

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori merupakan komponen penting dalam suatu penelitian karena berperan sebagai pijakan ilmiah yang memberikan arah dan kerangka berpikir dalam proses penyusunan penelitian. Dengan adanya landasan teori, peneliti dapat memahami hubungan antar variabel secara konseptual, serta menjelaskan fenomena yang diteliti berdasarkan teori-teori dan temuan sebelumnya yang relevan. Landasan teori membantu peneliti membangun argumentasi yang logis dan sistematis, serta memberikan dasar yang kuat untuk merumuskan hipotesis penelitian. Tanpa landasan teori yang memadai, penelitian akan kehilangan arah, menjadi lemah secara ilmiah, dan kurang dapat dipertanggungjawabkan.

Selain itu, landasan teori juga berfungsi untuk menunjukkan posisi penelitian yang sedang dilakukan dalam konteks keilmuan yang lebih luas. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian akan membantu peneliti membandingkan hasil temuannya dengan penelitian sebelumnya, sehingga dapat diketahui apakah hasil penelitian memperkuat, memperluas, atau bahkan menyanggah teori yang telah ada. Hal ini sangat penting untuk memastikan bahwa penelitian yang dilakukan memiliki kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, baik secara teoritis maupun praktis. Dengan demikian, landasan teori bukan hanya memperkaya pemahaman peneliti, tetapi juga menjadi fondasi yang

menghubungkan antara konsep-konsep teoritis dan data empiris yang diperoleh di lapangan.

2.1.1 Profesionalisme

A. Pengertian Profesionalisme

Menurut Kurniawan (2018), profesionalisme dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan menurut bidang dan tingkatan masing-masing. Profesionalisme menyangkut kecocokan antara kemampuan yang dimiliki oleh birokrasi dengan kebutuhan tugas, terpenuhi kecocokan antara kemampuan dengan kebutuhan tugas merupakan syarat terbentuknya aparatur yang profesional. Artinya keahlian dan kemampuan aparat merefleksikan arah dan tujuan yang ingin di capai oleh sebuah organisasi.

Menurut Oerip dan Uetomo (2017), profesionalisme sebagai suatu perilaku, kualitas dan cara yang merupakan ciri khas suatu profesi. Seseorang dikatakan profesional apabila pekerjaannya memiliki ciri standar teknis atau etika suatu profesi.

Menurut Harefa (2015), profesionalisme merupakan sikap yang dapat dianggap mewakili sikap profesionalisme yaitu, kompetensi yang tinggi, pengawasan yang ketat atas perilaku kerja dan suatu sistem balas jasa yang merupakan lambang prestasi kerja pengawasan yang ketat atas perilaku kerja dan suatu sistem balas jasa yang merupakan lambang prestasi kerja, atau pemberian atau pelayanan jasa yang berorientasi pada kepentingan umum.

Profesionalisme karyawan sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan karyawan yang tercemin melalui perilakunya sehari-hari dalam organisasi.

Tingkat kemampuan karyawan yang tinggi akan lebih cepat mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya, sebaliknya apabila tingkat kemampuan karyawan rendah kecenderungan tujuan organisasi yang akan dicapai akan lambat bahkan menyimpang dari rencana semula. Istilah kemampuan menunjukkan potensi untuk melaksanakan tugas yang mungkin dan tidak mungkin dilakukan. Kalau disebut potensi, maka kemampuan disini baru merupakan kekuatan yang ada di dalam diri seseorang. Dan istilah kemampuan dapat juga dipergunakan untuk menunjukkan apa yang akan dapat dikerjakan oleh seseorang, bukan apa yang telah dikerjakan oleh seseorang.

Maskun (2018) berpendapa bahwa langkah awal yang harus ditempuh agar seseorang dapat berstatus sebagai profesional adalah mempunyai kemampuan intelektualnya yang cukup, yaitu suatu kemampuan yang berupa mampu untuk mudah memahami, mengerti, mempelajari dan menjelaskan suatu fenomena. Artinya tingkat, derajat, kualitas dan kuantitas profesionalisme di Indonesia dapat dilihat dari berapa banyak dan berapa tingginya kualitas masyarakat intelektual yang ada bagi mendukung profesionalisme tersebut.

Lebih lanjut Maskun (2018) menjelaskan bahwa suatu profesionalisme adalah merupakan suatu bidang atau bentuk kegiatan yang dapat memberikan pelayanan dengan spesialisasi dan intelektualitas yang tinggi. Bidang atau bentuk kegiatan ini dalam menjalankan pekerjaan meliputi tiga esensi pokok, yaitu :

1. Terdapat suatu pengetahuan dasar yang bisa dipelajari secara seksama dan terdapatnya sikap pada seseorang yang menguasai sesuatu kompetensi yang bisa dipergunakan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat.

2. Keberhasilan yang dicapai oleh suatu profesi, ukuran standarnya adalah bagaimana kita menyelesaikan pelayanan yang cepat kepada masyarakat dan bukan apa yang dapat dicapai seseorang bagi kepentingan pribadinya.
3. Dikembangkan suatu sistem pengawasan atas usaha dan kegiatan praktis para profesional dalam mengamalkan pengetahuan dan hasil pendidikannya dengan melalui didirikannya himpunan-himpunan atau asosiasi dan diciptakannya berbagai kode etik.

B. Profesionalisme Anggota

Profesionalisme anggota sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan karyawan yang tercermin melalui prilakunya sehari-hari dalam organisasi. Tingkat kemampuan karyawan yang tinggi akan lebih cepat mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi yang telah direncanakan sebelumnya, sebaliknya apabila tingkat kemampuan karyawan rendah kecenderungan tujuan organisasi yang akan dicapai akan lambat bahkan menyimpang dari rencana semula. Istilah kemampuan menunjukkan potensi untuk melaksanakan tugas yang mungkin dan tidak mungkin dilakukan. Kalau disebut potensi, maka kemampuan disini baru merupakan kekuatan yang ada di dalam diri seseorang. Dan istilah kemampuan dapat juga dipergunakan untuk menunjukkan apa yang akan dapat dikerjakan oleh seseorang, bukan apa yang telah dikerjakan oleh seseorang. Apa yang dikemukakan Hamalik (2018) dapat menambah pemahaman mengenai profesionalisme karyawan atau tenaga kerja. Ia mengemukakan bahwa tenaga kerja pada hakikatnya mengandung aspek-aspek sebagai berikut:

1. Aspek Potensial, bahwa setiap tenaga kerja memiliki potensi-potensi yang bersifat dinamis, yang terus berkembang dan dapat dikembangkan. Potensi-potensi itu antara lain: daya mengingat, daya berpikir, daya berkehendak, daya perasaan, bakat, minat, motivasi, dan potensi-potensi lainnya.
2. Aspek Profesionalisme dan vokasional, bahwa setiap tenaga kerja memiliki kemampuan dan keterampilan kerja atau kejujuran dalam bidang tertentu, dengan kemampuan dan keterampilan itu, dia dapat mengabdikan dirinya dalam lapangan kerja tertentu dan menciptakan hasil yang baik secara optimal.
3. Aspek Fungsional, bahwa setiap tenaga kerja melaksanakan pekerjaannya secara tepat guna, artinya dia bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam bidang yang sesuai pula, misalnya seorang tenaga kerja yang memiliki keterampilan dalam bidang elektronik.
4. Aspek Operasional, bahwa setiap tenaga kerja dapat mendayagunakan kemampuan dan keterampilannya dalam proses dan prosedur pelaksanaan kegiatan kerja yang sedang ditekuninya.
5. Aspek Personal, bahwa setiap kerja harus memiliki sifat-sifat kebibadian yang menunjang pekerjaannya, misalnya: sikap mandiri dan tangguh, bertanggung jawab, tekun dan rajin.
6. Aspek Produktivitas, bahwa setiap tenaga kerja harus memiliki motif berprestasi, berupaya agar berhasil dan memberikan hasil dari pekarjaannya, baik kuantitas maupun kualitas. Diperlukan sumber daya manusia yang profesional, akan menciptakan kemampuan yang baik dan ko mitmen dari

orang-orang bekerja dalam organisasi tersebut sekaligus dapat membina citra organisasi.

