

2. LANDASAN TEORI

2.1 *Knowledge Sharing*

2.1.1 Pengertian *Knowledge Sharing*

Lumbantobing (2011 dalam Triana, Utami, & Ruhana 2016) mengemukakan bahwa *knowledge sharing* adalah metode terstruktur dalam menyampaikan, menyalurkan dan membagikan pengetahuan atau pemahaman dari suatu orang kemudian disebut pengirim kepada orang lain sebagai penerima yang memerlukan informasi melalui proses dan sarana yang bergaram. *Knowledge sharing* adalah sarana mendasar di mana karyawan dapat saling bertukar pengetahuan dan berkontribusi untuk aplikasi pengetahuan, inovasi, dan akhirnya keunggulan kompetitif perusahaan (Wang & Noe, 2010). *Knowledge sharing* mengubah pengetahuan perusahaan menjadi pengetahuan individu atau kelompok dengan proses internalisasi dan sosialisasi. Di sisi lain, *Knowledge sharing* dapat menerjemahkan pengetahuan individu dan kelompok menjadi pengetahuan perusahaan berdasarkan proses eksternalisasi dan kombinasi. Ford dan Staples (2010 dalam Ogunmodede & Popoola, 2019) mendefinisikan *knowledge sharing* adalah prosedur di mana seseorang menawarkan wawasannya berupa penguasaan, pengetahuan, atau pemahaman untuk merenima manfaat kepada anggota yang dilakukan secara tersirat. *Knowledge sharing* mencakup latihan menyebarkan informasi mulai dari satu individu ke yang berikutnya, ke pertemuan individu, atau ke seluruh asosiasi. Cyr dan Choo (2010) menyatakan bahwa *knowledge sharing* dalam pergaulan dapat dilihat sebagai perilaku dimana seseorang dengan sengaja memberikan individu yang berbeda dari pergaulan dengan akses ke wawasan dan perjumpaannya.

Taminiau, Smit, dan De Lange (2007) membagi *knowledge sharing* menjadi dua bentuk *formal knowledge sharing* dan *informal knowledge sharing*. Weggeman (2000 dalam Hoof & Ridder, 2004) membedakan antara sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan dalam proses *knowledge sharing*. Oldenkamp (2001 dalam Hoof & Ridder, 2004) membahas bagaimana *knowledge sharing* melibatkan baik

pembawa pengetahuan dan pengetahuan pemohon pengetahuan. Menurut Hoof dan Ridder (2004) *knowledge sharing* adalah proses timbal balik dimana individu bertukar pengetahuan (*tacit* dan *explicit knowledge*) dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru berupa solusi. Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* terdiri dari dua perilaku, yaitu *tacit* dan *explicit knowledge*.

2.1.2 Indikator *Knowledge Sharing*

Hooff dan Ridder (2004) menggabungkan *knowledge sharing* menjadi dua perspektif, yakni *knowledge collecting (knowledge bringing)* dan *knowledge donating (knowledge getting)*. Salah satu tujuan dalam pembagian ini untuk menyediakan dan mengumpulkan pengetahuan, di mana memberikan pengetahuan dengan mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain apa yang dimiliki oleh modal intelektual pribadi seseorang, dan mengumpulkan pengetahuan mengacu pada konsultasi dengan rekan kerja dengan berbagi informasi atau modal intelektual yang mereka miliki. Berikut ini indikator yang digunakan oleh Hoof dan Ridder (2004) untuk mengukur *knowledge-donating* dan *collecting*., yaitu:

1. *Knowledge donating*, merupakan proses seorang individu dalam mengkomunikasikan pengetahuan intelektual pribadi mereka kepada orang lain. *Knowledge donating* berkaitan dengan keinginan karyawan untuk berkomunikasi dengan orang lain dan membagikan pengetahuan intelektual mereka secara sukarela. Oleh karena itu, Hooff dan Ridder (2004) membagi *knowledge donating* menjadi beberapa item, yaitu
 - Karyawan pengetahuan yang dimiliki dengan rekan-rekan kerjanya.
 - Karyawan saling berkomunikasi dengan intens dengan rekan-rekan kerja terkait dengan pekerjaannya
2. *Knowledge Collecting*, adalah proses pengumpulan pengetahuan melalui berkonsultasi dengan rekan kerja untuk mendorong mereka berbagi modal intelektual mereka. *Knowledge Collecting* berkaitan dengan proses meminta rekan kerja untuk *knowledge sharing* mencakup permintaan khusus berupa informasi kemudian belajar dari rekan kerja. Oleh karena itu, Hooff dan Ridder (2006) membagi *knowledge collecting* menjadi beberapa item, yaitu

- Karyawan berkonsultasi dengan rekan kerja untuk memperoleh pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan.
- Karyawan mau belajar dari rekan kerja tentang pengetahuan yang tidak dimiliki ketika melakukan pekerjaannya.

