

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha dewasa ini yang begitu pesat menyebabkan persaingan antar perusahaan semakin ketat, sehingga perusahaan dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan aktifitasnya. Persaingan yang semakin ketat itu membuat banyak organisasi menyadari pentingnya memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, berintegritas, dan memiliki komitmen yang tinggi untuk mampu mendorong kinerja organisasi yang semakin lama semakin membutuhkan daya dukung yang kuat dalam usaha mencapai misi dan tujuannya (Simanjorang, 2017). Lingkungan dunia usaha harus dapat mengatasi perubahan teknologi yang semakin canggih baik perusahaan yang berorientasi laba maupun nirlaba. Penekanan dalam organisasi ini adalah pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pihak-pihak eksternal (Sitinjak dan Wardhana 2016).

Kinerja karyawan di anggap penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi karena di pengaruhi oleh kinerja itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang di capai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang di berikan kepadanya (Sonia, 2018). Kinerja yang baik dan professional oleh segenap karyawan (perusahaan) atau pegawai (organisasi/dinas pemerintah) adalah salah satu tujuan manajemen SDM. Kinerja merupakan suatu wujud perilaku orang atau organisasi dengan orientasi prestasi (Rusman, 2015:50).

Kinerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan (Sonia, 2018). Menurut Kasmir (2016:182) kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan pengertian kinerja menurut Hamali (2016:98) adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Menurut Alwi (2016:123) menyatakan kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang mana penilaiannya dapat dilakukan berdasarkan pendekatan-pendekatan sifat, pendekatan perilaku, pendekatan sistem dan prestasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilannya (Moehariono, 2016:95).

PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi dalam mencapai tujuannya mempunyai beberapa misi, antara lain memberikan pelayanan yang baik untuk kepuasan pelanggan dan memberikan produk yang berkualitas karya putra bangsa. Namun demikian, dalam menciptakan kinerja karyawan PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi nampaknya masih terdapat beberapa kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan perusahaan. Kendala yang dihadapi seperti pelayanan yang kurang ramah terhadap *customer*, tidak adanya bonus untuk karyawan dalam pencapaian target, sehingga dari kendala tersebut berdampak pada penjualan PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi pada tahun 2020 ini. Adapun jumlah penjualan PT.

Bandung Eco Sinergy Teknologi periode Januari sampai Desember 2020 disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1
Data Penjualan PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi
Periode Januari - Desember 2020
(dalam jutaan rupiah)

No	Bulan	Target	Realisasi	Keterangan (% Pencapaian)
1	Januari	127.000	127.150	100,12
2	Pebruari	133.450	133.500	100,04
3	Maret	141.000	139.450	98,90
4	April	148.940	145.040	97,38
5	Mei	156.250	155.100	99,26
6	Juni	165.000	163.220	98,92
7	Juli	172.185	172.000	99,89
8	Agustus	180.720	178.900	98,99
9	September	190.756	188.500	98,82
10	Oktober	200.270	189.000	94,37
11	November	210.285	189.500	90,12
12	Desember	219.773	216.750	98,62

Sumber: PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi (2021)

Berdasarkan Tabel 1.1 diketahui bahwa jumlah penjualan periode Januari - Desember 2020 pada PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi tidak mencapai target yang telah ditentukan, dilihat dari persentase pencapaian di setiap bulannya tidak melebihi target yang ditetapkan. Dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, hal tersebut harus segera dibenahi atau diatasi agar karyawan PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi dapat memberikan kinerja yang baik dan berkualitas terhadap perusahaan sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Adanya penurunan pada tingkat penjualan tiap harinya menunjukkan kurang optimalnya kinerja karyawan pada PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi. Menurut Hamali (2016:98) untuk mengatasi kendala atau permasalahan tersebut perusahaan harus memperbaiki lingkungan kerja agar karyawan lebih nyaman dalam bekerja,

memberikan pengetahuan kepada karyawan dan melakukan pelatihan kerja bagi karyawan pada PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi.

Organisasi yang baik didukung pula dengan lingkungan kerja yang nyaman, kondusif agar dalam melaksanakan kegiatan ataupun tugas akan dapat dikerjakan secara maksimal oleh pegawai dan meningkatkan kinerja karyawan (Rahayu, 2019). Penyediaan lingkungan yang kerja yang baik akan memberikan kepuasan kerja bagi pegawai yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi (Rahayu, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Al-Omari dan Okasheh (2017), Sarwani (2017) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya (Nuraini, 2016).

Lingkungan kerja adalah serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja di dalam lingkungan tersebut (Purnamasari, 2019). Lingkungan kerja berpengaruh langsung terhadap karyawan yang melaksanakan kegiatan di dalam perusahaan (Nuraini, 2016). Hafeez, et al (2019) menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketidaksesuaian lingkungan kerja di setiap perusahaan dapat menciptakan ketidaknyamanan bagi karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya, hal tersebut dapat membuat para karyawan tidak berkerja secara efektif dan efisien (Hidayat & Cavorina, 2017).

Menurut Nitisemito (2016), mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diemban, karena itu sangat penting diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan. Purnamasari (2019) dan Putri, *et al* (2019) menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Patut disadari bahwa pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja atau prestasi kerja karyawan sangat erat hubungannya dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Dengan kata lain lingkungan kerja dapat memengaruhi prestasi kerja karyawan.

Berkaitan dengan variabel lingkungan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan, observasi yang dilakukan terhadap 5 orang karyawan PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi diketahui bahwa permasalahan lingkungan kerja diketahui pada indikator sirkulasi udara di tempat kerja. Karyawan sering kali terganggu dengan suasana yang kurang nyaman, sirkulasi udara yang kurang begitu baik, dan ukuran ruangan yang kurang luas mengakibatkan tumpukan berkas-berkas dokumen. Di samping itu, kondisi fisik perusahaan yang belum tertata rapih serta ruang kerja yang masih belum kondusif dinilai sebagai faktor penghambat dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja adalah pelatihan kerja (Rafsanjani, 2019). Peningkatan pengetahuan, kemampuan, perubahan sikap dan perilaku karyawan dapat diupayakan melalui program pelatihan kerja (Efendi, 2016). Pelatihan kerja didefinisikan sebagai usaha yang

terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan keterampilan, dan kemampuan pegawai (Efendi, 2016). Rakhmalina, *et al* (2017) dan Afroz (2018), yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pelatihan kerja merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja karyawan.

Pelatihan kerja biasanya dilakukan dengan kurikulum yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu jangka yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan kerja karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya (Rafsanjani, 2018). Guan dan Frenkel (2019) yang menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya peningkatan keahlian, pengetahuan, wawasan, dan sikap karyawan pada tugastugasnya melalui program pelatihan yang sudah dilaksanakan dalam perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan perusahaan tersebut. Diharapkan dengan semakin tingginya frekuensi dilaksanakannya program pelatihan, semakin tinggi pula kinerja karyawannya.

Menurut Hasibuan (2016:155) pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Amin (2016) menyatakan pelatihan kerja memiliki peran penting dalam membangun kompetensi baik untuk karyawan baru maupun lama untuk bekerja secara efektif. Pelatihan kerja juga merupakan

bentuk investasi perusahaan yang tidak hanya membawa keuntungan tinggi pada investasi itu sendiri, namun juga memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Halawi dan Haydar (2018) menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya program pelatihan kerja akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi (Efendi, 2016:168).

Nawawi (2016:112) menyatakan bahwa pelatihan berarti proses membantu karyawan untuk menguasai keterampilan khusus atau untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, sehingga karyawan akan semakin terampil dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Disamping itu pelatihan bagi karyawan juga bermanfaat untuk meningkatkan mutu, keterampilan, kemampuan, dan keahlian karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Motlokoa, et al (2018) menyatakan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pelatihan kerja akan berdampak kepada kinerja karyawan yang meningkat melalui pelaksanaan program pelatihan kerja yang diadakan pada suatu perusahaan akan menyebabkan karyawan memiliki kualitas yang baik dan mempunyai keahlian untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya (Endayani dkk, 2016).

Berkaitan dengan variabel pelatihan kerja yang mempengaruhi kinerja karyawan, observasi yang dilakukan terhadap 5 orang karyawan PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi diketahui bahwa permasalahan terdapat pada indikator partisipasi. Rendahnya tingkat partisipasi karyawan dalam

mengikuti pelatihan dikarenakan tidak tersedianya fasilitas pelatihan yang baik dan nyaman sehingga membuat karyawan enggan untuk mengikuti pelatihan yang diberikan. Adapun pelatihan yang pernah dilakukan pada PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi sebagai berikut:

Tabel 1.2
Pelatihan Kerja yang Dilakukan
Pada PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi

No	Jenis Pelatihan	Karyawan	Tujuan	Hasil
1	Pelatihan Keahlian (<i>Skill Training</i>)	20 Orang	Agar karyawan mampu menguasai sebuah <i>skill</i> atau keterampilan baru yang berhubungan dengan pekerjaannya	5 dari 20 orang karyawan yang mengikuti pelatihan dianggap belum menguasai atau masih kurang nilainya dalam sebuah keahlian tertentu manajemen dan <i>leadership</i> .
2	Perkembangan Kemampuan Teknis	22 Orang	Untuk perkembangan kemampuan teknis karyawan agar memahami cara mengerjakan tugas secara benar.	12 dari 22 orang karyawan yang mengikuti pelatihan belum memahami pekerjaan dengan benar sehingga harus melakukan pembelajaran berkelanjutan secara reguler agar selalu mengetahui perkembangan terbaru.
3	<i>Creativity Training</i>	27 Orang	Agar karyawan bisa lebih kreatif menelurkan ide – ide baru yang segar dan inovatif untuk kepentingan perusahaan.	12 dari 27 orang karyawan yang mengikuti pelatihan harus dibina lebih ekstra agar mampu mengkreasikan ide-ide mereka.
4	<i>Team Training</i>	35 Orang	Agar karyawan terbiasa bekerja dalam tim, mampu menempatkan diri dalam sebuah tim, dan mampu bekerja sama dengan anggota tim yang lain sehingga pekerjaan dan tujuan bisa diselesaikan dengan lebih cepat dan efektif.	Seluruh karyawan yang mengikuti pelatihan ini masih belum mampu dalam bekerja sama tim, sehingga perlu diadakan pelatihan tim secara berkala agar rasa saling memiliki dan tanggungjawan antar rekan kerja semakin tinggi.

Sumber: PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi (2021)

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *knowledge sharing* (Kawalek, 2016). Seringkali suatu usaha mengalami

beragam kesulitan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, padahal usaha tersebut ditunjang sumber daya yang handal (Rezaka, 2016). Saat ini pengetahuan selain menjadi modal utama, pengetahuan juga berperan untuk pertumbuhan usaha. Aksoy, *et al* (2016) dan Saeed (2016), menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengetahuan berperan besar untuk usaha karena semakin tinggi tingkat pengetahuan karyawan maka mereka akan dapat lebih mudah memahami tugas dan tanggung jawab mereka.

Widyani *et al.* (2017) menyatakan bahwa proses *knowledge sharing* yang baik dalam suatu organisasi akan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berinovasi, sehingga mereka mampu memenangkan persaingan. Sedangkan menurut Kawalek (2016) menyebutkan bahwa saat ini adalah “*knowledge-era*” jadi hanya organisasi yang mampu mengolah *knowledge* yang mereka punya secara optimal yang dapat bertahan dalam persaingan antar organisasi saat ini. Indah dan Chamariyah (2017), menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan *Knowledge sharing* adalah jalan terbaik yang dilakukan oleh manajerial dalam meningkatkan kinerja perusahaan karena dengan menerapkan *knowledge sharing* pada perusahaan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Budaya *knowledge sharing* dapat meningkatkan pengetahuan individu dalam organisasi sehingga akan mendorong individu untuk melakukan inovasi (Kawalek, 2016). *Knowledge sharing* yang dilakukan dalam suatu organisasi juga dapat mendorong terciptanya kreasi baru, menumbuhkan ide-ide baru, berkomunikasi, hubungan intrapersonal, kreativitas, dan pemecahan masalah, sehingga *knowledge sharing* berdampak positif terhadap *individual*

innovation capability. Rezaka (2016) menyatakan bahwa pengetahuan-pengetahuan baru dengan adanya *knowledge sharing* dapat mempengaruhi individu untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan. *Knowledge sharing* merupakan salah satu harapan perusahaan terhadap karyawan untuk dapat mencapai hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan perusahaan. Nurrachman, et al (2019), Yuniawan dan Udin (2020) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan *knowledge sharing* berperan dalam meningkatkan *individual innovation capability*, karena *knowledge sharing* dapat memfasilitasi para individu untuk melakukan *re-used* dan regenerasi *knowledge* yang ada di dalam organisasi, sehingga pada akhirnya kemampuan inovasi individu di organisasi tersebut akan meningkat.

Berkaitan dengan variabel *knowledge sharing* yang mempengaruhi kinerja karyawan, observasi yang dilakukan terhadap 5 orang karyawan PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi diketahui bahwa permasalahan pada indikator berkomunikasi dengan semua orang. Komunikasi interpersonal PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi masih tergolong rendah, hal ini dikarenakan belum terwujudnya sikap saling pengertian, saling mempengaruhi dan hubungan sosial yang baik antar sesama rekan kerja. Kurang baiknya komunikasi dikarenakan pula dampak buruk yang timbul pada kelompok kerja yang berkaitan dengan kejenuhan dalam pekerjaan, serta adanya perbedaan antara satu golongan dalam lingkungan sosial organisasi.

Berdasarkan uraian permasalahan dan latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan Kerja Dan *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi”.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi?
- 2) Apakah pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi?
- 3) Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang bagaimana pengaruh lingkungan kerja, pelatihan kerja dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan PT. Bandung Eco Sinergy Teknologi. Selain itu

untuk memberikan kontribusi sebagai bahan referensi untuk penelitian sejenis.

1.4.2 Manfaat Praktis

1) Bagi Instansi

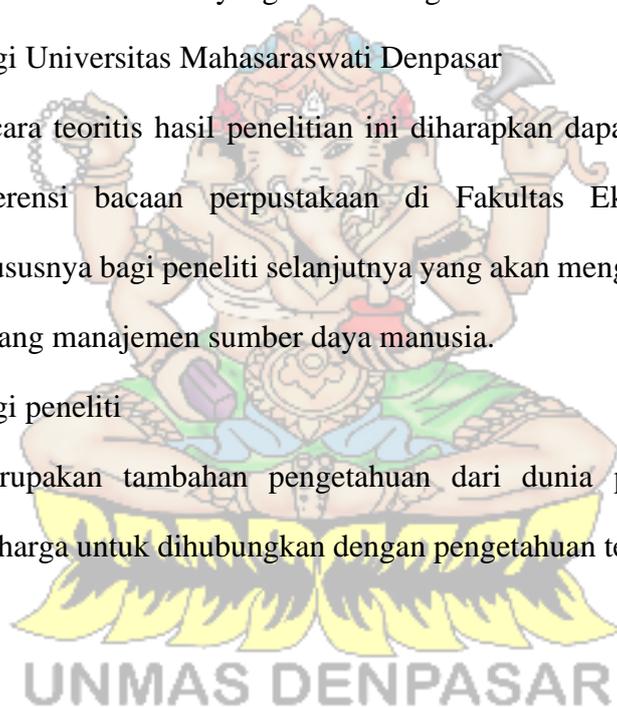
Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi instansi, selain itu juga dapat memberikan gambaran bagi perusahaan dalam membuat strategi yang baik dan terarah untuk mengelola perusahaan di masa yang akan datang secara efektif dan efisien.

2) Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi bacaan perpustakaan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis khususnya bagi peneliti selanjutnya yang akan mengadakan penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia.

3) Bagi peneliti

Merupakan tambahan pengetahuan dari dunia praktis yang sangat berharga untuk dihubungkan dengan pengetahuan teoritis selama kuliah.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Mahennoko, 2016).

Menurut teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Wangmuba dalam Ramandei, 2016). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau

tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

2.1.2 Lingkungan Kerja

1) Pengertian Lingkungan Kerja

Sofyandi (2018) mendefinisikan lingkungan kerja sebagai serangkaian faktor yang mempengaruhi kinerja dari fungsi-fungsi/aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari faktor-faktor internal yang bersumber dari dalam organisasi. Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan perlu diperhatikan, hal ini disebabkan karena lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien.

Menurut Robbins (2016) lingkungan adalah lembaga-lembaga atau kekuatan diluar yang berpotensi mempengaruhi kinerja organisasi, lingkungan dirumuskan menjadi dua yaitu lingkungan umum dan lingkungan khusus. Lingkungan umum adalah segala sesuatu di luar organisasi yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi. Lingkungan ini berupa kondisi sosial dan teknologi. Sedangkan lingkungan khusus adalah bagian lingkungan yang secara langsung berkaitan dengan pencapaian sasaran-sasaran sebuah organisasi.

Moekijat (2016:136) mengemukakan bahwa lingkungan kerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang-orang yang ada dalam lingkungannya. Oleh karena itu hendaknya diupayakan agar lingkungan kerja baik dan kondusif maka cenderung akan membuat karyawan merasa betah diruangan kerjanya, merasa senang, bersemangat melaksanakan kegiatan atau tugasnya. Lingkungan kerja adalah tempat, kondisi, dan keadaan di sekeliling di mana karyawan melakukan pekerjaan sehari-hari sehingga lingkungan kerja dapat menimbulkan komitmen karyawan.

Nitisemito (2016) mengartikan lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Sedangkan menurut Fatmawati (2016) lingkungan kerja adalah suatu tempat dimana para karyawan melakukan pekerjaannya. Lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan non fisik. Lingkungan kerja menjadi salah satu pertimbangan bagi seseorang dalam memiliki pekerjaan, sekalipun nanti gaji yang akan diberikan terlalu besar, tetapi jika lingkungan kerjanya tidak menyenangkan, maka karyawan akan berfikir dua kali untuk menerima atau menolak pekerjaan tersebut, karena mungkin lingkungan dimana karyawan berada

akan menghambat pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu lingkungan kerja menjadi salah satu pertimbangan bagi seseorang didalam memiliki pekerjaan.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah suatu tempat dimana karyawan melaksanakan pekerjaannya ataupun segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam melakukan pekerjaan yang dibebankan padanya.

2) Faktor-Faktor Lingkungan Kerja

Faktor-faktor lingkungan kerja yang diuraikan oleh Sedarmayanti (2016) yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya sebagai berikut:

- a) Warna merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para pegawai. Khususnya warna akan mempengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan bekerja para pegawai akan terpelihara.
- b) Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerja bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Kebersihan lingkungan bukan hanya berarti kebersihan tempat mereka bekerja, tetapi jauh lebih luas dari pada itu misalnya kamar kecil yang berbau tidak enak akan menimbulkan rasa yang kurang menyenangkan bagi para karyawan yang menggunakannya, untuk menjaga kebersihan ini pada umumnya diperlukan petugas khusus, dimana masalah biaya juga harus dipertimbangkan disini.

- c) Penerangan dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.
- d) Pertukaran udara yang cukup akan meningkatkan kesegaran fisik para karyawan, karena apabila ventilasinya cukup maka kesehatan para karyawan akan terjamin. Selain ventilasi, konstruksi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai plafond tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang banyak dari pada gedung yang mempunyai plafond rendah selain itu luas ruangan apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang bekerja akan mempengaruhi pula pertukan udara yang ada.
- e) Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan. Keamanan akan keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan terbatas pada keselamatan kerja, padahal lebih luas dari itu termasuk disini keamanan milik pribadi karyawan dan juga konstruksi Gedung tempat mereka bekerja. Sehingga akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong karyawan dalam bekerja.
- f) Kebisingan merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian. Kebisingan yang terus menerus mungkin akan menimbulkan kebosanan.
- g) Tata ruang merupakan penataan yang ada di dalam ruang kerja yang biasa mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja. Menurut Robbins

(2016) lingkungan dirumuskan menjadi dua, meliputi lingkungan umum dan lingkungan khusus.

3) Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2016) indikator-indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

a) Penerangan/cahaya di tempat kerja.

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja, oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas (kurang cukup) mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit tercapai.

b) Sirkulasi udara di tempat kerja.

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup, yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia.

c) Kebisingan di tempat kerja.

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan

menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius dapat menyebabkan kematian.

d) Bau tidak sedap di tempat kerja.

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran, karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja, dan bau-bauan yang terjadi terus-menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “air condition” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan baubauan yang mengganggu disekitar tempat kerja.

e) Keamanan di tempat kerja.

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Pengaman (SATPAM).

Sedangkan menurut Fatmawati (2016), terdapat beberapa indikator untuk mengukur lingkungan kerja menurut yaitu:

- a) Penerangan yaitu cukupnya sinar yang ada di dalam ruangan kerja sesuai dengan kebutuhan agar menunjang karyawan supaya dapat menjalankan pekerjaan dan mendapatkan hasil yang sesuai. Cahaya yang kurang jelas, sehingga pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.
- b) Suhu udara, temperatur udara atau suhu udara yang terlalu panas bagi karyawan akan dapat menjadi penyebab menurunnya kinerja karyawan.

- c) Fasilitas kerja, hal ini dimaksudkan kelengkapan peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja.
- d) Keamanan, merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Dengan terjaminnya keamanan di tempat kerja maka karyawan akan merasa tenang dan nyaman dalam bekerja.
- e) Hubungan antar karyawan, merupakan hubungan yang baik atau harmonis dengan sesama karyawan setingkat, bawahan maupun atasan yang dapat memberikan perasaan nyaman bagi karyawan dalam perusahaan.

2.1.3 Pelatihan Kerja

1) Pengertian Pelatihan Kerja

Karyawan yang telah lolos melalui proses perekrutan dan seleksi, seringkali kemampuan karyawan tersebut belum sesuai dengan yang diharapkan, yang berkaitan dengan tuntutan kerja, sehingga mereka perlu dilatih. Karyawan yang sudah bekerja pun mungkin masih perlu mengikuti pelatihan kerja, karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi dan lain-lainnya. Menurut Sunyoto (2016:137) pelatihan tenaga kerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang mejadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Efendi (2016:168) mendefinisikan pelatihan kerja sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai.

Menurut Handoko (2016:104) pelatihan kerja di maksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Pelatihan kerja merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti

pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. Pelatihan kerja terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan kerja berorientasi ke masa sekarang dan membantu pegawai untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2016:155) pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Mangkuprawira (2016:135) berpendapat bahwa pelatihan bagi karyawan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar. Pelatihan kerja lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*).

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan pelatihan kerja adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa karyawan pada semua tingkatan organisasi untuk memperoleh dan mengembangkan pengetahuan, keahlian, kecakapan, ketrampilan dan sikap karyawan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan.

2) Prinsip Pelatihan

Prinsip pelatihan disini digunakan sebagai pedoman untuk proses dari pelatihan kepada karyawan agar berjalan lebih efektif. Menurut Handoko (2016:109), prinsip-prinsip belajar dalam pelatihan adalah: program pelatihan bersifat partisipatif, relevan, pengulangan (repetisi) dan pemindahan, serta

memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta latihan. Semakin terpenuhi prinsip-prinsip tersebut dalam latihan akan semakin efektif.

3) Metode Pelatihan *Off the Job Training*

Ada beberapa jenis metode pelatihan *off the job training* yang di kemukakan oleh Efendi (2016:188-187) yaitu sebagai berikut:

a) *Lecture*

Presentasi atau ceramah yang diberikan oleh pelatih/pengajar kepada sekelompok pendengar, biasanya kelompok yang cukup besar.

b) *Video Presentation*

Presentasi atau pelajaran yang disajikan melalui film, televisi, atau video tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan.

c) *Vestibule Training/Simulation*

Latihan yang diberikan di sebuah tempat yang khusus dirancang menyerupai tempat kerja, yang dilengkapi dengan berbagai peralatan seperti di tempat kerja.

d) *Role Playing*

Metode pelatihan yang dilakukan dengan cara para peserta diberi peran tertentu untuk bertindak dalam situasi khusus. Ini dimaksudkan untuk dapat merasakan apa yang dirasakan orang lain misalnya pelanggan, atasan, rekan sekerja, sehingga para peserta dapat berinteraksi dengan baik dengan orang lain.

e) *Case Study*

Study kasus yang dilakukan dengan memberikan beberapa kasus tertentu, kemudian peserta diminta memecahkan kasus tersebut melalui diskusi kelompok belajar.

f) *Self Study*

Meminta peserta untuk belajar sendiri melalui rancangan materi yang disusun dengan baik, seperti melalui bahan bacaan, video, dan kaset.

g) *Program Learning*

Bentuk lain dari *self-study*, yaitu menyiapkan seperangkat pertanyaan dan jawabannya secara tertulis dalam buku, atau dalam sebuah program komputer.

h) *Laboratory Training*

Latihan untuk meningkatkan hubungan antar pribadi, melalui sharing pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku diantara beberapa peserta.

i) *Action Learning* (belajar bertindak)

Proses belajar melalui kelompok kecil dalam memecahkan berbagai persoalan dalam pekerjaan, yang dibantu oleh seorang ahli, bisa dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan

4) Jenis dan Strategi Pelatihan Kerja

Berdasarkan Suwatno (2016) jenis pelatihan kerja dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

a) *In House Training*, dapat berupa kegiatan *on the job training*, seminar, lokakarya, pelatihan internal perusahaan seperti pelatihan berbasis komputer yang sumbernya berasal dari dalam perusahaan.

b) *External Training*, terdiri dari kursus – kursus, seminar, dan lokakarya yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional, lembaga pendidikan, trainer profesional, yang dilakukan pihak lain di luar perusahaan. Sedangkan strategi pelatihan yang ditempuh dapat dimulai dari pengkajian kebutuhan untuk suatu program, persiapan dan pelaksanaan pelatihan

evaluasi dan pembinaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas implementasi pelatihan.

Sedangkan strategi pelatihan yang ditempuh dapat dimulai dari pengkajian kebutuhan untuk suatu program, persiapan dan pelaksanaan pelatihan evaluasi dan pembinaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas implementasi pelatihan.

a) Pengkajian Kebutuhan

Salah satu kegiatan dalam pengkajian ini adalah mengkaji mutuunjuk kerja personil. Agar perencanaan pelatihan mencapai sasaran, maka perusahaan perlu mengkaji mutu unjuk kerja karyawan di lingkungannya secara komprehensif. Kebutuhan akan pelatihan bukan hanya dilakukan secara kuantitatif, tapi perlu dilakukan secara komprehensif, yakni dengan mengkaji dan menginventarisasi mutu unjuk kerja personil yang ada sekarang dengan yang seharusnya untuk mampu menyelesaikan pekerjaan.

b) Penempatan dan Peningkatan Kinerja Pegawai

Penempatan kembali personil setelah mengikuti pelatihan merupakan salah satu tindakan manajemen. Penempatan ini menunjukkan berbagai variasi. Ada diantara mereka yang dipromosikan atau ditempatkan pada posisi yang lebih tinggi dari sebelum mengikuti pelatihan. Ada yang menempati posisi semula yang sama, dan ada pula yang dialihtugaskan pada posisi lain dengan jabatan yang sama.

5) Manfaat Pelatihan Kerja

Sunyoto (2016:141) menyatakan bahwa manfaat pelatihan kerja sebagai berikut:

- a) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktifitas
- b) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c) Menciptakan sikap loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan
- d) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
- e) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja
- f) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka

6) Indikator Pelatihan Kerja

Indikator-indikator pelatihan kerja menurut Siagian (2016:190) adalah sebagai berikut:

a) Partisipasi

Pelatihan diikuti oleh karyawan dalam suatu perusahaan terutama diikuti oleh karyawan yang membutuhkan pelatihan untuk menunjang karirnya dalam perusahaan, selain itu juga dalam pelatihan terdapat pelatih yang ditugaskan untuk melakukan pelatihan terhadap peserta pelatihan.

b) Materi Pelatihan Kerja

Pelatihan akan berlangsung dengan baik apabila perencanaan pelatihan dilakukan dengan baik pula. Materi pelatihan merupakan hal penting yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan pelatihan. Materi pelatihan harus disiapkan dan disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan.

c) Tingkat Kesulitan Kerja

Materi yang diberikan dalam pelatihan kerja disesuaikan dengan kebutuhan karyawan yaitu kebutuhan karyawan peningkatan kemampuan dalam menghadapi kesulitan pekerjaan.

d) Transfer Pengalihan

Transfer yang dimaksudkan adalah pengalihan pengetahuan dari pelatih kepada peserta pelatihan kerja yang nantinya akan bermanfaat dalam peningkatan kemampuan karyawan.

Menurut Mangkunegara (2016:48), ada beberapa indikator pelatihan.

Adapun Indikator pelatihan tersebut antara lain adalah:

a) Instruktur

Mengingat pelatih umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka para pelatih dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualitas yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

b) Peserta

Peserta pelatihan harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

c) Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar si peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

d) Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

e) Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

f) Sasaran

Sasaran pelatihan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur.

2.1.4 *Knowledge Sharing*

1) *Pengertian Knowledge Sharing*

Menurut Widyani *et al.* (2017) proses *knowledge sharing* yang baik dalam suatu organisasi akan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berinovasi, sehingga mereka mampu memenangkan persaingan. Sedangkan menurut Kawalek (2016) menyebutkan bahwa saat ini adalah “*knowledge-era*” jadi hanya organisasi yang mampu mengolah *knowledge* yang mereka punya secara optimal yang dapat bertahan dalam persaingan antar organisasi saat ini. *Knowledge sharing* adalah jalan terbaik yang dilakukan oleh manajerial dalam meningkatkan kinerja perusahaan karena dengan menerapkan *knowledge sharing* pada perusahaan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Menurut Jacobson (2016) *knowledge sharing* didefinisikan sebagai suatu pertukaran pengetahuan antara dua individu, satu orang sebagai komunikator pengetahuan, satu orang lainnya mengasimilasikan pengetahuan dari si komunikator. Lee (2016) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai

aktivitas mentransfer atau menyebarkan pengetahuan dari seseorang, grup atau organisasi ke orang, grup atau organisasi yang lain. Berbagi pengetahuan antar karyawan khususnya di lingkungan perusahaan itu sendiri pun penting untuk dilakukan. Karena dengan adanya *sharing* maka seorang pegawai akan bertambah wawasannya tentang kegiatan-kegiatan yang ada di lingkup kerjanya.

Knowledge sharing adalah salah satu proses utama di dalam *knowledge management* yang ditujukan untuk memaksimalkan pemanfaatan pengetahuan melalui pendistribusian pengetahuan kepada anggota yang membutuhkan. Lumbantobing (2016:24) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metode dan media yang variatif.

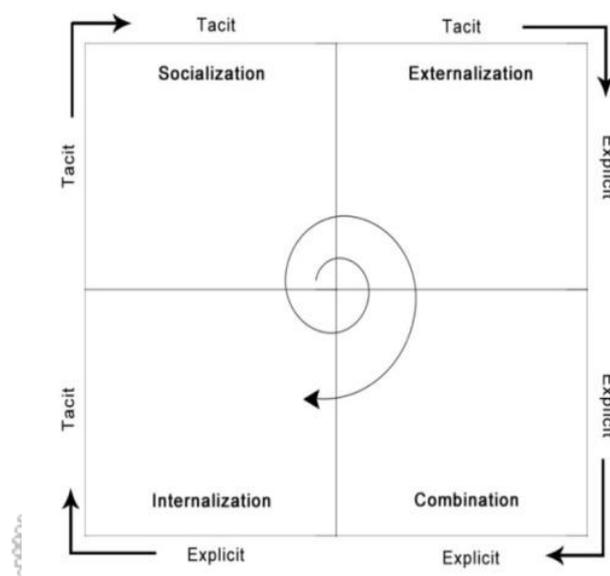
Knowledge sharing dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya secara tatap muka (*face to face*) misalnya rapat, diskusi, pertukaran dokumen, *training* atau diklat, hingga melalui media intranet. Kegiatan *knowledge sharing* diharapkan dapat membantu seseorang untuk membagikan seluruh pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain sehingga dapat memberikan manfaat baik untuk orang lain ataupun organisasinya (Pasaribu, 2019). Hal ini juga didukung oleh pendapat dari Lin (2017) yang menyatakan bahwa melalui *best practices transfer* atau penyebaran pengetahuan terbaik yang dimiliki oleh karyawan atau *employees* dalam satu departemen atau unit bisa bermanfaat bagi *employees* lainnya dalam departemen atau unit yang sama atau yang berbeda.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* merupakan perilaku yang dimiliki seseorang untuk menyebarluaskan pengetahuan dengan anggota lain dalam suatu organisasi sehingga dapat menciptakan *value added* bagi perusahaan. Dengan *knowledge sharing* memungkinkan terciptanya ide-ide/inovasi yang akan mendukung keberlangsungan organisasi, meningkatkan nilai jual sehingga bisa berkompetisi dengan organisasi lain, *knowledge sharing* juga memungkinkan terbentuknya regenerasi dalam artian jika organisasi kehilangan senior staff (*expertise*) maka organisasi tetap berkembang karena ilmu yang digunakan tidak ikut terbawa pergi.

2) Budaya *Knowledge Sharing*

Menurut Ismail (2016), budaya *knowledge sharing* merupakan budaya yang perlu ditumbuhkan dan dirangsang dalam sebuah perusahaan yang ingin menerapkan manajemen pengetahuan dengan efektif. Karena *sharing* merupakan pondasi dari *learning* dan melalui *sharing* tercipta kesempatan yang lebih luas untuk *learning*. Tanpa *learning* tidak akan ada inovasi dan tanpa inovasi, perusahaan tidak akan bertumbuh atau bahkan tidak dapat bertahan. *Knowledge* yang di-*share* dapat menjadi *knowledge* baru sesudah mengalami proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi (SECI). *Knowledge* baru sebagai hasil proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi akan mengalami multiplikasi nilai jika mengalami proses SECI secara berkelanjutan. Proses multiplikasi nilai *knowledge* tersebut dinamakan sebagai proses *knowledge spiral*, seperti yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.1

Knowledge Spiral

Sumber: Nonaka, *et. Al.* (2016)

Adapun penjelasan dari SECI adalah sebagai berikut:

- a) Proses sosialisasi (*socialization*), yakni mengubah *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* lain. Hal yang juga terkadang sering dilupakan. Contoh kongkrit adalah belajar dari orang lain, yang mungkin lebih berpengalaman. Proses ini membuat pengetahuan lebih terasah dan juga penting untuk peningkatan diri sendiri. Proses ini akan berputar pada proses pertama yaitu eksternalisasi. Semakin sukses menjalani proses perolehan *tacit knowledge* baru, semakin banyak *explicit knowledge* yang berhasil diproduksi pada proses eksternalisasi.
- b) Proses eksternalisasi (*externalization*), yaitu mengubah *tacit knowledge* yang dimiliki menjadi *explicit knowledge*. Bisa dengan menuliskan *know-how* dan pengalaman yang didapatkan dalam bentuk tulisan artikel atau bahkan buku apabila perlu. Tulisan-tulisan tersebut akan sangat bermanfaat bagi orang lain yang sedang memerlukannya.

- c) Proses kombinasi (*combination*), yaitu memanfaatkan *explicit knowledge* yang ada untuk diimplementasikan menjadi *explicit knowledge* lain. Proses ini sangat berguna untuk meningkatkan *skill* dan produktifitas individu. *Explicit knowledge* yang ada dapat dihubungkan dan dikombinasikan menjadi *explicit knowledge* baru yang lebih bermanfaat.
- d) Proses internalisasi (*internalization*), yakni mengubah *explicit knowledge* sebagai inspirasi datangnya *tacit knowledge*. Bahasa lainnya adalah *learning by doing*. Dengan referensi dari manual dan buku yang ada, saya mulai bekerja dan saya menemukan pengalaman baru, pemahaman baru dan *know-how* baru yang mungkin tidak didapatkan dari buku tersebut.

Dalam implementasi transfer pengetahuan pada organisasi akan menghadapi berbagai kendala dan hambatan yang harus dicarikan solusinya. Berbagai hambatan dan kendala akan memperlambat dan bahkan dapat mencegah berlangsungnya proses transfer pengetahuan dan kemungkinan mengikis pengetahuan yang sudah ada.

3) Indikator *Knowledge Sharing*

Swift dan Hwang (2016) mengukur berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) dengan 3 indikator yaitu sebagai berikut:

- a) Berbagi pengetahuan secara sukarela.

Trust (kepercayaan) merupakan faktor utama yang mendukung terjadinya *knowledge transfer/sharing*. Selain rasa saling percaya pada diri para individu yang berada dalam suatu kelompok, biasanya mereka memiliki ikatan emosional untuk secara sukarela memberikan pengetahuan yang dimilikinya.

b) Berkomunikasi dengan semua orang.

Komunikasi interpersonal sebagai sebuah proses komunikasi antara komunikandan dan komunikator yang ditandai dengan terwujudnya saling pengertian, saling mempengaruhi, hubungan sosial yang baik, juga adanya tindakan nyata sebagai umpan balik. Komunikasi diharapkan dapat mengurangi dampak buruk yang timbul pada kelompok yang berkaitan dengan kejenuhan dalam pekerjaan, serta tidak membedakan antara satu golongan dalam lingkungan sosial organisasi.

c) Menerima dan mendapatkan segala pengetahuan dengan mudah.

Hooff and Weenen (2016) mengidentifikasi dua dimensi proses *knowledge sharing*. Yang pertama adalah pengetahuan mentransfer pengetahuan, yang berarti bertukar dan berkomunikasi dengan orang lain, modal intelektual dari pribadi seseorang. Dimensi kedua adalah mengumpulkan pengetahuan yang mengacu pada konsultasi rekan untuk mendorong mereka untuk berbagi modal intelektual mereka. Sehingga pengetahuan dapat dengan mudah diterima dan didapatkan dari adanya proses *knowledge sharing* tersebut. Belajar (*learning*) dan berbagi (*sharing*) pengetahuan diharapkan seluruh personal dalam organisasi memiliki pengetahuan yang beragam dan terus bertambah/meningkat sehingga menjadi sumber referensi untuk menjalankan kegiatan organisasinya dengan lebih baik dan efektif serta menumbuhkan ide-ide atau pemikiran-pemikiran baru yang mendorong terciptanya inovasi-inovasi yang bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Ajzen dalam Ulfazy (2020) indikator *Knowledge Sharing* adalah sebagai berikut:

- a) Menginformasikan apa yang di kerjakan
- b) Berbagi dengan teman sekantor tentang pengetahuan baru
- c) Selalu berbagi ilmu ketika ada teman bertanya
- d) Berbagi pengalaman dan keahlian yang diperoleh dari pendidikan atau penelitian
- e) Berbagi Pengetahuan melalui diskusi *face to face* dengan rekan kerja
- f) Menggunakan atau memanfaatkan teknologi untuk berbagi pengetahuan

2.1.5 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *Performance*, sering juga diartikan sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut Mangkunegara (2016:67) kinerja sumber daya manusia (SDM) adalah prestasi kerja yakni hasil kerja dari kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja yang lebih tinggi mengandung arti terjadinya peningkatan efisiensi, efektivitas, atau kualitas yang lebih tinggi dari penyelesaian serangkaian tugas yang dibebankan kepada seorang karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Kinerja merupakan suatu wujud perilaku orang atau organisasi dengan orientasi prestasi (Rusman, 2016:50). Kinerja karyawan sering kali menjadi masalah yang harus dihadapi dan diselesaikan guna membantu perusahaan

di dalam mencapai tujuannya. Kinerja karyawan bukan hanya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya tetapi termasuk proses bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Kurniawan (2016) menyatakan kinerja karyawan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan per periode dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (2016:94) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dan melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Nawawi, 2016:112). Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja atau unjuk kerja sebagai hasil dari suatu proses dalam periode kinerja organisasi mempertanyakan apakah tujuan organisasi telah sesuai dengan kondisi atau faktor ekonomi, politik dan budaya yang ada, apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan, apakah memiliki kepemimpinan, modal, dan infrastruktur dalam mencapai misinya, apakah budaya, kebijakan, dan sistem kerjanya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan, dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi, pelatihan, dan sumber daya (Martoyo, 2016:110).

Berdasarkan berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Serta

kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

2) Fungsi Standar Kinerja

Menurut Abdullah (2016) standar kinerja memiliki fungsi antara lain yaitu:

- a) Sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidak berhasilan kinerja ternilai.
- b) Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadi standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.
- c) Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
- d) Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

3) Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. secara spesifik, tujuan dari penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2016) adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang pesyaratan 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 siembannya sekarang.
- d) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e) Memeriksa rencana pelaksana dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu di rubah.

4) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathias dan Jackson (2016) indikator kinerja adalah sebagai berikut:

a) Kualitas Kerja (*Quality of Work*)

Menyediakan produk dan layanan yang berkualitas merupakan suatu tuntutan bagi perusahaan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan. Hasil kerja yang ideal juga menggambarkan kualitas pengelola produk dan layanan dalam organisasi tersebut.

b) Kuantitas Kerja (*Quantity of Work*)

Perusahaan yang dapat memenuhi target yang telah ditetapkan menunjukkan kemampuan perusahaan tersebut dalam mengelola sumber daya yang dimiliki dalam mencapai tujuannya.

c) Waktu Kerja (*Time of Work*)

Kemampuan organisasi untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau layanan yang menjadi tanggung jawabnya.

d) Kerja Sama dengan Rekan Kerja (*Teamwork*)

Kerja sama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerja sama yang baik akan memberikan kepercayaan (*trust*) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan.

Menurut Simamora (2016) indikator – indikator kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- b) Kuantitas kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksanakan sesuai dengan tujuan perusahaan.
- c) Tanggung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggung jawabannya hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya.
- d) Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan, berkreaitifitas dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- e) Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

- f) Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian ini, peneliti juga menggunakan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti lain sebagai pedoman/acuan yang menyebabkan peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan tentang pengaruh *knowledge sharing*, pelatihan kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan seperti dibawah ini:

2.2.1 Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Al-Omari dan Okasheh (2017) meneliti *The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
- 2) Sarwani (2017) meneliti *The Effect of Work Discipline and Work Environment on The Performance of Employees*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama atau secara parsial disiplin kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari kedua variabel independen yang diteliti menunjukkan bahwa yang memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan adalah lingkungan kerja.
- 3) Hafeez, *et al* (2019) meneliti *Impact of Workplace Environment on Employee Performance: Mediating Role of Employee Health*. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis*. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa lingkungan fisik dan perilaku berpengaruh positif terhadap EH dan EH berpengaruh positif terhadap EP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesehatan karyawan merupakan mediasi hubungan antara faktor lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

- 4) Purnamasari (2019) meneliti *Effect of Work Environment, Motivation of a Work and Organizational Commitments to Performance of Employees in Puskesmas*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 5) Putri, et al (2019) meneliti *The Effect of Work Environment on Employee Performance Through Work Discipline*. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Path Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Rakhmalina, et al (2017) meneliti *Influence of Motivation and Job Training the Performance of Employees PT. RB Sukasada Palembang*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 2) Afroz (2018) meneliti *Effects of Training on Employee Performance: A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

- 3) Halawi dan Haydar (2018) meneliti *Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 4) Motlokoa, et al (2018) meneliti *The Impact of Training on Employees' Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 5) Guan dan Frenkel (2019) meneliti *How Perceptions of Training Impact Employee Performance: Evidence from Two Chinese Manufacturing Firms*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja tugas dalam peran, sementara hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja tugas dan perilaku kewarganegaraan organisasi dimoderasi oleh kekuatan HRM.

2.2.3 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Aksoy, et al (2016) meneliti *A Research on The Relationship Between Knowledge Sharing and Employee Performance: The Moderating Role of Unethical Behaviors in Organizational Level*. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* yang efektif di antara anggota organisasi memberikan berpengaruh positif pada realisasi tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. *Knowledge sharing* secara positif

mempengaruhi kinerja karyawan yang bekerja untuk mencapai tujuan tersebut.

- 2) Saeed, (2016) meneliti *The Impact of Job Satisfaction and Knowledge Sharing on Employee Performance*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Indah dan Chamariyah (2017) meneliti *The Effect of Knowledge Sharing and Transfer of Training on The Performance of Employees*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* dan *transfer of training* secara bersama-sama berpengaruh signifikan positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Artinya setiap peningkatan karyawan baik melalui *knowledge sharing* maupun *transfer training* akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan Balai Wilayah Sungai Sulawesi IV Provinsi Sulawesi Tenggara.
- 4) Nurrachman, et al (2019) meneliti *The Effect of Knowledge Sharing on Employee Performance at PT Tama Cokelat Indonesia*. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 5) Yuniawan dan Udin (2020) meneliti *The Influence of Knowledge Sharing, Affective Commitment, And Meaningful Work on Employee's Performance*. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing*

dan *meaningful work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, komitmen afektif tidak mempengaruhi kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang sedang dilaksanakan adalah dari segi tahun penelitian, lokasi penelitian, jumlah responden dan jumlah pertanyaan dalam kuesioner. Sedangkan persamaannya adalah sama-sama membahas pengaruh lingkungan kerja, pelatihan kerja dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian terdahulu masih terdapat kelemahan yaitu pada penggunaan teknik analisis data, dimana tidak mengumpulkan mana alat analisis yang digunakan untuk mencari pengaruh secara parsial dan mana yang digunakan untuk analisis secara simultan. Pada penelitian sekarang ini, kelemahan tersebut akan diperbaiki sehingga bisa mendekati kesempurnaan.

