *knowledge sharing* merupakan strategi perusahaan bagi pengetahuan dan profitabilitas perusahaan dan *knowledge sharing* dapat juga digambarkan sebagai satu proses rutin melalui tingkat pada suatu organisasi

Factor internal :

1. *knowledge* (yang diteransfer ) yang mengandung dua komponen yaitu *trust knowledge* dan pengetahuan terwujud.

### **C. Hubungan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan**

Seperti dikemukakan di awal bahwa untuk meningkatkan mutu karyawan menggunakan *knowledge sharing* dengan cara pertukaran pengetahuan dari pengalaman individu karyawan pada individu karyawan lain dalam merumuskan suatu ide atau gagasan agar terciptanya sebuah inovasi baru untuk mencapai keunggulan kompetitif suatu perusahaan, maka berarti karyawan tersebut akan memiliki informasi yang memadai dan dapat bekerja lebih baik. Dengan adanya informasi yang jelas, diharapkan akan memberikan kontribusi pada kinerja, dan akan memungkinkan membuat bekerja akan lebih besar atau maju, sehingga pada kinerja yang tinggi akan memberikan manfaat bagi karyawan maupun perusahaan.

Dengan demikian jelaslah bahwa peranan dari *knowledge sharing* sangatlah besar artinya bagi kinerja suatu organisasi atau suatu perusahaan dengan kata lain besar kecilnya produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan, baik berupa jasa maupun barang, juga ditentukan oleh berhasil tidaknya informasi dari karyawan atau pelaksana perusahaan itu sendiri.

### **D. Penelitian terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Tiurma K F P Gitanauli dengan judul “pengaruh *Knowledge Sharing* dan *Absorptive Capacity* terhadap

*Innovation Capability* pada direktorat *corporate services* dan direktorat marketing di PT INDOSAT Tbk ” menunjukkan bahwa *knowledge sharing* sangat berpengaruh secara signifikan pada kedua direktorat, dan pada PT INDOSAT *knowledge sharing* dipengaruhi oleh kegiatan membagikan pengetahuan dan informasi kepada rekan kerja. Namun karena adanya keterbatasan responden menjadikan pengaruh *knowledge sharing* menjadi berbeda jauh dengan *absorptive capacity*, dan juga *knowledge sharing* belum mencerminkan pada pengaruhnya pada PT INDOSAT Tbk, karena mengingat kedua direktorat memiliki fungsi yang berbeda dalam perusahaan.

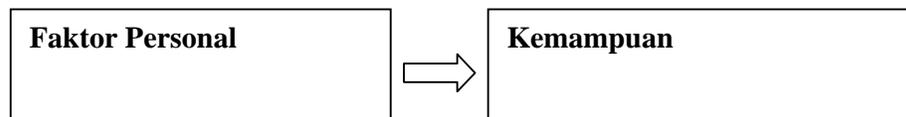
#### **E. Kerangka Teoritik**

Suatu perusahaan merupakan akar perekonomian suatu negara sudah sepantasnya memiliki kemampuan untuk mengelola sumber-sumber daya secara terencana terutama sumber daya manusia sebagai tenaga pelaksana operasional perusahaan, maka perlu ditingkatkan kualitasnya dengan melakukan program pengembangan SDM melalui pelaksanaan pelatihan supaya dapat mempertahankan keuntungan yang diperoleh, tetapi juga dapat mempertahankan eksistensinya dalam dunia usaha.

Mangkuprawira dan Hubeis (2007:160) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik

pegawai. Faktor – faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertikal dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya.

Keterkaitan antara *knowledge sharing* dan kinerja lebih jelas lagi dapat dijelaskan dalam bagan berikut



#### **F. Hipotesis**

Berdasarkan teori dan fenomena yang ada maka peneliti mengajukan hipotesis yaitu sebagai berikut :

Ho : Tidak ada hubungan *Knowledge Sharing* dengan kinerja karyawan.

Ha : Ada hubungan *knowledge Sharing* dengan kinerja karyawan.