

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

Beberapa teori yang dijelaskan meliputi kinerja karyawan, *knowledge sharing*, dan kompetensi. Pada landasan ini memuat beberapa teori yang menjelaskan secara rinci menurut beberapa ahli:

2.1.1 Teori *Knowledge-Based View (KBV)*

Teori *Knowledge-Based View (KBV)* menjelaskan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya strategis yang paling penting dalam organisasi karena dapat menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja. Grant (1996) menyatakan bahwa organisasi pada dasarnya merupakan wadah untuk mengintegrasikan pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu guna mencapai tujuan organisasi [21]. Menurut Grant pengetahuan bersifat unik, sulit ditiru, dan menjadi dasar terbentuknya kemampuan organisasi dalam menjalankan aktivitasnya [21]. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola dan memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki karyawan secara optimal agar dapat meningkatkan efektivitas kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam perspektif KBV, *knowledge sharing* merupakan proses penting dalam mengelola pengetahuan di dalam organisasi. Melalui *knowledge sharing*, karyawan dapat saling bertukar informasi, pengalaman, keterampilan, serta ide yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Proses berbagi pengetahuan tersebut memungkinkan pengetahuan yang sebelumnya hanya dimiliki individu tertentu dapat disebarluaskan kepada anggota organisasi lainnya. Wang dan Noe [22] menjelaskan bahwa *knowledge sharing* merupakan aktivitas penyediaan tugas, informasi, dan keahlian untuk membantu individu lain dalam menyelesaikan masalah, mengembangkan ide baru, serta mengimplementasikan kebijakan dan prosedur kerja. Dengan demikian, semakin baik praktik *knowledge sharing* dalam organisasi, maka semakin besar peluang karyawan untuk memperoleh pengetahuan baru yang bermanfaat dalam pelaksanaan pekerjaannya [23].

Pengetahuan yang diperoleh melalui *knowledge sharing* selanjutnya akan membentuk kompetensi karyawan. Spencer dan Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berhubungan secara kausal dengan kinerja efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan [24]. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, konsep diri, sifat, dan motif yang mendorong individu dalam melaksanakan pekerjaannya secara optimal. Dalam perspektif KBV, pengetahuan yang dimiliki organisasi akan memberikan nilai apabila dapat diinternalisasikan menjadi kompetensi individu [21]. Oleh karena itu, praktik *knowledge sharing* yang baik akan membantu karyawan meningkatkan kompetensi melalui proses pembelajaran, pertukaran pengalaman, dan pengembangan keterampilan kerja.

Kompetensi yang dimiliki karyawan pada akhirnya akan memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif, menghasilkan kualitas kerja yang lebih baik, serta mencapai target kerja yang telah ditentukan. Hal ini sejalan dengan pendapat Spencer dan Spencer (1993) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan faktor yang membedakan individu berkinerja unggul dengan individu berkinerja rata-rata [24]. Dalam konteks UKM Batik di Blitar, kompetensi yang baik memungkinkan karyawan untuk menguasai berbagai tahapan produksi batik, memahami standar kualitas produk, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan pasar sehingga dapat meningkatkan kinerja dalam bekerja.

Berdasarkan teori KBV, hubungan antara *knowledge sharing*, kompetensi, dan kinerja karyawan dapat dijelaskan secara berurutan. *Knowledge sharing* memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan antar karyawan sehingga meningkatkan kompetensi individu. Kompetensi yang meningkat kemudian akan membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya secara lebih efektif dan efisien sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, dalam penelitian ini kompetensi diposisikan sebagai variabel mediasi karena diduga mampu menjelaskan mekanisme pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan pada

UKM Batik di Blitar. Berdasarkan perspektif *Knowledge-Based View* (KBV), penelitian ini berasumsi bahwa *knowledge sharing* sebagai proses transfer pengetahuan antar karyawan dapat meningkatkan kompetensi individu, yang selanjutnya akan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan [23]. Oleh karena itu, KBV digunakan sebagai *grand theory* untuk menjelaskan hubungan antara *knowledge sharing*, kompetensi, dan kinerja karyawan pada UKM Batik di Blitar.

2.1.2 Kinerja Karyawan

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai konsep kinerja karyawan, yang meliputi pengertian atau definisi dasar, faktor-faktor yang memengaruhi proses kinerja karyawan, serta indikator-indikator yang digunakan untuk menilai sejauh mana kinerja karyawan berlangsung secara efektif. Berikut penjelasan secara rincinya.

a. Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge dalam buku *Organizational Behavior* [25] menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya berdasarkan kriteria atau standar yang telah ditetapkan. Kinerja tidak hanya dilihat dari seberapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga seberapa baik pekerjaan tersebut dilakukan sesuai dengan harapan organisasi. Menurut Armstrong dan Baron dalam buku "*Human Resource Management*" [5] kinerja merupakan ukuran atas hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya yang mencakup aspek kuantitas dan kualitas pekerjaan, serta dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti inisiatif dan kemampuan bekerja sama.

Menurut Faizal et al [11] kinerja pegawai merupakan hasil atau pencapaian kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas yang diperoleh oleh seorang pegawai dalam kurun waktu tertentu sebagai bentuk pelaksanaan tanggung jawab atas tugas yang diberikan kepadanya. Kinerja ini menjadi dasar penting dalam menilai sejauh mana kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

b. Faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Noor et al [5] dalam bukunya “*Human Resource Management*” menjelaskan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Knowledge sharing adalah proses saling bertukar informasi, pengalaman, dan keahlian di antara karyawan dalam suatu organisasi. Melalui kegiatan ini, setiap individu dapat memperoleh wawasan baru, memperbaiki cara kerja, dan mengembangkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas. Ketika budaya berbagi pengetahuan berjalan dengan baik, karyawan menjadi lebih inovatif, efisien, dan mampu memberikan hasil kerja yang lebih optimal.

2. Kompetensi

Kompetensi mencakup kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih memahami tugasnya, mampu bekerja dengan efektif, serta mengambil keputusan yang tepat dalam situasi kerja. Kompetensi yang baik juga membantu meningkatkan kepercayaan diri dan kualitas hasil kerja, sehingga berpengaruh langsung terhadap kinerja.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala kondisi di sekitar tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif seperti ruang kerja yang bersih, pencahayaan yang cukup, hubungan antar rekan yang harmonis, dan suasana kerja yang aman dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus dan maksimal. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat menurunkan semangat dan kinerja.

4. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan dorongan yang membuat seseorang bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki motivasi

tinggi akan berusaha mencapai target kerja dengan penuh tanggung jawab dan semangat. Motivasi dapat muncul dari penghargaan, pengakuan, atau rasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Ketika motivasi kerja tinggi, kinerja karyawan juga akan meningkat.

5. Budaya Organisasi

Kepemimpinan berperan penting dalam mengarahkan dan membimbing karyawan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Pemimpin yang baik mampu menciptakan komunikasi yang terbuka, memberikan teladan, serta memotivasi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan berbagi pengetahuan. Kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan suasana kerja yang positif, meningkatkan kerja sama, dan mendorong kinerja yang lebih baik.

c. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis & Jackson [26] menjelaskan bahwa terdapat indikator yang membentuk kinerja karyawan, antara lain:

1. Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan menunjukkan seberapa banyak hasil kerja yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu. Indikator ini menilai produktivitas seseorang berdasarkan jumlah tugas, proyek, atau target yang berhasil dicapai sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan berkaitan dengan tingkat ketelitian, kerapian, dan kesesuaian hasil kerja terhadap standar atau harapan organisasi. Karyawan dengan kualitas kerja tinggi akan menghasilkan pekerjaan yang rapi, minim kesalahan, dan mampu memenuhi atau bahkan melampaui ekspektasi perusahaan.

3. Ketepatan Waktu Kehadiran

Ketepatan waktu kehadiran menggambarkan kedisiplinan karyawan dalam mematuhi jam kerja dan menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Karyawan yang hadir tepat waktu dan

mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline menunjukkan tanggung jawab serta komitmen terhadap pekerjaannya.

4. Kemampuan Bekerja Sama

Kemampuan bekerja sama mencerminkan sejauh mana seorang karyawan dapat berkolaborasi dengan rekan kerja untuk mencapai tujuan bersama. Sikap saling membantu, menghargai pendapat orang lain, dan kemampuan berkomunikasi yang baik menjadi faktor penting dalam membangun kerja tim yang efektif dan produktif.

2.1.3 Knowledge Sharing

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai konsep *knowledge sharing*, yang meliputi pengertian atau definisi dasar dan indikator-indikator yang digunakan untuk menilai sejauh mana *knowledge sharing* berlangsung secara efektif. Berikut penjelasan secara rincinya.

a. Definisi *Knowledge Sharing*

Menurut Lumbantobing [27] *knowledge sharing* adalah suatu proses yang dilakukan secara terstruktur untuk memperoleh, membagikan, serta menyebarluaskan pengetahuan dalam berbagai bentuk. Proses ini berlangsung dari individu ke individu lain, atau dari satu organisasi ke organisasi lainnya, dengan memanfaatkan beragam media dan metode sebagai sarana pertukaran pengetahuan. Van den Hooff dan De Ridder menjelaskan bahwa *knowledge sharing* mencakup dua aktivitas utama, yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting*. *Knowledge donating* merujuk pada tindakan seseorang dalam membagikan atau menyampaikan modal intelektual yang dimiliki kepada orang lain. Sementara itu, *knowledge collecting* menggambarkan perilaku individu dalam mencari, meminta, atau berkonsultasi dengan orang lain untuk memperoleh pengetahuan atau modal intelektual yang mereka miliki [28].

Menurut Matzler et al [29] *knowledge sharing* memiliki peranan penting dalam meningkatkan kemampuan individu di dalam organisasi. Melalui proses ini terjadi penyebaran, penerapan, dan pengembangan pengetahuan yang meliputi pengetahuan implisit (*tacit knowledge*) dan pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*). Tobing mengemukakan bahwa

knowledge sharing merupakan suatu proses utama dalam knowledge management yang memberikan peluang luas bagi seluruh anggota organisasi untuk belajar dan memungkinkan mereka meningkatkan kompetensi secara mandiri [27]. Melalui proses berbagi pengetahuan tersebut, kemampuan dan pemahaman karyawan akan meningkat, sehingga kinerja pegawai dapat tercapai secara optimal [8].

b. Indikator *Knowledge Sharing*

Menurut Blackler [30] 5 indikator berbagi pengetahuan antara lain:

1. Berbagi pengetahuan yang tertanam dalam pikiran (*Embrained Knowledge Sharing*)

Pengetahuan yang tertanam dalam pikiran adalah pengetahuan yang berasal dari kemampuan berpikir dan pemahaman seseorang. Pengetahuan ini berkaitan dengan wawasan, ide, dan pemahaman terhadap konsep atau teori yang dimiliki individu dalam pekerjaannya.

2. Berbagi Pengetahuan yang terwujud dalam tubuh (*Embodied Knowledge Sharing*)

Pengetahuan yang terwujud dalam tubuh merupakan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman dan praktik langsung. Pengetahuan ini terlihat dari keterampilan dan keahlian seseorang dalam melakukan pekerjaan berdasarkan pengalaman yang telah dijalani.

3. Berbagi pengetahuan yang terbudaya (*Encultured Knowledge Sharing*)

Pengetahuan yang terbudaya adalah pengetahuan yang terbentuk dari nilai, kebiasaan, dan budaya yang berlaku di dalam organisasi. Pengetahuan ini memengaruhi cara karyawan bersikap, bekerja, dan berinteraksi satu sama lain.

4. Berbagi pengetahuan yang tertanam dalam budaya (*Embedded Knowledge Sharing*)

Pengetahuan yang tertanam dalam budaya adalah pengetahuan yang melekat pada sistem dan proses kerja dalam organisasi. Pengetahuan ini tercermin dalam prosedur, aturan, dan cara kerja yang sudah menjadi kebiasaan bersama di tempat kerja.

5. Berbagi pengetahuan yang terkode (*Encoded Knowledge Sharing*)

Pengetahuan yang terkode merupakan pengetahuan yang sudah ditulis atau didokumentasikan. Pengetahuan ini dapat ditemukan dalam bentuk dokumen, pedoman kerja, atau catatan tertulis yang dapat digunakan oleh karyawan sebagai acuan dalam bekerja.

2.1.4 Kompetensi

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai konsep kompetensi, yang meliputi pengertian atau definisi dasar, faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi karyawan, serta indikator-indikator yang digunakan untuk menilai sejauh mana kompetensi karyawan berlangsung secara efektif. Berikut penjelasan secara rincinya.

a. Definisi Kompetensi

Menurut Amelia Sanjaya et al [9] Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaan berdasarkan keterampilan, pengetahuan, dan penalaran yang dimilikinya, serta didukung oleh sikap kerja yang sesuai. Kompetensi memiliki peranan penting karena secara umum berkaitan langsung dengan kemampuan individu dalam melaksanakan tugasnya secara efektif dan profesional.

Menurut Faizal el al [11] Kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang didasarkan pada penguasaan pengetahuan dan keterampilan, serta diperkuat oleh budaya kerja yang berlaku dalam organisasi atau perusahaan. Menurut Aulia el al [20] Kompetensi dapat diartikan sebagai kapasitas individu dalam menjalankan suatu pekerjaan atau tanggung jawab tertentu yang berlandaskan pada pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya, serta diperkuat oleh penerapan budaya kerja yang berkembang di dalam organisasi atau perusahaan.

b. Faktor-faktor yang memengaruhi Kompetensi

Menurut Michsel Zwell buku [31] “Manajemen Kinerja” terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan seseorang terhadap dirinya maupun terhadap orang lain sangat

memengaruhi perilakunya. Jika individu merasa tidak memiliki kemampuan untuk berpikir kreatif dan inovatif, maka mereka cenderung tidak berupaya mencari cara baru atau berbeda dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

2. Keterampilan

Keterampilan memiliki peran penting dalam membentuk kompetensi seseorang. Upaya pengembangan keterampilan yang relevan dengan bidang kerja dapat meningkatkan kompetensi individu sekaligus berdampak positif terhadap budaya organisasi secara keseluruhan.

3. Pengalaman

Banyak kompetensi memerlukan pengalaman dalam mengelola dan berinteraksi dengan orang lain. Pengalaman menjadi unsur penting dalam pembentukan kompetensi, namun pengalaman saja tidak cukup untuk menjadikan seseorang benar-benar ahli tanpa adanya pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan.

4. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kompetensi, namun sifatnya sulit untuk diubah. Oleh karena itu, tidak tepat mengharapkan peningkatan kompetensi hanya dengan mengubah kepribadian seseorang.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor kompetensi yang masih dapat ditingkatkan. Dorongan seperti penghargaan atas hasil kerja, pengakuan dari atasan, dan perhatian personal dapat menumbuhkan motivasi individu, yang pada akhirnya berpengaruh positif terhadap peningkatan kompetensinya.

c. Indikator Kompetensi

Menurut Hutapea & Thoha dalam bukunya yang berjudul Kompetensi Plus [32] dan Zwell [4] menjelaskan 4 indikator kompetensi yaitu:

1. Keterampilan (*Skill*)

Keterampilan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu secara efektif. Keterampilan ini diperoleh melalui pengalaman, pelatihan, dan praktik yang berulang sehingga individu mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan efisien.

2. Pengetahuan (*Knowledge*)

Mengacu pada pemahaman dan wawasan yang dimiliki seseorang terhadap bidang pekerjaannya. Pengetahuan menjadi dasar bagi seseorang untuk mengambil keputusan yang tepat, memahami prosedur kerja, serta beradaptasi terhadap perubahan dalam organisasi.

3. Sikap (*Attitude*)

Mencerminkan perilaku, nilai, dan pandangan seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap positif seperti tanggung jawab, kedisiplinan, dan komitmen yang tinggi akan mendukung penerapan keterampilan dan pengetahuan secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Pengalaman (*Experience*)

Pembelajaran yang diperoleh melalui keterlibatan langsung seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Pengalaman kerja memungkinkan individu memahami kondisi nyata di lapangan, meningkatkan keterampilan, serta memperbaiki kemampuan dalam mengambil keputusan. Semakin relevan pengalaman yang dimiliki, semakin efektif dan efisien individu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu menjadi salah satu landasan bagi penulis dalam melaksanakan penelitian ini. Melalui penelitian tersebut, penulis dapat memperkuat teori yang digunakan dalam pembahasan. Oleh karena itu, penulis meninjau beberapa penelitian yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian ini sebagai referensi untuk memperdalam kajian. Berikut merupakan uraian penelitian terdahulu yang dijadikan acuan oleh penulis.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, dan Topik	Fokus dan Tujuan Penelitian, Sampel dan Unit Analisis, Metode Pengumpulan Data dan Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Atika Nur Rahmah & Ken Ditha Tania (2023) [10] <i>Peran Knowledge sharing dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kompetensi Sebagai Variabel Intervening</i> <i>Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo</i> , Vol. 9 No. 2, Desember 2023.	Fokus: Menganalisis pengaruh <i>knowledge sharing</i> dan <i>motivasi kerja</i> terhadap kinerja pegawai dengan <i>kompetensi</i> sebagai variabel intervening. Tujuan: Mengetahui hubungan langsung dan tidak langsung antara <i>knowledge sharing</i> dan <i>motivasi kerja</i> terhadap <i>kinerja pegawai</i> melalui <i>kompetensi</i> . Sampel: 26 pegawai UPT Perpustakaan Universitas Sriwijaya. Metode: Pendekatan kuantitatif deskriptif-kausal; pengumpulan data menggunakan kuesioner; analisis data melalui <i>Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)</i> menggunakan SmartPLS 4.	1. <i>Knowledge sharing</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dan kinerja pegawai. 2. <i>Motivasi kerja</i> berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dan kinerja pegawai. 3. <i>Kompetensi</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. 4. <i>Knowledge sharing</i> dan <i>motivasi kerja</i> tidak berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kompetensi.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, dan Topik	Fokus dan Tujuan Penelitian, Sampel dan Unit Analisis, Metode Pengumpulan Data dan Analisis Data	Hasil Penelitian
2.	Tiarifko Anugrah Marchelevan (2020) [33] <i>Pengaruh Knowledge Management dan Knowledge sharing terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening pada PT. Kirana Pagi Kreatif Indonesia</i> . Universitas Islam Indonesia.	Fokus: Meneliti pengaruh <i>knowledge management</i> (KM) dan <i>knowledge sharing</i> (KS) terhadap <i>kinerja karyawan</i> dengan <i>inovasi</i> sebagai variabel mediasi. Tujuan: Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara KM, KS, dan <i>kinerja karyawan</i> melalui <i>inovasi</i> . Sampel: 40 karyawan PT. Kirana Pagi Kreatif Indonesia. Metode: Pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi linier berganda,	<i>Knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Elizabeth Romaito Panggabean & Anita Silvianita (2021) [34] <i>Pengaruh Knowledge sharing Terhadap Kompetensi Melalui Budaya Organisasi Sebagai Mediator JURISMA: Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen</i> , Vol. 11 No. 2, 2021.	Fokus: Meneliti pengaruh <i>knowledge sharing</i> terhadap kompetensi karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Tujuan: Untuk mengetahui sejauh mana <i>knowledge sharing</i> dapat meningkatkan kompetensi pegawai secara langsung maupun tidak langsung melalui budaya organisasi. Sampel: 84 karyawan PT. Telkom Indonesia Divisi Regional III Jawa Barat. Metode: Penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif-kausal. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan wawancara, serta dianalisis menggunakan <i>Partial Least Square-Structural Equation Model (PLS-SEM)</i> dengan bantuan SmartPLS.	<i>Knowledge sharing</i> di PT. Telkom Indonesia berjalan baik dan berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, dan Topik	Fokus dan Tujuan Penelitian, Sampel dan Unit Analisis, Metode Pengumpulan Data dan Analisis Data	Hasil Penelitian
4.	Aniek Rumijati (2020) [35] Peran <i>Knowledge sharing</i> dan Motivasi pada Pengaruh Learning Organization terhadap Kinerja Karyawan. Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Vol. 4 No. 2, 226–245.	Fokus: Menganalisis peran <i>knowledge sharing</i> dan motivasi dalam hubungan <i>learning organization</i> terhadap kinerja karyawan sektor telekomunikasi (Telkom & Telkomsel). Tujuan: 1) Menguji pengaruh <i>learning organization</i> terhadap kinerja karyawan. 2) Menguji pengaruh <i>learning organization</i> terhadap <i>knowledge sharing</i> . 3) Menguji pengaruh <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja. 4) Menguji peran mediasi <i>knowledge sharing</i> dan motivasi dalam hubungan <i>learning organization</i> –kinerja. Sampel: 91 karyawan Telkom & Telkomsel (purposive sampling). Metode: Kuantitatif; analisis jalur (Path Analysis) dengan SmartPLS 3.0.	1. <i>Learning organization</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. <i>Learning organization</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>knowledge sharing</i> . 3. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. <i>Learning organization</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. 5. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. 6. <i>Knowledge sharing</i> memediasi pengaruh <i>learning organization</i> terhadap kinerja (<i>partial mediation</i>).
5.	Ni Luh Putu Eka Yudi Prastiwi (2021) [36] Peningkatan Kinerja Pegawai Melalui Knowledge Sharing, Pelatihan, dan Kompetensi. Jurnal Artha Satya Dharma, Vol. 14 No. 1, Maret 2021, hlm. 35–41.	Fokus: Meneliti pengaruh <i>knowledge sharing</i> , pelatihan, dan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Dinas Perdagangan, Perindustrian, dan Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kabupaten Buleleng. Tujuan: Menguji sejauh mana ketiga faktor tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sampel: 54 pegawai. Metode: Analisis kuantitatif menggunakan SEM-PLS (SmartPLS 3.0) dengan pengujian outer dan inner model.	1. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 3. <i>Kompetensi</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai 4. Ketiga variabel menjelaskan bahwa peningkatan <i>knowledge sharing</i> , pelatihan, dan kompetensi secara simultan dapat meningkatkan kinerja pegawai

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, dan Topik	Fokus dan Tujuan Penelitian, Sampel dan Unit Analisis, Metode Pengumpulan Data dan Analisis Data	Hasil Penelitian
6.	Uut Kumalasari & Ika Yoga (2022) [37] <i>Peran Kompetensi Karyawan Dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan Dengan Knowledge sharing dan Job Performance Sebagai Pemediasi</i> . Social Science Studies, Vol. 2 No. 2, 2022, hlm. 149–177.	Fokus: Menganalisis pengaruh <i>kompetensi karyawan</i> terhadap <i>loyalitas karyawan</i> dengan <i>knowledge sharing</i> dan <i>job performance</i> sebagai variabel mediasi. Tujuan: Mengetahui sejauh mana kompetensi karyawan berperan dalam meningkatkan loyalitas kerja melalui peningkatan <i>knowledge sharing</i> dan <i>job performance</i> . Objek & Sampel: 71 karyawan PT. Pos Indonesia Kabupaten Sragen. Metode: Pendekatan kuantitatif dengan analisis jalur (path analysis) menggunakan IBM SPSS 22 serta uji <i>t</i> dan <i>Sobel test</i> untuk pengaruh mediasi.	1. Kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap <i>Knowledge sharing</i> 2. Kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Job performance</i> 3. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Loyalitas karyawan 4. <i>Knowledge sharing</i> memediasi hubungan antara kompetensi karyawan dan loyalitas ($Z = 5,022 > 1,996$).
7.	Muhammad Aulia, Said Musnadi, & Faisal (2020) [20] <i>The Effect of Knowledge sharing and Motivation on Individual Competency and Its Impact on Employee Performance of PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Lhokseumawe Branch</i> . International Journal of Business Management and Economic Review, Vol. 3 No. 1, 2020.	Fokus: Meneliti pengaruh <i>knowledge sharing</i> dan <i>motivasi</i> terhadap <i>kompetensi individu</i> serta dampaknya terhadap <i>kinerja karyawan</i> Tujuan: Menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari <i>knowledge sharing</i> dan <i>motivasi</i> terhadap kinerja karyawan melalui <i>kompetensi individu</i> . Metode: Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> berbantuan AMOS dan uji <i>Sobel</i> untuk pengaruh mediasi. Sampel: Seluruh populasi berjumlah 150 karyawan diambil sebagai sampel dengan metode sensus.	1. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Motivasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. <i>Knowledge sharing</i> dan <i>motivasi</i> berpengaruh positif terhadap <i>kompetensi individu</i> . 4. Kompetensi <i>individu</i> terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, dan Topik	Fokus dan Tujuan Penelitian, Sampel dan Unit Analisis, Metode Pengumpulan Data dan Analisis Data	Hasil Penelitian
8.	Intan Dwi Sulistyowati, Agussalim, & Delvianti (2025) [38] “Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> , Kompetensi, dan Inovasi terhadap Kinerja Karyawan PDAM Kota Solok”	Fokus: Menganalisis pengaruh <i>knowledge sharing</i> , <i>kompetensi</i> , dan <i>inovasi</i> terhadap <i>kinerja karyawan</i> baik secara parsial maupun simultan. Tujuan: Mengetahui indikator yang paling dominan pada masing-masing variabel serta menguji pengaruh ketiga variabel bebas terhadap <i>kinerja karyawan</i> PDAM Kota Solok. Populasi & Sampel: Seluruh 84 karyawan dengan teknik total sampling. Metode: Penelitian kuantitatif dengan pendekatan <i>explanatory research</i> . Teknik Pengumpulan Data: Kuesioner & skala Likert. Analisis Data: Analisis deskriptif dengan <i>Tingkat Capaian Responden (TCR)</i> , <i>regresi linier berganda</i> , <i>uji t</i> , <i>uji F</i> , dan <i>koefisien determinasi (Adjusted R²)</i>	1. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>kinerja karyawan</i> . 2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>kinerja karyawan</i> . 3. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>kinerja karyawan</i> .
9.	Arina Idzna Mardlillah & Kusdi Rahardjo (2017) [13] “Pengaruh <i>Knowledge sharing</i> terhadap Kompetensi Individu dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Non-Medis RS Lavalette Malang)” Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 46 No. 2, Mei 2017.	Fokus: Menganalisis pengaruh <i>knowledge sharing</i> terhadap <i>kompetensi individu</i> dan <i>kinerja karyawan</i> . Tujuan: Menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antara <i>knowledge sharing</i> , <i>kompetensi individu</i> , dan <i>kinerja karyawan</i> , serta mengetahui apakah <i>kompetensi individu</i> memediasi hubungan antara <i>knowledge sharing</i> dan <i>kinerja karyawan</i> . Metode: Penelitian kuantitatif dengan jenis <i>explanatory research</i> . Analisis: <i>n path analysis</i> dan <i>uji t</i> dengan bantuan SPSS Sampel: 60 orang karyawan dengan teknik <i>Proportional Random Sampling</i> . Instrumen: Kuesioner dan dokumentasi.	1. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh langsung dan signifikan terhadap <i>kompetensi individu</i> 2. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh langsung dan signifikan terhadap <i>kinerja karyawan</i> 3. Kompetensi individu berpengaruh signifikan terhadap <i>kinerja karyawan</i> 4. Pengaruh tidak langsung <i>knowledge sharing</i> terhadap <i>kinerja karyawan</i> melalui <i>kompetensi individu</i> yang menunjukkan bahwa <i>kompetensi individu</i> memediasi secara parsial hubungan tersebut.

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Tahun Penelitian, dan Topik	Fokus dan Tujuan Penelitian, Sampel dan Unit Analisis, Metode Pengumpulan Data dan Analisis Data	Hasil Penelitian
10.	Uci Yuliati, Budi Eko Soetjipto, Sudarmiati, & Sopiah (2022) [3] <i>The Effect of Knowledge sharing and Entrepreneurial Leadership on Business Performance of Batik SMEs During the Pandemic Era</i> Jurnal ICEBM 2021 – Atlantis Press	Fokus: Meneliti pengaruh <i>knowledge sharing</i> dan <i>entrepreneurial leadership</i> terhadap <i>business performance</i> pada UMKM Batik di Madura selama masa pandemi. Tujuan: Menganalisis kondisi <i>knowledge sharing</i>, <i>entrepreneurial leadership</i>, dan <i>business performance</i> UMKM Batik dan menguji pengaruh langsung <i>knowledge sharing</i> dan <i>entrepreneurial leadership</i> terhadap kinerja bisnis. Sampel dan Unit Analisis: 136 UMKM Batik di tiga kota: Bangkalan, Pamekasan, dan Sumenep. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner (Google Form, WhatsApp, email). Analisis Data: Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan AMOS.	1. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif terhadap <i>business performance</i> UMKM Batik 2. <i>Entrepreneurial leadership</i> berpengaruh positif dan lebih dominan terhadap <i>business performance</i> 3. Indikator <i>knowledge sharing</i> yang paling kuat adalah <i>explicit knowledge sharing</i> dan <i>collaborative knowledge sharing</i>. 4. Indikator <i>entrepreneurial leadership</i> yang paling dominan adalah <i>conceptual competency</i> dan <i>entrepreneurial competency</i>.

Berdasarkan penelitian terdahulu, penelitian ini memiliki kesamaan dalam penggunaan variabel *knowledge sharing* dan kinerja karyawan, di mana banyak studi sebelumnya juga menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja. Namun, penelitian ini berbeda dari sisi objek karena dilakukan pada UKM, sedangkan penelitian sebelumnya umumnya dilakukan pada instansi pemerintah, BUMN, perusahaan besar, dan lembaga pendidikan. Selain itu, penelitian ini juga memiliki perbedaan pada penempatan variabel kompetensi sebagai variabel mediasi, yang relatif jarang digunakan dalam penelitian terdahulu dan lebih sering diposisikan sebagai variabel independen atau dependen. Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif baru terutama dalam melihat peran kompetensi sebagai penghubung antara *knowledge sharing* dan kinerja karyawan pada konteks UKM.

2.3 Kerangka Pikir dan Hipotesis

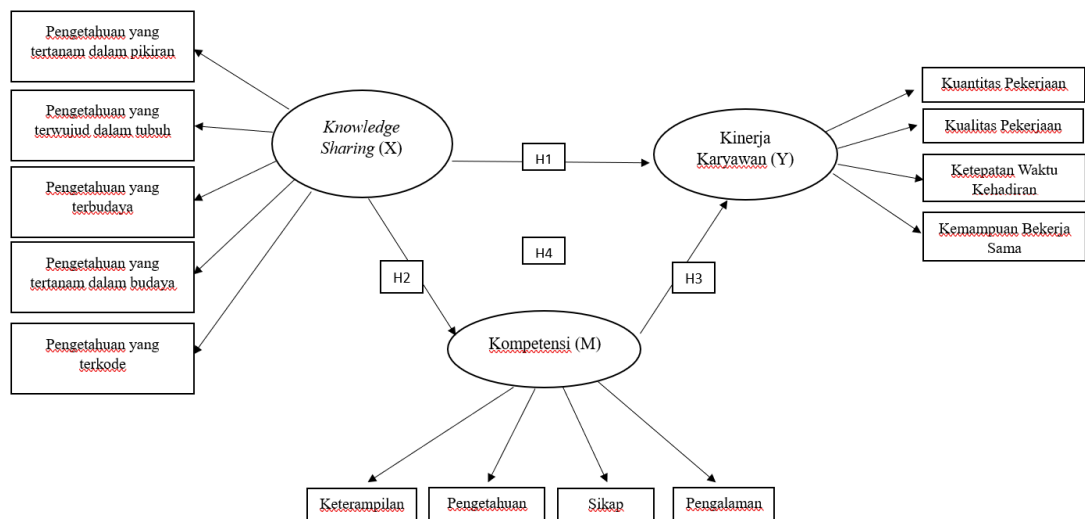
Bagian ini menjelaskan kerangka pikir penelitian yang menggambarkan hubungan antarvariabel sebagai dasar penyusunan hipotesis. Kerangka pikir disusun berdasarkan teori pada kajian pustaka serta diperkuat oleh temuan empiris dari penelitian terdahulu.

2.3.1 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan landasan pemikiran yang mengintegrasikan teori, fakta, dan hasil kajian literatur. Kerangka pikir berfungsi menjadi pedoman dalam pelaksanaan penelitian. Dengan adanya kerangka pikir, peneliti dapat dengan mudah menentukan konsep, teori, serta pandangan yang akan digunakan sebagai dasar dalam sebuah penelitian. Berdasarkan penelitian sebelumnya bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan [8]. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi praktik berbagi pengetahuan antarpegawai, maka semakin meningkat pula kinerja mereka. Budaya berbagi pengetahuan mampu mempercepat berbagi informasi, memperluas wawasan kerja, serta meningkatkan efektivitas dalam penyelesaian tugas, sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja.

Menurut penelitian Nur Rahmah et al [10] bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan

dengan tingkat kompetensi yang tinggi cenderung memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang baik, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih maksimal. Hasil penelitian yang dilakukan Romaito Panggabean [34] bahwa *knowledge sharing* berjalan baik dan berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa proses berbagi pengetahuan yang berjalan dengan baik dapat meningkatkan kemampuan, keterampilan, serta pemahaman karyawan terhadap pekerjaan. Dengan meningkatnya kompetensi, karyawan menjadi lebih profesional dan mampu berkontribusi optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut penelitian Mardlillah et al [13] kompetensi mampu memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Hal ini dijelaskan bahwa peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan dapat mendorong peningkatan kompetensi, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka dapat dibuat model kerangka pikir seperti berikut:



Gambar 2. 1 Hubungan Knowledge sharing dan Kinerja Karyawan dengan Kompetensi Sebagai Mediasi

2.3.2 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang kebenarannya masih perlu diuji melalui data empiris yang dikumpulkan. Berdasarkan rumusan masalah dan model

penelitian yang telah disusun, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh *Knowledge sharing* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Rumijati [35] bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini *knowledge sharing* menjadi sarana penting dalam menciptakan kinerja yang efektif, karena dengan adanya pertukaran ide dan pengalaman, karyawan mampu menemukan solusi atas permasalahan kerja dengan lebih cepat dan inovatif. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Aulia et al [20] *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian tersebut dijelaskan bahwa berbagi pengetahuan tidak hanya memperkaya informasi dan kemampuan individu, tetapi juga meningkatkan kompetensi karyawan yang berperan langsung dalam peningkatan kinerja. Semakin sering karyawan berbagi informasi, pengalaman, dan ide-ide baru, maka semakin besar kemampuan mereka dalam beradaptasi terhadap perubahan dan mencapai target kerja. Berdasarkan pemaparan tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

b. Pengaruh *Knowledge sharing* terhadap Kompetensi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Aulia et al [20] *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kompetensi individu. Penelitian ini menjelaskan bahwa *knowledge sharing* memiliki peran penting bahwa karyawan dapat memperoleh pemahaman baru dan memperluas kemampuan teknis maupun nonteknis yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas. Penelitian yang dilakukan Kumalasari et al [37] *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap kompetensi. *knowledge sharing* mampu menjadi sarana bagi karyawan kompeten untuk memperluas kemampuan mereka sekaligus membantu rekan kerja dalam meningkatkan kinerja. Berdasarkan pemaparan tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Knowledge sharing* berpengaruh positif terhadap Kompetensi

c. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Luh et al [8] Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dijelaskan pada penelitian tersebut bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Pegawai yang kompeten mampu memahami pekerjaannya dengan baik, menyelesaikan tugas sesuai target, serta memberikan hasil kerja yang berkualitas tinggi. Penelitian yang dilakukan Nur Rahmah [10] kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada penelitiannya bahwa pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu menjalankan tugas dengan efisien dan profesional, memahami prosedur kerja, serta memiliki kemampuan berpikir kritis dan adaptif terhadap perubahan. Berdasarkan pemaparan tersebut, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

d. Pengaruh *Knowledge sharing* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kompetensi

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Menurut penelitian Mardillah et al [13] bahwa kompetensi mampu memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Selain itu pada penelitian Luh et al [8] dijelaskan bahwa dengan adanya *knowledge sharing* dan kompetensi mampu meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan saling berbagi pengetahuan, mereka memperoleh pemahaman baru, memperdalam keahlian, dan memperluas wawasan yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas secara efektif. Kompetensi yang meningkat ini kemudian berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan, karena karyawan yang kompeten mampu bekerja lebih efisien, kreatif, dan mampu mengambil keputusan yang tepat dalam menyelesaikan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi berperan sebagai variabel mediasi antara *knowledge sharing* dan kinerja, di mana pengetahuan yang dimiliki seseorang akan

memberikan hasil maksimal terhadap kinerja apabila didukung oleh kompetensi yang memadai.

H4: Kompetensi memediasi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan

