

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Landasan teori

1. Grand theory

Grand theory adalah sebuah teori utama yang digunakan untuk memahami fenomena secara keseluruhan. Teori ini bersifat makro dan mencakup aspek aspek luas dari kehidupan sosial, termasuk sejarah dan pengalaman manusia. Karena sifatnya abstrak, *grand theory* terdiri dari konsep- konsep utama yang dirancang untuk membantu dalam dunia sosial.

a. Goal Setting Theory

Goal Setting Theory adalah salah satu aspek dari teori motivasi yang diperkenalkan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. Teori ini didasarkan pada bukti yang menunjukkan bahwa tujuan (konsep tentang masa depan atau keadaan yang diinginkan) memiliki peran penting dalam memotivasi tindakan. Menurut teori ini, salah satu karakteristik perilaku yang memiliki tujuan yang dapat diamati adalah bahwa perilaku tersebut akan terus berlanjut hingga mencapai penyelesaiannya atau tujuan dari organisasi.

Proses penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) dapat dilakukan baik berdasarkan inisiatif pribadi maupun sebagai kebijakan yang diwajibkan dalam organisasi. *Goal Setting Theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja. Konsep dasar teori

ini adalah bahwa pemahaman individu terhadap tujuan-tujuan yang diharapkan oleh organisasi akan mempengaruhi perilaku kerja. Selain itu, teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh ide-ide atau pemikiran dan niat yang dimiliki seseorang.

Goal Setting Theory dipilih karena relevansi dengan isi pembahasan pada penelitian ini. Peneliti ingin mengeksplorasi *knowledge sharing* dan *organizational citizenship behavior* memengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan pendekatan *goal setting theory*, kinerja karyawan dipandang sebagai tujuan, sementara variabel *knowledge sharing* dan *organizational citizenship behavior* berfungsi sebagai faktor penentu yang mempengaruhi perilaku yang harus dilakukan secara berkelanjutan.

B. Kajian teori

1. *Knowledge Sharing*

a. Pengertian *Knowledge Sharing*

Knowledge Sharing merupakan konsep yang sangat penting dalam manajemen pengetahuan. Menurut Azizi (2020) *knowledge sharing* dapat dipahami sebagai suatu kultur interaksi sosial dalam organisasi yang ditandai dengan adanya pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keahlian diantara anggota organisasi. Aktivitas berbagi pengetahuan ini menjadi faktor fundamental yang menentukan

keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan. Menurut Mulyana (2024), *knowledge sharing* didefinisikan sebagai proses pertukaran informasi, saran, dan keahlian yang berkaitan dengan tugas untuk membantu orang lain serta berkolaborasi dalam melaksanakan tugas sehari-hari, memecahkan masalah, dan mengembangkan ide-ide baru. *Knowledge sharing* merupakan proses yang berkelanjutan dalam proses bisnis melalui saluran komunikasi antar individu, kelompok dan organisasi.

Dalam organisasi, Lewaherilla dkk. (2021) menekankan bahwa *knowledge sharing* mencakup transfer keterampilan dan kemampuan antar karyawan, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan memberikan manfaat yang lebih optimal bagi organisasi. Hal ini diperkuat oleh pandangan Sari (2022) yang menyatakan bahwa *knowledge sharing* merupakan komponen vital dalam sistem manajemen pengetahuan, yang berfungsi sebagai jembatan penghubung dengan para karyawan yang membutuhkannya. Partogi (2019) menegaskan bahwa proses berbagi pengetahuan berfungsi untuk mendorong semua anggota organisasi agar berfikir lebih inovatif dan efisien. Mardilah dan Rahardjo (2020) menambahkan bahwa berbagi pengetahuan perlu dikembangkan menjadi budaya pengetahuan dalam organisasi, yang ketika dilakukan secara sistematis akan menjadi aset berharga.

