

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan.

Menurut Handoko (2012) Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Mangkunegara (2013) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Menurut Henry Simamora (1999) Manajemen sumber daya manusia (human resources management) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Sofyandi (2009) Manajemen sumber daya manusia juga didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu planning, organizing, leading and controlling, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan

transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Menurut Bohlander dan Snell (2010) Manajemen Sumber Daya Manusia didefinisikan sebagai 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 mereka atas usahanya dan bekerja.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan berbagai aspek sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

2.1.1.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017) peranan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the right man in the right job.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
2. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
3. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
4. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.

5. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
6. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
7. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.1.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017) fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

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.

b. Pengembangan

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.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

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 paling penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

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.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.2. Beban Kerja

2.1.2.1. Pengertian Beban Kerja

Menurut Komaruddin (1996) beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu. Beban kerja meliputi beban kerja fisik maupun mental. Akibat beban kerja yang terlalu berat atau kemampuan fisik yang terlalu lemah dapat mengakibatkan seorang pegawai menderita gangguan atau penyakit akibat kerja. Pentingnya beban kerja untuk menentukan jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada pegawai (Chrisdianto et al. 2021).

Kemudian menurut Moekijat (2010) beban kerja adalah volume dari hasil kerja atau catatan tentang hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan volume yang dihasilkan oleh sejumlah pegawai dalam suatu bagian tertentu. Sedangkan menurut Sunarso (2010) beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu. Permendagri No. 12/2008 menyatakan bahwa beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.

Menurut Sutarto (2006), beban aktivitas satuan organisasi atau beban kerja masing-masing pejabat atau pegawai hendaknya merata sehingga dapat dihindarkan adanya satuan organisasi yang terlalu banyak aktivitasnya dan ada satuan organisasi terlalu sedikit aktivitasnya demikian pula dapat dihindarkan

adanya pejabat atau pegawai yang terlalu bertumpuk-tumpuk tugasnya dan ada pejabat atau pegawai yang sedikit beban kerjanya sehingga nampak terlalu banyak menganggur. Jika kemampuan pekerja lebih tinggi daripada tuntutan pekerjaan, akan muncul perasaan bosan. Namun sebaliknya, jika kemampuan pekerja lebih rendah daripada tuntutan pekerjaan, maka akan muncul kelelahan yang lebih (Nisa et al. 2016).

2.1.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Menurut Rodahl dan Manuaba (1989) menyatakan bahwa faktor-faktor beban kerja yaitu sebagai berikut:

1. Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:
 - a. Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan.
 - b. Organisasi kerja seperti lamanya waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
 - c. Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis dan lingkungan kerja psikologis.
2. Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam tubuh itu sendiri akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut strain, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara obyektif maupun subyektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

2.1.2.3. Indikator Beban Kerja

Menurut Putra (2012) ada 4 indikator dalam beban kerja yaitu:

- a. Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya untuk mencari nasabah, menganalisis,

dan pencairan dana. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

b. Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat berhadapan dengan pelanggan, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra di luar waktu yang telah ditentukan.

c. Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

2.1.3. Keterikatan Pegawai

2.1.3.1. Pengertian Keterikatan Pegawai

Schaufeli & Bakker (2004) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan pikiran yang positif, memuaskan, sikap pandang yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Kahn (2014) menyatakan bahwa keterikatan pegawai sebagai keterikatan anggota organisasi dengan organisasi itu sendiri bukan hanya sekedar fisik, kognitif tetapi bahkan secara emosional dalam hal kinerjanya.

Kruse (2012) mendefinisikan keterikatan pegawai sebagai komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi. Karyawan yang *engaged* memiliki keyakinan dan mendukung tujuan organisasi, mempunyai rasa memiliki, merasa bangga terhadap organisasi di mana dia bekerja dan mempunyai keinginan untuk berkembang dan bertahan dalam organisasi.

Keterikatan pegawai merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi, seperti pendapat Macey dan Schneider yang menyatakan bahwa keterikatan pegawai membuat karyawan memiliki loyalitas

yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Joushan et al. 2015).

2.1.3.2.Tingkatan Keterikatan pegawai

Menurut Robison (2015) terdapat tiga pengelompokan engagement berdasarkan tingkat keterikatan pegawai terhadap karyawan, yaitu :

1. *Engaged*, karyawan yang *engaged* adalah seorang pembangun (*builder*). Mereka selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.
2. *Not engaged*, karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.
3. *Actively disengaged*, karyawan tipe ini adalah penunggu gua "*cave dweller*". Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe *actively disengaged* ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang *engaged*.

