

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dalam konteks persaingan global yang semakin dinamis, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya internal secara strategis guna mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Perspektif *Resource-Based View* (RBV) menempatkan sumber daya manusia sebagai aset strategis yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (J. B. Barney & Wright, 1998). Dalam kerangka ini, kinerja karyawan (*employee performance*) tidak hanya dipandang sebagai hasil dari kemampuan individual semata, tetapi sebagai konsekuensi dari sistem manajemen, proses pembelajaran organisasi, gaya kepemimpinan, dan budaya berbagi pengetahuan yang terintegrasi.

Sejalan dengan pendekatan *Strategic Human Resource Management*, organisasi modern dituntut untuk mengembangkan praktik SDM yang mampu mendorong pembelajaran berkelanjutan, keterlibatan karyawan, dan peningkatan kinerja (Jackson & Schuler, 2000). Kinerja karyawan dipahami sebagai konsep multidimensional yang mencerminkan efektivitas pencapaian tujuan organisasi, serta menjadi indikator penting keberhasilan atau kegagalan organisasi secara keseluruhan (Parmenter, 2015; Sendawula et al., 2018).

Selama dua dekade terakhir, konsep "pembelajaran organisasi" (*organizational learning*) telah menjadi populer dalam literatur manajemen

akademik, Dee dan Leišytė dalam (Mousa; *et al.*, 2020:1). Organisasi yang menjadikan pembelajaran sebagai budaya sehari-hari mampu meraih keberhasilan bisnis dengan baik karena pembelajaran menjadi kebiasaan aktif dan selalu terintegrasi dalam semua fungsi organisasi, Marquardt dalam (Udin, 2023). *Organizational learning* menurut Marsick & Watkins (2003a) adalah proses di mana sebuah organisasi memperbaiki kemampuannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui peningkatan dan adaptasi pengetahuan dan kemampuan anggotanya.

Kepemimpinan adalah faktor penting yang menentukan kinerja dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan baru (Bastari *et al.*, 2020). Pada saat transformasi radikal dalam bisnis, perusahaan harus mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional agar perusahaan tidak ketinggalan dalam persaingan. Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang melibatkan upaya untuk mengubah organisasi. Gaya ini diyakini dapat berkontribusi pada kinerja yang lebih baik dalam organisasi yang menghadapi tuntutan regenerasi dan perubahan. *Leadership style* mencerminkan filosofi manajemen, pandangan dunia, dan kepribadian. Pilihan *leadership style* yang salah pada satu sisi menurunkan *employee performance* dan pada sisi lain berfungsi sebagai faktor pemicu stres bagi para manajer. Faktor yang menentukan *leadership style* adalah sikap pemimpin terhadap perannya dan peran karyawan Denison & Mishra dalam (Hosseini *et al.*, 2019:3).

Organisasi saat ini mengandalkan pengetahuan sebagai sumber utama kekuatan mereka. Organisasi secara bertahap beralih ke organisasi berbasis

pengetahuan karena pentingnya hal tersebut. Pergeseran ini menarik minat banyak peneliti di berbagai bidang untuk mempelajari konsep pengetahuan dan menemukan definisi pengetahuan yang jumlahnya tidak terbatas dan bervariasi sesuai dengan pendekatan yang ditangani. Ali dalam (Nasser & Abdallah, 2020). Pengetahuan, fakta, perspektif, keyakinan, harapan, penilaian, pendekatan berulang dan pengalaman dapat diolah dan disimpan sebagai sistem informasi sehingga dapat dengan mudah diakses dan dirujuk kapan saja, di mana saja, berdasarkan kognisi, interpretasi, analisis, dan pengambilan keputusan Saad dalam (Nasser & Abdallah, 2020).

Dalam literatur perilaku organisasi, *employee engagement* dipandang sebagai mekanisme psikologis kunci yang menjembatani praktik organisasi dengan kinerja karyawan. Karyawan yang *engaged* menunjukkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan kognitif yang tinggi dalam pekerjaannya, sehingga berkontribusi positif terhadap pencapaian kinerja (Schaufeli & Bakker, 2004; Kahn, 1990a). Selvarasu & Sastry dalam (W. Richard *et al.*, 2016:4) mengemukakan bahwa tingkat kinerja karyawan sangat ditentukan oleh tingkat komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi dan nilai-nilainya. Kekuatan sebuah perusahaan diukur melalui keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Gichohi dalam (W. Richard *et al.*, 2016:4) *elaborates that there is a positive correlation between employee engagement and performance, attributing it to heightened commitment. This is because engaged employees experience positive emotions that broaden their cognitive scope, enhancing their attentiveness and absorption in their tasks*, Shantz *et al.*, dalam (W. Richard *et al.*, 2016:4).

Industri semen di Kawasan Timur Indonesia merupakan salah satu sektor penting dalam mendukung pembangunan infrastruktur negara. Persaingan dalam industri ini semakin ketat, menuntut perusahaan untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerjanya. Salah satu faktor kunci yang dapat mendorong kinerja perusahaan adalah melalui kinerja karyawan yang optimal.

Pemilihan Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia sebagai lokasi penelitian dilakukan atas dasar posisi strategis perusahaan ini dalam struktur grup PT. Semen Indonesia. Perusahaan ini mengelola operasional produksi, distribusi, dan manajemen sumber daya manusia secara mandiri namun tetap berada dalam pengawasan dan sinergi strategis holding PT. Semen Indonesia. Dengan demikian, karakteristik organisasi, pola manajerial, dan implementasi kebijakan Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia dapat mencerminkan kebijakan dan arah strategis yang berlaku di perusahaan sub-holding lain dalam naungan PT. Semen Indonesia Group.

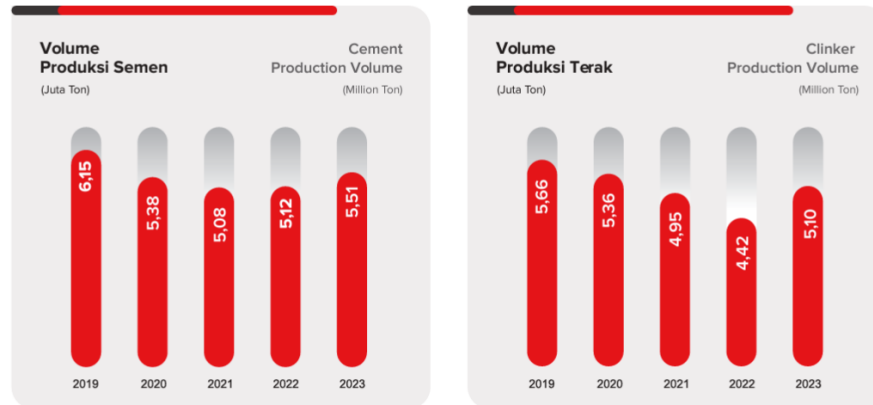
Selain itu, Semen Indonesia yang beroperasi di Kawasan Timur Indonesia ini memiliki struktur organisasi yang kompleks dan jumlah karyawan yang representatif, sehingga memungkinkan pelaksanaan penelitian yang mendalam terkait topik yang diangkat dalam disertasi ini. Oleh karena itu, hasil penelitian yang diperoleh dari Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia diyakini memiliki relevansi dan generalisasi yang cukup untuk mewakili kondisi dan dinamika yang terjadi di perusahaan-perusahaan sub-holding lain dalam grup PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk., terutama yang memiliki karakteristik

serupa dalam hal skala operasi dan fungsi strategis di wilayah kerjanya masing-masing.

Visi Perusahaan Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia adalah “Menjadi perusahaan persemenan terkemuka di Indonesia yang efisien dan berwawasan lingkungan.” Adapun misinya adalah (1) Meningkatkan nilai perusahaan untuk memenuhi harapan para pemangku kepentingan, (2) Memproduksi semen ramah lingkungan yang berorientasikan kepuasan pelanggan, (3) Melakukan perbaikan berkelanjutan untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing. (4) Membangun lingkungan kerja yang aman dan professional, (5) Mewujudkan tanggung jawab sosial perusahaan yang baik. (<https://www.sementonasa.co.id/profil-perusahaan/>, diakses 02 Agustus 2024). Untuk mendukung pencapaian visi dan misi tersebut, perusahaan Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia, sebagai produsen semen terkemuka di Kawasan Timur Indonesia, telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan.

PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk., sebagai holding industri semen nasional memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan infrastruktur Indonesia. Sub-holding Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia (KTI) merupakan produsen semen terbesar di wilayah Indonesia Timur dan menjadi tulang punggung distribusi semen di kawasan Sulawesi, Maluku, hingga Papua. Dengan kapasitas terpasang sebesar 5.980.000 ton per tahun dan pengelolaan empat unit pabrik utama, perusahaan ini menghadapi tuntutan operasional yang kompleks dan berkelanjutan

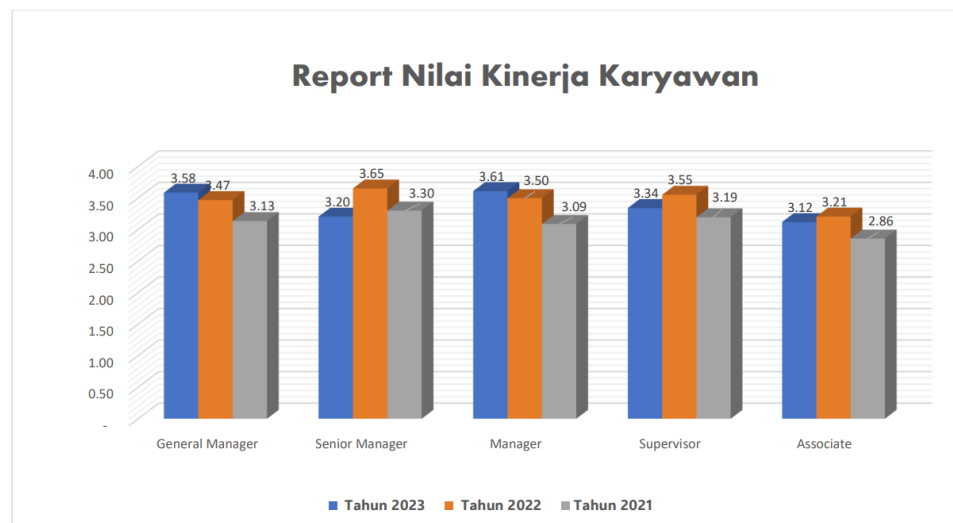
(<https://www.sementonasa.co.id/profil-perusahaan/>, diakses 02 Agustus 2024).



Gambar 1. 1 Volume Produksi Semen dan Terak Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia  
Sumber: Laporan Tahunan 2023

Data produksi periode 2019–2023 pada Gambar 1.1 menunjukkan adanya tren penurunan volume produksi semen dan terak. Meskipun sebagian penurunan tersebut dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti kenaikan harga batubara, fluktuasi permintaan pasar, serta dampak pandemi COVID-19, kondisi ini juga memunculkan dugaan adanya faktor internal yang berkontribusi, khususnya terkait kinerja sumber daya manusia. Dalam rangka memahami kondisi kinerja karyawan pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia, dilakukan survey awal dengan mengumpulkan data kinerja karyawan dari tahun 2021 hingga 2023. Data ini memberikan gambaran awal mengenai perkembangan dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Analisis ini

menjadi landasan penting untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian lebih lanjut serta faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.



Gambar 1. 2 Report Nilai Kinerja Karyawan Tahun 2021 - 2023  
Sumber: Departemen HC&GA Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia, July 2024.

Berdasarkan laporan kinerja karyawan Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia yang ditunjukkan pada Gambar 1.2, dapat terlihat fluktuasi kinerja karyawan pada 5 level jabatan yang ada. Kinerja pada level General Manager dan Manager menunjukkan peningkatan yang konsisten sedangkan pada level Sr. Manager, Supervisor dan *Associate* menunjukkan trend kinerja yang menurun dari tahun 2022 - 2023. Penurunan kinerja pada level-level operasional dan pengawasan ini berpotensi berdampak langsung terhadap efektivitas operasional, kualitas output, serta pencapaian target produksi perusahaan. Penurunan kinerja yang cukup signifikan di ketiga level tersebut

mengindikasikan adanya permasalahan atau tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Kondisi ini perlu dikaji lebih lanjut untuk mengetahui apakah faktor penurunan kinerja ini berkaitan dengan penurunan jumlah produksi semen di periode 2019 – 2023.

Sebelum lima tahun terakhir, Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia secara mandiri melakukan pengukuran keterlibatan karyawan menggunakan berbagai metode survei dan penilaian. Pengukuran ini membantu perusahaan memahami tingkat keterlibatan karyawan dan mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Namun sejak lima tahun terakhir, pengukuran keterlibatan karyawan telah diambil alih oleh PT. Semen Indonesia sebagai *holding company*. Pengukuran ini sekarang dilakukan secara terpusat, dengan menggunakan metode dan standar yang ditetapkan oleh PT. Semen Indonesia.

Peralihan tanggung jawab pengukuran dari Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia ke *holding* PT. Semen Indonesia tentunya membawa tantangan baru yang perlu diatasi sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan dan mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia. Kegiatan pra-survey yang dilakukan juga memberikan beberapa informasi penting mengenai kondisi keterlibatan karyawan (*employee engagement*) pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia. Semen Indonesia telah mengimplementasikan berbagai program untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, termasuk program pengembangan karir, pelatihan

keterampilan, dan kegiatan kebersamaan. Program-program ini dirancang untuk meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Kegiatan prasurvey yang dilakukan di Semen Indonesia Kawasan Timur Indonesia bertujuan untuk memahami pelaksanaan dan efektivitas Program *Organizational Learning* yang telah diimplementasikan oleh perusahaan. Program ini dirancang untuk meningkatkan kompetensi teknis dan soft skill karyawan melalui berbagai kegiatan pelatihan dan pengembangan. Dalam upaya menciptakan SDM yang unggul dan profesional dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, baik di tingkat nasional, regional, maupun global, perusahaan memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan potensi dan keahlian mereka dengan mengikuti program pembelajaran dan pengembangan di berbagai bidang pekerjaan dan level jabatan, baik dari sisi *soft competency* maupun *hard competency*. Berdasarkan kerangka kerja dan kebijakan SIG *Corporate Learning and Development*, perusahaan merencanakan dan melaksanakan program pembelajaran dan pengembangan yang didasarkan pada 5 Prinsip Pembelajaran SIG yaitu *Priority Based (2 prinsip)*, *Adult Learning Principles (2 prinsip)*, *Blended Learning (1 prinsip)*.

*Central Learning Development (CLD)* adalah salah satu unit dari Departemen HC&GA yang bertugas dan bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia. Proses ini dilakukan melalui *Training*

*Need Development* (TND), yang disesuaikan dengan fungsi pekerjaan masing-masing karyawan. Hasil dari TND digunakan untuk mengidentifikasi gap pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan. Setiap karyawan dapat mengakses aplikasi sistem informasi pelatihan yang disediakan oleh perusahaan, yang memungkinkan mereka untuk melihat dan mengusulkan pelatihan yang diperlukan. Perusahaan menetapkan target pelatihan sebanyak 4 jam per tahun untuk setiap karyawan dan dilakukan pengukuran target jam pelatihan per tiap bulan.

Meskipun program Diklat pada Semen Indonesia di kawasan Timur Indonesia telah dirancang dengan baik, perusahaan masih menghadapi beberapa masalah atau tantangan dalam pelaksanaannya. Salah satu tantangan utamanya adalah ketidakmampuan untuk melaksanakan jadwal Diklat sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini sering terjadi karena padatnya kegiatan operasional perusahaan yang berbenturan dengan jadwal Diklat karyawan. Tantangan lainnya adalah perubahan judul pelatihan karyawan karena adanya *urgency* pekerjaan atau adanya perubahan regulasi yang mewajibkan karyawan di unit tertentu harus mendapatkan pelatihan kompetensi yang dipersyaratkan sehingga judul pelatihan yang telah direncanakan harus berubah.

