

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Seiring berjalannya waktu, dunia mengalami banyak perkembangan yang mencakup pada semua aspek kehidupan manusia termasuk teknologi transportasi. Keberadaan teknologi transportasi mempermudah mobilitas manusia dalam melaksanakan berbagai kegiatan. Transportasi darat merupakan moda transportasi yang paling dominan di Indonesia dibandingkan transportasi laut dan udara. Jumlah kendaraan pribadi seperti mobil semakin meningkat setiap tahunnya. Tentu hal ini akan membuka celah yang semakin luas bagi para pelaku usaha. Kendaraan pasti membutuhkan perawatan rutin sehingga peluang bisnis bengkel mobil akan sangat menjanjikan keuntungan. Prospek usaha bengkel mobil kedepannya masih sangat bagus. Karena perbaikan maupun perawatan mobil merupakan kebutuhan yang bersifat terus menerus. Agar kondisi mobil tetap prima dan dapat berfungsi dengan baik.

Keberhasilan dan kesuksesan suatu perusahaan yang bergerak di bidang bengkel mobil sangat ditentukan dari bagaimana perusahaan mengelola sumber daya yang dimilikinya. Peran sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan faktor yang sangat vital untuk menjalankan fungsi dan mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, langkah utama yang harus dilakukan perusahaan adalah melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia. Menurut Afandi (2018), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral/etika.

Menurut Wibowo (2019) kinerja berasal dari pengertian *performance*, ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Sedangkan kinerja menurut Edison, dkk (2018) adalah kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja karyawan secara umum dipengaruhi dua faktor yaitu faktor internal dan eksternal, faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan yang meliputi *knowledge sharing*. Sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan, yang meliputi *worklife balance*. Salah satu faktor internal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *knowledge sharing*. Menurut Chao-Sen Wu et al., (2021) *knowledge sharing* adalah proses bertukar pikiran, belajar dan membagi pengetahuan antar individu untuk meningkatkan keunggulan bersaing. Menurut Matzler et al., (2019) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* pada organisasi akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi terutama pada peningkatan kualitas layanan dan juga untuk dapat mengembangkan keahlian dan kompetensi, meningkatkan nilai bagi organisasi, dan dapat menjaga daya saing. Wahyuni dan Kistyanto (2018) menyatakan *knowledge sharing* merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan yang dilakukan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya.

Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya. Penelitian yang dilakukan Fauziyah & Rahayunus (2020) mengatakan *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana *knowledge sharing* menyediakan luas kesempatan belajar bagi semua anggota organisasi untuk meningkatkan kemampuannya secara mandiri, karena itu, *knowledge sharing* yang efektif diperlukan agar pengetahuan manajemen dilakukan dengan sukses dalam organisasi atau perusahaan.

Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Abeyrathna & Priyadarshana, (2020) mengatakan *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan *knowledge sharing* penting untuk menghasilkan ide-ide baru dan mengembangkan yang baru peluang bisnis melalui sosialisasi dan proses pembelajaran pekerja pengetahuan. Penelitian yang dilakukan oleh Huie *et al.*, (2020) mengatakan *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dalam lingkungan yang berubah dengan cepat saat ini, *knowledge sharing* sangat penting bagi sebuah organisasi dan dianggap sebagai sumber daya yang sangat penting. Kusumiarsono *et al.*, (2022) dan Sekareza *et al.*, (2022) dalam penelitiannya menemukan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun adapun hasil yang berbeda yang dilakukan Rohim dan Budhiana (2019) dengan mengatakan *knowledge sharing* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, dimana berbagai pengetahuan tidak memiliki pengaruh yang signifikan didalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain faktor internal *knowledge sharing*, faktor eksternal *worklife balance* juga memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Worklife balance* adalah sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka didalam kehidupan kerja dan kehidupan

pribadi (misalnya dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota masyarakat) serta tidak adanya konflik diantara kedua peran tersebut.

Dapat dikatakan individu yang memperhatikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan individu yang lebih mementingkan kesejahteraan psikologisnya daripada mengejar kekayaan semata (Westman, *et al* 2019). M

enurut Moorhead dan Griffin dalam Prasetyo (2019) mengungkapkan bahwa *Work-Life Balance* adalah kemampuan seseorang untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. *Work-Life Balance* adalah sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka di dalam kehidupan kerja dan pribadi (misalnya dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota ,masyarakat) serta tidak adanya konflik di antara kedua peran tersebut (Wijaya Y, 2020).

Hasil penelitian yang dilakukan Babatunde *et al.*, (2020) mengatakan *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana semakin seimbang antara *work life balance* dan pekerjaan maka mampu meningkatkan kinerja karyawan. Badrianto dan Ekhsan (2021) mengatakan *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dimana keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga yang mengarah positif maka mampu meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan Melayansari & Bhinekawati (2019) mengatakan *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, ketika karyawan memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan pribadi mereka tanggung jawab hidup akan berkontribusi pada peningkatan positif menjadi kinerja kerja mereka. Penelitian yang dilakukan Roopavathi (2020) dan Setyanti *et al.*, (2022) mengatakan *work life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Namun adapun hasil yang berbeda yang dilakukan Mardiani dan Widiyanto (2021) dengan mengatakan *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana keseimbangan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan didalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Djuraidi dan Laily, (2020) menyatakan, kinerja karyawan yang baik tidak terlepas dari peran pemimpin sebagai pengelola sumber daya manusia atau karyawan, sebab pemimpin dapat memotivasi karyawan agar lebih kompeten dan mengikutsertakan bawahan secara aktif melalui gaya kepemimpinan yang sesuai. Sedangkan kepemimpinan transformasional menurut Wahjosumidjo (2019) dapat diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan, serta penghargaan terhadap para bawahan. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam melukiskan suatu visi mengenai keadaan masa depan yang diharapkan dan mengkomunikasikannya dengan suatu jalan yang menyebabkan para pengikut percaya kepada visi transformasi organisasi sehingga perubahan tersebut bernilai untuk diupayakan (Wirawan, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Doloksaribu *et al.*, (2019), mendapatkan hasil bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, ketika efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi ditingkatkan pada gilirannya memengaruhi kualitas, kuantitas dan kepuasan kerja karyawan pada organisasi. Hasil penelitian serupa yang dilakukan oleh Khan *et al.*, (2020), mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik dalam suatu perusahaan maka karyawan akan menjadi lebih baik dalam bekerja.

Magasi (2021), dan Poling (2020) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, semakin meningkatnya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan meningkat pula. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Novitasari dan Asbari (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Paramitha Auto Graha Denpasar, yang bergerak dalam bidang Perbengkelan, *service* mesin dan *body repair*. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya PT. Paramitha Auto Graha Denpasar membuat beberapa peraturan khususnya bagian *Service* dan *Body Repair*. Berikut adalah data target dan realisasi penjualan pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar pada tahun 2018 sampai 2021:

**Tabel 1.1**  
Realisasi *Service* dan *Body Repair*  
PT. Paramitha Auto Graha  
Denpasar

| Tahun            | Target penjualan |                    | Jumlah       | Realisasi penjualan |                    | Jumlah       | Selisih Dengan Target |              |
|------------------|------------------|--------------------|--------------|---------------------|--------------------|--------------|-----------------------|--------------|
|                  | <i>Service</i>   | <i>Body Repair</i> |              | <i>Service</i>      | <i>Body Repair</i> |              | Unit                  | %            |
| 2018             | 800              | 1000               | 1.800        | 950                 | 1098               | 2.048        | 248                   | 13,7         |
| 2019             | 1000             | 1200               | 2.200        | 1112                | 1355               | 2.467        | 267                   | 12,1         |
| 2020             | 1200             | 1400               | 2.600        | 980                 | 1043               | 2.023        | 577                   | 22,1         |
| 2021             | 1400             | 1600               | 3.000        | 860                 | 953                | 1.813        | 1.187                 | 39,5         |
| <b>Jumlah</b>    | <b>4.400</b>     | <b>5.200</b>       | <b>9.600</b> | <b>3.902</b>        | <b>4.449</b>       | <b>8.351</b> | <b>2.279</b>          | <b>87.4</b>  |
| <b>Rata-rata</b> | <b>1.100</b>     | <b>1.300</b>       | <b>2.400</b> | <b>975</b>          | <b>1.112</b>       | <b>2.087</b> | <b>569</b>            | <b>21,85</b> |

Sumber: PT. Paramitha Auto Graha Denpasar

Tabel 1.1 menjelaskan bahwa realisasi penjualan selalu lebih rendah dari target penjualan yang ditetapkan setiap tahun oleh perusahaan. Dapat dikatakan PT. Paramitha Auto Graha Denpasar belum mampu mencapai target yang di tetapkan karena adanya penurunan kinerja karyawan dalam pencapaian target penjualan.

Hasil wawancara peneliti ditemukannya fenomena yang terjadi mengenai *knowledge sharing* dimana karyawan merasa tidak diberikan kesempatan di dalam meningkatkan pengetahuan seperti pelatihan, sehingga karyawan tidak bisa berinovasi dengan baik dan saling berbagai pengetahuan yang berdampak pada menurunnya kinerja karyawan, selain itu, masalah *knowledge sharing* yang buruk terjadi akibat tidak terjalinnya hubungan yang tidak harmonis antara rekan kerja, sikap yang otoriter atau acuh dari pimpinan, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan sehingga berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal. Berdasarkan permasalahan tersebut peneliti indikasikan adanya fenomena *knowledge sharing* karyawan PT. Paramitha Auto Graha Denpasar.

Selain *knowledge sharing*, peneliti juga menemukan fenomena *worklife balance* pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar. Adapun fenomena yang terjadi mengenai *work life balance* dimana karyawan merasa pekerjaan saat ini sangat mengganggu kehidupan pribadi karyawan seperti kegiatan yang terjadi pada lingkungan masyarakat mengenai tradisi dan adat istiadat, dimana banyaknya adat istiadat dan tradisi yang melekat pada karyawan yang dapat menyebabkan ketidak seimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan karyawan yang menyebabkan menurunnya kualitas kehidupannya sehingga berdampak menurunnya kinerja karyawan.

Selain itu karyawan merasa kurang memiliki waktu yang cukup untuk menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadinya, pasalnya karyawan menghabiskan waktu lebih banyak di tempat kerja. Subjek mengaku jarang berkumpul dengan keluarga karena pulang terlalu larut sehingga sehabis pulang kerja, waktu yang tersisa digunakan untuk beristirahat. Peneliti juga memperoleh kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan transformasional pada PT. Paramitha Auto Graha Denpasar belum sepenuhnya diterapkan dengan baik.

Hal ini didasari dari hasil wawancara terhadap 8 karyawan bagian *Service* dan *Body Repair*, yang menyatakan bahwa pimpinan lebih sering memberikan tugas tertentu kepada beberapa orang karyawan yang dipercayainya, walaupun ada karyawan lain yang punya kemampuan memadai dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Pimpinan juga jarang mengakui dan menghargai kinerja karyawan secara terbuka, walaupun kinerjanya baik dan mampu memenuhi target.

Berdasarkan uraian latar belakang yang dijelaskan dan adanya kesenjangan hasil penelitian terdahulu, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Knowledge Sharing*, *Work Life Balance* Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Paramitha Auto Graha Denpasar”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah penelitian didasari oleh latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah ada pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan PT.

Paramitha Auto Graha Denpasar?

2) Apakah ada pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan PT. Paramitha Auto Graha Denpasar?

Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Paramitha Auto Graha Denpasar?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan PT. Paramitha Auto Graha Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan PT. Paramitha Auto Graha Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Paramitha Auto Graha Denpasar.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis
  - a) Bagi Mahasiswa

Dengan adanya penelitian ini, merupakan kesempatan bagi mahasiswa untuk menerapkan teori-teori yang telah diterima di bangku kuliah ke dalam hal praktis yang ada dalam perusahaan.

## 2) Manfaat Praktis

### a) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran di dalam menentukan langkah-langkah selanjutnya dalam rangka pengembangan perusahaan di masa yang akan datang.

### b) Bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat bagi Universitas Mahasaraswati Denpasar dalam penelitian bagi lembaga atau untuk referensi penelitian selanjutnya.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 *Path Goal Theory*

*Path Goal theory* (teori jalur tujuan) dari kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana perilaku seorang pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahannya. Teori ini pertama kali diungkapkan oleh Evans (1970) dan House (1971). Pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja dan kepuasan. Teori ini dianggap sebagai *path-goal* karena terfokus pada bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi dari pengikutnya tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri, dan jalur yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan (Ivancevich, dkk, 2007).

Dasar dari *path goal* adalah teori motivasi ekspektansi. Teori awal dari *path goal* menyatakan bahwa pemimpin efektif adalah pemimpin yang bagus dalam memberikan imbalan pada bawahan dan membuat imbalan tersebut dalam satu kesatuan (*contingent*) dengan pencapaian bawahan terhadap tujuan spesifik. Secara pokok, teori *path-goal* dipergunakan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan kerja bawahan. Ada dua faktor situasional yang telah diidentifikasi yaitu sifat personal para bawahan, dan tekanan lingkungan dengan tuntutan-tuntutan yang dihadapi oleh para bawahan. Untuk situasi pertama teori *path-goal* memberikan penilaian bahwa perilaku pemimpin akan

bisa diterima oleh bawahan jika parabawahan melihat perilaku tersebut merupakan sumber yang segera bisa memberikan kepuasan, atau sebagai suatu instrument bagi kepuasan masa depan. Adapun faktor situasional kedua, *path-goal*, menyatakan bahwa perilaku pemimpin akan bisa menjadi faktor motivasi terhadap para bawahan, yang diperlukan untuk mengefektifkan pelaksanaan kerja.

Perkembangan awal teori *path goal* menyebutkan empat gaya perilaku spesifik dari seorang pemimpin meliputi direktif, suportif, partisipatif, dan berorientasi pencapaian dan tiga sikap bawahan meliputi kepuasan kerja, penerimaan terhadap pimpinan, dan harapan mengenai hubungan antara usaha kinerja-imbalan. Model kepemimpinan jalur tujuan (*path goal*) menyatakan pentingnya pengaruh pemimpin terhadap persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan. Dasar dari model ini adalah teori motivasi eksperimental. Model kepemimpinan ini dipopulerkan oleh Robert House yang berusaha memprediksi ke-efektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi.

## **2.2 Knowledge Sharing**

### **2.2.1 Pengertian Knowledge Sharing**

Kegiatan *knowledge sharing* yang meliputi berbagi pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki akan membantu individu memecahkan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan berdasarkan pengalaman nyata (Fauziyah & Rahayunus, 2020). Demikian juga, individu akan mendapatkan lebih banyak pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses kerja mereka dari berbagi pengetahuan ini, secara

langsung dapat meningkatkan kinerja individu (Abeyrathna & Priyadarshana, 2020). Huie *et al.*, (2020) mengatakan dalam lingkungan yang berubah dengan cepat saat ini, *knowledge sharing* sangat penting bagi sebuah organisasi, *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi, atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. *Knowledge sharing* dapat membantu karyawan untuk memecahkan masalah kompleks dalam pekerjaan mereka sehari-hari, Sekareza *et al.*, (2022) menyatakan bahwa melalui *knowledge sharing* akan terjadi eksploitasi maksimal terhadap suatu *knowledge*, selain dapat memanfaatkan pengetahuan secara maksimal, berbagi pengetahuan juga dapat membuka peluang untuk menggali pengetahuan guna memperoleh atau menciptakan pengetahuan baru, pengetahuan baru dengan berbagi pengetahuan dapat mempengaruhi individu untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan. Berbagi pengetahuan dapat meningkatkan kompetensi dan berdampak pada kinerja karyawan (Muizu *et al.*, 2018).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* adalah berbagi pengetahuan dapat tumbuh dan berkembang apabila menemukan kondisi yang sesuai. Sedangkan kondisi tersebut ditentukan oleh tiga faktor kunci yaitu orang, organisasi, dan teknologi. Berbagi pengetahuan dianggap sebagai hubungan atau interaksi sosial

antar orang per-orang, sedangkan permasalahan organisasi memiliki dampak yang besar pada berbagi pengetahuan, dan teknologi (informasi dan komunikasi) merupakan fasilitatornya.

### **2.2.2 Faktor-faktor *Knowledge Sharing***

*Knowledge sharing* dipengaruhi oleh berbagai macam faktor yaitu (Andika, 2020).

- 1) Proximity
- 2) Organizational Cultures (Team Oriented)
- 3) Organizational Cultures (Supportive)
- 4) Social Network
- 5) Personality Traits (Conscientiousness)
- 6) Personality Traits (Extraversion)

Faktor-faktor yang berada di luar kendali organisasi adalah faktor-faktor yang tidak bisa dipengaruhi secara langsung oleh organisasi. Sebagai contoh, motivasi anggota organisasi tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh organisasi, begitu pula dengan kompetensi.

Faktor-faktor yang berada diluar kendali organisasi secara umum adalah faktor-faktor yang terkait dengan karakteristik individu dan hubungan antar individu. Faktor-faktor yang berada dibawah kendali organisasi adalah faktor-faktor yang bisa dipengaruhi secara langsung oleh organisasi. Sebagai contoh, organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap sistem informasi. Organisasi dapat menentukan jenis sistem

informasi yang akan digunakan. Faktor-faktor yang berada di bawah kendali organisasi secara umum adalah faktor-faktor yang terkait dengan pengelolaan organisasi.

### 2.2.3 Indikator *KnowledgeSharing*

Adapun indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *knowledge sharing* dikembangkan dari penelitian Matzler et al. (2018) meliputi:

#### 1) *Embrained knowledge*

Pengetahuan yang terkait dengan ketrampilan konseptual dan kemampuan kognitif individu melalui studi formal (*learning by studying*). Contoh: keterampilan konseptual dan kemampuan kognitif.

#### 2) *Embodied knowledge*

Pengetahuan dimana tubuh individu dapat melakukan aktivitas tanpa adanya verbal yang mempresentasikan sebuah pikiran. Pengetahuan itu terbentuk pada diri seseorang yang berasal dari pengalaman sebelumnya. Contoh: pengetahuan berdasarkan pengalaman atau *learning by doing*.

#### 3) *Encultured knowledge*

Struktur afektif dan kognitif yang digunakan oleh anggota organisasi untuk mempersepsikan, menjelaskan, mengevaluasi dan mengkonstruksi realitas. Pengetahuan ini juga mencakup asumsi dan kepercayaan yang digunakan untuk mendapatkan nilai dan informasi baru. Contoh: pemahaman bersama, dll.

4) *Embedded knowledge*

Bentuk kolektif dari pengetahuan tacit yang tertanam dalam rutinitas organisasi, praktek, nilai, norma dan kepercayaan bersama (*shared belief*). Contoh: rutinitas spesifik perusahaan dan prosedur, dll.

5) *Encoded knowledge*

Pengetahuan yang telah dikodifikasi dan berbentuk eksplisit. Contoh: buku, pedoman kerja, deskripsi pekerjaan, dll.

## 2.3 *Worklife Balance*

### 2.3.1 *Pengertian Worklife Balance*

*Work life balance* adalah sejauh mana individu terlibat dan sama-sama merasa puas dalam hal waktu dan keterlibatan psikologis dengan peran mereka didalam kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (misalnya dengan pasangan, orang tua, keluarga, teman dan anggota masyarakat) serta tidak adanya konflik diantara kedua peran tersebut. Dapat dikatakan individu yang memperhatikan antara keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi merupakan individu yang lebih mementingkan kesejahteraan psikologisnya daripada mengejar kekayaan semata (Westman, *et al* 2019). Melayansari & Bhinekawati (2019) mengatakan *work life balance* berhubungan dengan kinerja karyawan, ketika karyawan memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan pribadi mereka tanggung jawab hidup akan berkontribusi pada peningkatan positif menjadi kinerja kerja mereka.

Parkes and Langford (2018) mendefinisikan *work life balance* sebagai individu yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan

keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non-pekerjaan. Dalam menyalurkan kedua hal tersebut dibutuhkan adanya keseimbangan, banyak karyawan yang kesulitan dalam mengatur baik dalam bekerja maupun dalam kesehatannya sendiri. Hal ini penting kaitannya dalam area sumber daya manusia di mana keseimbangan ini berperan penting dalam kelancaran dan keberhasilan karyawan.

Menurut Melisa & Risa, (2019), kunci dari kehidupan kerja seseorang adalah kemampuannya untuk menyeimbangkan kewajiban profesionalnya dengan kebutuhan pribadi dan sosialnya, terlepas dari kenyataan bahwa orang tersebut memiliki keterampilan yang diperlukan dan dorongan untuk berhasil baik di dalam maupun di luar organisasi, mereka tetap mampu mencapai tujuan mereka dengan sukses. Menurut Roopavathi, (2020) dalam menunjang kebutuhan karyawan, baik dalam organisasi maupun dalam kebutuhan psikologis, karyawan tersebut harus memiliki kemampuan untuk mengatur waktu yang dibutuhkan dalam kedua peran yang berbeda tersebut, jika kebutuhan dan tuntutan dari seorang karyawan tersebut sudah terpenuhi, dapat dikatakan bahwa karyawan tersebut memiliki keseimbangan kehidupan kerja (*worklife balance*).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa keseimbangan (*balance*) antara peran dalam kerja dan di luar kerja di mana minimnya konflik yang terjadi antara peran di dalam organisasi dengan peran dalam kehidupan karyawan. Keseimbangan juga dikaitkan

dengan karyawan yang mampu mempertahankan dan merasakan keharmonisan dalam kehidupan di lingkungan kerja maupun peran di lingkungan tempat tinggal. Seorang karyawan juga akan mencapai keberhasilan dalam kehidupan pribadi maupun dalam kehidupan kerja yang memuaskan apabila keterlibatan antara waktu dan perannya berjalan dengan baik.

### **2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Worklife Balance***

Parkes and Langford (2018) mendefinisikan *work life balance* sebagai individu yang mampu berkomitmen dalam pekerjaan dan keluarga, serta bertanggung jawab baik dalam kegiatan non-pekerjaan ada beberapa faktor yang mungkin saja mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja (*work life balance*) seseorang, yaitu:

1. Karakteristik kepribadian, berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja. Terdapat hubungan antara tipe *attachment* yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *worklife balance*. Individu yang memiliki *secure attachment* cenderung mengalami *positive spillover* dibandingkan individu yang memiliki *insecure attachment*.
2. Karakteristik keluarga, menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi *worklife balance*.

3. Karakteristik pekerjaan, meliputi pola kerja, *worklife balance* dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.

### 2.3.3 Indikator *Worklife Balance*

Menurut Setyanti dkk., (2022), *work life balance* memiliki beberapa indikator, yaitu:

1. Keseimbangan waktu

Waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dalam organisasi dan perannya dalam kehidupan individu tersebut.

2. Keseimbangan keterlibatan

Keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu seperti tingkat stres dan keterlibatan individu dalam berkerja dan dalam kehidupan pribadinya.

3. Keseimbangan kepuasan

Kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan dalam keterlibatan di dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut.

## 2.4 Kepemimpinan Transformasional

### 2.4.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Riadi dkk., (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Khan *et al.*, (2020),

menyatakan dengan adanya kepemimpinan transformasional yang baik dalam suatu perusahaan maka karyawan akan menjadi lebih baik dalam bekerja. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan (Muis dan Isyanto, 2022). Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses untuk mencapai tujuan bersama melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan yang dimiliki oleh pemimpin dan bawahannya dalam mencapai perubahan yang diinginkan (Kholifah dan Fadli, 2022). Doloksaribu *et al.*, (2019), menyatakan ketika efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam suatu organisasi ditingkatkan pada gilirannya memengaruhi kualitas, kuantitas dan kepuasan kerja karyawan pada organisasi.

#### **2.4.2 Fungsi Kepemimpinan Transformasional**

Fungsi-fungsi kepemimpinan transformasional menurut Riadi dkk., (2022) sebagai berikut:

1. Fungsi pemecahan masalah, menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat.
2. Fungsi pemeliharaan kelompok yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

### 2.4.3 Indikator Kepemimpinan Transformasiona

Kepemimpinan transformasional diuraikan dalam empat dimensi. Berikut ini adalah indikator kepemimpinan transformasional menurut Tian et al (2020) yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian yaitu:

1. *Idealized influence* yaitu: pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
2. *Inspirational motivation* yaitu: pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
3. *Intellectual stimulation* yaitu: pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
4. *Individualized consideration* yaitu: pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan.

## 2.5 Kinerja Karyawan

### 2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Primawanti dan Ali, (2022) kinerja adalah sebuah hasil atau sesuatu yang telah dicapai oleh seseorang. Kinerja karyawan merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh karyawan berdasarkan peran

atau kedudukannya dalam dunia kerja atau organisasi (Kholifah dan Fadli, 2022). Kinerja adalah hasil kerja setiap individu untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini memungkinkan karyawan untuk mendemonstrasikan hasil kerja secara konkrit dan terukur, dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan (Fauziah & Rahayunus, 2020). Kinerja karyawan (kinerja individu) dengan kinerja kelembagaan (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat, dengan kata lain, jika kinerja karyawan (kinerja individu) baik, kemungkinan besar kinerja perusahaan (kinerja perusahaan) juga baik (Setyawan, 2018). Kinerja dapat dilihat dengan menilai pekerjaan sehari-hari karyawan dan perlu dilakukan pemantauan, kinerja memiliki lima indikator yaitu, kualitas, jumlah tugas, ketepatan waktu, efektivitas, perlu pengawasan (Kusumiartono, 2022).

### **2.5.2 Faktor-faktor Kinerja Karyawan**

Menurut Sukrispiyanto (2019:15) faktor yang mempengaruhi kinerja dapat berasal dari dalam diri (faktor intern) dan faktor dari luar (faktor ekstern):

#### **a) Faktor ekstern**

- 1) Individu berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan, latar belakang individu dan demografis. profesionalisme adalah atribut individu yang penting, dan sulit untuk menerapkan diluar tradisi fungsionalis konvensional.

2) Psikologi berkaitan dengan kepribadian sikap dan persepsi. Efikasi diri (*self-efficacy*) adalah aspek psikologi yang menjadi penentu karakter perilaku individu yang bisa menjadi model di lingkungannya yaitu efek dari individu dalam lingkungan.

b) Faktor intern

1) Faktor situasional berkaitan dengan faktor fisik dan pekerjaan serta faktor sosial dan organisasi. Faktor fisik dan pekerjaan meliputi metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik. Faktor sosial dan organisasi meliputi peraturan organisasi, sifat organisasi, sistem upah, lingkungan sosial, jenis latihan dan pengawasan.

### 2.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Berikut ini indikator kinerja karyawan yang akan di jadikan acuan dalam penelitian ini yaitu (Mangkunegara, 2018):

1) Kuantitas kerja

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan

2) Kualitas dari hasil

Merupakan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan

3) Kerja sama

Merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan rekan

kerja secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik

4) Tanggung jawab

Merupakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

5) Inisiatif

Merupakan kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan.

## 2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan.

- 1) Fauziah & Rahayunus, (2020) dengan judul *The Role of Knowledge Sharing and Innovation on Employee Performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan inovasi individu. Kemampuan inovasi individu dan berbagi pengetahuan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini telah membuktikan bahwa kemampuan inovasi individu memainkan peran penting dalam mediasi antara berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan.

- 2) Erwina dan Wina (2019) dengan judul pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan air minum (PAM) Tirta Mangkaluku Kota Palopo. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti *knowledge sharing* dan kinerja karyawan dan perbedaan penelitian penambahan variabel *worklife balance* dan tempat penelitian. Hasil penelitian *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Abeyrathna & Priyadarshana (2020) dengan judul pengaruh *The impact of knowledge sharing on performance: Evidence from Sri Lankan public sector employees*. Tujuan keseluruhan studi ini adalah untuk mengenali dampaknya berbagi pengetahuan pada kinerja karyawan dan mengidentifikasi hubungan antara berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan di sektor negara. Hasil penelitian ini menunjukkan berbagi pengetahuan berdampak positif kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.
- 4) Andrea Devani Sekareza, Endang Sulistiyani, Inayah (2022) dengan judul *Situational leadership, knowledge sharing, work stress and their impact on employee performance*. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional, *knowledge sharing*, dan stres kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel *knowledge sharing* memiliki pengaruh yang dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

- 5) Huie *et al.*, (2020) dengan judul *The Impact of Tacit Knowledge Sharing on Job Performance*. Tujuan penelitian utama adalah untuk membangun pemahaman tentang pengaruh berbagi pengetahuan pada kinerja pekerjaan. Hasil penelitian *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 6) Rafsanjani, dkk (2019) dengan judul pengaruh *the effect of work-life balance on employee performance with job stress and job satisfaction as intervening variables*. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti *work life balance* dan kinerja karyawan dan perbedaan penelitian penambahan variabel *knowledge sharing* dan tempat penelitian. Hasil penelitian *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 7) Ardiansyah (2020) dengan judul pengaruh *work life balance* terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada karyawan PT. Bhinneka *Life* Indonesia cabang Surabaya. Adapun persamaan penelitian sama-sama meneliti *work life balance* dan kinerja karyawan dan perbedaan penelitian penambahan variabel *knowledge sharing* dan tempat penelitian. Hasil penelitian *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 8) Inna Nisawati Mardian dan Alfin Widiyanto (2021) dengan judul Pengaruh *work-life balance*, Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan PT Gunanusa Eramandiri. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa work-life balance berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 9) Sri Wahyu Lely Hana Setyanti , Inas Rana Fagastia , Sudarsih (2022) dengan judul *The Influence of Burnout, Workload and Work-Life Balance on Employee Performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa burnout dan beban kerja memiliki nilai negatif dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
- 10) Gnei Rushna Preena & Gnei Rishna Preena (2021) dengan judul *Impact of Work-Life Balance on Employee Performance: An Empirical Study on a Shipping Company in Sri Lanka*. hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang kuat antara *Work-Life Balance* dan kinerja.
- 11) Djuraidi dan Laily (2020) dengan judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu menggunakan PLS sebagai alat analisisnya sedangkan, penelitian ini menggunakan SPSS sebagai alat analisisnya. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 12) Tetty M. J. D. Doloksaribu, Emmy Abbas, and Fahmi Ananda (2019) dengan judul *The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance at PT VVF Indonesia*. Hasil penelitian menemukan bahwa

kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 13) Gracia Vega Lolita Apriliyanti Poling , Ida BagusKetut Surya (2020) dengan judul *The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance with Job Satisfaction as a Meditating Variable*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 14) Kenny Roz (2019) dengan judul *Job Satisfaction As A Mediation Of Transformational Leadership Style On Employee Performance In The Food Industry In Malang City*. Hasil penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada industri makanan di Malang.
- 15) Khan et al., (2020) dengan judul *Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap hasil kerja karyawan yang termasuk kinerja kerja dan kelelahan kerja mereka, dan perilaku kerja mereka seperti kemalasan sosial di tempat kerja. Hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.