2.1.3.3.Indikator Keterikatan pegawai

Menurut Schaufeli & Bakker (2010) terdapat 3 indikator keterikatan pegawai diantaranya yaitu:

1. Vigor

Keadaan yang penuh dengan lever tertinggi yang tinggi dan mental yang tangguh dalam melakukan pekerjaan, seperti: memiliki energi yang tinggi, memiliki ketangguhan mental, memberikan usaha terbaik dan bertahan menghadapi kesulitan.

2. Dedication

Perasaan yang signifikan terhadap pekerjaan dan penuh perhatian dan ketertarikan dalam mengerjakan pekerjaan, seperti: rasa antusias tinggi, memberikan inspirasi, merasa bangga dan menyukai tantangan.

3. *Absorption*

Gambaran perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaan dan terlibat disuatu pekerjaan, seperti: berkonsentrasi penuh, senang dilibatkan dalam pekerjaan dan merasa waktu berjalan cepat ketika bekerja.

2.1.4 Manajemen Pengetahuan

2.1.4.1. Pengertian Manajemen Pengetahuan

Dalkir (2011) menyatakan manajemen pengetahuan adalah suatu koordinasi yang teratur dan tersusun dalam sebuah organisasi yang mengelola sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan nilai melalui penggunaan ulang dan inovasi.

Tiwana (2001) mengemukakan manajemen pengetahuan adalah pengelolaan *knowledge* perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua *knowledge* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis.

Sedangkan Awad dan Ghazari (2004) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai proses memperoleh dan mendayagunakan sekumpulan keahlian perusahaan dimana pun dalam bisnis, makalah, dokumen, database (*explicit knowledge*) atau dalam pikiran seseorang (*tacit knowledge*).

Setiarso (2009) menyatakan bahwa budaya perilaku karyawan yang membangun *knowledge sharing* akan menciptakan iklim kerja yang senantiasa belajar, budaya belajar akan mengarahkan mereka dalam menghasilkan kinerja karyawan yang unggul.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), *knowledge management* adalah proses penerapan pendekatan sistematis untuk menangkap, menstruktur, mengelola, dan menyebarkan pengetahuan di seluruh organisasi agar dapat digunakan untuk bekerja lebih cepat, menggunakan kembali '*best practice*', dan dapat mengurangi biaya mahal dari proyek ke proyek yang sudah pernah dikerjakan.

2.1.4.2. Jenis Pengetahuan

Menurut Polanyi (1966) ada dua jenis pengetahuan utama yaitu:

a. *Tacit knowledge*

Sulit untuk dikatakan dengan jelas dan sulit untuk di masukan dalam kata, teks, atau gambar biasanya ini seperti ide atau gagasan.

b. *Explicit Knowledge*

Isi gambaran yang telah di tangkap di beberapa bentuk nyata seperti kata, rekaman suara, atau gambar.

2.1.4.3. Manfaat Manajemen Pengetahuan

Menurut Sabherwal dan Fernandez (2010), manajemen pengetahuan bermanfaat untuk *people, process, product, dan organization performance*. Berikut ini adalah penjelasan lebih detailnya:

1. *People*

- (a) Karyawan dengan mudah mendapatkan pengetahuan dan informasi yang dibutuhkan untuk dapat beradaptasi dengan lingkungan organisasi.
- (b) Karyawan lebih mudah belajar dibandingkan dengan organisasi lain yang tidak menerapkan *knowledge management*.
- (c) Meningkatkan kepekaan dan pengetahuan terupdate karyawan dalam bidang yang mereka tekuni.

2. *Process*

- (a) Membantu organisasi dalam hal melakukan dan menentukan proses yang efektif.
- (b) Mengefisienkan biaya dalam memperoleh pengetahuan yang berharga.
- (c) Memudahkan organisasi dalam mengambil keputusan strategis serta pengembangan produk dalam lingkungan yang dinamis.

3. *Product*

- (a) Membantu organisasi dalam mengembangkan produk baru dimana memiliki *value* dibandingkan produk sebelumnya.
- (b) Memudahkan organisasi mencari dan menggabungkan pengetahuan terbaik agar proses produksi lebih efektif dan efisien.

4. *Organization Performance*

- (a) Dampak langsung: *knowledge management* digunakan untuk menciptakan keuntungan ketika kita kaitkan dengan strategis bisnis.
- (b) Dampak tidak langsung: *knowledge management* membantu organisasi dalam hal mengembangkan dan mengeksploitasi sumber daya tangible dan intangible yang lebih baik dari pesaingnya.

2.1.4.4. Indikator Manajemen Pengetahuan

Menurut Nonaka (1995) indikator Manajemen Pengetahuan memiliki empat indikator yaitu :

a. Sosialisasi

Sosialisasi adalah proses berbagi pengalaman sehingga mendorong terciptanya pengetahuan *tacit* seperti pembagian model mental dan keterampilan teknis. Seorang individu dapat memperoleh pengetahuan *tacit* secara langsung dari individu lainnya tanpa menggunakan bahasa namun melalui pengamatan, peniruan dan praktek. *On the job training* merupakan salah satu contoh yang pada dasarnya menggunakan prinsip yang sama. Jadi kunci memperoleh pengetahuan tacit adalah pengalaman.

b. Eksternalisasi.

Eksternalisasi adalah proses mengartikulasikan pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan yang bersifat *explicit*. Menulis adalah suatu tindakan mengubah pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan yang lebih dapat diartikulasikan. Konversi pengetahuan dalam bentuk eksternalisasi tersebut khususnya terlihat dalam proses penciptaan konsep dan digerakan oleh dialog atau pemikiran bersama.

c. Kombinasi

Kombinasi (*explicit knowledge*) : dalam bentuk koleksi *knowledge* yang berbeda, sudah dipertukarkan, didistribusikan, didokumentasikan atau didiskusikan selama pertemuan, diproses, dan dikategorikan untuk menciptakan *knowledge* baru. Individu mempertukarkan dan mengkombinasikan pengetahuan melalui sarana seperti dokumen, rapat, pembicaraan telepon atau komunikasi melalui jaringan komputer.

d. Internalisasi

Internalisasi (*explicit to tacit*): Internalisasi melibatkan proses pengkonversian *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*. Menginternalisasi gagasan efektif dalam menciptakan pemahaman dan pengembangan budaya belajar (*learning through action*). Bila *tacit knowledge* ini dibaca atau dipraktikkan oleh individu maka ia memperluas pembelajaran dan penciptaan *knowledge*.

2.1.5 Budaya

2.1.5.1. Pengertian Budaya

Sutrisno (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*believes*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi.

Robbins (2007) menyatakan bahwa budaya itu adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar.

Mangkunegara (2011) mengemukakan budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Darmawan (2013) Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan dan sikap utama yang diberlakukan diantara anggota-anggota organisasi.

2.1.5.2. Ciri-ciri Budaya

Hofstede (1997) mengemukakan bahwa budaya organisasi mempunyai 5 (lima) ciri-ciri pokok yaitu :

- 1) Budaya organisasi merupakan satu kesatuan yang integral dan saling terkait.

- 2) Budaya organisasi merupakan refleksi sejarah dari organisasi yang bersangkutan.
- 3) Budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang dipelajari oleh para antropolog, seperti ritual, simbol, cerita, dan ketokohan.
- 4) Budaya organisasi dibangun secara sosial, dalam pengertian bahwa budaya organisasi lahir dari sekelompok orang yang mendirikan organisasi tersebut.
- 5) Budaya organisasi sulit diubah.

Menurut Lako (2004) budaya organisasi yang efektif adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat berikut. Pertama, kuat (*strong*) artinya budaya organisasi yang dibangun mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku individu yang ada dalam organisasi ke arah tujuan organisasi, serta budaya organisasi mampu mendorong pelaku organisasi serta organisasi itu sendiri untuk memiliki goals, objectives, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, norma-norma bersama yang mempunyai arah yang jelas sehingga mereka mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah dan tujuan yang sama, serta dengan semangat yang sama pula. Kedua, dinamis dan adaptif, artinya budaya organisasinya fleksibel dan responsive terhadap perubahan dan perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi yang demikian cepat dan kompleks.

2.1.5.3. Indikator Budaya

Indikator budaya organisasi menurut Robbins (2008) yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*); sejauh mana perusahaan mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana perusahaan menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
2. Perhatian Terhadap detail (*attention to detail*); sejauh mana perusahaan mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian pada rincian.
3. Berorientasi pada hasil (*outcome orientation*); sejauh mana para manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut seperti menganalisa dan mengevaluasi pelaksanaan tugas.