Sebagai contoh, kegiatan *overhaul* untuk pemeliharaan mesin dan peralatan sering kali harus menjadi prioritas utama perusahaan. Jika jadwal *overhaul* bertepatan dengan jadwal Diklat, maka jadwal Diklat tersebut akan direschedule, kondisi ini menyebabkan penundaan dalam pelaksanaan

pelatihan karyawan. Penundaan pelatihan ini tentunya menjadi masalah yang dapat mengganggu target pelatihan tahunan yang harus dicapai oleh karyawan, serta menghambat proses peningkatan kompetensi karyawan. Data Program Diklat Karyawan dapat dilihat pada bagan realisasi berikut ini:

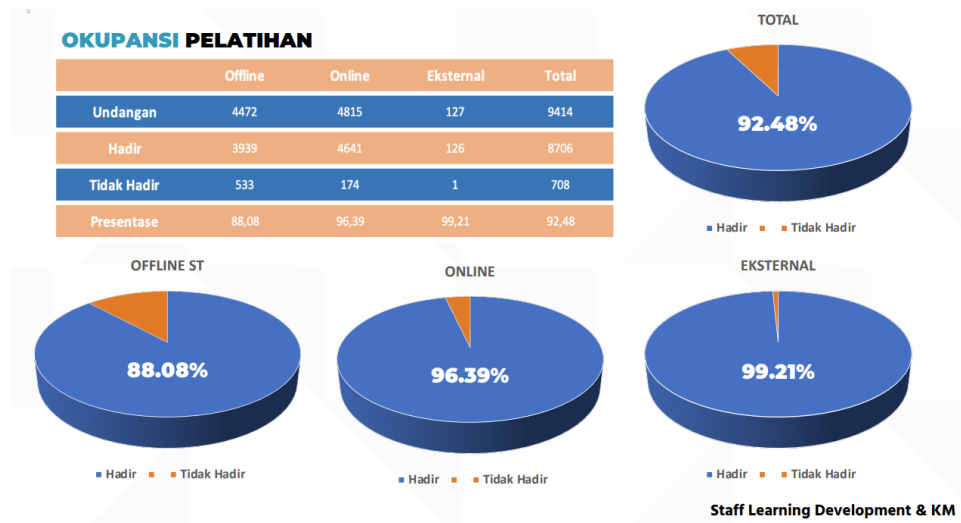


**Gambar 1. 3 Data Training Plan & Realisasi Tahun 2023**

Sumber: Unit Kerja CLD & *Inovation* Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia

Data pada Gambar 1.3 memberikan informasi bahwa Realisasi vs. Rencana Pelatihan Karyawan Tahun 2023 (Kiri Atas) dapat tercapai dan melampaui target. Rencana pelatihan adalah sebanyak 240 program, dan realisasi pelatihannya mencapai 244 program. Selanjutnya Realisasi vs. Rencana Sertifikasi 2023 (Kanan Atas) juga tercapai dan melampaui target. Rencana sertifikasi adalah untuk 33 program, namun realisasi sertifikasinya mencapai 36 program. Kemudian *Under Trained Employee* (Kiri Bawah) diagram lingkaran ini menunjukkan dari total, 714 ( $\pm 69\%$ ) karyawan telah menerima pelatihan, sementara 314 (31%) karyawan masih belum mendapatkan pelatihan. Secara keseluruhan, data ini menggambarkan kinerja

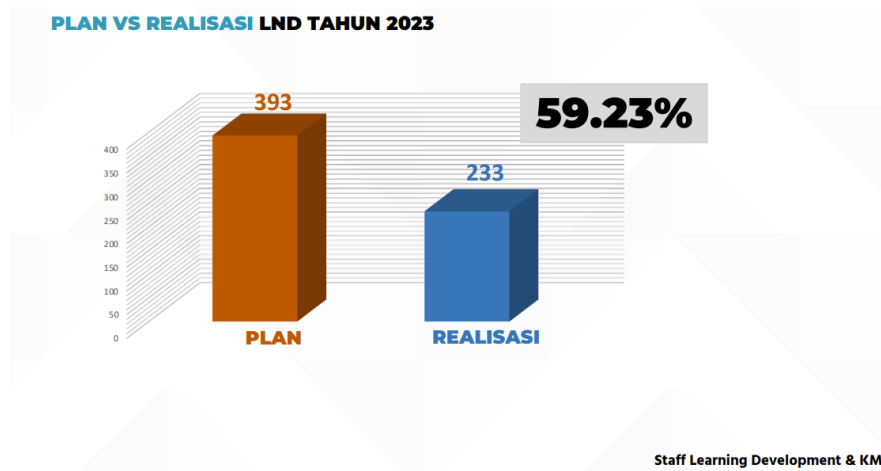
yang baik dari Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia dalam hal pelaksanaan program pelatihan dan sertifikasi. Capaian yang melebihi target menunjukkan komitmen perusahaan dalam peningkatan kapasitas dan kompetensi karyawan secara berkelanjutan.



**Gambar 1. 4 Data Okupansi Pelatihan Karyawan**

Sumber: Unit Kerja CLD & *Inovation* Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia

Data pada Gambar 1.4 memberikan informasi mengenai tingkat okupansi pelatihan pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia yang mencakup pelatihan *offline*, *online*, dan eksternal yang menunjukkan bahwa secara keseluruhan, tingkat kehadiran dalam semua jenis pelatihan adalah 92,48%. Ini berarti bahwa mayoritas peserta memenuhi undangan pelatihan.



**Gambar 1. 5 Plan & Realisasi LND Tahun 2023**

Sumber: Laporan Tahunan 2023 Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia

Gambar 1.5 menampilkan perbandingan antara rencana (*Plan*) dan realisasi (*Actual*) pelaksanaan *Learning and Development* (L&D) di tahun 2023 pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia. Rencana (*Plan*): jumlah total program pelatihan yang direncanakan untuk tahun 2023 adalah 393 program. Sedangkan Realisasi (*Actual*): program pelatihan yang berhasil dilaksanakan adalah 233 program. Presentase Realisasi pelaksanaan dari rencana adalah 59,23%, yang berarti bahwa hanya sekitar 59% dari program pelatihan yang direncanakan yang berhasil direalisasikan. Meskipun data sebelumnya menunjukkan tingkat kehadiran yang cukup tinggi dalam berbagai pelatihan, baik *offline*, *online*, maupun eksternal, grafik ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, tidak semua program pelatihan yang direncanakan dapat dilaksanakan. Dari total 393 program LND yang direncanakan, hanya 233 yang terlaksana, menunjukkan bahwa ada 140 program LND yang tidak terealisasi. Ini dapat mengindikasikan adanya masalah atau kendala yang dihadapi oleh

perusahaan dalam pelaksanaan program pelatihan. Permasalahan program LND yang tidak tercapai tersebut tentunya menarik untuk dikaji lebih lanjut apakah hal ini juga menjadi faktor yang menyebabkan menurunnya kinerja karyawan dan juga penurunan jumlah produksi.

Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia juga telah menyelenggarakan kegiatan *knowledge sharing* yang terstruktur melalui penerapan *Knowledge Management (KM)* dengan fokus utama pada lima area penting, yaitu *Sharing Knowledge, Peer Assist, Project Retrospective, Community of Interest, dan Community of Practice*. Inisiatif ini menunjukkan komitmen perusahaan dalam membangun dan mengelola pengetahuan sebagai aset strategis. Untuk lebih memotivasi dan mengapresiasi partisipasi karyawan dalam aktivitas berbagi pengetahuan, perusahaan menerapkan sistem penilaian dan penghargaan. Setiap tahun, karyawan yang paling aktif dan berhasil mengumpulkan poin tertinggi dari kontribusi mereka dalam kegiatan *knowledge sharing* diberikan penghargaan khusus.

Kendati Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia telah menyediakan fasilitas untuk memudahkan karyawan dalam berbagi pengetahuan dan juga memberikan *reward* bagi karyawan yang aktif melakukan kegiatan *knowledge sharing* di lingkungan perusahaan, namun masih ditemukan kendala dalam pelaksanaannya. Salah satu kendala yang dihadapi adalah masih rendahnya semangat partisipasi karyawan untuk mengupdate kegiatan *knowledge sharing* yang dilakukan ke dalam sistem aplikasi digital yang telah disediakan oleh perusahaan. Hal ini tentunya menjadi

tantangan tersendiri yang perlu diidentifikasi dan diteliti lebih lanjut untuk mendapatkan solusi dari permasalahan tersebut.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employee performance* merupakan *outcome* strategis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal organisasi, terutama yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian oleh W. Richard et al (2016) dan N. N. Dewi & Wibowo (2020) membuktikan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena keterlibatan kerja mendorong komitmen, emosi positif, serta fokus kognitif dalam pelaksanaan tugas. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja tidak semata-mata ditentukan oleh sistem kerja, tetapi juga oleh tingkat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi.

Dalam konteks *organizational learning*, sejumlah studi menemukan hasil yang beragam. Penelitian oleh (Imani *et al.*, 2020:16) dan (Patky, 2020) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, terutama dalam industri berbasis pengetahuan dan teknologi. Sebaliknya, penelitian lain seperti Hendri (2019) serta (Purwati *et al.*, 2023) menemukan bahwa *organizational learning* tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan lebih kuat memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Perbedaan hasil ini mengindikasikan adanya *research gap*, khususnya terkait mekanisme bagaimana *organizational learning* dapat berdampak pada kinerja karyawan secara lebih efektif.

Hal serupa juga terjadi pada variabel *leadership style*. Sejumlah penelitian, seperti (Bastari *et al.*, 2020) dan (Avolio *et al.*, 2009), menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterlibatan dan kinerja karyawan. Namun, penelitian lain oleh (Anis *et al.*, 2019) dan (Ida *et al.*, 2018) menunjukkan bahwa *leadership style* tidak selalu berdampak signifikan terhadap *employee performance*, terutama ketika dimediasi oleh variabel lain seperti komitmen organisasi. Inkonsistensi temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat kontekstual dan bergantung pada bagaimana kepemimpinan tersebut diinternalisasi oleh karyawan.

Sementara itu, *knowledge sharing* secara umum dipandang sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan kapabilitas individu dan organisasi. Penelitian (Muhammad *et al.*, 2020) serta (Abou-shouk *et al.*, 2022) membuktikan bahwa perilaku berbagi pengetahuan mampu meningkatkan kinerja berkelanjutan dan kinerja inovatif karyawan. Namun, dalam praktiknya, seperti yang terjadi di Semen Indonesia Kawasan Timur Indonesia, partisipasi karyawan dalam aktivitas *knowledge sharing* belum sepenuhnya optimal meskipun sistem dan reward telah disediakan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan dan implementasi, yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung.

Berdasarkan berbagai temuan empiris tersebut, *employee engagement* menjadi variabel kunci yang berpotensi menjembatani inkonsistensi hubungan antara *organizational learning*, *leadership style*, dan *knowledge sharing* terhadap *employee performance*. Namun, masih terbatas penelitian yang secara simultan menguji kelima variabel tersebut dalam satu model integratif,

khususnya dengan menempatkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi, terlebih dalam konteks industri manufaktur BUMN di Kawasan Timur Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi sangat urgen karena tidak hanya berupaya mengisi celah penelitian (*research gap*) secara teoretis, tetapi juga memberikan dampak praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan SDM berbasis pembelajaran, kepemimpinan yang adaptif, serta budaya berbagi pengetahuan yang mampu meningkatkan *employee engagement* dan pada akhirnya mendorong *employee performance* secara berkelanjutan.

Berbagai kondisi tentang permasalahan kinerja karyawan yang dihadapi oleh Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia tersebut serta berbagai kajian empiris terkait dengan *employee performance*, *employee engagement*, *organizational learning*, *leadership style* dan *knowledge sharing* menunjukkan temuan beragam dan menciptakan celah penelitian. Celah penelitian (*research gap*) ini menunjukkan adanya ketidakpastian tentang bagaimana faktor-faktor internal tersebut berinteraksi. Terlebih lagi, sedikit penelitian yang mengkaji keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pembelajaran organisasi, gaya kepemimpinan, dan berbagi pengetahuan dengan kinerja karyawan.

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk mengisi celah tersebut dengan mengeksplorasi lebih dalam bagaimana keterlibatan karyawan dapat memediasi pengaruh pembelajaran organisasi, gaya kepemimpinan, dan berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia.

Berdasarkan uraian fenomena permasalahan dan celah penelitian yang telah diuraikan di atas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang, **“Pengaruh *Organizational Learning, Leadership Style dan Knowledge Sharing* terhadap *Employee Performance* melalui *Employee Engagement* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia.”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Dari uraian latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya dan berdasarkan fakta-fakta temuan di lapangan, permasalahan terkait penurunan tingkat produksi Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia pada periode tahun 2019–2023, menurunnya kinerja karyawan pada level Senior Manager, Supervisor, dan Associate selama periode 2022–2023, serta rendahnya tingkat realisasi program pengembangan SDM (*Learning and Development/LnD*) di perusahaan, menunjukkan bahwa tantangan dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan belum sepenuhnya teratasi. Selain itu, ditemukan pula bahwa semangat partisipasi karyawan dalam memperbarui atau *update* kegiatan *knowledge sharing* ke dalam sistem aplikasi digital yang telah disediakan oleh perusahaan masih rendah. Kondisi ini memperlihatkan bahwa inisiatif berbagi pengetahuan belum berjalan secara optimal, sehingga potensi pembelajaran kolektif di lingkungan kerja belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan.

Secara teoretis (*das sollen*), kondisi ideal yang seharusnya terjadi dapat dijelaskan melalui beberapa perspektif teori. Pertama, berdasarkan teori

*Resource-Based View* Barney (J. Barney, 1991), sumber daya manusia yang mampu belajar dan membagikan pengetahuan merupakan aset strategis yang menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Kedua, teori *Organizational Learning* Marsick & Watkins (2003b) menegaskan pentingnya budaya pembelajaran yang berkelanjutan di seluruh level organisasi agar pengetahuan dan keterampilan terus berkembang sesuai dengan tuntutan perubahan. Ketiga, teori *Knowledge Sharing* Marquardt (2002) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan individu untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman secara aktif, termasuk melalui platform digital. Terakhir, konsep *Employee Engagement* yang dikemukakan oleh Kahn (1990a) serta Schaufeli dan Bakker (2010) menyatakan bahwa keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan terhadap pekerjaan merupakan faktor kunci yang menentukan kinerja individu dan organisasi.

Dengan demikian, kesenjangan antara kondisi nyata (*das sein*) dan kondisi ideal (*das sollen*) menunjukkan perlunya upaya sistematis untuk memperkuat budaya pembelajaran organisasi, serta mengoptimalkan praktik berbagi pengetahuan di lingkungan Semen Indonesia Kawasan Timur Indonesia agar keterlibatan dan kinerja karyawan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *organizational learning* berpengaruh terhadap *employee performance* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia?

2. Apakah *leadership style* berpengaruh terhadap *employee performance* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia?
3. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *employee performance* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia?
4. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia?
5. Apakah *organizational learning* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia?
6. Apakah *leadership style* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia?
7. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia?
8. Apakah *organizational learning* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia?
9. Apakah *leadership style* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia?
10. Apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diidentifikasi di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh *organizational learning* terhadap *employee performance* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh *leadership style* terhadap *employee performance* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap *employee performance* pada Perusahaan Semen Indonesia.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh *organizational learning* terhadap *employee engagement* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh *leadership style* terhadap *employee engagement* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia
7. Menguji dan menganalisis pengaruh *knowledge sharing* terhadap *employee engagement* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia.

8. Menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung *organizational learning* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia.
9. Menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung *leadership style* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia.
10. Menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung *knowledge sharing* terhadap *employee performance* melalui *employee engagement* pada Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi teoritis maupun praktis. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis:**

Hasil penelitian ini dapat memberikan kegunaan berupa:

1. Penelitian ini akan memberikan kontribusi pada pengembangan kajian ilmu manajemen pada umumnya dan secara khusus pada manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi baik dalam bentuk konsep-konsep maupun model.
2. Sebagai bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya yang berminat meneliti masalah yang terkait dengan penelitian ini.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis:**

1. Temuan penelitian ini akan memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan.
2. Manajemen Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia dapat menggunakan hasil penelitian ini untuk dapat merancang strategi dan mengidentifikasi faktor-faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

### **1.5.1 Ruang Lingkup Waktu**

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan July s.d. Oktober 2024.

### **1.5.2 Ruang Lingkup Tempat**

Lokasi penelitian dilakukan di Perusahaan Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia. yang berlokasi di Sulawesi Selatan, pada level pimpinan departemen dan karyawan biasa yang mencakup senior staff, staff dan non staff.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Dalam sistematika penulisan akan dideskripsikan isi dari tiap-tiap bab secara rinci dan ringkas. Penulisan ini akan disesuaikan dengan sistematika penulisan karya ilmiah yang menggambarkan proses penelitian yang akan dilakukan dan sesuai dengan Sistematika Penulisan Disertasi sebagaimana disyaratkan oleh sekretariat Program Pascasarjana Departemen Ilmu Manajemen, Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Maka dari itu Disertasi ini terdiri dari:

**BAB I      Pendahuluan**

Pada bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika pembahasan.

**BAB II      Tinjauan Pustaka**

Bab kedua akan membahas tinjauan teori dan konsep yang menjadi dasar dari penelitian ini. Pada bagian akhir bab kedua, akan dibahas penelitian terdahulu serta pemetaan teori yang relevan.

**BAB III     Kerangka Konseptual dan Hipotesis**

Pada bab ketiga, akan dibahas tentang Kerangka Konseptual dan Hipotesis. Bagian ini mencakup teori, konsep, dan tinjauan empiris yang menggambarkan hubungan antar variabel.

**BAB IV     Metodologi Penelitian**

Bab keempat akan mengulas tentang desain penelitian, lokasi dan periode penelitian, populasi dan sampel, teknik pemilihan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian beserta definisi operasionalnya, instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

**BAB V Hasil Penelitian**

Bab kelima akan memberikan deskripsi data dan hasil penelitian berdasarkan metode dan prosedur yang dijelaskan dalam bab metode penelitian.

**BAB VI Pembahasan**

Bab keenam akan membahas hasil analisis data penelitian sebagai landasan untuk membuat kesimpulan.

**BAB VII Penutup**

Bab ketujuh akan dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil penelitian, mengimplikasinya bagi pengembangan ilmu pengetahuan, mengemukakan keterbatasan penelitian serta saran-saran untuk penelitian selanjutnya.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

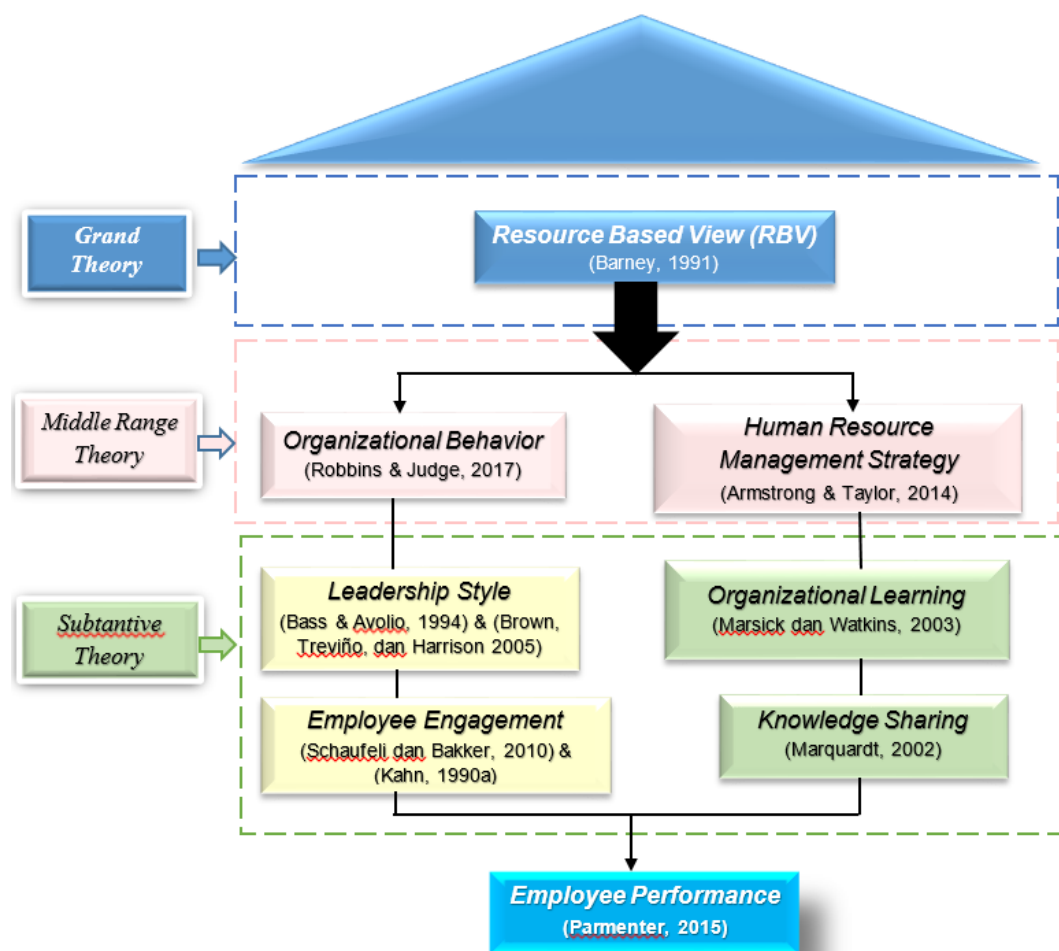
*Grand theory* yang digunakan dalam menganalisis berbagai permasalahan dalam penelitian ini adalah RBV (*Resource Based View*). Adapun *middle range theory* menggunakan *Strategic Human Resource Management (SHRM)* dan *Organizational Behaviour (OB)*, sedangkan *applied theory* dalam penelitian ini adalah *organizational learning*, *leadership style*, *knowledge sharing*, *employee engagement* dan *employee performance*.