Berdasarkan berbagai pandangan ahli di atas, *knowledge sharing* dapat didefinisikan sebagai suatu proses sistematis dalam organisasi yang melibatkan orang berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan satu sama lain atau kelompok melalui interaksi sosial dan komunikasi. Proses ini tidak hanya mencakup transfer informasi, tetapi juga melibatkan transformasi pengetahuan menjadi aset organisasi yang berharga, yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu, mendorong inovasi, dan menciptakan keunggulan kompetitif organisasi. *Knowledge sharing* menjadi fondasi penting dalam manajemen pengetahuan yang efektif dan berperan *crucial* dalam menciptakan budaya pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi.

b. Fungsi *Knowledge Sharing*

Soelton (2023) menemukan beberapa fungsi utama dari *knowledge sharing* antara lain:

- 1) Sebagai aset sosial organisasi, *knowledge sharing* merupakan aset sosial vital bagi organisasi yang dapat meningkatkan kinerja kerja dan kesuksesan organisasi. Selain itu, *knowledge sharing* mampu menciptakan dasar kolaborasi yang sama antar anggota organisasi melalui pertukaran pengetahuan dan pengalaman.
- 2) *Knowledge Sharing* berperan penting dalam membantu meningkatkan kinerja karyawan secara individual. Semakin tinggi intensitas *knowledge sharing* dilakukan semakin meningkat pula pencapaian kinerja individu dalam organisasi.

- 3) sebagai aset sosial organisasi, *knowledge sharing* merupakan aset sosial vital bagi organisasi yang dapat meningkatkan kinerja kerja dan kesuksesan organisasi. Selain itu, *knowledge sharing* mampu menciptakan dasar kolaborasi yang sama antar anggota organisasi melalui pertukaran pengetahuan dan pengalaman.
- 4) *Knowledge Sharing* berperan penting dalam membantu meningkatkan kinerja karyawan secara individual. Semakin tinggi intensitas *knowledge sharing* yang dilakukan, semakin meningkat pula pencapaian kinerja individu dalam organisasi.
- 5) *Knowledge sharing* berfungsi sebagai pendorong inovasi dengan mendukung upaya dan kekuatan inovasi organisasi.
- 6) Dalam pengembangan pengetahuan organisasi, *knowledge Sharing* memfasilitasi pertukaran informasi, keahlian dan keterampilan dalam organisasi.
- 7) Media kolaborasi *knowledge sharing* menjadi sarana interaksi sosial untuk berbagi pengalaman dan keterampilan. Fungsi ini memfasilitasi komunikasi antara pekerja, baik sesama karyawan maupun atasan dan bawahan, serta menciptakan budaya berbagi pengetahuan dalam organisasi.

c. Manfaat *Knowledge Sharing*

Manfaat *knowledge sharing* menurut Fox dalam Feberiyanti (2024):

- 1) Menciptakan akses yang setara yaitu *knowledge sharing* menciptakan peluang yang setara bagi semua anggota organisasi dan untuk mengakses dan mempelajari pengetahuan yang tersedia.
- 2) Meningkatkan peluang pembelajaran praktik berbagi pengetahuan dapat meningkatkan peluang untuk belajar dan mengurangi waktu yang diperlukan untuk mendapatkan efisien serta memahami pengetahuan baru.
- 3) Mempercepat Penyelesaian Tugas dengan adanya *knowledge sharing*, penyelesaian tugas atau masalah dapat dilakukan lebih cepat, karena tidak perlu memulai dari awal.
- 4) Mendukung Inovasi Proses berbagi pengetahuan menyediakan dasar yang diperlukan untuk inovasi, dengan menawarkan pengetahuan yang beragam dan perspektif yang berbeda.

d. Faktor faktor *Knowledge Sharing*

Faktor faktor-faktor *knowledge sharing* menurut Tønnessen (2021) secara terperinci:

- 1) *Age* (usia): usia memainkan peran penting dalam proses *knowledge sharing*. perbedaan generasi dapat mempengaruhi cara dan kemauan seseorang dalam berbagi pengetahuan.

- 2) *Gender* (jenis kelamin): faktor gender dapat mempengaruhi pola dan preferensi dalam berbagi pengetahuan. Perbedaan gender dapat menciptakan dinamika berbeda dalam cara berkomunikasi, membangun hubungan, dan mentransfer pengetahuan. Pemahaman tentang pengaruh gender dalam *knowledge sharing* penting untuk menciptakan lingkungan yang inklusif dan efektif bagi semua karyawan.
- 3) *Stres* (tekanan): tingkat stres dapat secara signifikan mempengaruhi kemampuan dan kemauan seseorang untuk berbagi pengetahuan. Stres yang berlebihan dapat menghambat proses *knowledge sharing*, sementara tingkat stres yang dikelola dengan baik dapat mendorong kreativitas dan inovasi dalam berbagai pengetahuan. Manajemen stres yang efektif menjadi kunci dalam memfasilitasi *knowledge sharing* yang optimal.
- 4) *Motivation* (motivasi): motivasi merupakan pendorong utama dalam *knowledge sharing*, ini mencakup motivasi intrinsik yang berupa kepuasan pribadi, pengembangan diri dan ekstrinsik berupa penghargaan, pengakuan. karyawan yang termotivasi dengan baik cenderung lebih aktif dalam berbagi pengetahuan dan kontribusi pada pembelajaran organisasi. Organisasi perlu memahami dan memanfaatkan berbagai faktor motivasi untuk mendorong *knowledge sharing*.

5) *Innovative Climate* (Iklim Inovasi): Iklim organisasi yang mendukung inovasi menciptakan lingkungan yang kondusif untuk *knowledge sharing*. Ini meliputi Keterbukaan terhadap ide- ide baru

6) *Organizational Impact* (Dampak Organisasi) Dampak organisasi mengacu pada *knowledge sharing* mempengaruhi dan dipengaruhi oleh struktur dan sistem organisasi. Ini mencakup Kebijakan dan prosedur organisasi yang mendukung *knowledge sharing*, infrastruktur teknologi yang memfasilitasi berbagi pengetahuan, sistem penghargaan dan pengakuan, struktur organisasi yang mendukung aliran informasi.

e. Indikator *Knowledge sharing*.

Menurut Hoof dan Ridder dalam Ainun (2021) indikator *knowledge sharing* dibagi menjadi dua dimensi utama :

1) *Transitif Knowledge Donating* (pemberian pengetahuan) Dimensi ini mengukur kemampuan seseorang dalam memberikan atau mentransfer pengetahuan, yang terdiri dari beberapa metode tersebut meliputi :

a. Metode berbagi pengetahuan tacit dengan rekan dalam unit kerja yang sama, seperti berbagi pengalaman dan keahlian praktis.

b. Membagikan pengetahuan eksplisit kepada rekan dalam unit yang sama, misalnya dokumen dan prosedur tertulis.

- c. Menyalurkan pengetahuan tacit kepada kolega di unit kerja yang berbeda, seperti *Sharing best practices* antar departemen.
 - d. Mentransfer pengetahuan eksplisit kepada rekan di unit kerja berbeda, seperti berbagi dokumentasi lintas divisi.
- 2) *Knowledge Collecting* (pengumpulan pengetahuan) dimensi ini mengukur kemampuan dalam mengakuisisi atau mengumpulkan pengetahuan, yang mencakup :
- a. Menyerap pengetahuan tacit dari rekan dalam unit kerja yang sama, seperti belajar dari pengalaman sesama tim.
 - b. Mengumpulkan pengetahuan eksplisit dari rekan dalam unit yang sama, misalnya mengakses dokumen internal tim.
 - c. Memperoleh pengetahuan tacit dari kolega di unit kerja berbeda, seperti pembelajaran lintas departemen.
 - d. Mengakuisisi pengetahuan eksplisit dari rekan di unit kerja berbeda, contohnya mengakses databases atau dokumen dari divisi lain.

2. *Organizational Citizenship Behavior*

a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior telah menjadi konsep penting dalam perilaku organisasi yang dijelaskan oleh berbagai ahli. Organ dalam Fuad dkk (2020) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai tindakan inisiatif individu yang meskipun tidak terkait dengan sistem penghargaan formal

organisasi, memiliki nilai signifikan dalam meningkatkan efektivitas perusahaan. Perilaku ini muncul dari kemauan individu sendiri dan secara kolektif berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Memperdalam definisi tersebut, Organ dalam Albloush dkk. (2020) menekankan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku sukarela yang, walaupun tidak secara eksplisit diakui dalam sistem penghargaan formal, berperan krusial dalam mendukung efisiensi dan efektivitas operasional organisasi.

Sejalan dengan pemahaman tersebut, Podsakoff dkk., dalam Dotulong (2021) memandang *organizational citizenship behavior* sebagai tindakan sadar yang berkontribusi pada efektivitas dan produktivitas organisasi. Menurut Podsakof menekankan aspek sukarela dari perilaku ini dan dampaknya yang signifikan terhadap penilaian kinerja. Persepektif ini diperkuat oleh Djati dalam simanjuntak dkk (2020) yang memahami *organizational citizenship behavior* sebagai inisiatif sukarela karyawan yang mendukung efisiensi organisasi melalui pencapaian target produktivitas individual.

Dengan mempertimbangkan perspektif yang berbeda dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan tindakan kerja yang yang bertindak secara sukarela dan melampaui persyaratan formal pekerjaan, yang meskipun tidak secara langsung terkait dengan sistem penghargaan

organisasi, memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi operasional organisasi. *Organizational citizenship behavior* mencerminkan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra demi kebaikan perusahaan, dan pada akhirnya, hal ini dapat memberikan dampak positif terhadap peningkatan performa perusahaan secara menyeluruh.

b. Faktor-faktor Organizational Citizenship Behavior

Menurut Saidah (2024) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* :

1) faktor Internal

- a. Kepribadian, Kepribadian individu memiliki peran utama dalam menentukan perilaku *organizational citizenship behavior*. Karyawan dengan kepribadian yang lebih pro-sosial cenderung lebih bersedia untuk membantu rekan kerja dan berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif.
- b. Kecerdasan Emosional karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi lebih mampu berinteraksi dengan baik dengan rekan kerja, mengelola konflik dan menunjukkan empati, yang semuanya dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*.
- c. Kemampuan kerja karyawan yang merasa kompeten dan percaya diri dalam kemampuan mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam perilaku *organizational citizenship behavior*,

karena mereka merasa mampu memberikan kontribusi yang lebih besar kepada organisasi.

2) Faktor Eksternal.

- a. Kepuasan kerja karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan *organizational citizenship behavior* yang lebih tinggi, karena mereka merasa lebih.
- b. Komitmen organisasi karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*, karena mereka ingin melihat organisasi mereka berhasil
- c. Gaya kepemimpinan, pemimpin yang mendukung, memberikan umpan balik positif, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif cenderung mendorong karyawan untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior*.
- d. Budaya organisasi, budaya yang mendukung kolaborasi, inovasi dan saling menghormati dapat meningkatkan *organizational citizenship* antar karyawan.
- e. Persepsi keadilan karyawan yang merasa diperlakukan secara adil lebih cenderung untuk menunjukkan *organizational citizenship behavior*.

c. Bentuk- bentuk *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Lie (2022) terdapat beberapa aspek yang mencerminkan *organizational citizenship behavior* diantaranya :

- 1) Kepatuhan mencerminkan sikap karyawan yang taat terhadap semua peraturan yang ada dalam organisasi, termasuk kebijakan kepegawaian. Perilaku yang menunjukkan kepatuhan ini dapat diamati dari ketepatan waktu karyawan dalam hadir di tempat kerja dan penyelesaian tugas yang diberikan.
- 2) Loyalitas menunjukkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan. Ini termasuk upaya untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi dan memberikan pelayanan yang optimal.
- 3) Partisipasi merujuk pada keterlibatan aktif dan tanggung jawab karyawan dalam seluruh proses yang ada di dalam organisasi. Keterlibatan ini sangat penting dan harus sesuai dengan standar ideal yang ditetapkan oleh kebijakan organisasi.

d. Indikator - indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator - indikator *Organizational Citizenship Behavior* menurut Marcelina (2023) :

- 1) *Altruism*, indikator ini merujuk pada perilaku karyawan yang memberikan bantuan kepada rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi masalah pribadi. Bantuan yang diberikan dalam konteks ini tidak termasuk dalam tanggung jawab utama karyawan.

- 2) *Conscientiousness*, Indikator ini menggambarkan perilaku di mana karyawan berusaha untuk melampaui ekspektasi yang ditetapkan oleh perusahaan. Perilaku ini bersifat sukarela dan tidak didorong oleh harapan untuk menerima imbalan atau penghargaan.
- 3) *Sportsmanship* adalah perilaku toleransi yang ditunjukkan oleh karyawan ketika menghadapi situasi yang tidak ideal di tempat kerja, tanpa mengajukan keluhan. Perilaku ini berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang positif dan menyenangkan di antara rekan-rekan.
- 4) *Courtesy* indikator ini mencakup perilaku yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk menghindari konflik pribadi, serta menunjukkan kepedulian terhadap orang lain.
- 5) *Civic Virtue* ini merujuk pada perilaku yang menunjukkan tanggung jawab terhadap perusahaan, seperti berpartisipasi dalam perubahan organisasi atau secara proaktif memberikan saran untuk meningkatkan efisiensi dan kemajuan organisasi.

e. Manfaat Organizational Citizenship Behavior

Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* menurut Lie (2022) :

- 1) Meningkatkan produktivitas Rekan kerja, *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan produktivitas karyawan lain. Ketika karyawan saling membantu dalam menyelesaikan tugas, hal ini dapat meningkatkan efisiensi mereka dan menyebarkan praktik terbaik di seluruh bagian atau kelompok kerja.
- 2) Meningkatkan produktivitas Manajer, karyawan yang menunjukkan sikap civic virtue dapat memberikan saran dan umpan balik yang berharga kepada manajer, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efisiensi di tempat kerja. Dengan menghindari konflik dengan rekan kerja, karyawan juga membantu manajer dalam menghindari krisis manajemen.
- 3) Menghemat Sumber Daya Manajemen dan Organisasi, ketika karyawan saling membantu dalam menyelesaikan masalah tanpa melibatkan manajer, manajer dapat mengalokasikan waktu mereka untuk tugas lain, seperti perencanaan. Karyawan yang menunjukkan tingkat kehati-hatian yang tinggi memerlukan pengawasan yang lebih sedikit, memungkinkan manajer untuk mendelegasikan tanggung jawab lebih besar kepada mereka dan memiliki lebih banyak waktu untuk pekerjaan yang lebih penting.

- 4) Menghemat Energi Sumber Daya Langka untuk meningkatkan fungsi kelompok, Perilaku saling membantu dapat meningkatkan moral tim dan kohesi, serta mengurangi kebutuhan anggota tim atau manajer untuk menghabiskan waktu dan usaha dalam mempertahankan fungsi tim.
- 5) Menjadi Sarana Efektif untuk Mengatur Kegiatan Kelompok Kerja tindakan *civic virtue*, seperti berpartisipasi aktif dalam pertemuan tim, dapat membantu dalam pengorganisasian di antara anggota kelompok, yang pada akhirnya mendukung efektivitas dan efisiensi tim.
- 6) Meningkatkan Kemampuan Organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, tindakan saling membantu dapat meningkatkan moral, keterikatan, dan rasa memiliki di antara anggota kelompok, yang berkontribusi pada kinerja organisasi dan membantu dalam menarik serta mempertahankan karyawan yang berkualitas.
- 7) Meningkatkan Stabilitas Kinerja Organisasi, membantu karyawan yang absen atau memiliki beban kerja tinggi dapat meningkatkan stabilitas kinerja karyawan.
- 8) Meningkatkan Kemampuan Organisasi, untuk beradaptasi dengan lingkungan, karyawan yang menunjukkan sikap *conscientiousness* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungan.

3. Kinerja Karyawan.

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam sebuah perusahaan yang berperan sebagai faktor pendukung utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini tercermin dari karyawan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Mangkunegara dalam Ansory (2018) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja yang dapat diukur secara kualitatif dan kuantitatif, yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah ditetapkan. Definisi ini diperkuat oleh Rivai dan Sagala (2009) dalam Widodo (2022) yang menekankan bahwa kinerja merupakan hasil dari perpaduan antara motivasi dan kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas.

Untuk mencapai kinerja yang optimal, seorang karyawan tidak hanya memerlukan kesediaan dan keterampilan, tetapi juga pemahaman yang jelas mengenai tugas dan metode pelaksanaannya. Menurut Sadat (2020) kinerja karyawan merupakan cerminan perilaku kerja dan prestasi yang sesuai dengan peran masing-masing, yang pada akhirnya menentukan keberhasilan dan keberlanjutan perusahaan. Widodo dalam Sari (2022) lebih lanjut memperjelas bahwa kinerja mencakup pelaksanaan kegiatan sesuai tanggung jawab untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Definisi ini menekankan pentingnya pencapaian tujuan organisasi secara legal dan etis, tanpa melanggar hukum serta sesuai dengan norma yang berlaku.

Berdasarkan para ahli diatas simpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja komprehensif yang mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif, yang dipengaruhi oleh kemampuan, dan pemahaman akan tugas. Kinerja tidak hanya tentang pencapaian hasil, tetapi juga tentang hasil tersebut dicapai secara etis dan legal. Dalam konteks organisasi, kinerja karyawan menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam menghadapi dinamika persaingan bisnis, setiap individu berkontribusi sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

b. Faktor - Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor, antara lain menurut Pangestu (2022)

- 1) Perencanaan yang efektif dapat berdampak positif pada kinerja karyawan dengan memberikan panduan yang jelas dan tujuan yang dapat diukur. Dengan adanya perencanaan yang baik, karyawan dapat memahami apa yang diharapkan dari mereka cara mencapainya.

- 2) Kualitas hasil kerja karyawan sangat berhubungan dengan kinerja.

Kualitas ini mencakup aspek-aspek seperti ketepatan, keandalan,

dan kepatuhan terhadap prosedur yang telah ditetapkan. Karyawan yang menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja keseluruhan organisasi.

- 3) Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi dapat memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Pemimpin yang efektif mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, sehingga karyawan merasa termotivasi untuk bekerja dengan baik.
- 4) Motivasi individu untuk menyelesaikan tugas merupakan faktor kunci dalam kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, karena mereka lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan motivasi yang kuat, karyawan tidak hanya berusaha untuk memenuhi ekspektasi, tetapi juga berinovasi dan mencari cara-cara baru untuk meningkatkan hasil kerja mereka. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan agar dapat mencapai potensi terbaik mereka.
- 5) Tingkat kemampuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan tugasnya sangat mempengaruhi kinerja mereka. Karyawan perlu memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan agar dapat menyelesaikan pekerjaan dengan efektif

dan efisien. Dengan kemampuan yang memadai, karyawan dapat menghadapi tantangan yang muncul dalam pekerjaan sehari-hari dan beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai, sehingga karyawan dapat terus meningkatkan kemampuan dan keterampilan mereka, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kinerja keseluruhan organisasi.

- 6) Pemahaman Tugas, Memiliki pemahaman yang jelas tentang tugas dan cara pelaksanaannya sangat penting untuk mencapai kinerja optimal. Karyawan yang memahami dengan baik apa yang diharapkan dari mereka akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- 7) Lingkungan kerja yang mendukung dan kondusif juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Faktor-faktor seperti fasilitas yang memadai, budaya organisasi yang positif, dan dukungan dari rekan kerja dapat berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.
- 8) Kompensasi Sistem kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Karyawan yang merasa dihargai melalui kompensasi yang layak cenderung lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dalam Hafidah Siti, (2022), indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- 1) Kualitas Kerja, merujuk pada hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan. Ini mencakup ketepatan, keandalan, dan kepatuhan terhadap standar yang ditetapkan. Karyawan yang menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi menunjukkan kemampuan untuk memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi yang diharapkan.
- 2) Kuantitas Kerja, mengacu pada jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Ini mencakup volume output yang dihasilkan, seperti jumlah produk yang di produksi atau jumlah tugas yang diselesaikan. Karyawan yang mampu menyelesaikan lebih banyak tugas dalam waktu yang ditentukan menunjukkan efisiensi dalam pekerjaan mereka.
- 3) Ketepatan waktu, Ketepatan waktu adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas dan memenuhi tenggat waktu yang telah ditetapkan. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu menunjukkan disiplin dan manajemen waktu yang baik, yang sangat penting dalam lingkungan kerja yang dinamis.
- 4) Efektivitas, dengan mengukur sejauh mana karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini mencakup kemampuan untuk menggunakan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil

yang diinginkan. Karyawan yang efektif tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga melakukannya dengan cara yang memberikan hasil yang maksimal.

- 5) Kemandirian, merujuk pada kemampuan karyawan untuk bekerja secara mandiri tanpa perlu pengawasan yang ketat. Karyawan yang mandiri dapat mengambil inisiatif, membuat keputusan, dan menyelesaikan tugas dengan sedikit bantuan. Ini menunjukkan tingkat kepercayaan diri dan kemampuan untuk mengelola tanggung jawab mereka sendiri.

C. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1	(Yusuf, 2024)	Pengaruh Efikasi Diri Dan Organization Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen (X) Pengaruh Efikasi Diri Dan Organization Citizenship Behavior (OCB) Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan	Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut : <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dan Efikasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	(Muhammad Geovani, 2024)	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Kantor	Varibel Independen (X) Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship	Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut : budaya organisasi, kepuasan kerja dan <i>Organizational Citizenship</i>

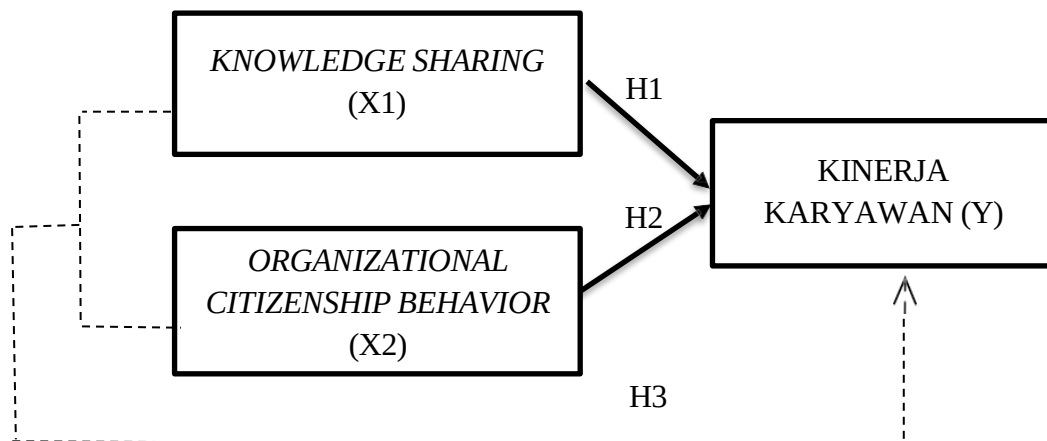
		Camat Di Mandai	Behavior (OCB) Variabel Dependen (Y) Kinerja pegawai	<i>Behavior</i> (OCB) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Kantor Camat Mandai.
3	(Raihan Hanif Ayshari, 2024)	Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT Len Industri (Persero) Bandung	Varibel Independen (X) Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Knowledge Management Variabel Dependen (Y) Kinerja karyawan	Hasil penelitian dapat dsimpulkan sebagai berikut : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan <i>Knowledge Management</i> Memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	(Putu Indah Astri Dewi, 2024)	Pengaruh Tingkat Pendidikan, Corporate Culture, dan Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Indigo Bali Seminyak	Variabel (X) Tingkat Pendidikan, Corporate Culture, dan Knowledge Sharing Variabel Dependen (Y) Kinerja karyawan	Hasil penelitian dapat dsimpulkan sebagai berikut : Tingkat Pendidikan, <i>Corporate Culture</i> , dan <i>Knowledge Sharing</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara parsial Tingkat Pendidikan, <i>Corporate Culture</i> , dan <i>Knowledge Sharing</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara simultan

5	(Cokorda Prabu Pemayun, 2024)	Pengaruh knowledge sharing, lingkungan kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada swari spa relaxation, badung, bali	Variabel Independe (X) <i>knowledge sharing</i>, lingkungan kerja, dan kompensasi Variabel Dependen (Y) Kinerja Karyawan	Hasil penelitian dapat dsimpulkan sebagai berikut : Hasil analisis menyimpulkan bahwa <i>knowledge sharing</i>, lingkungan kerja, dan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Swari Spa Relaxation, Badung, Bali,
---	-------------------------------	--	--	---

D. Kerangka Berfikir

Sugiyono (2022) menyatakan bahwa kerangka berfikir yang baik harus mampu menjelaskan secara teoritis hubungna antar variabel - variabel yang akan diteliti. Untuk mengetahui hubungan antara variabel independent dengan variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

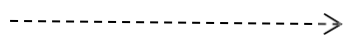
Gambar 2. 1
Kerangka berfikir



Keterangan :



= Pengaruh Variabel Independen secara parsial terhadap variabel dependen



= Pengaruh variabel Independen secara simultan terhadap variabel dependen.

E. Pengembangan Hipotesis

Sugiyono (2022) menyatakan hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang telah dirumuskan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatan sebagai sementara karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori - teori yang relevan, dan belum didukung oleh fakta - Fakta empiris yang diptoleh melalui pengumpulan data. hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

1. Pengaruh *knowlegde sharing* terhadap kinerja karyawan.

Menurut Azizi (2020) *knowledge sharing* dapat dipahami sebagai suatu kultur interaksi sosial dalam organisasi yang ditandai dengan adanya pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keahlian di antara anggota organisasi. Aktivitas berbagi pengetahuan ini menjadi faktor fundamental yang menentukan keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan.

Dengan begitu *knowledge sharing* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, Peningkatan nilai *knowledge sharing* berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan begitu sebaliknya. Penelitian Putu Indah Astri Dewi, (2024), menunjukkan bahwa Tingkat Pendidikan, *Corporate Culture*, dan *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara parsial, Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis pertama sebagai berikut :

H1 : *Knowledge Sharing* berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

2. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku kerja yang bersifat sukarela dan melampaui tuntutan formal pekerjaan, yang meskipun tidak secara langsung terkait dengan sistem penghargaan organisasi, memiliki dampak signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi operasional organisasi. *Organizational citizenship behavior* mencerminkan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra demi kebaikan organisasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian Yusuf (2024), menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Efikasi diri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis kedua sebagai berikut :

H2 : Organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

3. Pengaruh *knowledge sharing* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan

Peningkatan nilai *knowledge sharing* berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan dengan adanya *knowledge sharing* ini pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keahlian di antara anggota organisasi. Aktivitas berbagi pengetahuan ini menjadi faktor fundamental yang menentukan keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan.

Peningkatan nilai *Organizational citizenship behavior* berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan, Dengan adanya perilaku sukarela dan melampaui tuntutan formal pekerjaan, *Organizational citizenship behavior* mencerminkan kesediaan karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra demi kebaikan organisasi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Hasil penelitian Diki Furkon Hanapi (2020) menunjukkan *knowledge sharing* dan *Organizational citizenship behavior* (OCB) secara bersama sama atau simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis ketiga sebagai berikut :

H3 : *Knowledge sharing* dan *Organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh secara Silmutan terhadap Kinerja karyawan.