

## **PERAN *KNOWLEDGE SHARING* DALAM MEPERKUAT PENGARUH KOMPETENSI DAN ROTASI KERJA UNTUK MENINGKATKAN KINERJA SDM**

**(Studi pada Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah)**

**Umar Surya Mega K.  
Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang**

### **Abstrak**

Peningkatan kinerja SDM pada suatu organisasi dapat dilakukan dengan banyak cara, diantaranya dengan adanya peningkatan kompetensi kerja SDM, melakukan rotasi dan mengembangkan model *knowledge sharing*. Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi dalam menciptakan budaya kinerja tinggi. Sedangkan rotasi diperlukan dalam rangka mengurangi tingkat kejenuhan atau kebosanan yang dapat berakibat turunnya semangat dan gairah kerja. *Knowledge sharing* merupakan bagian penting dalam transfer *knowledge*, tanpa adanya *sharing* maka hampir mustahil pengetahuan dapat ditransfer kepada orang lain. *Knowledge Sharing* akan meningkatkan pemahaman antara sesama anggota sehingga antara anggota akan saling mendukung serta meningkatkan kinerja dan akhirnya akan menemukan proses kerja yang terbaik bagi organisasi.

**Kata Kunci :** Kompetensi, *Job Rotation*, *Knowledge Sharing*, Kinerja SDM

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat strategis dan fundamental dalam organisasi. Peranan sumber daya manusia akan sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan (Sudarmanto, 2009). Sudarmanto (2009) menambahkan bahwa untuk mengetahui sejauh mana keberadaan peran dan kontribusi sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi, tentu diperlukan pengukuran kinerja.

Pada dasarnya organisasi tidak hanya mengharapkan sumber daya manusia yang cukup dan terampil, tetapi lebih penting lagi, organisasi mengharapkan SDM nya mau bekerja dengan giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Hal ini disebabkan karena keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan akan ditentukan oleh faktor manusia dalam mencapai tujuannya. Seorang karyawan yang memiliki kinerja (hasil kerja atau karya yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja SDM, organisasi harus memperhatikan kebutuhan karyawannya. Hal-hal yang harus diperhatikan adalah faktor-faktor kinerja individual dan kinerja organisasional (Mathis dan Jackson, 2011). Faktor kinerja individual seperti usaha, kemampuan, dan dukungan. Sedangkan dari faktor organisasional adalah pekerjaannya. Persaingan bisnis yang semakin ketat membuat organisasi harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang akan mempengaruhi kelangsungan hidup atau keberadaan perusahaannya.

Suatu keberhasilan yang ingin dicapai oleh organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja SDM nya. Kinerja merupakan pencapaian atau prestasi atas tugas yang diberikan kepada SDM, karena kemajuan organisasi ditentukan oleh kinerja semua SDM nya (Marwansyah,

2012:229). Menurut Suwatno dan Priansa (2011:196) kinerja merupakan hasil dari suatu proses kerja yang dilakukan oleh manusia.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja SDM dalam organisasi, diantaranya adalah kompetensi SDM, rotasi pekerjaan, dan knowledge sharing. Kompetensi didefinisikan oleh Spencer & Spencer (1993) yakni: Pengetahuan, informasi yang dimiliki seseorang di area yang spesifik; dan keahlian, kemampuan untuk melakukan suatu tugas mental dan fisik; dianggap sebagai kompetensi dasar dan paling siap untuk dikembangkan dan dilatih melalui latihan dan pengalaman. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia.

Winanti (2011) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja SDM. Penelitian yang dilakukan oleh Qamariah dan Fadli (2011) juga memperoleh hasil penelitian bahwa kompetensi mempunyai pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja. Demikian juga hasil penelitian Suprpto (2009) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja SDM.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja SDM adalah rotasi pekerjaan. Pekerjaan yang sifatnya rutin dan itu-itu saja (monoton) akan menimbulkan kebosanan atau kejenuhan yang akan mengakibatkan turunnya semangat dan gairah kerja. Oleh karena itu dalam bentuk pengembangan dan pengoptimalan kinerja SDM, maka kebijakan rotasi pekerjaan sebaiknya dapat diterapkan.

Rotasi pekerjaan adalah pendekatan yang penting dari desain pekerjaan serta kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja SDM melalui kepuasan kerja (Saravani dan Abbasi, 2013). Dalam hal ini rotasi pekerjaan diharapkan dapat mengurangi monoton atau kebosanan kerja, mempersiapkan manajemen kerja yang lebih baik, meningkatkan komunikasi sosial, dan meningkatkan kemampuan keterampilan dalam bekerja. Tujuan yang paling utama diharapkan dari rotasi pekerjaan adalah dapat meningkatkan kinerja SDM. Walau demikian terdapat hasil penelitian yang berbeda terkait dengan rotasi pekerjaan tersebut. Hasil studi Edwan (2012) menjelaskan bahwa rotasi pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan apabila tidak diikuti dengan variabel lain. Hal tersebut berbeda dengan hasil penelitian Susilowati (2013) yang telah membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara rotasi kerja dengan kinerja SDM.

Selain kompetensi dan *job rotation*, faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja adalah *knowledge sharing*. Hansen dan Avital (2005) mendefinisikan *knowledge sharing behavior* sebagai ‘perilaku ketika seorang individu secara sukarela memberikan akses pada *actor sosial* lain atas pengetahuan dan pengalaman uniknya. *Sharing* merupakan bagian penting dalam *transfer knowledge*, tanpa adanya *sharing* maka hampir mustahil pengetahuan dapat ditransfer kepada orang lain (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004). Penelitian Nonaka dan Tagueuchi dalam Matzler et. al., (2008) yang menyatakan berbagi pengetahuan diperlukan untuk mentransformasikan ide dan konsep kedalam produk dan layanan bagi organisasi dalam melakukan inovasi. *Knowledge Sharing* akan memberikan dampak pada peningkatan kompetensi individu pada organisasi.

Berdasarkan hasil diskusi dan perbedaan hasil penelitian di atas, maka tujuan dari penulisan paper ini adalah untuk membangun model peningkatan kinerja SDM yang dapat memperlihatkan bahwa rotasi kerja dapat memperlihatkan pengaruhnya dan kompetensi kerja mempunyai dampak yang lebih kuat dengan melibatkan variabel *knowledge sharing*.

## KAJIAN PUSTAKA

### Kinerja SDM

Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Menurut Siswanto (dalam Muhammad Sandy, 2015:11) kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria pekerjaan yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja SDM diantaranya adalah kompetensi kerja, rotasi dan *knowledge sharing*.

### *Knowledge Sharing*

Implementasi *knowledge sharing* sebagai bagian dari *knowledge management* di Indonesia sudah mulai dijalankan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak di berbagai bidang seperti perusahaan jasa, telekomunikasi, infrastruktur, produksi, dan jenis perusahaan lainnya. Perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan berbagai pendekatan yang disesuaikan dengan kondisi dan budaya masing-masing perusahaan (Fatwan. 2009).

Penciptaan budaya *knowledge sharing* bukanlah hal yang mudah dimana individu cenderung memiliki kebanggaan jika berhasil memecahkan suatu masalah sendiri tanpa meminta nasehat dari pihak lain (Skyrme, 2008). Hal inilah yang menjadi salah satu penghambat proses *sharing*. Kondisi ini didukung dengan pemahaman *knowledge is power* yang ditanamkan oleh individu selama beberapa tahun ini bahwa siapa yang mempunyai *knowledge* dialah yang berkuasa maka banyak individu yang menyimpan pengetahuan/*knowledge* mereka untuk kepentingan sendiri. Selain itu banyak juga individu yang enggan men-*sharing* pengetahuan dan keahliannya karena mereka tidak merasakan keuntungan dari kegiatan tersebut. Beberapa individu enggan bersharing karena mereka takut jika keahliannya jatuh ke tangan kolega dan kehilangan *exclusivisme* di mata pemimpin.

Nonaka & Takeuchi (1995) menjelaskan *human capital* saja tidak menguntungkan bagi perusahaan, jika tidak terdapat terdapat mekanisme untuk para SDM saling berbagi pengetahuan. Praktek *sharing* pengetahuan diseluruh organisasi sangat penting untuk mempertahankan nilai-nilai perusahaan, untuk belajar teknik-teknik baru, memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan, menciptakan kompetensi inti dan memprakarsai situasi baru yang konsekuensinya memicu peningkatan kinerja organisasi.

## **Kompetensi**

Kompetensi menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 pasal 1 (10) tentang Ketenagakerjaan adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Kompetensi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2015, versi 1.4) adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu); kemampuan menguasai gramatika suatu Bahasa secara abstrak atau batiniah.

Moeheriono (2009:4) mengungkapkan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu.

Wibowo dalam Sistem Manajemen Kinerja (2008) menyatakan bahwa Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta dukungan oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Penelitian Ismail dan Abidin (2010), menjelaskan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Kompetensi karyawan adalah hal yang paling berpengaruh diikuti *factor human capital* lainnya seperti pengalaman kerja dan tingkat pendidikannya. Wang (2007), dalam penelitiannya juga menjelaskan kompetensi dan kinerja saling mempunyai hubungan yang positif. Interaksi kompetensi inti, yaitu seperti jenjang dan latar belakang pendidikan, pengalaman masa kerja, dan pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti, bisa mengungkapkan efek interferensi terhadap kinerja pegawai. Demikian pula pada penelitian-penelitian terdahulu yang serupa, meskipun berbasis responden yang mempunyai latar belakang kerja di industri perusahaan berbeda, juga menemukan bukti bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerjanya.

Proposisi dari temuan penelitian tersebut antara lain dikemukakan oleh Jansen, et. al., (2000), Prasad, et.al., (2001), Ismail dan Abidin (2010), Kayani, et.al., (2011), Zaim, et.al., (2013). Temuan serupa yang juga memperkuat teori tersebut adalah penelitian Emmyah (2009), Zaini (2010), Listio (2010), Cahyadi (2012), Imatama (2012), Hartono (2013), Koeslulat (2013), Ataunur (2015), Rahayu (2015), Sanchez (2011), Arifin (2014), Anari, et. al., (2013), Alim, et. al., (2008), Wijayanto, et. al., (2011), Safwan, et. al., (2014), Keran (2012).

Namun demikian ada pula beberapa temuan penelitian yang berlawanan hasil dengan penelitian di atas, yaitu menyatakan bahwa tidak ada pengaruh dan atau hubungan negatif antara variabel kompetensi dengan kinerja. Temuan penelitian ini antara lain dikemukakan oleh Setyaningdyah, et. Al., (2013) dan Rahardjo (2014).

## **Job Rotation**

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), *Job Rotation* didefinisikan sebagai pemindahan karyawan dari suatu spesialisasi pekerjaan ke spesialisasi pekerjaan lain. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006), *Job Rotation* didefinisikan sebagai proses pemindahan seorang karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain baik tidak direncanakan maupun mengikuti grafik dan jadwal yang terperinci.

Desler (2005) mengungkapkan bahwa *Job Rotation* sebagai penggerakan karyawan melalui rangkaian posisi sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya untuk mempersiapkan karyawan tersebut bagi peran yang lebih tinggi di perusahaan tersebut. Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Job Rotation* adalah perpindahan karyawan secara horizontal baik direncanakan maupun tidak direncanakan untuk mengisi sebuah posisi tertentu dengan jenis tugas yang berbeda. Ivancevich et.al (2007:194) mengungkapkan bahwa

dengan menerapkan *Job Rotation*, seorang individu yang bekerja pada sebuah perusahaan akan dapat menyelesaikan lebih banyak aktivitas pekerjaan karena setiap pekerjaan yang diberikan akan memasukkan jenis tugas yang berbeda.

### Review Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian mengenai kinerja telah dilakukan dengan beberapa variabel diantaranya kompetensi, motivasi, disiplin lingkungan kerja dan variabel lain yang mendukung, namun masih sedikit penelitian yang meneliti tentang kompetensi dan *job rotation dan knowledge sharing* terhadap kinerja. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang pernah melakukan penelitian tentang prestasi kerja, diantaranya adalah:

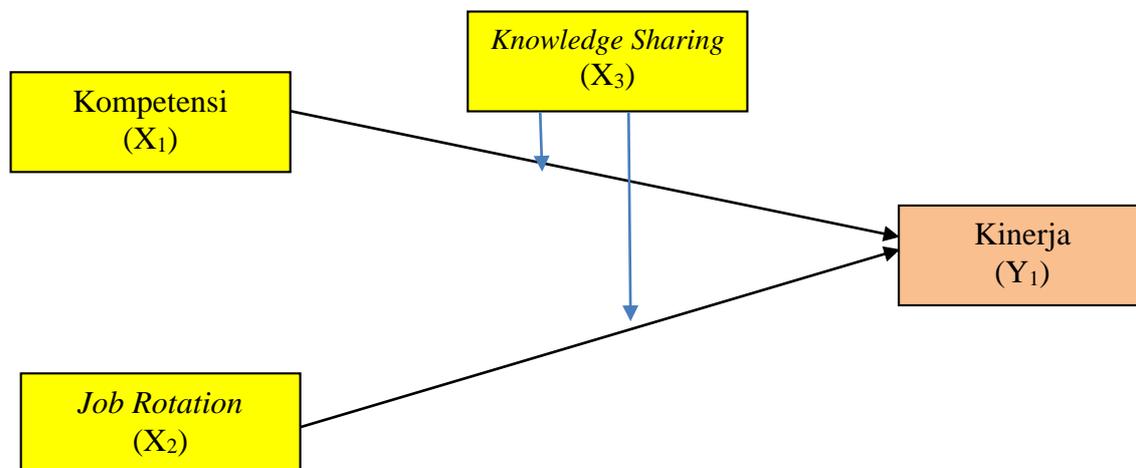
**Tabel 1.1.**  
**PENELITIAN TERDAHULU**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian dan Tahun	Variabel Penelitian	Hasil penelitian
1	Zakiyah, Eny Ariyanto	Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Badan Pengelola dan Pengembangan Taman Mini Indonesia Indah (2015)	<b>Independent:</b> Kompetensi <b>Dependent:</b> Kinerja	Terdapat pengaruh antara Kompetensi terhadap kinerja
2.	Monic Aprilia Indrayati	Analisis Pengaruh Rotasi Pekerjaan dan Motivasi melalui Kepuasan Kerja pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Semarang (2014)	<b>Independent:</b> 1. Rotasi Pekerjaan 2. Motivasi Kerja <b>Dependent:</b> Kinerja	Terdapat pengaruh antara rotasi pekerjaan dan motivasi terhadap kinerja
3.	Edwan, Cecep Hidayat	Pengaruh job Rotation Terhadap Motivation dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan pada PT.Mashill Internasional Finance.	<b>Independent:</b> <i>Job Rotation</i> <b>Dependent:</b> 1. Motivation 2. Kinerja	<i>Job Rotation</i> berpengaruh terhadap kinerja

### KONSEPTUAL MODEL

Berdasarkan hasil diskusi di atas dapatlah disusun konseptual model bagaimana meningkatkan kinerja SDM. Bahwa kinerja SDM dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan kompetensi kerja SDM, dan kompetensi dapat diperkuat perannya melalui

*knowledge sharing*. Demikian juga rotasi pekerjaan akan mempunyai dampak yang lebih kuat dalam meningkatkan kinerja SDM jika dibarengi dengan *knowledge sharing* yang kuat.



**Gambar Konseptual Model**

### PENUTUP

Peran SDM sangat penting dalam organisasi, oleh karena itu peningkatan kinerja SDM menjadi sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Banyak cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerja SDM.

Dari hasil diskusi dan kerangka konseptual yang telah dibangun menunjukkan bahwa kinerja SDM dapat ditingkatkan melalui perbaikan kompetensi dan pelaksanaan rotasi yang keduanya perlu didukung dengan adanya *knowledge sharing* yang memadai. Hal tersebut menggambarkan bahwa kebiasaan *knowledge sharing* dalam organisasi sangatlah diperlukan. Model konseptual sebagaimana disebutkan di atas perlu ditindak lanjuti dengan pelaksanaan penelitian di lapangan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Faizan Mohsan, Muhammad Musarrat Nawaz and M. Sarfraz Khan. (2012). Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. *Journal of Management*, Vol 6(24), pp. 7114-7119, 20 June, 2012
- Hasibuan, Malayu. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hsiu-Fen Lin (2007), Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. *International Journal of Manpower* Vol. 28 No. 34.

- Kang, Y.J Kim, S.E and Chang, G.W. (2009), The Impact of Knowledge Sharing on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea. *Intl Journal of Public Administration*, 31: 1548–1568.
- Makmur, Syarif. (2008). *Pemberdayaan dan Efektivitas Organisasi*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-creating Company* (New York, Oxford University Press).
- Ortega, Jaime. (2001). Job Rotation as Mechanism. *Management Science*; Oct 2001; 47, 10; ProQuest Entrepreneurship pg. 1361
- Riduwan dan Engkos Achmad Kucoro. (2007). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (PATH ANALYSIS)*. Alfabeta, Bandung
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Samsudin, Sadili. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia,
- Sarjono, Haryadi dan Winda Julianita. (2011). *SPSS vs LISREL: Sebuah Pengantar Aplikasi Untuk Riset*. Salemba Empat, Jakarta
- Setyorini, Tuti. (2008). Kaitan Sistem Penghargaan dan Sistem Rotasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*
- Sihotang, A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Pradnya Paramita, Jakarta.
- Simamora, Roymond H. (2008). The Influence of Job Rotation on Nurse's Performance in Bondowoso Dr. H. Koesnadi General Hospital. Vol 6, no 3, Sept-Dec 2008 : 148-150
- Sofyandi, Herman. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Belajar, Yogyakarta
- Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group, Jakarta.
- Thoha, Mitfah. (2007). *Motivasi dan Pemasalahan dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Umar, Hussein. (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.