

BAB II
KAJIAN PUSTAKA,
KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Sebelum peneliti membahas secara mendetil tentang masalah *Knowledge Sharing, Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) dan kinerja karyawan, maka peneliti membahas secara umum *grand theory* dari manajemen, kemudian manajemen sumber daya manusia, terlebih dahulu menurut para ahli selanjutnya fokus pada pengertian, dimensi, indikator *Knowledge Sharing, Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) dan kinerja karyawan.

2.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa Perancis yaitu *menagement* yang berarti seni untuk mengatur atau mengelola sesuatu. Dalam bahasa Inggris, kata *manage* berarti mengendalikan atau mengelola. Secara umum, manajemen dikenal sebagai sebuah proses yang mengatur kegiatan atau perilaku sehingga menimbulkan efek yang baik. Secara etimologi, manajemen adalah sebuah seni mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan utama sebuah organisasi atau bisnis melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengawasan sumber daya dengan cara yang efektif dan efisien.

Untuk mengetahui pengertian manajemen yang lebih dalam, berikut ini adalah definisi manajemen menurut para ahli dalam pengantar manajemen

Mulyadi Dan Winarso (2020:2):

1. Pengertian Manajemen Menurut George R. Terry, Dikenal sebagai Bapak Ilmu Manajemen, George R. Terry dalam bukunya *Principle of Manajemen* menyatakan “Manajemen adalah sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari definisi inilah yang kemudian dikenal dengan fungsi manajemen”.
2. Pengertian Manajemen Menurut Oey Liang Lee “manajemen adalah ilmu dan seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinasi serta mengawasi manusia dengan bantuan alat-alat sehingga dapat mencapai tujuan”.
3. Pengertian Manajemen Menurut Mary Parker Follet menyatakan “manajemen sebagai sebuah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini bisa berarti tugas seorang manajer adalah mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Namun definisi ini bisa juga disalahartikan oleh beberapa orang yang mencari-cari kesalahan, karena ada orang lain yang membantu menyelesaikan pekerjaan”.
4. Pengertian “Manajemen Menurut Henry Fayol menyatakan manajemen hampir sama dengan para ahli lain, yaitu sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien”.
5. Pengertian Manajemen Menurut Lawrence A. Apley menyatakan

“manajemen adalah sebuah keahlian yang dimiliki oleh seseorang untuk menggerakkan orang lain agar mau menyelesaikan sesuatu”.

Menurut Robbins and Coulter (2018:7) mengemukakan bahwa :

“Management involves the activities of coordination and supervision of the work of others, so that the work can be completed efficiently and effectively”

Manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas, koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisiensi dan efektif.

Dari beberapa definisi, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam pengertian yang lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota mencapai tujuan organisasi sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisiensi dan efektif.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Dalam fungsi manajemen terdapat lima fungsi manajemen utama yang harus diketahui. Secara garis besar, fungsi-fungsi manajemen tersebut merupakan proses dari suatu aktivitas yang dilakukan dengan merencanakan, mengorganisasikan, mengatur SDM, sampai dengan pengendalian, berikut beberapa fungsi manajemen:

1. Perencanaan

Salah satu dari lima fungsi manajemen yang penting adalah perencanaan atau *planning*. Manajemen berfungsi untuk memberikan arahan, koordinasi, dan pengendalian yang baik berdasarkan rencana yang sebelumnya telah ditetapkan. Namun, dalam menjalankan proses manajemen, perencanaan yang dibuat tidak harus mutlak dijalankan. Bisa saja perencanaan tersebut berubah sesuai dengan situasi yang ada. Namun, perencanaan ini tetap penting dilakukan. Adanya rencana bisa membuat semua terkonsep dengan baik sehingga setiap pelaksanaan yang dilakukan akan memiliki patokan dasar yang baik sehingga setiap langkah penting yang diambil tidak seenaknya. Rencana yang baik juga memungkinkan tujuan dari organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Selain itu, *planning* juga berfungsi untuk membuat strategi agar suatu ketidakpastian bisa menjadi lebih terarah di masa mendatang.

2. Pengorganisasian

Fungsi manajemen berikutnya, yaitu pengorganisasian (*organizing*). Menurut Henry Fayol, pengorganisasian dilakukan dengan mengelola sumber daya yang ada dengan baik sampai dengan melakukan pengaturan agar rencana yang sudah ada dapat berjalan sesuai perkiraan.

Dalam menjalankan fungsi pengorganisasian ini, terdiri dari 4 tingkatan. Diantaranya adalah pembagian tugas, suatu pengarahan, ada jenjang organisasi, dan tingkat sentralisasi. Adanya pengorganisasian akan membuat pelaksanaan tugas menjadi lebih efisien dan efektif. Sentralisasi atau sistem terpusat, hal ini agar lebih mudah untuk mengelola organisasi. Jadi, perintah yang diberikan harus dalam satu kesatuan yang disetujui oleh tingkatan paling atas. Jika semua

orang memberikan pengorganisasian tentu hal ini akan menimbulkan kebingungan kepada siapa mereka harus patuh dan tugas apa sebenarnya mereka kerjakan. Lain halnya jika pengorganisasian tersebut dilakukan secara terpusat sehingga setiap orang lebih mudah untuk menjalankan tupoksinya sesuai yang diberikan oleh orang yang berwenang tersebut.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan atau *actuating* diperlukan untuk setiap kegiatan yang melibatkan banyak orang seperti organisasi atau perusahaan. fungsi manajemen pengarahan ini diberikan untuk memudahkan proses pelaksanaan tugas agar berjalan sesuai harapan. Pengarahan biasanya diberikan dari tingkat atas ke bawah. Contohnya dari manajer ke karyawan. Arahan ini diberikan untuk SDM (Sumber Daya Manusia) yang termasuk dalam anggota dari perusahaan atau organisasi. Adanya pengarahan juga meminimalkan resiko kesalahan yang dilakukan oleh karyawan.

4. Koordinasi

Koordinasi (*coordination*) atau menyelaraskan kegiatan. Adanya koordinasi antar divisi atau sesama divisi akan membuat tujuan perusahaan menjadi lebih mudah tercapai. Koordinasi yang baik dilakukan dengan interaksi yang efektif kepada rekan kerja atau bawahan. Interaksi ini harus terjalin secara harmonis dan semangat kekeluargaan. Dengan demikian, anggota dari perusahaan tersebut bisa menjalankan kerjasama tim dengan baik. Adanya koordinasi ini ditandai dengan dibentuknya rapat rutin untuk mencari suatu solusi dari permasalahan yang terjadi di perusahaan. Selain itu, fungsi dari

koordinasi juga berguna untuk mencapai suatu kesepakatan dengan mudah sesuai impian bersama.

5. Pengendalian

Pengendalian atau *controlling* bertujuan untuk memantau proses berjalannya suatu kegiatan. Selain itu, fungsi ini juga berguna untuk memastikan semua kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Adanya pengendalian juga berguna untuk membuat perusahaan menjadi lebih berkembang. Hal ini karena pengendalian akan lebih mencegah resiko kerugian yang mungkin terjadi. Setiap tugas akan dipantau secara seksama untuk memastikan apakah sudah sesuai dengan standar atau tidak. Selain itu, dari pengendalian ini Anda bisa melihat bagaimana evaluasi kedepannya. Hal ini karena setiap kegiatan yang nantinya akan dilaksanakan akan selalu ada masalah dan hambatan yang akan dihadapi, dari hasil pemantauan tersebut dapat dianalisis bagaimana cara pemecahan masalah terbaiknya.

2.1.1.2 Unsur Manajemen

Unsur manajemen adalah tindakan untuk membuat sekumpulan orang bisa mencapai tujuannya atau sesuai dengan target. Unsur dari kegiatan manajemen yang penting untuk diterapkan dalam perusahaan terdiri dari 6 aspek atau yang lebih dikenal dengan 6 M sebagai Berikut:

1. *Man* (Manusia)

Manusia adalah unsur yang krusial terutama dalam memajukan perusahaan. Setiap perusahaan pasti memerlukan sumber daya manusia yang unggul agar target tercapai. Manajemen dalam bidang manusia mencakup semua

hal yang bisa mendatangkan kemajuan usaha. manusia dibutuhkan untuk melakukan pengoperasian sehingga memiliki peran yang penting. Setiap orang juga punya sifat dan karakter yang beragam sehingga manajemen ini menjadi diperlukan untuk mendapatkan hasil optimal. Dengan manajemen manusia, membuat SDM yang ada dapat menyalurkan idenya dengan baik sehingga perusahaan menjadi lebih maju. Selain itu, pengaturan manusia di lingkungan kerja bisa menghasilkan tempat yang nyaman dan kondusif karena semua memiliki tugasnya masing-masing.

2. *Money* (Uang)

Uang adalah hal penting dan perlu dilakukan manajemen. Uang adalah unsur yang menjadi landasan dari setiap aktivitas yang dijalankan. Oleh sebab itu, pengaturannya perlu dilakukan dengan baik agar dapat menghasilkan pengeluaran yang efektif dan efisien.

3. *Material* (Bahan)

Bahan merupakan unsur yang mendukung kegiatan. Pemilihan bahan atau *materials* ini juga perlu dipikirkan dengan bijak agar tidak ada material yang tersisa atau tidak diperlukan. Manajemen *material* diperlukan agar bisa memilih bahan yang tepat dan berkualitas dengan harga yang terjangkau. Pilihlah bahan dari *supplier* atau pemasok yang sudah memiliki reputasi yang baik agar nantinya bahan tersebut dapat menghasilkan produk yang baik pula. Selain itu, lakukan perencanaan stok bahan yang diperlukan serta catatan keuangan berapa modal yang dikeluarkan untuk mendapatkan bahan tersebut.

4. *Machine* (Mesin)

Mesin adalah alat yang digunakan untuk membuat hasil produksi. Mesin ini biasanya dalam bentuk peralatan atau sistem teknologi yang mendukung agar menghasilkan barang.

Manajemen mesin diperlukan untuk memilih alat yang efektif untuk produksi, dapat digunakan dalam jangka waktu yang lama, sampai dengan harga ekonomis, setiap mesin juga memerlukan perawatan agar dapat bertahan lama. Oleh sebab itu, perlu adanya pengelolaan standar operasional dari mesin agar SDM yang menggunakannya dapat mengoperasikan dengan baik dan tidak asal-asalan. Manajemen mesin dalam hal jangka waktu perawatan juga harus rutin dilakukan.

5. *Method* (Metode)

Metode adalah hal yang penting dan juga krusial untuk menjadi landasan dari berdirinya suatu usaha. Adanya metode ini berguna untuk memastikan kegiatan dari manusia sesuai dengan prosedur yang standar dalam bekerja. Buatlah metode yang bersifat menyeluruh, efektif, dan mudah dipahami agar pekerjaan yang nantinya dijalankan menjadi lebih mudah. Contohnya adalah membuat peraturan tentang jam istirahat karyawan yang bermanfaat untuk merefresh pikiran sehingga dapat bekerja lebih baik setelahnya.

6. *Market* (Pasar)

Unsur yang terakhir adalah pasar yang meliputi strategi, pengendalian, perencanaan yang berkaitan dengan pemasaran atau promosi. Adanya teknik pemasaran yang baik akan membantu dalam meningkatkan jumlah penjualan

barang atau jasa. Oleh sebab itu, penting menyusun pemasaran apa yang efektif agar konsumen bisa tertarik. Rencanakan strategi yang bisa menjangkau konsumen secara luas tetapi tidak mengeluarkan modal yang besar. Untuk bisa tepat sasaran ketika menjual produk, ketahui terlebih dahulu apa kelebihan dari produk, untuk siapa produk tersebut dibuat, dan produk tersebut dapat menjawab kebutuhan mereka.

2.1.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan *implementasi* sistem perencanaan, penyusunan karyawan pengembangan karyawan, pengelolaan karier, *evaluasi* kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah dalam Daryanto dan Suryanto (2022:15). Menjelaskan manajemen sumber daya manusia

“Manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material atau non finansial di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi”

Menurut Yuli dalam Daryanto dan Suryanto (2022:16)

“Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli dalam Daryanto dan Suryanto (2022:16) :

1. Menurut Melayu SP. Hasibuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menyatakan,

“MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

2. Menurut Henry Simamora Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menyatakan,

“MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus”.

3. Menurut Achmad S. Rucky Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menyatakan.

“MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akusisi, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya”.

4. Menurut Mutiara S. Panggabean Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menyatakan,

“MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Dari definisi di atas, menurut Mutiara S. Panggabean bahwa, kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja.

Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

Dengan definisi di atas yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukkan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia didalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Unsur manajemen (*Tool of management*), biasa dikenal *market atau marketing*, atau pasar.

2.1.1.4 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi suatu proses sistematis untuk membawa perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dalam Daryanto dan Suryanto (2022:19) dengan melibatkan hal-hal berikut ini:

1. Perencanaan Sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh Organisasi atau Perusahaan (*Human Resources Planning*).
2. Menganalisis Jabatan dan Pekerjaan, yaitu menganalisa dan menjelaskan secara rinci tentang masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi (*Job Analysis*).
3. Perekrutan dan Penyeleksian Karyawan atau sumber daya manusia yang dibutuhkan tersebut sesuai dengan syarat, sistem, tata cara, prosedur dan proses yang ditentukan agar memenuhi kebutuhan organisasi baik pada masa sekarang maupun untuk masa akan datang (*Recruitment and Selection*).
4. Memperkenalkan Latar Belakang Perusahaan, Budaya Organisasi Perusahaan, Nilai-nilai Perusahaan dan Etika Kerja kepada karyawan yang telah lulus seleksi serta memperkenalkannya kepada karyawan-karyawan lainnya (*Orientation and Induction*).
5. Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya Manusia dalam organisasi (*Training and Development*).

6. Penilaian prestasi dan kinerja karyawan untuk melakukan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian (PHK) terhadap karyawan (*Performance Appraisal*).
7. Perencanaan dan Pemberian Kompensasi atau upah (*Compensation planning and remuneration*).
8. Memotivasi karyawan, memerhatikan kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan karyawan (*Motivation, Welfare, Healthy and Safety*).
9. Menjaga hubungan dan melakukan komunikasi dengan Serikat Pekerja (*Industrial relations*).

2.1.1.5 Model Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Beberapa model dalam permasalahan yang ada pada manajemen sumber daya manusia (MSDM), sekaligus bagaimana cara pemecahan masalahnya. Perbedaan mendasar antara perusahaan skala kecil tidak bisa menerapkan apa yang menjadi model dalam perusahaan besar, juga sebaliknya semua model harus menyesuaikan dengan karakter, skala dan situasi kondisi serta tujuannya perusahaan.

Beberapa model manajemen sumber daya manusia dalam Daryanto dan Suryanto (2022:17-18):

1. Model Klerikal

Fungsi dari departemen sumber daya manusia ialah mendapatkan serta memelihara laporan, semua data, beserta catatan dan melaksanakan tugas secara rutin. Fungsinya menangani kertas kerja yang

diperlukan, memenuhi peraturan dan juga menjalankan semua tugas kepegawaian yang rutin.

2. Model Hukum

Operasi dari sumber daya manusia mendapatkan kekuatannya dari tingkat keahlian dibidang hukum, beberapa aspek penting dalam bidang hukum seperti hubungan perburuhan, negoisasi kontrak, pengawasan serta kepatuhan adalah fungsi utama yang ditimbulkan oleh adanya hubungan yang sering bertentangan karyawan dan manajer perusahaan.

3. Model Finansial

Model ini semakin berkembang dari waktu ke waktu, karena banyak manajer yang makin sadar besarnya pengaruh dari sumber daya manusia yang meliputi biaya kompensasi tidak langsung semisal beban asuransi kesehatan, pensiun, biaya asuransi jiwa, ataupun liburan dan lainnya. peran manajer sumber daya manusia makin meninggi sejalan dengan semakin kompleksnya bidang ini.

4. Model Manajerial

Dalam model ini meliputi dua versi, yang pertama adalah manajer SDM memahami rangka acuan kerja manajemen lini yang hanya berorientasi atas tingkat produktifitas dan yang kedua, manajer ini menjalankan beberapa fungsi dari sumber daya manusia. Departemen SDM melatih manajer lini dalam keahlian yang dibutuhkan guna menangani semua fungsi kunci dari sumber daya manusia contohnya; evaluasi kinerja, pengangkatan dan pengembangan karena umumnya,

karyawan lebih suka berinteraksi secara langsung dengan manajer mereka sendiri dibanding dengan para pegawai atau staff, jadi beberapa departemen SDM bisa menunjuk manajer lini berperan menjadi pelatih dan fasilitator.

5. Model Humanistik

Ide utama dari model humanistik ialah departemen SDM dibentuk guna mengembangkan serta membantu perkembangan nilai dari potensi SDM di perusahaan, spesialis SDM harus bisa memahami individu pegawai dan membantu untuk memaksimalkan peningkatan karir, model humanistik ini menggambarkan tumbuhnya perhatian perusahaan kepada pelatihan serta pengembangan karyawan.

6. Model Ilmu Perilaku

Dalam model ilmu perilaku berasumsi bahwa ilmu perilaku semisal psikologi dan perilaku perusahaan adalah dasar kegiatan sumber daya manusia, prinsipnya adalah sebuah pendekatan ilmu pengetahuan kepada perilaku manusia bisa diterapkan kepada semua permasalahan sumber daya manusia yang berdasarkan pada prinsip ilmu pengetahuan, meliputi evaluasi, teknik umpan balik, desain tujuan dan program pelatihan dan manajemen karir.

2.1.1.6 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi pokok dalam Daryanto dan Suryanto (2022:20), yaitu:

1. Fungsi perencanaan (*planning*) Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.
2. Fungsi pengorganisasian (*organizing*) Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.
3. Fungsi pengarahan (*directing*) Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.
4. Fungsi pengendalian (*controlling*) Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai.

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi manajemen sebagai manjerial:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*), melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM.
2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*), menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja dipersiapkan.
3. Fungsi Pengarahan (*Directing*), memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.
4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*), melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan antara kegiatan yang dilakukan dengan standar yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

Disamping fungsi pokok, manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi operasional:

1. Pengadaan tenaga kerja (*procurement*)
2. Pengembangan (*development*)
3. Kompensasi
4. Integrasi (*integration*)
5. Pemeliharaan (*maintenance*)
6. Pemisahan (*separation*)

Penjabaran manajemen fungsi operasional sumber daya manusia memiliki beberapa hal sebagai berikut.

1. Pengadaan tenaga kerja (*procurement*) merupakan usaha untuk memperoleh sejumlah pegawai dengan jenis tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan terutama berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.
2. Pengembangan (*development*) merupakan usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan atau training yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik.
3. Kompensasi merupakan usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan.
4. Integrasi (*integration*) merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu organisasi, instansi maupun masyarakat, oleh karena itu harus dipahami sikap dan prinsip-prinsip pegawai.
5. Pemeliharaan (*maintenance*) merupakan usaha untuk memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan organisasi atau instansi.
6. Pemisahan (*separation*) adalah usaha untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau instansi mengadakan pemutusan hubungan kerja.

2.1.1.7 Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh

keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Andrew E. Sikula dalam Daryanto dan Suryanto (2022:22) mengemukakan bahwa:

“Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”.

George Milkovich dan Paul C. Nystrom dalam Daryanto dan Suryanto (2022:22) mendefinisikan bahwa:

"Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat".

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

Adapun tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Malayu S.P. Hasibuan Daryanto dan Suryanto 2022:23 yaitu:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan atau atau kelebihan karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2.1.2 Pengertian *Knowledge* atau Pengetahuan

Von Glasersfeld dalam Raharso dan Tjahjawi (2018:85) menyatakan bahwa “pengetahuan bukan sebuah gambar atau representasi dari realitas, pengetahuan lebih menyerupai sebuah peta dari tindakan-tindakan yang diberikan oleh realitas”. “Pengetahuan adalah sebuah daftar konsep-konsep, hubungan-hubungan semantik, dan tindakan-tindakan atau operasi-operasi yang

telah terbukti terus berlangsung untuk mencapai tujuan-tujuan”.

Menurut Grant dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:85) mendefinisikan “pengetahuan sebagai sebuah kapasitas untuk bertindak. Hal ini akan membuat perbedaan yang penting antara potensi perilaku (yang tidak dapat diobservasi secara langsung) dan kinerja atau perilaku (yang dapat diobservasi)”. mendefinisikan “pengetahuan sebagai sebuah persepsi yang jelas dan tertentu terhadap sesuatu kejadian, fakta, atau keadaan memahami”. Pengetahuan terdiri dari *knowing how*, yang umumnya lebih merupakan suatu pengetahuan *tasit*, dan *knowing about*, yang lebih dekat pada pengetahuan *eksplisit*.

Dengan perkataan lain, “pengetahuan secara mendasar dapat diartikan sebagai pemahaman terhadap informasi dan pola-pola yang berasosiasi dengannya”. Bierly et al., dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:85).

“Pengetahuan sebagai sebuah konsep adalah suatu *entitas* yang tidak terlihat dan pada saat yang sama mengendalikan dasar-dasar sebuah organisasi”. (Pascarella dalam Raharso dan Tjahjawati 2018:86). Oleh karenanya, dalam ekonomi baru, “pengetahuan adalah sebuah aset yang harus diberi nilai, dikembangkan, dan kelola” Menurut Bogdanowicz dan Bailey dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:86). Sebab, “pengetahuan adalah komponen dari modal intelektual organisasi” Menurut Stewart dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:86). Nilai pengetahuan akan meningkat apabila ada sebuah tujuan kunci dan fokus pada misi, nilai inti, serta prioritas strategis. Modal pengetahuan, seperti halnya uang dan peralatan, ada dan investasinya akan berharga hanya dalam konteks strategi yang digunakan

untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut. Stewart dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:86).

Amayah dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:89) menyebutkan Pada dasarnya, pengetahuan dan informasi tidak secara jelas dibedakan dalam literatur; terminologi pengetahuan dan informasi sering saling dipertukarkan. Menurut Nonaka dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:89), informasi adalah sebuah aliran pesan-pesan; sedangkan “pengetahuan adalah aliran dari informasi”. Wang dan Noe dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:89) menyatakan bahwa pengetahuan dapat dipahami sebagai pemrosesan informasi, seperti: ide-ide, fakta-fakta, keahlian, dan penilaian-penilaian, yang memiliki relevansi untuk meningkatkan kinerja individu, tim, maupun organisasi. Akan tetapi, menurut Bartol dan Srivastava dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:89), mengeksplorasi perbedaan informasi dan pengetahuan dalam riset *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) tidak memiliki urgensi yang tinggi. Karena “pengetahuan merupakan sumber daya kritis bagi organisasi, maka pengelolaan pengetahuan secara efektif dan efisien merupakan kebutuhan setiap organisasi” menurut Ling, dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:89).

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Pengetahuan

Liss dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:86), “Pengetahuan dalam organisasi memiliki nilai strategis, maka pengetahuan perlu dikelola, maka muncul disiplin manajemen pengetahuan”.

“Manajemen pengetahuan adalah sebuah proses formal, terarah yang

menentukan informasi apa yang bisa memberikan manfaat bagi organisasi dan selanjutnya memikirkan cara-cara untuk membuat agar pengetahuan tersedia bagi semua yang membutuhkan”.

Tahapan proses tersebut terdiri dari bagaimana menangkap pengetahuan, mengevaluasi, membersihkan, menyimpan, menyediakan, dan menggunakan pengetahuan. menurut Chait dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:86). Hanya saja sedikit organisasi yang mengelola pengetahuan *tasit* dan *eksplisit* secara efektif; hanya organisasi pembelajar yang bisa melakukannya. Organisasi jenis ini memiliki keterampilan dalam mencipta, memperoleh, dan memindahkan pengetahuan dan memodifikasi perilaku mereka yang mampu merefleksikan pengetahuan baru dan pemahaman yang mendalam Garvin dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:86).

Dalam Raharso dan Tjahjawati (2018: 87). “Manajemen pengetahuan adalah sebuah proses yang memfasilitasi berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan menetapkan, Pembelajaran sebagai proses *continue* (berkesinambungan) dalam sebuah organisasi”. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan dan pembelajaran saling bergandengan tangan. Menurut Lopes et al., dalam Raharso dan Tjahjawati (2018: 87). Menurut Senge dalam Raharso dan Tjahjawati (2018: 87) menyatakan organisasi pembelajar (*learning organization*) adalah tempat yang efektif untuk manajemen pengetahuan. Davenport et al. dalam Raharso dan Tjahjawati (2018: 87) mendefinisikan “Manajemen pengetahuan sebagai sebuah proses pengumpulan, distribusi, dan

penggunaan yang efisien dari sumber daya pengetahuan dalam sebuah organisasi”. O'Dell dan Grayson (1998 dalam Raharso dan Tjahjawati 2018: 87) percaya bahwa

“Manajemen pengetahuan adalah sebuah strategi untuk dikembangkan dalam sebuah perusahaan dalam rangka memastikan bahwa pengetahuan digunakan oleh orang yang tepat, pada waktu yang tepat, dan orang-orang tersebut diberi label sebagai pekerja pengetahua”.

Harus membagi dan menggunakan informasi untuk meningkatkan fungsi-fungsi dalam organisasi. Bounfour dalam Raharso dan Tjahjawati (2018: 87) mendefinisikan

“Manajemen pengetahuan sebagai satu set prosedur, infrastruktur, teknik, dan peralatan manajemen, didesain untuk mencipta, membagi, dan mengungkit informasi dan pengetahuan di dalam dan di sekitar organisasi”.

Bagi Singh dalam Raharso dan Tjahjawati (2018: 87), “Manajemen pengetahuan tidak lain adalah penganggaran pembelajaran pada tingkatan organisasi yang dapat digunakan oleh organisasi dan anggota organisasi untuk memperbaiki diri (*self renewal*)”. Dengan perkataan lain, organisasi pembelajar adalah awal dari keberadaan penciptaan pengetahuan dan manajemen pengetahuan.

Dilihat dari perspektif *epistemologi*, pengetahuan dapat dibedakan menjadi pengetahuan *eksplisit* dan pengetahuan *tasit*. usulan tersebut berasal dari pendapat Polanyi dalam Raharso dan Tjahjawati (2018: 87) yang

mengkonseptualisasi pengetahuan sebagai pengetahuan *tasit* dan *eksplisit*.

“Pengetahuan *tasit* adalah pengetahuan yang melekat pada otak manusia dan tidak dapat diekspresikan dengan mudah. Sebaliknya, pengetahuan *eksplisit* dapat dengan mudah dikodifikasi”.

Pengetahuan berinteraksi dengan informasi yang akan meningkatkan kemungkinan munculnya informasi baru. Interaksi tersebut juga bisa menyediakan informasi baru sehingga keduanya akan memfasilitasi penciptaan pengetahuan baru Menurut Grover dan Davenport, dalam Raharso dan Tjahjawati (2018: 87). Waters dan Beruvides dalam Raharso dan Tjahjawati (2018: 87) Konsep lain dari manajemen adalah kodifikasi dan personalisasi yang keduanya berhubungan dengan bagaimana perusahaan memindahkan pengetahuan. Kodifikasi sangat tergantung pada tempat penyimpanan dari pengetahuan *eksplisit* dan personalisasi adalah interaksi secara langsung dari para karyawan. Pasar pengetahuan mengenali minat individu yang memegang pengetahuan tertentu untuk ditukar dengan jenis-jenis *value* (nilai) tertentu. Demikian ini menurut Davenport et al dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:88). *Communities of practice* yang ada dalam sebuah organisasi menunjukkan bahwa aliran pengetahuan yang terbaik akan terjadi ketika jaringan kerja dari orang-orang yang ada dalam organisasi memiliki minat kerja yang sama.

Menurut Liebowitz dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:89) menyatakan bahwa fokus dari manajemen pengetahuan adalah bagaimana berbagi pengetahuan untuk menciptakan nilai tambah yang menguntungkan (*value added*

benefits) pada organisasi.

2.1.2.2 Pengertian *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan)

Mason dan Pauleen dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:89) juga menyatakan bahwa

“*Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) merupakan faktor terpenting dalam penerapan (*implementasi*) manajemen pengetahuan. *Knowledge sharing* merupakan *tool* baru bagi organisasi dalam rangka menghasilkan inovasi”

Organisasi yang tidak memiliki praktik *knowledge sharing* yang efektif dan efisien akan gagal dalam memperoleh manfaat inovasi bisnis dan pertumbuhan dari intelektual kapital karyawannya berasal dari pendapat Raharso dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:89).

Praktik-praktik *knowledge sharing* mengkoordinasi pengetahuan organisasi berdasarkan pada pengetahuan yang dimiliki oleh para pekerja pengetahuan dan sebaliknya Nonaka dan Konno, dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:89). *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) terjadi ketika anggota organisasi membagi informasi yang berhubungan dengan organisasi, membagi ide-ide, gagasan-gagasan, dan keahlian para anggota organisasi yang lain berasal dari pendapat Bartol dan Srivastava dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:89).

Lumbantobing dalam Azhari, M,I dan Priyono B, S (2022), menyatakan bahwa “*knowledge sharing* adalah proses sistematis dalam berbagi, dan

mendistribusikan pengetahuan dari satu pihak ke pihak lain yang membutuhkan, melalui metode dan media yang bermacam-macam”. Van Den Hooff dan Jan A. De Ridder dalam Azhari, M,I dan Priyono B, S (2022), juga memberikan pendapat “bahwa *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) adalah proses dimana individu dengan rekan kerja saling mempertukarkan pengetahuan yang mereka miliki”.

“Proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) diklasifikasikan sebagai pertukaran dan penyebaran informasi, ide, dan pengetahuan baik diam-diam atau eksplisit terjadi dalam interaksi sosial tanpa perencanaan formal dan sistematis dalam Azhari, M,I dan Priyono B, S (2022)”.

Beberapa peneliti dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:102) mendefinisikan *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) sebagai *knowledge transfer* Wijk Van et al. atau *knowledge flows* Kasemsap. “*Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) adalah perilaku mendiseminasikan pengetahuan dari satu individu kepada individu yang lain dalam satu organisasi” berasal dari pendapat Ryu et al, dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:102).

Yesil dan Hirlak Menyatakan *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) sebagai berikut:

“*Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) sebagai diseminasi informasi dan pengetahuan ke seluruh organisasi”. Yesil dan Hirlak dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:102) mendefinisikan “*Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) sebagai pertukaran pengetahuan di antara para karyawan”.

Menurut Wijk Van et al dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:103) “*Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) merupakan proses melalui aktor-aktor organisasi (seperti: tim, unit, atau organisasi) dan dipengaruhi oleh pengalaman serta pengetahuan yang lain”.

Grant mendefinisikan *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:103)

“*Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) merupakan jembatan antara pengetahuan individual dan pengetahuan organisasi, yang akan meningkatkan *absorptive capacity*, kapasitas inovasi, dan lain-lain. yang *outcomenya* akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang langgeng terjadi ketika anggota organisasi berbagi informasi, ide-ide, saran-saran, dan keahlian dengan rekan kerjanya . Demikian juga pernyataan Bartol dan Srivastava Raharso dan Tjahjawati (2018:103).

Knowledge sharing juga dapat dipahami sebagai sebuah proses yang menjembatani interdependensi organisasi yang secara *inherent* ada dalam aktivitas-aktivitas organisasi. Dalam perspektif sebagai jembatan penghubung, ada empat jenis pengetahuan yang dibagikan, yaitu: pengetahuan profesional, pengetahuan koordinasi, pengetahuan berbasis objek, dan *know-who*. Pengetahuan profesional diciptakan dan dibagikan di dalam *communities of practices*, baik di dalam maupun di luar batas-batas organisasi. Pengetahuan koordinasi adalah pengetahuan yang membuat setiap karyawan menjadi *knowledgeable* tentang bagaimana dan kapan individu di dalam organisasi diharapkan mengaplikasikan pengetahuan yang dia miliki. Pengetahuan berbasis

objek adalah pengetahuan mengenai suatu objek yang ada di sepanjang lini produksi. Sedangkan *know-who* adalah pengetahuan tentang siapa yang mengetahui tentang suatu hal, atau siapa yang diharapkan dapat membuat suatu aktivitas yang mempengaruhi aktivitas-aktivitas organisasi yang lain. Semua bentuk pengetahuan tersebut merupakan bagian dari proses *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan), yang diharapkan mampu mentransformasikan input menjadi output organisasi secara efisien pendapat dari Christensen Raharso dan Tjahjawati (2018:103)

2.1.2.3 Pentingnya *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan)

Menurut Guerteen dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:89), alasan mengapa *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) (Berbagi Pengetahuan) penting bagi organisasi adalah: produk *intangible* (seperti ide, proses, dan informasi) merupakan komoditi perdagangan dunia yang semakin mendominasi produk tradisional yang bersifat *tangible*; aplikasi dari pengetahuan baru semakin memegang peran penting dalam masyarakat bisnis karena akan menghasilkan inovasi berkelanjutan yang bisa memastikan terciptanya keunggulan kompetitif yang *continue* (berkesinambungan), semakin tingginya *turnover* (keluar) karyawan, menyebabkan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan akan lenyap ketika karyawan tersebut meninggalkan perusahaan; perusahaan besar sekalipun tidak bisa memahami apa yang mereka ketahui secara global, keahlian yang dipelajari dan diaplikasikan pada suatu bagian organisasi tidak akan bisa menjadi pengungkit untuk bagian organisasi yang lain, dan perubahan yang cepat dari teknologi, bisnis, dan masyarakat

menyebabkan pengetahuan menjadi usang, apa yang diketahui staf lima tahun yang lalu pada saat ini telah menjadi usang.

Knowledge sharing merujuk pada pemberian tugas-tugas informasi dan *know-how* untuk menolong rekan kerja dan berkolaborasi dengan rekan kerja dalam rangka menyelesaikan masalah, mengembangkan ide-ide baru, atau mengimplementasikan kebijakan maupun prosedur pendapat yang berasal dari Wang dan Noe, dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:89). Sebagai konsekuensinya, individu yang memiliki *common value* dan *shared vision* biasanya lebih suka membagi pengetahuan yang mereka miliki pendapat yang berasal dari Chiu et al. dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:89).

2.1.2.4 Dimensi dan indikator *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan)

Berdasarkan pada teori *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) Process menurut Van den Hooff dan De Ridder dalam Pratama Y,G dan Sukaesih, Samson (2021) , yang memiliki dua *sub-variabel* yaitu; (X) *Knowledge Donating* dan (X₂) *Knowledge collecting*. Dalam teori ini Van Den Hooff dan Jan A. De Ridder, menjelaskan bahwa, *Knowledge sharing processes*.

“Knowledge sharing is the process where individuals mutually exchange their (implicit and explicit)knowledge and jointly create new knowledge. As discussed before, this process is essential in translating individual knowledge to organizational knowledge.

Our definition of knowledge sharing implies that every knowledge sharing process consists of both bringing (or “donating”) knowledge and getting (or “collecting”) knowledge, in line with a number of other authors. Ardichvili et al. for instance, note that knowledge sharing consists of both the supply of new knowledge and the demand for new knowledge. Weggeman distinguishes between a “knowledge source” and a “knowledge receiver” in knowledge sharing processes, and Oldenkamp discusses how knowledge sharing involves both a “knowledge carrier” and a knowledge requester.” We combine these perspectives in labeling the two central processes as follows:

- 1. knowledge donating, communicating to others what one’s personal intellectual capital is; And*
- 2. knowledge collecting, consulting colleagues in order to get them to share their intellectual capital.*

So, both processes we distinguish are active processes — either actively communicating to others what one knows, or actively consulting others in order to learn what they know. Both processes have a different nature, and can be expected to be influenced by different faktor s”.

“Knowledge Sharing (Berbagi Pengetahuan) adalah proses di mana individu saling bertukar pengetahuan (implisit dan eksplisit) mereka dan bersama-sama menciptakan pengetahuan baru. Seperti yang telah dibahas

sebelumnya, proses ini sangat penting dalam menerjemahkan pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi.

Knowledge Sharing (Berbagi Pengetahuan) menyiratkan bahwa setiap proses berbagi pengetahuan terdiri dari membawa (atau menyumbangkan) pengetahuan dan mendapatkan (atau mengumpulkan pengetahuan), sejalan dengan sejumlah penulis lainnya. Ardichvili dkk. misalnya, mencatat bahwa berbagi pengetahuan terdiri dari penawaran pengetahuan baru dan permintaan akan pengetahuan baru. Weggeman membedakan antara sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan dalam proses *Knowledge sharing*, dan Oldenkamp membahas bagaimana berbagi pengetahuan melibatkan pembawa pengetahuan dan pemohon pengetahuan. Kami menggabungkan perspektif ini dalam memberi label pada dua proses utama sebagai berikut:

1. *knowledge donating*, yaitu seseorang mengkomunikasikan kepada orang lain model intelektual pribadi seseorang kepada yang lainnya.
2. *knowledge collecting*, yaitu, berkonsultasi dengan pihak lain untuk membuat mereka berbagi model intelektual mereka.

Jadi, kedua proses yang dibedakan adalah proses aktif baik secara aktif mengkomunikasikan kepada orang lain apa yang diketahui seseorang.

Knowledge sharing memiliki dua dimensi, yaitu: *knowledge collecting* dan *knowledge disseminating* (Van Den Hooff dan Jan A. De Ridder) atau juga disebut sebagai *knowledge donating*. *Knowledge collecting* adalah

usaha untuk mempersuasi orang lain untuk membagi apa yang mereka ketahui. Sedangkan *knowledge donating* merupakan komunikasi yang terjadi ketika seorang individu diharapkan mentransfer *intellectual capital* mereka Kasemsap dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:103) Dua proses yang berbeda ini merupakan suatu proses yang aktif di mana salah satu pihak terlibat dalam komunikasi yang aktif dengan pihak lain dalam rangka mentransfer pengetahuan atau berkonsultasi dengan pihak lain dalam rangka mengakses *intellectual capital* pihak lain tersebut Van Den Hooff dan Jan A. De Ridder, dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:103). Kebutuhan akan pengetahuan dapat diperoleh dari dua dimensi tersebut Yesil dan Hirlak dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:103)

Berikut ini adalah indikator item-item pernyataan yang digunakan oleh Van Den Hooff dan Van Weneen dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:104) untuk mengukur *knowledge donating dan collecting*.

Indikator untuk mengukur *knowledge donating*:

1. Berbagi pengetahuan di antara karyawan sudah menjadi norma yang biasa.
2. Saya membagi pengetahuan dengan rekan kerja dalam satu departemen.
3. Saya membagi pengetahuan dengan rekan kerja ke departemen lain.
4. Saya membagi keterampilan dengan rekan didalam satu departemen.
5. Saya membagi keterampilan dengan rekan kerja dari departemen lain.
6. Ketika saya mempelajari sesuatu yang baru, saya menjelaskan hal tersebut pada rekan kerja dalam satu departemen.
7. Ketika saya mempelajari sesuatu yang baru, saya menjelaskan hal tersebut

pada rekan kerja dari departemen lain.

8. Rekan kerja mau berbagi pengetahuan dengan saya.
9. Saya mau membagi pengetahuan dengan rekan kerja.

Indikator untuk mengukur *knowledge collecting*:

1. Rekan kerja dalam satu departemen menjelaskan apa yang mereka ketahui, ketika saya bertanya kepada mereka.
2. Rekan kerja dari departemen lain menjelaskan apa yang mereka ketahui, ketika saya bertanya kepada mereka.
3. Rekan kerja dalam satu departemen membagi keterampilan yang mereka miliki, ketika saya bertanya kepada mereka.
4. Rekan kerja dari departemen lain membagi keterampilan yang mereka miliki, ketika saya bertanya kepada mereka.
5. Ketika rekan kerja telah mempelajari sesuatu yang baru, mereka menjelaskan kepada saya.

Menurut Nonaka dan Takeuchi dalam Raharso dan Tjahjawi (2018:104). *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) dipertimbangkan sebagai pengungkit penting bagi *knowledge management*. Individu mengevaluasi keuntungan yang mungkin mereka peroleh dari aktivitas *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) sebelum mereka mau membagi pengetahuan yang mereka miliki menurut Davenport dan Prusak dalam Raharso dan Tjahjawi (2018:105).

Dengan demikian, mengharapkan individu untuk mengambil inisiatif membagikan pengetahuan yang mereka miliki merupakan aktivitas yang

tidak alamiah, menurut Davenport dan Prusak dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:105). Individu tidak akan membagikan pengetahuan yang mereka miliki ketika mereka berpikir bahwa pengetahuan tersebut berharga dan penting bagi mereka sendiri. Menimbun pengetahuan (*knowledge hoarding*) dan mencurigai pengetahuan dari individu yang lain merupakan tendensi yang alamiah dan sulit untuk diubah. Menurut Bock dan Kim dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:105).

Tidak adanya motivasi individu untuk menjadi sumber pengetahuan bisa menjadi penghalang besar bagi terciptanya aktivitas *knowledge sharing* dalam organisasi. Menurut Szulanski dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:105). Hal tersebut diperkuat oleh Gibbert dan Krause dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:105) yang menyatakan bahwa “*Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) menekankan pada keinginan individu untuk membagi pengetahuan dengan rekan kerjanya di tempat kerja”.

Jadi, kesulitan terbesar dalam *knowledge management* menurut para peneliti dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:105). Adalah sebagai berikut: Menurut Ruggles adalah mengubah perilaku individu membuat kesimpulan tersebut berdasarkan hasil studi terhadap 431 organisasi di Amerika Serikat dan Eropa. Robertson menyatakan bahwa memahami perilaku karyawan dalam membagi pengetahuan merupakan langkah awal dalam mengaplikasikan manajemen pengetahuan.

Dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:105) O'Neil dan Adya menyatakan bahwa tindakan manajemen untuk mengatur dan memerintahkan karyawan untuk

berbagai pengetahuan umumnya hanya menemui kegagalan. Karyawan adalah individu yang memiliki otonomi, yang menikmati perkembangan pekerjaan dan mobilitas, serta menolak budaya komando dan kendali. Dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:105) Hu menyatakan bahwa Oleh karena itu, memberikan inspirasi kepada karyawan untuk berbagi pengetahuan merupakan isu krusial bagi organisasi.

Oleh karenanya, Bock dan Kimdalam Raharso dan Tjahjawati (2018:105) menyatakan bahwa mendorong atau menugaskan individu untuk melakukan aktivitas *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) tidaklah bijaksana, menumbuhkan motivasi para karyawan untuk membagi pengetahuan merupakan hal yang lebih baik, aktivitas yang harus dilaksanakan terlebih dahulu. Salah satu proses *knowledge sharing* yang penting adalah: aktivitas ini terjadi melalui interaksi antara individu yang ada dalam organisasi menurut Hoe, dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:106).

Knowledge Sharing (Berbagi Pengetahuan) biasanya merupakan suatu pertukaran saling menguntungkan dari pengetahuan *tacit* individu, yang tidak mudah dilakukan demikian dinyatakan Kogut dan Zander, Szulanski dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:106).

Pengetahuan dapat dibagikan melalui interaksi tatap muka maupun melalui saluran seperti telepon atau *e-mail* menurut Truran dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:106). Pengetahuan tersebut dibagikan secara informal, bahkan dalam organisasi yang sangat terstruktur sekalipun. pernyataan Von Krogh et al., 2000 dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:106). Karyawan sering

membagi pengetahuan secara tidak sadar melalui cara-cara interaksi yang bersifat informal menurut Swap et al., dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:106). Jadi, pengetahuan dapat dibagikan tanpa adanya keinginan untuk berbagi pengetahuan menurut Amayah dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:106). Sebuah percakapan pada waktu minum kopi, atau kejadian-kejadian yang lain, yang isinya memperbincangkan bagaimana cara menyelesaikan suatu masalah kantor atau bekerja secara efisien juga merupakan contoh dari *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) menurut Amayah dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:106).

Akan tetapi, *knowledge transmitters potencial* mungkin memilih untuk menimbun pengetahuan (*knowledge hoarding*) daripada membagikan pengetahuan berasal dari pendapat Michailova dan Husted dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:106). Ada dua alasan mengapa individu menimbun pengetahuan. Pertama, individu tersebut takut kehilangan *value* atau nilai mereka bila membagikan pengetahuan yang mereka miliki. Kedua, selain untuk memproteksi keunggulan kompetitif individu tersebut, mereka mungkin terhalang untuk melakukan aktivitas *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) karena ada unsur biaya dalam menjalankan aktivitas tersebut. Biaya tersebut bisa berupa biaya untuk mengartikulasikan pengetahuan mereka maupun untuk mentransfer pengetahuan tersebut dalam bentuk *tacit*. Waktu yang digunakan untuk melakukan *knowledge sharing*, bisa digunakan untuk menjalankan aktivitas yang lebih produktif di mata individu yang melakukan *knowledge hoarding* tersebut menurut pendapat dari Michailova dan Husted

dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:106). Artinya, aktivitas *knowledge sharing* dipersepsikan sebagai sebuah *opportunity loss* bagi para penimbun pengetahuan tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus dimotivasi agar mau membagikan pengetahuan yang mereka miliki, menurut pendapat dari Connelly et al dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:106).

Connelly et al. dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:106) menyatakan “Para karyawan juga melakukan kegiatan menyembunyikan (*hiding*) pengetahuan yang mereka miliki. Konsep *knowledge hiding* relatif masih baru dan belum dieksplorasi oleh para ahli”.

Konsep ini merupakan konsep yang berbeda dengan konsep *knowledge hoarding*. Hasil polling yang dilakukan oleh The Globe dan Mail dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:107) terhadap 1.700 pembaca menyatakan bahwa 76% dari karyawan menolak memberikan pengetahuan kepada rekan kerjanya. Jadi, *knowledge hoarding* merupakan representasi dari aktivitas untuk menimbun pengetahuan yang mungkin atau mungkin tidak akan dibagikan kepada rekan-rekan pada suatu saat nanti menurut Hislop dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:107) maka *knowledge hiding* merupakan sebuah usaha individu untuk tidak membagi atau menyembunyikan pengetahuan yang diinginkan oleh orang lain menurut Connelly et al., dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:107). Konsep *knowledge hoarding* maupun *knowledge hiding* dapat dicirikan sebagai sebuah perilaku untuk menolak membagikan pengetahuan yang mereka miliki menurut Connelly et al. dalam Raharso dan Tjahjawati (2018:107).

Dalam Raharso dan Tjahjwati (2018:113) *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) merupakan kunci suksesnya implementasi *knowledge management* dalam suatu organisasi. Kajian dari para ahli membuktikan bahwa *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) memberikan manfaat yang terciptanya keunggulan kompetitif organisasi yang langgeng. Oleh karena itu, manajemen perlu secara cermat mengidentifikasi faktor-faktor yang bisa menjadi pendorong tumbuhnya aktivitas *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) di antara para karyawan. Sebab, aktivitas *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) tidak terjadi begitu saja, bahkan para karyawan bisa melakukan hal yang bersifat sebaliknya, seperti *knowledge hiding* atau *knowledge hoarding*.

2.1.3 Pengertian *Organizational citizenship behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi).

Pendapat *Organization Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) *bermacam-macam*, Adapun *Organization Citizenship Behavior* menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Organization Citizenship Behavior (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) menurut Herminingsih dalam Azhari, M,I dan Priyono B, S (2022).

“*Organization Citizenship Behavior* adalah sikap memiliki organisasi dan bertanggung jawab untuk memajukan dan mempertahankan kinerja organisasi melalui tindakan positif di luar peran formalnya sebagai seorang pegawai”

Hendrawan et al. dalam Azhari, M,I dan Priyono B, S (2022). Hendrawan et al. dalam Azhari, M,I dan Priyono B, S (2022).

“Perilaku yang dapat diartikan sebagai OCB adalah perilaku *extra-role* yang dipunyai oleh seseorang dalam menunjukkan individu terbaiknya melebihi dari apa yang seharusnya dilakukan individu tersebut. Perilaku *extra-role* merupakan tingkah laku yang secara sukarela dilakukan oleh pegawai untuk mengerjakan tugas diluar dari tanggung jawabnya pada perusahaan demi memajukan dan juga memakmurkan organisasinya”.

Menurut Organ, Podsakoff, dan MacKenzie dalam Lestari E. R., Ghaby N.K.F (2018) “OCB sebagai kesediaan karyawan untuk mengambil peran OCB sebagai kesediaan karyawan untuk mengambil peran (*role*) yang melebihi peran utamanya dalam suatu organisasi, sehingga disebut sebagai perilaku peran ekstra (*extra-role*)”.

Menurut Aldag dan Resckhe dalam Titisari P, D. J. (2018:4). “*Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja”.

Organizational Citizenship Behavior (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai

tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Organ dalam Titisari P, D. J. (2018:5) mendefinisikan:

“*Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi”.

Sementara itu Dyne, dkk dalam Titisari P, D. J. (2018:5) yang mengusulkan konstruksi dari *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi), yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran.

Dalam penelitian Djati dalam Titisari P, D. J. (2018:5) mendefinisikan

“*Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku karyawan yang tidak nampak baik terhadap rekan kerja maupun terhadap perusahaan, di mana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan”.

Organ dalam Titisari P, D. J. (2018:5) mendefinisikan

“*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Fokus dari konsep ini adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang seringkali diukur dengan menggunakan alat

ukur kinerja karyawan yang tradisional”.

Menurut Lestari E. R., Ghaby N.K.F 2018. “Karyawan sebagai sumber daya strategis merupakan tulang punggung organisasi, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya akan memengaruhi kinerjanya”.

Menurut Chiaburu, Oh, Berry, Li, dan Gardner dalam Lestari E. R., Ghaby N.K.F (2018), Dalam literatur perilaku organisasi menyatakan bahwa “OCB merupakan alat manajerial yang berharga untuk organisasi, memiliki efek positif pada kinerja individu, kelompok, maupun organisasi jika dikelola dengan benar”.

Menurut Robbins dan Judge dalam Lestari E. R., Ghaby N.K.F (2018) keberhasilan suatu organisasi apabila anggotanya tidak hanya mengerjakan tugas utamanya saja, akan tetapi juga mau melakukan tugas ekstra, seperti kemauan untuk bekerjasama, saling membantu, memberi masukan, berperan aktif, memberi pelayanan ekstra, serta mau memanfaatkan waktu kerjanya secara efektif.

Triyanto 2009 dalam Ticoalu, L. K., (2018) Aset kunci yang sangat penting untuk pengembangan dan pencapaian tujuan organisasi, atau perusahaan adalah sumber daya manusia. Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka Robbins dan Judge 2008 dalam Ticoalu, L. K., 2018.

Winardi 2012 dalam Ticoalu, L. K., (2018), mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki

Organizational Citizenship Behavior (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Perilaku positif karyawan akan mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik.

Menurut Muizu, W. O. Z. Dan Priansa, D. J. (2022:45) “OCB merupakan bentuk perilaku pilihan dan inisiatif individual, yang tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi, tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi”.

Atau secara aktif berkonsultasi dengan orang lain untuk mempelajari apa yang mereka ketahui. Kedua proses tersebut memiliki sifat yang berbeda, dan dapat dipengaruhi oleh faktor yang berbeda.

Terdapat beberapa elemen dalam konsep ini yaitu Stamper dan Dyne, dalam Titisari P, D. J. (2018:5):

1. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan tipe perilaku di mana karyawan menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan perusahaan.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) merupakan perilaku yang tidak nampak.
3. Perilaku karyawan ini tidak secara langsung mendapat penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan yang formal.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas perusahaan.

2.1.3.1 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) .

Menurut para ahli terdapat bermacam-macam pendapat beberapa ahli tentang menurut dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi). Adapaun dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) adalah sebagai berikut:

Menurut Organ *et al.* dalam Titisari P, D. J. (2018:6) dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) dimensi pembentuk *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) adalah sebagai berikut: *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue*, Organ menambahkan dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) dengan *peacekeeping* dan *cheerleading*. Dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Altruism* (membantu orang lain)

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness* (hati nurani)

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3. *Sportmanship* (sportif)

Sikap sportif, merupakan keadaan atau sifat jujur dan murah hati. Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4. *Courtesy* (kesopanan dan rasa hormat)

Yang merupakan kebaikan, kesopanan, tata susila atau rasa hormat termasuk perilaku seperti membantu seseorang dalam mencegah terjadinya suatu permasalahan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. Orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah *interpersonal*. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5. *Civic Virtue* (partisipasi sukarela)

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil

inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

6. *Peacekeeping* (stabilator)

Yaitu tindakan-tindakan yang menghindar dan menyelesaikan terjadinya konflik *interpersonal* (sebagai stabilisator dalam organisasi).

7. *Cheerleading* (pemandu bantuan)

diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi lebih tinggi.

Sedangkan dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) Menurut Enny M. (2019:97) adalah sebagai berikut:

1. *Altruism* (membantu orang lain), adalah perilaku sukarela untuk membantu karyawan lainnya menyelesaikan pekerjaan yang bukan tanggung jawabnya. Dengan skala ukur sebagai berikut:
 - a. Sukarela membantu tanpa diminta.
 - b. Menggantikan rekan kerja yang tidak hadir.
 - c. Membantu rekan kerja yang pekerjaannya banyak.
 - d. Membantu orientasi pegawai baru meski tidak diminta.
 - e. Membantu pekerjaan rekan yang tidak hadir.

- f. Meluangkan waktu membantu rekan kerja.
 - g. Membantu permasalahan rekan kerja.
 - h. Membantu rekan kerja jika mereka membutuhkan.
2. *Conscientiousness* (hati nurani), adalah perilaku sukarela yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan (standar minimum). Dengan skala ukur sebagai berikut:
- a. Tepat waktu setiap saat.
 - b. Berbicara seperlunya.
 - c. Datang segera jika diminta.
 - d. Tidak banyak izin dan cuti.
 - e. Tidak menghabiskan waktu untuk urusan diluar pekerjaan.
3. *Sportmanship* (*sportif*), yaitu perilaku yang menunjukkan toleransi terhadap keadaan yang tidak diharapkan atau kurang disukai tanpa mengeluh. Dengan skala ukur sebagai berikut:
- a. Tidak mengeluh dengan keadaan organisasi.
 - b. Tidak membesar – besarkan masalah.
4. *Civic Virtue* (partisipasi sukarela), adalah perilaku pegawai secara sukarela berpartisipasi dalam praktik organisasi untuk menjaga keberlangsungan kehidupan organisasi. Dengan skala ukur sebagai berikut:
- a. Memberikan perhatian lebih terhadap perusahaan.
 - b. Membantu mengatur kebersamaan dalam perusahaan.
5. *Courtesy* (kesopanan dan rasa hormat), perilaku yang merujuk kepada

menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari konflik interpersonal dan rasa hormat untuk tidak menciptakan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan orang lain. Dengan skala ukur sebagai berikut:

- a. Mengikuti perkembangan dan perubahan organisasi.
- b. Membuat pertimbangan dalam memutuskan hal baik dan hal buruk.

Adapun dimensi tambahan yaitu sebagai berikut:

6. *Peacekeeping* (stabilator), suatu tindakan untuk menyelesaikan konflik interpersonal dalam organisasi.
7. *Cheerleading* (pemandu bantuan), suatu tindakan yang diartikan sebagai bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai prestasi lebih tinggi.

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) menurut Organ, Podsakoff, dan MacKenzie dalam Azhari, M,I dan Priyono B, S (2022). *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) memiliki lima dimensi utama yaitu *Altruism, Conscientiousnes, Sportsmanship, Courtessy* dan *Civic Virtue*.

Menurut Muizu, W. O. Z. Dan Priansa, D. J. (2022:45) Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) adalah sebagai berikut:

1. *Altruism* (Membantu pekerjaan orang lain secara sukarela).

Altruism merupakan perilaku membantu pegawai lain tanpa ada paksaan ataupun berkaitan dengan tugas operasional yang dibebankan oleh organisasi perilaku altristik adalah perilaku menolong yang timbul bukan karena adanya tekanan atau kewajiban, melainkan bersifat sukarela dan tidak berdasarkan norma-norma tertentu. Perilaku ini misalnya membantu rekan kerja sehingga sistem kerja lebih produktif karena pekerja memanfaatkan waktu luangnya untuk membantu pegawai lain dalam sebuah tugas yang lebih medesak.

2. *Civic Virtue* (Partisipatif terhadap berbagai kegiatan organisasi).

civic virtue adalah perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi, baik secara profesional maupun sosial ilmiah. Individu dengan perilaku *civic virtue* termasuk menawarkan saran-saran tentang penurunan biaya atau ide-ide tentang penghematan sumber daya lainnya, yang secara langsung dapat mempengaruhi tingkat efisiensi kerja.

3. *Conscientiousness* (perilaku standar minimum).

Conscientiousness adalah perilaku yang berisikan kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum. *Conscientiousness* mengacu pada perilaku seseorang yang tepat waktu, tingkat kehadiran tinggi, dan berada diatas persyaratan normal yang ditetapkan oleh organisasi.

Big five theory memaparkan individu yang mempunyai skor tinggi pada *traits conscientiousness* memiliki kontrol diri yang bagus,

terorganisasi, memprioritaskan tugas, mengikuti norma dan peraturan dan sebagainya. Perilaku tersebut mengindikasikan bahwa para pekerja telah menerima dan mematuhi aturan dan prosedur yang ada dalam organisasi.

4. *Courtesy* (perilaku sopan).

Courtesy merupakan perilaku berbuat baik kepada orang lain, tetapi berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam mengemban pekerjaan, mengacu pada arti kata *Courtesy* berarti bersikap sopan, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhannya.

5. *Sportsmanship* (perilaku yang bersikap sportif).

Sportsmanship merupakan perilaku yang bersikap *sportif*, yang menghindari perilaku negatif ketika mengalami kejengkelan atau kemarahan. Dimensi *Sportsmanship* dapat dilihat dari aspek toleransi dan keluhan *complain* individu dalam pekerjaannya, dapat secara *fair* menjalankan pekerjaannya dan sedikit mengeluh, dan kemampuan beradaptasi yang tinggi dengan situasi dan lingkungan kerjanya.

Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) dalam Muizu, W. O. Z. Dan Priansa, D. J. (2022:47) Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) adalah sebagai berikut:

1. *Helping behaviour/altruism/courtesy* (perilaku menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas dalam organisasi).

Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang dihadapi mengenai tugas dalam organisasi. Dimensi ini mengarahkan pada memberikan pertolongan yang bukan kewajiban yang ditanggungnya. Contohnya: membantu rekan kerja dalam menggunakan peralatan tertentu. Hal ini dalam dimensi ini adalah menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

2. *Organizational loyalty/spreading goodwill* (menunjukkan loyalitas pada organisasi/ mempromosikan citra organisasi yang baik).

Perilaku individu berupaya mempromosikan citra organisasinya ke pihak luar, melindungi organisasi dari ancaman pihak luar, dan tetap bertahan bekerja diorganisasi itu walaupun keadaan organisasi tidak baik dan beresiko.

3. *Organizational compliance/generasi compliance/ organizational obedience* (Perilaku individu yang menerima dan mematuhi seluruh peraturan organisasi).

Perilaku yang menunjukkan sikap individu yang menerima dan mematuhi seluruh peraturan organisasi. Hal tersebut bisa dilihat dari

pegawai yang tidak pernah melanggar peraturan organisasi walaupun tidak diawasi dan tidak ada sanksi yang berjalan apabila tidak mematuhi.

4. *Sportmanship* (Perilaku toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi).

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* pegawai akan lebih sopan dan dapat bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Dalam hal ini yang dilakukan bukan hanya bertahan, melainkan juga bersikap positif dan rela berkorban kepentingan sendiri demi kepentingan kelompok.

5. *Civic virtue* (Perilaku tanggung jawab pada kehidupan organisasi).

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan operasi atau prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi). Individu juga aktif dalam menyampaikan gagasannya serta melalui pengamatannya dilingkungan bisnis, baik dalam menghadapi ancaman maupun memanfaatkan peluang. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

6. *Conscientiousness* (perilaku kreatif dan inovatif secara sukarela).

Perilaku berusaha melebihi dari hal-hal yang diharapkan organisasi, perilaku melibatkan tindakan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuan dalam tugas demi meningkatkan kinerja organisasi. Contohnya, berinisiatif meningkatkan kompetennya dan secara sukarela mengambil tanggung jawab.

7. *Self-development* (meningkatkan kompetensi, kemampuan, dan keahlian tanpa diminta).

Perilaku yang meningkatkan kompetensi, kemampuan, dan keahlian tanpa diminta. Dimensi ini mencakup pengembangan kompetensi diri dengan kemauan dan apabila perlu menggunakan biaya sendiri, contoh, mengikuti kursus atau *training* agar tidak tertinggal oleh kemajuan dibidangnya. Lebih baik jika individu mempelajari ilmu dan keterampilan yang baru supaya bisa lebih berkontribusi dalam organisasi.

Skala Morison (1995) dalam Muizu, W. O. Z. Dan Priansa, D. J. (2022:49)

Skala Morison merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikomotorik yang baik dalam mengukur OCB. Skala ini mengukur OCB dengan menggunakan dimensi dan pengukuran berikut:

Dimensi 1: altruism

1. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat.

2. Membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*.
3. Membantu proses orientasi pegawai baru tanpa diminta.
4. Membantu mengerjakan tugas orang lain saat tidak masuk.
5. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan masalah pekerjaan.
6. Menjadi relawan untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.

Dimensi 2: civic virtue

1. Menyimpan informasi tentang kejadian ataupun perubahan dalam organisasi.
2. Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi.
3. Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi
4. Membuat pertimbangan dalam menilai yang terbaik bagi organisasi.

Dimensi 3: conscientiousness

1. Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal dimulai tepat waktu setiap hari.
2. Tidak menghabiskan waktu pembicaraan diluar pekerjaan.
3. Tidak mengambil kelebihan waktu.

Dimensi 4: courtesy

1. Membantu perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi.
2. Memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting.
3. Membantu mengatur kebersamaan secara departemntal.

Dimensi 5: Sportsmanship

1. Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh atau menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.
2. Tidak mencari dan menemukan kesalahan dalam organisasi.
3. Tidak membesar-besarkan permasalahan diluar proporsinya.

Menurut Fitrianasari Nirman dan Utami dalam Kholifah, S (2021) *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) “merupakan perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau *eksplisit* dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi”.

Menurut Fitrianasari Nirman dan Utami dalam Kholifah, S (2021) *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) adalah perilaku individual bebas untuk menentukan, yang secara tidak langsung atau secara *eksplisit* diakui oleh sistem *reward* formal dan secara bersama sama akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif.

Menurut Fitrianasari Nirman dan Utami dalam Kholifah, S (2021) Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) adalah sebagai berikut:

1. *Altruism* (perilaku membantu)

Altruism, perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.

Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness* (sikap ketelitian)

Conscientiousness, perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh kedepan dari panggilan tugas.

3. *Sportsmanship* (sikap sportif)

Sportsmanship, perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *Sportsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. *Courtesy*, menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

4. *Civic Virtue* (bertanggung jawab), perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat

diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi) (Nahrisah & Imelda, 2019).

Terdapat lima dimensi OCB menurut Organ & Lingl, Organ dalam Lestari E. R., Ghaby N.K.F., 2018.

1. *Altruism*, perilaku membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan yang berkaitan erat dengan tugas operasional organisasi tanpa ada paksaan.
2. *Conscientiousness*, perilaku yang ditunjukkan melebihi syarat minimal yang dikehendaki perusahaan, seperti Hadir lebih awal, memanfaatkan waktu kerja dengan maksimal.
3. *Sportmanship*, perilaku positif terhadap organisasi, dengan memberikan toleransi atau tidak mengeluh ataupun menuntut terhadap kondisi yang kurang ideal dalam organisasi.
4. *Courtesy*, perilaku menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja, mencegah konflik supaya terhindar dari masalah interpersonal
5. *Civic Virtue*, perilaku yang mencerminkan turut serta bertanggung jawab dan berpartisipasi pada keberlangsungan organisasi.

2.1.3.2 Fungsi *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) .

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi)

terhadap kinerja organisasi diadaptasi dari Podsakoff dan MacKenzie oleh Podsakoff, 2000, dalam Elfina, 2007:5-6 dalam Titisari (2018:10), dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

1. *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) meningkatkan produktivitas rekan kerja.
 - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
 - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) meningkatkan produktivitas manajer.
 - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
 - b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

- a. Jika karyawan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
 - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
 - c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
 - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. *Organizational Citizenship Behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan

- (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
- b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
5. *Organizational Citizenship Behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
- b. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan keeratan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu

organisasi menarik clan mempertahankan karyawan yang baik.

- b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku sportmanship (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

- a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi *variabilitas*) dari kinerja unit kerja.
- b. Karyawan yang *conscientiuos* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi *variabilitas* pada kinerja unit kerja.

8. *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

- a. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
- b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada

pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi penting dan harus diketahui oleh organisasi.

- c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.1.4 Pengertian kinerja Karyawan

Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanto dalam Mangkunegara (2018:9) adalah: perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam).

Menurut Faustino Cardosa Gomes dalam Mangkunegara (2018:9) mengemukakan kinerja karyawan sebagai: Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Selanjutnya,

kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2018:9) bahwa Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM

persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.4.1 Evaluasi atau penilaian kinerja

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan Leon C. Mengginson dalam Mangkunegara (2018:9) adalah sebagai berikut: Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Mangkunegara (2018:9) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu barang.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

2.1.4.2 Tujuan penilaian atau evaluasi kinerja karyawan

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Mangkunegara 2018:10) adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian prestasi kerja kinerja karyawan dalam Mangkunegara (2018:11) adalah:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.

2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

2.1.4.3 Indikator kinerja Karyawan

Secara individu ada enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan. Adapun 6 indikator tersebut, yaitu Robbins dalam Daryanto dan Suryanto (2022:101):

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dengan persepsi pandangan karyawan terhadap kualitas (mutu) pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. 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. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dan setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya secara mandiri.
6. Komitmen. Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja.

2.2 Penelitian terdahulu sumber rujukan (referensi) yang digunakan sebagai telaah pustaka (*literature review*) atau telaah hasil penelitian (*research review*).

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu *Knowledge Sharing* (berbagi Pengetahuan, *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) kinerja karyawan

| NO | Peneliti, judul penelitian, sumber, tahun | Hasil Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|----|--|--|---|---|
| 1. | Anak Agung Ngurah Utama Triarta Putra dan Gusti Ayu Dewi Adnyani Pengaruh <i>knowledge sharing behavior</i> dan <i>Organizational citizenship behavior</i> terhadap Kinerja karyawan <i>ticketing officer</i> Garuda Indonesia. E- <i>Jurnal Manajemen Unud</i> , Vol. 7, No. 9, 2018: 4998-5023. 2018 | terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial variabel <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja karyawan. Terdapat pengaruh <i>organizational citizenship behavior</i> terhadap kinerja karyawan <i>ticketing officer</i> Garuda Indonesia. | 1. <i>Knowledge Sharing</i> sebagai variabel bebas. 2. <i>Organizational citizenship behavior</i> sebagai variabel bebas. 3. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat. | 1. Berbeda tempat penelitian. 2. Tidak meneliti secara simultan pengaruh variabel <i>knowledge sharing</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i> terhadap kinerja karyawan. |
| 2. | Arizqi <i>Performance enhancement model of human resources through Knowledge Sharing</i> <i>Jurnal Dinamika Manajemen</i> , 8 (1) 2018, 134-142 | peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan meningkatkan <i>knowledge sharing</i> . | 1. <i>Knowledge Sharing</i> sebagai variabel bebas. 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat. | Tidak ada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> |
| 3. | Erwina, Mira Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum (Pam) Tirta Mangkaluku Kota Palopo <i>Jemma</i> , Volume 2 Nomor 2, September 2019 75 | <i>knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Semakin baik penerapan <i>knowledge sharing</i> pada Perusahaan, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. | 1. <i>Knowledge Sharing</i> sebagai variabel bebas 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat. | Tidak ada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> |

| | | | | |
|----|---|---|--|--|
| 4. | <p>Tinjung desy nursanti, Willy Natan, Indah Syah Pratiwi Siregar, Raymond Putra Edfran</p> <p>Dampak berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja pada divisi akuntansi dan keuangan PT XYZ, TBK.</p> <p>Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan, Vol. 4 No. 1 April 2018: 38-44 ISSN: 2302-4119</p> | <p>berbagi pengetahuan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan</p> | <p>1. Berbagi pengetahuan atau <i>Knowledge Sharing</i> sebagai variabel bebas</p> <p>2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat</p> | <p>1. Tidak ada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .</p> <p>2. Kepuasan kerja</p> |
| 5. | <p>Novita, R. Prayekti, Hewawati, J.</p> <p>Pengaruh Knowledge Sharing, Kompetensi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>JRMB, Volume 14, No. 2, Desember 2019</p> | <p>secara simultan variabel bebas <i>knowledge sharing</i>, kompetensi dan Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan</p> | <p>1. <i>Knowledge Sharing</i> sebagai variabel bebas.</p> <p>2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.</p> | <p>1. Tidak ada <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>2. Tidak ada Kompetensi Tidak ada Lingkungan Kerja</p> |
| 6. | <p>Stephen andreas partogi, sri surjani tjahjawati</p> <p>Pengaruh <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja karyawan perusahaan milik pemerintah</p> <p>Jurnal Riset Bisnis dan Investasi. Vol 5, No 3, Desember 2019</p> | <p><i>knowledge sharing</i> mempunyai pengaruh sebesar 10,6% terhadap kualitas kinerja karyawan, Terdapat hubungan yang positif serta signifikan antara <i>knowledge sharing</i> dengan kinerja karyawan.</p> | <p>1. <i>Knowledge Sharing</i> sebagai variabel bebas.</p> <p>2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.</p> | <p>Tidak ada <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> |

| | | | | |
|-----|---|---|--|--|
| 7. | Wulan maria panungkelan Pengaruh <i>knowledge sharing</i> management dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.Bank sulutgo Cabang Utama Manado cabang utama manado 2018 | <i>Knowledge Sharing</i> management tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tapi kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. | 1. <i>Knowledge Sharing</i> sebagai variabel bebas. 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat. | 1. Tidak ada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . 2. Kepuasan kerja |
| 8. | Mazidah, A. Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap Perilaku Inovatif Dan Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Volume 9, Nomor 2, Februari 2020 e-ISSN: 2461-0593 | <i>Knowledge sharing</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan | 1. <i>Knowledge Sharing</i> sebagai variabel bebas. 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat. | Tidak ada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . |
| 9. | Sari K. F Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Perilaku Inovasi (Studi Pada Karyawan Pln Area Sidoarjo) e-ISSN: 2461-0593 Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Volume 11, Nomor 12, Desember 2022. | hasil penelitiannya, dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dari perilaku inovasi terhadap kinerja karyawan. | 1. <i>Knowledge Sharing</i> sebagai variabel bebas. 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat. | Tidak ada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . |
| 10. | Anggraini, R, Susita, D, dan Wolor, C.W. : Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Perusahaan Minyak Dan Gas: Peninjauan Dari Disiplin Kerja, Knowledge Sharing Dan Motivasi Kerja, Jurnal ilmiah manajemen bisnis dan inovasi universitas sam ratulangi, Vol. 10 No. 2 Mei-Agustus, 2023 770-777 Issn 2356-3966 E-Issn: 2621-2331 | <i>Knowledge sharing</i> tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. | 1. <i>Knowledge Sharing</i> sebagai variabel bebas. 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat. | Tidak ada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . |

| | | | | |
|-----|---|---|--|---|
| 11. | Antara, I, W, A, Y dan Saraswati, N, P, A, S: Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> , Pengalaman Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Como Uma Ubud Gianyar, values, volume 4, nomor 2 2023, e-issn: 2721-6810. | <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Hotel Como Uma Ubud Gianyar. | 1. <i>Knowledge Sharing</i> sebagai variabel bebas. 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat. | 1. Tidak ada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . 2. Tidak ada Pengalaman Kerja 3. Tidak ada Lingkungan Kerja |
| 12. | Naseh, S, N, M. Frendika R, Assyofa, A, R Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Eleska IATKI Kota Bandung, Jurnal 2023 https://doi.org/10.29313/bcsbm.v3i1.5873 | <i>Knowledge Sharing</i> berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan | 1. <i>Knowledge Sharing</i> sebagai variabel bebas. 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat. | Tidak ada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . |
| 13 | Mayroza Wiska, M. Purwanto, K dan T, P, Utami Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> , Standar Sop Tugas Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Koto Baru. Indonesian Journal of Thousand Literacies, e-issn: 2985-9905, doi: 10.57254 /ijtl.v1i5.49 vol. 1, no. 5, mei, 2023 hal. 481-600 | <i>knowledge sharing</i> menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. | 1. <i>Knowledge Sharing</i> sebagai variabel bebas. 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat. | 1. Tidak ada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . 2. Tidak ada SOP standar tugas |
| 14. | Achmad Mohyi <i>The Effect of Emotional Intelligence, organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance</i> <i>Journal of international</i> 2018 | <i>OCB has a significant effect on employee performance.</i> | 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel bebas 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat | Tidak ada <i>knowledge sharing</i> |
| 15. | Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri Volume 7 Nomor | menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Makin tinggi kepuasan kerja akan | 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel bebas 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat | Tidak ada <i>knowledge sharing</i> Tidak ada Kepuasan kerja |

| | | | | |
|-----|---|---|--|---|
| | 2: 116-123 (2018) | meningkatkan kinerja karyawan. | | |
| 16. | Yohanes Lay, Sautma Ronni Basana, dan Togar Wiliater Soaloon Panjaitan (2019) <i>The Effect of Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance</i> | <i>Organizational citizenship behavior has a positive effect on employee performance.</i> | 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel bebas 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat | Tidak ada <i>knowledge sharing</i> |
| 17. | Linda Kartini Ticoalu <i>organizational citizenship behavior</i> dan komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2018, Hal. 782-790 | 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , dan Komitmen Organisasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. | 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel bebas 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat | 1. tidak ada <i>knowledge sharing</i> 2. Tidak ada Komitmen organisasi |
| 18. | Nasiroh, S, D, Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. E ISSN : 2987-7911, Volume 01 No 01 Mei 2023 | <i>organizational Citizenship Behaviour</i> berpengaruh (OCB) terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. | 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel bebas 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat | tidak ada <i>knowledge sharing</i> |
| 19. | Sutardy, J. Effendi, M, S. Pengaruh Motivasi Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Timur Raya Lestari. Jurnal ikraith-ekonomika vol 6 no 1 mar 2023. | <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan | 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel bebas 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat | tidak ada <i>knowledge sharing</i> |

| | | | | |
|-----|---|--|--|---|
| 20. | Yuniarga,W. Mahmud Pengaruh Organizational <i>Citizenship Behavior</i> , Stres Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Besi UD Baja Logam, JEK OBS Vol. 2, No. 3, 2023, pp: 163-172 | OCB mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan | 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel bebas 2. Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat | tidak ada <i>knowledge sharing</i> |
|-----|---|--|--|---|

Sumber: Data diolah peneliti 2023

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tertera pada Tabel diatas dapat dilihat bahwa adanya persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan yang terdapat dalam penelitian diatas yaitu sama-sama menggunakan variabel *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) untuk variabel bebas, dan untuk variabel terikatnya yaitu variabel Kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan itu ada waktu, lokasi dan objek penelitiannya. Pada sub bab berikutnya peneliti akan memaparkan kerangka pemikiran peneliti yang diperbarui oleh teori-teori yang ada di jurnal untuk menjelaskan hubungan antar variabel.

2.3 Kerangka Pemikiran

Pada kerangka pemikiran ini akan menjelaskan mengenai keterkaitan antar variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara keterkaitan variabel-variabel penelitian yang dilakukan.

Menurut peneliti *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) sangat penting bagi perusahaan karena dalam kaitannya dengan pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi, karyawan dituntut untuk dapat melakukan *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) dengan efektif agar pengetahuan penting yang didapatkan karyawan dapat tersebar secara merata. Dengan demikian, kinerja perusahaan pun akan lebih baik.

Organizational Citizenship Behavior (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) merupakan komponen penting bagi perusahaan, karena dapat meningkatkan efektifitas organisasi, karena OCB mampu mempengaruhi aspek-aspek sosial yang ada di organisasi, seperti kerjasama tim, komunikasi dan kemampuan interpersonal lain. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah OCB, karyawan yang baik cenderung untuk menampilkan OCB di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak OCB. Dengan demikian organisasi yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja organisasi yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Knowledge Sharing (Berbagi Pengetahuan) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) sangat penting dalam sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) merupakan salah satu faktor yang harus ada karena dapat meningkatkan kinerja karyawan dan juga memengaruhi pada keberlangsungan perusahaan. Selain *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan), *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan

Organisasi) juga memegang peranan penting bagi perusahaan, karena karyawan yang melaksanakan OCB akan mempererat Kerjasama tim serta membentuk lingkungan kerja yang baik untuk bisa menghasilkan kinerja karyawan yang bagus yang dapat berdampak positif bagi keberlangsungan perusahaan.

2.3.1. Pengaruh *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) terhadap Kinerja Karyawan

Knowledge Sharing (Berbagi Pengetahuan) berdasarkan teori Van den Hohft dan Ridder Yesil dan Hirlak dalam Raharso, S. dan Tjahjawati, S.S (2018:102) menyatakan *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) sebagai diseminasi (penyebarluasan) informasi dan pengetahuan ke seluruh organisasi. Dengan begitu bahwa memang *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) itu perlu karena akan membantu atau mendukung terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Kota Bandung. Hal ini didukung oleh tiga penelitian terdahulu, penelitian terdahulu yang pertama dari Erwina, Mira 2019 dengan judul penelitian “Pengaruh *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Air Minum (Pam) Tirta Mangkaluku Kota Palopo” Jemma, Volume 2 Nomor 2, September 2019 hasilnya *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Semakin baik penerapan *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) pada perusahaan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian terdahulu kedua yang mendukung adalah penelitian

dari Tinjung desy nursanti, Willy Natan, Indah Syah Pratiwi Siregar, Raymond Putra Edfran Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Perbankan, Vol. 4 No. 1 April 2018: 38-44 ISSN: 2302-4119 dengan judul “Dampak berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja pada divisi akuntansi dan keuangan PT XYZ, TBK” hasilnya berbagi pengetahuan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbagi pengetahuan atau *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian terdahulu ketiga yang mendukung adalah penelitian dari Stephen andreas partogi, sri surjani tjahjawati Jurnal Riset Bisnis dan Investasi.Vol 5, No 3, Desember 2019 dengan judul “Pengaruh *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) terhadap kinerja karyawan perusahaan milik pemerintah” hasilnya *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) mempunyai pengaruh sebesar 10,6% terhadap kualitas kinerja karyawan, terdapat hubungan yang positif serta signifikan antara *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan di atas, dalam penelitian yang dilakukan dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) memberikan dampak positif terhadap Kinerja Karyawan.

2.3.2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) terhadap Kinerja Karyawan

Organizational Citizenship Behavior (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) berdasarkan teori Organ dalam Titisari P, D. J. (2018:5) menyatakan

OCB merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Dengan begitu bahwa memang *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) itu perlu karena akan membantu atau mendukung terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Cabang Utama Kota Bandung. Hal ini didukung oleh tiga penelitian terdahulu, penelitian terdahulu yang pertama dari Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* Volume 7 Nomor 2: 116-123 (2018) dengan judul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan” hasilnya menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Makin tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi sebagian. *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian terdahulu kedua yang mendukung adalah penelitian dari Yohanes Lay, Sautma Ronni Basana, dan Togar Wiliater Soaloon Panjaitan (2019) dengan judul “The Effect of Organizational Trust and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance” hasilnya *Organizational citizenship behavior has a positive effect on employee performance.* *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Penelitian terdahulu ketiga yang mendukung adalah penelitian dari Achmad Mohyi *Journal of international* (2018) dengan judul “The

Effect of Emotional Intelligence, organizational commitment and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance” hasilnya Organizational Citizenship Behavior has a significant effect on employee performance.

Dari sini dapat disimpulkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) dapat membentuk Kerjasama tim antar karyawan dan membuat lingkungan kerja yang bagus sehingga dapat memengaruhi Kinerja Karyawan.

2.3.3 Pengaruh *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) terhadap Kinerja Karyawan

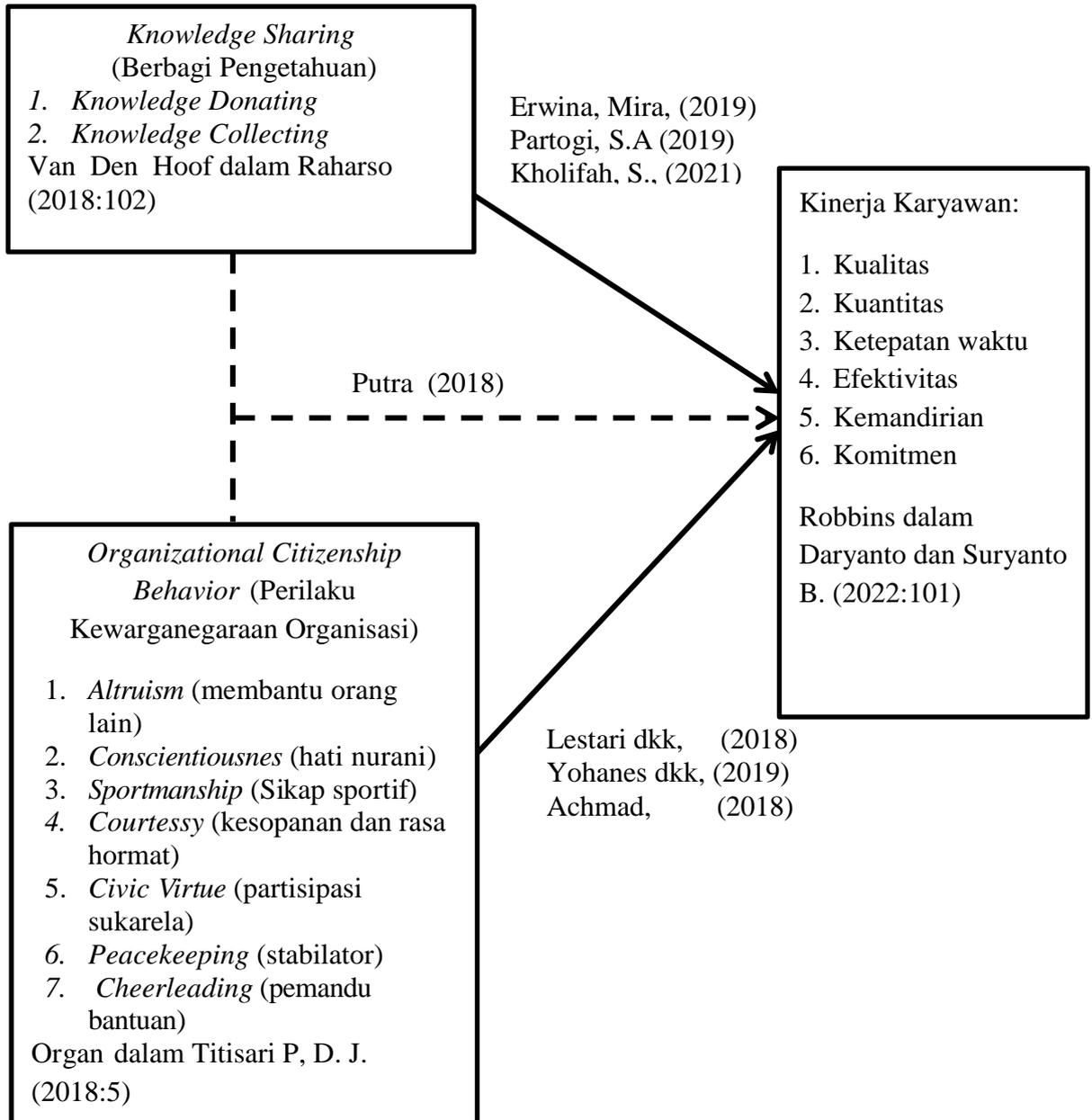
Kinerja Karyawan berdasarkan teori Robbins dalam Daryanto dan Suryanto B. (2022:101) menyatakan Kinerja Karyawan merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dengan adanya penerapan *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) dapat meningkatkan Kinerja Karyawan perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan lain dengan begitu dapat memenuhi tujuan perusahaan dengan adanya keselarasan pengetahuan dan terciptanya lingkungan kerja yang bagus. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu dari Anak Agung Ngurah Utama Triarta Putra dan Gusti Ayu Dewi Adnyani E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 9, 2018: 4998-5023. (2018) dengan judul “Pengaruh

Knowledge Sharing (Berbagi Pengetahuan) behavior dan Organizational Citizenship Behavior (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) terhadap Kinerja karyawan *ticketing officer* Garuda Indonesia.” hasilnya terdapat pengaruh positif dan signifikan secara parsial variabel *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) terhadap kinerja karyawan *ticketing officer* Garuda Indonesia. *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) sebagai variabel bebas, *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) sebagai variabel bebas, kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

Berdasarkan penelitian yang telah diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa variabel *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan secara efisien.

2.4. Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas (*independent variabel*) yaitu *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) (X_1), *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) (X_2). Sedangkan Kinerja Karyawan(Y) sebagai variabel terikatnya (*dependent variabel*).



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

Keterangan:

-----> : Garis putus-putus adalah secara simultan.

————> : Garis menyambung adalah secara parsial.

2.5. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran tersebut di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan:

Terdapat pengaruh antara *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial:

- a. Terdapat pengaruh *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (Perilaku Kewarganegaraan Organisasi) terhadap kinerja karyawan.