

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Sebelumnya**

Penelitian sebelumnya telah ditemukan pembahasan yang berkaitan dengan *knowledge manajemen* terhadap kinerja yaitu skripsi Effendi Mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia. Universitas Muhammadiyah Gresik yang berjudul “Pengaruh *Personal Knowledge, Job Procedure, dan Technology (Knowledge Management)* terhadap kinerja pegawai study pada PT. PLN (Persero) Area Gresik Tahun 2013.

Penelitian ini dilatarbelakangi kenyataan bahwa pengetahuan pegawai (*personal knowledge*) merupakan kunci kearah peningkatan kinerja pegawai sehingga perlu bagi perusahaan untuk membuat suatu kebijakan yang dapat menggerakkan pegawai agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan rencana yang ditetapkan (*job procedure*). Salah satu upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas karyawan, yaitu dengan melakukan proses *knowledge management*. Penelitian yang dilakukan ini bertujuan mengukur pengaruh dari variabel *personal knowledge, job procedure, dan technology (knowledge management)* terhadap kinerja karyawan dengan studi kasus pada PT. PLN (Persero) Area Gresik.

Hasil yang di dapat dari penelitian sebelumnya yaitu,

H1: *personal knowledge* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H2: *job procedure* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H3: *technology* berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H4: *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology* secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

H5: variabel *technology* memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja pegawai.

H6: email korporat merupakan media *knowledge management* yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian sebelumnya terdapat persamaan dan perbedaan yaitu memiliki objek penelitian yang sama PT. PLN (Persero) area Gresik dan variabel terikat yang sama yaitu kinerja pegawai serta teknik analisis yang sama yaitu kuantitatif. Perbedaan dengan penelitian sebelumnya adalah peneliti sebelumnya menggunakan variabel bebas *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology (knowledge management)*. Sedangkan penelitian saat ini peneliti menggunakan variabel bebas paseban dan cmc. Penelitian saat ini lebih fokus dan akan membahas secara mendetail mengenai media *knowledge sharing* yaitu paseban dan CMC. Berbeda dengan peneliti sebelumnya yang meneliti tentang *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology* yang efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

## **2.2.Landasan Teori**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja**

Istilah kinerja berasal dari *Job Perfomance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang

dapat dinilai dari hasil kerjanya (Sulistiyani:2003) dalam (Effendi,2013:10). Bernardin dan Russell dalam Sulistiyani (2003), menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Suyadi,1999) dalam Yogasari (2007). Irawan (2000) dalam Wahyuningrum (2008:21) menuliskan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur.

Kinerja menurut Wibowo (2007:9) kinerja berasal dari pengertian "*performance*" yang memberikan pengertian sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara,2005:67). Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.2.1.1 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2001) dalam Effendi (2013:9) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.

Dan menurut Gibson (1993) dalam Wirakristama (2011), bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku dan kinerja adalah :

1. Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

### **2.2.1.2 Indikator Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2002) dalam Effendi (2013:9) indikator dari kinerja adalah :

1. *Quality* : kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Indikatornya adalah banyaknya kesalahan tugas yang dilakukan karyawan, dan banyaknya perbaikan atau komplain dari atasan.
2. *Quantity* : Jumlah pekerjaan yang dihasilkan. Indikatornya adalah jumlah

tugas yang dapat diselesaikan oleh karyawan.

3. *Timeliness* : Batas waktu setiap penyelesaian tugas sesuai jadwal yang ditentukan. Indikatornya adalah standar waktu penyelesaian pekerjaan oleh pegawai.
4. *Need for supervision* : Perlu tidaknya pengawasan dan kehadiran. Indikatornya adalah frekuensi pengawasan, dan bekerja efektif sesuai jam kerja yang ditetapkan.
5. *Interpersonal impact* : Tingkat seorang pegawai menunjukkan kerjasama di sekelilingnya. Indikatornya kemampuan memengaruhi pegawai lain, dan kemampuan bekerjasama dengan pegawai lain.

### **2.2.2 Pengertian Paseban**

Paseban dikembangkan berawal dari *knowledge sharing* atau aktivitas berbagi pengetahuan, pengalaman dan ide yang dilaksanakan untuk melaksanakan proses *knowledge manajemen* yang berlandaskan dengan *Code Of Conduct* (pedoman perilaku) yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) area Gresik. Istilah paseban diusulkan oleh Sujarwo manajer PT. PLN (Persero) area Gresik Tahun 2010. Paseban merupakan media pendukung pelaksanaan *knowledge manajemen* dengan cara pengelolaan program *knowledge sharing* yang dilaksanakan PT. PLN (Persero) area Gresik sesuai dengan surat edaran direksi Nomor: 030.E/DIR/2010 tentang *knowledge sharing*, Dapat dilihat pada lampiran 1. Dapat disimpulkan paseban adalah sebuah aktivitas/pertemuan berbagi pengetahuan, pengalaman, dan ide yang dimiliki oleh dan antar pegawai yang dilakukan secara rutin setiap hari dan dengan cara bertatap muka secara langsung untuk membantu menyelesaikan

masalah pekerjaan yang terjadi sehari-hari.

#### **2.2.2.1 Pelaksanaan Paseban**

Paseban yang dilaksanakan setiap hari dilaksanakan pada tiap-tiap unit bagian secara berkelompok yang dipimpin oleh supervisor. Paseban yang dilaksanakan tiap hari selasa dipimpin oleh asisten manajer atau manajer unit. Paseban yang dilaksanakan tiap bulan dipimpin oleh manajer area biasanya paseban bulanan diadakan antara tanggal 15 sampai 20 melihat situasi dan kondisi yang terjadi di lapangan.

#### **2.2.2.2 Tujuan Diadakannya Paseban**

Sesuai dengan surat edaran Nomor: 30.E/DIR/2010 tentang *knowledge sharing* pada bab tiga poin ke dua maka tujuan diadakannya paseban adalah sebagai berikut:

1. Sebagai sarana berbagi pengetahuan dalam rangka membantu pekerjaan sehari-hari.
2. Untuk menambah pengetahuan baru bagi pegawai yang berbagi pengetahuan dengan berdiskusi secara langsung/tatap muka sehingga memperoleh umpan balik dan masukan dari pegawai lain. Yang diharapkan untuk dapat menciptakan inovasi penciptaan/penyempurnaan produk, metode dan proses yang memenuhi kriteria inovasi perseroan tingkat unit, korporat, kementrian dan internasional. Serta dapat tercapainya *Standart Operating Procedur* (SOP) tanpa menghilangkan keefektifannya.
3. Untuk melancarkan aliran asset pengetahuan dari pengetahuan individu pegawai menjadi pengetahuan bersama (*Lesson Learned*). Yang diharapkan

mendapat suatu cara , metode atau teknik yang handal, efisien, dan efektif dalam menyelesaikan sebuah tugas atau memberikan hasil yang sesuai dengan riset dan pengalaman (*Best Practice*).

### **2.2.2.3 Indikator Paseban**

Sesuai dengan surat edaran Nomor: 30.E/DIR/2010 tentang *knowledge sharing* pada bab tiga paseban dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu:

1. Pemimpin/Unit yang bertanggung jawab.
2. Waktu dan Tempat.
3. Pemateri dan Peserta.
4. Isi.
5. Kualitas.

### **2.2.3 Pengertian *Coaching, Mentoring dan Counseling* (CMC)**

*Coaching, Mentoring dan Counseling* (CMC) merupakan salah satu pendukung sasaran kinerja didalam suatu Siklus Manajemen Kinerja Pegawai sesuai keputusan direksi Nomor: 308.K/DIR/2009 yang dilaksanakan oleh pegawai diseluruh unit PLN dapat dilihat pada Lampiran 2. Menurut Hartanto (2013:7). *Coaching, Mentoring dan Counseling* sendiri dapat didefinisikan sebagai berikut;

*Coaching* adalah aktifitas yang dilakukan oleh Pegawai/atasan kepada bawahan/rekan kerja dalam rangka meningkatkan kompetensi dan kontribusi terkait dengan usaha memenuhi target kinerja Perseroan dan atau Unit Bisnis.

*Mentoring* adalah aktifitas yang dilakukan oleh Pegawai/atasan selaku mentor kepada bawahan/rekan kerja berupa arahan, berbagi pengalaman, fasilitasi dan panutan untuk melaksanakan tugas/pekerjaan secara efektif dan efisien.

*Counseling* adalah aktifitas konsultasi yang dilakukan oleh Pegawai/atasan kepada bawahan/rekan kerja dalam rangka membangkitkan motivasi dan mengatasi permasalahan yang terkait langsung atau tidak langsung dengan pekerjaan

CMC juga telah dituangkan dalam Keputusan Direksi Nomor :1504.K/DIR/2011 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai, pada pasal 5 mengamanatkan agar dalam tahap pemantauan, dimana atasan harus memberikan arahan, bimbingan, motivasi dan pemantauan progress dilakukan dengan mengoptimalkan fungsi CMC (*Coaching, Mentoring* dan *Counseling*) yang merupakan serangkaian aktifitas yang dilakukan secara dua arah antara atasan dan bawahan melalui mekanisme diskusi formal/non formal dengan cara memberikan kesempatan pegawai membicarakan masalah-masalah yang penting bagi mereka terkait masalah pekerjaan atau pribadi yang langsung atau tidak langsung berdampak pada pekerjaan. CMC dilaksanakan tiap satu semester untuk tahap pemantauan dengan cara mengadakan diskusi monitoring kinerja. Dapat dilihat pada Lampiran 3.

Mengacu ke definisi dari *Coaching, Mentoring & Counseling*, dapat terlihat bahwa seorang atasan memiliki peran yang cukup penting didalam kelancaran pelaksanaannya, dimana atasan dapat berperan sebagai fasilitator, konselor maupun pembangkit kesadaran.

### 2.2.3.1 Manfaat Coaching, Mentoring, dan Counseling (CMC)

Manfaat dari pelaksanaan *Coaching, Mentoring & Counseling* diantaranya dapat meningkatkan kinerja karyawan, produktifitas karyawan dan berdampak kepada efektifitas dan efisiensi didalam proses kerja, disamping itu pelaksanaan *Coaching, Mentoring & Counseling* yang tepat dapat pula menciptakan calon pemimpin masa depan di satu unit / sub unit.

Menurut Dadang dalam trainingnya tentang *Coaching, Mentoring* dan *Counseling* mengatakan: Atasan yang berhasil menjadi *Coach, Mentor* dan *Counselor* yang baik mempunyai kemampuan untuk mendorong bawahan menghasilkan kinerja yang tinggi, sekaligus juga berhasil membangun hubungan emosional yang positif sehingga proses transfer pengetahuan, berbagi pengalaman, serta pembimbingan bisa berjalan beriringan. Hasil akhirnya, seorang *coach, mentor* dan *counselor* tidak sekedar dipatuhi melainkan juga dihormati oleh bawahannya.

Menurut Phil dalam Martarina (2013:18) Dalam penerapannya terdapat persamaan antara *Coaching, Mentoring* dan *Counseling* antara lain:

1. Jujur dan adanya proses pemberian umpan-balik.
2. Terdapat rasa saling percaya.
3. Adanya dialog/diskusi yang berkelanjutan.
4. Penguatan pada aspek kekuatan diri individu.
5. Pendekatan bersama, tanggung jawab bersama.
6. Mengambil kesimpulan/ccontoh dari situasi nyata dan pekerjaan.

### **2.2.3.2 Indikator Coaching, Mentoring, dan Counseling (CMC)**

Sesuai dengan surat keputusan direksi Nomor: 1504.K/DIR/2011 tentang sistem manajemen kinerja pegawai pasal 5 ayat 2 CMC dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu:

1. Hubungan Pemimpin/Atasan pada Bawahan/Pegawai.
2. Hubungan Bawahan/Pegawai pada Pemimpin/Atasan.
3. Pengetahuan.
4. Ketrampilan.
5. Motivasi.

### **2.3 Pengaruh paseban terhadap Kinerja Pegawai**

Sesuai dengan surat edaran Nomor: 030.E/DIR/2010 tentang *knowledge sharing*. Dapat disimpulkan paseban adalah sebuah aktivitas berbagi pengetahuan, pengalaman, dan ide yang dimiliki oleh dan antar pegawai yang dilakukan secara rutin setiap hari dan dengan cara bertatap muka secara langsung untuk membantu menyelesaikan masalah pekerjaan yang terjadi sehari-hari. Menurut Prawirosentono yang dikutip oleh Usman (2009: 488), kinerja atau *performance* adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum. Dari definisi diatas dapat disimpulkan secara langsung maupun tidak langsung paseban berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## **2.4 Pengaruh CMC terhadap Kinerja Pegawai**

Dalam Keputusan Direksi Nomor: 1504.K/DIR/2011 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai, pada pasal 5 mengamanatkan agar dalam tahap pemantauan, dimana atasan harus memberikan arahan, bimbingan, motivasi dan pemantauan progress dilakukan dengan mengoptimalkan fungsi CMC (*Coaching, Mentoring dan Counseling*) yang merupakan serangkaian aktifitas yang dilakukan secara dua arah antara atasan dan bawahan melalui mekanisme diskusi formal/non formal dengan cara memberikan kesempatan pegawai membicarakan masalah-masalah yang penting bagi mereka terkait masalah pekerjaan atau pribadi yang langsung atau tidak langsung berdampak pada pekerjaan. Menurut Mathis dan Jackson (2001) dalam Effendi (2013:9) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: Kemampuan mereka, Motivasi, Dukungan yang diterima, Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan CMC dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

## **2.5 Pengaruh Paseban (X1) dan Coaching, Mentoring, dan Counseling (CMC) (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

Surat edaran Nomor: 030.E/DIR/2010 tentang *knowledge sharing*. Dapat disimpulkan paseban adalah sebuah aktivitas berbagi pengetahuan, pengalaman, dan ide yang dimiliki oleh dan antar pegawai yang dilakukan secara rutin setiap hari dan dengan cara bertatap muka secara langsung untuk membantu menyelesaikan masalah pekerjaan yang terjadi sehari-hari. Sedangkan CMC Dalam Keputusan Direksi Nomor: 1504.K/DIR/2012 tentang Sistem Manajemen

Kinerja Pegawai, merupakan serangkaian aktifitas yang dilakukan secara dua arah antara atasan dan bawahan melalui mekanisme diskusi formal/non formal dengan cara memberikan kesempatan pegawai membicarakan masalah-masalah yang penting bagi mereka terkait masalah pekerjaan atau pribadi yang langsung atau tidak langsung berdampak pada pekerjaan. Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa paseban dan CMC adalah dua media yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

## **2.6 Hipotesis**

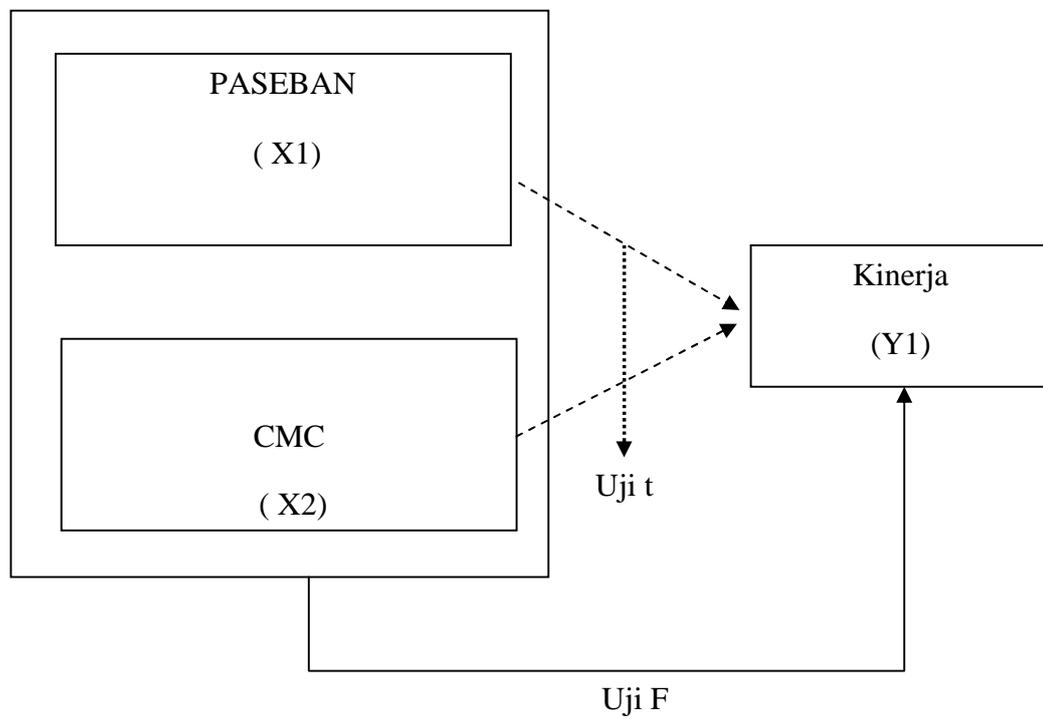
Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2003) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis atau jawaban sementara yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Diduga ada pengaruh PASEBAN terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Area Gresik secara signifikan.
2. Diduga ada pengaruh CMC terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Area Gresik secara signifikan.
3. Diduga ada pengaruh PASEBAN dan CMC secara simultan terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Area Gresik.

## **2.7 Kerangka Konseptual Penelitian**

Untuk memberikan gambaran penelitian secara umum maka diperlukan sebuah kerangka konseptual penelitian. Adapun kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

## Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 2.1

## Kerangka Konseptual

----- = parsial

————— = simultan