2.1.3 Manfaat *Knowledge Sharing*

Menurut Yusup (2012) *knowledge sharing* adalah proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau perusahaan kepada orang atau perusahaan lain yang membutuhkan melalui metode dan media yang variatif sehingga pengetahuan baru akan tercipta. *Knowledge sharing* dapat didefinisikan ketika seseorang dapat sebagai menangkap, mengorganisir, menggunakan kembali, dan mentransfer pengetahuan berbasis pengalaman yang berada di dalam perusahaan dan membuat pengetahuan itu tersedia untuk semua karyawan Lin (2007 dalam Bavik et al., 2018). Foss et al., (2010 dalam Pemsel et al., 2016) menyatakan *knowledge sharing* dirancang untuk mengubah individu menjadi pengetahuan perusahaan. *Knowledge sharing* melibatkan meningkatkan pengetahuan pribadi dan kolektif, dan artikulasi sinergis pribadi menjadi pengetahuan kolektif dapat difasilitasi oleh adopsi *platform* media sosial (Razmerita et al., 2014)

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tingkat keberhasilan kinerja karyawan meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Adapun menurut Simamora (2015) kinerja karyawan adalah tingkat dimana karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Hal ini senada dengan Rivai *et al.*, (2013) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah keberhasilan atau tingkat keberhasilan seorang karyawan. Hasil tersebut dievaluasi dalam periode tertentu atau bisa selama karyawan tersebut melaksanakan tugas berupa hasil kerja, target atau sasaran serta kriteria yang sudah di sepakati sebelumnya. Hasibuan (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu.

2.2.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017b) menyebutkan indikator dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan (*work quality*) adalah keadaan yang dapat berubah dari satu orang dari pekerjaan yang ditugaskan kepada perusahaan sehingga untuk memenuhi atau melampaui harapan perusahaan di mana kualitas ini dinilai dengan akurasi, keterampilan, ketelitian, dan kebersihan, dari seseorang pekerjaan.
2. Kuantitas kerja (*work quantity*) adalah kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan berupa penilaian untuk menentukan apakah karyawan memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.
3. Keandalan (*reliability*) seorang karyawan adalah penilaian kinerjanya sehingga dapat melakukan kegiatan yang diinginkan perusahaan. Dimana seorang karyawan dapat dikatakan handal jika karyawan dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, memiliki inisiatif, rajin, dan selalu memiliki hati-hati dalam bekerja.
4. Sikap (*attitude*) yang terdiri dari sikap karyawan terhadap perusahaan, serta sikap karyawan terhadap karyawan lain dalam pekerjaan dan kerja sama.

2.2.4 Faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan

Mangkunegara (2017a) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

Human Performance = Ability + Motivation

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

1. Faktor Kemampuan

Dalam ilmu psikologi, kemampuan (*ability*) dibagi menjadi dua, yakni kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang menjadi faktor pendorong bagi karyawan ke arah tujuan perusahaan (*goal work*). Motivasi berkaitan dengan bentuk sikap (*attitude*) karyawan untuk menghadapi situasi (*situation*) tertentu. Hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim perusahaan, kebijakan pemimpin pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja merupakan cakupan dari situasi karyawan dalam lingkungan perusahaan.

3. Faktor Sikap

Sikap adalah gambaran mental yang mendorong seorang karyawan untuk berusaha mencapai kinerja kerja yang maksimal. Faktor sikap seorang karyawan yang siap baik secara psikologis maupun fisik (mental, fisik, tujuan, dan situasi) akan dengan cepat memahami tujuan utama dan target kerja yang ingin dicapai. Individu dapat memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja (Mangkunegara, 2017a).

