

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Perceived Organizational Support*

Konsep *Perceived Organizational Support* (POS) berdasarkan *Organizational Support Theory* (OST) menyatakan bahwa karyawan mengembangkan persepsi terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.

POS dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, seperti keadilan dalam organisasi, dukungan dari atasan, kebijakan sumber daya manusia, serta kondisi kerja yang dipersepsikan sebagai keputusan diskresioner organisasi. Studi ini menemukan bahwa POS telah mengalami peningkatan dalam tiga dekade terakhir, terutama di Amerika Serikat, dan memiliki dampak yang lebih kuat di budaya Timur dibandingkan dengan budaya Barat. (Eisenberger, Rhoades Shanock, dan Wen, 2020).

Lebih lanjut, POS terbukti berkontribusi pada peningkatan komitmen karyawan, kinerja, kesejahteraan, kreativitas, dan inovasi, serta mengurangi niat untuk meninggalkan pekerjaan. Dengan memahami faktor-faktor yang memengaruhi POS, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih baik untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan.

Perceived Organizational Support (POS) dapat dijelaskan melalui beberapa teori yang relevan. Salah satunya adalah *Social Exchange Theory* (SET), yang menyatakan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka

cenderung memberikan kontribusi yang lebih baik dalam pekerjaannya (Sulistiyani et al., 2021). Selain itu, *Work Engagement Theory* menjelaskan bahwa POS berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja karyawan. Studi Mufarrikhah et al. (2020) menunjukkan bahwa persepsi dukungan yang tinggi dari organisasi mendorong keterlibatan emosional dan kognitif karyawan dalam pekerjaannya.

Selain itu, *Supervisor Support Theory* menegaskan bahwa dukungan dari atasan langsung memainkan peran penting dalam membentuk POS. Penelitian Rahmayani dan Wikaningrum (2021) menemukan bahwa semakin besar dukungan yang diberikan oleh atasan, maka semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja dan kinerja karyawan. Teori lain yang juga berperan dalam memahami POS adalah *Personifikasi Organisasi*, yang menyatakan bahwa karyawan cenderung memandang organisasi sebagai entitas yang memiliki karakteristik manusia manusia. Soerjoatmodjo (2024) menekankan bahwa melalui personifikasi ini, karyawan memenuhi kebutuhan sosial dan emosional mereka, yang pada akhirnya meningkatkan persepsi dukungan organisasi.

2.1.1.1. Faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (POS) atau persepsi dukungan organisasi adalah sejauh mana karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi mereka (Eisenberger et al., 1986). Beberapa faktor yang mempengaruhi POS antara lain

1. Keberpihakan Organisasi terhadap Karyawan

Organisasi yang menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, seperti menyediakan lingkungan kerja yang kondusif, tunjangan yang memadai,

dan kebijakan keseimbangan kerja hidup yang baik, dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

2. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang menunjukkan kepedulian terhadap karyawan, memberikan umpan balik positif, dan mendukung pengembangan karir dapat meningkatkan POS. Gaya kepemimpinan transformasional cenderung meningkatkan persepsi dukungan dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter (Kurtessis et al., 2017).

3. Keadilan Sosial

Keadilan dalam distribusi sumber daya, proses pengambilan keputusan, dan interaksi interpersonal berkontribusi pada tingkat POS yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa diperlakukan adil lebih mungkin menganggap bahwa organisasi mendukung mereka (Colquitt et al., 2001)

4. Kepastian dan Keamanan Kerja

Karyawan yang merasa aman dalam pekerjaannya, baik dari segi status pekerjaan maupun kondisi keuangan organisasi, cenderung memiliki POS yang lebih tinggi. Ketidakpastian kerja dapat mengurangi persepsi dukungan karena karyawan merasa kurang dihargai (Maertz et al., 2007).

5. Hubungan dengan Rekan Kerja dan Budaya Organisasi

Lingkungan kerja yang suportif, budaya organisasi yang inklusif, dan hubungan yang positif antar karyawan juga berpengaruh pada POS. Budaya yang mendorong kerja sama dan komunikasi terbuka akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi (Wayne et al., 1997).

6. Kompensasi dan Penghargaan

Gaji yang kompetitif, bonus, promosi, dan penghargaan atas kinerja karyawan merupakan indikator penting yang menunjukkan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan karyawannya. Hal ini berdampak langsung pada persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi (Allen et al., 2003).

2.1.1.2. Dampak Perceived Organizational Support terhadap Kinerja

Karyawan

Perceived Organizational Support (POS) memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek kinerja karyawan, termasuk motivasi, komitmen, dan produktivitas. Berikut adalah beberapa dampak utama POS terhadap kinerja karyawan:

1. Meningkatkan Motivasi dan Keterlibatan Kerja

Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan maksimal. Dukungan organisasi dapat meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*), yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja (Rhoades & Eisenberger, 2002).

2. Meningkatkan Loyalitas dan Komitmen Organisasi

POS berperan dalam meningkatkan komitmen efektif, yaitu keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang merasa dihargai akan lebih loyal dan memiliki keinginan untuk tetap bekerja dalam jangka Panjang, yang mengurangi tingkat turnover atau perputaran karyawan (Allen et al., 2003).

3. Menurunkan Stres dan Burnout

Dukungan organisasi yang tinggi dapat mengurangi stres kerja dan kelelahan emosional (*burnout*). Karyawan yang merasa diperhatikan oleh organisasi lebih

mampu mengatasi tekanan kerja dan memiliki kesejahteraan psikologis yang lebih baik, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja mereka (Kurtessis et al., 2017).

4. Meningkatkan Perilaku Kerja Inovatif

Karyawan yang memiliki persepsi dukungan organisasi yang tinggi cenderung lebih kreatif dan inovatif dalam bekerja. Ketika organisasi menunjukkan dukungan terhadap ide-ide baru, karyawan lebih berani mengambil inisiatif dan berkontribusi dalam pengembangan organisasi (Wayne et al., 1997).

5. Meningkatkan Perilaku Kerja Sukarela (*Organizational Citizenship Behavior/OCB*)

POS juga berkontribusi terhadap perilaku kerja sukarela, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan kerja, dan bekerja lebih dari yang diharapkan tanpa mengharapkan imbalan tambahan. Hal ini meningkatkan efektivitas tim dan memperkuat budaya organisasi yang positif (Eisenberger et al., 2001).

6. Meningkatkan Kualitas Hubungan Karyawan dan Pemimpin

Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi juga cenderung memiliki hubungan yang lebih baik dengan atasan mereka. Hubungan yang baik antara karyawan dan manajer berkontribusi terhadap peningkatan komunikasi, koordinasi, dan kerja sama dalam tim (Maertz et al., 2007).

Dari berbagai dampak tersebut, dapat disimpulkan bahwa POS memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan strategi untuk

meningkatkan persepsi dukungan karyawan agar dapat mencapai kinerja yang optimal.

2.1.1.3. Indikator *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja

Karyawan

Menurut Eisenberger et al., (1986) terdapat 36 poin indikator untuk mengukur tingkat *perceived organizational support*. Indikator-indikator tersebut dikenal dengan sebutan *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS). Dalam penelitian ini, tingkat dukungan organisasi yang dirasakan akan diukur menggunakan delapan indikator utama, yang merupakan versi ringkas dari *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) yang dikembangkan oleh Eisenberger et al. (1997), yaitu:

1. Organisasi menghargai pendapat karyawan.

Organisasi menghargai pendapat karyawan merupakan bagian penting dari *Perceived Organizational Support* (POS), yaitu persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan yang merasakan bahwa organisasi menghargai pendapat mereka akan merasa dihargai, lebih berkomitmen, dan lebih mungkin untuk memberikan kinerja terbaik.

2. Organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan.

Organisasi yang peduli terhadap kesejahteraan karyawan adalah organisasi yang membuat karyawan merasakan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karyawan akan merasakan dukungan ini melalui berbagai cara, seperti pemberian penghargaan atas kinerja, dukungan dari atasan, dan kondisi kerja yang baik.

3. Organisasi mempertimbangkan cita-cita dan nilai karyawan.

Dukungan Organisasi yang Dirasakan yang menyatakan bahwa "organisasi mempertimbangkan cita-cita dan nilai karyawan" merupakan salah satu aspek penting dalam membentuk persepsi karyawan bahwa mereka dihargai dan didukung oleh organisasi. POS mencerminkan sejauh mana karyawan percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dalam hal ini, ketika organisasi memperhatikan cita-cita, nilai, atau aspirasi pribadi karyawan, maka hal tersebut menumbuhkan rasa dihargai dan diakui secara personal, bukan hanya sebagai alat produksi atau sumber daya.

4. Organisasi memberikan bantuan pada karyawan yang mengalami kesulitan atau masalah.

Organisasi memberikan bantuan pada karyawan yang mengalami kesulitan atau masalah" merupakan salah satu bentuk nyata dari perhatian dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan.

- a) Tidak hanya mengharapkan karyawan bekerja secara optimal, tetapi juga siap memberikan dukungan ketika karyawan berada dalam situasi sulit, baik dalam konteks pribadi maupun profesional.
- b) Peka terhadap kondisi karyawan, seperti masalah kesehatan, tekanan kerja yang berlebihan, masalah keluarga, atau kondisi emosional yang mempengaruhi performa kerja.
- c) Menyediakan sumber daya, fasilitas, atau layanan untuk membantu karyawan mengatasi masalah tersebut.

5. Organisasi akan memaafkan karyawan yang mengakui kesalahan yang dilakukan.

Menggambarkan adanya budaya organisasi yang bersifat humanis, toleran, serta memberikan kesempatan untuk belajar dari kesalahan. Organisasi tidak bersikap menghukum secara otomatis atau keras kepada setiap kesalahan, terutama jika karyawan menunjukkan itikad baik untuk mengakui dan memperbaiki kesalahan tersebut.

6. Organisasi akan mengambil manfaat dari karyawan jika ada peluang.

Organisasi akan mendapatkan manfaat jika karyawan merasa organisasi memberikan dukungan dan menghargai kontribusi mereka. Jika karyawan merasa didukung, mereka akan lebih cenderung untuk memberikan kontribusi positif, seperti identifikasi dengan organisasi, keterlibatan, dan loyalitas. Peluang dalam konteks ini merujuk pada kesempatan untuk karyawan menunjukkan kemampuan mereka, berkontribusi pada organisasi, dan berkembang. Jika organisasi memberikan dukungan, karyawan akan lebih berani mengambil peluang yang ada dan memberikan kontribusi yang lebih besar.

7. Organisasi menunjukkan perhatian terhadap karyawan.

Organisasi terhadap karyawan adalah fondasi utama dari POS. Karyawan yang merasa diperhatikan tidak hanya secara profesional tetapi juga secara pribadi akan memandang organisasinya sebagai entitas yang mendukung, adil, dan layak untuk dibalas dengan komitmen serta kinerja yang baik. Hal ini menciptakan hubungan kerja yang saling menguntungkan dan berkelanjutan.

8. Organisasi bersedia membantu karyawan jika karyawan membutuhkan sesuatu.

Pernyataan ini menunjukkan esensi dari dukungan organisasi. Dalam teori POS oleh Eisenberger, ketersediaan organisasi untuk memberikan bantuan saat karyawan membutuhkannya merupakan salah satu sinyal kuat bahwa organisasi peduli dan bertanggung jawab terhadap anggotanya. Hal ini membangun kepercayaan, loyalitas, dan komitmen jangka panjang dari karyawan terhadap organisasi.

2.1.2. *Knowledge Management*

Knowledge Management (KM) atau manajemen pengetahuan adalah proses sistematis dalam menciptakan, mengumpulkan, mengorganisasi, menyebarkan, dan menerapkan pengetahuan dalam suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan strategis. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), KM adalah proses konversi antara tacit *knowledge* (pengetahuan yang melekat dalam individu) dan explicit *knowledge* (pengetahuan yang dapat didokumentasikan) yang memungkinkan organisasi untuk berinovasi dan berkembang.

Sedangkan menurut Davenport dan Prusak (1998), KM adalah sekumpulan proses yang membantu organisasi menemukan, memilih, mengatur, menyebarluaskan, dan mentransfer informasi serta keahlian yang diperlukan untuk aktivitas bisnis.

Knowledge Management mencakup berbagai aspek yang membantu organisasi dalam mengelola pengetahuan. Ruang lingkup KM dapat dibagi menjadi beberapa komponen utama:

1. *Knowledge Creation* (Penciptaan Pengetahuan)

- a) Proses di mana individu atau organisasi menghasilkan pengetahuan baru melalui inovasi, riset, atau pembelajaran.

- b) Dapat berasal dari pengalaman individu, hasil penelitian, maupun interaksi dengan lingkungan eksternal.
2. *Knowledge Capture and Storage* (Pengumpulan dan Penyimpanan Pengetahuan)
- a) Melibatkan dokumentasi dan pengarsipan pengetahuan dalam bentuk basis data, dokumen, atau sistem informasi.
 - b) Menyediakan akses terhadap informasi yang relevan bagi karyawan.
3. *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan)
- a) Proses distribusi pengetahuan antar individu atau tim dalam organisasi.
 - b) Bisa dilakukan melalui pelatihan, diskusi, mentoring, atau platform berbasis teknologi seperti intranet dan e-learning.
4. *Knowledge Application* (Penerapan Pengetahuan)
- a) Menggunakan pengetahuan yang telah dikumpulkan untuk pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, atau pengembangan strategi bisnis.
 - b) Penerapan pengetahuan yang efektif dapat meningkatkan efisiensi dan daya saing organisasi.
5. *Knowledge Retention* (Retensi Pengetahuan)
- a) Upaya untuk mempertahankan pengetahuan penting dalam organisasi agar tidak hilang saat karyawan keluar atau berpindah posisi.
 - b) Melibatkan strategi seperti dokumentasi prosedur kerja dan program transfer pengetahuan.
6. *Knowledge Evaluation* (Evaluasi Pengetahuan)
- a) Proses peninjauan dan analisis efektivitas sistem manajemen pengetahuan dalam organisasi.

- b) Bertujuan untuk mengukur dampak KM terhadap kinerja organisasi dan melakukan perbaikan yang diperlukan.

Dengan menerapkan *Knowledge Management* yang efektif, organisasi dapat mengoptimalkan pemanfaatan pengetahuan, meningkatkan inovasi, dan mencapai keunggulan kompetitif.

2.1.2.1. Proses Knowledge Management

Knowledge Management (KM) adalah serangkaian proses sistematis yang memungkinkan organisasi untuk mengelola pengetahuan guna meningkatkan efektivitas dan inovasi. Proses ini melibatkan penciptaan, penyimpanan, penyebaran, dan penerapan pengetahuan dalam organisasi (Davenport & Prusak, 1998).

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), proses manajemen pengetahuan terdiri dari tahapan utama yang memungkinkan organisasi mengonversi pengetahuan menjadi sumber daya yang dapat dimanfaatkan secara efektif.

Berikut adalah tahapan utama dalam proses *Knowledge Management*:

1. Knowledge Creation (Penciptaan Pengetahuan)

Proses penciptaan pengetahuan terjadi melalui pengalaman, pembelajaran, serta interaksi antara individu dalam organisasi. Nonaka dan Takeuchi (1995) mengembangkan model *SECI* (Socialization, Externalization, Combination, and Internalization) yang menjelaskan bagaimana pengetahuan berkembang dalam organisasi:

- a) Socialization (Sosialisasi): Transfer pengetahuan tacit melalui interaksi sosial, seperti mentoring atau diskusi informal.

- b) Externalization (Eksternalisasi): Konversi pengetahuan tacit menjadi explicit melalui dokumentasi atau laporan tertulis.
- c) Combination (Kombinasi): Penggabungan berbagai explicit *knowledge* untuk menghasilkan informasi baru.
- d) Internalization (Internalisasi): Proses pembelajaran dari explicit *knowledge* yang kemudian diadopsi sebagai tacit *knowledge* individu.

2. *Knowledge Capture and Storage* (Pengumpulan dan Penyimpanan Pengetahuan)

Setelah diciptakan, pengetahuan harus disimpan dalam bentuk yang dapat diakses oleh organisasi. Penyimpanan ini dapat dilakukan melalui:

- a) Database dan sistem informasi.
- b) Dokumentasi kebijakan dan prosedur kerja.
- c) Arsip penelitian dan laporan proyek.

Penyimpanan pengetahuan yang baik memungkinkan organisasi mempertahankan informasi berharga dan mengurangi kehilangan pengetahuan akibat pergantian karyawan.

3. *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan)

Pengetahuan yang telah dikumpulkan harus dibagikan agar dapat dimanfaatkan oleh seluruh anggota organisasi. *Knowledge sharing* dapat dilakukan melalui:

- a) Pelatihan dan seminar internal.
- b) Sistem *e-learning* dan platform kolaborasi.
- c) Komunikasi antar karyawan melalui forum diskusi atau pertemuan tim.

Proses berbagi pengetahuan ini penting untuk mendorong inovasi dan meningkatkan efektivitas kerja.

4. *Knowledge Application* (Penerapan Pengetahuan)

Pengetahuan yang tersedia dalam organisasi harus dapat digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Penerapan pengetahuan melibatkan:

- a) Penggunaan hasil penelitian atau data dalam strategi bisnis.
- b) Implementasi kebijakan berdasarkan pengalaman terdahulu.
- c) Pemanfaatan teknologi dalam operasional organisasi.

Penerapan pengetahuan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan keunggulan kompetitif organisasi.

5. *Knowledge Retention* (Retensi Pengetahuan)

Retensi pengetahuan bertujuan untuk mempertahankan informasi berharga agar tidak hilang akibat pergantian karyawan atau perubahan organisasi. Strategi retensi meliputi:

- a) Dokumentasi best practices dalam organisasi.
- b) Program mentoring untuk transfer pengetahuan.
- c) Pengembangan budaya pembelajaran dalam organisasi.

6. *Knowledge Evaluation* (Evaluasi Pengetahuan)

Organisasi perlu menilai efektivitas *Knowledge Management* secara berkala untuk memastikan bahwa pengetahuan yang dikelola benar-benar memberikan manfaat. Evaluasi ini meliputi:

- a) Pengukuran dampak *Knowledge Management* terhadap kinerja organisasi.
- b) Identifikasi kesenjangan dalam pengelolaan pengetahuan.
- c) Penyesuaian strategi *Knowledge Management* sesuai dengan perkembangan organisasi.

Dengan menerapkan proses *Knowledge Management* secara sistematis, organisasi dapat mengoptimalkan pemanfaatan pengetahuan untuk meningkatkan daya saing dan inovasi.

2.1.2.2. Peran Dalam Organisasi

Knowledge Management (KM) memainkan peran penting dalam organisasi, terutama dalam meningkatkan efektivitas operasional, mendorong inovasi, serta mendukung pengambilan keputusan strategis. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), KM berfungsi sebagai mekanisme untuk mengelola aset intelektual organisasi, sehingga dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mencapai tujuan bisnis.

Berikut adalah beberapa peran utama *Knowledge Management* dalam organisasi:

1. Meningkatkan Pengambilan Keputusan

Knowledge Management membantu organisasi dalam menyediakan data dan informasi yang relevan bagi manajemen untuk mengambil keputusan yang lebih akurat dan berbasis bukti. Dengan adanya sistem berbagi pengetahuan, organisasi dapat menghindari kesalahan berulang dan meningkatkan efisiensi dalam proses pengambilan keputusan.

2. Mendorong Inovasi dan Keunggulan Kompetitif

Organisasi yang menerapkan *Knowledge Management* dapat dengan mudah mengakses informasi terbaru dan berbagi ide secara efektif. Hal ini menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, di mana karyawan dapat mengembangkan solusi kreatif untuk meningkatkan produk atau layanan, sehingga organisasi tetap kompetitif di pasar.

3. Meningkatkan Efisiensi dan Produktivitas Kerja

Dengan sistem *Knowledge Management* yang terstruktur, karyawan dapat mengakses informasi yang mereka butuhkan dengan cepat, tanpa harus menghabiskan waktu untuk mencari ulang data yang telah ada. Hal ini meningkatkan efisiensi kerja dan memungkinkan karyawan untuk lebih fokus pada tugas-tugas strategis.

4. Mempertahankan Pengetahuan Organisasi

Salah satu tantangan yang dihadapi organisasi adalah kehilangan pengetahuan akibat pergantian karyawan. KM berperan dalam mendokumentasikan dan menyimpan pengetahuan penting sehingga tetap dapat diakses oleh generasi karyawan berikutnya, sehingga kontinuitas bisnis tetap terjaga.

5. Meningkatkan Kolaborasi Antar Karyawan

Dengan adanya sistem *Knowledge Management* yang baik, karyawan dapat lebih mudah berbagi informasi dan pengalaman dengan rekan kerja mereka. Hal ini mendorong kerja sama tim yang lebih baik, mempercepat penyelesaian tugas, dan menciptakan budaya organisasi yang lebih inklusif.

6. Mengurangi Biaya Operasional

Dengan mendokumentasikan best practices dan prosedur kerja, organisasi dapat menghindari duplikasi pekerjaan serta meminimalkan pemborosan sumber daya. Selain itu, KM juga membantu mengurangi biaya pelatihan dengan menyediakan akses mudah terhadap materi pembelajaran yang telah terdokumentasi sebelumnya.

7. Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan

Karyawan yang memiliki akses ke pengetahuan yang memadai akan lebih percaya diri dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya tingkat turnover karyawan.

Peran *Knowledge Management* dalam organisasi sangat penting dalam mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis. Dengan pengelolaan pengetahuan yang efektif, organisasi dapat meningkatkan efisiensi, mempercepat inovasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kolaboratif. Oleh karena itu, implementasi KM menjadi strategi penting bagi organisasi yang ingin mencapai keunggulan kompetitif.

2.1.2.3. Indikator *Knowledge Management*

Indikator yang digunakan dalam *Knowledge Management* menurut Davidson dan Voss dalam Yuliazmi (2005) sebagai berikut :

1. Penggunaan Pengetahuan

Penggunaan pengetahuan merupakan proses sistematis dalam menangkap wawasan dan pengalaman guna membantu organisasi dalam mengenali, menciptakan, merepresentasikan, serta menyebarluaskan pengetahuan.

2. Berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah salah satu metode dalam manajemen pengetahuan yang memungkinkan anggota dalam suatu organisasi, lembaga, atau perusahaan untuk saling membagikan wawasan, keterampilan, pengalaman, serta ide yang mereka miliki kepada rekan sesama anggota.

3. Refleksi Pengetahuan

4. Proses ini mencakup pengujian dan penghargaan terhadap pengetahuan yang telah ditemukan, yang melibatkan analisis, penilaian, serta pemahaman yang mendalam agar pengetahuan tersebut dapat dimanfaatkan secara lebih optimal.

5. Identifikasi Pengetahuan

Proses ini mencakup pengenalan terhadap pengetahuan yang signifikan dan relevan bagi organisasi, yang melibatkan pencarian serta pengumpulan informasi yang berguna dalam mendukung pengambilan keputusan, penyelesaian masalah, maupun pengembangan inovasi.

2.1.3. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat pencapaian tugas yang mencerminkan efektivitas individu dalam suatu pekerjaan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2016), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja tidak hanya mencakup hasil kerja yang terlihat (*output*), tetapi juga proses dalam menyelesaikan tugas serta sikap kerja yang ditunjukkan oleh individu.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan ukuran efektivitas kerja seseorang dalam organisasi, yang dapat dievaluasi berdasarkan hasil pekerjaan, perilaku kerja, serta kontribusinya terhadap tujuan organisasi.

2.1.3.1. Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja karyawan, diperlukan indikator yang dapat digunakan sebagai acuan dalam penilaian. Menurut Bernardin dan Russell (1998), terdapat enam indikator utama dalam menilai kinerja karyawan:

1. *Quality* (Kualitas Kerja)

- Sejauh mana hasil kerja karyawan memenuhi standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.
- Kualitas dapat diukur melalui ketetapan, keakuratan, dan konsistensi hasil kerja.

2. *Quantity* (Kuantitas Kerja)

- Jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam periode tertentu.
- Kuantitas kerja dapat diukur berdasarkan target yang dicapai, seperti jumlah produk yang dihasilkan atau jumlah layanan yang diberikan.

3. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)

- Tingkat ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas atau proyek sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.
- Menunjukkan efektivitas manajemen waktu karyawan dalam bekerja.

4. *Cost-Effectiveness* (Efektifitas Biaya)

- Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan efisien, tanpa pemborosan sumber daya.
- Mengukur sejauh mana karyawan dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya organisasi.

5. *Interpersonal Impact* (Kemampuan Bekerja Sama dan Komunikasi)

- Kemampuan karyawan dalam berinteraksi dan bekerja sama dengan rekan kerja serta atasan.
- Termasuk keterampilan komunikasi, kepemimpinan, serta adaptasi dalam lingkungan kerja.

6. *Need for Supervision* (Kemandirian dalam Bekerja)

- Tingkat ketergantungan karyawan terhadap pengawasan dari atasan dalam menjalankan tugasnya.
- Karyawan yang memiliki kinerja tinggi cenderung lebih mandiri dan dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa banyak arahan.

Selain indikator tersebut, menurut Gomes (2003), kinerja karyawan juga dapat diukur melalui aspek inisiatif, loyalitas, serta tanggung jawab dalam bekerja.

2.1.3.2. **Faktor yang Mempengaruhi**

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini penting agar organisasi dapat mengelola sumber daya manusia secara efektif. Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2012) dan Mangkunegara (2016), faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan meliputi:

1. Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan karyawan mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi individu dalam menjalankan tugasnya. Karyawan dengan tingkat kemampuan tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien dan efektif.

- a) Kemampuan intelektual: mencakup pemahaman, analisis, dan pengambilan keputusan.

- b) Kemampuan fisik: berkaitan dengan stamina atau kekuatan fisik yang dibutuhkan dalam pekerjaan tertentu.
- c) Keterampilan teknis dan non-teknis: seperti penggunaan teknologi, komunikasi, dan kerja sama tim.

2. Motivasi (*Motivation*)

Motivasi adalah dorongan internal atau eksternal yang membuat seseorang bersedia melakukan suatu pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, semangat, dan tanggung jawab yang tinggi.

Motivasi bisa dipengaruhi oleh :

- a) Gaji dan kompensasi.
- b) Pengakuan dan penghargaan.
- c) Kesempatan berkembang dan promosi.
- d) Tujuan pribadi dan profesional.

3. Kepemimpinan (*Leadership*)

Gaya kepemimpinan manajer atau atasan sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, dukungan emosional, dan kesempatan berkembang akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif.

Pemimpin yang efektif mendorong:

- a) Komunikasi terbuka.
- b) Pemberdayaan karyawan.
- c) Lingkungan kerja yang suportif.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan memengaruhi kinerja secara positif. Faktor ini mencakup suasana kerja, fasilitas, relasi antar rekan kerja, serta ketersediaan alat dan perlengkapan yang memadai.

Lingkungan kerja yang kondusif akan:

- a) Meningkatkan kenyamanan psikologis.
- b) Mengurangi stres kerja.
- c) Meningkatkan loyalitas dan produktivitas.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Ketersediaan pelatihan yang tepat memungkinkan karyawan untuk memperbarui keterampilan dan pengetahuan mereka. Organisasi yang memberikan program pengembangan berkelanjutan akan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

6. *Perceived Organizational Support (POS)*

POS adalah sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Ketika karyawan merasa didukung, mereka lebih cenderung menunjukkan komitmen dan kinerja yang tinggi.

7. Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Akses terhadap informasi dan pengetahuan yang relevan membantu karyawan menyelesaikan tugas dengan lebih baik. Organisasi yang memiliki sistem *Knowledge Management* yang baik akan mendorong pembelajaran berkelanjutan dan inovasi di tempat kerja.

2.1.4. Hubungan Antara *Perceived Organizational Support*, *Knowledge Management*, dan Kinerja Karyawan

Penelitian ini berfokus pada pengaruh *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Knowledge Management* (KM) terhadap Kinerja Karyawan. Ketiga variabel ini saling berkaitan dalam konteks organisasi, di mana dukungan dari organisasi serta pengelolaan pengetahuan yang baik diyakini mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan.

2.1.5. Hubungan *Perceived Organizational Support* dan Kinerja Karyawan

Perceived Organizational Support (POS) adalah persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Dukungan ini dapat berupa penghargaan, kejelasan peran, pelatihan, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

Karyawan yang merasa didukung oleh organisasinya cenderung menunjukkan komitmen kerja yang lebih tinggi, loyalitas, serta motivasi yang lebih besar dalam bekerja. Mereka akan merasa dihargai dan memiliki rasa tanggung jawab untuk membalas dukungan tersebut melalui peningkatan kinerja.

Studi empiris menunjukkan bahwa POS berhubungan positif dengan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja dan keterlibatan kerja (Rhoades & Eisenberger, 2002).

2.1.6. Hubungan *Knowledge Management* dan Kinerja Karyawan

Knowledge Management (KM) adalah proses sistematis untuk menciptakan, menyimpan, membagikan, dan menerapkan pengetahuan dalam organisasi. Sistem

KM yang baik memungkinkan karyawan untuk mengakses informasi yang relevan, meningkatkan keterampilan mereka, dan mendorong pembelajaran berkelanjutan.

Karyawan yang memiliki akses terhadap pengetahuan yang tepat akan lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas dan lebih efisien dalam bekerja. KM juga berkontribusi terhadap inovasi, pemecahan masalah, dan peningkatan kualitas hasil kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), KM tidak hanya mendukung proses kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan organisasi yang adaptif dan inovatif, yang merupakan faktor penting dalam mencapai keunggulan kinerja.

2.1.7. Hubungan *Perceived Organizational Support* dan *Knowledge Management*

Organisasi yang memberikan dukungan kepada karyawan cenderung menciptakan budaya kerja yang terbuka dan kolaboratif. Dalam lingkungan seperti ini, karyawan lebih terdorong untuk berbagi pengetahuan dan berpartisipasi dalam proses pengelolaan informasi. Artinya, POS dapat menjadi faktor pendorong dalam efektivitas implementasi *Knowledge Management*.

Ketika karyawan merasa didukung, mereka akan lebih bersedia untuk berkontribusi pada pengembangan pengetahuan organisasi, seperti berbagi pengalaman, memberikan masukan, atau berpartisipasi dalam pelatihan internal. Hal ini memperkuat ekosistem KM dalam organisasi.

2.1.8. Sinergis Ketiga Variabel

Hubungan antara POS, KM, dan Kinerja Karyawan bersifat sinergis. POS menciptakan kondisi psikologis yang positif bagi karyawan, sedangkan KM menyediakan sumber daya intelektual yang dibutuhkan untuk bekerja dengan

optimal. Kombinasi keduanya akan memperkuat motivasi, kompetensi, dan semangat kolaboratif dalam tim, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *Perceived Organizational Support* dan *Knowledge Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawannya perlu memperhatikan bagaimana memberikan dukungan yang tepat dan mengelola pengetahuan secara strategis.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang terkait dengan *Perceived Organizational Support*, *Knowledge Management* dan Kinerja karyawan antara lain :

1. Zurriyati, Nastasia, dan Okfrima (2020) dalam penelitiannya tentang "*Hubungan antara Perceived Organizational Support dengan Kinerja Karyawan Bidang Produksi di PT Batanghari Barisan Padang*", meneliti hubungan antara POS (X) sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel *saturated sample*, melibatkan 81 karyawan bagian produksi. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan antara POS dan kinerja karyawan, dengan kontribusi efektif sebesar 30%.
2. Arditama Ahmad Aminullah (2024) dalam penelitiannya berjudul "*Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Work Engagement (Studi pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta)*", meneliti pengaruh POS (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan sampel sebanyak 100 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi *work engagement*.

3. Ichsan Damar Rahardjo dan Surya Raharja (2023) dalam penelitiannya yang berjudul "*Pengaruh Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IX, Kebun Balong, Kabupaten Jepara, Jawa Tengah)*", meneliti pengaruh POS (X1) dan kepuasan kompensasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan *employee engagement* sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan populasi sebanyak 539 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik POS maupun kepuasan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kepuasan kompensasi memiliki pengaruh lebih dominan.
4. Najra Nurani Nasution dan Okta Karneli (2023) dalam penelitiannya berjudul "*Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Artha Veda Pekanbaru*", meneliti pengaruh POS (X) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan sampel sebanyak 74 karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepuasan kerja.

5. Fidelia Rerian Putri dan Dewi Anggraini (2020) dalam penelitiannya berjudul “*Perceived Organizational Support* dan Keterlibatan Kerja Pada Perawat Kontrak” meneliti hubungan *perceived organizational support* (POS) dengan keterlibatan kerja pada perawat kontrak di Rumah Sakit Umum (RSU) X. Perawat Kontrak di Rumah Sakit Umum X merupakan populasi dari penelitian ini dengan jumlah sampel 123 perawat. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability* sampling berupa sampling insidental. Pada penelitian ini hasilnya menunjukkan adanya hubungan yang positif antara *perceived organizational support* (POS) dengan keterlibatan kerja pada perawat kontrak di RSU X.
6. Ary Ferdian dan Alya Rismi Devita (2020), dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi dan *Knowledge Management* terhadap kinerja karyawan”. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui seberapa kuat budaya organisasi (X1), seberapa tinggi *knowledge management* (X2) dan seberapa bagus kinerja karyawan (Y). Metode penelitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif, *nonprobability* sampling dengan sampling jenuh. Penyebaran kuesioner dilakukan kepada 78 responden. Penelitian ini menggunakan teknik analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. *Knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
7. Ebit Subeta (2022), dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh Empowerment, *Knowledge Management* dan *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening pada Bank Syariah Indonesia KC Semarang”. Tujuan dari

penelitian ini untuk mengetahui pengaruh empowerment, *knowledge management* dan *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel. Sampel yang diambil sebanyak 40 karyawan. Teknik pengambilan data dengan cara purposive sampling. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan variabel empowerment, *knowledge management* dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian variabel *perceived organizational support* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

8. I Made Adnyana, Parhana Bahri (2020), dalam penelitiannya berjudul “Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi *Learning Organization* Di BPJS Ketenagakerjaan Pusat Jakarta”. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *tacit knowledge* terhadap *learning organization* pada BPJS Ketenagakerjaan. Sampel yang diambil sebanyak 100 orang. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah kuantitatif dengan metode survey dan Kuesioner. Teknik analisis statistik inferensial yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis Structural Equation Modelling (SEM) dari paket *software statistic* SmartPLS versi 2.0. Hasil penelitian ini menunjukkan *Tacit Knowledge* secara langsung berpengaruh signifikan terhadap *learning organization* bahwa semakin tinggi pengetahuan *tacit knowledge*, maka semakin berpengaruh terhadap *learning organization* sehingga dapat menunjang pekerjaan karyawan, pada BPJS Ketenagakerjaan Pusat dimana perusahaan harus semakin meningkatkan *learning organization*.

2.3. Kerangka Berpikir

Berdasarkan latar belakang, masalah, rumusan masalah dan tinjauan pustaka, maka dapat dikemukakan suatu kerangka proses berpikir dengan mempertimbangkan studi teoritis dan studi empiris sebagai berikut :

Untuk menjabarkan atau menganalisis topik penelitian, kerangka berpikir dalam penelitian ini terlebih dahulu memposisikan permasalahan yang telah

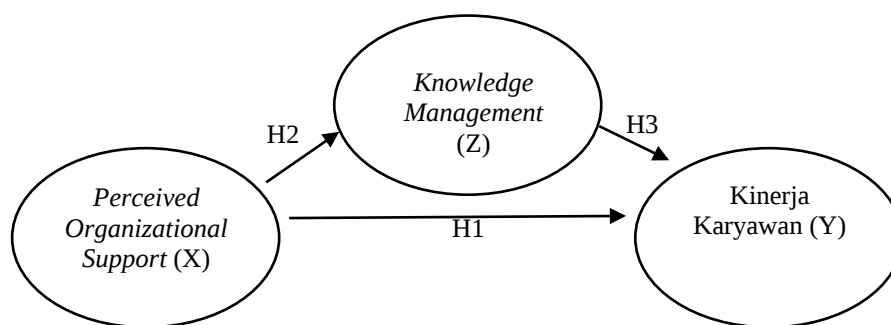
diidentifikasi ke dalam landasan teori dan data em relevan. Proses berpikir yang digunakan melibatkan pendekatan deduktif dan induktif. Dalam berbagai literatur, kedua pendekatan ini sering digunakan secara terpisah, sehingga hasilnya kurang optimal. Padahal, jika dikombinasikan, keduanya justru menjadi landasan penting dalam penelitian (Kuncoro, 2003). Gambar 2.1 menggambarkan bagaimana kerangka penelitian disusun dengan mengacu pada kajian teori dan hasil empiris yang menunjukkan adanya kesenjangan pengetahuan. Kesenjangan inilah yang kemudian dirumuskan menjadi masalah penelitian dengan fokus pada variabel-variabel yang perlu diteliti lebih lanjut. Variabel-variabel tersebut antara lain adalah:

1. Variable *Perceived Organizational Support* (X) adalah variabel eksogen yang meliputi Organisasi menghargai pendapat karyawan (X_1), Organisasi peduli terhadap kesejahteraan karyawan (X_2), Organisasi mempertimbangkan cita-cita dan nilai karyawan (X_3), Organisasi memberikan bantuan pada karyawan yang mengalami kesulitan atau masalah (X_4), Organisasi akan memaafkan karyawan yang mengakui kesalahan yang dilakukan (X_5), Organisasi akan mengambil manfaat dari karyawan jika ada peluang (X_6), Organisasi menunjukkan perhatian terhadap karyawan (X_7), Organisasi bersedia membantu karyawan jika karyawan membutuhkan sesuatu (X_8).
2. Variabel *Knowledge Management* (Z) adalah variabel moderating yang meliputi penggunaan pengetahuan (Z_1), berbagi pengetahuan (Z_2), refleksi pengetahuan (Z_3), identifikasi pengetahuan (Z_4).
3. Variabel kinerja karyawan (Y) adalah variabel endogen yang meliputi kualitas kerja (Y_1), kuantitas kerja (Y_2), ketepatan waktu (Y_3), efektivitas biaya (Y_4),

kemampuan bekerjasama dan komunikasi (Y₅), kemandirian dalam bekerja (Y₆).

Berdasarkan permasalahan penelitian yang telah dirumuskan, diajukan beberapa dugaan sementara (hipotesis) yang akan diuji kebenarannya. Untuk menguji hipotesis tersebut, dilakukan proses pengambilan sampel, pengukuran variabel, serta pengumpulan data penelitian. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode statistik dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* melalui perangkat lunak SmartPLS. Temuan dari penelitian ini merupakan hasil dari proses pengujian hipotesis tersebut.

2.4. Kerangka Konseptual



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

2.5. Hipotesis

Berdasarkan uraian pada latar belakang, perumusan masalah, telaah pustaka, serta kerangka konseptual yang telah dijelaskan, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

- H1. *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Trio Motor Banjarmasin
- H2. *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap *Knowledge Management* PT. Trio Motor Banjarmasin.

H3. *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Knowledge Management* PT. Trio Motor Banjarmasin.