

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Persaingan dewasa ini, menuntut organisasi harus lebih proaktif dan selalu memikirkan cara-cara beradaptasi untuk mengatasi lingkungan yang selalu berubah. Lingkungan yang berubah dengan cepat, mendorong organisasi turut melakukan perubahan agar mampu tetap bertahan dalam situasi tersebut. Persaingan tersebut juga terjadi pada industri rumah sakit yang ada di Bali. Hartono (2010) menyatakan salah satu faktor yang menyebabkan fluktuasi Rumah Sakit di Bali terus berkembang, baik dalam jumlah maupun kapasitas, tidak luput dari perubahan lingkungan tersebut. Intensitas persaingan semakin meningkat dengan semakin banyaknya rumah sakit baru beroperasi. Bahkan rumah sakit yang banyak dibangun adalah rumah sakit yang berstandar internasional, yang mengutamakan kinerja pelayanan maksimal. Perkembangan rumah sakit di Bali selama kurun waktu 2017-2019 ditunjukkan dalam Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Perkembangan Jumlah Rumah Sakit di Kabupaten/Kota Provinsi
Bali Tahun 2017-2019

Kabupaten	Tahun		
	2017	2018	2019
Jembrana	12	14	15
Tabanan	26	29	29
Badung	22	22	24
Gianyar	18	19	22
Klungkung	13	13	14
Bangli	13	15	16
Karangasem	15	15	17
Buleleng	25	27	27
Denpasar	32	33	35

Sumber : Badan Pusat Statistik Provinsi Bali Tahun 2019

Data Tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah rumah sakit pada sembilan kabupaten /kota di Bali mengalami perkembangan dan terbanyak terdapat di kodya Denpasar. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa persaingan yang terjadi pada industri rumah sakit di Denpasar tergolong yang paling tinggi dibandingkan dengan kabupaten lainnya. Hal tersebut menuntut semua rumah sakit yang berada di Kodya Denpasar lebih meningkatkan kualitas sumber daya manusia mereka, sehingga mampu memberikan kinerja karyawan yang maksimal kepada masyarakat.

Salah satu rumah sakit di Denpasar, adalah Rumah Sakit Umum Daerah Wangaya (RSUD Wangaya) merupakan salah satu rumah sakit milik pemerintah Kodya Denpasar yang harus juga selalu menjaga kinerja karyawan. Kualitas pelayanan Rumah Sakit sebagai industri jasa kesehatan yang memberikan pelayanan kepada masyarakat tidak dapat terhindar dari perubahan lingkungan tersebut. Perubahan yang sangat kompleks berdampak pada perubahan paradigma dalam pelayanan Rumah Sakit terhadap masyarakat, yaitu berfokus pada peningkatan kualitas pelayanan yang semakin baik. Kondisi ini pula dialami oleh sejumlah rumah sakit yang ada di Bali. Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia, Nomor 1171/Menkes/Per/VI/2011, dan Juknis Sirs, tahun 2011 indikator yang dipakai sebagai acuan dalam pengukuran kinerja suatu rumah sakit adalah dengan menghitung *Bed Occupancy Rate* (BOR) yang merupakan persentase pemakaian tempat tidur pada satu satuan waktu tertentu, *Average Length Of Stay* (ALOS) yaitu rata-rata lama dirawat seorang pasien, *Bed Turn Over* (BTO) yaitu frekuensi pemakaian tempat tidur pada satu periode, *Turn Over Interval* (TOI) yaitu rata-rata hari dimana tempat tidur tidak ditempati dari telah diisi ke saat terisi berikutnya, *Net Death Rate* (NDR) yaitu angka kematian 48 jam setelah dirawat untuk tiap-tiap 1000 penderita keluar periode, *Gross Death Rate* (GDR) yaitu angka

kematian umum untuk setiap 1000 penderita keluar rumah sakit (biasanya dalam periode 1 tahun).

Pencapaian kinerja suatu instansi tentu saja tidak terlepas dari pengelolaan sumber daya yang dimiliki. Salah satu sumber daya tersebut adalah sumber daya manusia yang selanjutnya diistilahkan dengan SDM. Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (Dessler, 2015:3). Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Simamora dalam Sutrisno, 2012:5).

Pengelolaan sumber daya manusia secara tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan, dan selanjutnya menciptakan peningkatan pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini memberikan kontribusi positif bagi perkembangan perusahaan. Kinerja karyawan atau *job performance* menurut Mangkunegara (2010) adalah prestasi kerja yang dicapai seseorang, berupa kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai seorang karyawan berdasarkan standar yang telah

ditetapkan dalam waktu tertentu. Hasil pekerjaan karyawan dan kinerja dapat diketahui mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang disebut sebagai penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting sebagai ukuran keberhasilan pada semua jenis organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Dwiyanto, 2007:47). Penilaian tersebut menjadi hal yang penting terlebih pada lingkungan sekarang ini yang ditandai oleh persaingan yang semakin berkembang, sebagaimana yang dialami dalam pengelolaan rumah sakit.

Berdasarkan hasil penelitian Wahyuni dan Artini (2018), tentang kinerja perspektif proses bisnis internal RSUD Wangaya menunjukkan hasil sebagai berikut

Tabel 1.2
Hasil Perhitungan Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal RSUD Wangaya

Indikator	Nilai ideal	Nilai rata-rata	Nilai analisis
BOR	85 persen	39%	rendah
ALOS	9 hari	8	rendah
BTO	50 kali	94	rendah
TOI	3 hari	10	rendah
GDR	25 persen	36%	rendah
GDR	45 persen	14%	rendah

Sumber : penelitian Wahyuni dan Artini (2018)

Keterangan :

Bed Occupancy Rate (BOR), Average Length Of Stay (ALOS), Bed Turn Over (BTO), Turn Over Interval (TOI), Gross Death Rate (GDR)

Berdasarkan Tabel 1.2 tentang Perhitungan kinerja perspektif proses bisnis internal RSUD Wangaya, hanya dua indikator pengukuran yang menunjukkan

analisis baik yaitu BOR dan GDR sedangkan empat indikator lainnya menampilkan analisis cukup yaitu ALOS, BTO, TOI, NDR, GDR.

Pada RSUD Wangaya juga terdapat status karyawan yaitu Karyawan Negeri Sipil (PNS) dan karyawan non Karyawan Negeri Sipil (non PNS). Perkembangan pengangkatan jumlah karyawan Karyawan Negeri Sipil (PNS) dan karyawan non Karyawan Negeri Sipil (non PNS) pada RSUD Wangaya Denpasar dapat ditunjukkan pada Tabel 1.3 berikut :

Tabel 1.3
Pengangkatan Karyawan PNS dan Non PNS Dari Tahun 2016 – 2018

Tahun	PNS	Non PNS	Total
2016	10	53	63
2017	10	11	21
2018	1	9	10

Sumber : RSUD Wangaya Denpasar (2019)

Data Tabel 1.3 menunjukkan rata-rata pengangkatan jumlah karyawan non PNS jumlahnya lebih banyak dibandingkan jumlah pengangkatan karyawan dengan status PNS dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018. Karyawan dengan status non PNS memperoleh fasilitas dan tunjangan kesejahteraan yang berbeda dibandingkan dengan karyawan dengan status PNS. Status yang berbeda tersebut jika tidak menjadi perhatian manajemen rumah sakit akan dapat mengganggu kinerja mereka.

Selain itu pada Tabel 1.4 berikut akan ditampilkan data masa kerja karyawan PNS dan non PNS pada Rumah Sakit Wangaya pada Tahun 2018. Masa kerja menunjukkan tingkat pengalaman serta penguasaan pengetahuan yang dimiliki oleh anggota organisasi.

Tabel 1.4
Masa Kerja Karyawan PNS dan Non PNS Tahun 2018

Masa Kerja	Karyawan PNS	Karyawan Non PNS	Total
5 Tahun	105	221	326
10 Tahun	139	181	320
-15 Tahun	155	29	184
16-20 Tahun	72	1	73
21 Tahun	39	-	39
	510	432	942

Sumber : RSUD Wangaya Denpasar (2019)

Berdasarkan Tabel 1.4 menunjukkan bahwa jumlah karyawan terbanyak adalah dengan masa kerja 1-5 tahun. Total karyawan dengan masa kerja yang terbanyak tersebut juga didominasi oleh karyawan yang berstatus non PNS. Masa kerja dan status tersebut hendaknya menjadi perhatian manajemen rumah sakit. Karyawan yang memiliki masa kerja di atas 10 tahun, pada umumnya memiliki pengalaman dan kemampuan kerja lebih tinggi dibandingkan yang masa kerja di bawah 10 tahun. Sehingga manajemen harus selalu menciptakan budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) di antara karyawan yang memiliki masa kerja di bawah 10 tahun dengan yang di atas 10 tahun.

Dalam hal ini pengelolaan rumah sakit memerlukan sistem manajemen yang mampu mengantisipasi perubahan lingkungan yang demikian dinamis. Para pimpinan rumah sakit penting meningkatkan kapabilitasnya dalam memutuskan arah pengembangan rumah sakit yang lebih adaptif dan inovatif untuk bisa bertahan hidup dalam kondisi lingkungan yang terus berkembang. Salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah pengembangan pengetahuan (*knowledge*) secara berkesinambungan, agar selalu dapat meningkatkan kinerja anggota instansinya. Salah satu manajemen pengetahuan yang penting dikembangkan adalah berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Hal ini sesuai dengan pendapat Chatzoglou et

al., (2009), bahwa *knowledge sharing* merupakan salah satu faktor yang terpenting dari manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Berbagi pengetahuan yang selanjutnya diistilahkan dengan *knowledge sharing* adalah kegiatan bekerjasama yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar tercapai tujuan individu serta organisasi. *Knowledge sharing* merupakan interaksi sosial yang melibatkan pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan antara karyawan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki (Promono dan Susanti, 2015). *Knowledge sharing* menurut Triana, dkk, (2016) merupakan proses yang sistematis dalam penyampaian pesan antar individu maupun organisasi melalui media yang beragam. Setiap individu berhak menentukan media yang akan mereka gunakan untuk melakukan berbagi pengetahuan, yang terpenting adalah penerima pesan mampu memahami apa yang telah disampaikan.

Penerapan *knowledge sharing* tidak mudah dilakukan, mengingat adanya karyawan yang berpikir ingin menyimpan pengetahuan yang dimiliki untuk dirinya sendiri. Mereka akan merasa terancam jika orang lain mengetahui pengetahuan yang lebih banyak dari dirinya, sehingga dapat menimbulkan persaingan yang tidak sehat. Oleh karena itu, perlu adanya pendekatan yang dapat memotivasi karyawan melaksanakan *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* yang dilakukan secara konsisten dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Zusnita, dkk (2018) dan Anggita & Warsito (2018) yang menyimpulkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengetahuan yang cukup terkait pekerjaan yang dilakukan, akan membuat kinerja karyawan tersebut menjadi semakin baik. Namun hasil penelitian yang dilakukan

oleh Setyanti *et al.*, (2013) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan pada UKM Batik di Jawa Timur.

Manfaat adanya *knowledge sharing* ini adalah terciptanya pengetahuan baru yang dapat menghasilkan perilaku inovasi, meningkatkan keterampilan setiap anggotanya. Sistem *knowledge sharing* yang bagus pada suatu organisasi juga dapat meningkatkan kemampuan perilaku inovasi anggota organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Abdalah *et al.*, (2012) bahwa perilaku inovasi akan terbentuk jika antara karyawan senior secara konsisten berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dengan karyawan junior. Hasil penelitian Hu *et al.*, (2009) pada perusahaan industri perhotelan di Taiwan menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovasi. Demikian pula penelitian Setyanti *et al.*, (2013) menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh perilaku inovasi. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan melalui perilaku inovasi dapat memediasi *knowledge sharing* agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Tasan (2013) bahwa perubahan yang cepat serta tingginya tingkat ketidakpastian lingkungan, membutuhkan kemampuan serta ketrampilan perilaku inovasi untuk dapat mencapai pertumbuhan dan keberlangsungan suatu instansi. Perusahaan yang memiliki sumber daya yang mampu berperilaku inovasi akan dapat meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan (Begonja *et al.*, 2016). Sehingga perilaku inovasi karyawan dapat pula meningkatkan kinerja karyawan pada suatu instansi. Perilaku inovasi merupakan kebutuhan vital bagi perusahaan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah *knowledge*

sharing (Lin, 2007; Yu *et al.*, 2013).

Selain *knowledge sharing* dan perilaku inovasi bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *self leadership* (Rachmawati dkk, 2018). *Self leadership* menurut Manz *et al.*, (2001) mendeskripsikan proses mempengaruhi diri sendiri melalui suatu tindakan yang mampu dilakukan orang tersebut dan mencapai suatu arah diri serta motivasi diri yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Hal ini diartikan bahwa *self leadership* tersebut sebagai usaha mengarahkan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang tidak diinginkan namun harus dikerjakan (Tabak *et al.*, 2011). Kepemimpinan yang sulit dilaksanakan adalah memimpin diri kita sendiri. Seseorang terlebih dahulu harus memiliki *self leadership* yang kuat untuk berhasil memimpin orang lain (Blanchard, 2006). *Self leadership* diartikan sebagai pemahaman dalam mempengaruhi diri yang cenderung mengarahkan seseorang terhadap kemampuan berperilaku inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan (Widyani *et al.*, 2017). Hasil penelitian Hammado (2015) menunjukkan bahwa *self leadership* dapat berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovasi mengajar guru SMAN di Provinsi Sulawesi Barat.

Kemampuan memimpin diri sendiri yang selanjutnya diistilahkan sebagai *self leadership* adalah modal menentukan dalam meningkatkan kinerjanya sesuai peran, tugas dan tanggung jawab dari masing-masing karyawan. *Self leadership* pada diri karyawan akan mampu meningkatkan kinerja mereka. Hal ini sesuai hasil penelitian Sukrajap dan Harahap (2017) yang melakukan penelitian pada Kepala Desa di Kabupaten Gunung Kidul Yogyakarta, menyatakan bahwa *self leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja kepala desa. Demikian pula hasil penelitian Sawitri (2018) menunjukkan bahwa *self leadership* berpengaruh secara parsial

terhadap kinerja karyawan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. *Self leadership* mengacu pada reflektif proses internal dimana seorang individu secara sadar, konstruktif menggerakkan pikiran dan niat menuju terciptanya perubahan yang diinginkan, tujuan yang diharapkan serta perilaku inovasi (Phelan & Young, 2003; Carmeli *et al.*, 2006). Namun hasil penelitian Vancouver *et al.*, (2002) menunjukkan kemampuan diri tidak memberikan pengaruh pada peningkatan hasil kerja. Karyawan yang memiliki *self leadership* tinggi cenderung menjadi *over confidence* dan cenderung selalu memiliki rasa puas sehingga mengabaikan tujuan yang harus dicapai Vancouver *et al.*, (2002).

Pada setiap perusahaan atau instansi penting selalu dibangun kepemimpinan diri (*self leadership*) pada diri karyawan agar selalu mampu meningkatkan perilaku inovasinya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Pramita, 2016). yang menunjukkan bahwa *self leadership* berpengaruh signifikan terhadap perilaku perilaku inovasi. Karyawan yang memiliki *self leadership* yang baik akan dapat mengarahkan pada peningkatan perilaku perilaku inovasi pada diri mereka Perilaku perilaku inovasi tersebut yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan (Iscan, 2014). Hasil penelitian Putra dan Sintaasih (2018) juga menunjukkan bahwa *self leadership* dapat meningkatkan kinerja karyawan pada Hotel Four points. Hal tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja karyawan akan dapat terbangun *self leadership* dari dalam diri karyawan.,

Berdasarkan fenomena yang terdapat pada RSUD Wangaya serta hasil penelitian yang bervariasi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian kembali terkait pengaruh *knowledge sharing dan self leadership* terhadap perilaku perilaku inovasi terhadap kinerja karyawan pada RSUD Wangaya kota Denpasar.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap perilaku inovasi karyawan RSUD Wangaya Kota Denpasar
2. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kinerja karyawan RSUD Wangaya Kota Denpasar
3. Apakah *self leadership* berpengaruh terhadap perilaku inovasi karyawan pada RSUD Wangaya Kota Denpasar
4. Apakah *self leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada RSUD Wangaya Kota Denpasar
5. Apakah perilaku inovasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada RSUD Wangaya Kota Denpasar
6. Apakah perilaku inovasi mampu memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan pada RSUD Wangaya Kota Denpasar
7. Apakah perilaku inovasi mampu memediasi pengaruh *self leadership* terhadap kinerja karyawan pada RSUD Wangaya Kota Denpasar

1.3. Tujuan Penelitian

1. Menjelaskan pengaruh *knowledge sharing* terhadap perilaku inovasi karyawan RSUD Wangaya Kota Denpasar
2. Menjelaskan pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan RSUD Wangaya Kota Denpasar
3. Menjelaskan pengaruh *self leadership* terhadap perilaku inovasi karyawan pada RSUD Wangaya Kota Denpasar

4. Menjelaskan pengaruh *self leadership* terhadap kinerja karyawan pada RSUD Wangaya Kota Denpasar
5. Menjelaskan pengaruh perilaku inovasi terhadap kinerja karyawan pada RSUD Wangaya Kota Denpasar
6. Menjelaskan peran perilaku inovasi memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan pada RSUD Wangaya Kota Denpasar
7. Menjelaskan peran perilaku inovasi memediasi pengaruh *self leadership* terhadap kinerja karyawan pada RSUD Wangaya Kota Denpasar

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan menambah wawasan di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam aspek *knowledge sharing*, *self leadership*, perilaku inovasi dan kinerja karyawan.
- 2) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti-peneliti lainnya yang melakukan penelitian dengan objek yang sama. Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan bacaan ilmiah di perpustakaan Program Pascasarjana Unmas Denpasar dan juga dapat dipakai sebagai bahan referensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah yang sejenis.

1.4.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan

manfaat bagi instansi rumah sakit sebagai referensi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan serta menetapkan kebijakan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya *knowledge sharing*, *self leadership* dan perilaku perilaku inovasi dalam meningkatkan kinerja pegawai.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan dalam perusahaan. Sumber daya manusia juga disebut sebagai personil, tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2011). Manusia merupakan salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, makasa sumber daya manusia memfokuskan perhatiannya kepada masalah-masalah kekaryawanan.

Hasibuan (2013) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Mangkunegara (2013:2) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahaan tenaga kerja dalam rangkan mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2012:5) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan. Menurut Bohlender dan Snell (2010:4) manajemen sumber daya manusia yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada masyarakat atas usahanya dalam bekerja. Manajemen sumberdaya manusia menurut Handoko (2011:4) adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Menurut Dessler (2010:4) manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan, mengembangkan potensi manusia dan organisasinya, untuk melakukan serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian sebagai upaya-upaya untuk mengembangkan aktivitas manusia dalam mencapai suatu tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2013), meliputi:

- 1) Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program ke karyawan meliputi: pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program ke karyawan yang baik akan membantunya tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- 3) Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan kegiatan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini dilakukan oleh pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- 4) Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan

tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan, karyawan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

Adapun proses MSDM yang ada dalam suatu perusahaan adalah sebagai berikut :

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. (pemberhentian ini diatur dalam undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang hukum ketenagakerjaan.

2.2 Knowlegde Sharing

2.2.1 Pengertian *Knowlegde Sharing*

Knowledge sharing 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 (Subagyo, 2007: 2) dalam Wahyuni dan Kistyanto (2013: 1077- 1078) Pengertian *knowledge sharing* terjadi antar individu dalam suatu komunitas, dimana individu berinteraksi dan berbagi pengetahuan dengan individu lainya melalui ruang maya atau tatap muka, *Community of Practice (CoP)*, group, forum dan sejenisnya. Sehingga unit analisis dalam knowledge sharing adalah individu (Raskov, 2007).

Budaya *knowledge sharing* menurut Ismail (2012) merupakan budaya yang perlu ditumbuhkan dan dirangsang dalam sebuah perusahaan yang ingin menerapkan manajemen pengetahuan dengan efektif. *Sharing* merupakan pondasi dari *learning*, dan melalui *sharing* tercipta kesempatan yang lebih luas untuk *learning*. Tanpa *learning*, tidak aka nada perilaku inovasi dan tanpa perilaku inovasi, perusahaan tidak akan bertumbuh atau bahkan tidak dapat bertahan.

Knowledge sharing menolong para karyawan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang pelik di dalam pekerjaannya sehari-hari. *Knowledge sharing* akan terjadi eksploitasi maksimal dari suatu pengetahuan (Tobing, 2011:26). Selain mengeksploitasi pengetahuan secara maksimal, *knowledge sharing* juga dapat membukakan kesempatan untuk mengeksplorasi pengetahuan untuk mendapatkan atau menciptakan *knowledge* baru. *Knowledge sharing* merupakan interaksi dan komunikasi antara individu dan unit bisnis (Visvalingam Suppiah dan Manjit Singh, 2011). Adapun manfaat dari *knowledge sharing* pada suatu instansi adalah :

- a. Menciptakan kesempatan yang sama bagi anggota organisasi untuk mengakses pengetahuan dan mempelajarinya
- b. Meningkatkan kesempatan belajar atau mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh dan mempelajari pengetahuan baru
- c. Mempercepat penyelesaian tugas atau masalah, karena penyelesaian tidak lagi dimulai dari titik nol. Menyelesaikan suatu masalah dengan memanfaatkan metode yang sudah terbukti efektif di unit atau di tempat lain
- d. Menyediakan bahan dasar bagi perilaku inovasi berupa pengetahuan yang bervariasi dan multiperspektif.

Knowledge sharing adalah proses pemindahan keterampilan dan kemampuan antar karyawan (Lin, 2007). Hasil studi yang dilakukan oleh *Pugna dan Boldeanu* (2014) menyarankan bertukar modal pengetahuan di antara orang-orang dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkan manfaat dan kinerja organisasi. Hal ini mengandung makna bahwa *knowledge sharing* merupakan sumber daya terbesar bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mendapatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Ndlela & Toit, 2001; Lin, 2007;

Wang, 2009). *Knowledge* diciptakan secara terus-menerus, terjadi interaksi dinamis antara tacit *knowledge* dengan *explicit knowledge* (Nonaka, 1994; Nonaka, *et al*, 2000, dalam Tseng, 2010). Jenis interaksi ini disebut knowledge Conversion atau SECI (*socialization, externalization, combination, internalization*).

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Knowledge Sharing*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* pada organisasi menurut Lin *et al.*, dalam Marlina (2010) adalah :

- a. *Social network*, merupakan sebuah bentuk layanan internet yang ditujukan sebagai komunitas online bagi orang yang memiliki kesamaan aktivitas, ketertarikan pada bidang tertentu, atau kesamaan latar belakang tertentu.
- b. *Interpersonal trust*, merupakan turunan dari dimensi kepercayaan, *interpersonal trust* yaitu kepercayaan antar sesama pekerja dan antara pekerja dengan atasannya.
- c. *Sharing culture*, untuk menciptakan sebuah budaya pembagian pengetahuan harus mendorong orang untuk bekerja sama lebih efektif, untuk berkolaborasi dan membagi terutama untuk membuat pengetahuan organisasi lebih produktif. Tapi perlu mengingat beberapa hal. Pertama, perlu membagi pengetahuan dan informasi bukan hanya informasi. Kedua, tujuan pembagian pengetahuan adalah untuk membantu sebuah organisasi sebagai keseluruhan untuk mencapai tujuannya. Kita tidak melakukannya untuk kepentingan sendiri.

- d. *Learning orientation*, mengemukakan bahwa orientasi pembelajaran merupakan proses dimana individu - individu akan memperoleh pengetahuan serta wawasan baru yang selanjutnya akan memodifikasi perilaku dan tindakan mereka.
- e. *Organizational reward*, reward yang nyata dapat mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan, contohnya berupa uang untuk kegiatan berbagi pengetahuan yang formal dan berbagi pengetahuan melalui interaksi informal harus diberi *reward* berwujud seperti pengakuan.
- f. *Reciprocal benefit*, Dapat diartikan sebagai diharapkan adanya balasan keuntungan oleh seseorang termasuk juga kepercayaan seseorang bahwa ia akan mendapatkan balasan keuntungan ketika melakukan aktivitas berbagi pengetahuan.
- g. *Enjoyment in helping other*, kenikmatan dalam membantu orang lain berasal dari konsep altruisme. Secara umum altruisme dapat didefinisikan sebagai perilaku kebijaksanaan membantu orang lain dengan tugas-tugas tertentu secara organisasi relevan. Secara intrinsik karyawan termotivasi untuk memberikan kontribusi pengetahuan karena melibatkan diri kedalam kegiatan intelektual dan pemecahan masalah adalah menantang atau menyenangkan, karena mereka menikmati membantu orang lain dan lebih cenderung untuk berbagi pengetahuan.
- h. *Reputation*, Reputasi adalah kepercayaan seseorang bahwa partisipasinya dalam berbagi pengetahuan dalam komunitas virtualnya dapat meningkatkan prestise dirinya diantara anggota komunitas yang lain. Studi yang dilakukan berkaitan dengan aktivitas berbagi pengetahuan

mengidentifikasi bahwa terdapat pengaruh antara *reputation* dengan aksi seseorang dalam aktivitas berbagi pengetahuan.

- i. Kompensasi sebagai pemberian penghargaan kepada karyawan sesuai dengan Kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kompensasi ini biasanya diterima karyawan dalam bentuk uang dan tunjangan.
- j. *Top management support*, dukungan dari manajemen puncak dianggap salah satu pengaruh potensial yang penting pada pengetahuan organisasi. Sejumlah penelitian telah menemukan bahwa *knowledge sharing* tidak terjadi secara otomatis dalam sebuah tim, dan pemimpin tim memiliki peran penting untuk memainkan dalam membuatnya terjadi. *Top management encourage*, seperti halnya dukungan dari manajemen puncak. Dorongan atau *encourage* dari manajemen puncak menjadi salah satu pengaruh potensial yang penting pada pengetahuan organisasi sebagai rangsangan bagi karyawan untuk melakukan berbagi pengetahuan.
- k. *Open leadership climate*, suatu pengambilan keputusan dari manajemen puncak. Tipe tersebut menjadi salah satu pengaruh bagi karyawan dalam hal pengetahuan yang mana penyelesaian suatu keputusan berada ditangan seorang pemimpin.
- l. Teknologi Informasi *Technology infrastruktur*, Infrastruktur TI didefinisikan sebagai sumber daya teknologi bersama yang menyediakan platform untuk aplikasi system informasi perusahaan yang terperinci. Infrastruktur TI meliputi investasi dalam peranti keras, peranti lunak, dan layanan-seperti konsultasi, pendidikan, dan pelatihan-yang terbesar di seluruh perusahaan atau tersebar diseluruh unit bisnis dalam perusahaan.

2.2.3 Indikator *Knowledge Sharing*

Lumbantobing (2011:24) menyatakan bahwa *knowledge sharing* adalah proses sistematis dalam berbagi, dan mendistribusikan pengetahuan dari satu pihak ke pihak lain yang membutuhkan, melalui metode dan media yang bermacam-macam. *Knowledge sharing* yang terjadi dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *tacit knowledge sharing* dan *explicit knowledge sharing* :

1. *Tacit Knowledge Sharing*

Tacit Knowledge bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman dan sulit untuk dikomunikasikan. *Tacit knowledge* dikategorikan sebagai pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman individu atau perorangan. Pengalaman yang diperoleh tiap individu dalam organisasi dapat berbeda-beda berdasarkan keadaan yang tak dapat diprediksi.

2. *Explicit Knowledge Sharing*

Explicit knowledge merupakan pengetahuan yang dapat dipelajari dan dikomunikasikan dengan mudah, dalam

Perilaku berbagi pengetahuan menurut (Lin, 2007; Abdalah *et al.*, 2012; Widyani dkk, 2017) terdiri atas dua indikator yaitu :

1. Memberi Pengetahuan (*Knowledge Donating*), yaitu perilaku dalam mengkomunikasikan atau membagikan modal intelektual yang dimiliki seseorang kepada orang.
2. Mengumpulkan Pengetahuan (*Knowledge Collecting*), yaitu perilaku individu dalam menerima informasi maupun pengetahuan mengenai modal intelektual yang dimiliki orang lain.

2.3 Self Leadership

2.3.1 Pengertian Self Leadership

Self leadership memotivasi karyawan untuk mampu memimpin diri sendiri dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja instansi. Dengan demikian kemampuan memimpin secara pribadi dalam prakteknya memberikan kekuatan yang cukup untuk mendorong kinerja yang lebih baik bagi Insansi Pemerintahan. Kenyataannya memimpin diri sendiri (*self leadership*) tidaklah mudah. Memahami karakter orang lain mungkin tidak jadi masalah, namun jika harus memahami diri sendiri terkadang seseorang mengalami cukup kesulitan. Jika sudah demikian, kuncinya tentu adalah kejujuran terhadap kekurangan dan kekuatan yang ada dalam diri kita masing-masing.

Self leadership merupakan suatu kemampuan yang dimiliki individu untuk mempengaruhi, mengarahkan, mengawasi, dan memotivasi dirinya (pola pikir dan perilakunya) untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Neck & Houghton, 2006). *Self leadership* menurut Manz dan Sim (2001), merupakan tindakan yang dilakukan pemimpin untuk memotivasi karyawan yang difokuskan agar karyawan tersebut bisa memimpin diri sendiri, artinya karyawan diberi otonomi dan tanggungjawab untuk mengontrol diri mereka sendiri dalam rangka mengambil keputusan yang terkait dengan pekerjaannya untuk mencapai kinerja organisasi. *Self leadership* merupakan dasar dari segala bentuk kepemimpinan.

Self leadership adalah proses diri seseorang dalam belajar untuk mengetahui dan berusaha memahami pribadi menjadi lebih baik, serta dapat mengendalikan dirinya sendiri (Sydanmanlaka, 2004). Jika kepemimpinan diri pada individu telah

ada, maka dimasa yang akan datang, individu tersebut dapat menjadi pemimpin diri. Kepemimpinan diri membutuhkan daya fleksibilitas dan kemampuan belajar yang cepat, dimana dapat menguasai secara penuh pada situasi-situasi tertentu. Kepemimpinan diri yang baik akan memiliki disiplin diri dan strategi yang baik untuk meningkatkan kemampuan personalnya (Freeman, 2004).

Kepemimpinan diri (*self leadership*) yang baik, seseorang akan menjadi proaktif dan menjadi inisiatif, aktif serta lebih bertanggungjawab terhadap hidupnya (Covey, 2009). Ini akan terpancar dari pemahaman individu bahwa perilaku akan bergantung dari keputusan pribadi yang dibuat bukan berdasarkan keadaan. Orang yang proaktif di dalam hidupnya akan memahami tanggung jawab mereka didasarkan pada kesadaran yang bertumpu pada nilai-nilai yang dipegangnya.

Self leadership sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan membutuhkan daya fleksibilitas, respon cepat, kreativitas dan keterampilan belajar yang baik. Oleh karena itulah pengembangan ketrampilan pribadi untuk menjadi pemimpin dirinya sendiri penting untuk dilakukan (Syndanmaanlakka, 2008). Selanjutnya Touvinen (2010) menjelaskan bahwa kepemimpinan diri seharusnya diajarkan semenjak dini dan masuk dalam kurikulum pendidikan di sekolah.

2.3.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Self Leadership*

Suwatno (2001:161), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan diri adalah sebagai berikut :

Faktor genetik adalah faktor yang menampilkan pandangan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena latar belakang keturunannya.

Faktor social, faktor ini pada hakikatnya semua orang sama dan bisa menjadi pemimpin. Setiap orang memiliki kemungkinan untuk menjadi seorang pemimpin, dan tersalur sesuai lingkungannya.

Faktor bakat, faktor yang berpandangan bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi seorang pemimpin yang baik, apabila orang itu memang dari sejak kecil sudah membawa bakat kepemimpinan.

Menurut Pearce and Manz (2005 : 135-7), ada beberapa faktor yang mendukung penerapan praktek *self leadership*, yaitu :

1. *Urgency*

Situasi yang sangat urgent kurang mendukung pengembangan kemampuan self leadership, karena dalam situasi seperti ini bentuk kepemimpinan yang tradisional akan lebih efektif untuk memecahkan masalah yang ada.

2. *Employee Commitment*

Ketika komitmen karyawan tidak dituntut tinggi, maka pengembangan kemampuan *self leadership* kurang diperlukan. Tetapi ketika organisasi berada dalam situasi yang memerlukan komitmen karyawan yang tinggi, maka pengembangan kemampuan self leadership akan tepat bagi organisasi untuk tetap eksis dalam situasi yang demikian.

3. *Creativity*

Adanya pemberian kebebasan dan kondisi dalam organisasi yang mendorong terciptanya pengembangan *self leadership* yang tinggi dan juga situasi organisasi yang kondusif untuk saling berbagi pengaruh dengan rekan kerja dalam pembuatan

keputusan , pemecahan masalah dan pengidentifikasian peluang dimasa mendatang akan menyebabkan terciptanya lingkungan yang kondusif bagi kreativitas yang pada gilirannya akan meningkatkan derajat inovatif organisasi.

4. *Interdependance*

Jumlah saling ketergantungan dalam sistem kerja sebuah organisasi akan mempengaruhi beberapa besar porsi self leadership yang diperlukan. Self leadership diperlukan ketika ketergantungan dalam melakukan tugas yang ada dalam organisasi tidak begitu tinggi. Dengan demikian pengembangan self leadership kurang memadai dilakukan dalam cakupan proses produksi tertentu di bidang manufaktur dimana derajat saling ketergantungannya tinggi.

5. *Complexity*

Semakin komplek pekerjaan yang harus dilakukan, maka pengembangan kemampuan self leadership akan kurang efektif , karena dalam situasi seperti ini adalah mustahil satu orang mampu menguasai berbagai bidang sekaligus. Walaupun terpaksa dilakukan, maka pengembangan self leadership sebaiknya dilakukan secara bertahap disesuaikan dengan periodisasi pekerjaan yang kompleks itu, tentu saja tetap disesuaikan dengan kemampuan individu-individu terkait dan hal memerlukan waktu yang tidak sebentar.

2.3.3 Indikator *Self Leadership*

Indikator *self leadership* menurut Musaheri (2014) mencakup beberapa aspek sebagai berikut :

- a. Kesadaran Diri (*Self Awareness*)

Pemahaman diri dapat dijadikan dasar untuk memperbaiki kinerja maupun untuk meningkatkan kepercayaan diri, dan pemahaman terhadap orang lain. Pemahaman diri mencakup evaluasi atau penilaian tentang nilai-nilai yang dianutnya, kelemahan dan kelebihan, minat dan tujuan hidupnya. Ada beberapa cara yang bisa dilakukan antara lain adalah dengan melakukan umpan balik dari orang lain seperti bawahan, atasan, rekan sejawat, ataupun teman dan sahabat. Cara lain yang bisa dilakukan adalah dengan pengamatan terhadap reaksi orang-orang di sekitarnya yaitu dari sikap, ucapan, tindakan dalam berinteraksi dengan orang lain.

b. Pengarahan Diri (*Self Direct*)

Mengarahkan diri menjadi salah satu modal membangun kepemimpinan diri. Mengarahkan diri ditunjukkan dengan jelasnya tujuan individu, sehingga bisa memimpin diri menuju tujuan. Semakin jelas tujuan yang ingin diraih akan menjadi mudah untuk memimpin diri khususnya dalam mengarahkan dirinya sendiri ke arah tujuan yang ingin dicapai.

c. Pengelolaan Diri (*Self Manage*)

Mengelola diri sendiri dengan baik mempermudah untuk mencapai tujuan. Bentuk pengelolaan diri adalah berupa menyusun tindakan-tindakan yang akan dilakukan dalam skala prioritas beserta jangka waktu penyelesaiannya.

d. Penyelesaian Diri (*Self Accomplishment*)

Bentuk dari penyelesaian diri sendiri berupa pelaksanaan dari perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya. Individu mengidentifikasi sarana, prasarana yang sudah ada atau keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan rencana, dan hal ini menjadi bermakna dalam membangun kepemimpinan diri sendiri

2.4 Perilaku Inovasi

2.4.1 Pengertian Perilaku Inovasi

Secara konvensional istilah perilaku inovasi diartikan sebagai terobosan yang terkait dengan produk serta layanan baru. Jimenez & Valle (2011) mendefinisikan perilaku inovasi sebagai konsep lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk atau proses baru. Perilaku inovasi merupakan kemampuan fundamental untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Pada lingkungan kompetitif, perilaku inovasi sangat diperlukan agar organisasi bisa tetap bertahan. Perilaku inovasi adalah faktor utama untuk kesuksesan proses inovasi. Menurut Darroch (2005) perilaku inovasi merupakan keterampilan inovatif untuk memperkuat inovasi perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja (*performance*).

Perilaku inovasi merupakan kesuksesan dalam mengimplementasikan ide-ide kreatif dalam organisasi dengan memperhatikan lingkungan kerja dan faktor-faktor organisasi (Amabile *et al.*, 1996). Menurut Calantone *et al.*, (2002) perilaku inovasi sebagai mekanisme kemampuan untuk menghasilkan ide-ide, produk, proses, dan sistem baru yang dibutuhkan agar dapat beradaptasi dengan perubahan serta persaingan pasar. Pendapat beberapa ahli tersebut memberikan pemahaman bahwa perilaku inovasi merupakan kebaruan produksi atau adopsi, asimilasi, dan eksploitasi di bidang ekonomi dan sosial. Hal tersebut menunjukkan bahwa usaha peningkatan perilaku inovasi dibutuhkan oleh semua jenis organisasi, yaitu perusahaan jasa maupun manufaktur. Perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan perilaku inovasi organisasi agar mampu

memberikan nilai tambah bagi penciptaan produk dan pembaharuan jasa bagi konsumen.

Perilaku inovatif didefinisikan sebagai keseluruhan tindakan individu yang mengarah pada pemunculan, pengenalan, dan penerapan dari sesuatu yang baru dan menguntungkan pada seluruh tingkat organisasi. Sesuatu yang baru dan menguntungkan meliputi pengembangan ide produk baru atau teknologi-teknologi, perubahan dalam prosedur administratif yang bertujuan untuk meningkatkan relasi kerja atau penerapan dari ide-ide baru atau teknologi-teknologi untuk proses kerja yang secara signifikan meningkatkan efisiensi dan efektifitas mereka (Kleysen & Street dalam Kresnandito & Fajranthi, 2012:79). Perilaku inovatif yaitu sebagai intensi untuk memunculkan, meningkatkan dan menerapkan ide-ide baru dalam tugasnya, kelompok kerjanya atau organisasinya. (Scott et al., dalam Nindyati, 2009:11) Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa perilaku inovatif adalah keseluruhan tindakan kreatif individu yang mengacu pada pengenalan atau penerapan ide-ide baru yang bertujuan meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi.

2.4.2 Strategi Perilaku Inovasi

Pada akhirnya dengan strategi perilaku inovasi akan memunculkan keunikan produk yang sulit ditiru pesaing. Hubungan antara aktivitas perilaku inovasi dengan keunggulan bersaing didasarkan pada empat hal yaitu : (1) perilaku inovasi yang sulit ditiru (*limitability*) akan menjadikan perusahaan unggul di dalam persaingan. Strategi yang kurang baik akan mudah ditiru sehingga membutuhkan lebih banyak sumberdaya tahan lama dalam keunggulan bersaing. (2) perilaku

inovasi yang dapat mereflesikan secara akurat terhadap reaksi pasar akan menjadikan perusahaan unggul dalam persaingan, (3) perilaku inovasi yang kurang mampu mengeksploitasi karakteristik waktu (*timing*) pada industri yang relevan akan lebih menjadikan perusahaan unggul, (4). Perilaku inovasi yang mendasarkan pada kapabilitas dan teknologi yang mudah digunakan akan menjadikan perusahaan unggul dalam persaingan. (Reniaty, 2013:4-5).

Variabel dimensi ini diambil dari variabel perusahaan yang bergerak di bidang UKM yang memiliki kreatifitas dan perilaku inovasi untuk bersaing dalam usaha kecil menengah di negara Turki.

2.4.3 Indikator Perilaku Inovasi

Menurut Lin (2007) indikator perilaku inovatif terdiri dari :

- a. Mencari ide-ide baru adalah aktif untuk mencari ide-ide yang baru misalnya dengan menjalin kemitraan dengan pesaing terdekat
- b. Penerapan metode baru adalah menerapkan metode baru sesuai dengan kebutuhan pelanggan.
- c. Sistem operasional kreatif adalah selalu kreatif dalam sistem operasional
- d. Pemasaran produk adalah memasarkan produk baru yang sesuai dengan pelanggan dan calon pelanggan.
- e. Sistem pelayanan terdepan adalah menerapkan sistem pelayanan yang terdepan
- f. Mengelola risiko kegiatan perilaku inovasi adalah mampu mengelola risiko dari kegiatan perilaku inovasi

- g. Peningkatan pengenalan produk baru adalah mampu meningkatkan untuk menghasilkan produk baru yang belum dimiliki oleh pesaing.

Menurut Van (1986 dalam Bal Tasthan, 2013) indikator perilaku inovatif, adalah sebagai berikut :

- a. Ide-ide : mencari ide-ide baru dan memperjuangkan dan melaksanakan ide-ide ditempat kerja.
- b. Kreatifitas : mempengaruhi perilaku inovasi, memiliki konteks dan struktur kerja.
- c. Tindakan : mempromosikan diri atau terlibat dalam pekerjaan sehingga membangun legitimasi.

Perilaku inovasi dalam proses inovasi terdiri dari empat indikator (Jong & Hartog, 2008), yaitu :

- a. Kesempatan (*opportunity*)

Menemukan peluang bagi seseorang dan menganalisa berbagai kesempatan yang muncul. Adapun tujuan menemukan peluang adalah untuk meningkatkan prosesnya menjadi lebih baik, seperti munculnya kesulitan pada sistem yang sedang berjalan, kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, atau munculnya tren yang sedang berubah.

- b. Mengeluarkan ide (*idea generation*)

Pada tahap ini individu memiliki ide-ide baru yang bertujuan pada perbaikan seperti mencipta sesuatu yang baru atau memperbaiki pelayanan, dan membuat teknologi pendukung. Hal utama pada menularkan ide adalah menggabungkan

dan mengatur kembali pengetahuan dan data yang sebelumnya telah ada untuk meningkatkan kinerja atau menyelesaikan masalah.

c. Memperjuangkan ide (*championing*)

Ketika ide telah lahir maka penting untuk memperjuangkan ide tersebut. Salah satunya adalah dengan membangun menerima serta beradaptasi terhadap ide-ide baru. Meningkatkan relasi dan mempengaruhi orang lain terkait nilai tambah atau inovasi yang kita usulkan.

d. Aplikasi (*application*)

Tahap ini merupakan tahap merealisasikan ide yang sudah dihasilkan, meliputi perilaku individu untuk menerapkan ide yang dihasilkan Perilaku pada tahap aplikasi ini berkenaan dengan usaha yang dijalankan individu dalam menerapkan ide dalam dunia nyata.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Rivai (2010:145) merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Wibowo (2010:7) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja menurut Mangkunegara (2010:182) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja menurut Rivai dan Basri dalam Sinambela (2012:6) adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di

dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Jadi disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Definisi kinerja menurut Kasmir (2016) adalah kinerja merupakan hasil kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun.

Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Prawira dan Hubeis (2007:153) terdiri dari :

a. Faktor intrinsik

Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu karyawan.

b. Faktor ekstrinsik

Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.

Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota tim.

c. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh proses organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.

- d. Faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.5.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja dalam manajemen SDM memegang peranan yang penting dalam menunjang keberhasilan organisasi. Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Penilaian kinerja menurut Bacal (2012) dalam Wibowo (2016) adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya (Fahmi, 2014).

Menurut Dessler (2007) dalam Widodo (2015) penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Ada lima faktor dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut :

- a. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, ketrampilan, dan penerimaan kaluaran.
- b. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Menurut Fahmi (2014) penilaian kinerja memiliki beberapa manfaat , antara lain :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin dan Russel (2013: 248), ada enam kriteria utama yang digunakan sebagai dasar menilai kinerja karyawan yaitu :

- a. **Kualitas**
Seberapa jauh/baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.
- b. **Kuantitas**
Jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam nilai dollar/rupee, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- c. **Ketepatan waktu**

Seberapa jauh/baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan output yang lain maupun memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

d. Efektifitas biaya

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud memperoleh keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kebutuhan untuk supervisi

Seberapa jauh/baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

f. Dampak interpersonal

Seberapa jauh/baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik (*goodwill*), dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.

UNMAS DENPASAR

Adapun indikator-indikator kinerja menurut Priansa (2014:271) adalah sebagai berikut :

- a. Kuantitas pekerjaan (*Quantity of Work*), yakni volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.
- b. Kualitas pekerjaan (*Quality of Work*), yaitu hasil kerja karyawan yang berhubungan dengan ketelitian, kerapian dan kelengkapan didalam menangani tugas-tugas yang telah dilaksanakan dalam perusahaan.

- c. Kemandirian (*Dependability*), yaitu berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan karyawan untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain.
- d. Inisiatif (*Initiativ*), yaitu berkenaan dengan fleksibilitas berfikir dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab sendiri atas hasil kerjanya.
- e. Adaptabilitas (*Adaptability*), yaitu kemampuan untuk beradaptasi dan mempertimbangkan kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan kondisi yang dihadapi.
- f. Kerja sama (*Cooperation*), yaitu berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain .

Menurut Kasmir (2016 : 208-210), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

- a. Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

- b. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) pekerjaan yang dihasilkan oleh seseorang.

- c. Waktu (jangka waktu)

Waktu (jangka waktu) merupakan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

d. Kerja sama antar karyawan

Kerjasama antar karyawan merupakan suatu kerja sama yang dilakukan antar karyawan dan anggota organisasi. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

e. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

f. Pengawasan

Pengawasan merupakan proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi. Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan.

2.6 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Sebelumnya Pengaruh *Knowledge Sharing* dan *Self Leadership* Terhadap Perilaku Inovasi Dan Kinerja Karyawan

No.	Penulis, Judul- Penelitian/Tahun	Variabel				Hasil Temuan
		X1	X2	Y1	Y2	
1	Islam Mohamed Salim (2011) Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises	-	-	X	X	Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja
2	Setyanti, S. W. L. H., Troena, E. A., Nimran, U., & Rahayu, M (2013) <i>Innovation Role in Mediating the Effect of Entrepreneurship Orientation, Management Capabilities and Knowledge Sharing Toward Business Performance: Study at Batik SMEs in East Java Indonesia</i>	X	-	X	X	<i>Knowledge sharing</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja serta berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi. Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM Batik di Jawa Timur.
3	Yu-Wen Chiu Yung-Chieh Chien (2015) <i>The Effect Of Knowledge-Sharing On Organizational Performance: Organizational Citizenship Behavior And Knowledge-Absorption As Mediators</i>	X	-	-	X	Hasil penelitian menunjukkan bahwa efek positif dari knowledge sharing terhadap kinerja pada Industri Perbankan di Iran.
4	Muljono Agung	-	X	-	X	<i>Self Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

	Azhad M. Naeli Herlambang Toni (2015) <i>Super Leadership Dan Self Leadership: Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Kajian Berbasis Riset Pada Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Di Kabupaten Jember)</i>					
5	Maharani Ratna Herlianisa (2016) <i>Pengaruh Etika Kerja Dan Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia (Persero) , Tbk Cabang Jombang</i>	X	-	-	X	Menunjukkan bahwa <i>knowledge sharing</i> memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia (Persero) , Tbk Cabang Jombang
6	Anggita Apri Kawedar Warsito., (2017) “Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> dan Faktor Demografi terhadap Kinerja Karyawan”	X	-	-	X	<i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
7	AA Dwi Widyani (2018) “Anteseden Inovasi terhadap Kinerja Karyawan LPD di Bali”	X	-	X	X	Temuan penelitian menunjukkan bahwa <i>knowledge sharing</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja dan berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi serta inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.
8	Putra I Made Aditya Darma, Desak Ketut Sintaasih (2018) <i>Pengaruh Self Leadership Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel</i>	-	X	-	X	<i>Self leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto

	Four Points By Sheraton					
9	Rachmawati Eva , Siti Mujanah, Wiwik Retnaningsih Pengaruh <i>Self Leadership</i> , Kecerdasan Sosial, Employee Ability Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan Dinas Pengendalian Penduduk, Pemberdayaan Perempuan Dan Perlindungan Anak Kota Surabaya	-	X	-	X	<i>Self leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan
10	Muizu Zusnita Wa Ode, Titisari Andhita, T Sule Ernie (2018) Peran <i>Knowledge Sharing</i> terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Telekomunikasi	X	-	-	X	<i>Knowledge Sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja karyawan

Keterangan: X1 = *knowledge sharing*; X2= *self leadership*; Y1= perilaku inovasi; Y2= kinerja karyawan.

Sumber : Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia.