

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam suatu organisasi dimana orang-orang atau karyawan memberikan tenaga, bakat, kreatifitasnya, dan usaha mereka kepada organisasi. Maka dari itu, manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi karena manusia memberikan kontribusi terbesar dibandingkan dengan faktor-faktor kerja yang lain.

Manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan fungsinya akan mendistribusikan pekerjaan ke berbagai bidang dalam organisasi sesuai dengan kebutuhan masing-masing. Bisa dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sangat berkaitan dengan manajemen bidang lain dalam suatu organisasi untuk mencapai hasil kerja yang lebih efektif. Tentu saja ini semua bertujuan untuk mempertahankan serta meningkatkan kualitas organisasi tersebut.

Menurut Umi Farida (2017) manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang personalia, SDM, ketenagakerjaan atau suatu bidang ilmu yang digunakan untuk mempelajari bagaimana cara untuk mengatur sebuah proses pemanfaatan sumber daya

manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak yang bersangkutan.

2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Umi Farida (2017) fungsi manajemen sumber daya manusia antara lain adalah :

a. Perencanaan

Setiap pemimpin perlu menyadari pentingnya perencanaan dalam organisasi terutama dibidang sumber daya manusia dengan tujuan menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan karyawan yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses perkiraan (*planning*) atau peramalan (*forecasting*) tentang keperluan sumber daya manusia di dalam organisasi maupun di luar organisasi. Perencanaan tersebut meliputi *job description* yaitu menguraikan tugas dan tanggung jawab calon karyawan melalui interview atau kuesioner. Setelah melalui tahap *job description* langkah selanjutnya yaitu melakukan *job specification* dengan tujuan untuk mengetahui pengalaman, keterampilan dan kemampuan karyawan sehingga bisa mengurangi tingkat ketidakcocokan calon karyawan dengan jabatan yang akan diterimanya. Langkah selanjutnya yaitu melakukan rekrutmen dengan tujuan untuk mencari sejumlah karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga perusahaan dapat menyeleksi orang yang tepat untuk mengisi lowongan yang ada.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Dengan mengelompokkan kegiatan serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab akan membantu terwujudnya tujuan organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan kegiatan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Seorang pemimpin akan mengarahkan dan menugaskan karyawannya agar mau mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Agar pengarahan bisa sesuai dengan harapan pimpinan, karyawan perlu mendapatkan pelatihan/training dengan memberikan informasi mengenai profil perusahaan, aturan, lingkungan perusahaan serta pengetahuan akan tugas-tugas dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaannya.

d. Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan supaya menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan, karyawan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan. Semua kegiatan tersebut perlu di evaluasi untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

3. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

I Komang Ardana dalam Umi Farida (2017) menyatakan bahwa peran manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan internal adalah sebagai berikut :

- a. Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran untuk memberikan informasi dan intepretasi mengenai permasalahan yang terkait dengan masalah sumber daya manusia, seperti ketentuan upahUMR daerah, jaminan sosial tenaga kerja, standart keselamatan kerja, penilaian prestasi kerja dan pemeliharaan kesehatan kerja.
- b. Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran untuk memenuhi tanggung jawab akan bisnis perusahaan dalam keterbukaan dalam memberikan pelayanan bagi orang lain.
- c. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran sebagai pemantau setiap implementasi kebijakan-kebijakan utama dalam peran pengembangan pemantauan dan pengkoordinasian ini adalah dengan menggunakan teknologi komputer serta sistem informasi SDM.
- d. Sebagai motivasi yang mencakup pengembangan dan penelitian inovatif terhadap masalah-masalah SDM.
- e. Mempunyai peran untuk melakukan adaptasi atau penyesuaian dengan teknologi. Struktur, proses budaya dan metode kerja baru untuk memenuhi tuntutan persaingan yang semakin ketat.