*Resource Based View (RBV)* digunakan sebagai *Grand Theory* untuk membangun landasan konseptual yang kuat. RBV menekankan pentingnya sumber daya dan kapabilitas internal perusahaan sebagai faktor utama dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

*Organizational Behaviour* digunakan untuk menjembatani konsep RBV dengan dua variabel penting, yaitu *leadership style* dan *employee engagement*, adapun *Human Resource Management Strategy (HRMS)* digunakan untuk menjembatani konsep RBV dengan variabel *organizational learning* dan *knowledge sharing* yang pada gilirannya berkontribusi pada tingkat *employee performance*. Dengan mengintegrasikan kedua *middle range theory* ini, penelitian diharapkan

dapat memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang bagaimana berbagai aspek manajemen sumber daya manusia dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Di bawah ini adalah gambar kerangka atau payung teori yang digunakan pada penelitian ini:



**Gambar 2. 1 Payung Teori Penelitian**

Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini, 2024

Gambar 2.1 menggambarkan kerangka teoritis penelitian yang tersusun secara hierarkis dari *grand theory*, *middle range theory*, hingga *applied/substantive theory*. Untuk memahami perkembangan dan relevansi teori dalam penelitian ini, penting untuk menguraikan asal-usul dan kontribusi setiap pendekatan teori sebagai landasan konseptual.

### 1. **Grand Theory: Resource-Based View (RBV)**

Teori ini berakar dari pemikiran (Penrose, 1959) tentang pentingnya sumber daya dalam pengembangan perusahaan. Kemudian dikembangkan oleh (Wernerfelt, 1984) dalam artikelnya *A Resource-Based View of the Firm*, dan disempurnakan oleh (J. Barney, 1991), yang memperkenalkan konsep VRIN (*Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable*) sebagai kriteria keunggulan kompetitif.

RBV menjadi fondasi utama dalam studi manajemen strategis karena menekankan bahwa keunggulan jangka panjang tidak ditentukan oleh kondisi eksternal semata, tetapi terutama oleh bagaimana organisasi mengelola sumber daya internalnya, termasuk sumber daya manusia.

### 2. **Middle Range Theory**

Middle range theory menjembatani antara prinsip makro RBV dan variabel-variabel yang lebih operasional. Dalam konteks ini digunakan dua pendekatan:

- *Organizational Behavior (OB)*: muncul sebagai bidang studi pada awal abad ke-20 dan berkembang dari teori perilaku dan psikologi organisasi. Tokoh-tokoh seperti Stephen P. Robbins dan Timothy

Judge banyak berkontribusi dalam membentuk kerangka kerja OB modern, yang melihat organisasi sebagai sistem sosial dinamis.

- *Strategic Human Resource Management (SHRM)*: berkembang dari *Human Resource Management (HRM)* tradisional, yang bergeser dari fungsi administratif menjadi fungsi strategis dalam mendukung tujuan bisnis. SHRM mulai diakui luas pada era 1980-an dan 1990-an, saat perusahaan mulai melihat SDM sebagai keunggulan kompetitif, bukan sekadar tenaga kerja.

Kedua teori menengah ini memberikan perspektif bahwa pengelolaan manusia dan struktur organisasi merupakan jalur utama dalam mengarahkan dan mewujudkan keunggulan sumber daya sebagaimana dijelaskan dalam RBV.

### 3. **Applied/Substantive Theory**

Teori pada tataran ini bersifat kontekstual dan langsung dapat diukur melalui variabel-variabel penelitian:

- *Leadership Style*: berakar dari teori kepemimpinan klasik hingga kontemporer (seperti gaya transformasional dan transaksional),
- *Employee Engagement*: berkembang dari teori motivasi dan komitmen organisasi,
- *Organizational Learning*: berkembang dari konsep pembelajaran individu ke organisasi, dipelopori oleh tokoh seperti (Senge, 1990a) dan (Marsick & Watkins, 2003a), yang menyatakan bahwa

organisasi yang belajar secara kolektif akan mampu beradaptasi dan mencapai tujuan yang diinginkan melalui peningkatan pengetahuan anggotanya,

- *Knowledge Sharing*: merupakan turunan dari manajemen pengetahuan (*knowledge management*), yang menjadi penting sejak era ekonomi berbasis pengetahuan di awal 2000-an.

Keseluruhan teori substantif ini merepresentasikan proses internal organisasi dalam mengelola, mengembangkan, dan mengaktualisasikan sumber daya manusia untuk meningkatkan *employee performance* sebagai outcome utama penelitian ini.

Dengan demikian, perkembangan teori dalam penelitian ini tidak hanya tersusun secara vertikal dari makro ke mikro, tetapi juga merepresentasikan evolusi pemikiran manajemen dari yang bersifat struktural (RBV) ke arah perilaku dan kapabilitas manusia sebagai penggerak utama daya saing organisasi.

## **2.2 Resource Based View (RBV)**

RBV merupakan konsep teori yang berkembang dari hasil penelitian para ahli ekonomi di seluruh dunia, di mana teori ini diyakini mampu menjawab tantangan dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi sebuah perusahaan. RBV adalah teori yang berfokus pada sumber daya, yang dapat mendukung perumusan dan penerapan strategi untuk menghadapi persaingan dan mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

Para pencetus utama teori *Resource-Based View* (RBV) dimulai dari (Penrose, 1959), diikuti oleh (Paul Rubin, 1973), (Wernerfelt, 1984), (J. Barney, 1991), dan (Teece et al., 1997). Mereka berkontribusi secara signifikan dalam mengembangkan konsep RBV, yang menjadi landasan untuk memahami bagaimana sumber daya internal perusahaan dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

*Resource-Based View* (RBV) adalah kerangka kerja manajemen strategis yang menekankan pentingnya sumber daya internal organisasi sebagai penentu utama keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan (J. Barney, 1991). RBV berargumen bahwa organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan memiliki dan mengelola sumber daya yang berharga (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak dapat digantikan (*non-substitutable*) (*VRIN criteria*) (Peteraf & Barney, 2003).

RBV berfokus pada identifikasi dan eksploitasi sumber daya internal yang unik, seperti kemampuan teknologi, keterampilan manajerial, dan pengetahuan karyawan, yang dapat memberikan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi (Wernerfelt, 1984). Sumber daya tersebut harus dikembangkan dan dikelola secara strategis untuk memastikan bahwa mereka dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Grant, 1991). RBV juga mengakui pentingnya kemampuan dinamis, yaitu kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat (Teece et al., 1997).

Kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dengan menyesuaikan sumber daya dan kapabilitas mereka sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis (Helfat & Peteraf, 2003). Implikasi Manajerial RBV memiliki implikasi manajerial yang signifikan. Manajer harus mengidentifikasi dan memanfaatkan sumber daya unik mereka yang memberikan nilai strategis. Ini mencakup investasi dalam pengembangan keterampilan karyawan, inovasi teknologi, dan penguatan budaya organisasi yang mendukung strategi bisnis (Barney & Hesterly, 2012).

Dengan demikian, RBV menekankan tidak hanya pada kepemilikan sumber daya yang berharga, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk memanfaatkannya secara efektif dalam konteks perubahan lingkungan bisnis (Helfat & Peteraf, 2003).

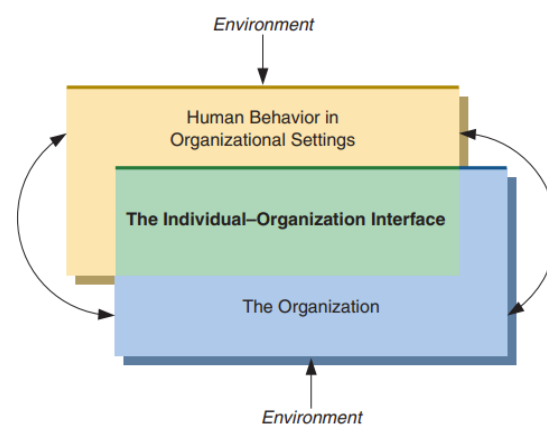
## **2.3 *Midle Range Theory***

### **2.3.1 *Organizational Behavior (Perilaku Organisasi)***

Menurut (Robbins & Judge, 2011) serta (Robbins & Judge, 2017) dalam (Roswiyanti, 2022), perilaku organisasi (*organizational behavior*) adalah bidang studi yang meneliti dampak yang diberikan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi adalah bidang studi yang konkret dan beragam, dengan banyak bentuk pengetahuan yang dapat dipelajari. Menurut (Daft, 2002),

ada empat kekuatan utama yang cenderung mempengaruhi perilaku organisasi, yaitu: orang (*people*), struktur, teknologi, dan lingkungan.

Menurut (Griffin & Moorhead, 2010 : 3) perilaku organisasi (OB) adalah studi tentang perilaku manusia dalam lingkungan organisasi, tentang hubungan antara perilaku manusia dan organisasi, dan tentang organisasi itu sendiri.



**Gambar 2. 2 *The Nature of Organizational Behavior***

Sumber: (Griffin & Moorhead, 2010 : 3)

Gambar 2.2 mengilustrasikan pandangan perilaku organisasi ini yang menunjukkan hubungan antara perilaku manusia dalam lingkungan organisasi, antarmuka individu-organisasi, organisasi, dan lingkungan sekitar organisasi.

*According to Robbins & Judge (2011) organizational behavior is the study of human behavior in organizational settings, the interface between human behavior and the organization, and the organization itself. Dalam*

definisi ini Robbins & Judge menekankan pentingnya memahami perilaku manusia dalam konteks organisasi, termasuk bagaimana kepemimpinan mempengaruhi dan berinteraksi dengan perilaku karyawan serta dinamika organisasi secara keseluruhan.

Luthans (2011) mengemukakan bahwa *organizational behavior is directly concerned with the understanding, prediction, and control of human behavior in organizations. This includes the study of leadership, motivation, communication, group dynamics, and organizational culture.* Dari penjelasan ini Luthans menekankan bahwa *organizational behavior* tidak hanya tentang memahami perilaku manusia, tetapi juga tentang memprediksi dan mengendalikannya dalam organisasi. Kepemimpinan adalah salah satu variabel utama yang dikaji dalam *organizational behavior* untuk memahami bagaimana pemimpin dapat memotivasi dan mempengaruhi kinerja karyawan.

### **2.3.2. Strategic Human Resource Management (SHRM)**

Armstrong & Taylor (2014) manajemen sumber daya manusia strategis (*strategic HRM* atau SHRM) merupakan pendekatan untuk pengembangan dan implementasi strategi SDM yang terintegrasi dengan strategi bisnis dan mendukung pencapaiannya. SHRM telah dijelaskan oleh (Boxall, 1996) sebagai antarmuka antara HRM dan manajemen strategis. (Schuler dan Jackson 2007: 5) menyatakan bahwa SHRM pada dasarnya adalah tentang 'menghubungkan orang dengan perusahaan secara sistematis'.

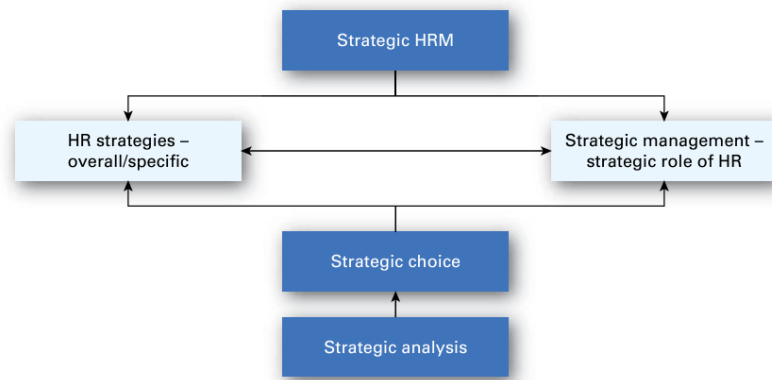
*Strategic Human Resource Management* (SHRM) adalah pendekatan manajemen sumber daya manusia yang menekankan pada perencanaan jangka panjang dan keselarasan antara kebijakan serta praktik sumber daya manusia dengan tujuan strategis organisasi (Armstrong & Taylor, 2020).

Filosofi SHRM sebagian besar didukung oleh pandangan berbasis sumber daya (RBV). Pandangan ini menyatakan bahwa sumber daya dalam suatu organisasi, termasuk sumber daya manusianya, yang menghasilkan karakter uniknya dan menciptakan keunggulan kompetitif.

Barney dalam Armstrong & Taylor (2020), yang menyatakan bahwa 'suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif ketika menerapkan strategi penciptaan nilai yang tidak secara bersamaan diterapkan oleh pesaing saat ini atau calon pesaing dan ketika perusahaan-perusahaan lain ini tidak mampu menduplikasi manfaat dari strategi ini'. Ini akan terjadi jika sumber daya mereka berharga, langka, tak ada bandingannya, dan tidak dapat digantikan.

Dengan mempertimbangkan konsep pandangan berbasis sumber daya dan kecocokan strategis, Delery dan Doty dalam (Armstrong & Taylor, 2020) berpendapat bahwa 'organisasi yang mengadopsi strategi tertentu memerlukan praktik SDM yang berbeda dari yang dibutuhkan oleh organisasi yang mengadopsi strategi yang berbeda' dan bahwa organisasi dengan 'kesesuaian yang lebih besar antara strategi SDM dan strategi (bisnis) mereka harus menikmati kinerja yang unggul' (ibid: 803).

Menurut Armstrong & Taylor (2020) tujuan mendasar dari SHRM adalah untuk menghasilkan kemampuan organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, terlibat, berkomitmen dan bermotivasi baik yang dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.



**Gambar 2. 3 Strategic HRM Model**

Sumber: Armstrong & Taylor (2014)

Berdasarkan gambar 2.4 dapat dijelaskan bahwa SHRM memiliki tiga tujuan utama: (1) menciptakan integrasi antara strategi SDM dan strategi bisnis, baik vertikal maupun horizontal; (2) memberikan arah dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis melalui kebijakan SDM yang koheren; dan (3) mendukung perumusan strategi bisnis dengan memanfaatkan keunggulan sumber daya manusia. Berikut adalah beberapa aspek penting dari SHRM:

1. Keselarasan Strategis (*Strategic Alignment*)
2. Pengembangan Kompetensi Karyawan (*Employee Competency Development*)

### 3. Manajemen Kinerja (*Performance Management*).

Salah satu aspek penting HRMS adalah *Knowledge Management* (KM), yang mendukung pembelajaran dan berbagi pengetahuan dalam organisasi. Melalui praktik seperti penyimpanan dan distribusi pengetahuan, HRMS membantu memanfaatkan pengetahuan kolektif sebagai bagian dari *organizational learning* (Nonaka & Takeuchi, 1995a) & (Marquardt, 2002).

.HRMS memiliki peran penting dalam mendukung *organizational learning* dan *knowledge sharing* dengan menyediakan kerangka dan infrastruktur yang diperlukan. Strategi SDM yang tepat memungkinkan organisasi belajar, beradaptasi, dan mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

## **2.4 Operasional Teori (*Applied Theory*)**

### **2.4.1 *Organizational Learning* (Pembelajaran Organisasi)**

*Organizational learning* menurut Marsick & Watkins (2003b), adalah proses di mana sebuah organisasi memperbaiki kemampuannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui peningkatan dan adaptasi pengetahuan dan kemampuan anggotanya. Secara ontologis, pembelajaran organisasi adalah interaksi dialektis antara individu dan organisasi, dan secara epistemologis, ia terletak secara khusus dalam konteks intra- dan antar-organisasi, (Popova-Nowak dan Cseh, 2015, hlm. 318). *Organizational learning* adalah proses sosial dalam berpartisipasi dalam praktik dan wacana kolektif yang menghasilkan dan secara

bersamaan mengembangkan struktur pengetahuan organisasi serta menghubungkan berbagai tingkat *organizational learning*, (Popova-Nowak dan Cseh, 2015) dalam (Mousa; *et al.*, 2020). (Tortorella dan Fogliatto, 2014) dalam (Mousa; *et al.*, 2020) mengemukakan bahwa *organizational learning* adalah proses pembelajaran di mana individu menciptakan, mempertahankan, dan mentransfer pengetahuan di dalam organisasi.

Pembelajaran organisasi bukan hanya pertumbuhan ide yang ditujukan untuk meningkatkan isu-isu organisasi tetapi juga tinjauan dan pemeriksaan yang berhasil oleh individu yang memiliki implikasi bagi faktor dan hasil organisasi. Ini adalah siklus dinamis yang memungkinkan terciptanya atau produksi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang membantu organisasi beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, Amini dalam (Lynda, 2024).

Pembelajaran organisasi dapat diartikan sebagai proses menanamkan semua anggota perusahaan untuk mengidentifikasi masalah dan menentukan cara-cara baru untuk memecahkan masalah tersebut dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Argyris, (1999); Schermerhorn *et al.* (2010); Ivancevich *et al.* (2013); Gephart & Marsick (2016); Wheelen & Hunger (2017)) dalam (Amin *et al.*, 2024).

Pembelajaran organisasi adalah proses di mana pengalaman dalam menjalankan tugas diubah menjadi pengetahuan, yang pada gilirannya mengubah organisasi dan memengaruhi kinerja masa depannya. Untuk

tujuan analitis, kami menguraikan keseluruhan proses pembelajaran menjadi proses pencarian, penciptaan pengetahuan, retensi pengetahuan, dan transfer pengetahuan. Tiga proses terakhir disarankan oleh Argote dalam (Argote & Hora, 2020). Penciptaan pengetahuan merupakan inti dari pembelajaran organisasi.

Pembelajaran organisasi adalah kemampuan “dalam suatu organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja berdasarkan pengalaman. Aktivitas ini melibatkan perolehan pengetahuan (pengembangan atau penciptaan keterampilan, wawasan, dan hubungan), berbagi pengetahuan (penyebaran kepada orang lain tentang apa yang telah diperoleh oleh beberapa orang), dan pemanfaatan pengetahuan (integrasi pembelajaran sehingga dapat diasimilasi dan tersedia secara luas serta dapat digeneralisasikan ke situasi baru)” DiBella et al., dalam (García-Morales et al., 2012).

Pembelajaran organisasi adalah proses di mana organisasi meningkatkan pengetahuan yang diciptakan oleh individu secara terorganisasi dan mengubah pengetahuan ini menjadi bagian dari sistem pengetahuan organisasi. Proses ini berlangsung dalam komunitas interaksi di mana organisasi menciptakan pengetahuan, yang berkembang dalam dinamika konstan antara yang tersirat dan yang tersurat Nonaka dan Takeuchi dalam (García-Morales et al., 2012).

Pengembangan kemampuan dan pengetahuan baru serta peningkatan kapabilitas organisasi memungkinkan terjadinya pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi melibatkan perubahan kognitif dan perilaku. Lebih dari sebelumnya, pembelajaran organisasi telah menjadi kebutuhan, bukan pilihan. Ketidakmampuan untuk belajar adalah alasan mengapa sebagian besar perusahaan menghilang sebelum empat puluh tahun berlalu Argyris dan Schön, Senge dalam (García-Morales et al., 2012).

Pembelajaran organisasi mendapat perhatian besar di kalangan akademisi dan praktisi selama periode 1970-an hingga 1990-an karena meningkatnya tekanan dan kecepatan perubahan pada organisasi. Literatur awal tentang pembelajaran organisasi dikembangkan dalam dua jalur yang berbeda. Jalur pertama menekankan konsep bahwa karyawan terus-menerus belajar dari praktik-praktik kasual dan interaksi sehari-hari satu sama lain di dalam organisasi mereka. Jalur pemikiran kedua mengkonseptualisasikan pembelajaran organisasi sebagai proses yang berkaitan dengan pengumpulan informasi dan penyebaran pengetahuan yang diperoleh. Setelah periode ini, pembelajaran organisasi dipahami terkait erat dengan manajemen pengetahuan (e.g., Nonaka, 1994; Andrews dan Delahaye, 2000) dalam (Ali et al., 2019).

Pembelajaran organisasi menghubungkan berbagai pemangku kepentingan dan menghasilkan wawasan baru. Menurut Huber (1991) dalam (Mousa; et al., 2020), pembelajaran organisasi terjadi dalam empat

fase yaitu (1) *Information acquisition*, (2) *Information interpretation*, (3) *Organizational memory*, (4) *Knowledge retrieval*. Pembelajaran organisasi akan memberikan manfaat maksimal dan menghasilkan nilai potensi baru jika pengetahuan diperoleh dari berbagai sumber dan dibagikan ke seluruh organisasi. Nilai baru ini adalah: tujuan, kebijakan, sistem, atau praktik individu atau organisasi lainnya yang baru dan dapat meningkatkan posisi satu atau banyak pemangku kepentingan, baik secara sengaja, tidak sengaja, segera, atau dengan beberapa keterlambatan.

Menurut Lynda (2024) Konsep pembelajaran organisasi dikristalkan melalui interaksi pada tiga tingkatan.

#### 1. Pembelajaran Individu:

Pembelajaran individu merupakan blok dasar pembelajaran organisasi, yang didefinisikan sebagai perubahan perilaku yang konstan yang dihasilkan dari pengalaman dan keahlian. Ini berarti bahwa ketika individu memperoleh pengalaman, hal itu mengarah pada perubahan dalam perilaku dan tindakan mereka (Abdulbaqi, 2001, hlm. 27).

#### 2. Pembelajaran Kelompok:

Pada tingkat kelompok (tim), individu belajar cara belajar bersama. Tingkat pembelajaran ini terjadi sebagai hasil dari hubungan interaktif di antara anggota tim, yang mengarah pada perolehan dan pertukaran pengetahuan (Amini, 2014, hlm. 99)

#### 3. Pembelajaran Organisasi:

Pada tingkat organisasi, hubungan menjadi terstruktur, memberikan karakter organisasi pada pembelajaran individu dan pengetahuan bersama yang dikembangkan di antara anggota tim. Pembelajaran tidak terbatas pada individu tetapi meluas ke kelompok (tim) ketika individu berinteraksi dan berorganisasi dalam kerangka kerja tertentu untuk membentuk pembelajaran organisasi yang tumbuh dan berkembang dalam organisasi pembelajaran.

#### **2.4.1.1 Proses pembelajaran organisasi**

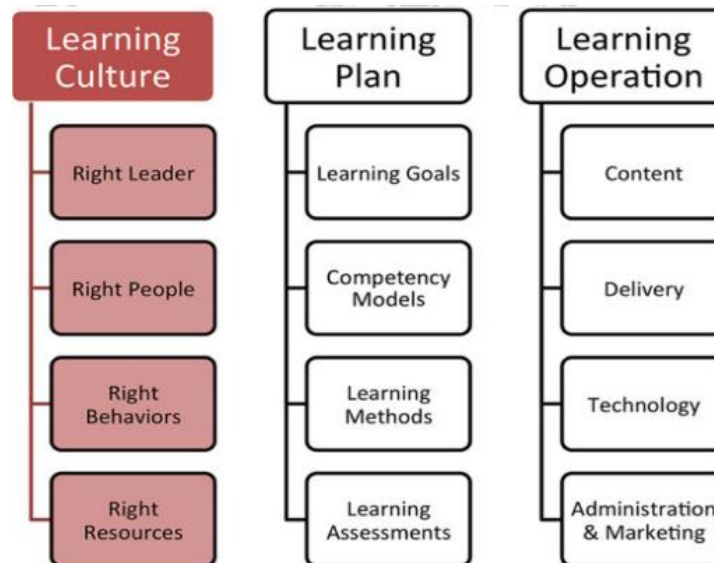
Pembelajaran organisasi dapat dikarakterisasikan sebagai proses tiga tahap yang rumit yang terdiri dari perolehan pengetahuan, penyebaran dan implementasi bersama (Dale, 1994) dalam (Armstrong, 2009). Pengetahuan dapat diperoleh dari pengalaman langsung, pengalaman orang lain atau memori organisasi. (Argyris, 1992) dalam Armstrong (2009) menyatakan bahwa pembelajaran organisasi terjadi dalam dua kondisi: pertama ketika suatu organisasi mencapai apa yang dimaksudkan, dan kedua ketika ketidaksesuaian antara tujuan dan hasil diidentifikasi dan diperbaiki.

Marquardt dalam Pasaman (2018) mengidentifikasi 5 (lima) model sistem yang perlu diintegrasikan secara simultan dalam pembelajaran organisasi untuk menciptakan organisasi yang lebih efektif dan kuat, yaitu:

1. Sistem pertama adalah proses pembelajaran itu sendiri, di mana pembelajaran didapatkan dari berbagai sumber seperti pengalaman,

perencanaan, pembelajaran antisipatif, atau kesadaran terhadap apa yang mungkin terjadi di masa depan.

2. Sistem kedua berfokus pada struktur organisasi, visi, dan nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi tersebut. Organisasi yang berkomitmen pada pembelajaran memiliki berbagai strategi untuk mendorong terjadinya pembelajaran di semua tingkatan.
3. Sistem ketiga mencakup semua individu yang terlibat dalam organisasi, termasuk pemimpin, karyawan, vendor, dan pemasok. Jika pemasok lamban dalam pengiriman barang, tidak efisien, dan menghasilkan produk berkualitas rendah, maka proses pembelajaran dalam organisasi akan terhambat.
4. Sistem keempat adalah pengetahuan. Pembelajaran organisasi harus menemukan cara terbaik untuk memperoleh pengetahuan dari berbagai sumber, seperti praktik terbaik (*best practices*), konferensi, dan penelitian. Organisasi perlu memiliki sistem yang mengumpulkan dan mengelola pengetahuan (*store knowledge*) sehingga setiap karyawan dapat dengan mudah mengakses dan memperbarui pengetahuan baru.
5. Sistem kelima adalah teknologi. Teknologi berperan penting dalam pembelajaran organisasi dengan dua fungsi utama: pertama, meningkatkan semangat dan kualitas pembelajaran melalui metode seperti mobile learning dan pembelajaran online; kedua, mengelola pengetahuan yang diperoleh dari berbagai sumber secara efektif.



**Gambar 2. 4 Kerangka Kerja Sarder: Membangun Pembelajaran Organisasi**

Sumber: Sarder dalam (Pasaman, 2018)

Kerangka kerja untuk membangun pembelajaran organisasi terlihat pada gambar 2.4. Menurut Sarder dalam (Pasaman, 2018) membangun organisasi pembelajar memerlukan komitmen, perencanaan, dan sumber daya. Pembelajaran mencakup berbagai bentuk, baik formal maupun informal. Organisasi perlu membentuk budaya belajar, menyusun rencana, dan menciptakan sistem pengelolaan pembelajaran.

#### **2.4.1.2 Dimensi dan Indikator *Organizational Learning***

Dimensi pembelajaran organisasi mencakup aspek utama seperti akuisisi, penyebaran, dan penerapan pengetahuan, yang membantu memahami cara organisasi mengelola pengetahuan secara menyeluruh. Dimensi utama yang sering dibahas dalam literatur adalah akuisisi pengetahuan, penyebaran pengetahuan, dan penerapan pengetahuan.

1. Akuisisi Pengetahuan: proses organisasi dalam memperoleh informasi baru dari pengalaman, riset, dan interaksi eksternal untuk meningkatkan pemahaman dan kinerja (Argyris & Schön, 1978).
2. Penyebaran Pengetahuan: proses menyebarluaskan informasi dalam organisasi melalui komunikasi, pelatihan, dan dokumentasi agar seluruh anggota dapat mengaksesnya (Senge, 1990).
3. Penerapan Pengetahuan: proses mengintegrasikan pengetahuan baru ke dalam praktik kerja, kebijakan, dan prosedur organisasi untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi (Huber, 1991).

Indikator pembelajaran organisasi adalah alat ukur untuk menilai efektivitas proses pembelajaran dalam organisasi, membantu mengevaluasi sejauh mana pembelajaran berlangsung dan memberikan hasil sesuai tujuan. Berikut adalah beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur dimensi *organizational learning* (pembelajaran organisasi) berdasarkan para ahli atau peneliti:

**1) Indikator dari (Goh and Richards, 1997):**

- *Mission and Vision*: Kejelasan misi dan visi organisasi serta bagaimana mereka digunakan untuk memandu pembelajaran.
- *Leadership Commitment*: Komitmen kepemimpinan terhadap pembelajaran organisasi.
- *Experimentation*: Keterbukaan terhadap eksperimen dan inovasi.
- *Knowledge Transfer*: Efektivitas transfer pengetahuan antar bagian dalam organisasi.

- *Teamwork and Collaboration*: Tingkat kolaborasi antar tim untuk tujuan pembelajaran.

## **2) Indikator dari (Marsick & Watkins, 2003):**

- *Continuous Learning*: Dorongan untuk pembelajaran berkelanjutan di seluruh tingkat organisasi.
- *Inquiry and Dialogue*: Budaya bertanya dan berdiskusi untuk memahami dan belajar.
- *Collaboration and Team Learning*: Pembelajaran kolaboratif dan kerja tim.
- *Embedded Systems*: Pengintegrasian sistem yang mendukung pembelajaran organisasi.
- *Empowerment*: Pemberdayaan karyawan untuk bertindak berdasarkan pengetahuan yang mereka miliki.
- *System Connection*: Pemahaman tentang bagaimana keputusan dalam satu area mempengaruhi area lain.
- *Strategic Leadership*: Kepemimpinan yang mendukung pembelajaran dan pengembangan strategi.

### **2.4.1.3 Karakteristik Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*)**

Beberapa ciri dalam pembelajaran organisasi termasuk yaitu:

- a. Desain organisasi ini mencakup beberapa penjelasan sebagai berikut:

- 1) Tidak ada batasan dalam pembelajaran di organisasi dan penyebaran informasi yang luas.
- 2) Tim dalam organisasi menjadi lingkungan yang mendukung untuk menyebarkan pembelajaran baik antara individu, kelompok, maupun organisasi.
- 3) Organisasi memberdayakan individu dan kelompok melalui pengetahuan dan informasi sehingga diharapkan semua elemen dalam organisasi dapat menguasai perubahan yang terjadi.

b. Kegiatan berbagi informasi

- 1) Dalam desain organisasi, keterbukaan informasi sangat diperlukan karena merupakan faktor penting dalam berbagi informasi, sehingga tercipta kesetaraan pengetahuan antara individu dan kelompok di dalam organisasi.
- 2) Diperlukan ketepatan waktu dalam penyebaran informasi, serta akurasi data dan informasi agar organisasi dapat unggul dalam hal informasi.
- 3) Keakuratan informasi dalam organisasi sangat penting untuk menciptakan keunggulan bersaing.

c. Kepemimpinan

- 1). Dalam desain organisasi, diperlukan visi bersama yang memberikan langkah jelas untuk mencapai tujuan.
- 2). Kerja tim dalam organisasi sangat mendukung penyelesaian masalah dan mendorong pencapaian kinerja yang baik.

d. Budaya organisasi

- 1) Diperlukan adanya hubungan timbal balik yang kuat antara apa yang disampaikan dan hasil yang diterima dalam penyampaian informasi di dalam organisasi.
- 2) Terdapat rasa kebersamaan mendorong kerja sama dan ketepatan kinerja, baik individu maupun kelompok, serta mempercepat penyelesaian masalah melalui kepedulian antar anggota dan terhadap organisasi.
- 3) Adanya kepercayaan kepada orang lain untuk mempertahankan keyakinan atas kemampuan mereka dalam bekerja.

## **2.4.2 Leadership Style (Gaya Kepemimpinan)**

### **2.4.2.1 Konsep Kepemimpinan**

Menurut Bass dalam Mohammad *et al.* (2022), kepemimpinan berfokus pada mendorong pekerja untuk memanfaatkan keterampilan dan kemampuan mereka dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi melalui kepemimpinan yang efektif, yang memengaruhi tindakan mereka dan menginspirasi mereka untuk bersedia bekerja. Kepemimpinan adalah faktor penting yang menentukan kinerja pekerjaan dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan baru, Bass *et al.*, dalam (Bastari *et al.*, 2020).

Selanjutnya Bass & Avolio dalam (Bastari *et al.*, 2020) mengemukakan bahwa seorang pemimpin yang andal tidak hanya kompeten dalam pembuatan strategi, tetapi juga mampu melaksanakan strategi tersebut

secara efektif, karena merupakan tugas pemimpin untuk mengembangkan strategi dan, pada saat yang sama, mencoba mengaktualisasikan strategi tersebut. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sebuah kelompok menuju pencapaian tujuan, Robbins dalam (Tewal *et al.*, 2017),

Pemimpin berperan sebagai katalis yang bertanggung jawab atas segala hal dalam organisasi, termasuk menetapkan visi, misi, tujuan, dan strategi, serta memimpin, mengarahkan, dan memotivasi tim untuk mencapainya, (Wahda, 2013).

Burns, sebagaimana dikutip oleh Morrill dalam Wahda (2013), menyatakan bahwa “Kepemimpinan adalah salah satu fenomena yang paling sering diamati tetapi paling sulit dipahami di dunia”. Pernyataan ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan banyak diteliti, namun tetap merupakan hal yang sangat kompleks untuk dipahami sepenuhnya. Pernyataan serupa juga disampaikan oleh DeePree, Max dalam (Wahda, 2013), yang menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah topik yang sulit untuk dijelaskan.

*According to Bass's dalam Chang et al. (2019) theory of two different types of leadership, transformational leaders motivate subordinates to prioritize common goals, missions, and visions over personal interests, which often leads to improved employee performance effectiveness. Additionally, transformational leadership can enhance group cohesiveness, commitment, motivation, and performance, Ali et al., 2015; Schaubroeck et al., 2016 dalam (H. Chang et al., 2019). Employees are encouraged to*

*concentrate on the group and organization as they strive to achieve their goals Breevaart, Arnold, Demerouti, & Derks, 2016* dalam (H. Chang et al., 2019).

Seorang pemimpin perlu memahami teori kepemimpinan sebagai panduan di dalam suatu organisasi. Menurut Robbins dalam (Tewal *et al.*, 2017) teori kepemimpinan dapat dibagi menjadi empat kategori.

- 1) Teori sifat kepemimpinan (*trait theories*) mengidentifikasi enam ciri utama yang membedakan pemimpin, yaitu ambisi dan energi, dorongan memimpin, kejujuran dan integritas, rasa percaya diri, kecerdasan, serta pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan.
- 2) Teori Perilaku Kepemimpinan adalah teori-teori yang menyatakan bahwa perilaku tertentu membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Salah satu teori ini adalah:
  - a) Studi dari *Ohio State*, merupakan salah satu teori perilaku kepemimpinan paling komprehensif, mengidentifikasi dua dimensi utama: *initiating structure* (pengaturan peran untuk mencapai tujuan) dan *consideration* (membangun hubungan yang penuh kepercayaan dan perhatian terhadap bawahan).
  - b) Studi dari Universitas *Michigan*. Penelitian kepemimpinan yang dilakukan di Pusat Survei Universitas Michigan, bersamaan dengan penelitian di *Ohio State*, mengidentifikasi dua dimensi perilaku pemimpin yang terkait dengan efektivitas, yaitu berorientasi karyawan (fokus pada hubungan dan kebutuhan individu) dan

berorientasi produksi (fokus pada penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan kelompok).

- 3) Tabel Manajerial adalah sebuah penggambaran grafis dua dimensi dari gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton. Tabel Manajerial Blake dan Mouton menggambarkan gaya kepemimpinan berdasarkan dua dimensi: kepedulian terhadap orang dan produksi, menghasilkan 81 posisi gaya. Gaya 9,9 (tinggi pada keduanya) dianggap paling efektif dibanding gaya berorientasi tugas atau hubungan saja.
- 4) Teori Kontingensi (*Contingency Theory*) menyatakan bahwa keefektifan kepemimpinan bergantung pada situasi tertentu dan kondisi lainnya yang harus diisolasi. Salah satu teori yang termasuk dalam teori kontingensi adalah:
  - a) Model Fiedler (*The Fiedler Model*): Model Fiedler menyatakan bahwa efektivitas kepemimpinan ditentukan oleh kecocokan antara gaya kepemimpinan (berorientasi tugas atau hubungan, diukur melalui LPC) dan situasi yang memengaruhi kendali pemimpin. Tiga faktor situasional utama yang dipertimbangkan adalah karakteristik hubungan pemimpin-bawahan, struktur tugas, dan posisi kekuasaan pemimpin. Fiedler mengidentifikasi tiga faktor situasional atau dimensi kontingensi:
    - 1) Hubungan pemimpin-anggota: tingkat kepatuhan, kepercayaan, dan rasa hormat anggota terhadap pemimpin.

- 2) Struktur tugas: tingkat sejauh mana penempatan pekerjaan anggota terstruktur atau tidak terstruktur.
- 3) Posisi kekuasaan: tingkat pengaruh seorang pemimpin pada variabel kekuasaan seperti perekrutan, pemecatan, disiplin, promosi, dan kenaikan gaji.
- 4) Teori Jalur-Tujuan (*Path Goal Theory*) dikembangkan oleh Robert House yang menggabungkan elemen-elemen utama dari penelitian kepemimpinan Ohio State tentang struktur awal dan tanggung rasa, serta teori pengharapan motivasi. Inti dari teori ini adalah bahwa tugas pemimpin adalah membantu bawahan mencapai tujuan dengan memberikan arahan dan dukungan yang selaras dengan tujuan organisasi.
- 5) Model Partisipasi-Pemimpin (*Leader-Participation Model*) dikembangkan oleh Victor Vroom dan Phillip Yetton yang berfokus pada perilaku kepemimpinan dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Menyadari bahwa struktur tugas memiliki berbagai tuntutan untuk kegiatan rutin dan non-rutin, mereka berpendapat bahwa perilaku pemimpin harus menyesuaikan diri untuk mencerminkan struktur tugas tersebut.

#### **2.4.2.2 Teori Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style Theory*)**

Menurut Moeheriono (2014), gaya kepemimpinan merupakan manifestasi dari perilaku seorang pemimpin, yang mencerminkan kemampuannya dalam memimpin. Manifestasi ini sering kali membentuk

pola atau bentuk tertentu. Menurut Bono dan Judge dalam (N. N. Dewi & Wibowo, 2020), gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh para pemimpin dalam berinteraksi dengan pengikut atau bawahan. Pendapat lain menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku (kata-kata dan tindakan) seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Erben & Güneşer, 2008) dalam (N. N. Dewi & Wibowo, 2020).

Menurut Moeheriono (2014) gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada dasarnya dapat dijelaskan melalui tiga aliran teori berikut ini:

1. Teori Genetis (Keturunan). Inti dari teori ini adalah bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibentuk (pemimpin memiliki bakat sejak lahir, bukan hasil pengembangan). Para penganut teori ini berpendapat bahwa seseorang menjadi pemimpin karena sudah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan.
2. Teori Sosial. Inti dari teori sosial ini adalah bahwa pemimpin dibuat dan bukan dilahirkan (pemimpin merupakan hasil pembentukan atau pendidikan, bukan bawaan lahir). Dengan kata lain, teori ini berseberangan dengan teori genetis. Penganut teori ini berpendapat bahwa setiap orang dapat menjadi pemimpin jika diberikan pendidikan dan pengalaman yang memadai.
3. Teori Ekologi. Inti dari teori ekologi ini pada dasarnya menyatakan bahwa seseorang akan berhasil menjadi pemimpin yang efektif jika telah memiliki bakat kepemimpinan yang mendasar. Bakat ini kemudian dapat

dikembangkan melalui pendidikan yang sistematis dan pengalaman yang mendukung untuk pengembangan lebih lanjut.

Menurut Hersey dan Blanchard (1985) dalam (Moeheriono, 2014) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan manifestasi dari tiga komponen utama, yaitu: (1) pemimpin itu sendiri, (2) bawahan, dan (3) situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diterapkan. (Raza & Yousufi, 2023) keberhasilan organisasi dapat dipengaruhi terutama oleh gaya kepemimpinan dan perilaku yang diadopsi oleh para pemimpin, manajer, dan kerja keras, loyalitas, dan keterlibatan karyawan. Karyawan.

#### **2.4.2.3 Jenis Gaya Kepemimpinan**

##### **1) Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Bass & Avolio (1994), kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai proses di mana pemimpin bekerja dengan tim mereka untuk mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menciptakan visi untuk memandu perubahan tersebut melalui inspirasi, dan melaksanakan perubahan bersama anggota tim yang berkomitmen. Gaya kepemimpinan transformasional, sebagaimana diusulkan oleh Burns (1978) dalam (Minh *et al.*, 2024), menekankan pemimpin yang memiliki pandangan visioner untuk masa depan, membagikannya kepada karyawan mereka, merangsang kemampuan intelektual mereka, dan menghargai perbedaan di antara individu dalam angkatan kerja.

Pemimpin transformasional percaya bahwa hubungan antara pemimpin dan karyawan akan menghasilkan hasil kerja yang positif.

Dalam gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin sangat menekankan pada pengembangan motivasi dan merangsang karyawan mereka dengan menciptakan serta menggambarkan visi masa depan yang menginspirasi, (Bass, 1997) dalam (Chammas & Hernandez, 2019). Kepemimpinan transformasional melibatkan proses pertukaran di mana perilaku pemimpin mempengaruhi bawahan mereka untuk meningkatkan moral dan motivasi kerja (Burns, 1978; Bass, 1985) dalam (Minh *et al.*, 2024).

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang meningkatkan kesadaran akan kepentingan kolektif di antara para anggota organisasi dan membantu mereka mencapai tujuan kolektif mereka. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional berfokus pada promosi kepentingan individu para pemimpin dan pengikut mereka dan mencapai kepuasan kewajiban kontraktual di pihak keduanya dengan menetapkan tujuan dan memantau serta mengendalikan hasilnya Bass dan Avolio dalam (García-Morales *et al.*, 2012).

Kepemimpinan transformasional berupaya menciptakan hubungan emosional dengan para pengikutnya dan mengilhami nilai-nilai yang lebih tinggi. Kepemimpinan semacam itu menyampaikan

pentingnya memiliki misi bersama dan menanamkan rasa tujuan, arah, dan makna ke dalam kerja para pengikut, Bass dalam (García-Morales et al., 2012). Untuk memberdayakan karyawan, gaya kepemimpinan transformasional sangat penting karena pemberdayaan karyawan dibantu oleh pemimpin transformasional dan meningkatkan kepuasan karyawan terhadap karier mereka (Raza & Yousufi, 2023).

Kepemimpinan transformasional memberdayakan para pendukung untuk tumbuh melampaui kepentingan pribadi mereka dengan mengubah nilai-nilai, tujuan, moralitas, dan ambisi mereka untuk mencapai yang lebih baik dari yang diharapkan. Kepemimpinan ini dibagi menjadi empat komponen utama: motivasi yang inspiratif, peran karismatik sebagai model, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual (Raza & Yousufi, 2023).

Kepemimpinan transformasional melibatkan proses pertukaran di mana perilaku pemimpin mempengaruhi bawahan mereka untuk meningkatkan moral dan motivasi kerja (Burns, 1978; Bass, 1985). Para pemimpin memiliki peran penting dalam menginspirasi karyawan, sehingga mereka berpotensi menentukan dan menjaga stabilitas serta keberlangsungan organisasi. Penelitian global saat ini menunjukkan dan membuktikan dampak efektif dari penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap hasil kinerja kerja karyawan (Naguib & Naem, 2018; Amena et al., 2015; Widodo et al., 2017; Arif & Akram, 2018;

Ratnaningtyas *et al.*, 2021; Mukhtar *et al.*, 2022; Ibrahim *et al.*, 2023; Shang, 2023) dalam (Minh *et al.*, 2024).

Raza & Yousufi (2023) Pemimpin transformasional menumbuhkan inspirasi kreatif, teladan moral, karisma, dan pertimbangan individual terhadap karyawan, Bose dalam (Raza & Yousufi, 2023). Pemimpin transformasional memberikan persepsi diri yang positif kepada pengikutnya, sehingga mendorong mereka untuk lebih aktif dalam peran profesionalnya (Ilyas *et al.*, 2021). Kepemimpinan transformasional dan karisma (pemimpin berorientasi hubungan) ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pengikut Bass; Shea dan Howell dalam (Hillman Wirawan & Bellani, 2018), meningkatkan komitmen organisasi Dai *et al.*, dalam (Hillman Wirawan & Bellani, 2018) dan menumbuhkan perilaku kewarganegaraan organisasi Humphrey dalam (Hillman Wirawan & Bellani, 2018).

Teori kepemimpinan transformasional menekankan emosi, nilai, dan pentingnya kepemimpinan yang berorientasi untuk mendorong kreativitas pada karyawan. Karyawan merupakan sumber daya yang berharga di perusahaan, sumber daya yang menjadi tanggung jawab pemimpin transformasional dan yang pengembangan profesionalnya dipromosikan olehnya Bass; Bass dan Avolio; García Morales *et al.*, dalam (García-Morales *et al.*, 2012).

Kepemimpinan transformasional dianggap secara luas sebagai gaya yang paling populer dan sukses saat ini, dengan penelitian Schwarz (2017) yang menyoroti interaksi positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan efektivitas kerja. Amena *et al.* (2015) dalam (Minh *et al.*, 2024) mengusulkan bahwa manajer yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat memfasilitasi proses inovatif dan meningkatkan efektivitas kerja.

Burns dalam Brown *et al.*, (2005) mengatakan bahwa pemimpin yang “transformatif” menginspirasi pengikutnya dengan menyelaraskan sistem nilai mereka sendiri dan pengikut mereka terhadap prinsip-prinsip moral yang penting. Bass dan Avolio Brown *et al.*, (2005) dalam menggambarkan empat dimensi kepemimpinan transformasional motivasi inspirasional, pengaruh ideal, pertimbangan individual, dan stimulasi intelektual.

Menurut Avolio, Bass, dan Jung (1999) dalam (Wahda, 2013) , pada awalnya kepemimpinan transformasional ditandai oleh tiga jenis perilaku, yaitu karisma, perhatian individu, dan stimulasi intelektual. Namun, seiring berkembangnya teori ini, perilaku karisma dibagi menjadi dua kategori, yaitu pengaruh ideal dan motivasi inspiratif. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional kini terdiri dari empat perilaku utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasi, perhatian individu, dan stimulasi intelektual. Para pemimpin transformasional akan mengarahkan organisasi mereka menuju masa depan yang mungkin

mengubah proses dan tingkat pencapaian secara signifikan. Keempat komponen perilaku pemimpin transformasional adalah:

- (1) *Idealized influence*, adalah karakteristik pemimpin yang menjadi teladan melalui ketekunan, etika tinggi, kepentingan bersama, dan sikap berbagi, sehingga memperoleh rasa hormat dari orang lain.
- (2) *Individual Consideration*, perilaku pemimpin yang menunjukkan empati dan perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan, serta memberikan tantangan, kesempatan belajar, dan pendelegasian untuk meningkatkan keterampilan dan kepercayaan diri.
- (3) *Inspirational Motivation*, perilaku kepemimpinan transformasional yang memotivasi pengikut mencapai potensi tinggi dengan menetapkan harapan, mengomunikasikan visi, dan membangkitkan semangat melalui simbol dan kata-kata optimis.
- (4) *Intellectual Stimulation*, adalah perilaku pemimpin transformasional yang mendorong kreativitas dan pemikiran inovatif, serta mengajak pengikut menilai kembali masalah dengan pendekatan baru untuk mendorong pembelajaran dan solusi yang lebih kreatif (Avolio dan Bass, 2002) dalam (Wahda, 2013).

#### **2.4.2.4 Gaya Kepemimpinan Etis**

Menurut Brown, Treviño, dan Harrison (2005) kepemimpinan etis berasal dari berbagai faktor, termasuk kejujuran dan keandalan dari pihak pemimpin, serta sistem penghargaan dan hukuman yang adil dan tepat

yang ditetapkan oleh organisasi dan pembuat kebijakan. Karakteristik moral dan etis dari kepemimpinan merupakan komponen dari kinerja kepemimpinan. Enderle (1987) dalam (Cheng & Chan, 2024) adalah yang pertama kali mengusulkan kepemimpinan etis sebagai gaya kepemimpinan yang terpisah pada tahun 1980-an. Jelas bahwa kepemimpinan etis berfokus pada peran etis manajer dan mengharuskan mereka untuk memperjelas isu-isu etis dan moral dalam proses manajemen.

Kepemimpinan etis didefinisikan sebagai “demonstrasi perilaku yang sesuai dengan norma melalui tindakan pribadi dan hubungan antarpribadi, serta promosi perilaku tersebut kepada bawahan melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan” (Brown et al., 2005, hal. 120) dalam (Ahmad, 2019). Pemimpin etis mempromosikan dan mendorong perilaku etis di antara karyawan melalui pemberian penghargaan dan disiplin Brown et al., (2005) dengan demikian, ini merupakan pendekatan yang lebih transaksional dalam mempromosikan etika dan moralitas.

Selanjutnya menurut Trevino et al., (2003) dalam (Ahmad *et al.*, 2021) pemimpin etis tidak hanya memperhatikan perilaku mereka sendiri, tetapi juga peduli terhadap kesejahteraan karyawan mereka. Kepemimpinan etis juga mencakup model manajemen yang khas yang melibatkan peran ganda pribadi dan kepemimpinan, yang bertujuan untuk memperkuat perilaku positif di kalangan karyawan dan menjaga tingkat konsistensi yang tinggi.

*Ethical leadership* didefinisikan sebagai “demonstrasi perilaku yang sesuai dengan norma melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut kepada bawahan melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan” Brown et al., dalam (Ahmad, 2019). Pemimpin yang beretika mempromosikan dan mendorong perilaku etis di antara karyawan melalui penghargaan dan disiplin Brown et al., dalam (Ahmad, 2019); oleh karena itu, ini merupakan pendekatan yang lebih transaksional untuk mempromosikan etika dan moralitas.

Brown et al.,(2005) perspektif pembelajaran sosial tentang *ethical leadership* mengusulkan agar para pemimpin memengaruhi perilaku etis para pengikut melalui pemodelan. Istilah pemodelan mencakup berbagai macam proses pencocokan psikologis, termasuk pembelajaran observasional, imitasi, dan identifikasi. Brown et al., (2005) mendefinisikan *ethical leadership* sebagai demonstrasi perilaku yang sesuai norma melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan promosi perilaku tersebut kepada pengikut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan.

Sementara itu, menurut perspektif Brown *et al.* (2005) dalam (Cheng & Chan, 2024) tentang perilaku karyawan, kepemimpinan etis penting untuk menciptakan sistem dan budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai etika. Kepemimpinan ini memperkuat ideologi staf

melalui tindakan dan kekuasaan, menumbuhkan rasa memiliki, serta memastikan perlakuan yang adil dan penghargaan terhadap karyawan.

### **2.4.3 Knowledge Sharing (Berbagi Pengetahuan)**

#### **2.4.3.1 Konsep Knowledge**

Pengetahuan didefinisikan sebagai keyakinan yang dibenarkan yang meningkatkan kapasitas entitas untuk tindakan yang efektif, Huber; Nonaka dalam (Alavi, 2013). Pengetahuan dapat dilihat dari beberapa perspektif (1) keadaan pikiran, (2) objek, (3) proses, (4) kondisi memiliki akses terhadap informasi, atau (5) kemampuan.

Drucker dalam (Rudiyanto, 2012) mendefinisikan pengetahuan sebagai informasi yang mampu mengubah sesuatu atau seseorang dengan menjadi dasar untuk bertindak, mengambil keputusan, dan menentukan arah atau strategi yang sebelumnya tidak mungkin dilakukan.

Menurut Benjamin Bloom (1908) pengetahuan diklasifikasikan ke dalam enam tingkatan yaitu:

#### 1) Tahu (*know*)

Tahu diartikan sebagai kemampuan untuk mengingat kembali informasi yang sudah tersimpan dalam memori setelah mengamati sesuatu.

#### 2) Memahami (*comprehension*)

Memahami suatu objek berarti lebih dari sekadar mengetahui atau menyebutkan objek tersebut; seseorang harus mampu menginterpretasikan objek tersebut dengan benar.

- 3) Aplikasi (*application*) Aplikasi terjadi ketika seseorang yang sudah memahami suatu objek dapat menggunakan atau menerapkan prinsip yang dipahami tersebut dalam situasi lain.
- 4) Analisis (*analysis*) Analisis adalah kemampuan seseorang untuk menjabarkan dan memisahkan komponen-komponen dalam suatu masalah atau objek, lalu mencari hubungan di antara komponen-komponen tersebut.
- 5) Sintesis (*synthesis*) Sintesis menunjukkan kemampuan seseorang untuk merangkum atau menghubungkan komponen-komponen pengetahuan yang dimiliki ke dalam suatu hubungan yang logis.
- 6) Evaluasi (*evaluation*) Evaluasi berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan justifikasi atau penilaian terhadap suatu objek tertentu.

#### **2.4.3.2 Konsep *Knowledge Sharing***

Marquardt (2002) *knowledge sharing* adalah proses di mana individu bertukar pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman mereka dengan orang lain dalam organisasi untuk menciptakan pengetahuan baru, meningkatkan pemahaman bersama, dan mendorong inovasi. Proses ini melibatkan transfer informasi baik secara formal maupun informal dan dapat terjadi melalui berbagai media seperti percakapan tatap muka, pertemuan, dokumen tertulis, atau platform digital.

Menurut Lumbantobing dalam (Rudiyanto, 2012), *Knowledge sharing* didefinisikan sebagai proses sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan menyebarkan pengetahuan dan konteks multidimensi dari individu atau organisasi kepada individu atau organisasi lain yang membutuhkan, melalui berbagai metode dan media.

Berbagi pengetahuan berasal dari konsep manajemen pengetahuan, yang didefinisikan sebagai identifikasi dan penggunaan pengetahuan kolektif dalam suatu organisasi untuk mengatur persaingan bisnis (Alavi and Leidner, 2001) dalam (Muhammad *et al.*, 2020). Dalam literatur manajemen pengetahuan, berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai pertukaran informasi, data, dan keahlian untuk menyelesaikan masalah, mengembangkan wawasan baru, atau menerapkan aturan atau langkah-langkah (Chen, Wang, Wang, 2018; Cumings 2004) dalam (Muhammad *et al.*, 2020).

Berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing/KS*) sangat penting bagi organisasi dalam mencapai keberhasilan. Memiliki budaya *knowledge sharing* dalam organisasi akan memberikan dampak yang luar biasa pada kinerja organisasi, karena budaya ini merangsang kemampuan karyawan dalam mengatasi masalah dan kendala di dalam organisasi (Alshamsi dan Ajmal, 2018) dalam (Fauzi *et al.*, 2019).

*Knowledge sharing* dibagi menjadi dua jenis, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Menurut Tobing dalam (Rudiyanto, 2012), *tacit knowledge* adalah pengetahuan pribadi yang tersimpan dalam intuisi,

keterampilan, nilai, dan keyakinan individu, yang sulit diformalkan dan dibagikan, serta dipengaruhi oleh pengalaman unik masing-masing individu sesuai situasi dan kondisi.

Sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang sudah terdokumentasi secara formal dan sistematis sehingga mudah ditransfer, didistribusikan, dan dipelajari secara mandiri oleh individu Noviyanti dalam (Rudiyanto, 2012). Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap individu dapat mempelajarinya secara mandiri.

Lin dalam (Akosile & Olatokun, 2019) juga mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai budaya interaksi sosial yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan antar karyawan. Pada tingkat individu, ini berarti komunikasi aktif dan saling membantu rekan kerja, sementara pada tingkat organisasi, *knowledge sharing* meliputi pengelolaan dan distribusi pengetahuan berbasis pengalaman untuk mendukung kinerja bersama.

Aktivitas manajemen pengetahuan dalam sebuah organisasi didukung oleh tiga komponen utama: *People*, *Process*, dan *Technology*, Dilip Bhatt dalam (Rudiyanto, 2012). Komponen *People* menitikberatkan pada motivasi, kemampuan individu, serta pengembangan budaya dan lingkungan yang aman, menyenangkan, dan kondusif untuk berbagi pengetahuan. Kepemimpinan menjadi elemen kunci dalam aspek ini. Komponen *Process* kemudian berfokus pada pendekatan dan upaya yang

digunakan untuk berbagi pengetahuan, serta mengintegrasikan pendekatan tersebut ke dalam kegiatan sehari-hari di tempat kerja.

Serenko dan Bontis dalam (Castaneda & Cuellar, 2020) menyatakan bahwa *knowledge sharing* saat ini dianggap sebagai salah satu topik penelitian terpenting dalam manajemen. *Knowledge sharing* menciptakan peluang untuk memaksimalkan kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan tersebut dan menghasilkan solusi serta efisiensi yang memberi bisnis keunggulan kompetitif, Reid, dalam (H. Lin, 2007c).

Berbagi pengetahuan terjadi ketika anggota memiliki ruang luas untuk menyampaikan ide, kritik, dan komentar. Banyak organisasi menggunakan forum diskusi di portal mereka untuk membantu mengatasi masalah kerja, meningkatkan produktivitas, dan menciptakan lingkungan kerja yang (Kusno, 2021).

Dukungan manajemen puncak dianggap sebagai salah satu pengaruh potensial yang penting terhadap pengetahuan organisasi, Connelly dan Kelloway, dalam (H. Lin, 2007c). Sejumlah penelitian telah menemukan bahwa dukungan manajemen puncak penting untuk menciptakan iklim yang mendukung dan menyediakan sumber daya yang cukup (Lin, 2006). MacNeil (2004) menekankan pentingnya dukungan manajemen puncak yang terlihat terhadap iklim berbagi pengetahuan organisasi. Selain itu, Lin dan Lee (2004) mengusulkan bahwa persepsi dorongan manajemen puncak terhadap niat berbagi pengetahuan diperlukan untuk menciptakan dan mempertahankan budaya berbagi pengetahuan yang positif dalam suatu organisasi.

Marquardt dalam (Andra, 2018) membagi proses pengetahuan dalam perusahaan menjadi dua, yaitu:

a) Transfer Pengetahuan yang Disengaja dalam Organisasi

Pengetahuan dapat ditransfer dengan sengaja dengan berbagai cara, yaitu:

- 1) Metode tertulis meliputi komunikasi individu seperti memo, laporan, dan papan buletin akses terbuka serta publikasi internal dari semua jenis, yang bisa menggunakan media video, audio, dan media cetak.
- 2) Metode lisan meliputi konferensi internal dan briefing.
- 3) Pelatihan dan pendampingan dengan konsultan internal atau melalui kursus formal yang menawarkan kesempatan tambahan untuk bertukar informasi.
- 4) Rotasi pekerjaan atau transfer dapat direncanakan untuk menyebarkan pengetahuan ke area lain dalam organisasi.

b) Transfer pengetahuan yang tidak disengaja dalam Organisasi

Organisasi juga dapat mentransfer pengetahuan secara tidak sengaja dengan berbagai cara, yaitu: 1) Cerita 2) Mitos 3) Satuan tugas, dan 4) Jaringan informal

Beberapa organisasi telah memperkenalkan sistem penghargaan untuk mendorong karyawan berbagi pengetahuan mereka. Misalnya, Buckman Laboratories memberikan penghargaan kepada 100 kontributor pengetahuan teratasnya melalui konferensi tahunan di sebuah resor, Bartol and Srivastava, dalam (H. Lin, 2007c).

Dengan knowledge sharing, organisasi dapat menciptakan inovasi yang mendukung kelangsungan operasional dan daya saing. Selain itu, *knowledge sharing* memastikan regenerasi pengetahuan sehingga kehilangan staf senior tidak menghambat perkembangan organisasi Anna dalam (Kusno, 2021).

#### **2.4.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing***

Berbagi pengetahuan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor dan dapat dibagi menjadi faktor positif dan negatif yang berasal baik dari budaya sosial karyawan sendiri, yang mencerminkan kesediaan karyawan untuk berbagi pengetahuan, atau juga dapat berasal dari budaya organisasi dan lingkungan. Menurut Cheng dan Lau dalam (Kusno, 2021), faktor-faktor yang memengaruhi keputusan individu untuk terlibat dalam kegiatan berbagi pengetahuan dikelompokkan menjadi tiga subkelompok: faktor organisasi, faktor individu, dan faktor teknologi.

- a. Faktor organisasi merujuk pada faktor yang tidak bersumber dari individu secara pribadi. Ini bisa dipicu oleh lingkungan atau orang lain untuk mendorong sikap berbagi pengetahuan. Sistem insentif, budaya organisasi, dan sistem manajemen termasuk dalam kategori faktor eksternal.
- b. Faktor individu adalah faktor yang berasal dari pertimbangan individu itu sendiri. Artinya, faktor ini berasal dari keadaan internal seseorang. Contohnya adalah keyakinan, persepsi, harapan, sikap, dan perasaan.

- c. Faktor teknologi berkaitan dengan teknologi manajemen pengetahuan, seperti perangkat lunak dan perangkat keras yang digunakan dalam kegiatan berbagi pengetahuan.

Menurut Ismail dalam (Andra, 2018), terdapat berbagai macam faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing*, di antaranya:

- a) Kepercayaan (*Trust*): Sikap saling percaya memainkan peranan penting dalam kelangsungan berbagi pengetahuan. Tanpa adanya kepercayaan, seseorang akan enggan untuk berbagi pengetahuan. Membangun kepercayaan merupakan faktor kritis dalam *knowledge sharing*.
- b) Kepuasan: Ketika seorang individu merasa puas dengan apa yang telah dilakukannya, hal ini akan memotivasi dia untuk berbagi pengetahuan kepada orang lain.
- c) Keyakinan Diri (*Self-Efficacy*): Keyakinan diri adalah kepercayaan seseorang pada kemampuannya mencapai tujuan, yang memengaruhi usaha dan keberhasilan. Keyakinan ini juga memotivasi berbagi pengetahuan untuk meningkatkan kinerja.
- d) Kebudayaan Organisasi (*Organizational Culture*): Kebudayaan organisasi adalah nilai-nilai dominan yang disebarluaskan dalam organisasi sebagai nilai, norma, kepercayaan, dan praktik terbaik yang ditanamkan pada diri setiap individu.

e) Reward dan Insentif: Sangat umum jika seseorang mengharapkan suatu reward atas apa yang telah ia kerjakan. Reward ini dapat berupa moneter maupun non-moneter.

f) Infrastruktur Teknologi Informasi (*Information Technology Infrastructure*): Infrastruktur Teknologi Informasi sangat penting dalam mendukung knowledge sharing. Teknologi seperti sistem diskusi kelompok, jaringan, email, chat, diskusi online, video conferencing, dan list server memfasilitasi komunikasi yang meningkatkan pertukaran pengetahuan di era globalisasi.

#### **2.4.5 Pengembangan *Knowledge Sharing***

Pengembangan pengetahuan menjadi sulit karena kegiatan berbagi pengetahuan sering kali terhambat oleh faktor-faktor yang ada pada diri manusia. Berdasarkan penelitian Sveiby dan Gunawan (Andra, 2018), hambatan dalam berbagi pengetahuan terjadi karena manusia merasa tidak berdaya untuk membagikan apa yang mereka ketahui. Selain itu, rasa malu untuk mengakui kelemahan dan ketidaktahuan juga menjadi kendala, yang disebabkan oleh rendahnya tingkat kepercayaan.

Lumbantobing dalam (Andra, 2018) menjelaskan bahwa dalam budaya timur, seringkali orang sungkan bertanya atau malu mengakui bahwa mereka tidak atau kurang memahami suatu permasalahan, dan takut dinilai tidak kompeten. Oleh karena itu, pentingnya pengembangan *knowledge sharing* dengan memperhatikan elemen utama seperti peserta, kontributor, media, dan tersedianya fasilitator.

Fasilitator yang ada harus memiliki pengetahuan dan wawasan yang cukup agar mampu memotivasi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan *knowledge sharing*, Lumbantobing dalam (Andra, 2018). Media yang beragam (online dan offline) penting untuk membuat proses *knowledge sharing* lebih menyenangkan bagi karyawan. Selain itu, *trust* menjadi elemen kunci yang mengikat semua elemen, karena tanpa kepercayaan, sulit mendorong partisipasi aktif dalam berbagi pengetahuan.

Selanjutnya Tobing dalam (Andra, 2018) menyatakan bahwa *trust* mendorong karyawan membagikan pengetahuan terbaik dengan keyakinan akan penghargaan dari manajemen. Reward, baik eksplisit (finansial/non-finansial) maupun implisit (rasa aman), sangat penting untuk mendukung proses *sharing*, karena rasa aman membuat karyawan lebih terbuka dalam berbagi pengetahuan.

Hal ini sejalan dengan penjelasan Lumbantobing dalam (Andra, 2018) menjelaskan bahwa tanpa rasa aman, *knowledge sharing* tidak akan optimal. Dalam situasi *downsizing*, karyawan cenderung melakukan *knowledge hoarding* untuk menjaga keunggulan pengetahuan agar terhindar dari pemutusan hubungan kerja.

#### **2.4.3.5 Manfaat *Knowledge Sharing***

Menurut Lumbantobing dalam (Andra, 2018), manfaat *knowledge sharing* dilihat dari dua sisi: bagi penanya, menghemat waktu dan meningkatkan produktivitas serta membantu menyelesaikan masalah; bagi kontributor, motivasi utama adalah insentif dan budaya organisasi, di mana

insentif bisa berupa aktualisasi diri dan membangun reputasi melalui kontribusi Voelper & Han dalam (Andra, 2018).

Melalui *knowledge sharing*, pengetahuan yang tersebar di seluruh organisasi dapat dimanfaatkan secara maksimal, lebih efektif dibandingkan jika hanya dimiliki individu atau unit tertentu. Optimalisasi ini meningkatkan daya saing perusahaan.

#### **2.4.3.6 Indikator *Knowledge Sharing***

Menurut (Marquardt, 2002) indikator-indikator *knowledge sharing* mencakup beberapa aspek yang membantu mengukur seberapa efektif proses berbagi pengetahuan dalam organisasi. Berikut adalah beberapa indikator utama:

##### 1. Komunikasi Terbuka dan Transparan:

- Adanya saluran komunikasi yang jelas dan terbuka antara semua level organisasi.
- Keberanian anggota organisasi untuk berbagi informasi tanpa takut akan konsekuensi negatif.

##### 2. Kolaborasi Antar Tim:

- Kerjasama yang efektif antar departemen atau tim.
- Adanya proyek atau tugas yang mendorong kerja tim dan berbagi pengetahuan.

##### 3. Dukungan Kepemimpinan:

- Pemimpin yang secara aktif mendukung dan mempromosikan budaya berbagi pengetahuan.

- Adanya kebijakan dan praktik yang mendukung pertukaran informasi.

#### 4. Penggunaan Teknologi:

- Pemanfaatan alat teknologi seperti intranet, database pengetahuan, dan platform kolaboratif untuk mendukung berbagi pengetahuan.
- Ketersediaan dan aksesibilitas sumber daya informasi digital.

#### 5. Pembelajaran Berkelanjutan:

- Program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan untuk semua anggota organisasi.
- Kesempatan untuk belajar dari pengalaman dan praktik terbaik.

#### 6. Kepercayaan dan Dukungan Sosial:

- Tingkat kepercayaan antara anggota organisasi yang memungkinkan pertukaran pengetahuan dengan mudah.
- Dukungan sosial yang kuat di mana anggota merasa nyaman berbagi informasi.

#### 7. Penghargaan dan Pengakuan:

- Sistem penghargaan yang mengakui dan memberi insentif kepada individu atau tim yang aktif berbagi pengetahuan.
- Pengakuan formal dan informal atas kontribusi dalam berbagi pengetahuan.

#### 8. Kultur Organisasi:

- Budaya organisasi yang mendorong inovasi, eksperimen, dan pembelajaran dari kegagalan.
- Nilai-nilai yang mengutamakan pengetahuan dan pembelajaran.

Indikator *knowledge sharing* menurut (H. Lin, 2007c) mencakup beberapa elemen sebagai berikut:

1. *Communication Openness*: Seberapa terbuka karyawan dalam berbagi informasi dan pengetahuan.
2. *Knowledge Sharing Willingness*: Kemauan karyawan untuk berbagi pengetahuan dan informasi.
3. *Knowledge Sharing Behavior*: Perilaku aktual dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan kolega.

#### **2.4.4 Employee Engagement (Keterlibatan Karyawan)**

##### **2.4.4.1 Definisi Employee Engagement**

Kahn (1990a) adalah salah satu pelopor dalam konsep *employee engagement*. Ia mendefinisikan *employee engagement* sebagai "keterlibatan individu dalam peran pekerjaan mereka, di mana mereka secara fisik, kognitif, dan emosional terlibat dalam pelaksanaan tugas mereka." Menurut Kahn, *employee engagement* terjadi ketika karyawan merasa aman, memiliki arti penting dalam pekerjaan mereka, dan memiliki energi serta antusiasme yang tinggi dalam bekerja.

Schaufeli et al., (2002) dan rekan-rekannya mendefinisikan *employee engagement* sebagai "keadaan psikologis positif yang ditandai oleh *vigour, dedication, dan absorption*." *Vigour* mengacu pada tingkat energi dan ketahanan yang tinggi dalam pekerjaan, *dedication* mencerminkan keterlibatan yang kuat dan perasaan bangga terhadap

pekerjaan, sedangkan *absorption* berarti fokus yang mendalam dan penuh pada pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu dengan cepat.

*Employee engagement* dikonseptualisasikan sebagai jumlah komitmen, energi, dan pengabdian yang diberikan karyawan dalam tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan mereka, Al Amri, Das, & Ben-Ayed, dalam (Farrukh *et al.*, 2019). Sharoni *et al.* dalam (Sarwar, 2020) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai pengabdian emosional, kognitif, fisik, dan energi karyawan yang didedikasikan untuk bekerja, sementara Demirtas *et al.* dalam (Sarwar, 2020) mendefinisikannya sebagai pola pikir positif, tingkat semangat yang lebih tinggi, keaktifan, tekad, pemenuhan diri, dan dedikasi yang ditunjukkan oleh perasaan bangga, inspirasi, antusiasme, dan kebermaknaan pekerjaan. Khususnya, organisasi dengan tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi memiliki kemungkinan lebih tinggi untuk menghasilkan nilai pemegang saham, profitabilitas, dan laba atas aset yang lebih tinggi, Eisenbeiss *et al.*, dalam (Sarwar, 2020). Selain itu, hal ini terkait dengan komitmen, kepuasan kerja perilaku kewarganegaraan, dan kinerja kontekstual serta kinerja tugas, Kangas *et al.*, 2017; Rich *et al.*, 2010 dalam (Sarwar, 2020).

Keterlibatan mengacu pada perasaan karyawan yang merasa berkewajiban untuk lebih mendalami peran mereka sebagai bentuk balas jasa terhadap sumber daya yang diberikan oleh organisasi mereka Kahn dalam (Minseong & Jihye, 2020). Oleh karena itu, keterlibatan adalah kehadiran psikologis karyawan yang melibatkan dua komponen, yaitu absorpsi dan perhatian, Rothbard dalam (Minseong & Jihye, 2020).

Byrne dalam (Ismail *et al.*, 2018) menjelaskan istilah keterlibatan karyawan sebagai berikut: "ketika karyawan berada dalam keadaan keterlibatan, mereka memanfaatkan dan mengombinasikan berbagai tingkat aspek emosional dan kognitif diri mereka saat mengubah tugas kerja dan aktivitas spesifik menjadi pencapaian yang bermakna."

Untuk meningkatkan *employee engagement*, organisasi harus menciptakan hubungan timbal balik antara karyawan dan pemberi kerja melalui pengembangan karier, komunikasi yang sukses, penilaian, kepuasan kerja, keseimbangan kehidupan kerja yang memadai, bonus, lingkungan kerja, dan kerja tim, karena ini adalah faktor utama yang meningkatkan *employee engagement*, Robinson dalam (Farrukh *et al.*, 2019).

Stairs dan Galpin dalam (Ismail *et al.*, 2018) mencatat bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi telah terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap performa kerja. Demikian pula, keterlibatan karyawan dianggap sebagai pendorong utama dari sikap, perilaku, dan kinerja individu serta kinerja dan produktivitas organisasi (Albrecht *et al.*, 2018; Ali *et al.*, 2019; Baumruk, 2004; Harter *et al.*, 2002; Khoreva dan van Zalk, 2016; Richman, 2006) dalam (Sharma & Kumra, 2020).

Banyak studi telah menunjukkan hubungan signifikan antara keterlibatan karyawan dan kinerja kerja (misalnya Bakker dan Bal, 2010; Anitha, 2014; Dajani, 2015 dalam (Ismail *et al.*, 2018), di mana kinerja kerja dianggap sebagai salah satu hasil karyawan yang paling kritis dalam

penelitian organisasi. Dalam banyak studi di bidang ini, secara konsisten ditunjukkan bahwa keterlibatan memiliki efek positif pada kinerja.

#### **2.4.4.2 Aspek-Aspek *Employee Engagement***

Menurut Macey dan Schneider dalam (Paembonan, 2022), *Employee Engagement* terdiri dari tiga aspek, yaitu:

1. *Trait engagement* adalah sikap positif terhadap kehidupan dan pekerjaan. Ini melibatkan kepribadian yang aktif, dinamis, memiliki karakter yang positif, dan sensitif terhadap lingkungan sekitarnya.
2. *State engagement*, atau keadaan keterlibatan, merujuk pada perasaan memiliki energi. Ini meliputi kepuasan secara emosional, keterlibatan dalam pekerjaan, komitmen terhadap tugas, dan rasa diberdayakan.
3. *Behavioral engagement* adalah tindakan yang melampaui tugas yang diberikan, yang juga dikenal sebagai perilaku peran ekstra. Ini mencakup perilaku sukarela, inisiatif proaktif atau pribadi, perluasan peran, dan kemampuan beradaptasi.

Menurut Saks dalam (Paembonan, 2022), *Employee Engagement* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

##### a. Karakteristik Pekerjaan

Menurut Kahn dalam Saks dalam (Paembonan, 2022) kebermaknaan psikologis dapat dicapai melalui karakteristik tugas yang menawarkan tantangan, variasi, penggunaan berbagai keterampilan, pertimbangan pribadi, dan kesempatan untuk memberikan kontribusi. Pekerjaan yang

memiliki karakteristik tinggi dapat mendorong karyawan untuk lebih memaknai pekerjaannya atau menjadi lebih terlibat.

b. Penghargaan dan Pengakuan

Menurut Maslach *et al.* dalam Saks (Paembonan, 2022), kurangnya penghargaan dan pengakuan dapat menyebabkan burnout dan disengagement. Ketika karyawan menerima penghargaan dan pengakuan dari organisasi, mereka cenderung merasa berkewajiban untuk merespons dengan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi.

c. *Perceived Organizational & Supervisor Support*

Menurut Kahn & May *et al.* dalam Saks dalam (Paembonan, 2022), hubungan yang didasarkan pada dukungan dan kepercayaan dari atasan dan organisasi dapat menciptakan rasa aman secara psikologis. Karyawan yang merasakan dukungan positif dari organisasi cenderung memiliki komitmen terhadap organisasi, afeksi terhadap pekerjaan, keterlibatan dalam pekerjaan, peningkatan kinerja, pengurangan stres, dan keinginan untuk bertahan Rhoades & Eisenberg dalam (Paembonan, 2022).

d. *Distributive & Procedural Justice*

Penelitian yang dilakukan oleh Colquitt *et al.* dalam Saks dalam (Paembonan, 2022) mengenai keadilan distributif dan prosedural dalam organisasi menemukan bahwa persepsi tentang keadilan tersebut berkaitan dengan berbagai hasil organisasi, seperti kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, perilaku warga organisasi yang membantu (OCB), perilaku penarikan diri, dan kinerja.

Marciano dalam Zulkarnain & Hadiyani dalam (Paembonan, 2022) menjelaskan bahwa ada lima dimensi *Employee Engagement*, di antaranya:

- a. Dimensi organisasi, di mana karyawan merasa bangga dengan perusahaan tempat mereka bekerja dan menghormati sesama pekerja. Visi, misi, nilai-nilai, tujuan, kebijakan, dan tindakan organisasi mencerminkan kepeduliannya terhadap karyawan.
- b. Dimensi kepemimpinan yaitu mencakup persepsi karyawan bahwa pimpinan mereka siap untuk menghadapi pimpinan tertinggi demi kebaikan tim dan organisasi, serta mampu membela kepentingan bawahan.
- c. Dimensi anggota kelompok yaitu melibatkan kemampuan karyawan untuk menghargai rekan kerja mereka dan juga meningkatkan usaha bersama.
- d. Dimensi pekerjaan yaitu mencakup pengalaman karyawan dalam tugas-tugas yang menantang, bermakna, dan memberikan hasil. Semakin tinggi tingkat kesulitan pekerjaan, semakin besar tantangan bagi karyawan untuk menggunakan keterampilan mereka.
- e. Dimensi individual yaitu mencakup persepsi karyawan tentang penghargaan, penghormatan, dan rasa pentingnya diri mereka. Mereka menginginkan lingkungan kerja yang jujur, adil, menghormati, dan mempertimbangkan.

Menurut Schaufeli & Bakker dalam (Paembonan, 2022), *Employee Engagement* memiliki tiga komponen, yakni:

- a. *Vigor*, dicirikan dengan energi tingkat tinggi dan fleksibilitas mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, dan tetap teguh meski menghadapi berbagai kesulitan.
- b. *Dedication*, merujuk pada keterlibatan yang mendalam terhadap pekerjaan dan pengalaman rasa penting, antusiasme, serta tantangan terhadap pekerjaan. menghadapi kesulitan.
- c. *Absorption*, ditandai dengan konsentrasi penuh dan keasyikan dalam pekerjaan, menyebabkan waktu terasa berlalu dengan cepat dan sulit untuk terlepas dari pekerjaan. Dengan kata lain, karyawan yang terlibat sepenuhnya menunjukkan tingkat energi yang tinggi dan antusiasme terhadap pekerjaan mereka.

#### **2.4.4.3 Faktor-Faktor yang mendorong *Employee Engagement***

Menurut Marciano dalam (Paembonan, 2022), ada tujuh faktor yang mendorong terjadinya *Employee Engagement*, yaitu:

- a. *Recognition* (pengakuan), yaitu karyawan merasa kontribusi mereka diakui dan dihargai, dengan pemberian penghargaan yang didasarkan pada kinerja, serta pengakuan secara teratur dari atasan kepada anggota tim yang berhak menerimanya.
- b. *Empowerment* (pemberdayaan), yaitu para atasan menyediakan peralatan kerja, sumber daya, dan pelatihan yang dibutuhkan karyawan untuk berhasil dalam pekerjaan, memberikan otonomi, serta mendorong mereka untuk mengambil risiko.
- c. *Supportive feedback* (umpan balik yang mendukung) berarti para atasan memberikan umpan balik yang spesifik dan tepat waktu melalui

media yang mendukung, tulus, dan konstruktif, bukan untuk mempermalukan atau menghukum.

d. *Partnering* (kemitraan), adalah ketika karyawan dianggap sebagai mitra bisnis dan secara aktif berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan bisnis, menerima informasi keuangan, memiliki kebebasan dalam membuat keputusan, dan mendapatkan dukungan dari atasan untuk pengembangan dan kemajuan mereka.

e. *Expectations* (harapan), para atasan memastikan bahwa sasaran, tujuan, dan prioritas bisnis ditentukan dan disampaikan dengan jelas, sehingga karyawan memahami standar kinerja mereka dan dievaluasi dengan penuh tanggung jawab.

f. *Considerations* (perhatian), yaitu para atasan, manajer, dan anggota tim menunjukkan tenggang rasa, kepedulian, dan perhatian terhadap satu sama lain. Para atasan secara aktif berupaya memahami pandangan dan kekhawatiran karyawan serta memberikan dukungan saat karyawan menghadapi masalah pribadi.

g. *Trust* (rasa percaya), tercipta ketika para pemimpin menunjukkan keyakinan dan kepercayaan terhadap kemampuan dan keterampilan karyawan. Sebaliknya, karyawan yakin bahwa para pemimpin akan bekerja secara efektif melalui mereka. Para pemimpin yang konsisten menepati janji dan komitmen mereka akan membangun kepercayaan karyawan terhadap mereka.

## **2.4.5 Employee Performance (Kinerja Karyawan)**

### **2.4.5.1 Definisi Kinerja**

Menurut Parmenter (2015), kinerja (*performance*) dalam konteks organisasi sering kali diartikan sebagai bagaimana sebuah organisasi atau individu mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Parmenter menekankan bahwa kinerja harus diukur dan dikelola secara efektif untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan strategis dapat tercapai.

Menurut Mangkunagara dalam (Arif *et al.*, 2019), kinerja adalah hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada mereka. *Job performance is defined as "the productivity level of an individual employee compared to others in terms of various job-related behaviors and outcomes"* Babin dan Boles dalam (Alzghoul *et al.*, 2018).

Hasibuan dalam (Bastari *et al.*, 2020) juga menjelaskan: "kinerja adalah hasil kerja seseorang berdasarkan keterampilan, pengalaman, ketulusan, dan waktu. Penilaian kinerja penting untuk meningkatkan motivasi dengan memberikan umpan balik, serta kesempatan meninjau dan memperbaiki kinerja jika belum memenuhi standar.

Selanjutnya Robbins dalam (Adamy, 2016), menjelaskan bahwa kinerja juga dapat dipahami sebagai hasil kerja manusia yang dapat diukur melalui produktivitas, tingkat absensi, tingkat pergantian karyawan,

perilaku warga negara yang baik di tempat kerja, dan tingkat kepuasan. Sementara itu, Baron dan Greenberg dalam (Adamy, 2016), menyatakan bahwa istilah lain untuk menggambarkan kinerja individu termasuk *job performance*, hasil kerja, dan kinerja tugas. Kinerja karyawan berarti tindakan terkait tugas yang diharapkan dari seorang karyawan dan bagaimana tindakan tersebut diselesaikan Goodall dalam (Iqbal & Asrar-ul-haq, 2018). Kinerja karyawan adalah hasil kerja individu setelah melakukan usaha yang diperlukan dalam pekerjaannya (Chen et al., 2019).

Konsep kinerja diungkapkan oleh Dessler dalam (Bastari *et al.*, 2020) yang mendefinisikan "kinerja sebagai kinerja kerja, yang merupakan perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kerja yang telah ditetapkan". Oleh karena itu, kinerja berfokus pada hasil kerjanya.

Dalam manajemen perusahaan, peningkatan kinerja karyawan merupakan isu yang krusial, dan memahami faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan merupakan hal yang penting bagi manajer dan peneliti (Cai et al., 2017). Kinerja karyawan merupakan salah satu variabel terpenting dalam studi manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi. Kinerja merupakan konstruk multidimensi yang sulit didefinisikan dengan definisi yang dapat diterima secara universal Austin dan Villanova; Campbell et al., dalam (Pahos & Galanaki, 2018). Menurut McConnell dalam (Pahos & Galanaki, 2018), kinerja karyawan atau pekerjaan merupakan pencapaian dan kontribusi individu dalam hal praktis dan terukur. Viswesvaran dan Ones dalam (Pahos & Galanaki, 2018)

memberikan definisi alternatif tentang kinerja karyawan yang menyatakan bahwa kinerja mencakup “tindakan, perilaku, dan hasil yang dapat diskalakan yang dilakukan atau dihasilkan oleh karyawan yang terkait dengan dan berkontribusi pada tujuan organisasi.”

Menurut Bernadin & Russell dalam (Adamy, 2016), ada enam kriteria yang diajukan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

- a. Kualitas: mengacu pada sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan suatu kegiatan selaras dengan standar kinerja ideal atau mencapai tujuan kegiatan yang diinginkan.
- b. Kuantitas berkaitan dengan volume yang dihasilkan, sering kali diukur dalam bentuk nilai moneter, kuantitas unit, atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu mengacu pada seberapa cepat suatu kegiatan diselesaikan atau suatu hasil dicapai, selaras dengan waktu yang ideal untuk berkoordinasi dengan keluaran orang lain dan mengoptimalkan waktu yang tersedia untuk tugas lain.
- d. Efektivitas biaya berkaitan dengan seberapa efisien sumber daya organisasi, seperti sumber daya manusia, keuangan, teknologi, dan material, digunakan untuk mencapai manfaat terbesar atau meminimalkan kerugian untuk setiap unit atau contoh pemanfaatan sumber daya.
- e. Kebutuhan akan pengawasan mengacu pada sejauh mana seorang pelaku dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa perlu mencari

bantuan pengawasan atau memerlukan campur tangan pengawasan untuk menghindari konsekuensi negatif.

- f. Dampak Interpersonal berkaitan dengan sejauh mana seorang pelaku menumbuhkan perasaan harga diri, niat baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Salah satu cara untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan melihat kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Kinerja dapat merujuk pada kinerja pekerjaan aktual atau pencapaian yang diperoleh seseorang. Kinerja tercapai dari pekerjaan seseorang berdasarkan kebutuhan pekerjaan (persyaratan pekerjaan). Sebuah pekerjaan memiliki persyaratan tertentu yang harus dipenuhi dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan Bangun dalam (Arif *et al.*, 2019).

Di sektor bisnis, kinerja dipandang sebagai pemenuhan atau pencapaian tugas kerja yang dapat diukur melalui kelengkapan, waktu, standar keakuratan, biaya, dan sebagainya. Kinerja adalah pencapaian positif yang telah dikumpulkan seseorang sebagai hasil dari pengalaman selama karir mereka Vikineswaran dalam (Adnan & Valliappan, 2018). Perlu dicatat bahwa aspek-aspek kinerja yang muncul dari pengalaman kerja yang menantang meningkatkan dan meningkatkan daya saing, pengembangan karir, keunggulan kompetitif, dan kapasitas belajar, Lowy *et al.*, dalam (Adnan & Valliappan, 2018).

#### **2.4.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, seperti yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron dalam Wibowo dalam (Linda, 2021), meliputi:

- (1) Faktor pribadi: Ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- (2) Faktor kepemimpinan: Ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan pemimpin tim.
- (3) Faktor tim: Ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- (4) Faktor sistem: Ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi.
- (5) Faktor kontekstual/situasional: Ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Hersey, Blanchard, dan Johnson dalam Wibowo dalam (Linda, 2021) merumuskan tujuh faktor yang memengaruhi kinerja dengan akronim ACHIEVE. Mereka menyebutnya sebagai *The Achieve Model*:

- A – *Ability*: pengetahuan dan keterampilan
- C – *Clarity*: pemahaman atau persepsi peran
- H – *Help*: dukungan organisasi
- I – *Incentive*: motivasi atau kemauan
- E – *Evaluation*: pelatihan dan umpan balik kinerja
- V – *Validity*: praktik kepegawaian yang valid dan legal
- E – *Environment*: kesesuaian lingkungan

Menurut Timpe, dalam buku Mangkunegara, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, Mangkunegara dalam (Linda, 2021):

#### 1. Faktor Internal

Faktor internal berkaitan dengan sifat individu, di mana seseorang dengan integritas tinggi antara fungsi psikis dan fisik memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi ini dipengaruhi oleh kecerdasan intelektual (IQ) dan kecerdasan emosional (EQ).

#### 2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah pengaruh dari lingkungan terhadap kinerja seseorang, meliputi uraian jabatan jelas, otoritas memadai, target kerja menantang, komunikasi efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja yang respek dan dinamis, peluang karier, serta fasilitas kerja yang memadai.

### **2.4.5.3 Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Menurut Stoner dalam Sutrisno (2010:184), terdapat beberapa metode untuk meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya adalah:

#### 1) Diskriminasi

Seorang manajer harus secara objektif membedakan antara mereka yang berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi dan yang tidak. Dalam konteks penilaian kinerja, perlu ada perbedaan antara pegawai berprestasi dan yang tidak. Oleh karena itu, keputusan yang adil dapat dibuat dalam

berbagai bidang seperti pengembangan SDM, penggajian, dan lain sebagainya.

## 2) Penghargaan

Dengan memperhatikan bidang tersebut, diharapkan kinerja pegawai dapat meningkat. Pegawai dengan kinerja tinggi mengharapkan pengakuan berupa berbagai penghargaan dari organisasi. Untuk meningkatkan motivasi dan kinerja, pegawai yang bekerja dengan impresif harus diidentifikasi dengan baik agar penghargaan diberikan kepada yang benar-benar layak.

## 3) Pengembangan

Bagi pegawai yang bekerja di bawah standar, program pelatihan dan pengembangan menjadi skema yang tepat untuk mereka. Sementara itu, pegawai yang bekerja di atas standar dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, kebijakan organisasi harus memastikan keadilan dan kejujuran. Oleh karena itu, diperlukan tanggung jawab penuh dari manajer yang bersangkutan.

## 4) Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja pegawai dan mengkomunikasikan penilaian mereka dengan tepat. Untuk melakukannya dengan akurat, manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah yang dihadapi pegawai serta cara mengatasinya. Selain itu, manajer juga perlu mengetahui program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Untuk

memastikan hal ini, manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan pegawai.

#### **2.4.5.4 Evaluasi dan Penilaian Kinerja Karyawan**

Definisi penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah proses di mana kinerja individu diukur dan dievaluasi. Penilaian ini menjawab pertanyaan tentang seberapa baik kinerja seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu Bacal dalam Wibowo dalam (Linda, 2021). Sementara itu, Armstrong dalam Wibowo dalam (Linda, 2021) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah kesempatan untuk meninjau secara menyeluruh isi pekerjaan, beban kerja, dan volume, mengevaluasi apa yang telah dicapai selama periode laporan, dan menyepakati tujuan berikutnya.

*The highest level of employee performance can only be achieved when leaders within a company effectively oversee their human resources, transforming them into dependable assets (Eliyana & Ma'arif, 2019). The effectiveness of the performance management system is determined by how employees perceive it (Waeyenberg & Decramer, 2018).*

Menurut Allen dalam Wibowo dalam (Linda, 2021), manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

a) Penilaian kinerja yang dilakukan dengan hati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun.

b) Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi meraih kesuksesan.

c) Penilaian kinerja merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

Menurut Wibowo dalam (Linda, 2021), pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah ada penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan selama pelaksanaan kinerja, apakah kinerja dilakukan sesuai dengan jadwal yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai harapan. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara:

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
2. Menetapkan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
3. Memberikan ruang bagi orang untuk memantau tingkat kinerja.
4. Menetapkan pentingnya masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu mendapat prioritas perhatian.
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

#### **3.4.5.5 Indikator *Employee Performance***

Menurut Gomes dalam Supriadi dan Sarino dalam (Linda, 2021), terdapat beberapa indikator kinerja, yaitu:

1. Kuantitas Kerja: Jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu.

2. Kualitas Kerja: Tingkat kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Pengetahuan tentang Pekerjaan: Luasnya pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan tersebut.
4. Kreativitas: Keaslian gagasan yang muncul dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan masalah yang timbul.
5. Kerjasama: Kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam organisasi.

Menurut Robins dalam Fitran dalam (Linda, 2021), indikator untuk menilai kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja dinilai berdasarkan persepsi pegawai terhadap hasil pekerjaannya serta tingkat kesempurnaan tugas sesuai dengan keterampilan dan kemampuan mereka.

2) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja diukur berdasarkan jumlah output yang dihasilkan, seperti jumlah unit yang diproduksi atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Waktu Kerja

Waktu kerja mencakup jumlah ketidakhadiran, keterlambatan, serta durasi masa kerja individu yang diukur dalam tahun.

4) Kerjasama

Menggambarkan bagaimana individu berkontribusi dalam membantu rekan kerja menyelesaikan tugas-tugas.

## 5) Ketepatan Waktu

Mengacu pada seberapa sering aktivitas diselesaikan tepat waktu, dilihat dari segi koordinasi dengan hasil output dan pemanfaatan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

Pendekatan lain yang sering digunakan dalam mengukur kinerja karyawan adalah melalui *Key Performance Indicators (KPIs)*. KPIs adalah indikator spesifik yang disesuaikan dengan tujuan organisasi dan peran karyawan (Parmenter, 2015), yang mencakup:

- a) *Productivity* (Produktivitas): Mengukur output kerja dibandingkan dengan input yang digunakan, seperti jumlah produk yang dihasilkan atau layanan yang disediakan dalam jangka waktu tertentu, (Kaplan & Norton, 1992).
- b) *Quality of Work* (Kualitas Kerja): Menilai tingkat kesalahan, ketepatan, dan kualitas keseluruhan dari pekerjaan yang dilakukan, (Parmenter, 2015).
- c) *Timeliness* (Ketepatan Waktu): Evaluasi berdasarkan sejauh mana pekerjaan diselesaikan dalam waktu yang ditentukan atau sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, (Kaplan & Norton, 1992).
- d) *Goal Achievement* (Pencapaian Tujuan): Mengukur sejauh mana karyawan mencapai target atau tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen, (Parmenter, 2015).
- e) *Innovation* (Inovasi)
- f) *Attendance and Punctuality* (Kehadiran dan Ketepatan Waktu)

Berikut adalah definisi yang diadaptasi dari definisi KPIs menurut (Parmenter, 2015): *Key Performance Indicators (KPIs)* adalah serangkaian metrik kritis yang digunakan oleh organisasi untuk mengukur seberapa efektif mereka dalam mencapai tujuan strategis. KPIs memberikan panduan yang jelas dan langsung tentang kinerja, membantu organisasi, departemen, atau individu untuk memantau kemajuan mereka dan melakukan penyesuaian yang diperlukan. KPIs dirancang untuk fokus pada aspek-aspek terpenting dari operasi bisnis, mendorong perilaku positif, dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan jangka panjang organisasi.

## **2.5 Tinjauan Empiris**

Penelitian ini akan membahas berbagai studi empiris terkait dengan variabel-variabel yang diteliti. Studi-studi ini mencakup penelitian tentang hubungan antara pembelajaran organisasi (*organizational learning*), gaya kepemimpinan (*leadership style*), berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), keterlibatan karyawan (*employee engagement*), dan kinerja karyawan (*employee performance*) pada perusahaan Semen Indonesia di Kawasan Timur Indonesia di Kabupaten Pangkajene, Sulawesi Selatan.

### **2.5.1 Penelitian Terdahulu**

Studi-studi sebelumnya telah memperkenalkan sejumlah konsep relevan dari berbagai peneliti. Pada bagian ini, akan dibahas hasil penelitian terkait dengan konsep-konsep seperti pembelajaran organisasi, gaya

kepemimpinan, berbagi pengetahuan, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan. Berikut adalah beberapa penelitian yang relevan:

### **2.5.1.1 Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap Kinerja**

Menurut Crossan *et.al.* dalam (Oh & Han, 2018) mengidentifikasi *organizational learning* (OL) sebagai sarana utama mencapai pembaruan strategis suatu organisasi. Aktivitas pengarah organisasi, misalnya, memperoleh pengetahuan atau menciptakan pengetahuan baru beserta distribusi dan integrasinya dalam suatu perusahaan, dapat menjadi sumber daya strategis yang signifikan dan memungkinkan organisasi memperbarui diri demi kinerja organisasi kompetitif yang lebih baik Bontis *et al.*, dalam (Oh & Han, 2018).

Beberapa penelitian terdahulu telah menguji pengaruh *organizational learning* terhadap *employee performance*, diantaranya adalah:

1. Penelitian Nam & Park (2019), temuan studi ini menunjukkan bahwa *organizational learning culture* berpengaruh positif terhadap *job performance*.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Imani, Foroudi, Seyyedamiri, et al., (2020) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *internal marketing* dan *organizational learning* merupakan pendorong utama *organizational innovation*, yang mana keduanya membangun *employee performance*.
3. Penelitian oleh Udin (2023) hasil studi ini menunjukkan bahwa *transformational leadership* berhubungan signifikan dengan *employee*

*performance* dan *organizational learning culture*. Lebih lanjut, *organizational learning culture* berhubungan signifikan dengan *employee performance*.

4. Penelitian oleh Jia, S., Khassawneh, O., Mohammad (2023) temuan dari studi ini menunjukkan bahwa *organizational learning* merangsang pengaruh praktik manajemen pengetahuan terhadap *employee performance*.

#### **2.5.1.2 Pengaruh *Organizational Learning* Terhadap *Employee Engagement***

Pembelajaran organisasi adalah kemampuan perusahaan untuk memperoleh, memanfaatkan, dan bertukar informasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, Amah dalam (Joel et al., 2023). Penelitian telah menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi seperti pembelajaran deskriptif, normatif, preskriptif, dan diagnostik akan secara efektif mencapai keterlibatan karyawan yang tinggi dan keunggulan kompetitif, Chukwuma *et al.*, 2017; Huber, 1991, dalam (Falola & Olokundun, 2020).

Beberapa penelitian terdahulu telah menguji pengaruh *organizational learning* terhadap *employee engagement*, diantaranya adalah:

1. Penelitian oleh H. Lin & Lee (2017) hasil empiris menunjukkan bahwa *work engagement* sepenuhnya memediasi hubungan antara *organizational learning* dan *employees ' innovative behavior*, yaitu

eksekutif dengan *organizational learning* dapat memperkuat keterlibatan kerja karyawan sehingga mempengaruhi *employees' innovative behavior*.

2. Penelitian oleh Falola & Olokundun (2020) hasil temuan dari studi ini menunjukkan bahwa *supervisory support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational learning* dan *employee engagement*.
3. Penelitian oleh Joel *et al.* (2023) menemukan bahwa *supervisory innovative support* memoderasi hubungan antara *organizational learning* dan *employees' engagement* secara signifikan.
4. Penelitian Hasan (2023) hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational culture* secara tidak langsung mempengaruhi *employee performance* melalui *organizational learning* dan *employee engagement* yang mempunyai pengaruh paling signifikan.

#### **2.5.1.3 Pengaruh Leadership Style Terhadap Employee Performance**

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif untuk mendorong perilaku positif dalam peran dan di luar peran dari karyawan, MacKenzie *et al.*, dalam (Buil *et al.*, 2018). Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, pemimpin transformasional: mendorong pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka sendiri; memberikan umpan balik; menetapkan standar kinerja yang tinggi; membantu pengikut untuk menjadi lebih kreatif dan

inovatif; dan memperhatikan kebutuhan pengikut (Bass, 1985; Yukl, 1999).

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi pengaruh *leadership style* terhadap *employee performance*, termasuk di antaranya:

1. Penelitian Jiatong et al. (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peran mediasi dari *employee engagement* (keterlibatan karyawan).
2. Penelitian AlShehhi (2021), menemukan bahwa kepemimpinan etis memiliki efek positif pada kinerja pekerja.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Chammas & Hernancez (2019) temuannya menunjukkan bahwa ketika tipe *transformational leadership* dan *instrumental leadership* dianalisis secara terpisah, keduanya secara langsung mempengaruhi *employee performance*.
4. Penelitian oleh Cahyadi (2022) menunjukkan bahwa *leadership style* berpengaruh positif terhadap individual *employee performance* dan *High-involvement human resource management practices* pada UKM yang beroperasi di Lubuk Linggau.

#### **2.5.1.4 Pengaruh *Leadership Style* Terhadap *Employee Engagement***

Menurut S. J. Kotz' e, E. Nel. Dalam (Noor et al., 2023) pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan berbagi visi, mengkomunikasikan harapan dan standar. Standar kinerja,

memberikan umpan balik atas kinerja karyawan, dan mengakui pencapaian mereka baik secara intrinsik maupun ekstrinsik.

Beberapa penelitian terdahulu telah menguji pengaruh *leadership style* terhadap *employee engagement*, diantaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Tims et al., (2011) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu membentuk lingkungan kerja yang mendorong *employee engagement* secara signifikan.
2. Penelitian Breevaart et al., (2013) menemukan bahwa *transformational leadership* meningkatkan *engagement* melalui peningkatan *meaningfulness* dan dukungan psikologis.
3. Penelitian Saks & Gruman (2014) menemukan bahwa keterlibatan karyawan lebih tinggi saat pemimpin memberikan inspirasi dan arah yang jelas.
4. Penelitian Wen et al., (2023) temuan mengungkapkan bahwa pemberdayaan kepemimpinan berkorelasi positif dengan keterlibatan kerja dan pemberdayaan psikologis.

#### **2.5.1.5 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Employee Performance***

Banyak perusahaan telah menyadari bahwa pengetahuan memainkan peran penting dan merupakan sumber daya penting dalam mencapai kinerja berkelanjutan di industri apa pun, Choi et al., dalam (Muhammad et al., 2020).

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap *employee performance*, termasuk di antaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Meher & Mishra (2021) yang menegaskan bahwa *knowledge sharing* secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, dan efek ini diperkuat melalui mediasi *organizational learning*.
2. Penelitian oleh Muhammad *et al.*, (2020) hasil temuan mengungkapkan bahwa berbagi pengetahuan dapat memotivasi dan mempengaruhi karyawan untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan.
3. Penelitian oleh Abou-shouk *et al.*, (2022) hasil dari temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa ciri-ciri kepribadian positif secara signifikan meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan karyawan dan berkontribusi terhadap kemajuan kinerja inovatif mereka.

#### **2.5.1.6 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Employee Engagement***

Literatur terdahulu menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memberi karyawan, tim, dan organisasi kesempatan untuk meningkatkan kinerja di tempat kerja dan menciptakan ide serta inovasi baru, Wang and Noe dalam (Ahmad *et al.*, 2020).

Beberapa penelitian terdahulu telah menguji pengaruh *knowledge sharing* terhadap *employee engagement*, diantaranya:

1. Penelitian oleh Hai (2018a) menunjukkan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee engagement*.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Shehzad (2024) menemukan hubungan positif yang signifikan antara *knowledge sharing* dan *employee engagement*.
3. Penelitian oleh Obeng et al. (2024) menemukan kontribusi *knowledge processes* (termasuk *knowledge sharing*) terhadap *employee engagement* dan *job satisfaction* di organisasi publik.

#### **2.5.1.7 Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Employee Performance***

Karyawan yang terlibat memiliki kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak terlibat karena mereka menunjukkan emosi positif (misalnya antusiasme, kegembiraan, dan kebahagiaan) dan mengalami kesehatan yang lebih baik (Bakker dan Demerouti, 2008). Saks (2006) juga menyarankan bahwa ketika karyawan terlibat, mereka memiliki kepercayaan yang lebih tinggi pada organisasi mereka dan hubungan yang lebih baik dengan atasan mereka.

Beberapa penelitian terdahulu telah menguji pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*, diantaranya:

1. Penelitian oleh Ismail *et al.*, (2018) temuan penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan *employee engagement* terhadap job performance. Namun, analisis mediasi menggunakan metode *bootstrapping* menunjukkan bahwa kreativitas telah sepenuhnya memediasi hubungan antara *engagement* dan *performance*.

2. Penelitian Ida *et al.*, (2018) hasil temuan dari penelitian ini menunjukkan (1) *ethical leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, dimana peningkatan nilai kepemimpinan tidak mampu memberikan peningkatan yang signifikan terhadap *employee performance* hotel non bintang di wilayah Sarbagita Bali. (2), *employee engagement* mampu memediasi *ethical leadership* dalam meningkatkan *employee performance*. (3) OCB akan mampu berperan dalam memediasi pengaruh *ethical leadership* terhadap *employee performance* jika melewati peran mediasi *employee engagement* terlebih dahulu.
3. Penelitian oleh D. P. Dewi *et al.*, (2020) hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa secara satuan pengaruh *perceived organizational support* dan *employee engagement* tidak berkorelasi signifikan dengan *employee performance* namun berkorelasi signifikan dengan *employee engagement*. Lebih lanjut, temuan penelitian menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh langsung terhadap *employee performance*. Sedangkan *perceived organizational support* dan *quality of work-life* mempunyai hubungan terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *employee engagement*.
4. Penelitian oleh Hafiz *et al.*, (2020) temuan menunjukkan bahwa CSR memiliki dampak yang signifikan terhadap *performance* dan *employee engagement* Temuan juga mengkonfirmasi bahwa *employee engagement* secara parsial memediasi hubungan CSR dan *employee performance*.

5. Penelitian oleh Fan *et al.*, (2018) studi ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan yang lebih baik dapat meningkatkan kinerja tim dalam konteks organisasi. Komitmen organisasi dan OCB memainkan peran mediasi dalam hubungan keterlibatan karyawan-kinerja tim.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Peneliti	Variabel	Pendekatan/ Metodologi Penelitian	Hasil / Temuan	Perbedaan	Persamaan
1.	<i>Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, And Transformational Leadership</i>	(Nam & Park, 2019)	<p><b>Independen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational Learning Culture</i></li> <li>• <i>Cultural Intelligence</i></li> </ul> <p><b>Mediating:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Transformational Leadership</i></li> </ul> <p><b>Dependen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Job Performance</i></li> </ul>	Survey, Kuantitatif	<i>Organizational learning culture</i> secara positif memengaruhi <i>Employees job performance</i>	Obyek penelitian: Sektor pemerintahan di Korea Selatan.	Sama-sama meneliti tentang <i>organizational Learning Culture</i> sebagai variabel independen dan <i>employee performance</i> sebagai variabel dependen
2.	<i>Improving Employees' Performance Through Internal Marketing and Organizational Learning: Mediating Role</i>	(Imani et al., 2020)	<p><b>Independen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Internal Marketing</i></li> <li>• <i>Organizational Learning</i></li> </ul> <p><b>Mediating:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organizational Innovation</i></li> </ul>	Survei, Kuantitatif	<i>Internal marketing</i> dan <i>organizational learning</i> merupakan pendorong utama <i>organizational innovation</i> , yang mana keduanya membangun <i>employee performance</i>	Obyek penelitian: Perusahaan minyak	Sama-sama meneliti tentang <i>organizational learning</i> sebagai variabel independen dan <i>employee performance</i>