4. Berorientasi kepada manusia (*people orientation*); sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan pada efek hasil pada orang didalam perusahaan seperti mendorong karyawan yang menjalankan ide-ide mereka, memberikan penghargaan kepada karyawan yang berhasil menjalankan ide-idenya.
5. Berorientasi tim (*team orientation*); adalah perusahaan yang selalu mendukung individu-individu untuk bekerjasama dengan tim-tim yang ada seperti dukungan manajemen pada karyawan untuk bekerjasama dalam satu tim, dukungan manajemen untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja di anggota tim lain.
6. Agresif (*aggressiveness*); sejauh mana karyawan dalam perusahaan itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik baiknya seperti persaingan sehat antar karyawan dalam bekerja, karyawan didorong untuk mencapai produktifitas optimal.
7. Stabil (*stability*); sejauh mana kegiatan perusahaan menekankan (*status quo*) sebagai kontras dari pertumbuhan seperti manajemen mempertahankan karyawan yang berpotensi, evaluasi penghargaan dan kinerja oleh manajemen ditekankan pada upaya-upaya individual, walaupun senioritas cenderung menjadi faktor utama dalam menentukan gaji atau promosi.

2.1.6. Kinerja Karyawan

2.1.6.1. Pengertian Kinerja

Menurut John Miner dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Edison et. al (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Adamy Marbawi (2016) Kinerja karyawan adalah seberapa banyak karyawan memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap komperatif.

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perilaku seseorang dalam pencapaian hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tugas yang diberikan dan waktu yang telah ditetapkan dimana hasil tersebut diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan perusahaan.

2.1.6.2.Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Rummler dan Brache (2001) bahwa factor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah:

- a. *Barriers*, yaitu segala sesuatu lingkungan karyawan di tempat dia bekerja yang dapat membantu atau mempengaruhi proses bekerjanya, contohnya peralatan, perlengkapan, keuangan, informasi, deskripsi pekerjaan karyawan dan sebagainya.
- b. *Performance Expectations*, yaitu berkaitan dengan apakah standar kinerja sudah diketahui oleh para karyawan dengan kata lain apakah standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan sudah dikomunikasikan dengan para karyawan.
- c. *Conssequence*, yaitu berkaitan dengan bagaimana tindakan perusahaan terhadap para karyawan yang berkinerja buruk atau sebaliknya terhadap karyawan yang berkinerja baik, dan apakah tindakan yang dilakukan oleh perusahaan itu memang tepat untuk dilakukan dan sesuai dengan waktunya.
- d. *Feedback*, Yaitu berkaitan dengan informasi yang diperoleh karyawan berkenaan dengan kinerjanya. Informasi tersebut berasal dari atasan karyawan.
- e. *Knowledge/skill* dan *Individual Abilities*, yaitu berkaitan langsung dengan karyawan tersebut, apakah karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

2.1.6.3.Indikator Kinerja

Indikator kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2017) antara lain adalah:

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

2.2. Penelitian Sebelumnya

Review hasil penelitian yang telah dilakukan terdahulu bertujuan untuk mengetahui hal-hal yang relevan antara penelitian yang dilakukan peneliti saat ini dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, penelitian yang mengkaji mengenai pengaruh variable x beban kerja, keterikatan pegawai, manajemen pengetahuan dan budaya terhadap variabel y kinerja karyawan. Saat ini, peneliti belum menemukan judul penelitian terdahulu yang sama dengan judul peneliti saat ini.

Penelitian Pertama dilakukan oleh Archie Surya Wiryang (Wiryang et al. 2019) dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Area Manado”. Tujuan penelitian tersebut yaitu untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Area Manado. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menyatakan bahwa baik secara simultan maupun parsial Motivasi Kerja dan Beban Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Area Manado.

Penelitian kedua dilakukan oleh Fitri Aisyah dan Mahir Pradana (Aisyah and Pradana 2020) dengan judul “Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Pada Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat PT (Persero) Perusahaan Listrik Negara”. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja

Karyawan pada Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat PT (Persero) Perusahaan Listrik Negara. Penelitian tersebut menggunakan metode kuantitatif. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode probability sampling jenis simple random sampling terhadap 60 responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan regresi linier sederhana. Kesimpulan penelitian ini, *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat PT (Persero) Perusahaan Listrik Negara sebesar 43,2%.

Penelitian ketiga dilakukan oleh (Novziransyah 2017) dengan judul penelitian “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Administrasi Umum Pada PT PLN (Persero) Area Bandung”. Metode penelitian yang di gunakan pada penelitian tersebut adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil uji validitas dan uji reliabilitas butir variabel Budaya Organisasi dan butir variabel Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa terdapat tiga butir pernyataan dinyatakan tidak valid yaitu pada pernyataan nomor Y8, Y12, dan Y15 sehingga butir-butir pernyataan yang tidak valid dikeluarkan dari analisis selanjutnya karena memiliki nilai validitas kurang dari 0,30. Validitas dinyatakan valid apabila nilai butir tersebut lebih besar dari 0,30 sedangkan uji reliabilitas dinyatakan reliable karena baik variabel X budaya organisasi maupun variabel Y kinerja karyawan memiliki nilai lebih besar dari 0,60. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa besarnya nilai korelasi sebesar 0,592 dan dijelaskan besarnya presentasi pengaruh Variabel Independen terhadap Variabel Dependen. Dari output tersebut diperoleh Koefisien Determinasi (R^2) sebesar 59,2% sedangkan sisanya 40,8% dipengaruhi oleh variabel lain.

Penelitian keempat dilakukan oleh Pudjiati dan Fatimatul Khabibah (Pudjiati 2020). Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui Budaya organisasi, disiplin kerja, dan komunikasi secara bersama-sama dan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Balikpapan. Penelitian tersebut menggunakan sampel sebanyak 75 orang karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Balikpapan. Pengujian dilakukan dengan Uji Instrumen, Uji Asumsi Klasik, Uji Hipotesis dan alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linear Berganda. Hasil yang diperoleh secara simultan budaya organisasi,

disiplin kerja, dan komunikasi mempunyai kontribusi terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) UP3 Balikpapan dan berdasarkan uji parsial tersebut variabel Budaya Organisasi merupakan yang dominan mempunyai pengaruh terhadap variabel Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) UP3 Balikpapan.

Penelitian kelima dilakukan oleh Wahyu Hidayat Wibowo dan Maryati (Wibowo, Wahyu Hidayat 2020) dengan judul “Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kinerja Perusahaan Pada Kantor PLN UP3 Tanjungpinang”. Tujuan penelitian tersebut adalah untuk mengetahui adanya pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan pada Kantor PLN UP3 Tanjungpinang. Teknik analisa yang digunakan adalah teknik kuantitatif yang meliputi proses uji kualitas data, uji asumsi klasik, uji analisis regresi, uji analisis jalur (path analysis), dan uji hipotesis statistika. Hasil penelitian menunjukkan bahwa knowledge management terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} 6,188 > t_{tabel} 1,671$ dan nilai signifikansi yaitu $0.000 < 0.05$, maka H1 diterima dan H0 ditolak. Knowledge management terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} 2,152 > t_{tabel} 1,671$ dan nilai signifikansi yaitu $0.036 < 0.05$, maka H2 diterima dan H0 ditolak. Kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan diperoleh nilai $t_{hitung} 2,038 > t_{tabel} 1,671$ dan nilai signifikansi yaitu $0.046 < 0.05$, maka H3 diterima dan H0 ditolak. Kesimpulannya knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan.

Penelitian keenam dilakukan oleh Puteri Fatimah Zahra dkk (Zahra et al. 2020) Budaya organisasi sangat penting terutama bagi sekelompok orang yang bekerja sama, karena penulis percaya bahwa budaya adalah salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk menentukan bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan PROTON dalam hal ini Industri otomotif. Data dikumpulkan dengan menggunakan survei online dengan sampel 210 karyawan. Teknik analisa dilakukan dengan metode kualitatif dan kuantitatif sekaligus. Penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi memberikan dampak besar pada bisnis proses dan kinerja karyawan karena perbedaan lintas budaya.

Penelitian ketujuh dilakukan oleh (Muthuveloo, Shanmugam, and Teoh 2017) dengan judul “The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia”. Penelitian ini bermaksud untuk mengeksplorasi dan menentukan apakah organisasi memiliki strategi untuk manajemen pengetahuan tacit yang diharapkan dapat mempengaruhi kinerja organisasi mereka baik secara nyata maupun secara tidak nyata. Manajemen pengetahuan tacit berasal dari dimensi penciptaan pengetahuan dasar yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi (model SECI). Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dengan kuesioner survey. Umpan balik dari responden dianalisis secara statistik untuk profil demografi responden, data yang diukur, reliabilitas instrumen yang digunakan dan pengujian hipotesis dalam menentukan korelasi antara kinerja organisasi dan manajemen pengetahuan. Hasil analisis menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan tacit berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun diantara keempat dimensi tersebut yaitu sosialisasi, internalisasi, eksternalisasi dan kombinasi, hanya sosialisasi dan internalisasi yang berpengaruh signifikan pada kinerja organisasi.

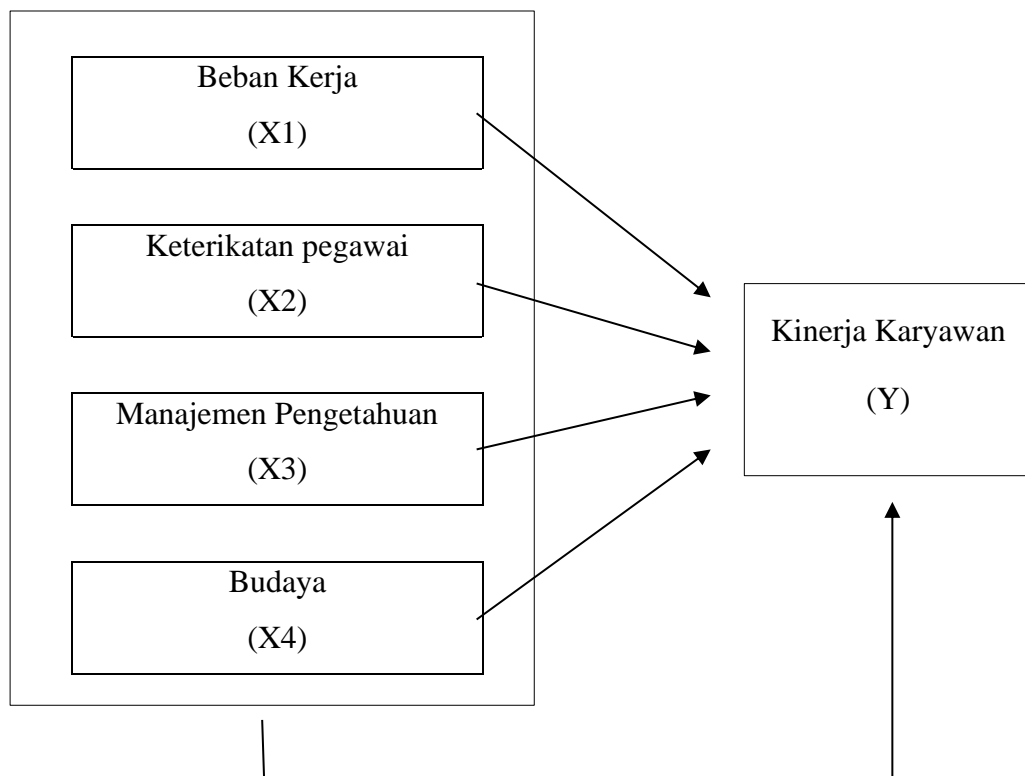
Penelitian kedelapan dilakukan oleh Tanveer Ahmed, Muhammad Shahid Khan, Duangkamol Thitivesa, Yananda Siraphatthada dan Tawat Phumdarab pada tahun 2020 (Ahmed et al. 2020). Penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh keterikatan karyawan pada kinerja organisasi melalui efek mediasi dari *knowledge sharing*. Metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif, desain pengambilan sampel non-probabilitas dengan fokus pada kenyamanan kerangka sampling digunakan dalam penelitian ini. Kuesioner diadaptasi dari penelitian sebelumnya, Awalnya formulir Google adalah digunakan untuk mengumpulkan data, karena tingkat respons yang lebih rendah, kuesioner didistribusikan dalam bentuk hard copy dan dikirim ke target responden. Structured Equation Modeling (SEM) digunakan untuk menguji kerangka konseptual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya, ditemukan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi.

2.3. Kerangka Konseptual

2.3.1. Kerangka Pikir

Pada penelitian ini ada beberapa faktor yang dijadikan sebagai variabel independen yang dianalisis sebagai faktor yang dapat mempengaruhi variabel dependen.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



2.3.2. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan permasalahan yang dikemukakan maka peneliti mengambil hipotesis yaitu:

- H1 : Diduga terdapat pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Pulogadung.
- H2 : Diduga terdapat pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Pulogadung.
- H3 : Diduga terdapat pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Pulogadung.

- H4 : Diduga terdapat pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Pulogadung.
- H5 : Diduga terdapat pengaruh beban kerja, keterikatan pegawai, keterikatan pegawai dan budaya secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Transmisi Pulogadung.