2.2.5 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017b) tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan. Secara lebih spesifik Mangkunegara (2017b) mengemukakan tujuan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan prestasi, pemberhentian dan besarnya imbalan yang diberikan dalam pengambilan keputusan
- b. Penentuan target penyelesaian suatu pekerjaan.
- c. Penilaian potensi karyawan dalam menjalankan seluruh kegiatan perusahaan.
- d. Mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur perusahaan, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Meningkatkan kecakapan serta kebutuhan karyawan dengan mengadakan pelatihan.
- f. Mengukur kinerja karyawan dengan meningkatkan motivasi kerja.
- g. Mengevaluasi kelemahan atau kekurangan dengan meningkatkan kemampuan karyawan
- h. Menentukan seleksi dan peletakan karyawan.
- i. Mengevaluasi dengan membenahi dan menumbuhkan kapabilitas karyawan.

j. Mengevaluasi dengan merevisi dan penyesuaian uraian tugas (*job description*)

2.3 Organizational Climate

2.3.1 Pengertian *Organizational Climate*

Stringer (2001 dalam Hadiyatno 2018) menekankan bahwa *organizational climate* merupakan cara berpikir atau daya tanggap karyawan secara pribadi ataupun golongan terhadap suatu organisasi atau perusahaan mengenai situasi yang terjadi dalam lingkungan internal perusahaan yang dapat mempengaruhi tingkah laku serta karakter seseorang sehingga membentuk kinerja karyawan. Rahimic (2013) menyebutkan *organizational climate* sebagai persepsi karyawan terkait aspek pekerjaan dan nilai-nilai perusahaannya. Ruliana (2014) menyatakan bahwa *organizational climate* sebagai kumpulan dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi dan berfokus pada prinsip-prinsip yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Jadi, *organizational climate* merupakan persepsi karyawan tentang kualitas lingkungan internal perusahaan yang relatif dirasakan oleh anggota perusahaan yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka selanjutnya.

2.3.2 Indikator *Organizational Climate*

Stringer (2002 dalam Hadiyatno 2018) menemukan bahwa karakteristik *organizational climate* dipengaruhi oleh beberapa indikator. Untuk mengukur *organizational climate* diperlukan:

1) Struktur

Struktur mencerminkan perasaan karyawan yang terpusatkan dengan baik dan memiliki peran serta tanggung jawab yang jelas dalam perusahaan. Struktur akan rendah jika tidak ada kejelasan siapa yang melakukan pekerjaan dan memiliki otoritas pengambilan keputusan.

2) Standart

Standart dalam suatu perusahaan untuk mengukur tekanan perasaan untuk meningkatkan kinerja dan tingkat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Standar tinggi berarti bahwa anggota perusahaan selalu berusaha menemukan cara untuk meningkatkan kinerja. Standar rendah mencerminkan harapan yang lebih rendah untuk kinerja.

3) Tanggung jawab

Tanggung jawab mencerminkan perasaan karyawan terhadap kesadaran akan kewajiban untuk melakukan sesuatu yang sudah ditetapkan sebelumnya berupa *jobs description*. Adanya tanggung jawab, anggota di dorong untuk dapat menyelesaikan masalahnya sendiri. Tanggung jawab dapat mempengaruhi terhambatnya proses pengambilan keputusan dan yang rendah menunjukkan bahwa pengambilan risiko dan perubahan dalam perusahaan.

4) Penghargaan.

Penghargaan berkaitan dengan perasaan dihargai dan menghargai dalam penyelesaian tugas perusahaan. Penghargaan adalah indikator dalam mengukur imbalan dan hukuman yang dihadapkan dengan kritik setelah menyelesaikan pekerjaan. *Organizational climate* yang menilai kinerja ditandai oleh keseimbangan antara hadiah dan hukuman. Penghargaan rendah berarti penyelesaian pekerjaan dihargai.

5) Dukungan.

Dukungan berkaitan dengan kepercayaan serta *support* yang terjalin antara golongan anggota dalam perusahaan. Rasa kepercayaan berupa bantuan yang tinggi membentuk persepsi karyawan seolah-olah merasa anggota adalah bagian dari kelompok serta bekerja lebih keras lagi. Jika karyawan merasa dukungan yang dirasakan rendah, mereka merasa terisolasi dan tidak bersemangat dalam menjalankan tugas nya. Oleh karena itu, *organizational climate* menjadi sangat penting dalam keberlangsungan perusahaan, khusus nya dalam bisnis yang memiliki sumber daya manusia yang terbatas.

6) Komitmen.

Komitmen berkaitan dengan rasa terikat, kemauan serta rasa memiliki perusahaan. Tingkat komitmen yang tinggi berarti karyawan mau dan tetap setia (loyalitas) dalam perusahaan tersebut sebaliknya, komitmen yang rendah akan menimbulkan sikap cuek serta persepsi negatif.

2.3.3 Faktor yang mempengaruhi *Organizational Climate*

Denison *et al.* (2004 dalam Iljins *et al.* 2015) berusaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational climate*. Berikut

ini merupakan lima faktor utama yang mempengaruhi perubahan *organizational climate* adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan beradaptasi (*adaptability*)

Adaptability berkaitan dengan menciptakan perubahan, pembelajaran perusahaan, serta penciptaan pengetahuan dalam perusahaan. Faktor ini lebih berfokus pada pelanggan, persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan, orientasi layanan pelanggan, penerimaan TI dan inovasi.

2. Konsistensi (*consistency*)

Consistency dimana sebuah perusahaan memiliki aturan yang harus diaati oleh para pekerja secara konsisten, dengan koordinasi yang baik antar karyawan serta dapat berintegrasi dengan baik.

3. Kepuasan karyawan (*employees satisfaction*)

Employees satisfaction ini berorientasi pada kinerja karyawan seperti sistem imbalan yang diberikan oleh perusahaan melalui komunikasi terbuka (kohesi) maupun kepercayaan pada *supervisor* sehingga menciptakan kepuasan dalam bekerja.

4. Keterlibatan karyawan (*employees involvement*)

Employees involvement lebih mengarah pada proses keterlibatan karyawan dimana karyawan berinisiatif serta berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Faktor ini berfokus pada orientasi tim serta pengembangan kemampuan dengan tujuan dapat beradaptasi dengan lingkungan.

5. Misi (*mission*)

Mission dimana setiap kegiatan pekerjaan yang dilakukan harus sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Setiap karyawan bersedia bekerja demi mencapai tujuan bersama.

2.4 Hubungan antar Konsep dan Hipotesis Penelitian

2.4.1 Hubungan antara *Knowledge Sharing* dengan Kinerja Karyawan

Triana, Utami dan Ruhana (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik implementasi *knowledge sharing* yang terjadi antara karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian oleh

Mardlillah dan Rahardjo (2017) menemukan hubungan yang signifikan antara *knowledge sharing* dan kinerja karyawan. Tseng (2010) membuktikan bahwa konversi pengetahuan memiliki efek positif pada kinerja perusahaan. Dalam penelitian Rong Du *et al* (2007) menemukan bahwa implementasi *knowledge sharing* dalam perusahaan adalah metode terbaik untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Wu *et al.* (2012) juga menyatakan bahwa *knowledge sharing* tugas dan struktur sistem secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja tugas dan kinerja kelompok. Temuan lebih lanjut Wu *et al.*, (2012) menyimpulkan bahwa *knowledge sharing* terkait dengan hubungan interpersonal secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja karyawan

H1: Knowledge Sharing berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.4.2 Hubungan antara Knowledge Sharing dengan Organizational Climate

Nonaka dan Takeuchi (1995) mengungkapkan bahwa *organizational climate* mengarahkan pola pikir dan tindakan setiap karyawan. Jika ini terkait dengan *knowledge sharing*, maka norma dan praktik dalam perusahaan dapat mempengaruhi kepemilikan pengetahuan di dalam individu dan juga proses *knowledge sharing* dalam perusahaan. Penelitian Friesl *et al.*, (2011) menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap *organizational climate*. Yang (2007) menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat dan positif antara budaya kolaboratif dan efektivitas *knowledge sharing*. Al-Alawi *et al.* (2007) dalam penelitian mereka menyelidiki peran faktor-faktor tertentu dalam *organizational climate* dalam keberhasilan *knowledge sharing* menemukan bahwa kepercayaan, komunikasi, sistem informasi, penghargaan, dan struktur perusahaan berhubungan positif dengan *knowledge sharing* dalam perusahaan. Penelitian studi empiris Kathiravelu *et al.*, (2014) menyatakan pengaruh *organizational climate* pada *knowledge sharing* menunjukkan efek positif dan signifikan.

H2: Knowledge Sharing berpengaruh terhadap Organizational Climate

2.4.3 Hubungan antara Organizational Climate dengan Kinerja Karyawan

Wijayanto (2017) *organizational climate* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik/tinggi persepsi *organizational climate* perusahaan maka kinerja karyawan tenaga semakin

meningkat, dan sebaliknya apabila *organizational climate* dipersepsikan buruk/rendah, maka kinerja karyawan juga semakin rendah. Hal ini didukung oleh penelitian oleh Karundeng (2013) yang menyatakan bahwa apabila *organizational climate* dapat ditingkatkan maka dipastikan akan meningkat kinerja karyawan. Selamat et al., (2015) menyatakan bahwa *organizational climate* ditemukan menjadi faktor signifikan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Purnama (2017) *organizational climate* perusahaan yang dimiliki oleh karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini karyawan dengan kemampuannya sendiri dapat mengenali dirinya sendiri secara keseluruhan, yang dapat membuat karyawan tersebut menjadi memiliki keinginan untuk meningkatkan kinerja terbaiknya. Suandi et al. (2014) menemukan bahwa tinggi rendahnya kinerja karyawan dipengaruhi secara langsung oleh sehat atau tidaknya *organizational climate* yang ada pada perusahaan. McMurray et al., (2012) menyimpulkan bahwa *organizational climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: *Organizational climate* berpengaruh terhadap kinerja karyawan

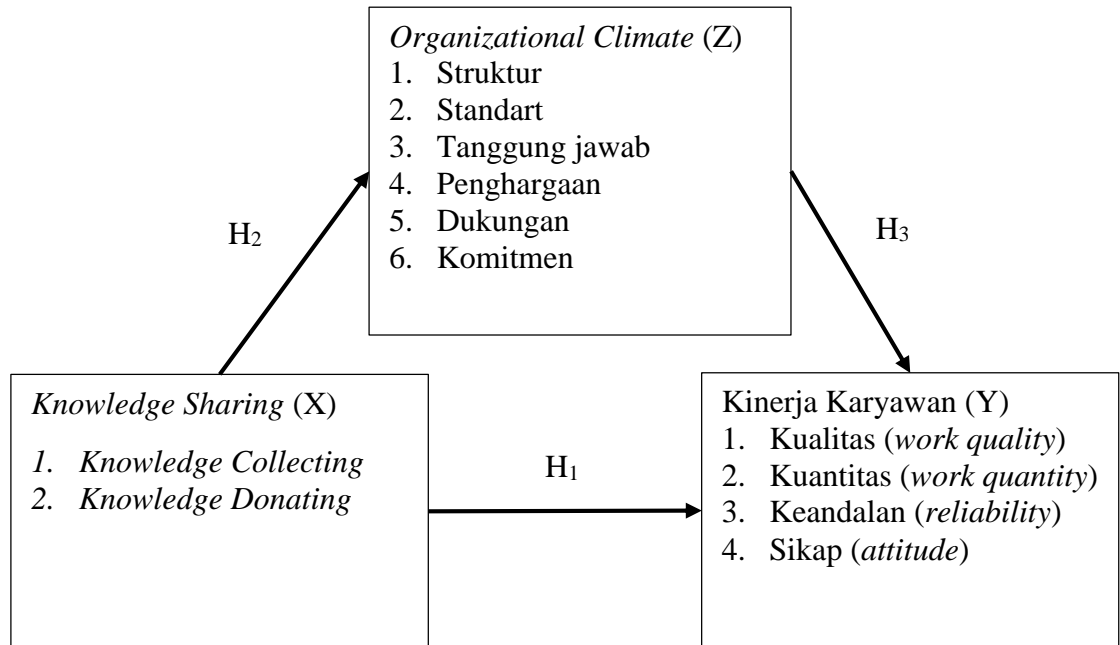
2.4.4 Hubungan antara *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan melalui *organization climate*

Karundeng (2013) yang menyatakan bahwa apabila *organizational climate* dapat ditingkatkan maka dipastikan akan meningkat kinerja karyawan. Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Al-Alawi et al. (2007) dalam penelitian yang menyatakan bahwa factor penentu keberhasilan dalam *knowledge sharing* yaitu dengan adanya peran *organizational climate* dalam perusahaan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan semakin baik apabila pengaruh *knowledge sharing* semakin baik dengan terciptanya *organizational climate* dalam perusahaan yang semakin tinggi yang dimiliki oleh karyawan UD. Fenny G. di Lombok.

H4: *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organization climate*

2.5 Kerangka Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan untuk menjawab rumusan masalah dengan suatu kerangka penelitian yang dapat dilihat dalam



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Sumber: Hooff dan Ridder (2004), Mangkunegara (2017b), Robert Stringer (2002 dalam Hadiyatno 2018)