

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

Peneliti menggunakan *goal setting theory* yang dicetuskan oleh Dr. Edwin Locke pada tahun 1968 sebagai teori dasar penelitian ini. Dalam artikel yang berjudul “*Toward A Theory Of Task Motivation And Incentives*”, Locke menunjukkan adanya hubungan antara tujuan dengan kinerja individu terhadap tugas atau pekerjaan yang diberikan. Locke (1968) menyatakan bahwa *goal setting theory* merupakan model individu yang menginginkan untuk mempunyai tujuan, memilih tujuan, serta termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Dalam teori ini dijelaskan bahwa salah satu karakteristik perilaku yang memiliki tujuan adalah perilaku tersebut harus terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai titik penyelesaiannya, atau dalam artian seseorang dalam memulai suatu pekerjaan maka akan berambisi untuk menyelesaikannya dan terus mendesak sampai tujuan itu harus tercapai. Locke (1968) menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide serta niat seseorang, sementara sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa *goal setting theory* mengisyaratkan seorang individu berkomitmen berdasarkan suatu tujuan, ketika seorang individu tersebut mampu berkomitmen dalam mencapai tujuannya maka akan mempengaruhi tindakannya sehingga akan mempengaruhi konsekuensi dalam kinerja.

Goal setting theory dipilih karena isinya sesuai dengan apa yang ingin peneliti bahas dalam penelitian. Peneliti ingin membahas mengenai penerapan *transfer of training* dan *knowledge sharing* yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan pendekatan *goal setting theory*, kinerja karyawan diasumsikan sebagai tujuan, sementara variabel *transfer of training* dan *knowledge sharing* sebagai faktor penentu serta perilaku yang harus berlangsung terus menerus agar mampu mencapai tujuan yang ditetapkan. Menetapkan suatu tujuan baik dari karyawan maupun dari perusahaan merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan suatu

pelatihan (Mdhlalose, 2022). Jika variabel *transfer of training* dan *knowledge sharing* mampu diterapkan secara baik oleh karyawan, maka kinerja karyawan akan tercapai.

2.1.1 *Transfer of Training*

2.1.1.1 Pengertian *Training*

Training atau yang diartikan sebagai pelatihan dalam bahasa Indonesia, merujuk pada upaya terencana yang dilakukan perusahaan dalam memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, serta perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, dengan tujuan agar karyawan mampu menguasai pengetahuan, keterampilan serta perilaku yang diajarkan dalam pelatihan dan menerapkannya pada aktivitas sehari-hari (Noe, 2020). Menurut Dessler (2020), *training* merupakan proses dalam mengejar keterampilan yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, karena pelatihan karyawan mampu memberikan pengetahuan praktis serta penerapan dalam dunia kerja mampu meningkatkan produktivitas kerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

Tamsuri (2022) berpendapat bahwa *training* adalah proses pendidikan yang dilaksanakan dalam jangka waktu yang singkat, menggunakan mekanisme serta prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga peserta *training* diharapkan mampu belajar tentang teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. *Training* merupakan konsep dalam manajemen sumber daya manusia yang sempit, melibatkan aktivitas pemberian instruksi khusus yang telah direncanakan (Milah, 2020).

Sementara Akdere & Egan (2020) menyatakan bahwa *training* adalah inisiatif perusahaan untuk menyediakan fasilitas bagi karyawan untuk memperoleh keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan. Menurut Hasmin & Nurung (2021), *training* merupakan bagian dari strategi sumber daya manusia yang diharapkan dapat meningkatkan keterampilan, motivasi, kemampuan kerja, serta loyalitas karyawan. Teknologi saat ini semakin berkembang sehingga membuat

kemampuan pribadi dan pengetahuan profesional harus dikembangkan dan ditingkatkan oleh karyawan, dan salah satu upaya untuk mengembangkan kemampuan pribadi karyawan bisa dilakukan melalui *training*.

2.1.1.2 Pengertian *Transfer of Training*

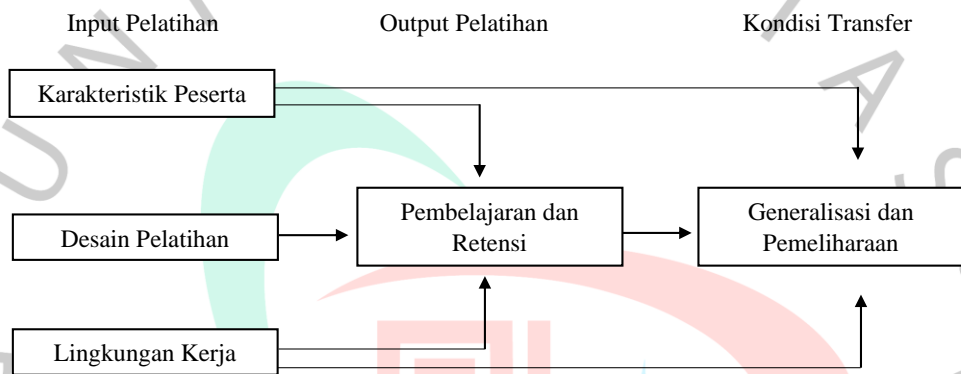
Tujuan akhir dari setiap program pelatihan yaitu bahwa ilmu pengetahuan dan proses belajar yang terjadi selama pelatihan ditransfer kembali dalam pekerjaan (Gulo & Widayati, 2020). *Transfer of training* dapat diartikan melalui sejauh mana karyawan mampu mengimplementasikan apa yang telah dipelajari dari pelatihan yang diberikan oleh perusahaan pada pelaksanaannya dalam proses kerja (Shaheen, 2020). Noe (2020) menyatakan bahwa *transfer of training* mengacu pada individu yang terus menerus menerapkan apa yang telah mereka pelajari selama pelatihan pada proses bekerja secara efektif.

Transfer of training menunjukkan aplikasi yang efektif dan berkelanjutan yang dilakukan oleh peserta pelatihan ke pekerjaan mereka, dengan berbekal pengetahuan dan keterampilan yang mereka peroleh dalam pelatihan (Kerins *et al.*, 2021). Sementara Rahman (2020) berpendapat bahwa *transfer of training* adalah seberapa efektif peserta pelatihan dapat menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang mereka peroleh dari pelatihan ke dalam pekerjaan. *Transfer of training* merupakan tujuan penting dari suatu pelatihan, karena dalam prakteknya dapat mencerminkan kemampuan karyawan untuk mentransfer apa yang telah dipelajari sebelumnya pada pelatihan dan mengimplementasikannya secara langsung pada pekerjaan (Martel, 2020).

Transfer of training secara umum dapat diartikan sebagai penerapan pengetahuan, keterampilan, serta perilaku yang dipelajari dalam pelatihan ke dalam situasi kerja, serta memeliharanya selama periode waktu tertentu. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa perubahan perilaku kerja tidak mungkin dapat terjadi apabila karyawan tidak diberikan kesempatan untuk menerapkan apa yang telah dipelajarinya dalam program pelatihan pada pekerjaan sehari-hari yang dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan menjadi lebih baik.

2.1.1.5 Kerangka Sistem *Transfer of Training*

Baldwin dan Ford dalam Rahman (2020) membangun suatu model antara input, output, dan kondisi suatu pelatihan yang memperlihatkan adanya hubungan yang tidak langsung dan tidak langsung antara input, output, dan kondisi transfer. Input pelatihan adalah kondisi individu sebelum mengikuti pelatihan, atau dapat diartikan sebagai faktor-faktor yang mampu mempengaruhi bagaimana *transfer of training* dapat berlangsung.



Gambar 2. 1 Model *Transfer of Training*

Sumber: Baldwin & Ford (2020)

Berdasarkan Gambar 2.1, diterangkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi *transfer of training* adalah karakteristik peserta, desain pelatihan, dan lingkungan kerja. Karakteristik peserta pelatihan seperti kemampuan, kepribadian, dan motivasi yang hadir dalam diri peserta mampu mendukung proses *transfer of training* sehingga peserta akan mudah dan memiliki motivasi untuk penguasaan pada isi program pelatihan yang diberikan (Rahman, 2020).

Desain pelatihan merupakan hal yang penting agar materi yang disampaikan pada pelatihan dapat diterima lebih mudah oleh peserta. Desain pelatihan berhubungan dengan isi materi pelatihan, ruang kelas, instruktur, serta praktek langsung. Rahman (2020) menyatakan bahwa dengan menggunakan desain pelatihan yang tepat, maka akan menjadi umpan balik bagi peserta maupun penyelenggara sehingga proses belajar serta transfer akan lebih mudah.

Dukungan lingkungan kerja yakni dukungan dalam perusahaan yang dapat dirasakan oleh karyawan ketika mereka percaya bahwa mereka diberikan peluang untuk mempraktekkan pengetahuan serta keterampilan baru ke tempat kerja. Dengan adanya peluang untuk mengimplementasikan hasil pelatihan, maka akan terjadi budaya pembelajaran sehingga apa yang telah karyawan pelajari akan dapat mereka terapkan dalam pekerjaan (Rahman, 2020).

2.1.1.6 Indikator *Transfer of Training*

Berdasarkan Gambar 2.1, masing-masing input yang disebutkan memiliki beberapa kriteria didalamnya yang dimana semuanya menuju pada suatu kondisi akhir yaitu generalisasi dan pemeliharaan dalam pelaksanaan *transfer of training*. Penelitian sebelumnya yang dilakukan (Taufik, 2019) menggunakan generalisasi dan pemeliharaan sebagai indikator untuk mengukur keberhasilan *transfer of training* yang diterapkan karyawan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis turut menggunakan generalisasi dan pemeliharaan sebagai indikatornya.

Generalisasi dalam hal ini yaitu kemampuan peserta pelatihan untuk bisa menerapkan kapabilitas yang telah dipelajari, yakni pengetahuan verbal, keterampilan gerak, sikap, dan lain-lain pada masalah dan situasi kerja yang mirip, tetapi tidak sepenuhnya persis dengan masalah dan situasi yang dijumpai pada lingkungan pekerjaan. Sementara pemeliharaan dalam hal ini mengacu pada proses menggunakan kapabilitas yang telah dipelajari secara terus menerus seiring dengan waktu (Ardaneswari, 2020).

2.1.2 *Knowledge Sharing*

2.1.2.1 Pengertian *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing merupakan proses pertukaran informasi yang berhubungan dengan tugas, saran, serta keahlian agar mampu membantu individu dan berkolaborasi dengan individu lain untuk bisa melakukan tugas, menyelesaikan masalah dan mampu memunculkan ide-ide baru (Qomariyah & Zahra, 2020). Azizi & Aulia (2020) berpendapat bahwa kunci sukses dari manajemen pengetahuan

merupakan *knowledge sharing*, *knowledge sharing* adalah budaya interaksi sosial yang melibatkan proses pertukaran pengetahuan, pengalaman, serta keterampilan karyawan dalam organisasi.

Knowledge sharing juga bisa diartikan sebagai proses untuk membagikan, menyebarkan, dan saling bertukar informasi pengetahuan antar individu dengan individu lain, individu dengan komunitas, dan antar komunitas dengan komunitas lainnya untuk bisa mengimplementasikan sesuatu yang lebih baik serta menciptakan pengetahuan baru. *Knowledge sharing* dilakukan lewat interaksi sosial dan proses komunikasi antara orang memberi pengetahuan dengan yang menerima pengetahuan tersebut (Dwihastuti & Silvianita, 2021). Simanjuntak & Sitio (2021) mendefinisikan *knowledge sharing* merupakan proses berbagi pengetahuan, kemampuan, kerjasama, pengalaman dari individu ke individu sebagai sesama rekan kerja, berbagi dari individu ke perusahaan, atau dari perusahaan ke individu sehingga hasil akhirnya mampu menciptakan pengetahuan baru.

Definisi *knowledge sharing* menurut Firman (2021) yaitu proses dimana para individu secara timbal balik saling bertukar informasi atau pengetahuan berdasarkan pengalaman dan kemampuan yang dimiliki dari satu orang kelompok atau organisasi pada pihak lain, aktivitas *knowledge sharing* juga dapat dilakukan oleh karyawan baik dalam bentuk *offline* (informal) maupun *online* (formal). Kusno (2022) menyebutkan bahwa *knowledge sharing* merupakan satu metode dalam *knowledge management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan pada anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk berbagi ilmu, pengetahuan, teknik, pengalaman, serta ide yang dimiliki kepada anggota lain yang membutuhkan.

2.1.2.2 Faktor-Faktor *Knowledge Sharing*

Brilianty (2022) menyebutkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kegiatan *knowledge sharing*, antara lain:

1. Sikap Karyawan

Sikap merupakan perwujudan pikiran evaluasi terkait sebuah obyek, manusia, atau peristiwa baik yang diinginkan maupun yang tidak diinginkan.

2. Motivasi Berbagi

Motivasi adalah kebutuhan sebagai kekuatan yang mendorong perilaku manusia. Manusia selalu mempunyai kebutuhan dari suatu keinginan, dan kebutuhan tersebut harus terpenuhi. Agar bisa mewujudkan kebutuhan tersebut, tentunya setiap individu masing-masing harus memiliki motivasi untuk bisa mencapai kebutuhannya.

3. Komunikasi

Komunikasi merupakan interaksi antara dua makhluk hidup atau lebih, karena setiap hari manusia pasti melakukan komunikasi sehingga merupakan dasar penting bagi manusia untuk bisa saling berinteraksi.

4. Teknologi

Teknologi merupakan perangkat lunak dan perangkat keras yang menjadi salah satu faktor penting dalam manajemen pengetahuan, karena teknologi digunakan untuk kegiatan tersebut.

2.1.2.3 Indikator *Knowledge Sharing*

Nugroho (2022) mengemukakan terdapat indikator dalam *knowledge sharing*, yakni:

1. *Bringing / Donating Knowledge*

Merupakan perilaku untuk mengkomunikasikan ilmu pengetahuan, keahlian, informasi, pengalaman, serta gagasan yang dimiliki seseorang pada orang lain. Proses ini mampu terjadi karena adanya komunikasi yang tepat serta diiringi dengan dorongan dari masing-masing individu. Dalam *Donating Knowledge*, terdapat 4 indikator utama terkait pengetahuan yang harus dibagikan kepada individu, yaitu antara lain:

- a) Berbagi Pengetahuan Baru

Karyawan harus memiliki inisiatif dalam menyebarkan pengetahuan kepada rekan kerjanya. Dengan membagikan pengetahuan secara sukarela, maka akan mempercepat kinerja perusahaan jadi lebih produktif.

b) Berbagi Informasi tentang Pekerjaan

Dalam konteks ini, informasi yang diterima karyawan meliputi wawasan yang didapat mengenai perusahaan. Informasi tersebut dapat berfungsi sebagai pedoman bagi karyawan tentang suatu peraturan serta tata tertib yang berlaku dalam perusahaan. Dengan membagikan informasi terkait dengan pekerjaan, maka akan mendorong adanya interaksi terbuka dari karyawan sehingga berdampak pada rasa percaya serta saling terbuka antar tim.

c) Perhatian Kepada Rekan Kerja

Pekerja memerlukan perhatian, baik itu berupa arahan maupun masukan untuk memberi gambaran bagi pekerja tersebut untuk melakukan pekerjaannya dengan benar.

d) Berbagi Pengalaman

Setiap ada masalah yang terjadi, maka selalu ada solusi yang dapat ditemukan walaupun memerlukan proses waktu yang lama. Semakin banyak suatu masalah terjadi, maka semakin banyak proses mendapatkan pengetahuan terkait solusi atas masalah tersebut. Proses inilah yang menciptakan pengalaman baru bagi karyawan sehingga bisa membantu karyawan lain yang mengalami masalah sejenis.

2. *Collecting Knowledge*

Collecting Knowledge adalah perilaku seseorang dalam berkonsultasi dengan orang lain terkait kemampuan serta pengetahuan yang nantinya akan dikumpulkan. Pengetahuan yang telah dikumpulkan nantinya akan menjadi aset dalam perusahaan dalam bentuk pengetahuan. Dalam *Collecting Knowledge*, terdapat dua indikator yaitu sebagai berikut:

a) Meminta Informasi Baru

Perusahaan rutin menyediakan wadah pada karyawan apabila ingin menanyakan suatu informasi atau berita tentang pekerjaan. Dalam konteks ini, karyawan dituntut untuk meminta informasi yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja. Karyawan seharusnya tidak perlu merasa sungkan dalam bertanya seputar pekerjaan pada rekan kerjanya, karena hal ini akan berdampak pada komunikasi yang telah terjadi secara kuat antar perusahaan baru.

b) Meminta Keahlian Baru

Karyawan perlu bersikap interaktif dalam meminta keahlian baru yang sebelumnya belum mereka kuasai dengan baik. Dalam proses knowledge sharing, hal ini sering terjadi dan akan mempengaruhi kompetensi yang dimiliki oleh setiap karyawan.

2.1.3 Kinerja

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu (Nurjaya, 2021). Putri (2020) mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan seseorang atau kelompok dalam suatu perusahaan dengan kurun waktu yang telah ditentukan, yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok tersebut dalam memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dengan harapan mencapai tujuan dari perusahaan. Kinerja juga bisa diartikan sebagai hasil kerja yang telah dicapai melalui menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan dalam jangka waktu tertentu (Lilyana *et al.*, 2021).

Kinerja adalah kesediaan hasil yang ingin dicapai oleh seorang karyawan menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Farisi *et al.*, 2020). Alfatamma (2020) mendefinisikan kinerja sebagai proses berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja individu dengan menyesuaikan apa yang diinginkan (dan dengan tujuan strategis organisasi) secara informal, sehari-hari, dan secara informasi atau sistematis melalui wawancara penilaian dan penetapan tujuan. Prasetyo (2021) menggambarkan kinerja sebagai bentuk suatu kesuksesan

seseorang dalam mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri, kinerja seseorang bisa dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut mampu melampaui peran atau target yang telah ditentukan sebelumnya.

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai melalui kontribusi karyawan yang mungkin bersifat positif atau negatif dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan ketentuan dan periode tertentu (Pangesti, 2022). Silalahi & Siregar (2021) berpendapat bahwa kinerja adalah pelaksanaan dan hasil kerja yang dicapai oleh orang-orang yang telah disesuaikan dengan posisi atau tugas tertentu dalam perusahaan, dan yang terkait dengan nilai-nilai standar tertentu atau ukuran perusahaan yang bisa dinilai dengan menggunakan suatu indikator. Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai cara pekerja melakukan tugas-tugas dalam pekerjaannya, juga menghubungkan perilaku pekerja dengan norma perusahaan itu sendiri (Bashir *et al.*, 2022).

2.1.3.2 Indikator Kinerja

Christian & Kurniawan (2021) menyatakan beberapa indikator kinerja seorang karyawan, indikator tersebut meliputi:

1. Kualitas

Pengukuran kinerja bisa dilakukan dengan melihat kualitas dari pekerjaan yang dihasilkan seseorang, melalui suatu proses tertentu dengan kata lain yaitu kualitas merupakan suatu tingkatan dimana suatu proses hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati kesempurnaan.

2. Kuantitas

Dalam mengukur kinerja karyawan dapat dilakukan dengan melihat dari kuantitas atau jumlah yang karyawan tersebut mampu hasilkan. Semakin banyak kuantitas yang dapat dihasilkan, maka semakin baik kinerja seseorang tersebut.

3. Ketepatan Waktu

Dalam jenis pekerjaan tertentu, karyawan diberikan jangka waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu karyawan perlu

memperhatikan pekerjaannya agar selesai dengan tepat waktu sesuai dengan yang ditentukan perusahaan.

4. Efektivitas Biaya

Kinerja bisa diukur melalui biaya yang dikeluarkan dalam setiap aktivitas perusahaan yang sudah dianggarkan sebelum aktivitas tersebut dijalankan.

5. Kemandirian

Hampir seluruh pekerjaan tentunya melakukan dan menentukan pengawasan terhadap pekerjaan yang tengah berlangsung, kinerja karyawan bisa diukur melalui kondisi ketika tidak ada pengawasan yang diberikan oleh atasan, apakah pekerjaan karyawan tersebut dapat dilakukan dengan baik atau sebaliknya.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Kinerja

Putri (2020) menyatakan beberapa faktor yang mampu mempengaruhi kinerja seseorang, faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Kemampuan serta keahlian

Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

2. Pengetahuan

Seseorang memiliki pengetahuan dasar terkait pekerjaannya dengan baik.

3. Rancangan Kerja

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

4. Kepribadian

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki oleh orang tersebut

5. Motivasi Kerja

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan.

6. Kepemimpinan

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

7. Gaya Kepemimpinan

Gaya atau sikap seorang pemimpin untuk menghadapi atau memerintahkannya bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma yang berlaku dalam suatu perusahaan.

9. Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira yang dirasakan seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi sekitar lokasi tempat kerja

11. Loyalitas

Perasaan kesetiaan yang dirasakan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Bentuk kepatuhan karyawan dalam menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin Kerja

Usaha karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

14. Kompensasi

Harapan dan kenyataan seorang karyawan terhadap sistem kompensasi dalam perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan antara *transfer of training* dan *knowledge sharing* terhadap kinerja dicantumkan pada tabel 2.1 di bawah ini. Penelitian terdahulu digunakan untuk mengetahui bagaimana hasil penelitian

sebelumnya dan sebagai pendukung tulisan yang dapat memberikan referensi terkait penelitian yang tengah dilakukan.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Tahun	Penulis	Judul	Hasil Penelitian
2020	Cellyn Elloise Vorringga	Pengaruh <i>Transfer of Training</i> , Motivasi Kerja, <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada Kopi Studio 24 Sigura-Gura Malang	Variabel <i>transfer of training</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2021	Putu Putheri Fharadya IWK Teja Sukmana	Pengaruh <i>Transfer of Training</i> , Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di The Edelweiss Boutique Hotel Kuta	Variabel <i>transfer of training</i> berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
2020	Laili Gofaroh Sri Suwarsi	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Variabel <i>knowledge sharing</i> secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2021	Khaerana Berlin Mangiwa	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero)	Variabel <i>knowledge sharing</i> berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja karyawan

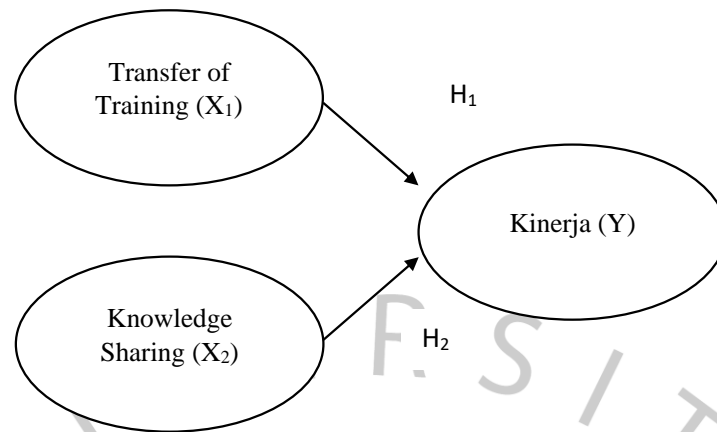
2.3 Kerangka Berpikir

Peneliti menggunakan *goal setting theory* sebagai teori dasar untuk membentuk model penelitian. *Goal setting theory* merupakan teori penetapan tujuan oleh Dr. Edwin Locke pada tahun 1968. Locke dalam artikel yang berjudul “*Toward A Theory Of Task Motivation And Incentives*”, menunjukkan adanya hubungan antara tujuan dengan kinerja individu terhadap tugas atau pekerjaan yang diberikan.

Melalui pendekatan *goal setting theory*, variabel kinerja dalam penelitian ini diasumsikan sebagai tujuan. Kinerja bisa diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai karyawan, hal ini sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara variabel *transfer of training* dan *knowledge sharing* sebagai faktor penentu serta perilaku yang harus berlangsung terus menerus agar mampu mencapai tujuan yang ditetapkan.

Transfer of training dilihat melalui sejauh mana karyawan mampu mengimplementasikan apa yang telah dipelajari dari pelatihan yang diberikan oleh perusahaan pada pelaksanaannya dalam proses kerja (Shaheen, 2020). Sementara *knowledge sharing* adalah budaya interaksi sosial yang melibatkan proses pertukaran pengetahuan, pengalaman, serta keterampilan karyawan dalam organisasi (Azizi & Aulia, 2020).

Salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan menurut Putri (2020) yaitu kemampuan serta keahlian dan pengetahuan. Dalam konteks penelitian ini, kemampuan serta keahlian bisa didapatkan lewat pelatihan yang diberikan perusahaan. Kemampuan dan keahlian yang diterima karyawan dalam pelatihan perlu diterapkan langsung di tempat kerja agar menunjukkan keberhasilan pelatihan tersebut, sehingga peneliti menggunakan variabel *transfer of training*. Sementara pengetahuan bisa diterima oleh karyawan lewat proses *knowledge sharing* yang dilakukan dalam perusahaan. Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan, maka peneliti membentuk model kerangka berpikir sebagai berikut:



Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

2.4.1 Pengaruh *Transfer of Training* dengan Kinerja Karyawan

- *Transfer of training* dapat diartikan melalui sejauh mana karyawan mampu mengimplementasikan apa yang telah dipelajari dari pelatihan yang diberikan oleh perusahaan pada pelaksanaannya dalam proses kerja (Shaheen, 2020). Menurut Ardaneswari (2020) terdapat tiga cara *transfer of training* dalam tempat kerja, yaitu: transfer positif yakni hasil pelatihan mampu meningkatkan kinerja karyawan, transfer negatif yang justru malah menurunkan kinerja karyawan, dan transfer netral yaitu hasil pelatihan bahkan tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan *transfer of training* memiliki keterkaitan dengan kinerja. Kinerja adalah kesediaan hasil yang ingin dicapai oleh seorang karyawan menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Farisi *et al.*, 2020). Kinerja dalam penelitian ini difokuskan pada kinerja individu atau karyawan itu sendiri. Menurut Putri (2020), indikator kinerja meliputi kualitas, kuantitas, efektivitas biaya, ketepatan waktu, dan kemandirian.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *transfer of training* memiliki keterkaitan dengan kinerja. Hal ini turut didukung dengan penelitian (Voringga, 2020) dan (Fharadyla & Sukman, 2021) yang menunjukkan bahwa variabel *transfer of training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga semakin baik kegiatan *transfer of training* berlangsung maka

semakin meningkat kinerja karyawan. Sehingga hipotesis pertama yang diajukan peneliti dalam penelitian ini adalah:

H₁: *Transfer of training* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.4.2 Pengaruh *Knowledge Sharing* dengan Kinerja Karyawan

Knowledge sharing bisa diartikan sebagai proses untuk membagikan, menyebarkan, dan saling bertukar informasi pengetahuan antar individu dengan individu lain, individu dengan komunitas, dan antar komunitas dengan komunitas lainnya untuk bisa mengimplementasikan sesuatu yang lebih baik serta menciptakan pengetahuan baru (Dwiastuti & Silvianita, 2021). Silalahi & Siregar (2021) berpendapat bahwa kinerja adalah pelaksanaan dan hasil kerja yang dicapai oleh orang-orang yang telah disesuaikan dengan posisi atau tugas tertentu dalam perusahaan.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Putri (2020) adalah pengetahuan. Dalam konteks penelitian ini, pengetahuan bisa didapatkan oleh karyawan melalui adanya kegiatan *knowledge sharing* yang terjadi dalam perusahaan. Dengan melakukan *knowledge sharing* antar karyawan, maka karyawan mampu mendapatkan pengetahuan baru sehingga mampu membantunya dalam proses bekerja dengan harapan dapat meningkatkan kinerjanya.

Knowledge sharing mampu mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini didukung oleh penelitian (Sari & Laily, 2022) dan (Melani, 2022) yang menghasilkan bahwa *knowledge sharing* turut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa semakin baik kegiatan *knowledge sharing* berlangsung maka akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan, maka hipotesis kedua yang diajukan peneliti dalam penelitian ini adalah:

H₂: *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan