

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia menjadi kunci utama dari sekian banyak sumber potensi yang mendukung keberhasilan organisasi dalam lingkup kerja keorganisasian. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah mereka yang mempunyai komitmen yang konsisten dalam memotivasi diri pada level tertentu untuk berprestasi sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Mereka inilah yang mempunyai dorongan kuat untuk maju secara lebih unggul daripada yang lain dengan menggunakan prinsip kejujuran, tidak cepat merasa puas, inovatif, dan tanpa frustrasi berlebihan dalam menghadapi perubahan situasi yang berdinamika. Sumber daya manusia yang baik salah satunya ditandai dengan kinerja yang baik.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya untuk mencapai target kerja. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para pegawai harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari pegawai dapat

mempengaruhi kinerja suatu organisasi secara keseluruhan (Fathur Rahman, 2019).

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu lembaga menginginkan pegawai untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh pegawai, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas dari pada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas dari pada saat ini. Seorang pegawai akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja. Seorang pegawai akan memperoleh prestasi kerja yang baik bila kinerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas.

Berdasarkan UU Pos No. 38/2009, maka pengertian atau definisi pos sekarang tidak lagi pelayanan lalu lintas surat dan barang, melainkan layanan komunikasi surat tertulis dan/atau surat elektronik, paket, logistik dan transaksi keuangan. Hal ini sejalan dengan misi PT. Pos Indonesia itu sendiri yaitu “menyediakan solusi handal dalam mail, logistik dan jasa keuangan dengan menggunakan jejaring bisnis dan infrastruktur terluas dan terpadu serta

mengembangkan hubungan kolaboratif'. PT. Pos Indonesia merupakan badan Usaha milik Negara (BUMN) di Indonesia yang melaksanakan fungsi dan tugasnya di bidang pelayanan pos untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dari pengembangan layanan yang sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK).

Dalam hal ini penting bagi PT. Pos Indonesia untuk memperhatikan kinerja pegawai agar memberikan kepercayaan dan kepuasan kepada masyarakat atau pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan. Namun demikian pada kenyataannya PT. Pos Indonesia masih kalah bersaing dengan perusahaan-perusahaan jasa sejenis. Adapun tabel terkait *brand index* jasa kurir di Indonesia tahun 2016-2020 seperti pada tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
***Tob Brand Index* Jasa Kurir di Indonesia**

Jasa Kurir Indonesia	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020
JNE	47,6%	49,4%	45,0%	26,4%	27,3%
J&T	35,7%	34,7%	13,9%	20,3%	21,3%
TIKI	9,6%	8,4%	13,6%	12,6%	10,8%
PT. POS	1,3%	1,3%	11,6%	5,4%	7,7%

Sumber: www.topbrand-award.jasakurir.com

Tabel 1.1 memperlihatkan bahwa pada tahun 2016 – 2020 *top brand index* tertinggi dikuasai oleh JNE, diikuti oleh jasa kurir lainnya seperti J&T yang berada di peringkat kedua dan TIKI berada di peringkat ketiga, sedangkan PR. Pos Indonesia selama periode tahun 2016-2020 tetap menjadi peringkat ke empat. Pada tahun 2018 pencapaian *brand index* pada PT. Pos Indonesia sebesar 11,6%

yang menjadi *top brand* tertinggi pada periode tersebut, namun mengalami penurunan kembali menjadi 5,4% pada tahun 2019, kemudian pada tahun 2020 PT. Pos Indonesia hanya menguasai 7,7% yang mana nilai tersebut lebih rendah dari pada JNE, J&T dan TIKI.

Selanjutnya berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan peneliti dengan Kepala Kantor PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ciamis, menyatakan bahwa kinerja pegawai masih belum optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari masih adanya keterlambatan penyampaian laporan hasil pekerjaan seperti lamanya proses pengiriman yang belum sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. temuan lain terkait pelayanan adalah sistem pengantrian di loket, pasalnya saat para konsumen melakukan transaksi harus mengantri sepanjang 10 orang hingga 15 orang dengan berdiri dikarenakan tidak adanya sistem nomor antrian pada loket. Loket yang berjumlah 7 unit dan seharusnya buka semua untuk melayani konsumen yang buka hanya 3 sampai 4 sehingga berdampak pada antrian. Permasalahan lain yang sering muncul yaitu dalam bidang pengiriman paket yaitu pelaksanaan pengiriman yang berakhir pada keterlambatan. Paket Pos Kilat Khusus yang memberikan layanan prioritas pengiriman barang untuk kota tujuan tertentu di Indonesia dalam jaminan waktu 4 hari penyerahan kiriman yang pada pelaksanaannya terkadang terjadi hambatan yang berakhir pada keterlambatan. Hal tersebut diperkuat oleh data pencapaian target kinerja pegawai pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2
Data Pencapaian Kinerja Pegawai

PT Pos Indonesia Cabang Ciamis Tahun 2020 (Triwulan III dan IV)

No	JOB	Targ et	CAPAIAN KINERJA		Capaian Triwulan III Ke IV	Ket. Triwulan III Ke IV
			Triwulan III	Triwulan IV		
1	Kepala Kantor Pos	>90%	86.58%	82.7%	+	Turun 0.62%
2	Manajer Pelayanan	>90%	89%	90%	+	Naik 1%
3	Petugas Loker	>90%	86.12%	86.46%	+	Naik 0.34%
4	<i>Customer Service</i>	>90%	87.07%	83.03%	-	Turun 4.04%
5	Staff Pelayanan	>90%	89.07%	87.7%	-	Turun 1.37%
6	Manajer Dukungan Umum	>90%	80%	77%	-	Turun 3%
7	Staff Bagian Dukungan Umum	>90%	79.03%	78.77%	-	Turun 0.26%
8	Manajer Penjualan dan Pengembangan <i>Outlet</i>	>90%	90%	87.83%	-	Turun 2.17%
9	Staff Penjualan dan Pengembangan <i>Outlet</i>	>90%	89.76%	87.46%	-	Turun 2.3%
10	Manajer Akuntansi	>90%	94.14%	92.14%	-	Turun 2%
11	Staff Akuntansi	>90%	89.66%	88.55%	-	Turun 1.11%
12	Manajer Pengawasan Unit Pelayanan Luar	>90%	82.75%	79.60%	-	Turun 3.15%
13	Staff Pengawasan Unit Pelayanan Luar	>90%	81.77%	79.14%	-	Turun 2.63%
14	Manajer Keuangan dan BPM	>90%	76%	75.03%	-	Turun 0.97%
15	Kasir	>90%	91.64%	93.24%	+	Naik 0.5%
16	Juru Bayar	>90%	90.03%	89.46%	-	Turun 0.57%
17	Manajer Bagian Proses dan Antaran	>90%	89.50%	91.03%	+	Naik 1.53%
18	Kurir / Pengantar	>90%	88.63%	89.24%	+	Naik 0.61%
19	Kepala Kantor Pos Cabang	>90%	84.56%	87.60%	+	Naik 3.04%
Rata-rata		90%	86,59	76,88	-	Turun

(Sumber: PT. Pos Cabang Ciamis, 2021)

Berdasarkan tabel 1.2 tersebut memberikan penjelasan bahwa kinerja pegawai di PT Pos Indonesia Cabang Ciamis jika dilihat dari setiap bagiannya cenderung mengalami penurunan. Pencapaian kinerja Kepala Kantor Pos, Manajer Pelayanan, Petugas Loker, Kasir, Manajer Bagian Proses dan Antaran, Kurir, dan Kepala Kantor Cabang memang mengalami kenaikan masing-masing sebesar 0.62%, 1%, 0.34%, 0.5%, 1.53%, 0.61%, dan 3.04%. Namun pencapaian kinerja

bagian *Customer Service*, Staff Pelayanan, Manajer Dukungan Umum, *Staff* Bagian Dukungan Umum, Manajer Penjualan dan Pengembangan *Outlet*, *Staff* Penjualan dan Pengembangan *Outlet*, Manajer Akuntansi, Manajer Pengawasan Unit Pelayanan Luar, *Staff* Pengawasan Unit Pelayanan Luar, Manajer Keuangan dan BPM, dan Juru Bayar cenderung mengalami penurunan masing-masing sebesar 4.04%, 1.37%, 3%, 0.26%, 2.17%, 2.3%, 2%, 1.11%, 3.15%, 2.63%, 0.97%, dan 0.57%.

Selanjutnya data hasil pra survey terhadap 20 orang pegawai tentang kinerja pegawai di Kantor Pos Cabang Ciamis yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.3
Data Hasil Pra Survey tentang Kinerja Pegawai
pada Kantor Pos Cabang Ciamis

No	Aspek Kinerja Pegawai	SB (5)	B (4)	CB (3)	K (2)	SK (1)	Jumlah	Jumlah Skor	Skor Ideal	Pencapaian
Kuantitas Kerja										
1.	Kemampuan pegawai untuk mengerjakan tugas tambahan yang diberikan oleh pihak perusahaan	2	3	7	8	0	20	59	100	59,00
2.	Kesesuaian antara hasil kerja pegawai dengan apa yang telah ditentukan oleh organisasi	4	6	10	0	0	20	74	100	74,00
Kuantitas Kerja										
3.	Kemampuan dan keterampilan pegawai dalam bekerja	3	4	8	5	0	20	65	100	65,00

4.	Tingkat ketelitian pegawai dalam setiap melakukan suatu pekerjaan	4	4	9	3	0	20	69	100	69,00
Keandalan										
5.	Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan	4	3	5	8	0	20	63	100	63,00
Sikap										
6.	Kemampuan pegawai untuk bersikap positif terhadap pekerjaan yang diembannya	6	5	4	5	0	20	72	100	72,00
Total								402	600	402,00
Rata-Rata								67,0	100	67,0

Berdasarkan tabel 1.3, dapat dilihat bahwa kinerja pegawai yang memiliki skor ideal 600 dan hanya memperoleh skor 402 dengan rata-rata 67,00%, hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Pos Cabang Ciamis masih belum sepenuhnya optimal terutama dalam aspek kuantitas kerja yaitu dari pernyataan kemampuan pegawai untuk mengerjakan tugas tambahan yang diberikan oleh pihak perusahaan dan aspek keandalan dengan pernyataan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan mendapatkan total skor paling rendah hal ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai masih belum sepenuhnya optimal.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah *employee empowerment*. Karena pengelolaan sumber daya manusia yang baik

dalam organisasi merupakan kunci keberhasilan terhadap berjalannya berbagai kegiatan di dalam organisasi. Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang dapat dilakukan adalah melalui *employee empowerment*. *Empowerment* merupakan saat dimana membekali pegawai dengan otonomi atau kekuasaan dalam memberikan pelayanan untuk menghadapi situasi yang tidak terduga atau masalah seperti komplain. *Employee empowerment* merupakan kerja sama yang dilakukan melibatkan semua unsur pegawai dari jabatan maupun usia berapa pun untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya *employee empowerment* maka akan membuat pegawai akan merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukannya, pegawai akan memiliki kemauan untuk belajar terus menerus dan berbagi pengetahuan dengan pegawai lain, dan paling mencolok dapat terlihat dari kinerja pegawai yang semakin meningkat.

Selama ini berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan di Kantor Pos Ciamis, bahwa proses pemberdayaan SDM dilakukan diantaranya pada saat mengadakan rapat dimana pimpinan menjelaskan maksud dan tujuan perencanaan tugas kantor tersebut dan pegawai mendengarkan. Para pegawai juga telah mengikuti pelatihan atau diklat sosialisasi yang diadakan pada jangka waktu berkala sesuai dengan keputusan dari perusahaan serta sesuai dengan bidang kerjanya yang diadakan khusus sebagai strategi untuk membantu pemberdayaan SDM agar dapat menghasilkan SDM yang bermutu dan berkualitas misalnya seperti supervisor memiliki wewenang untuk mengoptimalkan tim tanpa harus menunggu perintah dari pimpinan saat itu juga memiliki inisiatif menegur

karyawannya ketika melakukan kesalahan dan bekerja tidak sesuai dengan prosedur perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu bagian supervisor SDM dan beberapa perwakilan dari pegawai yang memiliki pengalaman di kantor Pos Ciamis diketahui bahwa masih terdapat beberapa kendala dalam melaksanakan beberapa tugas-tugasnya. Hal tersebut karena pelaksanaan *employee empowerment* pada PT. Pos Cabang Ciamis belum sepenuhnya optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari pelaksanaan pendidikan dan pelatihan belum sepenuhnya dilakukan secara rutin, sehingga masih ada pegawai yang kurang menguasai kemampuan teknis dalam bekerja.

Hal tersebut diperkuat oleh data hasil pra survey terhadap 20 orang pegawai tentang pemberdayaan pegawai di Kantor Pos Cabang Ciamis yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.4
Data Pra Survey tentang Pemberdayaan Pegawai
pada Kantor Pos Cabang Ciamis

No	Aspek Pemberdayaan Pegawai	SB (5)	B (4)	CB (3)	K (2)	SK (1)	Jumlah	Jumlah Skor	Skor Ideal	Pencapaian
<i>Desire</i>										
1.	Pegawai diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang di lingkungan instansi	4	5	5	4	0	20	67	100	69,00
<i>Trust</i>										
2.	Kemampuan instansi dalam memberikan pelatihan-pelatihan secara rutin kepada setiap pegawai	2	5	9	3	0	20	63	100	63,00
<i>Confident</i>										

3.	Kemampuan pimpinan untuk menanggapi aspirasi serta saran yang disampaikan oleh pegawai	2	4	10	4	0	20	64	100	64,00
Credibility										
4.	Kemampuan pimpinan dalam menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan	1	10	6	3	0	20	63	100	69,00
Accountability										
5.	Kemampuan pimpinan dalam memberikan tugas yang jelas yang sesuai dengan jabatan yang diemban pegawai	2	6	10	2	0	20	68	100	68,00
Total								333	500	333,00
Rata-Rata								66,6	100	66,6

Berdasarkan tabel 1.3, dapat dilihat bahwa pelaksanaan pemberdayaan pegawai yang memiliki skor ideal 500 dan hanya memperoleh skor 333 dengan rata-rata 66,6%, hal tersebut menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai pada Kantor Pos Cabang Ciamis masih belum sepenuhnya optimal terutama dalam aspek kemampuan perusahaan dalam memberikan pelatihan-pelatihan secara rutin kepada setiap pegawai yang memperoleh skor sebesar 63% dan kemampuan pimpinan untuk menanggapi aspirasi serta saran yang disampaikan oleh pegawai yang memperoleh skor sebesar 64%.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *knowledge management*. *Knowledge management* diterapkan untuk memperbaiki proses kerja dan juga sekumpulan praktek yang bertujuan untuk menemukan dan memanfaatkan sumber daya manajemen. *Knowledge* atau pengetahuan yang

dimiliki oleh organisasi maupun anggota organisasinya perlu dikelola dengan baik, agar setiap individu dalam organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan tersebut semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerjanya. *Knowledge management* merupakan pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima.

Namun demikian berdasarkan hasil wawancara awal dengan pihak PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis diketahui bahwa pelaksanaan *knowledge management* pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis belum sepenuhnya optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari masih adanya pelaksanaan pembagian kerja yang belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki pegawai, serta masih adanya beberapa pegawai yang bekerja belum sepenuhnya memiliki kesesuaian antara jenjang pendidikan dengan *job* deskripsi yang dibebankan pada unit terkait sehingga pemberayaan yang bersangkutan tidak optimal sehingga berdampak pada terjadinya kesalahan dalam bekerja.

Hal tersebut diperkuat oleh data hasil pra survey terhadap 20 orang pegawai tentang *knowledge management* di Kantor Pos Cabang Ciamis yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.5
Data Pra Survey tentang *Knowledge Management*
pada Kantor Pos Cabang Ciamis

No	Aspek Sikap Kerja Pegawai	SB (5)	B (4)	CB (3)	K (2)	SK (1)	Jumlah	Jumlah Skor	Skor Ideal	Penca-paian
Identifikasi Pengetahuan										
1.	Pengetahuan pegawai secara mendalam terhadap pekerjaan yang telah menjadi	2	5	9	3	0	20	63	100	63,00

	tanggung jawabnya									
Penciptaan Pengetahuan										
2.	Kemampuan dalam memiliki cara yang efektif dan efisien untuk menyelesaikan suatu pekerjaan	2	4	10	4	0	20	64	100	64,00
Berbagi pengetahuan										
3.	Upaya pegawai untuk berbagi pengetahuan kepada pegawai lainnya	6	5	3	4	0	20	67	100	67,00
4.	Kemampuan pegawai dalam menginformasikan setiap pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman kerja	2	6	10	2	0	20	68	100	68,00
Penggunaan Pengetahuan										
5.	Kemampuan pegawai dalam memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki untuk mempermudah pekerjaan	3	7	9	1	0	20	72	100	72,00
Total								334	500	334,00
Rata-Rata								66,8	100	66,8

Berdasarkan tabel 1.5, dapat dilihat bahwa *knowledge management* yang memiliki skor ideal 500 dan hanya memperoleh skor 334 dengan rata-rata 66,8%, hal tersebut menunjukkan bahwa *knowledge management* pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis masih belum sepenuhnya optimal terutama dalam aspek identifikasi pengetahuan, selama ini pengetahuan pegawai secara mendalam terhadap pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya hanya memperoleh total skor 63,00%, serta aspek penciptaan pengetahuan bahwa selama ini kemampuan dalam memiliki cara yang efektif dan efisien untuk menyelesaikan suatu pekerjaan hanya memperoleh skor sebesar 64,00%.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah penelitiungkapkan, maka peneliti memiliki ketertarikan dalam melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh *Employee Empowerment* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai di PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pembahasan latar belakang permasalahan dapat diidentifikasi beberapa masalah dalam bentuk pernyataan sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai
 - a. Masih adanya keterlambatan penyampaian laporan hasil pekerjaan seperti lamanya proses pengiriman yang belum sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
 - b. Pelaksanaan pengiriman yang berakhir pada keterlambatan.
 - c. Kinerja pegawai di PT Pos Indonesia Cabang Ciamis jika dilihat dari setiap bagiannya cenderung mengalami penurunan.
2. *Employee empowerment*
 - a. Masih terdapat beberapa kendala dalam melaksanakan beberapa tugas-tugasnya yang diakibatkan oleh pelaksanaan *employee empowerment* pada PT. Pos Cabang Ciamis belum sepenuhnya optimal.
 - b. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan belum sepenuhnya dilakukan secara rutin, sehingga masih ada pegawai yang kurang menguasai kemampuan teknis dalam bekerja.

3. *Knowledge Management*

- a. *Knowledge management* pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis belum sepenuhnya optimal.
- b. Masih adanya pelaksanaan pembagian kerja yang belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi atau tingkat pendidikan yang dimiliki pegawai
- c. Masih adanya beberapa pegawai yang bekerja belum sepenuhnya memiliki kesesuaian antara jenjang pendidikan dengan *job* deskripsi yang dibebankan pada unit terkait.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah pokok yang dapat dirumuskan adalah:

1. Bagaimana pelaksanaan *employee empowerment* pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis?
2. Bagaimana pelaksanaan *knowledge management* pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis?
3. Bagaimana pelaksanaan kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis?
4. Seberapa besar pengaruh *employee empowerment* dan *knowledge management* terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis baik secara parsial maupun simultan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pelaksanaan *employee empowerment* pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis.
2. Pelaksanaan *knowledge management* pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis.
3. Pelaksanaan kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis.
4. Besarnya pengaruh *employee empowerment* dan *knowledge management* terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis baik secara parsial maupun simultan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dari beberapa aspek yaitu:

1.4.1 Kegunaan Akademik

1. Merupakan salah satu sarana bagi peneliti untuk mengumpulkan data sebagai bahan penyusunan skripsi guna melengkapi persyaratan untuk mencapai gelar kesarjanaan di bidang ilmu Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan.
2. Untuk sedikit memberi pikiran dalam mengembangkan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia pada khususnya.
3. Penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar studi perbandingan.

4. Dapat memberikan manfaat dalam menambah referensi untuk mahasiswa/mahasiswi yang akan melakukan penelitian selanjutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi peneliti

Dengan penyusunan skripsi ini diharapkan dapat meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan, kemampuan, pengalaman peneliti dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terkait *employee empowerment*, *knowledge management* dan kinerja pegawai sebagai bekal untuk terjun ke dunia kerja nantinya.

2. Bagi Perusahaan

Diharapkan sebagai sumbangan dan masukan bagi perusahaan mengenai pentingnya *employee empowerment* dan *knowledge management* terhadap peningkatan kinerja pegawai.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian pustaka ini, dikemukakan teori-teori dan generalisasi-generalisasi hasil penelitian yang ada hubungannya dengan sumber daya manusia untuk dijadikan landasan teori dalam pelaksanaan penelitian ini, terutama yang berhubungan dengan *employee empowerment*, *knowledge management* dan kinerja pegawai. Adanya landasan teori ini merupakan ciri bahwa penelitian ini merupakan penelitian secara ilmiah dalam mendapatkan data. Selain itu, dengan kajian pustaka ini peneliti dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang signifikan dengan variabel permasalahan yang terjadi.

2.1.1 Ilmu Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Bernardine R. Wirjana (2015:11) bahwa: “Manajemen adalah suatu proses dimana orang-orang yang bertanggungjawab dalam suatu organisasi, menyelesaikan tugas-tugas melalui upaya-upaya orang lain dalam kegiatan kelompok.” Selanjutnya Stoner yang diterjemahkan oleh Handoko (2015: 8) mengemukakan bahwa: “Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Kemudian Hasibuan (2016: 2) mengemukakan bahwa: “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Sedangkan Henry Simamora (2015: 4) menyatakan bahwa: “Manajemen merupakan proses pendayagunaan bahan baku dan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang ditetapkan”.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara pengordinasian sumber daya dari mulai perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan kepemimpinan sehingga dapat terselesaikan secara efisien dan efektif.

2.1.1.2 Fungsi –Fungsi Manajemen

Adapun fungsi manajemen menurut Terry dalam Hasibuan (2016: 17) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut: “1) Perencanaan (*Planing*); 2) Pengorganisasian (*Organizing*); 3) Penggerakan (*Actuating*) dan 4) Pengawasan (*Controlling*)”.

Sementara menurut Hasibuan (2016: 18) bahwa manajemen dikelompokkan ke dalam lima fungsi, kelima fungsi tersebut yaitu:

1. *Planning* (perencanaan);
2. *Organizing* (pengorganisasian);
3. *Staffing* (pengisian staf);
4. *Leading* (memimpin);
5. *Controlling* (pengendalian)

Dari pendapat di atas, untuk lebih jelasnya maka dapat diuraikan sebagai berikut:

1) *Planning* (perencanaan)

Yaitu suatu proses mengembangkan tujuan-tujuan perusahaan serta memilih serangkaian tindakan (*strategi*) untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Perencanaan tersebut mencakup (a) menetapkan tujuan (b) mengembangkan berbagai premis mengenai lingkungan perusahaan di mana tujuan-tujuan perusahaan hendak dicapai (c) memilih arah tindakan (*courses of action*) untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (d) merumuskan berbagai aktifitas yang diperlukan untuk menerjemahkan rencana menjadi aksi (e) melakukan perencanaan ulang untuk mengoreksi berbagai kekurangan dalam perencanaan terdahulu.

2) *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah suatu proses dimana pegawai dan pekerjaannya saling dihubungkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengorganisasian mencakup pembagian kerja diantara kelompok dan individu serta pengkoordinasian aktivitas individu dan kelompok. Pengorganisasian mencakup juga penetapan kewenangan manajerial.

3) *Staffing* (pengisian staf)

Yaitu suatu proses untuk memastikan bahwa pegawai yang kompeten dapat dipilih, dikembangkan dan diberi imbalan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penyusunan staf serta manajemen sumber daya manusia yang efektif

mencakup pula penciptaan iklim kerja yang memuaskan pegawai. Sumberdaya manusia yang telah diorganisasi tersebut selanjutnya perlu diarahkan aktivitasnya agar menghasilkan pencapaian tujuan perusahaan.

4) *Leading* (memimpin)

Memimpin adalah suatu proses memotivasi individu atau kelompok dalam suatu aktivitas hubungan kerja (*task related activities*) agar mereka dapat bekerja dengan sukarela (*voluntarily*) dan harmonis dalam mencapai tujuan perusahaan.

5) *Controlling* (pengendalian)

Pengendalian merupakan suatu proses untuk memastikan adanya kinerja yang efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pengendalian mencakup (a) menetapkan berbagai tujuan dan standar, (b) membandingkan kinerja sesungguhnya (yang diukur) dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan, serta (c) mendorong keberhasilan dan mengoreksi berbagai kelemahan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan merupakan elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Simamora (2015: 4) bahwa: “Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pegawai”. Selanjutnya Schuler dalam Sutrisno (2017: 6) mengemukakan sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Masih terkait dengan pengertian manajemen sumber daya manusia, Mangkunegara (2015: 2) mengemukakan sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia adalah merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mangkunegara (2015: 2) terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:
 - 1) Perencanaan sumber daya manusia
 - 2) Analisis jabatan

- 3) Penarikan pegawai
 - 4) Penempatan kerja dan Orientasi kerja
2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - 1) Pendidikan dan pelatihan
 - 2) Pengembang
 - 3) Penilaian prestasi kerja
 3. Pemberian balas jasa mencakup:
 - 1) Balas jasa langsung terdiri dari: Gaji atau Upah dan Insentif
 - 2) Balas jasa tidak langsung: Keuntungan dan Pelayanan atau kesejahteraan.
 4. Integrasi mencakup:
 - 1) Kebutuhan karyawan
 - 2) Motivasi kerja
 - 3) Kepuasan saja
 - 4) Disiplin kerja
 - 5) Prestasi kerja
 5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
 - 1) Komunikasi kerja
 - 2) Kesehatan dan keselamatan kerja
 - 3) Pengendalian konflik kerja
 - 4) Konseling kerja
 6. Pemisahaan tenaga kerja mencakup: Pemberhentian kerja.

Selanjutnya menurut Handoko (2015: 53) menyatakan bahwa dalam melakukan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia memiliki tiga fungsi yang berbeda, yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi Lini
Manajer SDM menjalankan sebuah fungsi lini dengan mengarahkan kegiatan orang-orang dalam departemennya sendiri dan dalam bidang-bidang jasa. Dengan kata lain Manajer lini tahu bahwa Manajer SDM sering memiliki akses ke manajemen puncak dalam bidang-bidang personalia seperti pengujian dan tindakan alternatif. Akibatnya usul-usul manajer SDM sering dilihat sebagai perintah dari bagian puncak.
2. Fungsi Koordinatif
Para Manajer SDM juga berfungsi sebagai koordinator kegiatan personil, sebuah tugas yang direferensi sebagai kendali fungsional. Disini manajer dan Departemen Sumber Daya Manusia bertindak sebagai tangan kanan dari eksekutif puncak untuk memastikan bahwa sasaran, kebijakan, dan prosedur SDM yang telah diakui dan diambil alih dijalankan secara konsisten oleh para manajer lini.
3. Fungsi (Jasa) Staf
Melayani dan membantu manajer lini adalah jabatan Manajer SDM. Manajer SDM juga membantu beraneka ragam program kesejahteraan (asuransi kesehatan, kecelakaan, pensiun, dll). Manajer SDM juga membantu manajer lini dalam upaya menekan mereka untuk tunduk kepada hukum pekerjaan yang adil dan keamanan kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen merupakan suatu elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer/pemimpin dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Handoko (2015: 54) bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional, yaitu :

1. Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Maksudnya suatu organisasi yang berada pada lingkungan masyarakat diharapkan membawa manfaat dan keuntungan bagi masyarakat, oleh sebab itu suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

2. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap organisasi) melaksanakan tugasnya secara optimal.

4. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Bekerja dalam suatu organisasi dengan memperoleh imbalan dalam bidang materiil seperti sandang, papan, pangan dan kebutuhan kebendaan lainnya, akan tetapi juga berbagai

kebutuhan lainnya yang bersifat sosial, *prestise*, kebutuhan psikologis dan intelektual.

Sementara Simamora (2015: 37-39) menyatakan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia dapat dijabarkan ke dalam empat tujuan yang lebih operasional, yaitu :

1. Tujuan kemasyarakatan/sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran (*target*) formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen SDM dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional (*functional objective*) merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan sumber daya akan terjadi apabila departemen SDM terlalu canggih maupun kurang canggih dibandingkan dengan kebutuhan organisasi. Departemen SDM harus

menghadapi peningkatan kompleksitas pengelolaan SDM dengan cara memberikan konsultasi yang canggih. Tidak ada yang dapat menggantikan pengetahuan terbaik dalam bidang seperti kompensasi, pelatihan, seleksi dan pengembangan organisasi.

4. Tujuan Pribadi

Tujuan individual (*individual management objective*) adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jikalau tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok atau harmonis, maka karyawan barangkali memilih untuk menarik diri dari perusahaan. Konflik antara tujuan karyawan dan tujuan organisasi dapat menyebabkan keinginan kerja yang lemah, ketidakhadiran dan bahkan sabotase.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya adalah sangat tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi itu.

2.1.3 *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Pegawai)

2.1.3.1 Pengertian *Employee Empowerment*

Yulk yang diterjemahkan oleh Supriyanto (2015: 15) menyatakan: “*Employee empowerment* merupakan motivasi intrinsik dan *selfefficacy* dari orang

yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri”. Kemudian menurut Tjipto (2016: 128) bahwa: “*Employee empowerment* atau pemberdayaan dapat diartikan sebagai melibatkan karyawan yang benar-benar berarti (signifikan)”.

Menurut Luthans (2015: 98) bahwa: “Pemberdayaan pegawai adalah sebagai wewenang dalam membuat keputusan dalam sebuah area pekerjaan tanpa membutuhkan persetujuan dari orang lain”. Selanjutnya menurut Mulyadi (2016:135) menyatakan bahwa: “Pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) adalah merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan”. Kemudian Roller yang diterjemahkan oleh Piartrini (2016: 350) menyatakan bahwa:

Employee empowerment atau pemberdayaan adalah bentuk pengalihan unsur kekuasaan (*power*) pada pihak yang dianggap paling membutuhkan untuk terselesaikannya suatu pekerjaan, dengan melimpahkan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan, dan juga memberi wewenang serta sumber daya dan hak-hak di tingkat yang paling tepat untuk setiap tugas.

Atmosoeparto (2015: 64) menyatakan bahwa: “Pemberdayaan pegawai adalah pemberdayaan sumber daya manusia melalui kegiatan pembelajaran harus bermuara pada terwujudnya manusia yang mampu mengaktualisasikan dirinya”. Sementara Arifin et al. (2014: 3) menyatakan bahwa: “Pemberdayaan pegawai merupakan upaya yang dilakukan organisasi dalam memberikan wewenang dan kepercayaan lebih kepada pegawai agar pegawai lebih leluasa dalam mengeluarkan segala kemampuan yang ada pada dirinya”. Selanjutnya Widodo (2015: 201) menyatakan bahwa: “Pemberdayaan pegawai adalah memberikan

anggota keterampilan dan kewenangan yang penuh untuk mengambil keputusan yang secara tradisional dilakukan oleh pimpinan”.

Kemudian Sedarmayanti (2015:123) mengemukakan bahwa:

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*employee empowerment*) adalah merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen.

Paul et al yang diterjemahkan oleh Widodo (2015: 201) menyatakan bahwa: “Pemberdayaan pegawai adalah proses berlakunya kewenangan dan tanggung jawab individu pada level lebih rendah dalam hirarki di sebuah organisasi” .

Sedangkan menurut Clutterbuck yang diterjemahkan oleh Priansa (2017: 158) bahwa:

Pemberdayaan pegawai merupakan upaya mendorong dan memungkinkan individu-individu untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara melaksanakan pekerjaan dan menyumbang pencapaian berbagai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *employee empowerment* merupakan bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan. Pemimpin sadar bahwa pekerjaan sangat membutuhkan bantuan orang lain, maka pemimpin harus berani mendelegasikan wewenangnya.

2.1.3.2 Prinsip-Prinsip *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Pegawai)

Pemberdayaan merupakan suatu hal yang sangat penting oleh karena itu untuk mencapai hasil pemberdayaan yang sesuai dengan yang diharapkan.

Sementara Stewart dalam Hardjana (2016: 18) bahwa prinsip-prinsip pemberdayaan pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Mengembangkan Visi Bersama
2. Mendidik
3. Menyingkirkan rintangan-rintangan
4. Mengungkapkan
5. Menyemangati
6. Memperlengkapi
7. Menilai
8. Mengharapkan

Prinsip-prinsip pemberdayaan pegawai tersebut untuk lebih jelasnya dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mengembangkan Visi Bersama

Visi bersama dimiliki lebih bernilai dari pada sekedar mencari rumusan misi yang singkat (atau malah berkepanjangan), visi tidak hanya menggambarkan apa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi, tetapi juga organisasi itu mau menjadi organisasi macam apa. Visi organisasi yang dikembangkan yang dengan baik dan memuat secara verbal atau visual. Aspirasi-aspirasi organisasi dan institusi-institusinya, dan menyajikan dalam bentuk yang bersifat pribadi dan yang memberi inspirasi.

2. Mendidik

Staf perlu mengerti apa dan bagaimana jika mereka harus mengambil keputusan hal ini memerlukan pendidikan, bukan hanya pelatihan. Pelatihan bertujuan menstandarkan perilaku untuk menjamin bahwa pegawai berperilaku secara konsisten dan dapat diandaikan dalam keadaan tertentu yang telah diperkirakan sebelumnya serta berkaitan dengan kecakapan-kecakapan khusus yang diperlukan. Sedangkan pendidikan bertujuan untuk menciptakan pegawai dimana pegawai harus mampu berfikir sendiri dan harus mengambil keputusan sendiri tentang apa yang harus dikerjakan.

3. Menyingkirkan rintangan-rintangan

Pimpinan yang memerlukan pemberdayaan perlu menyadari dan berusaha menyingkirkan rintangan-rintangan terhadap Pemberdayaan, pimpinan perlu memastikan bahwa segala sistem atau prosedur sejalan dengan tujuan-tujuan itu. Jauhkanlah segala macam halangan dan rintangan (apakah itu orang, prosedur administratif, ataupun hal-hal teknis).

4. Mengungkapkan

Berapapun kita yakin akan perlunya pemberdayaan, kita tidak dapat mengharapkan bahwa pegawai akan sama antusiasnya jika mereka tidak memahami dengan baik apa yang dimaksud dengan pemberdayaan itu, perlunya mengungkapkan pandangan-pandangan pendapat pimpinan dengan jelas dan jujur agar pegawai cukup percaya diri untuk menggunakan inisiatif mereka dan berusaha untuk memperluas batas lingkup yang dapat mereka lakukan.

5. Menyemangati

Pimpinan harus dapat menciptakan kegairahan dan semangat akan program pemberdayaan, pimpinan harus lebih suka membantu pegawai berkembang dari pada mengendalikan mereka. Pimpinan harus senang menyaksikan mereka menciptakan hasil yang lebih baik karena bekerja mandiri dari pada karena kita dan mengendalikan pegawai.

6. Memperlengkapi

Pemberdayaan itu adalah kekuasaan seorang pemimpin, pimpinan yang memberdayakan tetap bertanggung jawab agar pegawai memiliki segala yang mereka perlukan dan keadaan lingkungan memadai untuk menjamin keberhasilan, maksudnya pimpinan yang memberdayakan perlu memastikan bahwa kekuasaan atas sumber daya juga dilimpahkan.

7. Menilai

Jika proses pemberdayaan sudah berjalan, pentinglah memantau perkembangannya dan menilai hasilnya. Pemantauan dan penilaian hasil harus dilakukan terus menerus dan menjadi manajemen kita selanjutnya.

8. Mengharapkan

Sebuah program pemberdayaan yang direncanakan serta dikelola sebaikbaiknya tetap saja memiliki kekurangan, oleh karena itu pimpinan perlu mengharapkan atau menantikan timbulnya permasalahan bahwa membuat rencana untuk menghadapinya agar kita tidak dikacau balaukan permasalahan.

Selanjutnya Dvrye dalam Siagian (2015: 82) mengemukakan bahwa terdapat tujuh prinsip dalam *employee empowerment* yaitu sebagai berikut:

1. Mengurangi hambatan-hambatan birokrasi yang tidak perlu untuk membuat karyawan lebih bertanggung jawab dan memiliki daya tanggap, maksudnya agar karyawan dapat bekerja lebih baik lagi dan pengambilan keputusan bisa berjalan dengan cepat.
2. Membiasakan karyawan untuk menanggapi permasalahan pelanggan dengan berkata “ya” dari pada menolaknya, maksudnya jika ada pelanggan yang mengeluh dan meminta ada perbaikan lebih baik menjawab ya akan kita perbaiki daripada menolaknya dengan berkata tidak pelanggan akan merasa tersinggung.
3. Memberikan keberanian kepada karyawan untuk mengambil resiko dan belajar dari kesalahan, maksudnya agar karyawan mengetahui letak-letak kesalahan dalam bekerja agar tidak salah menjalankan pekerjaannya di kemudian hari.
4. Memberikan dukungan kepada karyawan untuk bekerja dengan benar, maksudnya agar karyawan merasa dibutuhkan dalam pekerjaan, dan agar karyawan bias lebih baik lagi dalam menyelesaikan pekerjaannya.
5. Memperkenalkan tehnik bekerja dan memberikan penghargaan terhadap karyawan yang bekerja dengan baik, maksudnya agar karyawan lebih termotivasi lagi dalam bekerja sehingga hasil pekerjaannya dapat di selesaikan tepat waktu dan hasil pekerjaannya memuaskan.
6. Menciptakan kondisi atau perasaan dibutuhkan diantara karyawan, baik dalam pelayanan intern maupun pelayanan kepada masyarakat luar, maksudnya agar

karyawan merasa diakui di dalam lingkungannya atau tempat dia bekerja sehingga dapat menimbulkan motivasi dalam bekerja hingga mencapai produktivitas yang tinggi.

7. Dalam organisasi sendiri, akan ditempuh sebuah bentuk peningkatan pelayanan dari karyawan kepada perusahaan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa beberapa prinsip pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*) meliputi mengembangkan visi bersama, mendidik, menyingkirkan rintangan-rintangan, mengungkapkan, menyemangati, memperlengkapi, menilai dan mengharapkan.

2.1.3.3 Manfaat *Employee Empowerment* (Pemberdayaan Pegawai)

Menurut Sedarmayanti (2017:313) bahwa manfaat pemberdayaan sumber daya manusia antara lain:

1. Sebagai alat manajemen dalam rangka memberdayakan berbagai sumber untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Sebagai pembaharu manajemen dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
3. Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi.
4. Sebagai mediator terhadap pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
5. Sebagai pemikir dalam rangka pengembangan organisasi.

Sedangkan manfaat yang dapat diperoleh dari pemberdayaan pegawai menurut Siagian (2015: 184) yaitu sebagai berikut:

- a. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik
- b. Meningkatkan kemampuan para pegawai menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi
- c. Terjadinya internalisasi dan oprasionalisasi faktor-faktor motivasional
- d. Timbulnya dorongan dalam diri para pegawai untuk meningkatkan kemampuan kerjanya
- e. Semakin besarnya tekad pegawai untuk lebih mandiri dan
- f. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas di masa depan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manfaat dari *employee empowerment* yaitu untuk membuat pegawai dapat memilih keputusan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan meningkatkan kemampuan aparatur dalam menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi dan terciptanya internalisasi serta oprasionalisasi antara aparatur.

2.1.3.4 Indikator-Indikator *Employee empowerment*

Menurut Roller yang diterjemahkan oleh Piartrini (2016: 370) menyatakan bahwa beberapa indikator dalam mengukur *employee empowerment* (pemberdayaan pegawai) meliputi:

1. Kepercayaan, mengacu pada kekuasaan untuk mencapai kemampuan mereka didalam menghadapi tantangan yang mereka hadapi.

2. Kewenangan, mengacu pada pengaruh yang dimiliki didalam keputusan administratif atau strategi organisasi.
3. Tanggungjawab, mengacu pada tingkat kepedulian atau tanggung jawab seseorang didalam mengemban tugas atau posisi yang dipercayakan. Karyawan juga mengungkapkan beban pekerjaan saya sangat tinggi dan harus dikerjakan dalam waktu yang singkat. Tekanan pekerjaan dan kurangnya partisipasi anggota kelompok diungkapkan membuat pekerja emosional karena menerima keluhan dari customer dan teguran atasan.

Selanjutnya menurut Stewart yang diterjemahkan oleh Kadarisman (2017:225) bahwa beberapa indikator *employee empowerment* adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan visi bersama (*envision*)

Adanya visi yang sama, seluruh pegawai mengetahui secara tepat ke mana organisasi ini akan melangkah. Dengan memahami tujuan organisasi, maka sebagian besar kegiatan organisasi akan terkoordinasi dengan sendirinya.

2. Mendidik pegawai (*educate*)

Pegawai perlu diberikan pendidikan. Pendidikan di sini lebih bersifat teoritis dan filosofi, dengan tujuan sebagai pembelajaran. Dalam pembelajaran tersebut terdapat pemahaman secara implisit, dan melalui pemahaman, maka pegawai dimungkinkan untuk menjadi seorang inovator, pengambil inisiatif, pemecah masalah yang kreatif, dan menjadi pegawai yang efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan.

3. Meniadakan rintangan-rintangan (*eliminate*)

Berikut dikemukakan bahwa pimpinan yang memberdayakan SDM-nya harus meniadakan atau meminimalisasi segala hambatan atau rintangan yang menghadang upaya pemberdayaan yang akan dan sedang dibangun tersebut. Seperti ketentuan-ketentuan yang tidak perlu, orang-orang yang sengaja menghalanginya, berbagai prosedur administratif yang menghambat serta kendala-kendala teknis lainnya.

4. Menyatakan keinginan (*express*)

Dinyatakan bahwa dalam pemberdayaan yang berusaha mengungkapkan keinginan-keinginan SDM antara lain tentang apa yang menjadi tujuan SDM atau manfaat-manfaat apa yang diperoleh SDM jika mereka bekerja dengan profesionalisme yang tinggi dan lain-lain.

5. Memberikan motivasi (*motivation*)

Letak pentingnya pemberian motivasi kepada para SDM, agar mereka tetap dan mau melaksanakan tugas tadi sesuai dengan kecakapan yang mereka miliki. Oleh karena itu diharapkan mereka bukan saja asal mau bekerja, tetapi juga yang terpenting adalah pekerjaannya itu sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi.

6. Memberi perlengkapan (*equip*)

Memberdayakan pegawai adalah dengan memberikan perlengkapan yang memadai (cukup), yaitu setiap benda atau alat yang dibutuhkan untuk memperlancar pelaksanaan tugas dengan demikian, pemberdayaan pegawai

dengan memberi perlengkapan yang cukup dan memadai baik dari segi kualitas dan kuantitasnya.

7. Melakukan evaluasi (*evaluation*)

Merupakan kegiatan menilai hasil kerja (*output*) dari pegawai baik dari segi kuantitas dan kemampuannya dalam pelaksanaan pekerjaan apakah sudah sesuai dengan tujuan organisasi. Kegiatan ini untuk menyelaraskan sasaran dan tujuan organisasi dengan kenyataan yang dihadapi oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas.

8. Mengharapkan keberhasilan dan permasalahan (*expect*)

Pemberdayaan pegawai yang dilakukan dengan selalu mengharapkan tercapai keberhasilan dan permasalahan yang mungkin muncul dalam praktik pelaksanaan pekerjaan, sehingga pimpinan yang memberdayakan mengharapkan keberhasilan dan permasalahan yang dimiliki cara tertentu untuk menghadapi kemungkinan munculnya permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas, antara lain kemungkinan kekurangan sarana dan prasarana, pegawai yang menolak perubahan (*resistance to change*) dan sebagainya.

Sedangkan Thomas yang diterjemahkan oleh Siagian (2015: 99) menyatakan bahwa terdapat 4 indikator yang mencirikan atau mengkarakteristikan *employee empowerment*, yaitu:

1. *Sense of meaning*

Karakteristik ini mengacu kepada seberapa besar kepekaan karyawan terhadap tujuan akan pekerjaan yang merupakan tanggung jawab mereka, serta seberapa besar mereka mampu memengaruhi hasil pekerjaan. Kemampuan karyawan untuk memengaruhi hasil pekerjaan merupakan suatu hal yang diberikan oleh manajer.

2. *Sense of competence*

Karakteristik ini mengacu kepada perasaan yang dimiliki oleh karyawan akan kemampuan diri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dalam pekerjaan atau tugas apapun yang diberikan oleh atasan, karyawan merasa yakin akan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan tugasnya.

3. *Sense of determination*

Karakteristik ini menyatakan karyawan memiliki perasaan bahwa mereka memiliki pilihan dalam mengambil keputusan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

4. *Sense of impact*

Karakteristik ini menyatakan bahwa seberapa jauh karyawan percaya bahwa mereka dapat memengaruhi sistem organisasi yang diberlakukan dalam organisasi tersebut.

Sementara Khan yang diterjemahkan oleh Rokhman (2015:123-125) menyatakan indikator-indikator *employee empowerment* yang dapat

dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi yaitu sebagai berikut:

1. *Desire*
2. *Trust*
3. *Confident*
4. *Credibility*
5. *Accountability*
6. *Communication*

Dari beberapa pendapat di atas, untuk lebih jelasnya maka dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Desire*

Tahap pertama dalam model *empowerment* adalah adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan. Yang termasuk hal ini antara lain:

- a. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- b. Memperkecil *directive personality* dan memperluas keterlibatan pekerja
- c. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja.
- d. Menggambarkan keahlian tim dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (*self control*)

2. *Trust*

Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukasan informasi dan saran adanya rasa takut. Hal-hal yang termasuk dalam *trust* antara lain :

- a. Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
- b. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja.
- c. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.
- d. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih oleh karyawan.
- e. Menyediakan akses informasi yang cukup.

3. *Confident*

Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal yang termasuk tindakan yang dapat menimbulkan *confident* antara lain:

- a. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan.
- b. Menggali ide dan saran dari karyawan.
- c. Memperluas tugas dan membangun jaringan antara departemen

- d. Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

4. *Credibility*

Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga terciptanya organisasi yang memiliki performance yang tinggi. Hal yang termasuk *credibility* antara lain:

- a. Memandang karyawan sebagai partner strategis.
- b. Peningkatan target di semua bagian pekerjaan.
- c. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
- d. Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5. *Accountability*

Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan. Dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standard dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Hal ini yang termasuk *accountability* antara lain:

- a. Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
- b. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.

- c. Melibatkan karyawan dalam penentuan standard dan ukuran.
- d. Memberikan bantuan kepada karyawan dalam penyelesaian beban kerja.
- e. Menyediakan periode dan waktu pemberian *feedback*

6. *Communication*

Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja. Hal yang termasuk dalam *communication* antara lain:

- a. Menetapkan kebijakan *open door communication*
- b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
- c. Menciptakan kesempatan untuk *cross training*.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa beberapa indikator pemberdayaan pegawai diantaranya adalah *desire, trust, confident, credibility, accountability* dan *communication*.

2.1.4 Knowledge Management

2.1.4.1 Pengetian Knowledge Management

Menurut Turban, *et al* (2015:41) bahwa: “*Knowledge management* merupakan sebuah proses membantu identitas perusahaan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mengirim informasi penting serta keahlian termasuk bagian dari ingatan organisasi yang terletak secara khas dalam organisasi di area tersusun”.

Selanjutnya menurut Rigby yang diterjemahkan oleh Dalkir (2016:5-6) bahwa: “*Knowledge management* mengembangkan sistem dan proses untuk mendapatkan dan berbagi aset kepandaian”. Ini meningkatkan generasi berdasarkan kegunaan, dapat dipertanggungjawabkan, dan informasi penuh arti, dan mencari agar meningkatkan kedua hal, individu serta kelompok belajar. Selain itu dapat memaksimalkan nilai dari sebuah dasar kepandaian organisasi melewati fungsi berbeda dan lokasi berbeda. KM mengatur bahwa keberhasilan bisnis berupa koleksi bukan produk tapi dasar pengetahuan khusus. Kepandaian adalah kunci yang akan memberikan daya saing perusahaan.

Masih menurut Dalkir (2016:4) bahwa:

Knowledge management adalah sebuah koordinasi sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan *value* melalui penggunaan ulang dan inovasi. Koordinasi ini bisa dicapai melalui menciptakan, membagi dan mengaplikasikan pengetahuan dengan menggunakan pengalaman dan tindakan yang telah diambil perusahaan demi kelangsungan pembelajaran organisasi.

Kemudian Grey yang diterjemahkan oleh Dalkir (2016:5) bahwa: “*Knowledge management* merupakan penggabungan dan pendekatan terpadu untuk membuat, menangkap, organisasi, jalan masuk, dan kegunaan dari kepandaian aset perusahaan”.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* yaitu sebagai proses yang menciptakan atau menempatkan pengetahuan, mengelola penyebaran serta penggunaan pengetahuan dalam organisasi.

2.1.4.2 Manfaat *Knowledge Management*

Menurut Fernandez dan Sabherwal (2015:71) bahwa *knowledge management* bermanfaat untuk *people, process, product, dan organization performance* yang dapat dilihat di tabel di bawah ini:

Tabel 2.1
Manfaat *Knowledge Management*

<i>People</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Memberi fasilitas pembelajaran kepada <i>employee</i> (baik dari antar karyawan atau sumber eksternal) agar berkembang secara bertahap sebagai bentuk respon terhadap pasar dan teknologi. • Meningkatkan <i>employee learning</i> dan kepekaan terhadap <i>knowledge</i> terbaru pada bidang mereka • <i>Employee</i> lebih mudah mendapatkan informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk beradaptasi pada lingkungan organisasi. • <i>Employee</i> lebih mudah belajar dari pada organisasi lain yang tidak menerapkan KM dan lebih siap dalam menghadapi perubahan. • KM menyediakan <i>employee</i> sebuah solusi yang baik atas permasalahan yang telah dihadapi sebelumnya.
<i>Process</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Membantu organisasi menjadi lebih baik dengan menentukan dan melaksanakan proses yang tepat. • Mengurangi biaya untuk mendapatkan dan mengakses pengetahuan yang berharga. • Membantu individu menciptakan solusi inovatif atas masalah yang dihadapi untuk mengembangkan proses organisasi. • Membantu organisasi untuk pengambilan keputusan strategis serta pengembangan produk dalam lingkungan dinamis.

<i>Products</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Membantu organisasi menawarkan produk baru yang menyediakan penambahan <i>value</i> yang signifikan dibandingkan produk sebelumnya. • Memudahkan organisasi mengakses dan mengkombinasikan <i>knowledge</i> terbaik untuk mencegah produksi yang terlalu mahal atau terlalu <i>time-consuming</i>.
<i>Organizational performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Direct Impacts</i>: KM digunakan untuk menciptakan produk yang inovatif yang menciptakan keuntungan, ketika dihubungkan dengan strategi bisnis. • <i>Indirect Impacts</i>: KM membantu organisasi untuk mengembangkan serta mengeksplorasi sumber daya <i>tangible</i> dan <i>intangible</i> lebih baik daripada kompetitor lain.

Sumber: Fernandez dan Sabherwal (2015:71)

2.1.4.3 Indikator *Knowledge Management*

Menurut Alvin Sholeh (2015: 91) bahwa indikator *knowledge management* adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi pengetahuan
2. Penciptaan pengetahuan
3. Berbagi pengetahuan
4. Penggunaan pengetahuan.

Indikator *knowledge management* tersebut untuk lebih jelasnya dapat diuraikan 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 melakukan 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.

2.1.5 Kinerja Pegawai

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015: 9) bahwa: “Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Selanjutnya Hasibuan (2016:34) menyatakan bahwa: “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Rivai (2015: 309) bahwa: “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi”.

Selanjutnya menurut Ruliana (2016: 74) bahwa: “Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Lester yang diterjemahkan oleh Ruliana (2016: 145) menjelaskan bahwa, “Kinerja pegawai adalah hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugasnya dan perannya dalam organisasi”. Sedangkan menurut Wibowo (2015:2) bahwa: “Kinerja adalah tentang apa saja yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya”.

Sedangkan Simamora (2015: 46) menyatakan bahwa:

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

2.1.5.2 Pengukuran Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para

pegawai untuk mengetahui tingkat kerja mereka. Memudahkan pengkajian kinerja pegawai. Menurut Gomes dalam Ruliana (2016:147) ada tiga kualifikasi bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif, yaitu :

1. *Relevancy*, menunjukan tingkat kesesuaian antara kriteria dengan tujuan-tujuan kinerja.
2. *Reliability*, menunjukan tingkat mana kriteria menghasilkan hasil yang konsisten.
3. *Discrimination*, pengukur tingkat dimana suatu kriteria kinerja dapat memperlihatkan perbedaan-perbedaan dalam tingkat kinerja.

Menurut Ruliana (2016: 147) bahwa terdapat tiga tipe kriteria pengukuran kinerja yang saling berbeda, yaitu :

1. Pengukuran kinerja berdasarkan hasil, tipe kriteria prestasi ini merumuskan pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi, atau pengukuran hasil akhir (*end result*)
2. Pengukuran kinerja berdasarkan perilaku, tipe kriteria prestasi ini mengukur sarana pencapaian sasaran, dan bukannya hasil akhir. Jenis kriteria ini biasanya dikenal dengan BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*), dibuat dari “critical incidens” yang kaitan dengan berbagai tipe dimensi kinerja.
3. Pengukuran kinerja berdasarkan “Judgment”. Ini merupakan tipe kriteria kinerja yang mengukur prestasi berdasarkan deskripsi perilaku tertentu (*specific*) yaitu jumlah yang dilakukan (*quantity of work*), luasnya pengetahuan

tentang pekerjaan (*job knowledge*), kesediaan (*cooperation*), kepribadian, kepemimpinan (*personel qualities*).

Selanjutnya menurut Bernadin dan Russel yang diterjemahkan oleh Ruliana (2016:147) mengajukan enam kriteria primer yang digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu :

1. *Quality*, yakni tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*, yakni jumlah yang dihasilkan, misalkan jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus, kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timeliness*, yakni tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa beberapa kriteria pengukuran kinerja yang berbeda-beda tetapi menghasilkan makna yang sama yaitu mengukur tingkat seberapa besar kinerja yang dimiliki oleh pegawai tersebut dan bertujuan untuk meningkatkan keberhasilan pada suatu perusahaan atau organisasi.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2015: 74) bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antarfungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antarfungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pemimpin mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Yaitu kecerdasan pikiran atau *Inteligensi Quotient* (IQ) dan kecerdasan emosi atau *emotional quotient* (EQ). pada umumnya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi minimal normal (*average, above average, superior, very superior dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Peningkatan kontribusi yang diberikan oleh pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi. Dibentuknya organisasi yang mengelola Sumber Daya Manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan. Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan

organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang.

Sedangkan Davis dalam Mangkunegara (2015: 67-68) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan

Faktor kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata - rata (IQ 110 – 120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang maksimal. Peran kinerja sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan pemerintah, tetapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit. Tenaga kerja selain diharapkan mampu, cakap dan terampil, juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) pegawai dalam menghadapi situasi kerja di organisasi (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai organisasi

pemerintahan. Sikap mental pegawai yang pro dan positif terhadap situasi kerja untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yang antara lain dipengaruhi oleh faktor pegawai itu sendiri serta dipengaruhi oleh lingkungan kerja sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai diperlukan adanya pengembangan sumber daya manusia serta adanya upaya penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pegawai dalam bekerja.

2.1.5.4 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Wibowo (2015: 501) mengemukakan bahwa beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2015 :69) terdapat beberapa faktor kinerja yang dapat dijadikan sebagai indikator standar penilaian kinerja, yaitu :

1. Kualitas kerja, yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan serta kebersihan
2. Kuantitas kerja, yang meliputi *output* rutin serta *output non* rutin (ekstra)
3. Keandalan, atau dapat tidaknya diandalkan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan

4. Sikap, yang meliputi sikap terhadap perusahaan, pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa beberapa indikator kinerja pegawai diantaranya adalah aspek kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap kerja.

2.1.6 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan menemukan inspirasi baru untuk penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian-penelitian terdahulu telah mengkaji masalah terkait dengan variabel dalam penelitian ini.

Tabel 2.2
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Omnie Primiana Pramesti (2018) (Jurnal OF Telkom University Vol. 2)	Pengaruh Penerapan <i>Knowledge Management Enablers</i> Terhadap Kinerja Karyawan Di Sentral Pengolahan Pos PT Pos Indonesia Bandung	Hasil penelitian menunjukkan <i>knowledge management enablers</i> secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Sentral Pengolahan Pos Bandung	1. Variabel <i>knowldge management</i> sama-sama dijadikan sebagai variabel X 2. Variabel kinerja pegawai sama-sama dijadikan sebagai variabel Y	Peneliti terdahulu hanya menggunakan dua variabel, sementara peneliti menggunakan 3 variabel.

2.	Sanier Fadhel Al-Amrie (2020) (Prosiding Manajemen SPeSIA Vol. 6 No2.	Pengaruh Implementasi <i>Knowledge Management</i> dan <i>Talent Management</i> terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pos Delivery Center Cabang Soekarno-Hatta	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa adanya pengaruh antara <i>knowledge management</i> dan <i>talent management</i> terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Delivery Center Cabang Soekarno Hatta.	1. Variabel <i>knowldge management</i> sama-sama dijadikan sebagai variabel X 2. Variabel kinerja pegawai sama-sama dijadikan sebagai variabel Y	Peneliti terdahulu menggunakan variabel <i>talent management</i> sebagai variabel X
3.	Graselsya Febri Arung Bangalino (2019) (Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 2 No. 1)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> , <i>Technology</i> dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pegawai Kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Manokwari)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>knowledge management</i> , <i>technology</i> dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinaerja Pegawai Kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Manokwari	1. Variabel <i>knowldge management</i> sama-sama dijadikan sebagai variabel X 2. Variabel kinerja pegawai sama-sama dijadikan sebagai variabel Y	1. Peneliti terdahulu hanya menggunakan variabel <i>tevhnology</i> dan disiplin kerja sebagai variabel X 2. Objek penelitian berbeda
4.	Nana Darna (2016) (Unigal Respository, 2016)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Pengaruhnya terhadap Kompetensi Pegawai Serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai di PT.Pos Indonesia Cab. Ciamis	Hasil penelitian diperoleh pengaruh masing-masing variabel dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai secara parsial adalah Knowledge Management (X) : 30.2%, Kompetensi Pegawai : 71.9%	1. Variabel <i>knowldge management</i> sama-sama dijadikan sebagai variabel X	Variabel kinerja pegawai dijadikan sebagai variabel interpretasi.
5.	M. Fitrah Nugraha (2018)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> ,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan	1. Variabel <i>pemberdayaan pegawai</i> sama-	1. Peneliti terdahulu mengguna

	(Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, Vol. 12 No. 2)	pemberdayaan pegawai dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia	<i>employee engagement</i> , pemberdayaan pegawai dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia	sama dijadikan sebagai variabel X 2. Variabel kinerja pegawai sama-sama dijadikan sebagai variabel Y	kan variabel <i>employee engagement</i> dan komitmen organisasi sebagai variabel X 2. Objek penelitian berbeda
6.	Rini L. Suhairi (2013) (Jurnal Manajemen Bisnis Sriwijaya, Vol. 11 No. 3)	Pengaruh Pemberdayaan Karyawan, Kemahiran Diri dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Politeknik Negeri Sriwijaya)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan pemberdayaan karyawan, kemahiran diri dan keterlibatan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada karyawan Politeknik Negeri Sriwijaya.	1. Variabel pemberdayaan pegawai sama-sama dijadikan sebagai variabel X 2. Variabel kinerja sama-sama dijadikan sebagai variabel Y	1. Peneliti terdahulu menggunakan variabel kemahiran diri dan keterlibatan karyawan sebagai variabel X 2. Objek penelitian berbeda
7.	Fathur Rahman (2019) (Jurnal Ekonomika dan Bisnis Islam, Vol. 4 No. 1)	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , <i>Employee Empowerment</i> dan <i>Compensation</i> terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Bank Syariah Mandiri KCP Kalianda)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> , <i>employee empowerment</i> dan <i>compensation</i> berpengaruh secara simultan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Bank Syariah mandiri KCP Kalianda)	1. Variabel <i>Employee Empowerment</i> sama-sama dijadikan sebagai variabel X 2. Variabel kinerja sama-sama dijadikan sebagai variabel Y	1. Peneliti terdahulu menggunakan variabel <i>employee engagement</i> dan <i>Compensation</i> sebagai variabel X 2. Objek penelitian berbeda
8.	Endrokles Y. Monsow (2018)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>knowledge management</i>	5. Variabel <i>knowldge management</i> sama-sama	1. Peneliti terdahulu hanya mengguna

	(Jurnal Administrasi Bisnis, Vol. 6 No. 1)	Karyawan di Bank Mayapada KCU Mega Mas Manado	berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Mayapada KCU Mega Mas Manado.	dijadikan sebagai variabel X 6. Variabel kinerja pegawai sama-sama dijadikan sebagai variabel Y	kan dua variabel, sementara peneliti menggunakan tiga variabel 2. Objek penelitian berbeda
9.	P. L. Wairisal (2017) (Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam, Vol. 13 No1)	Pengaruh Perilaku Berbagi Pengetahuan (<i>Knowledge Sharing</i>) dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Ambon	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>knowledge sharing</i> dan kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Pos Indoneisa Kota Ambon.	1. Variabel kinerja pegawai sama-sama dijadikan sebagai variabel Y	1. Peneliti terdahulu menggunakan variabel <i>knowledge sharing</i> sebagai variabel X.
10.	I Made Adnyana (2017) (Jurnal Ilmu dan Budaya, Vol. 41 No. 70)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi <i>Learning Organization</i> di BPJS Ketenagakerjaan Pusat Jakarta	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>konowledge management</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan serta dimensi <i>learning organization</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel <i>knowledge management</i> sama-sama dijadikan sebagai variabel X 2. Variabel kinerja karyawan sama-sama dijadikan sebagai variabel Y	1. Peneliti terdahulu menggunakan variabel <i>learning organization</i> dan sebagai variabel mediasi
11.	Putu Chori Suryadewi (2014) (Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha, Vol. 4 No. 1)	Pengaruh Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bali Segara Nusantara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Bali Segara Nusantara	1. Variabel pemberdayaan karyawan sama-sama dijadikan sebagai variabel X 2. Variabel kinerja karyawan sama-sama dijadikan sebagai variabel Y	Metode penelitian yang digunakan berbeda, selain itu teknik analisis data yang digunakan berbeda.
12.	Laila Hubbil Fadilah	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	1. Variabel <i>empowerment</i>	Peneliti terdahulu

	(2018) (Jurna Media Manajemen Jasa, Vol. 6 No. 1)	<i>Empowerment</i> terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Pt.Taman Impianjaya Ancol	ada pengaruh negatif dan tidak signifikan antara <i>self efficacy</i> terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh positif dan signifikan antara <i>empowerment</i> terhadap kinerja karyawan, ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi memperlemah hubungan antara <i>self efficacy</i> dengan kinerja karyawan, budaya organisasi memperkuat hubungan antara <i>empowerment</i> dengan kinerja karyawan.	sama-sama dijadikan sebagai variabel X 2. Variabel kinerja karyawan sama-sama dijadikan sebagai variabel Y	menggunakan variabel <i>self efficacy</i> sebagai variabel X dan budaya organisasi sebagai variabel moderating..
13.	Mashudi, I. (2013) (Jurnal Respository Universitas Jember, 2013)	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Koperasi Simpan Pinjam Artha Tunggal Makmur Banyuwangi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>self efficacy</i> dan budaya organisasi terhadap berpengaruh signifikan kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Artha Tunggal Makmur Banyuwangi	Variabel kinerja karyawan sama-sama dijadikan sebagai variabel Y	Peneliti terdahulu menggunakan variabel <i>self efficacy</i> sebagai variabel X dan kepuasan kerja sebagai variabel moderating.
14.	Praptadi, T. (2009) (Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Vol. 19 No. 2)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Pemberdayaan Terhadap Komitmen Organisasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pemberdayaan berpengaruh terhadap komitmen organisasional serta budaya organisasi dan	1. Variabel pemberdayaan sama-sama dijadikan sebagai variabel X 2. Variabel kinerja karyawan sama-	Peneliti terdahulu menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel X dan

		Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. (Studi pada Pegawai <i>Account Representative</i> di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Kota Semarang)	pemberdayaan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	sama dijadikan sebagai variabel Y	komitmen organisasi sebagai variabel Y..
15.	Idama R. I. Simanjuntak (2017) (Jurnal Media Wahana Ekonomika, Vol. 13 No. 3)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada Pt. Pos Indonesia (persero) Jakarta Pusat	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel pemberdayaan sama-sama dijadikan sebagai variabel X 2. Variabel kinerja karyawan sama-sama dijadikan sebagai variabel Y	Peneliti terdahulu menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel X.

Sumber: Jurnal-Jurnal Penelitian

Berdasarkan tabel di atas bahwa posisi penelitian yang dilakukan penulis memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu yang relevan, penulis membandingkannya dengan maksud untuk mengembangkan permasalahan dan teori-teori variabel yang diteliti dan juga sebagai bahan referensi teori- teori penelitian yang akan dibahas dalam penelitian ini.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2015:322) bahwa: “Kerangka pemikiran merupakan kesimpulan dari kajian teori yang tersusun dalam bentuk hubungan antara dua variabel atau lebih, atau perbedaan/persamaan/perbandingan nilai variabel dari suatu sampel dengan sampel yang lain. Berdasarkan landasan teoritis dari hasil

penelitian yang relevan, maka kerangka berfikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

2.2.1 Pengaruh *Employee Empowerment* terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh banyak faktor diantaranya adalah pemberdayaan pegawai (*employee empowerment*). Pemberdayaan berdasarkan konsep dari suatu hubungan dan aspek kepemilikan, pemberdayaan berarti memberi pengetahuan, fakta dan wewenang kepada rekan kerja. Pemberdayaan merupakan upaya memberikan keleluasan kepada pegawai untuk membuat keputusan mereka sendiri dalam pekerjaannya sehari-hari.

Hal tersebut sejalan dengan pendapat Elnaga & Imran (2015: 14) bahwa: “*Employee empowerment* memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja pegawai. Hal tersebut dikarenakan *empowerment* atau partisipasi manajemen merupakan salah satu cara yang efektif untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan dan kreatifitasnya yang berguna dalam penyelesaian pekerjaannya”.

Sementara menurut Noe et al. (2015: 31) bahwa:

Pemberdayaan pegawai merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerja untuk mengambil keputusan menyangkut semua tanggung jawab dan pengambilan keputusan. Pemberdayaan pegawai harus mendapatkan dukungan penuh dari pimpinan, karena dengan adanya dukungan terhadap pemberdayaan pegawai dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam bekerja sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Selanjutnya hasil penelitian M. Fitrah Nugraha (2018: 31) yang menguji pengaruh *employee engagement*, pemberdayaan pegawai dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Toyota Motor *Manufacturing* Indonesia dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa secara simultan *employee engagement*, pemberdayaan pegawai dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Toyota Motor *Manufacturing* Indonesia.

Sementara hasil penelitian Fathur Rahman (2019: 24) yang menguji pengaruh *employee engagement*, *employee empowerment* dan *compensation* terhadap kinerja pegawai (Studi Kasus pada Bank Syariah Mandiri KCP Kalianda) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *employee engagement*, *employee empowerment* dan *compensation* berpengaruh secara simultan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Bank Syariah mandiri KCP Kalianda).

Sedangkan hasil penelitian Putu Chori Suryadewi (2014: 42) yang menguji pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja karyawan pada Pt. Bali Segara Nusantara dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan PT. Bali Segara Nusantara.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa *work engagement* dan *employee empowerment* merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan *selama* periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja dan target yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. *Knowledge* atau pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi maupun anggota organisasinya perlu dikelola dengan baik, agar setiap individu dalam organisasi dapat memanfaatkan pengetahuan tersebut semaksimal mungkin untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut Zuhail (2016: 31) bahwa: “*Knowledge management* adalah pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima”. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang di hadapi bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang, dan lingkungan kerja saja, melainkan juga pegawainya yang mengelola faktor-faktor produksi tersebut.

Selanjutnya hasil penelitian Omnie Primiana Pramesti (2018) yang menguji pengaruh penerapan *knowledge management enablers* terhadap kinerja karyawan di sentral pengolahan Pos PT Pos Indonesia Bandung dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *knowledge management enablers* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Sentral Pengolahan Pos Bandung.

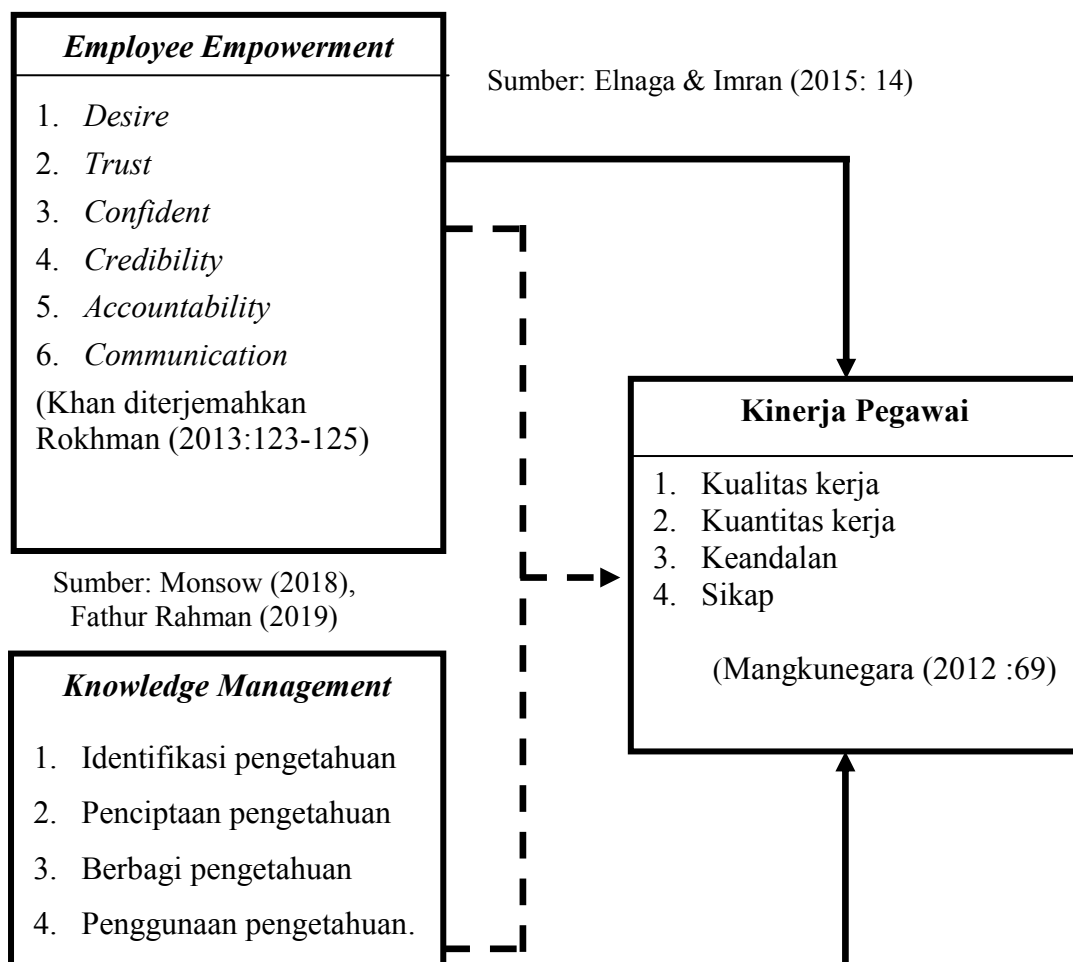
Kemudian hasil penelitian Sanier Fadhel Al-Amrie (2020) yang menguji pengaruh implementasi *knowledge management* dan *talent management* terhadap kinerja karyawan kantor Pos *Delivery Center* Cabang Soekarno-Hatta dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh antara *knowledge*

management dan *talent management* terhadap kinerja karyawan di Kantor Pos Delivery Center Cabang Soekarno Hatta.

Kemudian hasil penelitian Graselya F. A. Bangalino (2019) yang menguji pengaruh *knowledge management*, *technology* dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai (Studi Kasus Pegawai Kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Manokwari) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *knowledge management*, *technology* dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinaerja Pegawai Kantor Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Manokwari.

Sedangkan hasil penelitian Endrokles Y. Monsow (2018) yang menguji pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan di Bank Mayapada KCU Mega Mas Manado dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank Mayapada KCU Mega Mas Manado

Apabila penulis gambarkan dalam bentuk paradigma penelitian maka hubungan antara variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Sumber: Zuhail (2016: 31)

Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015: 326) menjelaskan bahwa: “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul”.

Adapun perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Simultan

Employee empowerment dan *knowledge management* terhadap kinerja pegawai.

2. Secara parsial

a. *Employee empowerment* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

b. *Knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian yang Digunakan

Metode penelitian merupakan suatu cara ataupun teknik yang dipergunakan sebagai alat bantu untuk mengumpulkan data serta menganalisisnya agar diperoleh suatu kesimpulan guna mencapai tujuan penelitian. Seperti yang diungkapkan oleh Sugiyono (2017:6) menjelaskan bahwa: “Metode penelitian merupakan suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang pendidikan”.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan verikatif. Metode penelitian deskriptif mempunyai tujuan untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Dengan metode deskriptif, dapat diselidiki kedudukan (status) fenomena atau faktor melihat hubungan antara satu faktor dengan faktor lain. Penelitian deskriptif mencakup metode penelitian yang lebih luas dan serasa lebih umum sering diberi nama metode survey. Melalui penelitian deskriptif maka dapat diperoleh deskripsi dari rumusan masalah pertama, kedua dan ketiga yaitu bagaimana pelaksanaan

employee empowerment, pelaksanaan *knowledge management* dan kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis.

62

penelitian yang menunjukkan hipotesis dengan menggunakan metode statistika sehingga dapat diambil hasil diterima atau di tolak. Penelitian verifikatif bertujuan menjawab rumusan masalah yang keempat yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *employee empowerment* dan *knowledge management* terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis baik secara parsial maupun simultan.

Berdasarkan sifat penelitian, yaitu deskriptif dan verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data lapangan, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode survey. Metode survey adalah pengumpulan data yang dilakukan terhadap suatu objek di lapangan dengan mengambil sampel dari suatu populasi dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

3.2 Definisi Variabel dan Oprasionalisasi Variabel Penelitian

Berdasarkan judul penelitian yang diambil yaitu pengaruh *employee empowerment* dan *knowledge management* terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis. Masing – masing variabel didefinisikan dan dibuat operasional variabelnya yang menjelaskan setiap variabel dengan memaparkan konsep variabel, indikator dan skala yang digunakan untuk mengukur dan memperoleh nilai dari setiap variabel penelitian.

3.2.1 Definisi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2017: 32) bahwa variabel penelitian adalah: “Suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Adapun variabel dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel Independen (Variabel X),

Menurut Sugiyono (2017:33) bahwa: “Variabel bebas atau independen adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)”. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah:

- a. *Employee empowerment* (X_1)

Menurut Luthans (2015: 98) bahwa: “*Employee empowerment* atau pemberdayaan pegawai adalah sebagai wewenang dalam membuat keputusan dalam sebuah area pekerjaan tanpa membutuhkan persetujuan dari orang lain”.

- b. *Knowledge management* (variabel X_1)

Menurut Turban, *et al* (2015:41) bahwa: “*Knowledge management* merupakan sebuah proses membantu identitas perusahaan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mengirim informasi penting serta keahlian termasuk bagian dari ingatan organisasi yang terletak secara khas dalam organisasi di area tersusun”.

2. Variabel Dependen (Variabel Y),

Sugiyono (2017:33) mengemukakan bahwa: “Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas”. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai (sebagai variabel Y).

Menurut Mangkunegara (2015: 9) bahwa: “Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

3.2.2 Operasionalisasi Variabel

Tabel di bawah menunjukkan operasionalisasi variabel penelitian yang akan dijadikan dasar dalam penelitian:

Tabel 3.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel dan Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Item
<i>Employee empowerment</i> (X ₁):	1. <i>Desire</i>	Mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan	Pegawai diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang	Ordinal	1

Yaitu sebagai wewenang dalam membuat keputusan dalam sebuah area pekerjaan tanpa membutuhkan persetujuan dari orang lain. (Luthans, 2015: 98)			sedang berkembang		
	2. <i>Trust</i>	Membangun Kepercayaan	Kemampuan untuk menghargai perbedaan pandangan dari masing-masing pegawai	Ordinal	2
	3. <i>Confident</i>	Menimbulkan rasa percaya diri pegawai	Kemampuan untuk menanggapi aspirasi serta saran yang disampaikan oleh pegawai	Ordinal	3
	4. <i>Credibility</i>	Menjaga kredibilitas dengan penghargaan	Kemampuan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat	Ordinal	4
	5. <i>Accountability</i>	Pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan	kemampuan memberikan tugas yang jelas yang sesuai dengan jabatan yang diemban pegawai	Ordinal	5
	6. <i>Communication</i>	Komunikasi yang terbuka	Kemampuan dalam menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka	Ordinal	6
<i>Knowledge management</i> (X ₂): Yaitu merupakan sebuah proses membantu identitas perusahaan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mengirim informasi penting serta keahlian termasuk bagian dari ingatan	1. Identifikasi pengetahuan	Keinginan untuk menjadi sama dengan orang lain	Mengetahui secara mendalam tentang pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya	Ordinal	1
	2. Penciptaan pengetahuan	Membangun praktek yang tersusun secara rapi	Kemampuan untuk menciptakan pengetahuan baru dalam bekerja	Ordinal	2
	3. Berrbagi pengetahuan	Menyebarkan modal intelektual untuk seluruh organisasi	Kemampuan menginformasikan setiap pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman kerja kepada pegawai lainnya	Ordinal	3

organisasi yang terletak secara khas dalam organisasi di area tersusun. (Turban, <i>et al</i> , 2015:41)	4. Penggunaan pengetahuan.	Hasil yang telah dicari, diciptakan, kemudian saling dibagikan	Kemampuan pegawai memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki untuk mempermudah pekerjaan	Ordinal	4
Kinerja Pegawai (Y): Yaitu merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2015: 9)	1. Kualitas kerja	Keterampilan	a. Pegawai memiliki keterampilan yang baik dalam bekerja	Ordinal	1
		Ketelitian	b. Pegawai selalu memiliki ketelitian dalam setiap melakukan suatu pekerjaan	Ordinal	2
	2. Kuantitas kerja	Output rutin	a. Pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan	Ordinal	3
		Output non rutin (ekstra)	b. Kemampuan pegawai untuk mengerjakan tugas tambahan yang diberikan	Ordinal	4
	3. Keandalan	Kemampuan mengikuti instruksi	a. Kemampuan pegawai untuk hadir tepat waktu sesuai dengan jam kerja yang ditentukan	Ordinal	5
		Inisiatif	b. Pegawai memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja	Ordinal	6
	4. Sikap	Sikap terhadap pegawai	a. Pegawai memiliki sikap kerja sama yang baik dengan pegawai lainnya	Ordinal	7
		Sikap terhadap pekerjaan	b. Pegawai selalu bersikap positif dalam setiap melakukan suatu pekerjaan	Ordinal	8

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

3.3.1 Populasi Penelitian

Populasi merupakan sekelompok objek yang dapat dijadikan sumber penelitian. Menurut Arikunto (2016: 66) menyatakan bahwa:

Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin hasil menghitung atau pengukuran kuantitatif maupun kualitas mengenai karakteristik-karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang dipelajari sifat-sifatnya.

Berkaitan dengan itu, Sugiyono (2015: 80) mendefinisikan populasi sebagai “wilayah generalisasi yang terdiri atas objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”.

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah jumlah pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis yang berjumlah 34 orang.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017:81) bahwa: “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Hal ini dilakukan agar penganalisisan yang dilakukan terhadap sampel lebih akurat.

Adapun pengertian daripada sampling jenuh atau sensus ini menurut Sugiyono (2015: 62) adalah sebagai berikut: “Teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka dari itu, Penulis memilih sampel menggunakan teknik sampling jenuh karena jumlah populasi yang relatif kecil”.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan salah satu macam sampel yaitu sampling jenuh atau lebih dikenal dengan istilah sensus. Karena jumlah populasinya 34 orang, maka responden dalam penelitian ini seluruh populasi yang berjumlah 34 orang.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dan keterangan-keterangan lainnya dalam penelitian terhadap masalah yang menjadi:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Mengumpulkan data dengan melakukan survei lapangan yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Jenis penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan data primer, terdiri dari :

a. Observasi

Yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara meninjau atau mengunjungi perusahaan yang bersangkutan secara langsung, untuk mencatat informasi yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dengan mengadakan pengamatan langsung di lokasi penelitian yaitu PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan tanya jawab kepada pimpinan PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis. Hal ini dilakukan untuk menggali, mengumpulkan, menemukan informasi yang dibutuhkan atau yang berhubungan dengan penelitian. Wawancara dilakukan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada pegawai yang bersangkutan sehingga diharapkan dapat memperoleh data yang lebih jelas.

c. Kuesioner

Kuesioner atau daftar pertanyaan yaitu dengan cara membuat daftar pertanyaan yang kemudian disebarkan pada para responden secara langsung sehingga hasil pengisiannya akan lebih jelas dan akurat. Penjaringan jawaban dengan angket untuk pengukurannya mempergunakan tingkat skala ordinal. Untuk penentuan skor pada angket dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pola dimana responden diminta untuk melukiskan sejauh mana masing-masing pernyataan menunjukkan pengaruh *employee empowerment* dan *knowledge management* terhadap kinerja pegawai. Jawaban untuk setiap item dibuat skalanya menurut rangkaian kesatuan (kontinum) yang terdiri dari lima poin dengan memberikan skor tertentu. Data yang diperoleh hasil dari kusioner (angket) yang disebar kepada responden, yang dimulai dari diberikanya penjelasan dan pembahasan serta dijamin kerahasiaan responden. Dibagikan anket kepada responden sebanyak 34 orang dan dari jumlah tersebut semuanya dijadikan sampel.

Tabel 3.2
Kategori Jawaban dan Cara Pemberian Skor Angket

Keterangan	Pernyataan	
	Positif	Negatif
Sangat setuju	5	1
Setuju	4	2
Cukup setuju	3	3
Tidak setuju	2	4
Sangat tidak setuju	1	5

Sumber: Sugiyono (2015: 312)

2. Studi Kepustakaan (Library Research)

Studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan data sekunder berdasarkan literature-literature, buku-buku yang berkaitan dengan variable penelitian dan bertujuan untuk mengetahui teori yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti, data sekunder dapat diperoleh melalui beberapa cara, yaitu :

a. Studi Kepustakaan

Pengumpulan data atau informasi yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari literatur sumber yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Studi perpustakaan diperoleh dari data sekunder yaitu literatur-literatur, buku-buku, yang berkaitan dengan objek yang diteliti dan bertujuan mengetahui teori yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

b. Jurnal

Data pendukung yang berhubungan dengan penelitian yang membahas berbagai macam ilmu pendidikan serta penelitian dianggap relevan dengan topik pendidikan.

c. Internet

Dengan cara mencari data-data yang berhubungan dengan topik penelitian, yang dipublikasikan di internet baik yang berbentuk jurnal, makalah ataupun karya tulis.

3.5 Teknik Pengolahan Data

Pada sub teknik pengolahan data ini untuk menjawab rumusan masalah hipotesis penelitian. Metode analisis data sangat tergantung pada jenis penelitian dan metode penelitian. Langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis data diikuti dengan pengujian hipotesis sementara.

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Validitas sebagai salah satu derajat ketepatan atau keandalan pengukuran instrumen mengenai isi pertanyaan (Sugiyono, 2015:177). Teknik uji yang digunakan adalah teknik korelasi melalui koefisien korelasi *Product Moment*. Skor ordinal dari setiap item pertanyaan yang diuji validitasnya dikorelasikan dengan skor ordinal keseluruhan item. Jika koefisien korelasi tersebut positif, maka item tersebut dinyatakan valid, sedangkan jika negatif maka item tersebut tidak valid dan akan dikeluarkan dari kuisioner

atau diganti dengan pernyataan perbaikan. Cara mencari nilai korelasi adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{(n\sum X^2 - \sum X^2)(n\sum Y^2 - \sum Y^2)}}$$

Dimana :

r_{xy} = Koefisien korelasi antara variable X dan Y

X = Skor yang diperoleh dari subjek dalam tiap item

Y = skor total

n = Jumlah responden dalam uji instrumen

$\sum X$ = Jumlah dari variabel X

$\sum Y$ = Jumlah dari variabel Y

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat total dari variabel X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat total dari variabel Y

$\sum XY$ = Jumlah perkalian total variabel X dan Y

Syarat minimum untuk dianggap suatu butir instrumen valid adalah nilai indeks validitasnya $\geq 0,300$ (Sugiyono, 2017) dan jika koefisien korelasi *Product Moment* $> r$ tabel. Oleh karena itu, semua pernyataan yang memiliki tingkat korelasi dibawah 0,300 harus diperbaiki karena dianggap tidak valid.

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS. Menilai kevalidan masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat dari nilai *Corrected item-Total Correlation* masing-masing butir pertanyaan. Suatu butir pertanyaan

dikatakan valid jika nilai r-hitung yang merupakan nilai dari *Corrected item-Total Correlation* $> 0,300$ (Sugiyono, 2017:124).

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan apakah instrument yang dipakai *reliable* atau tidak, maksud dari *reliable* adalah jika instrumen tersebut diujikan berulang-ulang maka hasilnya akan sama. Menurut Sugiyono (2017:182), bahwa “reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama”. Untuk menguji reliabilitas digunakan metode (*split half*) item tersebut di bagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok item ganjil dan kelompok item genap. Kemudian masing-masing kelompok skor tiap itemnya dijumlahkan sehingga menghasilkan skor total. Apabila korelasi 0,338 atau lebih maka dikatakan item tersebut memberikan tingkat *reliable* yang cukup, sebaliknya apabila nilai korelasi di bawah 0,338 maka dikatakan item tersebut tidak reliabel.

$$r_{xy} = \frac{n \sum AB - \sum A \sum B}{\sqrt{n \sum A^2} \sqrt{n \sum B^2}}$$

Keterangan :

r_{xy} = Korelasi Pearson *Product Moment*

$\sum A$ = Jumlah skor belahan ganjil

$\sum B$ = Jumlah skor belahan genap

$\sum A^2$ = Jumlah kuadrat skor belahan ganjil

$\sum B^2$ = Jumlah kuadrat skor belahan genap

$\sum AB$ = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan belahan kedua genap

Kemudian koefisien korelasinya dimasukan kedalam rumus *Spearman Brown* yaitu:

$$r = \frac{2r.b}{1 + b}r$$

Keterangan:

r = Nilai reabilitas

rb = Korelasi *product moment* atau belahan pertama dan belahan kedua.

Setelah dapat nilai reliabilitas instrument (r hitung), maka nilai tersebut di bandingkan dengan r tabel jumlah responden dan taraf nyata. Bila r hitung $\geq r$ tabel maka instrument tersebut dikatakan reliabel. Sebaliknya Bila r hitung $\leq r$ tabel maka instrument tersebut dikatakan tidak reliabel.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis merupakan cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data penelitiannya. Sugiyono (2017:206) mengatakan analisis merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Pengolahan data dari seluruh responden terkumpul. Pengolahan data dilakukan dengan cara data yang dikumpulkan diolah dan disajikan dalam bentuk tabel. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode analisis deskriptif dan verifikatif yaitu metode

yang bertujuan menggambarkan benar atau tidaknya fakta-fakta yang ada, serta menjelaskan tentang hubungan antar variabel yang diteliti dengan cara mengumpulkan data, mengolah, menganalisis dan menginterpretasi data dalam pengujian hipotesis statistik.

3.6.1 Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2017:53) bahwa: “Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain”. Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan tentang ciri-ciri responden dan variabel penelitian. Penulis membuat pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk memperoleh data atau keterangan dari responden yang merupakan pegawai PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis.

Kemudian data yang diolah dari hasil pengumpulan kuesioner diberi bobot dalam setiap alternatif jawaban. Untuk pengolahan data dari hasil angket maka penulisan menggunakan metode skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena. Skala *likert* yang diukur kemudian dijabarkan menjadi indikator variabel dan dijadikan titik tolak untuk menyusun instrument yang berupa pernyataan. Jawaban setiap instrument yang menggunakan skala *likert* mempunyai skor mulai dari angka 5-4-3-2-1. Berikut adalah kriteria penilaian yang digunakan pada skala *likert* Sugiyono (2017:93).

Tabel 3.3
Pemberian Bobot Skor Skala *Likert*

Jawaban	Simbol	Skor
Sangat setuju	SS	5
Setuju	S	4
Cukup setuju	CS	3
Tidak setuju	TS	2
Sangat tidak setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2017:93)

Instrumen penelitian yang menggunakan skala likert dapat dibuat dalam bentuk *checklist* ataupun pilihan ganda. Mengacu kepada ketentuan tersebut ditabulasikan untuk menghitung validasi dan realibilitas. Hasil penyebaran kuesioner tersebut selanjutnya dicari rata-rata dengan menggunakan rumus Husain Umar (2015:146).

$$\text{Nilai Rata-rata} = \frac{\sum \text{Frekuensi Bobot}}{\sum \text{Sampel}(0)}$$

Setelah rata-rata skor dihitung maka untuk mengategorikan mengklarifikasikan kecenderungan jawaban responden kedalam skala dengan formulasi sebagai berikut:

Skor Minimum = 1

Skor Maksimum = 5

$$\text{Lebar Skala} = \frac{5-1}{5} = ,8$$

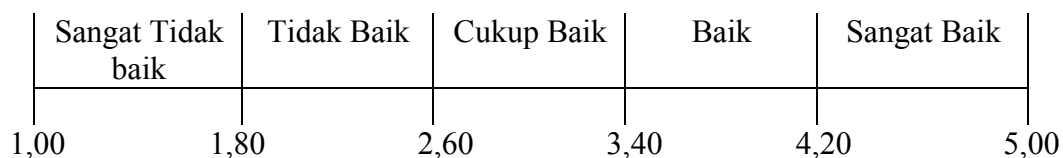
Dengan demikian kategori skala dapat ditentukan sebagai berikut:

Tabel 3.4
Tafsiran Nilai Rata-Rata

Interval	Kriteria
1,00 - 1,80	Sangat tidak baik / Sangat rendah
1,81 - 2,60	Tidak baik / rendah
2,61 - 3,40	Cukup baik / sedang
3,41 - 4,20	Baik / tinggi
4,20 - 5,00	Sangat baik / Sangat Tinggi

Sumber : Sugiyono (2017:130)

Berdasarkan hasil diatas maka secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Sugiyono (2017:130)

Gambar 3.1
Garis Kontinum

3.6.2 Analisis Verifikatif

Menurut Sugiyono (2017:55) bahwa: “Analisis verifikatif yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih”. Metode ini digunakan untuk menguji kebenaran dan hipotesis. Berikut adalah hipotesis penelitian yang akan di teliti.

1. Terdapat pengaruh positif *employee empowerment* dan *knowledge management* terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh positif *employee empowerment* terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh positif *knowledge management* terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, ada beberapa metode statistik yang digunakan penulis. seperti analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda, dan analisis koefisien determinasi. Berikut penjelasan dari masing-masing analisis tersebut.

3.6.2.1 *Method of Succesive Interval (MSI)*

Setelah memperoleh data dari hasil penyebaran kuesioner, dimana yang asalnya ordinal dirubah menjadi skala interval, karena dalam penggunaan analisis linear berganda data yang diperoleh harus merupakan data dengan skala interval. Sebelum data dianalisis dengan menggunakan metode tersebut, untuk data yang berskala ordinal perlu diubah menjadi interval dengan teknik *Succesive Interval Method*. Langkah-langkah yang harus dilakuka sebagai berikut :

1. Menentukan frekuensi tiap responden (berdasarkan hasil kuesioner yang dibagikan, hitung berapa banyak responden yang menjawab *score* 1-5 untuk setiap pertanyaan)
2. Menentukan berapa responden yang akan memperoleh skor-skor yang telah ditentukan dan dinyatakan sebagai frekuensi
3. Setiap frekuensi pada responden dibagi dengan keseluruhan responden, disebut dengan proporsi
4. Menentukan proporsi kumulatif yang selanjutnya mendekati atribut normal
5. Dengan menggunakan tabel distribusi normal standar kita tentukan nilai Z
6. Menentukan nilai skala (*scale value/SV*)

$$SV = \frac{\text{Density at lower Limit} - \text{Density at Upper Limit}}{\text{Area Under Upper Limit} - \text{Area Under Lower Limit}}$$

7. Menghitung skor hasil transformasi untuk setiap pilihan jawaban dengan menggunakan rumus :

$$Y = SV + (\text{Nilai Skala} + 1)$$

Penulis menggunakan media komputerisasi dengan menggunakan program SPSS for windows untuk memudahkan proses pengolahan data.

3.6.2.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier ganda menggunakan analisis yang digunakan penulis untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel X_1 (*employee empowerment*) dan X_2 (*knowledge management*) terhadap Y (Kinerja Pegawai). Rumus yang digunakan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$$

Keterangan :

Y = Variabel kinerja pegawai

a = Bilangan konstan atau nilai tetap

X_1 = Variabel *employee empowerment*

X_2 = Variabel *knowledge management*

$b_1 - b_2$ = Koefisien regresi variabel independent

ε = Error atau faktor gangguan lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Selain *employee empowerment* dan *knowledge management*.

3.6.2.3 Analisis Korelasi Berganda

Sugiyono (2017:277) menyatakan, “korelasi digunakan untuk melihat kuat lemahnya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat”. Nilai korelasi

berkisar dalam rentang 0 sampai 1 atau 0 sampai -1. Tanda positif dan negatif menunjukkan arah hubungan. Tanda positif menunjukkan arah perubahan yang sama. Jika satu variabel lain naik, variabel yang lain akan naik demikian pula sebaliknya. Tanda negatif menunjukkan arah perubahan yang berlawanan. Jika satu variabel naik maka variabel lain akan turun. Analisis ini digunakan untuk mengetahui derajat atau kekuatan hubungan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) secara bersamaan. Adapun rumus korelasi ganda adalah sebagai berikut :

$$R_{x_1x_2y} = \sqrt{\frac{b_1 \sum X_1 Y + b_2 \sum X_2 Y}{\sum Y^2}}$$

Keterangan :

$R_{X_1 X_2 y}$ = Korelasi berganda antara variabel X_1 dan X_2 dengan Y

X_1 = Variabel X_1

X_2 = Variabel X_2

Y = Variabel Y

b_1 b_2 = Koefisien regresi masing-masing variable

Nilai koefisien korelasi berkisar antara -1 dan +1 yang kriteria pemanfaatannya dijelaskan sebagai berikut:

1. Jika nilai $r = + 1$, hal ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif sempurna antara variabel X dan variabel Y .
2. Jika nilai $r = - 1$, hal ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi negative positif sempurna antara variabel X dan Y

3. Jika nilai $r = 0$, hal ini menunjukkan bahwa tidak ada korelasi antara variabel X dan variabel Y. Kemudian nilai r yang diperoleh tersebut dibandingkan dengan kriteria angka korelasi untuk menentukan kuat atau lemahnya kedua variabel. Kriteria untuk menentukan korelasi tersebut dapat dilihat pada tabel di halaman berikut ini:

Tabel 3.5
Pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Lemah
0,20 – 0,399	Lemah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2017: 278).

3.6.2.4 Analisis koefisien determinasi

Uji koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara dua variabel. Nilai koefisien dari determinasi menunjukkan nilai variabel yang dapat dijelaskan oleh persamaan regresi yang dihasilkan. Untuk mengetahui besarnya presentase pengaruh variabel X terhadap variabel Y digunakan koefisien determinasi dengan rumus sebagai berikut:

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien Determinasi

r = Koefisien Korelasi Product Moment

3.6.2.5 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis untuk korelasi ini dirumuskan dengan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) Rumusan hipotesis sebagai berikut :

1. Uji hipotesis Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen mampu menjelaskan variabel dependennya, oleh karena itu dilakukan uji hipotesis secara simultan dengan menggunakan uji f statistika. Uji f statistika pada dasarnya menunjukan apakah semua variabel bebas dimasukan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Mencari f dengan cara:

$$F = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisiensi korelasi ganda

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah anggota sampel

dk = (n-k-1) derajat kebebasan

Setelah mendapatkan nilai F hitung ini, kemudian bandingkan dengan nilai F tabel dengan tingkat signifikan sebesar 0,05 yang akan diperoleh suatu hipotesis dengan syarat :

- Jika angka sig. $\geq 0,05$ maka H_0 diterima
- Jika angka sig. $> 0,05$ maka H_0 ditolak

Kemudian akan diketahui apakah hipotesis dalam penelitian ini secara simultan ditolak atau tidak, adapun berikut hipotesis secara simultan adalah:

$H_0 : \beta_1, \beta_2 = 0$: *Employee empowerment* dan *knowledge management* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_0 : \beta_1, \beta_2 \neq 0$: *employee empowerment* dan *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian ini adalah $\alpha = 0,05$ artinya kemungkinan dari hasil penarikan kesimpulan adalah benar mempunyai probabilitas sebesar 95% atau toleransi kesalahan (*margin of error*) sebesar 5% dan derajat kebebasan $df = n-k-1$, adapun kriteria yang digunakan sebagai berikut:

H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

H_0 diterima jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$

Bila H_0 diterima, maka hal ini diartikan bahwa pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen dinilai signifikan. Sedangkan penolakan H_0 menunjukkan pengaruh yang signifikan dari variabel independen secara simultan terhadap suatu variabel dependen.

2. Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Pengujian secara individual untuk melihat pengaruh masing-masing variabel sebab terhadap variabel akibat. Untuk pengujian pengaruh parsial digunakan rumusan hipotesis sebagai berikut:

$H_0 : \beta_1 = 0$: Tidak terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap kinerja pegawai.

Ha : $\beta_1 \neq 0$: Terdapat pengaruh signifikan *employee empowerment* terhadap kinerja pegawai.

H0 : $\beta_2 = 0$: Tidak terdapat pengaruh signifikan *knowledge management* terhadap kinerja pegawai.

Ha : $\beta_2 \neq 0$: Terdapat pengaruh signifikan *knowledge management* terhadap kinerja pegawai.

Uji signifikansi terhadap hipotesis yang telah ditentukan dengan menggunakan uji t, dengan rumusan sebagai berikut:

$$t = r_p \sqrt{\frac{n-1}{1-2p}}$$

Dimana :

R_p = koefisien korelasi person

n = jumlah sampel

Kriteria penguji apakah hipotesis itu ditolak atau tidak ditolak adalah:

- Ho ditolak jika $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$
- Ho diterima jika $t_{hitung} \leq \text{nilai } t_{tabel}$

Bila Ho diterima, maka hal ini diartikan bahwa pengaruh variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen dinilai tidak signifikan. Sedangkan penolakan Ho menunjukkan pengaruh yang signifikan dari variabel independen secara parsial terhadap suatu variabel dependen.

3.7 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Pos Indonesia Cabang Ciamis yang beralamat di Jl. Jendral Sudirman No. 2 Kelurahan Ciamis, Kecamatan Ciamis, Kabupaten Ciamis Jawa Barat – 46211.