4. *Corporate Social Responsibility*

a. *Pengertian Corporate Social Responsibility*

Pengertian dari *Corporate Social Responsibility* telah diartikan oleh banyak pakar. Diantaranya adalah definisi yang dikemukakan Sankat dan Clemen dalam Santoso (2018) menyatakan bahwa *Corporate Social Responsibility* diartikan sebagai komitmen dunia usaha untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal, dan berkontribusi untuk peningkatan kualitas hidup sumber daya manusia dan keluarganya, komunitas, dan masyarakat secara luas. Pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* perusahaan tidak hanya membawa dampak logis terhadap baik tidaknya citra perusahaan di masyarakat melainkan juga berperan dalam peningkatan kinerja dan sumber daya perusahaan yang semakin baik dari sebelumnya. Implementasi *Corporate Social Responsibility* tersebut dapat diwujudkan dalam peran sosial perusahaan terhadap lingkungan internal perusahaan (Forstater, 2002).

Menurut Wineberg, *Corporate Sosial Responsibility* (CSR) lebih didasarkan pada nilai-nilai (*Value Based*) perusahaan. Maka dari itu *Corporate Sosial Responsibility* (CSR) ditujukan pada jajaran stakeholders dalam pengertian luas yang terbagi menjadi 3 sebagai berikut (Azheri, 2011):

- 1) *Stakeholder Internal* yaitu seperti karyawan dan pemegang saham.
- 2) *Stakeholder External* yaitu seperti konsumen, komunitas masyarakat di sekitar perusahaan.

- 3) *Stakeholder* lainnya yaitu seperti pemasok, kelompok SRI (*Social Responsible Investors*), dan *licensing partner*.

b. Konsep *Corporate Social Responsibility*

Menurut Trevino dan Nelson (1995) dalam Erni (2011:165) mengemukakan *Corporate Social Responsibility* dikonsepsikan sebagai pyramid yang terdiri dari empat macam tanggung jawab yang harus dipertimbangkan secara berkelanjutan, penjelasannya sebagai berikut:

- 1) **Tanggung Jawab Ekonomi.**

Perusahaan memiliki kewajiban untuk mensejahterakan ekonomi para *stakeholders* yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung.

- 2) **Tanggung Jawab Hukum.**

Tanggung jawab sosial secara hukum dapat dilakukan dengan cara memperhatikan kepatuhan dan kewajaran sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku.

- 3) **Tanggung Jawab Berperikemanusiaan.**

Tanggung jawab antar anggota organisasi dengan cara aktif di perusahaan dalam memajukan kesejahteraan manusia. Hal tersebut bisa dilakukan dengan pendekatan terhadap masyarakat yang baik secara efektif mendukung kegiatan-kegiatan sosial di masyarakat

yang dapat melibatkan seluruh pihak baik pihak internal maupun pihak eksternal perusahaan.

4) Tanggung Jawab Etika.

Etika bisnis mencakup cara organisasi bisnis dalam menjalankan kewajiban hukum dan etika mereka kepada para *stakeholders*. Perusahaan harus memperhatikan tanggung jawab etika terhadap para *stakeholders*.

c. **Dimensi dan Indikator *Corporate Social Responsibility* (CSR)**

Sen dan Battacharya (2001) mengidentifikasi ada 6 (enam) hal pokok yang termasuk dalam dimensi *Corporate Social Responsibility*, antara lain:

- 1) *Community support* : dukungan amal dan sponsor, program-program pendidikan, kesehatan, kesninan dan sebagainya.
- 2) *Diversity* : suatu kebijakan dalam perusahaan untuk tidak membedakan konsumen dan pekerja dalam hal gender, fisik atau ras-ras tertentu.
- 3) *Employee support* : berupa perlindungan terhadap karyawan, insentif dan penghargaan serta keselamatan kerja.
- 4) *Environment* : menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman, mengelola limbah dengan baik, produk yang ramah lingkungan, dll.
- 5) *Non-U.S operation* : suatu pertanggung jawaban perusahaan untuk memberikan hak yang sama bagi masyarakat dunia untuk mendapat

kesempatan kerja antara lain membuka pabrik di luar negeri (*abroad operations*).

- 6) *Product* : kewajiban perusahaan untuk membuat produk-produk yang aman bagi kesehatan, tidak menipu, melakukan riset dan pengembangan produk secara kontinyu dan menggunakan kemasan yang ramah lingkungan/bisa di daur ulang.

Berdasarkan enam dimensi yang dikemukakan oleh Send an Battacharya diatas penulis memfokuskan pada dimensi *Corporate Social Responsibility* internal (Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap karyawan) yaitu dimensi diversity dan Employee support untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

d. Indikator dimensi Diversity

- 1) Gender, perbedaan suku, ras dan agama

Pemangku kepentingan selain pemegang saham adalah mereka yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan dan mereka yang terpengaruh secara langsung oleh keputusan strategis dan operasional perusahaan, antara lain terdiri dari karyawan, mitra bisnis, dan masyarakat terutama sekitar tempat usaha perusahaan.

e. Indikator Employee Support

1) Insentif

Salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan adalah meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan insentif. (Notoatmojo, 2003)

2) Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) menunjuk kepada kondisi-kondisi fisiologis fisik dan psikologis tenaga kerja yang diakibatkan oleh lingkungan kerja yang disediakan oleh perusahaan.

Menurut Sculler dan Jackson (Yuli, 2005), apabila perusahaan dapat melaksanakan program keselamatan dan kesehatan kerja dengan baik, maka perusahaan akan dapat memperoleh manfaat, yaitu:

- a) Meningkatkan produktivitas karena menurunnya jumlah hari kerja yang hilang.
- b) Meningkatkan efisiensi dan kualitas yang lebih komitmen.
- c) Tingkat kompensasi karyawan dan pembayaran langsung yang lebih rendah karena menurunnya pengajuan hakim.

- d) Menurunnya biaya-biaya asuransi.
- e) Fleksibilitas dan adaptabilitas yang lebih besar sebagai akibat dari partisipasi dan ras kepemilikan.
- f) Rasio seleksi tenaga kerja yang lebih baik karena meningkatnya citra perusahaan.
- g) Perusahaan dapat meningkatkan keuntungan secara substansial.

f. Manfaat *Corporate Social Responsibility* (CSR)

Kotler dkk (2005) menjelaskan bahwa terdapat banyak manfaat yang dapat diperoleh dari aktivitas *Corporate Social Responsibility*. Manfaat *Corporate Social Responsibility* diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan penjualan dan *market share*.
- 2) Memperkuat *brand positioning*.
- 3) Meningkatkan citra perusahaan.
- 4) Menurunnya biaya operasi.
- 5) Meningkatkan daya tarik perusahaan di mata para investor dan analisis keuangan.

5. Lingkungan Kerja

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja sangat penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan, karena lingkungan kerja yang kurang memadai dapat menurunkan kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya lingkungan kerja yang memadai akan meningkatkan kinerja karyawan. Sedarmayanti (2009) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan kerja sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekeliling pekerja yang bisa mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya ketika bekerja.

b. Manfaat Lingkungan Kerja

Menurut Tanjung (2010) manfaat lingkungan kerja yaitu untuk menciptakan semangat kerja, sehingga produktivitas perusahaan meningkat. Sementara itu manfaat bekerja dengan orang yang termotivasi saat bekerja akan mempercepat penyelesaian pekerjaan. Begitupun sebaliknya, pekerjaan akan terhambat apabila berada di sekitar pekerja yang tidak memiliki semangat untuk bekerja.

Sedarmayanti (2009) mengemukakan bahwa lingkungan kerja non-fisik merupakan keseluruhan keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja. Seperti, hubungan bawahan dengan atasan,

hubungan atasan dengan bawahan, ataupun hubungan antar rekan kerja. Lingkungan kerja non-fisik juga tergolong kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan.

c. Jenis-jenis Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2009) terdapat 2 macam jenis lingkungan kerja, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non-fisik. Lingkungan kerja fisik yaitu keadaan berbentuk fisik yang berada di sekeliling tempat kerja yang mampu mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Sedangkan lingkungan kerja non-fisik adalah keseluruhan peristiwa yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan antara sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan.

6. Lingkungan Kerja Non Fisik

a. Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik tergolong kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Wursanto (2009) lingkungan kerja non fisik diartikan sebagai suatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja.

Lingkungan kerja non fisik termasuk lingkungan kerja yang menyenangkan dalam artian menciptakan hubungan kerja yang harmonis. Pada kenyataannya manusia bekerja tidak hanya untuk

mencari uang saja, tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang mempunyai tujuan untuk mendapatkan kepuasan.

Unsur-unsur lingkungan kerja non fisik menurut Sumartono dan Sugito (2004) yaitu:

- 1). Hubungan atasan dengan bawahan (Pimpinan dengan bawahan)
- 2). Hubungan antara karyawan dengan pimpinan
- 3). Hubungan antar karyawan

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik. Menurut Sedarmayanti dalam Wulan, (2011) mengemukakan bahwa secara garis besar faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja terbagi menjadi 2 macam:

1). Faktor Lingkungan Kerja Fisik

- a) Pewarnaan.
- b) Penerangan.
- c) Udara.
- d) Suara bising.
- e) Ruang gerak.
- f) Keamanan.

g) Kebersihan.

2). Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

a) Struktur kerja.

b) Kelancaran komunikasi.

c) Pekerjaan yang berlebihan.

d) System pengawasan yang buruk.

e) Frustrasi.

f) Perubahan-perubahan dalam segala bentuk.

g) Perselisihan antara pribadi dan kelompok.

c. Aspek-aspek Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Hariandja (2011) aspek lingkungan kerja non fisik yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan meliputi:

1). Komunikasi

seberapa karyawan merasakan adanya kelancaran dalam berkomunikasi yang baik, terbuka, dan lancar. Baik sesama rekan kerja maupun dengan atasan.

2). Tanggung Jawab

Setiap karyawan diberikan tanggung jawab, seberat apapun tanggung jawab itu karyawan harus mampu menyesuaikan diri.

3). Dukungan dari pimpinan

Perasaan yang dirasakan karyawan terhadap pimpinan, seberapa pimpinan memberikan arahan, perhatian, dan menghargai posisi karyawan.

4). Kerjasama antara rekan seperjuangan

Sikap karyawan pada saat bekerja untuk saling menghargai demi terciptanya kerjasama yang baik guna untuk meningkatkan gairah dalam bekerja.

5). Struktur kerja dan organisasi yang baik

d. Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Soejipto (2009) menyampaikan bahwa dimensi lingkungan kerja non-fisik terdiri dari beberapa indikator, antara lain:

1). Hubungan yang harmonis

Hubungan dengan rekan kerja yang harmonis tanpa persengkokolan di antara pekerja. Salah satu karyawan tetap bertahan bekerja dalam perusahaan yaitu adanya

hubungan yang harmonis dan rasa kekeluargaan yang tinggi.

2). Perlakuan

Seseorang akan bersikap baik apabila mendapat respon yang positif dan di hargai, sehingga akan terjalin interaksi sosial yang harmonis.

3). Perasaan aman

Dalam suatu perusahaan karyawan akan merasakan aman karena terlindungi dengan adanya hukum.

4). Hubungan antar individu

Hubungan antar karyawan akan terjalin dengan baik apabila saling bekerja sama dalam mewujudkan tujuan perusahaan dan tidak adanya sikap merasa tersaingi dengan kemampuan yang dimiliki individu.

5). Adil dan objektif

Pemerataan dengan cara tanpa memandang seseorang dari segi kemampuan beradaptasi maupun produktivitas harus bisa bersikap adil sesuai dengan pencapaian.

Penjelasan tentang indicator lingkungan kerja non fisik diatas dapat disimpulkan bahwa, lingkungan kerja non fisik dapat terwujud dengan baik apabila hubungan antar rekan

kerja terjalin harmonis dan hubungan dengan atasan juga terjalin dengan baik.

7. Manajemen Pengetahuan

Menurut Davenport dan Prusak (1998) mengemukakan bahwa manajemen pengetahuan merupakan bentuk informasi bernilai tinggi yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan dan menjadi dasar untuk bertindak. Setiap hari semua orang berpatokan dengan data-data dan informasi, namun data dan informasi bukanlah sebuah pengetahuan (*knowledge*) jika kita tidak bisa menciptakan nilai-nilai (*value*) dari pengetahuan-pengetahuan tersebut, maka dari itu manajemen tentang pengetahuan inilah dibutuhkan untuk mengambil *value* dari pengetahuan (Davenport dan prusak, 1998). *Knowledge management* berfokus pada proses-proses seperti mendapatkan, menciptakan dan membagikan pengetahuan dan juga dsar-dasar teknis dan kultur yang mendukungnya.

Pengetahuan, yang dikemukakan oleh Keng-Boon Ooi (2014) dan Lim *et all.* (1999), adalah asset tidak berwujud yang hamper tidak mungkin untuk ditiru dan dipandang sebagai instrument kompetitif yang harus dikelola secara efektif oleh setiap organisasi. Walaupun banyak yang membahas pentingnya pengetahuan dalam sebuah manajemen, tetapi relatif sedikit yang memperhatikan bagaimana proses pembuatan pengetahuan. Dalam proses pembuatan pengetahuan ini, kemudian dapat ditarik perbedaan pengetahuan menjadi dua kategori yaitu pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *eksplisit*.

8. *Tacit Knowledge*

a. *Pengertian Tacit Knowledge*

Menurut Nonaka (1994), pengetahuan tacit adalah berakar dalam tindakan, komitmen, dan keterlibatan dalam konteks tertentu yang “berdiam” dalam kesadaran yang komprehensif dan pikiran manusia dan tubuh.

Pengetahuan tacit adalah pengetahuan yang terdapat dalam pikiran individu sesuai dengan pemahaman, keahlian, dan pengalaman seseorang. Seperti yang dikatakan Polanyi dalam Nonaka (1994), kita bisa tahu lebih dari yang kita bisa katakana. Pengetahuan *tacit* merupakan pengetahuan yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan, karena berada di dalam benak masing-masing orang.

Sangkala (2007) mengungkapkan bahwa *Tacit Knowledge* merupakan pengetahuan yang sangat bersifat pribadi dan juga sangat sulit untuk dibentuk. Selain itu, pengetahuan tacit ini juga sulit dikomunikasikan atau dibagi kepada orang lain.

Nawawi (2012) mendefinisikan bahwa untuk membangun pengetahuan yang bersifat pribadi atau *tacit knowledge* ke dalam konteks sosial sehingga pengetahuan tersebut dapat diperluas, diperlukan suatu arena yang menyediakan suatu tempat dimana perspektif individu terartikulasi dan konflik-konflik diselesaikan ke tingkatan konsep yang lebih tinggi. Di dalam organisasi bisnis, arena

interaksi sering kali disediakan dalam bentuk yang bersifat otomatis. Arena interaksi tersebut sering kali dikembangkan dalam bentuk kelompok-kelompok interaksi. Kelompok yang dibentuk tersebut merupakan kelompok yang anggota-anggotanya berasal dari berbagai fungsi. Keragaman asal anggota tim sangat penting bagi organisasi dalam rangka memutuskan kapan dan bagaimana menentukan bidang interaksi, dimana dan kapan individu dapat bertemu dan berinteraksi, membentuk anggota, dan pada akhirnya menciptakan pengetahuan. Dengan adanya kelompok interaksi tersebut, *sharing tacit knowledge* dapat dilakukan secara lebih efektif.

Sharing tacit knowledge dapat dilakukan berdasarkan pengalaman antar karyawan dalam suatu organisasi perusahaan. Selain itu, juga dapat dilakukan dengan berbagai proses kerja antar karyawan. Kedua bentuk *sharing tacit knowledge* tersebut merupakan bentuk yang paling umum digunakan dalam proses *sharing tacit knowledge*. Berarti suatu pengetahuan yang sulit untuk ditransfer kepada orang lain, bukan berarti tidak bisa ditransfer, tetapi membutuhkan waktu yang lama dalam proses transfer pengetahuan ini. Menurut sangkalan (2007) *Tacit Knowledge* dapat diukur dari dua dimensi yaitu :

- 1) Dimensi Teknis

Dimensi ini mencakup berbagai macam keterampilan atau keahlian yang sulit diformalkan. Dimensi ini sangat subjektif, dan pemahaman yang dimiliki oleh seseorang tersebut sangat pribadi, intuitif, dugaan, dan inspirasi yang muncul dari pengalaman. (Sangkala,2007)

2) Dimensi Kognitif

Dimensi ini terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealism, nilai-nilai, emosi, serta mental sehingga dimensi ini tidak mudah diartikulasikan. Dimensi ini juga lebih memberikan kesan atau gambaran seseorang terhadap realitas dan visinya ke depan untuk mengatakan apakah ini, dan apa yang harus dilakukan (Sangkala,2007).

b. Indikator *Tacit Knowledge*

Indikator pengetahuan *tacit* menurut Tobing (2007) adalah sebagai berikut:

- 1) Ide.
- 2) Penyortiran.
- 3) Profesionalitas dari segi pengalaman.
- 4) Pengalaman pribadi.
- 5) Pengalaman baru.
- 6) Mengkomunikasikan pengalaman dengan rekan kerja.

Indikator *tacit knowledge* yang sesuai dengan objek penelitian peneliti hanya terdapat 5 indikator, yaitu :

- 1) Ide.
- 2) Profesionalitas dari segi pengalaman.
- 3) Pengalaman pribadi.
- 4) Pengalaman baru.
- 5) Mengkomunikasikan pengalaman dengan rekan kerja.

9. *Explicit knowledge*

Explicit knowledge merupakan pengetahuan yang bisa diringkas dalam bentuk dokumentasi atas prosedur tertulis dengan tujuan supaya mudah dipahami dan dapat digunakan kembali oleh orang lain. (Carrillo, 20015).

Filemon (2008) mendefinisikan bahwa *Explicit knowledge* berhubungan dengan dokumen atau sesuatu yang sudah diimplementasikan dari hasil pemikiran manusia.

Explicit knowledge dikategorikan menjadi *job procedure* dan *technology*. *Job procedur* merupakan tanggung jawab yang bersifat formal atau perintah dalam melakukan hal-hal tertentu. Salah satu contoh konkret *explicit knowledge* dari *job procedure* ialah *Standart Operation Procedure* (SOP). Sedangkan teknologi ialah elemen yang terdapat pada *explicit*

knowledge yang dikenal sebagai media yang dapat mempermudah dalam menyebarkan *knowledge*.

10. Kinerja Karyawan

a. Definisi kinerja

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja karyawan merupakan suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Pemahaman dari pengertian tersebut bahwa kinerja karyawan merupakan sejumlah *output* dari *outcomes* yang dihasilkan karyawan baik yang berupa materi (kuantitatif) maupun yang berupa non-materi (kualitatif).

Sinambela (2012) mengemukakan bahwa kinerja karyawan diartikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangat penting, karena dengan adanya kinerja ini akan dapat diketahui bahwa seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Maka dari itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja (*performance*) menurut Simamora (1999) ada tiga faktor, yaitu sebagai berikut:

- 1). Faktor individual, yaitu faktor yang berkaitan dengan kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
- 2). Faktor psikologis, yaitu faktor yang berkaitan dengan persepsi, perilaku, kepribadian, dan motivasi.
- 3). Faktor organisasi, yaitu faktor yang berkaitan dengan sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan model pekerjaan.

c. Indikator kinerja

Menurut Setiawan (2014) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator sebagai berikut:

- 1). Ketepatan penyelesaian tugas

Merupakan pengelolaan waktu dalam bekerja dan juga ketepatan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

- 2). Kesesuaian jam kerja

Kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.

- 3). Tingkat kehadiran

Jumlah ketidak hadiran karyawan dalam suatu perusahaan selama periode tertentu.

4). Kerjasama antar karyawan

Kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

5). Kepuasan kerja

Karyawan merasa puas dengan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam perusahaan.

d. Penilaian Kinerja Karyawan

Pentingnya penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996) mengemukakan bahwa upaya untuk memberikan kesempatan kepada pegawai dalam melakukan tindakan-tindakan perbaikan serta meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diberikan oleh organisasi. Penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan saat proses penempatan, kinerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan. Penilaian kinerja karyawan secara internal dapat membantu karyawan untuk mengatasi masalah internal. Hal ini berarti bahwa penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan akan memberikan informasi kepada karyawan tentang apa yang menjadi alasan mengapa

kinerja karyawan itu menjadi buruk, sehingga atasan bisa memberikan solusi dan masukan.

Pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan system penilaian (*rating*) yang relevan. Rating harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja (Werther dan Davis 1996). Pengukuran kinerja berarti membandingkan antara standar yang ditetapkan dengan kinerja yang sebenarnya terjadi. Pengukuran kinerja bisa bersifat subjektif atau obyektif. Bersifat obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subjektif yaitu pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit diverifikasi oleh orang lain.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) yaitu proses mengenai bagaimana organisasi mengevaluasi kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja (Handoko, 1997).

e. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Manfaat penilaian kinerja menurut Sinambela (2012) adalah sebagai berikut:

- 1). Memberikan sarana guna untuk menghadapi ketidakadilan yang ada dan mencegah ketidakadilan yang baru dalam organisasi.
- 2). Memberikan kerangka untuk membandingkan antara manajemen dan serikat buruh. Perundingan adalah tentang berbagai prinsip, struktur upah umum, tingkat upah dan bukan pembicaraan tentang pekerjaan satu per satu.
- 3). Memberikan sarana untuk menangani keluhan dan diharapkan keluhan akan semakin berkurang setelah sistemnya diterima.
- 4). Tingkat bayaran pekerjaan yang baru diciptakan dapat ditentukan secara sistematis tanpa adanya bahaya untuk menciptakan ketidakadilan yang baru.

Para karyawan dapat dengan mudah mengerti kemungkinan mereka untuk penghasilan lebih tinggi dalam keadaan mereka sekarang dan mengerti harus memilih pekerjaan yang mana untuk memperoleh bayaran yang lebih tinggi.

11. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu tentang Pengaruh Program *Corporate Social Responsibility* Internal, Lingkungan Kerja Non Fisik dan *Tacit Knowledge* Terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan tahun peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Adi Santoso (2018) Jurnal Maksipreneur Vol.7 No. 2 Juni 2018	ANALISIS PENINGKATAN KINERJA DOSEN MELALUI IMPLEMENTASI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY INTERNAL DI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PONOROGO Analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS.	<ol style="list-style-type: none"> 1. CSR internal dengan dimensi <i>diversity</i> (X1) dan <i>employee support</i> (X2) berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dosen di lingkup Universitas Muhammadiyah Ponorogo 2. Universitas Muhammadiyah Ponorogo sudah cukup baik dalam merealisasikan CSR internal. Sampai saat ini program CSR internal memberikan dampak yang cukup guna untuk mendorong kinerja dosen.
2	Ruli Indrawan Jurnal Fokus Vol.7, No 2 September 2017	ANALISIS PENGARUH CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) PERUSAHAAN (DIVERSITY, EMPLOYEE SUPPORT DAN ENVIROMENT) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. AQUA GOLDEN MISISIPI CITEUREUP. Teknik analisis data pada penelitian ini	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variable <i>diversity</i> (perbedaan) secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Aqua Golden Misisipi Citeureup. 2. Variable <i>Employee Support</i> (dukungan karyawan) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Aqua Golden Misisipi Citeureup. 3. Variable <i>environment</i> (lingkungan) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Aqua Golden Misisipi Citeureup. 4. Secara simultan variable <i>diversity</i> (X1), <i>employee support</i> (X2), dan <i>environment</i> (X3) secara bersama-

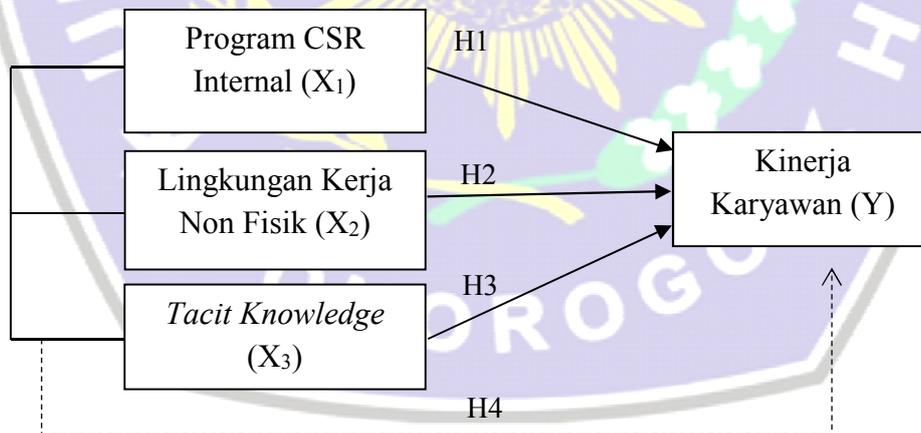
		menggunakan teknik analisis regresi berganda.	sama mempengaruhi kinerja dan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Aqua Golden Misisipi Citeureup.
3.	Virgiyanti dan Sunuharyo. Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 61 No. 2 Agustus 2018	<p>PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK (X1) DAN NON FISIK (X2) TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Y)</p> <p>(Studi Pada Karyawan Divisi Fresh PT. Trans Retail Indonesia (Carrefour) Plaza Tangerang City)</p> <p>Pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, didapat sampel 36 responden dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan regresi linier berganda.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel lingkungan kerja fisik (X1) dan lingkungan kerja non fisik (X2) secara simultan berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). 2. Variable lingkungan kerja fisik (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). 3. Variable lingkungan kerja non fisik (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).
4	Benny Setyadi dkk Jurnal Administrasi Bisnis Vol.21 No. 1 April 2015	<p>PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK (X1) DAN NON FISIK (X2) TERHADAP MOTIVASIKERJA (Y1) DAN KINERJA KARYAWAN (Y2)</p> <p>(Studi pada karyawan PT. Bank BRI, Tbk. Cabang Bogor)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan kerja fisik (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y1) 2. Lingkungan kerja non fisik (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y1) 3. Lingkungan kerja fisik (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2) 4. Lingkungan kerja non fisik (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y2)

5.	Christyanto Sulisthio, Albert Yulianus	ANALISIS PENGARUH <i>TACIT KNOWLEDGE</i> (X1) DAN <i>EXPLICIT KNOWLEDGE</i> (X2) TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Y) DI RESTORAN "X" SURABAYA	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Tacit Knowledge</i> (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) restoran "X" Surabaya. 2. <i>Explicit Knowledge</i> (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) restoran "X" Surabaya.
----	--	--	--

12. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran biasa dimanfaatkan untuk mendapatkan gambaran tentang arah penelitian dan mendapatkan jawaban yang lebih jelas mengenai permasalahan dalam penelitian. Kerangka pemikiran dalam penelitian dapat disajikan seperti berikut ini :

Gambar 1 Kerangka berfikir



13. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.

a. Pengaruh Program *Corporate Social Responsibility Internal* (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Menurut Sankat dan Clemen (dalam Santoso 2018) menyatakan bahwa CSR diartikan sebagai komitmen dunia usaha untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal, dan berkontribusi untuk peningkatan kualitas hidup sumber daya manusia dan keluarganya, komunitas, dan masyarakat secara luas.

Hasil penelitian terdahulu oleh Adi Santoso (2018) membuktikan bahwa CSR internal dengan dimensi *diversity* (X1) dan *employee support* (X2) berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dosen di lingkup Universitas Muhammadiyah Ponorogo.

H1: Program Corporate Social Responsibility berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

b. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Sedarmayanti (2009) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik tergolong kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Menurut Wursanto (2009) lingkungan kerja non fisik diartikan sebagai suatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja.

Pernyataan tersebut selaras dengan hasil penelitian yang telah dilakukan Virgiyanti dan Sunuharyo yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik (X1) dan Non Fisik (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Studi Pada Karyawan Divisi Fresh PT. Trans Retail Indonesia (Carrefour) Plaza Tangerang City. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Trans Retail Indonesia (Carrefour) Plaza Tangerang City.

H2: Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

c. Pengaruh *Tacit Knowledge* (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Sangkala (2007, p.79) mengungkapkan bahwa *Tacit Knowledge* merupakan pengetahuan yang sangat bersifat pribadi dan juga sangat sulit untuk dibentuk. Selain itu, pengetahuan tacit ini juga sulit dikomunikasikan atau dibagi kepada orang lain.

Hasil penelitian terdahulu oleh Christyanto Sulisthio, Albert Yulianus membuktikan bahwa *Tacit Knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan restoran “X” Surabaya.

H3 : Tacit Knowledge berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

d. Pengaruh program *Corporate Social Responsibility Internal* (X1), Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) dan *Tacit Knowledge* (X3) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, antara teori dan penelitian terdahulu maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

H4 : program Corporate Social Responsibility Internal, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Tacit Knowledge secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

