

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kapabilitas Inovasi Individu

Inovasi merupakan aplikasi dari adanya ide-ide baru ke dalam produk, proses maupun aspek lainnya dalam aktivitas perusahaan. Inovasi berfokus terhadap proses untuk mengubah ide menjadi *value* (Roger, 1998). GNU (2005) menyebutkan bahwa sebagian besar definisi inovasi fokus terhadap dua hal, yaitu :

- a. Inovasi produk (*new products*): dianggap memiliki dampak yang jelas dan positif terhadap pertumbuhan *income*.
- b. Inovasi proses lebih dilihat dari sisi peningkatan efisiensi (*costcutting*).

Kemampuan berinovasi yang meningkat dapat membantu individu dalam mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada dalam pekerjaan, sehingga kualitas dan kuantitas kerja bisa menjadi lebih baik. Dengan adanya kemampuan berinovasi yang baik maka dapat membantu munculnya inisiatif untuk menghasilkan metode-metode kerja yang lebih efektif dan efisien.

Individual innovation capability secara umum dapat dibagi ke dalam tiga perspektif (De Jong & Den Hartog, 2007).

- a. Perspektif karakteristik kepribadian (*personality characteristics*), misalnya mengukur kesediaan individu untuk berubah.
- b. Perspektif perilaku (*behavior*), dimana *individual innovation capability* dikonseptualisasikan ke dalam sekumpulan perilaku. Pada perspektif tersebut beberapa peneliti berfokus terhadap kreativitas dan pembangkitan ide (misalnya kemampuan untuk mencoba sesuatu hal yang baru).
- c. Perspektif output, yaitu berdasarkan atas kemampuan individu untuk menghasilkan sesuatu (produk atau proses baru). Dalam penelitian ini kapabilitas inovasi individu didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam menghasilkan proses baru yang berguna bagi perusahaan.

2. Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Kirom, 2010). Sedangkan menurut Prawirosentono (1999), *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Waldman (1994) mengungkapkan kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Cascio (1995) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tuganya yang telah ditetapkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu keadaan karyawan yang harus diketahui dan dikomunikasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat berhasilnya pencapaian suatu organisasi dihubungkan dengan visi yang dimiliki oleh organisasi tersebut serta mengetahui apa dampak positif dan negatif dari kebijakan operasional yang diambil. Kinerja merupakan indikator untuk menentukan bagaimana usaha yang harus dilakukan agar karyawan dapat mencapai tingkat produktivitas yang tinggi.

3. Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Dalam *knowledge management*, *knowledge sharing* adalah salah satu proses yang mendukung terealisasinya manajemen pengetahuan. Berbagi pengetahuan merupakan proses utama dari bagian manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang intinya adalah memberikan kesempatan yang luas untuk belajar (*learning*) kepada seluruh anggota di dalam organisasi

sehingga mampu untuk meningkatkan kemampuan secara mandiri (Tobing, 2007). Dalam manajemen pengetahuan, diharapkan jika seorang karyawan mempelajari sesuatu maka karyawan lainnya di dalam organisasi atau perusahaan tersebut juga mengetahui atau mengerti apa yang dipelajari oleh karyawan tersebut (Tiwana, 2000). Maka sebab itu, *knowledge sharing* yang efektif diperlukan agar manajemen pengetahuan berhasil dijalankan dalam suatu organisasi maupun perusahaan.

Knowledge sharing merupakan sebuah proses di mana pengetahuan eksplisit atau tacit dikomunikasikan kepada individu lainnya (Becerra-Fernandez, Avelino, *et al*, 2004). Dalam bukunya yang berjudul “*Knowledge Management: Challenges, Solutions, and Technologies*” disebutkan pula tiga penjelasan mengenai *knowledge sharing* yakni:

- a. *Knowledge sharing* berarti pemindahan yang efektif, sehingga penerima pengetahuan tersebut dapat memahaminya untuk dapat melakukannya dengan cara yang benar.
- b. Dalam *knowledge sharing*, yang dibagikan adalah pengetahuan itu sendiri daripada rekomendasi-rekomendasi berdasarkan pengetahuan tersebut.
- c. *Knowledge sharing* dapat dilakukan antar individu demikian juga antar kelompok, antar departemen atau antar organisasi.

Menurut Poonkundran (2009) ada beberapa alasan seseorang untuk membagi pengetahuannya, antara lain:

- a. Pengetahuan itu mudah rusak atau hilang. Pengetahuan memiliki waktu hidup yang singkat. Jika tidak digunakan maka dengan cepat akan kehilangan nilainya.
- b. Jika seseorang tidak produktif dalam menghasilkan pengetahuan, lalu ada orang lain yang memiliki pengetahuan yang sama dan akan membagi pengetahuannya walaupun dengan rendahnya tingkat *knowledge sharing* yang dimiliki. Dapat dijamin bahwa bagaimanapun ide yang dimiliki seseorang dalam suatu organisasi, maka orang lain yang ada di dalam organisasi akan ikut terpacu untuk membagi pengetahuannya.
- c. Dengan membagikan pengetahuan, kita akan memperoleh lebih banyak dari yang kita berikan. Pembagian pengetahuan merupakan sebuah proses yang sinergis. Misalnya ketika kita membagikan ide ataupun gagasan dengan orang lain melalui tulisan, maka kita akan mendapatkan umpan balik yang dapat membentuk dan mengembangkan ide ataupun gagasan tersebut.

Berbagi pengetahuan terdiri atas seperangkat pemahaman bersama terkait dengan penyediaan akses karyawan terhadap informasi dan pengetahuan melalui jaringan pengetahuan di dalam organisasi (Hoegl. et al, 2003). Yang menjadi sasaran utama dalam proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) adalah menyebarluaskan pengetahuan ataupun keahlian yang dimiliki oleh satu orang ke sebanyak mungkin orang yang ada di dalam organisasi tersebut (Munir, 2008). Berbagi pengetahuan merupakan perilaku individu dalam

membagikan pengetahuan yang dimilikinya kepada anggota lain di dalam organisasi untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasinya. Berbagi pengetahuan merupakan suatu proses pertukaran pengetahuan baik pengetahuan *tacit* maupun pengetahuan *explicit* untuk menghasilkan pengetahuan baru (Hoof & Ridder, 2004). Berbagi pengetahuan merupakan budaya interaksi sosial yang melibatkan pertukaran pengetahuan, pengalaman dan ketrampilan antar anggota di dalam suatu organisasi (Fen Lin, 2007). Proses dalam berbagi pengetahuan mengacu pada bagaimana karyawan atau organisasi membagikan pengetahuan, pengalaman atau keahlian dan informasi kontekstual yang mereka miliki kepada rekan kerja lain. Bagi sebuah organisasi berbagi pengetahuan dilakukan dengan cara mengumpulkan, mengatur, menggunakan kembali dan menyebarkan pengetahuan berbasis pengalaman maupun informasi yang berada dalam organisasi dan membuat pengetahuan itu bisa diakses semua orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Menurut (Nonaka & Takeuchi, 1995) terdapat 2 jenis *knowledge* di dalam organisasi yaitu :

a. *Tacit Knowledge*

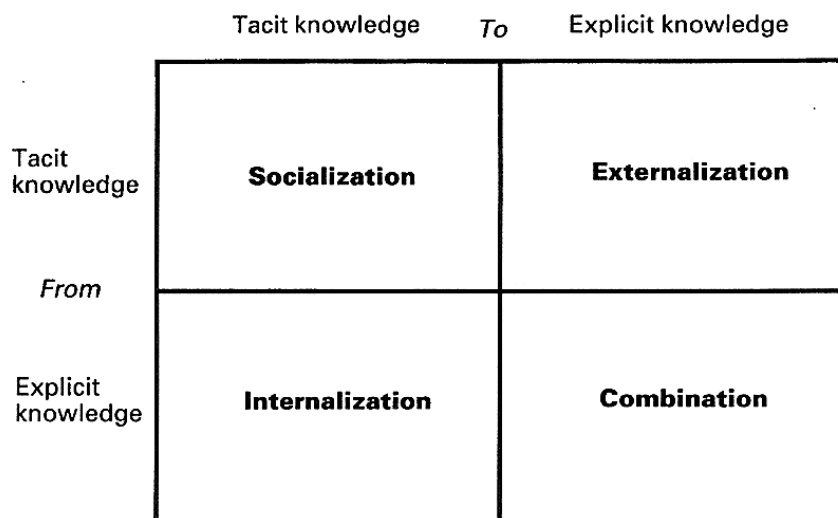
Merupakan pengetahuan berupa pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing individu dan tersimpan dalam otak sehingga pengetahuan ini sangat sulit untuk dikomunikasikan. Pengetahuan ini hanya bisa diperoleh jika melakukan proses interaksi dan komunikasi

dengan orang lain. Pengetahuan ini merupakan pengetahuan yang paling penting untuk kreatifitas dan inovasi.

b. Explicit Knowledge

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

Menurut Nonaka & Takeuchi (1995) pengetahuan diciptakan mulai dari perseorangan kemudian pengetahuan itu dihimpun dan diorganisir di dalam organisasi sehingga pengetahuan tersebut bisa diakses orang lain. Terdapat empat model konversi pengetahuan yaitu: Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, dan Internalisasi. Konversi keempat jenis pengetahuan tersebut disebut SECI proses (S: Socialization, E: Externalization, C: Combination, I: Internalization) seperti yang diilustrasikan dalam gambar berikut ini.



Gambar 2.1

Model Konversi Pengetahuan

- a. *Tacit knowledge* ke *tacit knowledge* disebut dengan proses sosialisasi. Yaitu proses dimana individu menyebarluaskan mengenai pengetahuan maupun ketrampilan yang dimilikinya kepada rekan kerja yang lain untuk menciptakan pengetahuan baru. Dalam proses ini dilakukan secara langsung melalui kegiatan bersama seperti rapat dan diskusi.
- b. *Tacit knowledge* ke *explicit knowledge* disebut dengan proses eksternalisasi. Yaitu proses mengubah *tacit knowledge* ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dipahami orang. Seperti forum notulen, buku, laporan dan lain-lain.
- c. *Explicit knowledge* ke *explicit knowledge* disebut dengan proses kombinasi. Yaitu proses menggabungkan dari berbagai *explicit knowledge* yang berbeda sehingga akan menciptakan *explicit knowledge* yang baru melalui proses penganalisan, pengelompokan, dan pengolahan kembali.
- d. *Explicit knowledge* ke *tacit knowledge* disebut dengan proses internalisasi. Yaitu proses transformasi dari *explicit knowledge* ke dalam *tacit knowledge* organisasi. Karyawan perlu mengidentifikasi pengetahuan yang ada dalam organisasi yang sesuai dengan kebutuhannya.

Secara umum ada lima jenis kegiatan berbagi pengetahuan yang ada di dalam organisasi (Setiarso, 2009):

- a. Pekerjaan rutin yang serupa dan terus menerus dilakukan dalam satu kelompok.
- b. Dilakukan antar dua kelompok atau lebih yang berbeda tetapi mengerjakan tugas yang sama.
- c. Dilakukan antar dua kelompok atau lebih dengan membagi pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan non rutin.
- d. Dilakukan antar institusi untuk menjaga kelangsungan hidup bersama.
- e. Dilakukan oleh kelompok dari luar ketika terjadi permasalahan baru yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Berbagi pengetahuan dapat diartikan sebagai kesadaran anggota dalam organisasi mengenai pentingnya pengetahuan dan rela membagi ilmunya kepada anggota lain (Setiarso, 2009). Strategi yang harus dilakukan organisasi untuk membangun budaya berbagi pengetahuan dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Menciptakan budaya berbagi pengetahuan di dalam organisasi dengan memberikan aturan formal kepada karyawan untuk saling menggali dan memberikan pengetahuan atau keahlian yang dimilikinya kepada rekan kerja yang lainnya.
- b. Membentuk rasa saling percaya antar anggota yang ada dalam organisasi.
- c. Memberikan penghargaan (*reward*) atas terciptanya aktivitas berbagi pengetahuan di dalam organisasi.
- d. Memfasilitasi sarana atau media dalam melakukan berbagi pengetahuan.

Kendala yang mungkin dihadapi dalam aktivitas berbagi pengetahuan dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Budaya, untuk menerapkan budaya dalam suatu organisasi tidaklah mudah, karena ada sebagian individu beranggapan bahwa pengetahuan adalah kekuatan, sehingga mereka memilih untuk memiliki pengetahuan tersebut tanpa ada niat untuk berbagi dengan orang lain.
- b. Fasilitas untuk berbagi pengetahuan, ada sebagian karyawan yang mengeluhkan tidak adanya ruangan untuk saling bertukar pengetahuan dan gagasan, hal ini menjadi penghambat kegiatan *sharing*.
- c. Kurang adanya penghargaan, setiap individu dalam organisasi memiliki motivasi masing-masing dalam melakukan kegiatan berbagi pengetahuan dan ada sebagian dari mereka yang mengharapkan adanya penghargaan dari kegiatan tersebut. Tidak adanya penghargaan yang diberikan organisasi baik berupa materi atau apresiasi akan menghambat kegiatan berbagi pengetahuan.
- d. Kurang adanya kepercayaan, kepercayaan merupakan suatu hal yang penting yang harus dibangun dan diperoleh dari seseorang. Apabila tidak adanya rasa kepercayaan antar karyawan dalam organisasi maka mereka tidak mau berkorban untuk membagikan pengetahuannya.
- e. Kemampuan komunikasi, kemampuan komunikasi seseorang dalam memahami apa yang disampaikan lawan bicara menjadi salah satu unsur yang bisa menjadi penghambat dalam proses berbagi pengetahuan.

B. Penelitian Terdahulu

Adapun hasil penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Deny Bagus Aristanto (2017) “Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Individual Innovation Capability* dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara)”.

Dalam penelitiannya, Aristanto ingin menjelaskan pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap *Individual Innovation Capability* dan Kinerja Karyawan di PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara). Aristanto (2017) mengatakan bahwa kemampuan organisasi dalam mendorong *Knowledge Sharing Behaviour* karyawan menjadi sangat penting karena dengan adanya *knowledge sharing*, pengetahuan yang dimiliki setiap individu dapat disebar, diimplementasikan serta dikembangkan lebih baik lagi sehingga dapat merangsang setiap individu untuk berfikir kreatif agar dapat menghasilkan suatu inovasi baru. Peningkatan kemampuan individu untuk menghasilkan inovasi baru ini nantinya akan mempengaruhi kinerja dari individu tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan populasi karyawan yang berjumlah 114 orang karyawan. Dalam menganalisis datanya Aristanto menggunakan analisis persamaan model struktural (SEM) yang dibantu dengan program software Smart Pls v.3.

2. Salih Yeşil *et al* (2013) “*Knowledge Sharing Process, Innovation Capability and Innovation Performance: An Empirical Study*”.

Yeşil *et al* (2013) dalam penelitiannya mengatakan bahwa knowledge sharing dan inovasi merupakan dua subjek yang penting dan saling berhubungan yang perlu dieksplorasi lebih lanjut untuk memahami dinamika dan implikasinya. Studi yang dilakukan oleh Yesil dan kawan-kawan ini berfokus pada proses berbagi pengetahuan dan dampaknya terhadap kemampuan inovasi perusahaan serta kinerja inovasi perusahaan. Model penelitian serta hipotesis dalam penelitian ini dikembangkan dari literatur dan diuji berdasarkan data yang dikumpulkan melalui survei pada beberapa perusahaan di Kahramanmaras di Turki. Yesil dan kawan-kawan menggunakan analisis persamaan model struktural (SEM) dengan bantuan program Smart Pls v.2 dalam menganalisis datanya. Skala yang digunakan dalam membuat butir pertanyaan adalah Skala Likert tipe 7 poin yang berkisar antara derajat sangat setuju dan sangat tidak setuju.

3. Andrew C. Ologbo *et al* (2015) “*The Influence of Knowledge Sharing on Employee Innovation Capabilities*”.

Dalam penelitiannya, Ologbo *et al* (2015) mengatakan bahwa pengetahuan merupakan hal yang sangat vital dalam melakukan inovasi. Menurut literatur, *knowledge management* memainkan peran penting yang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan inovasinya ke dalam pengembangan produk maupun jasa. *Knowledge sharing* merupakan suatu

proses yang penting dari *knowledge management*, oleh karena itu penting untuk meningkatkan kemampuan inovasi karyawan yang merupakan komponen dari kemampuan inovasi perusahaan secara keseluruhan. Data yang digunakan diperoleh dengan cara melakukan survei menggunakan kuesioner kepada 204 insinyur yang bekerja di perusahaan manufaktur di Malaysia. Data yang ada dianalisis menggunakan bantuan program *software* SPSS v.2 dengan analisis regresi berganda. Skala Likert digunakan sebagai skala pengukuran dengan skor mulai dari 1 sampai 5 menyatakan sangat tidak setuju sampai sangat setuju.

C. Hipotesis

1. Hubungan *Knowledge Sharing* dan Kapabilitas Inovasi Individu

Knowledge sharing merupakan sebuah proses dimana para individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka (*Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge*) (Hooff & Ridder, 2004). Dengan membagi pengetahuan yang dimiliki seorang individu kepada individu yang lainnya maka pengetahuan yang dimiliki masing-masing individu akan meningkat. Aktivitas tersebut berhubungan erat dengan meningkatnya kemampuan individu untuk dapat berinovasi melalui pengetahuan yang dimiliki. Kapabilitas atau kemampuan dalam inovasi merupakan kemampuan mengadaptasikan serta mengintegrasikan seluruh keahlian maupun kompetensi fungsional serta sumber daya yang ada. *Explicit knowledge sharing* dan *tacit knowledge sharing* berpengaruh signifikan pada kecepatan dan kualitas inovasi (Zoochori, Mohseni, & Samadi, 2013). Penerapan *knowledge sharing* dapat meningkatkan

kemampuan berinovasi individu dalam hal menghasilkan dan menerapkan ide atau metode baru dalam proses kerja dari hasil bertukar informasi atau pengetahuan (Ologbo, *et al*, 2015).

Oleh karena itu peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga *knowledge sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas inovasi individu.

2. Hubungan Kapabilitas Inovasi Individu dan Kinerja Karyawan

Dengan meningkatnya kemampuan berinovasi maka akan membantu individu dalam mengatasi permasalahan yang ada dalam pekerjaan, sehingga kualitas dan kuantitas kerja bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya. Dengan kemampuan berinovasi yang baik pula maka akan membantu individu berinisiatif untuk dapat menghasilkan ide-ide dalam proses bekerja yang lebih efektif serta efisien. Semakin baik penerapan *knowledge sharing* akan meningkatkan proses inovasi dan kualitas produk melalui penggunaan teknologi baru, maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat, yang dimana secara langsung akan mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan itu sendiri (Azadehdel, Mohammad, *et al*, 2015). Kemampuan dalam melakukan inovasi yang diwujudkan dalam bentuk selalu mencoba ide-ide baru, mencoba metode operasi baru, serta inovasi produk akan dapat meningkatkan kinerja (Asegaff & Wasitowati, 2015).

Oleh karena itu peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Diduga kapabilitas inovasi individu berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Hubungan *Knowledge Sharing* dan Kinerja Karyawan

Aktivitas berbagi pengetahuan yang mencakup berbagi pengalaman serta pengetahuan yang dimiliki akan membantu individu dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi dalam pekerjaan berdasarkan pengalaman yang sudah ada. Begitu pun juga dari berbagi pengetahuan tersebut, individu akan mendapat lebih banyak pengetahuan kerja untuk dapat memperbaiki efektivitas dan efisiensi proses pekerjaan mereka. Efektivitas dan efisiensi dalam proses pekerjaan yang baik dapat secara langsung meningkatkan kinerja individu. Dengan begitu, meningkatnya aktivitas *knowledge sharing* akan berpengaruh pada meningkatnya kinerja individu. (Wening, Haryono, & Harsono, 2016). Dengan adanya hubungan yang positif antara *knowledge sharing* dan kinerja karyawan, maka dapat dikatakan bahwa *knowledge sharing* juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Aulia, 2016).

Oleh karena itu peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Diduga *knowledge sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Hubungan *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kapabilitas Inovasi Individu

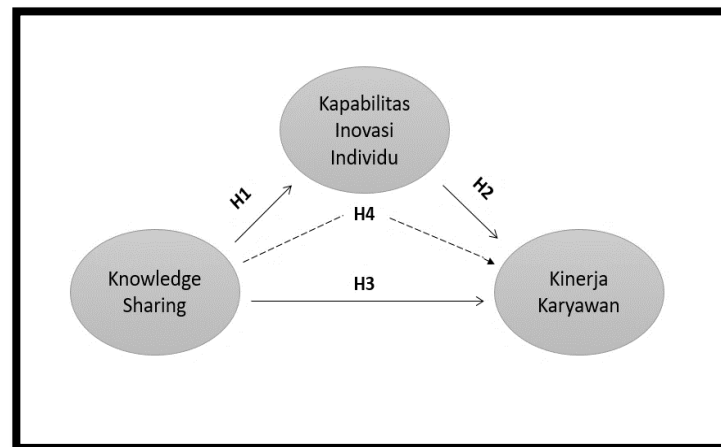
Knowledge sharing yang dilakukan oleh individu satu ke individu lainnya dapat meningkatkan pengetahuan yang dimiliki masing-masing individu, yang dimana pengetahuan itu nantinya dapat digunakan untuk memunculkan ide-ide baru dalam proses pekerjaan. Sehingga semakin baik penerapan *knowledge sharing* yang dilakukan oleh tiap individu akan meningkatkan proses serta kemampuan inovasi, peningkatan kemampuan inovasi individu ini nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan yang akhirnya juga semakin meningkat, yang dimana secara tidak langsung akan mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan itu sendiri (Azadehdel, Mohammad, *et al*, 2015).

Oleh karena itu peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Diduga *knowledge sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kapabilitas individu

D. Model Penelitian

Berdasarkan penjelasan serta pemaparan penelitian terdahulu dan juga perumusan hipotesis yang diuraikan di atas, untuk mempermudah peneliti dalam menggambarkan hubungan antar variable maka dibuatkan sebuah model tentang “Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kapabilitas Inovasi Individu sebagai Variabel Mediasi”. Adapun model penelitian yang sudah peneliti gambarkan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2
Model Penelitian

Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kapabilitas Inovasi Individu sebagai Variabel Mediasi

Sumber Hipotesis:

H1 : Hooff dan Ridder (2004), Zoohori dkk (2013), Ologbo dkk (2015)

H2 : Azadehdel dkk (2015), Asegaff dan Wasitowati (2015)

H3 : Wening dkk (2016), Aulia (2016)

H4 : Azadehdel dkk (2015)