C. Ciri Profesionalisme

Lubis (2015) memberikan beberapa ciri-ciri profesional, seorang profesional akan memiliki beberapa ciri di antaranya adalah:

1. Punya kompetensi tinggi dalam satu bidang, serta mempunyai kemahiran dalam mengoperasikan peralatan tertentu yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Punya kecerdasan dan ilmu pengetahuan dalam menganalisa suatu masalah dan sensitif dalam membaca situasi, cepat, cermat dan tepat dalam mengambil keputusan terbaik atas dasar kepekaan.
3. Punya sikap berorientasi ke hari depan, sehingga punya kemampuan mengantisipasi perkembangan lingkungan yang terentang dihadapannya.
4. Punya sikap mandiri berdasarkan kemampuan pribadi, keyakinan, terbuka terbuka dan menghargai pendapat orang lain, namun sangat cermat dalam memilih alternatif pemecahan permasalahan yang terbaik bagi dirinya dan perkembangan pribadinya.

Rajab (2018) mengemukakan bahwa setiap organisasi sangat membutuhkan profesionalisme karyawan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang profesional, yang mampu bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerjanya. Seorang karyawan yang profesional akan mampu menciptakan komitmen dan memotivasi orang-orang

bekerja dalam organisasi tersebut dan sekaligus dapat meningkatkan citra organisasi.

D. Karakteristik Profesionalisme

Menurut Agung (2018) karakteristik profesionalisme aparatur sesuai dengan tuntutan good governance, diantaranya adalah:

1. Equality

Perlakuan yang sama atas pelayanan yang diberikan. Hal ini didasarkan atas tipe perilaku birokrasi rasional yang secara konsisten memberikan pelayanan yang berkualitas kepada semua pihak tanpa memandang afiliasi politik dan status sosialnya.

2. Equity

Perlakuan yang sama kepada masyarakat tidak cukup, selain itu juga perlakuan yang adil. Untuk masyarakat yang pluralistik kadang-kadang diperlukan perlakuan yang adil dan perlakuan yang sama.

3. Loyalty

Kesetiaan kepada konstitusi hukum, pimpinan, bawahan, dan rekan kerja. Berbagai jenis kesetiaan tersebut terkait suatu sama lain dan tidak ada kesetiaan yang mutlak diberikan kepada satu jenis kesetiaan tertentu dengan mengabaikan yang lainnya.

4. Accountability

Seriap aparat pemerintah harus siap menerima tanggung jawab atas apapun yang ia kerjakan.

E. Asas Pokok Profesionalisme

Menurut Maskun (2018) bahwa suatu profesionalisme adalah merupakan suatu bentuk atau bidang kegiatan yang dapat memberikan pelayanan dengan spesialisasi dan intelektualitas yang tinggi. Bentuk atau bidang kegiatan ini dalam mengamalkan prestasinya menjalankan tiga asas pokok, yaitu :

1. Terdapat suatu pengetahuan dasar yang dapat dipelajari secara seksama dan terdapatnya sikap pada seseorang yang menguasai sesuatu teknik yang dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat.
2. Keberhasilan yang dicapai oleh suatu profesi, ukuran standarnya adalah bagaimana kita menyelesaikan pelayanan cepat kepada masyarakat dan bukan apa yang dapat dicapai seseorang bagi kepentingan pribadinya.
3. Dikembangkan suatu sistem pengawasan atas usaha dan kegiatan praktis para profesional dalam mengamalkan pengetahuan dan hasil pendidikannya dengan melalui didirikannya himpunan-himpunan atau asosiasi dan diciptakannya berbagai kode etik.

Langkah awal yang harus ditempuh agar seseorang dapat berstatus sebagai profesional adalah mempunyai kemampuan intelektualnya yang cukup, yaitu suatu kemampuan yang berupa mampu untuk mudah memahami, mengerti, mempelajari dan menjelaskan suatu fenomena. Artinya tingkat, derajat, kualitas dan kuantitas profesionalisme di Indonesia dapat dilihat dari berapa banyak dan berapa tingginya kualitas masyarakat intelektual yang ada bagi mendukung profesionalisme tersebut (Maskun, 2018).

F. Pengembangan Profesionalisme

Dalam mengembangkan profesionalisme dalam birokrasi di Indonesia oleh Maskun (2018), ada dua aspek yaitu:

1. Aspek pendidikan bagi profesional yaitu suatu bentuk pendidikan yang dapat mempersiapkan para mahasiswa menangani apa yang disebut pekerja profesional. Jadi terdapat hubungan antara pekerjaan yang dipegang oleh seseorang dengan pendidikan dipilih atau dipersiapkan.
2. Adanya proses rekrutmen terencana, dengan didukung oleh sistem karir dan pengembangannya. Rekrutmen karyawan dalam aparatur birokrasi Indonesia belum benar-benar berorientasi kepada profesional kerja. Hal itu disebabkan karena dalam sistem birokrasi belum secara lengkap dan inovatif tersusun atau terinventarisasi berbagai macam pekerjaan yang jelas ditetapkan membutuhkan atau dijalankan oleh profesi tertentu.

G. Indikator Profesionalisme

Beberapa indikator profesionalisme menurut Kurniawan (2018) adalah sebagai berikut:

- a. Pengabdian pada profesi.
- b. Kemandirian.
- c. Keyakinan terhadap profesi.

2.1.2 Knowledge Sharing

A. Pengertian Knowledge Sharing

Willem (2003) menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan mengacu pada pertukaran informasi antara setidaknya dua pihak dalam proses timbal balik, yang

kemudian diikuti dengan rekonstruksi dan pemberian makna baru terhadap pengetahuan tersebut dalam konteks yang berbeda.

Menurut Ismail, et al (2011) berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah proses di mana sumber daya diberikan oleh satu pihak dan diterima oleh pihak lain, serta untuk terjadinya proses berbagi ini, harus ada pertukaran yang terjadi. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) melibatkan komunikasi baik pengetahuan tacit maupun explicit kepada individu lain. Sasaran proses *knowledge sharing* adalah menyebarkan *knowledge* yang dikuasai oleh satu orang ke sebanyak mungkin orang di organisasi. Penyebaran *knowledge* dari satu orang ke orang lain atau dari satu unit ke unit kerja yang lain diharapkan akan meningkatkan kualitas *knowledge* yang dimiliki oleh individu, unit kerja dan akhirnya organisasi.

Menurut Lumbantobing (2011), berbagi pengetahuan adalah proses sistematis yang melibatkan pengiriman, distribusi, dan penyebaran pengetahuan serta konteks multidimensi dari seorang individu atau organisasi kepada individu atau organisasi lain yang membutuhkannya, melalui berbagai metode dan media yang bervariasi.

Han dan Chen (2017) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah komunikasi interpersonal yang melibatkan penerimaan dan komunikasi pengetahuan dari orang lain, dan salah satu cara utama untuk mentransfer pengetahuan adalah melalui interaksi manusia. Dalam konteks organisasi, berbagi pengetahuan tidak hanya meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja tetapi juga memfasilitasi inovasi dan pengembangan keterampilan.

Proses ini mencakup berbagai bentuk, mulai dari diskusi informal, pelatihan formal, hingga penggunaan teknologi informasi seperti sistem manajemen pengetahuan dan *platform* kolaborasi *online*.

Menurut Fernandez dan Sabherwal (2010) menekankan bahwa berbagi pengetahuan adalah pendekatan terbaik untuk mengelola pengetahuan dan seharusnya diadopsi oleh semua organisasi dalam segala kondisi. Dengan demikian, berbagi pengetahuan menjadi elemen penting dalam pengembangan budaya organisasi yang terbuka dan kolaboratif. Ini memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan pengetahuan kolektif mereka secara maksimal, memastikan bahwa informasi dan keterampilan yang berharga tidak hanya terkunci pada individu tertentu tetapi dapat diakses dan digunakan oleh seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Proses ini juga membantu dalam meningkatkan komitmen dan keterlibatan karyawan, karena mereka merasa dihargai dan didukung dalam pengembangan profesional mereka melalui akses yang lebih baik ke pengetahuan dan informasi..

Menurut (Utari, et al, 2017), *knowledge sharing* tidak hanya sebatas memberikan *knowledge* kepada orang lain, namun dapat juga berupa memohon/meminta timbal balik (*feedback*), menanyakan permasalahan, memberitahu orang lain mengenai rencana yang dimiliki untuk melakukan suatu pekerjaan sebelum pekerjaan tersebut dilakukan, meminta bantuan orang lain, memberitahu orang lain mengenai tugas/pekerjaan yang sedang dikerjakan dan mengapa tugas/pekerjaan tersebut dikerjakan, menanyakan pendapat orang lain

dan meminta saran orang tersebut, dan menanyakan orang lain apa yang akan mereka lakukan terhadap suatu pekerjaan.

Menurut Rehman et al. (2015), *Knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) melibatkan dua pihak, salah satunya disebut sebagai knowledge supplier dan yang lainnya disebut sebagai knowledge demander. Kedua pihak ini juga dapat disebut sebagai "sumber pengetahuan" dan "penerima pengetahuan" atau "pembawa pengetahuan" dan "peminta pengetahuan. Ini menekankan bahwa untuk menciptakan knowledge sharing, kedua belah pihak harus bersedia untuk mengirim atau menerima pengetahuan. Jika pengirim pengetahuan ragu untuk berbagi pengetahuan maka penerima pengetahuan akan menderita dan pada akhirnya tim, departemen dan organisasi juga akan terkena dampak negatif. Demikian pula, jika penerima pengetahuan belum siap untuk menerima pengetahuan baru karena alasan apapun maka unit yang disebutkan di atas akan menderita. Dengan demikian, organisasi harus mendorong karyawannya untuk berbagi dan menerima pengetahuan baru

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai definisi berbagi pengetahuan, dapat disimpulkan bahwa berbagi pengetahuan adalah proses di mana informasi, keterampilan, dan wawasan disebar, dibagikan, atau ditransfer dari satu individu ke individu lain atau dari seorang karyawan ke karyawan lain melalui berbagai metode. Proses ini melibatkan komunikasi aktif dan kolaborasi di antara anggota organisasi, yang dapat terjadi dalam bentuk formal maupun informal. Dalam konteks organisasi, berbagi pengetahuan dapat terjadi melalui pertemuan tatap muka, pelatihan, workshop, penggunaan teknologi informasi seperti email

atau platform kolaboratif, serta melalui dokumentasi dan basis data yang mudah diakses. Hal ini memungkinkan individu untuk saling bertukar informasi yang relevan, pengalaman, dan praktik terbaik yang dapat meningkatkan kemampuan dan efisiensi kerja.

Knowledge sharing (berbagi pengetahuan) bukan sekadar transfer informasi, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang mendukung keterbukaan dan kolaborasi. Hal ini mengurangi duplikasi pekerjaan, mempercepat pengambilan keputusan, mendorong inovasi, serta meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Selain itu, berbagi pengetahuan juga mendukung pengembangan kompetensi individu dan tim, menciptakan nilai tambah yang signifikan bagi organisasi.

B. Jenis-Jenis *Knowledge Sharing*

Terdapat dua jenis *knowledge sharing*, di antaranya yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* (Fernandez dan Sabherwal, 2010):

1. *Tacit knowledge*

Merupakan pengetahuan berupa pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing individu dan tersimpan dalam otak sehingga pengetahuan ini sangat sulit untuk dikomunikasikan. Pengetahuan ini hanya bisa diperoleh jika melakukan proses interaksi dan komunikasi dengan orang lain. Pengetahuan ini merupakan pengetahuan yang paling penting untuk kreatifitas dan inovasi.

2. *Explicit knowledge*

Merupakan suatu pengetahuan yang sudah terstruktur dengan baik dan terdokumentasikan sehingga mudah untuk dikomunikasikan dalam berbagai bentuk.

C. Faktor *Knowledge Sharing*

Kendati knowledge sharing adalah suatu yang penting. Ada individu yang tidak membagi pengetahuannya karena ia menganggap pengetahuan sangat membantu mereka agar tetap berharga di dalam organisasi. Oleh karena itu, mendorong karyawan untuk melakukan knowledge sharing bukanlah perkara yang mudah, karena, pengetahuan dianggap sebagai sumber yang unik dan merupakan sebuah keunggulan kompetitif setiap karyawan (Kim et al., 2005). Dalam prakteknya, sering ditemukan karyawan yang tidak berkeinginan untuk membagi pengetahuan yang ia punya. Hal ini disebabkan oleh kekhawatiran akan statusnya, ataupun juga sikap kurang memberi penghargaan terhadap karyawan lainnya (Aminuddin et al., 2017). Meskipun demikian, individu ini dapat dimotivasi. Mengubah tingkah laku individu merupakan tantangan terbesar bagi keberhasilan proses knowledge sharing (Rehman et al., 2017). Rehman et al. (2017) juga menjelaskan alasan-alasan seseorang enggan untuk membagi pengetahuannya. Alasan tersebut mencakup faktor organisasi, stres dan keuntungan pribadi. Kesenjangan pengetahuan dapat muncul jika karyawan ragu membagikan pengetahuan dalam organisasi. Kesenjangan pengetahuan ini akan bertindak sebagai penghalang dalam mencapai hasil yang diinginkan organisasi. Selain itu, Aminuddin (2017) juga mengemukakan kendala utama yang menyebabkan

seseorang tidak melakukan knowledge sharing ialah karena keterbatasan waktu yang dimiliki karyawan, takut untuk berbagi, kurangnya kesadaran, hierarki yang berbeda, tidak memadainya daya tangkap, serta ada jurang dalam hal tingkat pengalaman, usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan dan budaya. Hal lain adalah kurangnya interaksi, komunikasi verbal yang buruk, kurangnya kepercayaan pada sesama dan kurangnya norma menjadi faktor-faktor yang berperan terhadap keputusan untuk enggan melakukan *knowledge sharing*.

Lebih jauh, dalam Helmi dan Elita (2016) mengemukakan faktor-faktor yang menjadi pendorong agar knowledge sharing berlangsung dalam organisasi adalah sebagai berikut:

a. Kesempatan

Kesempatan formal seperti pelatihan, tim kerja yang terstruktur maupun sistem yang berbasis teknologi akan memfasilitasi terjadinya knowledge sharing. Selain itu, kesempatan informal juga akan memfasilitasi knowledge sharing. Kesempatan informal yang dimaksud adalah hubungan dan jaringan yang bersifat sosial antar anggota organisasi.

b. Modalitas Komunikasi

Komunikasi merupakan aktivitas utama dalam knowledge sharing. Maka dari itu, penting untuk melakukan upaya mengatasi hambatan komunikasi. Komunikasi tatap muka maupun komunikasi yang berbasis teknologi juga akan memfasilitasi perilaku *knowledge sharing*.

c. Harapan kemanfaatan

Ketika kegiatan komunikasi memberikan sebuah manfaat pengetahuan, hal tersebut akan mendorong terjadinya *knowledge sharing*. Selain itu, hal ini akan semakin mendorong anggota organisasi untuk melakukannya.

d. Kesesuaian konteks

Knowledge sharing akan lebih sering dilakukan dalam konteks latar belakang profesional yang sama antar individu. Rehman et al. (2017) menambahkan bahwa waktu dan ruang juga dianggap sebagai faktor penting yang memengaruhi perilaku *knowledge sharing*. Sebagai contoh, karyawan yang terlalu sibuk dengan pekerjaannya akan menghalangi proses *knowledge sharing* ini berlangsung

Sementara itu Okyere-Kwakye dan Nor (2001) dalam artikelnya yang berjudul *Individual Factors and Knowledge sharing* menganalisis antara *knowledge sharing*. Empat faktor individu yang dianggap mempengaruhi perilaku individu untuk melakukan *knowledge sharing* terdiri dari :

- a. *Altruism*. *Altruism* merupakan sikap untuk mau berbagi dan mementingkan kebutuhan organisasi.
- b. *Self efficacy*. *Self efficacy* yaitu penilaian masyarakat terhadap kemampuan mereka untuk mengatur dan melaksanakan program aksi.
- c. *Mutual reciprocity*. *Mutual reciprocity* merupakan hubungan timbal balik juga memiliki hubungan yang positif dengan *knowledge sharing*, semakin baik hubungan antar pribadi untuk saling timbal balik dalam berbagi pengetahuan maka semakin baik perilaku individu dalam *knowledge sharing*.

- d. *Trust*. *Trust* (kepercayaan) merujuk pada keyakinan bahwa informasi yang dibagikan akan digunakan dengan baik dan tidak disalahgunakan. Kepercayaan antar individu dan dalam organisasi sangat penting untuk mendorong orang untuk berbagi pengetahuan secara terbuka.

D. Manfaat *Knowledge Sharing*

Melalui aktivitas berbagi pengetahuan maka individu yang melakukannya akan memperoleh keuntungan individual (Fernandez & Sabherwal, 2010), antara lain:

1. Bagi mereka seorang pegawai maka kemampuan belajar akan meningkat dengan berbagai cara seperti *externalization*, *internalization*, *socialization*, dan *community of practice* (CoP). Ketika pegawai sudah mulai melakukan berbagi pengetahuan dan melakukan pembelajaran secara berkelanjutan, maka ketika mendapatkan pengetahuan tentang perubahan kondisi kerja, pegawai tersebut sudah lebih siap dibandingkan pegawai yang tidak ikut aktif dalam proses manajemen pengetahuan.
2. Perubahan kondisi kerja maupun organisasi yang begitu cepat dapat diimbangi oleh pegawai yang mengimplementasikan proses manajemen pengetahuan, sehingga dapat mengurangi jumlah pegawai yang keluar akibat tidak dapat mengikuti perkembangan bisnis organisasinya.

Dua keuntungan individu diatas menjadi modal untuk mendapatkan kepuasan kerja pegawai. Pegawai dapat mengantisipasi permasalahan yang akan timbul lebih dulu dikarenakan adanya kemampuan belajar terhadap pengalaman kesalahan masa lalu dan tahu cara penanganan masalah itu dengan benar.

Penelitian saat ini menemukan bahwa dalam suatu organisasi jika memiliki pegawai yang melakukan berbagi pengetahuan dengan pegawai lain, maka orang yang keluar dari perusahaan akan berkurang dan meningkatkan *revenue* dan profit (Fernandez dan Sabherwal, 2010)

E. Indikator *Knowledge Sharing*

Menurut Tupamahu et al. (2021), indikator yang digunakan untuk mengukur *knowledge sharing* adalah :

1. Mengumpulkan pengetahuan, yaitu karyawan mempelajari pengetahuan baru baik di dalam perusahaan maupun diluar perusahaan.
2. Menyumbang pengetahuan, yaitu karyawan ikut memberikan sumbangan pemikiran kepada sesama rekan kerja atau pimpinan maupun perusahaan.
3. Berbagi pengalaman dan berbagi informasi, yaitu karyawan membagikan pengalama dan informasi terkait pekerjaan yang dilakukan kepada sesama rekan kerja atau pimpinan maupun perusahaan.

2.1.3 *Work-Life Balance*

A. Pengertian *Work-Life Balance*

Menurut Saina et al., (2016) *work life balance* dapat diartikan sebagai keseimbangan antara kehidupan individu dalam menjalankan peran ganda pada kehidupan kerja dan pribadi

Wambui et al (2017) *work life balance* adalah untuk memberi karyawan fleksibilitas yang lebih besar dalam pekerjaan mereka sehingga karyawan dapat menyeimbangkan tanggung jawab dan minat mereka diluar pekerjaan.

Menurut Delecta (2011), *work-life balance* merupakan kemampuan individu untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan komitmen keluarga, serta tanggung jawab lainnya di luar pekerjaan dan berbagai aktivitas lainnya. *Work-life balance* bukan hanya tentang bagaimana seseorang membagi waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga tentang kemampuan mengelola tanggung jawab dan harapan dari kedua aspek tersebut secara efektif.

Menurut Lumunon et al. (2019) *work life balance* dapat didefinisikan sebagai kondisi seorang individu yang dapat mengatur waktu dengan baik atau dapat menyelaraskan antara pekerjaan di tempat kerja, kehidupan dalam keluarga, dan kepentingan pribadi.

Greenhaus, et al (2003) memberikan definisi terhadap *work-life balance* sebagai suatu kondisi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. Menurutnya, keseimbangan ini tercapai ketika seseorang mampu terlibat secara penuh dalam kedua domain tersebut—baik dalam pekerjaan maupun dalam kehidupan keluarga—dan merasa puas dengan peran yang mereka mainkan di masing-masing domain. Greenhaus dan timnya menyoroti bahwa keseimbangan ini tidak hanya tentang pembagian waktu, tetapi juga tentang kepuasan yang diperoleh dari menjalankan peran di kedua area tersebut. Kepuasan ini mencakup perasaan bahwa individu tersebut memberikan kontribusi yang berarti dan memperoleh penghargaan dari kedua lingkungan, baik profesional maupun personal.

Schermerhorn (2017) menyatakan bahwa *work-life balance* adalah kemampuan pegawai untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan

kebutuhan pribadi dan keluarganya. Konsep ini menekankan pentingnya menjaga keseimbangan yang sehat antara berbagai tanggung jawab profesional dan aspek kehidupan pribadi, termasuk waktu yang dihabiskan bersama keluarga dan untuk diri sendiri. Dengan kata lain, *work-life balance* mencakup bagaimana individu mengelola waktu, energi, dan komitmen mereka agar tidak hanya sukses dalam karier tetapi juga mampu memenuhi kebutuhan emosional, sosial, dan fisik di luar pekerjaan. Schermerhorn juga menyoroti bahwa keseimbangan ini penting untuk mencegah stres dan kelelahan yang berlebihan, yang dapat berdampak negatif pada kesehatan mental dan fisik. Memastikan adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak hanya meningkatkan kualitas hidup individu tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja, karena karyawan yang seimbang cenderung lebih bahagia dan termotivasi. Oleh karena itu, *work-life balance* menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen sumber daya manusia, dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Menurut Susi dan Jawaharrani (2011), keseimbangan hidup dan pekerjaan (*work-life balance*) merujuk pada usaha untuk memenuhi kepuasan dalam tiga domain utama kehidupan, yaitu pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi. Konsep ini menyoroti pentingnya mencapai harmoni antara berbagai aspek penting dalam kehidupan seseorang, sehingga individu dapat merasa memenuhi dan seimbang di semua area tersebut. Keseimbangan hidup dan pekerjaan (*work-life balance*) tidak hanya mengacu pada pembagian waktu yang seimbang antara pekerjaan, keluarga, dan kegiatan pribadi, tetapi juga pada pengalaman kepuasan

dan kesejahteraan yang diperoleh dari masing-masing domain tersebut. Artinya, individu diharapkan mampu mencapai pencapaian yang memuaskan dan kebahagiaan dalam pekerjaan mereka, memiliki hubungan yang harmonis dan bermakna dengan keluarga, serta memiliki waktu dan energi untuk mengejar minat dan aktivitas pribadi yang memperkaya kehidupan mereka.

Kalliath dan Brough (2008) mendefinisikan *work-life balance* sebagai suatu pandangan atau persepsi karyawan di mana aktivitas dalam pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan dapat berjalan beriringan, serta mendukung pertumbuhan pribadi sesuai dengan prioritas hidup masing-masing.

Fisher (2009) menyatakan bahwa keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) sebagai upaya individu untuk mengatur dan menyeimbangkan berbagai peran yang mereka jalani dalam kehidupan sehari-hari. Mereka menekankan pentingnya kemampuan individu untuk membagi waktu dan energi mereka secara efektif antara tanggung jawab pekerjaan dan kewajiban pribadi atau keluarga, sehingga kedua aspek kehidupan tersebut dapat berjalan harmonis tanpa saling mengganggu.

Berdasarkan beberapa pengertian *work life balance* diatas, work life balance dapat diartikan sebagai keseimbangan kehidupan seorang individu, di mana mereka dapat menggunakan waktunya untuk bekerja dan menjalankan kehidupan pribadi, sehingga individu tersebut dapat menjalankan dua peran atau lebih.

B. Manfaat *Work-Life Balance*

Menurut Paulose dan Sudarsan (2014), pencapaian keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan (*Work-Life Balance*) menghasilkan beberapa hasil atau manfaat, diantaranya adalah:

1. Menurunkan *turnover*. Telah terbukti bahwa *work-life balance* memiliki korelasi yang signifikan dengan tingkat pergantian karyawan. Korelasi ini bersifat negatif, yang berarti semakin tinggi tingkat *work-life balance* yang dimiliki oleh seorang karyawan, semakin rendah tingkat pergantian karyawan.
2. Menurunkan absensi. Sejumlah penelitian telah menunjukkan adanya korelasi yang signifikan antara *work-life balance* dan tingkat ketidakhadiran karyawan di tempat kerja. Hubungan ini cenderung negatif, yang berarti semakin tinggi tingkat *work-life balance* yang dimiliki seorang karyawan, semakin rendah tingkat ketidakhadirannya.
3. Kepuasan kerja. Studi-studi terdahulu telah menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki korelasi yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja. Para karyawan yang mencapai tingkat *work-life balance* yang optimal cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi juga.
4. Komitmen terhadap organisasi. *Work-life balance* juga berkorelasi positif dengan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Semakin tinggi tingkat *work-life balance* yang dimiliki oleh seorang karyawan, semakin tinggi pula tingkat komitmennya terhadap organisasi.
5. Kinerja karyawan. Kinerja Kerja *Work-life balance* memiliki korelasi yang signifikan dengan kinerja seorang karyawan. Karyawan yang mencapai

tingkat work-life balance yang optimal cenderung menunjukkan kinerja kerja yang baik.

C. Aspek-Aspek Yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Menurut Utami dan Yuniarti (2010), terdapat beberapa aspek atau faktor yang mendorong terciptanya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan, di antaranya:

1. *Comfort value* (Nilai Kenyamanan). Nilai kenyamanan merupakan faktor penting yang mendorong tercapainya keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Ketika seseorang merasa nyaman dengan lingkungan kerja atau rutinitas harian mereka, hal ini membantu mereka memahami dengan lebih baik tugas-tugas yang harus dilakukan dan mengatasi konflik yang mungkin timbul. Sebagai contoh, seorang pegawai dapat mengatur ruang kerja atau meja kerjanya sedemikian rupa sehingga menciptakan suasana yang nyaman dan mendukung untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan efisien dan efektif. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, individu cenderung lebih fokus dan produktif dalam pekerjaannya, serta dapat lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang muncul. Oleh karena itu, nilai kenyamanan menjadi salah satu faktor utama yang memengaruhi kemampuan seseorang untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan.
2. *Religious value* (Nilai religiusitas). Nilai religiusitas memiliki peran penting dalam mendorong keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Dengan memiliki keyakinan yang kuat kepada Tuhan, seseorang dapat melakukan

refleksi diri secara teratur dan menerima segala kondisi yang dihadapi dengan lapang dada. Sebagai contoh, seorang pegawai dapat meluangkan waktu sejenak sebelum memulai suatu pekerjaan untuk melakukan ibadah, seperti berdoa atau menjalankan ibadah ritual lainnya sesuai dengan keyakinan agamanya. Tindakan ini membantu mereka menenangkan pikiran dan menjaga keseimbangan spiritual, sehingga dapat lebih siap dan fokus dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan mereka. Dengan demikian, nilai religiusitas tidak hanya memberikan dukungan moral dan spiritual, tetapi juga menjadi sumber ketenangan dan kekuatan dalam menghadapi tantangan kehidupan sehari-hari.

3. *Achievement value* (Nilai prestasi). Nilai prestasi memainkan peran penting dalam membentuk keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan. Ketika seseorang memiliki dorongan untuk mencapai prestasi, mereka menggunakan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk membantu menyelesaikan masalah yang muncul dalam kehidupan sehari-hari dengan cara yang fleksibel. Sebagai contoh, seorang pegawai dapat menggunakan pengetahuan dan pemahaman mereka tentang manajemen waktu untuk mengatur jadwal kerja mereka dengan lebih efisien. Dengan memiliki kemampuan ini, mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan dengan lebih fleksibel dan cepat, memungkinkan mereka untuk memiliki waktu lebih banyak untuk hal-hal yang penting di luar pekerjaan, seperti berkumpul bersama keluarga atau mengejar hobi. Oleh karena itu, nilai prestasi tidak hanya membantu individu

mencapai kesuksesan dalam karier mereka, tetapi juga mendukung terciptanya keseimbangan yang sehat antara kehidupan pribadi dan profesional.

D. Dimensi *Work-Life balance*

Menurut Fisher, et al (2009), *work-life balance* terdiri dari empat dimensi utama yang membentuknya, yakni:

1. *Work Interference With Personal Life (WIPL)*

Work Interference With Personal Life (WIPL) merupakan dimensi yang mengukur sejauh mana pekerjaan dapat mengganggu kehidupan pribadi seseorang. Contohnya, beban kerja yang berlebihan atau jadwal yang tidak teratur dapat membuat individu kesulitan dalam mengatur waktu untuk aktivitas dan komitmen pribadi, seperti berkumpul bersama keluarga atau mengejar hobi. Dalam dimensi ini, penting untuk memperhatikan bagaimana pengaturan dan lingkungan kerja dapat memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta upaya untuk mengurangi gangguan yang mungkin timbul dari pekerjaan terhadap aspek-aspek lain dalam kehidupan individu.

2. *Personal Life Interference With Work (PLIW)*

Personal Life Interference With Work (PLIW) adalah dimensi yang menunjukkan sejauh mana kehidupan pribadi seseorang memengaruhi kinerja pekerjaannya. Contohnya, jika seseorang mengalami masalah atau stres dalam kehidupan pribadinya, hal tersebut dapat mempengaruhi fokus dan produktivitasnya saat bekerja. Dalam konteks ini, penting untuk memperhatikan bagaimana masalah-masalah pribadi dapat memengaruhi

kinerja dan kesejahteraan mental karyawan di tempat kerja, serta untuk mengembangkan strategi dan dukungan yang tepat untuk membantu individu mengatasi tantangan tersebut agar dapat tetap produktif dan efektif dalam pekerjaannya.

3. *Personal Life Enhancement of Work* (PLEW)

Personal Life Enhancement Of Work (PLEW) adalah dimensi yang menunjukkan sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan kinerja mereka di tempat kerja. Sebagai contoh, jika seseorang merasa bahagia dan puas dengan kehidupan pribadinya, hal tersebut dapat mempengaruhi suasana hati dan motivasi mereka saat bekerja. Dalam konteks ini, penting untuk memahami bagaimana aspek-aspek positif dalam kehidupan pribadi seseorang dapat berkontribusi terhadap produktivitas, kreativitas, dan kepuasan kerja mereka di lingkungan kerja.

4. *Work Enhancement of Personal Life* (WEPL)

Work Enhancement of Personal Life (WEPL) adalah dimensi yang menunjukkan seberapa jauh pekerjaan dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadi seseorang. Sebagai contoh, kemampuan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan mereka dapat memungkinkan mereka untuk mengaplikasikan keterampilan tersebut dalam aspek-aspek kehidupan sehari-hari di luar pekerjaan.

E. Indikator Work-Life Balance

Pangemanan et al (2017) memberikan beberapa indikator untuk mengukur *work-life balance* diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Keseimbangan waktu (*Time balance*) mengacu pada pembagian waktu individu untuk kegiatan pekerjaan dan kegiatan di luar pekerjaan.

2. Keseimbangan keterlibatan (*Involvement balance*) merujuk pada tingkat keterlibatan emosional dan komitmen individu terhadap pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan.
3. Keseimbangan kepuasan (*Satisfaction balance*) mengacu pada tingkat kepuasan individu terhadap pekerjaan dan aktivitas di luar pekerjaan.

2.1.4 Kinerja Anggota (Pegawai)

A. Pengertian Kinerja Anggota (Pegawai)

Menurut Mathis dan Jackson (2019) kinerja atau *performance* pada dasarnya adalah merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan.

Rivai (2015) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai suatu perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi hasil dari pekerjaannya yang sesuai dengan peran masing-masing dalam perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2018) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Dessler (2015) mengungkapkan bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi yang diharapkan dari karyawan.

Menurut Gibson, et al (2019), kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah tingkat pencapaian tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Kinerja

mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja pegawai dalam mendukung tujuan organisasi.

B. Faktor-Faktor Yang Menentukan Kinerja Anggota (Pegawai)

Menurut Kasmir (2016), beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula juga sebaliknya.

2. Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar.

3. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

4. Rancangan Pekerjaan

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

5. Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam/luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan yang mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum.

8. Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

9. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

10. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

11. Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

12. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

C. Tujuan dan Sasaran Kinerja Anggota (Pegawai)

Menurut Wibowo (2019), tujuan kinerja adalah untuk menyelaraskan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan antara upaya pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Wibowo (2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa tingkatan tujuan, antara lain:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
2. *Senior management level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Business-unit, functional* atau *departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
4. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
5. *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018), tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi karyawan adalah:

1. Membantu para karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Karyawan memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

D. Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Menetapkan kinerja merupakan isu mendasar dalam pengukuran kinerja. Proses ini adalah langkah awal yang sangat penting dalam keseluruhan proses evaluasi kinerja. Hal ini melibatkan penentuan standar atau tolok ukur yang akan digunakan untuk menilai sejauh mana suatu pekerjaan atau tugas telah dicapai sesuai dengan harapan atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tanpa penetapan kinerja yang jelas dan terukur, sulit untuk mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja secara efektif. Dalam hal ini menurut As'ad (2018) yang menyatakan bahwa yang pertama kali diperlukan adalah ukuran mengenai sukses dan bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan. Namun penentuan ukuran tentang sukses ini sangatlah sulit karena seringkali suatu pekerjaan sangat kompleks, sehingga sulit dalam menentukan ukuran output

yang pasti. Sedangkan menurut Gomes (2018) yang menyatakan bahwa : Penilaian kinerja adalah “Suatu cara mengukur kontribusi-kontribusi dari individu-individu anggota organisasi kepada organisasinya”. Jadi, penilaian kinerja ini diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam mereward kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja individu pada waktu yang akan datang. Penilaian kinerja ini pada umumnya mencakup semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Gomes (2018) yang menyatakan bahwa terdapat 3 tipe kriteria penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil

Tipe kriteria ini merumuskan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau hasil akhir. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif merupakan sarana motivasi yang sangat strategis karena karyawan langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para karyawan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggungjawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku

Tipe kriteria ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir, dimana para karyawan bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku dalam partisipasi aktif pada pekerjaan.

3. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*

Ini merupakan tipe penilaian kinerja yang menilai berdasarkan perilaku yang spesifik.

E. Manfaat Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Anoraga (2019) menjelaskan bahwa kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu jalur karir tertentu yang harus diteliti.

2. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan perbaikan prestasi.

3. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

4. Keputusan-keputusan penempatan kerja

Promosi, transfer dan demosi didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.

5. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk mungkin membutuhkan pelatihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasional

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam sistim informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan disain pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan tanda kesalahan dalam disain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat dapat menjamin keputusan-keputusan penerapan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Penilaian kinerja akan mampu mendeteksi faktor-faktor eksternal tersebut dan memberi solusi pada pekerja.

F. Pedoman Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Notoatmojo (2018) mengemukakan bahwa dalam keidupan suatu organisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya

manusia yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan.

Asumsi-asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti jenjang karir yang akan dicapai apabila dapat melaksanakan tugas dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Dijelaskan pula oleh Notoatmojo (2018) bahwa penilaian yang baik harus dapat menggambarkan tingkat keakuratan terukur. Agar penilaian mencapai tujuan ini terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan sebagai berikut :

1. Penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan. Sistem penilaian ini menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan perusahaan dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Standar pelaksanaan yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja yang berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya dua kriteria yaitu validitas dan

reliabilitas. Alat yang validitasnya tinggi apabila mampu mengukur apa yang harus diukur dan hasilnya konstan.

3. Praktis. Sistem penilaian harus mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun karyawan.

G. Metode Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Menurut Notoatmojo (2018), terdapat beberapa metode penilaian prestasi kerja yang dapat dibagi menjadi dua kategori: metode penilaian yang berfokus pada kinerja masa lalu dan metode penilaian yang berfokus pada kinerja di masa mendatang.

1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Lalu
 - a. *Graphic Rating Scales*, dalam hal ini penilai melakukan penilaian subyektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi dengan cara membandingkan antar hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.
 - b. *Check List*, dalam metode ini penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.
 - c. *Critical Incidents* atau peristiwa kritis, metode penilaian ini didasarkan pada catatan-catatan dari epimpinanninjau atau penilai karyawan yang bersangkutan. Laporan ini lebih menitik beratkan pada perilaku dan bukan pada sifat.

- d. Metode peninjauan lapangan, penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.
 - e. Tes prestasi kerja, metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang dinilai. Karena sesuatu yang ditanyakan dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk tidak langsung.
 - f. Metode evaluasi kelompok, metode ini mengevaluasi prestasi kerja kelompok dan melakukan evaluasi terhadap kontribusi tiap individu dalam kelompok tersebut.
2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Akan Datang.
- a. Penilaian sendiri (*self appraisal*), metode ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengembangkan diri karyawan dalam melangkah pengembangan organisasi.
 - b. Penilaian psikologis, metode penilaian ini dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain : intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan
 - c. Pendekatan *management by objectives (MBO)*, metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan atau sasaran.

H. Bias Dalam Penilaian Kinerja Anggota (Pegawai)

Dalam melakukan penilaian, penilai sering kali gagal untuk tidak melibatkan emosi mereka, sehingga penilaian menjadi bias. Menurut Handoko (2020), beberapa bias umum yang terjadi dalam penilaian kinerja adalah:

1. *Halo effect*

Halo effect, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman sendiri.

2. Kesalahan kecenderungan terbesar

Kesalahan kecenderungan terpusat, terjadi karena banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian-penilaian yang ekstrim dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai tengah atau rata-rata.

3. Bisa terlalu lunak

Bisa, terlalu lunak dan terlalu keras, kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilaian untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu berat disebabkan kecenderungan penilai untuk terlalu ketat dalam memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar penilaian prestasi kerja tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

Prasangka pribadi terjadi karena faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi yang dapat mempengaruhi penilaian mencakup antara lain : Senioritas, Kesalahan agama dan Status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir

Pengaruh kesan terakhir, terjadi bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja yang subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

I. Indikator Kinerja Anggota (Pegawai)

Gomes (2018) menjelaskan bahwa terdapat beberapa indikator kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja (*quality of work*)
- b. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
- c. Pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan (*Job Knowledge*)
- d. Kreatifitas (*creativiness*)
- e. Kesadaran berdisiplin (*dependability*)

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Sarinah (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Profesionalisme, Employee Engagement (Keterikatan Karyawan), Dan Integritas Terhadap kinerja Karyawan PDAM DKI Jakarta.” Tujuan dari

penelitian ini adalah untuk mengetahui informasi tentang pengaruh Profesionalisme, Keterikatan Karyawan, dan Integritas terhadap Kinerja Karyawan. Data primer untuk penelitian survei ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 133 karyawan PAM JAYA di Jakarta. Data dianalisis secara statistik menggunakan analisis jalur. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa semua hipotesis dapat diterima, yang menunjukkan bahwa : 1) Profesionalisme berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan, 2) Employee engagement (keterikatan karyawan) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja karyawan, 3) Integritas berpengaruh langsung positif tentang kinerja karyawan.

2. Rahmadani, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Tingkat Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Pertanahan Nasional Kota Cilegon.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tingkat profesionalisme terhadap kinerja pegawai di Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kota Cilegon. Latar belakang penelitian ini adalah banyaknya keluhan yang diterima BPN Kota Cilegon terkait sistem pelayanan, pengarsipan data dan berkas pemohon yang kurang baik, kurangnya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai, kurangnya disiplin pegawai dalam menaati peraturan, serta penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan mereka. Untuk mengukur tingkat profesionalisme (X), digunakan teori dari Martin JR dengan indikator-indikator seperti kemahiran, kesiapan, tanggung jawab dalam pelayanan, disiplin, dan sikap pegawai. Sedangkan untuk variabel kinerja, digunakan teori

dari Mitchel dengan indikator-indikator kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif korelatif untuk mengukur pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai. Populasi penelitian ini mencakup seluruh pegawai BPN Kota Cilegon, dengan total sampling atau sampel jenuh yang berjumlah 77 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme memiliki pengaruh sebesar 52,7% terhadap kinerja pegawai, sementara 47,3% kinerja dipengaruhi oleh faktor lain.

3. Ferawati et al (2020) melakukan riset tentang “Pengaruh Profesionalisme Dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Ciamis (Suatu Studi Pada Pegawai ASN Rumah Sakit Umum Daerah Ciamis)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui yaitu : Untuk mengetahui pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai RSUD Ciamis, untuk mengetahui etika kerja terhadap kinerja pegawai RSUD Ciamis dan untuk mengetahui pengaruh profesionalisme dan etika kerja terhadap kinerja pegawai RSUD Ciamis. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini metode survey explanatory dengan pendekatan kuantitatif. Sedangkan penggunaan analisis data yang digunakan adalah analisis koefisien korelasi, determinasi, regresi sederhana dan uji t dan uji F. Hasil dari penelitian dan pengolahan data menunjukkan bahwa Kinerja pegawai pada RSUD Ciamis sudah baik. pegawai RSUD Ciamis mempunyai hubungan kuat dengan tujuan yang strategis perusahaan, kepuasan pasien, dan memberikan kontribusi ekonomi. Dengan profesionalisme dan etika kerja yang sangat baik pada RSUD Ciamis tentu

akan meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai akan termotivasi dengan pimpinan yang memberikan arahan langsung, melakukan pengawasan dengan baik, menyingkirkan kepentingan pribadi demi pencapaian tujuan bersama, dan pemberian dukungan yang cukup bagi pegawainya. Kinerja pegawai ASN dapat dipengaruhi oleh profesionalisme dan etika kerja pegawai sebab semakin baik profesionalisme dan etika kerja pegawai maka akan semakin baik juga kinerja pegawai yang di berikan kepada setiap pasien yang datang, pasien akan senang jika setiap pegawai mempunyai profesionalisme yang tinggi dan kinerja yang bagus.

4. Ichsan et al (2022) melakukan penelitian tentang “*The influence of work ethics and work professionalism on performance at PT. BRI Branch Singamangaraja Medan*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh etos kerja dan profesionalisme kerja terhadap prestasi kerja di perusahaan PT. Kantor Cabang BRI Sisingamangaraja Medan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berada di lingkungan kantor PT. BRI Cabang Sisingamangaraja Medan dengan jumlah pegawai 77 orang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatory. Instrumen penelitian yang digunakan adalah penyebaran kuesioner kepada pegawai di Kantor Cabang BRI Sisingamangaraja Medan. Berdasarkan hasil penelitian ini diperoleh hasil sebagai berikut: (1) etos kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hal ini terlihat dari nilai thitung pada $X1 = 2,946 > ttabel (0,05;77) = 1,991$; (2) profesionalisme kerja berpengaruh signifikan terhadap

prestasi kerja. Hal ini terlihat dari nilai thitung pada $X^2 = 2,355 > t_{tabel} (0,05;77) = 1,991$.

5. Parameswari (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of professionalism on employee work productivity at Sakura Jaya Company.*”

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) Terdapat pengaruh antara Profesionalisme terhadap Produktivitas Kerja Pegawai, dibuktikan dengan nilai thitung untuk variabel Profesionalisme (X) sebesar 20,830, sedangkan nilai t-tabel untuk $N = 85$ sebesar 1,988. Jadi $20,830 > 1,988$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dapat dinyatakan bahwa Profesionalisme (X) berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan (Y). Nilai probabilitas (signifikansi) = 0,000. Jadi probabilitasnya adalah 0,000 di bawah 0,05. Dengan demikian H_0 ditolak dan H_a diterima, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel profesi (X) terhadap variabel Produktivitas Karyawan (Y), karena nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05. 2) Terdapat pengaruh Profesionalisme terhadap Produktivitas Kerja Pegawai, dibuktikan dengan nilai R Square sebesar 0,839. Hal ini menunjukkan bahwa 83,9% Profesionalisme (X) berpengaruh terhadap Produktivitas Pegawai (Y), sedangkan sisanya sebesar 16,1% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

6. Agusman, et al (2022) melakukan penelitian dengan judul “*The Influence of Professionalism, Competence on Employee Performance through Education and Training (DIKLAT) in Class I Correctional Center (BAPAS) Makassar.*” Hasil penelitian menunjukkan bahwa profesionalisme, kompetensi, dan

pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini membuktikan dan menerima adanya pengaruh positif dan signifikan antara profesionalisme kompetensi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh variabel pendidikan dan pelatihan di lingkungan Balai Pemasarakatan Kelas I Makassar. Artinya menunjukkan bahwa semakin profesionalisme, kompetensi, dan pendidikan dan pelatihan di lingkungan Balai Pemasarakatan Kelas I Makassar ditingkatkan dengan komponen kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan pegawai. Karena pada prinsipnya kebijakan kepemimpinan yang diterapkan oleh suatu organisasi disusun untuk meningkatkan kinerja pegawainya dan kemudian berdampak terhadap kinerja organisasi karena pegawai merupakan sumber daya yang paling vital yang akan menentukan keberhasilan organisasi dalam program kerja tujuan organisasi.

7. Hasibuan dan Indrawan (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of professionalism on employee performance with work procedures as an intervening variable at the Binjai Civil Registry Office.*” Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh profesionalisme terhadap kinerja pegawai dengan prosedur kerja sebagai variabel intervening, jenis penelitian ini adalah asosiatif kuantitatif dan penelitian ini dilakukan di Kantor Dinas Catatan Sipil Binjai Jl. Jambi no 3 Binjai. Populasi penelitian ini sebanyak 50 pegawai dan teknik sampel yang digunakan adalah sampel jenuh. Model penelitian ini menggunakan analisis jalur, dan alat ukurnya menggunakan Smart PLS 3.3.3.

Hasil penelitian ini adalah sebagai berikut: Profesionalisme berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai original sample sebesar 0,135 dan nilai P sebesar 0,067. Profesionalisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap prosedur kerja dengan nilai original sample sebesar 0,591 dan nilai P sebesar 0,000. Prosedur kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai original sample sebesar 0,799 dan nilai P sebesar 0,000. Profesionalisme berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Prosedur Kerja dengan nilai sampel asli sebesar 0,472 dan nilai P sebesar 0,000.

8. Suyanto, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*Analysis of The Effect of Work Environment and Knowledge Sharing on Employee Performance in Innovative Behavior Mediation.*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan Knowledge sharing terhadap kinerja karyawan dengan memediasi perilaku inovatif. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus. Subjek penelitian adalah pegawai Dinas Prasarana Permukiman Wilayah DI Yogyakarta, sedangkan pengambilan data menggunakan kuesioner terhadap 146 responden. Namun kuesioner hanya mengolah data untuk 100 responden. Analisis data menggunakan inferensial Partial Least Square (PLS), SEM berbasis varians dengan software SmartPLS Versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

9. Yuniarti, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Motivation and Knowledge Sharing on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediating Variable (Study at the Investment Service and One-Stop Integrated Service in Probolinggo Regency.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja dan berbagi pengetahuan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Probolinggo dengan jumlah responden sebanyak 50 orang. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan teknik sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dengan menggunakan software SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini adalah motivasi kerja dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja dan berbagi pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dan berbagi pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
10. Aulia (2016) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Knowledge Sharing* Sebagai

Variabel Intervening (Studi Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya).” Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap prestasi kerja melalui berbagi pengetahuan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kausalitas, dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan teknik stratified random sampling dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 130 responden yang diambil dari karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya. Skala pengukuran pada percobaan ini menggunakan skala likert. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan budaya organisasi terhadap *knowledge sharing* dan *knowledge sharing* terhadap prestasi kerja.

11. Saputro dan Mayoman (2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Individual Innovation Capability* Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Rumah Opa Kitchen and Lounge).” Penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan berjumlah 40 responden yang merupakan karyawan Rumah Opa Kitchen and Lounge menggunakan sampling jenuh. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Analisis data menggunakan analisis deskriptif dan analisa jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Knowledge Sharing* (X1) berpengaruh langsung terhadap *Individual Innovation Capability* (Y1), (2) *Knowledge Sharing* (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

(Y2), (3) *Individual Innovation Capability* (Y1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y2), (4) *Knowledge Sharing* (X1) mempunyai pengaruh signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan (Y2) melalui *Individual Innovation Capability* (Y1).

12. Aristanto (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Individual Innovation Capability* Dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara.” Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif untuk menjelaskan pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Individual Innovation Capability* dan Kinerja Karyawan. Objek penelitian yang dipilih adalah PT. PLN (PERSERO) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. Populasi berjumlah 114 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis persamaan model struktural (SEM) dengan bantuan software program Smart PLS v.3 untuk Windows. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap *individual innovation capability*, *individual innovation capability* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja individu, *knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja individu, dan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan parsial terhadap kinerja individu melalui *individual innovation capability*.

13. Hapis, et al (2024) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Knowledge Sharing* Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Perangkat Desa Di Kecamatan

Dana Kerinci Barat Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi beberapa aspek di Kecamatan Danau Kerinci Barat, yaitu: 1) Sejauh mana pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kepuasan kerja perangkat desa? 2) Sejauh mana pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja perangkat desa? 3) Sejauh mana pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja perangkat desa baik secara langsung maupun tidak langsung? 4) Sejauh mana pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja perangkat desa baik secara langsung maupun tidak langsung? 5) Sejauh mana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perangkat desa? Populasi dalam penelitian ini melibatkan seluruh perangkat desa di Kecamatan Danau Kerinci Barat yang berjumlah 140 orang. Menggunakan rumus Slovin, diperoleh ukuran sampel sebanyak 42 responden dengan teknik pengambilan sampel Proporsional Random Sampling. Data dianalisis menggunakan analisis jalur dengan tingkat signifikansi alpha 0,05. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, pemberdayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Baik secara langsung maupun tidak langsung, berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) berpengaruh negatif terhadap kinerja. Pemberdayaan, baik secara langsung maupun tidak langsung, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja sendiri memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja.

14. Arifin dan Muharto (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Worklife Balance* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri

Sejati Pasuruan).” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menjelaskan dampak variabel *worklife balance* (keseimbangan kehidupan kerja) terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan menggunakan regresi linier sederhana sebagai teknik analisis data, melibatkan 40 responden dari PT. Livia Mandiri Sejati. Survei dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan tersebut. Hasil analisis data menunjukkan bahwa keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

15. Asari (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada BPJSTK Surabaya Karimunjawa. Survei ini merupakan pendekatan kuantitatif terhadap 30 karyawan. Analisis statistik penelitian ini adalah PLS (Partial Least Square) dengan software PLS 3.0. Skala Likert digunakan sebagai skala pengukuran. Hasil survei menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu, *work-life balance* juga berdampak pada kepuasan kerja. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap karyawan, hal ini menyebabkan perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawannya melalui aspek-aspek yang membuat karyawan merasa puas. Kepuasan kerja berhasil memediasi hubungan antara variabel *work-life balance* dan kinerja karyawan.

16. Lukmiati, et al. (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja karyawan Pada Karyawan Staff Produksi PT. Muara Tunggal Cibadak – Sukabumi.” Penelitian ini bertujuan untuk mengukur dampak Work Life Balance dalam meningkatkan kinerja karyawan staf produksi PT. Muara Tunggal. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan regresi linier sederhana sebagai teknik analisis data, melibatkan 46 responden yang diambil melalui survei menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Life Balance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel ini menjelaskan sebanyak 61,6% dari variasi kinerja karyawan, sedangkan 38,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
17. Hasugian, et al. (2023) melakukan penelitian dengan judul “Hubungan Antara *Work-Life Balance* Dengan Kinerja Karyawan Pada PT Kurnia Ciptamoda Gemilang.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh work-life balance terhadap kinerja karyawan PT Kurnia Ciptamoda Gemilang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang bekerja sebagai pramuniaga di toko PT Kurnia Ciptamoda Gemilang di pulau Sumatera. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik stratified random sampling dengan jumlah responden sebanyak 38 karyawan. Penelitian ini menggunakan data primer dengan teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil analisis dapat disimpulkan bahwa *work-life balance*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Kurnia Ciptamoda Gemilang.

18. Dwitanti, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The effect of work-life balance on employee performance through work stress and workload.*”

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan melalui stres kerja dan beban kerja pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Brawijaya. *Work-life balance* merupakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang dimiliki oleh karyawan. Stres kerja mengacu pada tingkat tekanan dan ketegangan yang dialami oleh pegawai akibat tuntutan pekerjaan yang berat, sedangkan beban kerja merupakan beban kerja yang dihadapi pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Metode penelitian yang digunakan adalah survei dengan penyebaran kuesioner kepada pegawai Kantor Cabang Brawijaya. Data yang terkumpul kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik statistik untuk mengetahui hubungan antar variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk. Kantor Cabang Brawijaya.

19. Aisya, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Life Balance on Employee Performance in Manufacture Companies (Case Study at PT. Gemilang Mitra Sejahtera).*” Penelitian dilakukan di PT. Gemilang Mitra Sejahtera dengan tujuan untuk menganalisa pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja karyawan di perusahaan manufaktur. Sampel

dalam penelitian ini karyawan PT. Gemilang Mitra Sejahtera sebanyak 50 orang. Analisa data menggunakan linier regresi berganda dengan bantuan program SPSS.. Hasil penelitian membuktikan bahwa *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

20. Ramansyah, et al (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Life Balance and Work Engagement on Employee Loyalty and Performance.*” Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh *work-life balance* dan *work-engagement* terhadap loyalitas dan kinerja karyawan pada sebuah kedai kopi di kota Malang. Persaingan antar pengusaha kafe semakin ketat sehingga pertumbuhan kedai kopi juga semakin pesat, dan karyawan dituntut untuk selalu mengembangkan kinerjanya serta meningkatkan produktivitas dan loyalitas dalam bekerja yang berujung pada kinerja kedai kopi. Kinerja Coffeeshop harus memperhatikan *work-life balance* dan *work-engagement* karyawan sebagai faktor penting untuk mengambil kebijakan dalam menjaga produktivitas kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dan sampel penelitian sebanyak 54 karyawan yang dipilih dengan teknik random sampling. Pengumpulan data menggunakan teknik kuesioner dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *worklife-balance* dan *work-engagement* merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan dalam bekerja pada kedai kopi di kota Malang.

21. Irwandi dan Sanjaya (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Work-Life Balance* dan *Work Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Bankaltimtara Syariah Cabang Jl. A Yani Samarinda).” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work life balance* dan *work engagement* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif kasual dengan pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan sebanyak 80 responden yang merupakan karyawan Bankaltimtara Syariah Cabang Jl. A Yani Samarinda menggunakan *non-probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Analisis data yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel *work life balance* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, variabel *work engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.