

DISERTASI

**ANALISIS DETERMINAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI KNOWLEDGE
MANAGEMENT, KEPUASAN KERJA DAN INOVASI PADA
BANK RAKYAT INDONESIA CABANG PASAR MINGGU,
JAKARTA SELATAN**

***COMPETENCE DETERMINANTS ANALYSIS OF EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH KNOWLEDGE MANAGEMENT,
JOB SATISFACTION AND INNOVATION AT BANK RAKYAT
INDONESIA PASAR MINGGU, SOUTH JAKARTA BRANCH***

ACHMAD CIK



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDIN
MAKASSAR**

2022

DISERTASI

**ANALISIS DETERMINAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI KNOWLEDGE
MANAGEMENT, KEPUASAN KERJA DAN INOVASI PADA
BANK RAKYAT INDONESIA CABANG PASAR MINGGU,
JAKARTA SELATAN**

***COMPETENCE DETERMINANTS ANALYSIS OF EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH KNOWLEDGE MANAGEMENT,
JOB SATISFACTION AND INNOVATION AT BANK RAKYAT
INDONESIA PASAR MINGGU, SOUTH JAKARTA BRANCH***

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor

disusun dan diajukan oleh

**ACHMAD CIK
AO13182019**



Kepada

**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDIN
MAKASSAR
2022**

HALAMAN PERSETUJUAN

**ANALISIS DETERMINAN KOMPETENSI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI MELALUI KNOWLEDGE
MANAGEMENT, JOB SATISFACTION DAN INOVASI PADA
BANK RAKYAT INDONESIA CABANG PASAR MINGGU,
JAKARTA SELATAN**

**COMPETENCE DETERMINANTS ANALYSIS OF EMPLOYEE
PERFORMANCE THROUGH KNOWLEDGE MANAGEMENT,
JOB SATISFACTION AND INNOVATION AT BANK RAKYAT
INDONESIA PASAR MINGGU, SOUTH JAKARTA BRANCH**

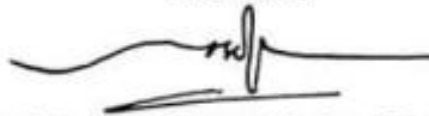
disusun dan diajukan oleh

**ACHMAD CIK
AO13182019**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar,

Promotor,



**Prof. Dr. H. Muhammad Asdar, S.E., M.Si.
NIP. 196110311989101001**

Kopromotor I



**Dr. Agus Iswanto Anwar, S.E., M.A., CWM
NIP. 196305161990031001**

Kopromotor II



**Dr. Suryono Efendi, S.E., M.M.
NIP.0104950559**

LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

ANALISIS DETERMINAN KOMETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KNOWLEDGE MANAGEMENT, KEPUASAN KERJA DAN INOVASI PADA BANK RAKYAT INDONESIA CABANG PASAR MINGGU JAKARTA SELATAN

disusun dan diajukan oleh:

ACHMAD CIK
A013182019

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **18 Mei 2022**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Promotor

Prof. Dr. Muhammad Asdar, SE., M.Si
NIP: 196110311989101001

Copromotor I

Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA., CWM
NIP: 196305161990031001

Copromotor II

Dr. Suryono Efendi, SE., MM
NIP: 0104950559

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi

Dr. Madris, DPS., SE., M.Si
NIP: 196012311988111002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
NIP: 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : ACHMAD CIK

NIM : AO13182019

Jurusan/ Program Studi : Ilmu Ekonomi

menyataka dengan sebenar – benarnya bahwa disertasi yang berjudul:

ANALISIS DETERMINAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KNOWLEDGE MANAGEMENT, KEPUASAN KERJA DAN INOVASI PADA BANK RAKYAT INDONESIA CABANG PASAR MINGGU, JAKARTA SELATAN

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ ditulis/ diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur – unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar,

Yang membuat pernyataan,

Achmad Cik



PRAKATA

Bismillahirrohmanirohim

Puji syukur kahadirat Allah Subhanahuwataala atas rahmat dan hidayah- Nya, dengan selesainya Disertasi ini sebagai tugas akhir proses belajar pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin. Proses penulisan Disertasi yang berjudul: **Analisis Determinan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Knowledge Management, Kepuasan Kerja dan Inovasi Pada bank Rakyat Indonesia Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan.**

Penulisan disertasi ini tidak terlepas dari arahan, bimbingan dan dukungan dari Promotor dan Ko-Promotor serta berbagai pihak lainnya, namun demikian tanggung jawab akhir dari penulisan ini tetap ada pada penulis. Dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Rektor Universitas Hasanuddin Prof.Dr.Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA; Direktur Pascasarjana Universitas Hasanuddin Prof.Ir.Jamaluddin Jompa, MSc, PhD. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universtas Hasanuddin Prof.Dr. Abdul Rahman Kadir, SE, MSi; Ketua Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin Dr. Anas Iswanto Anwar, SE, MA, CWM yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Program Doktor Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
2. Prof.Dr. Muhammad Asdar, SE, MSi sebagai Promotor; Dr. Anas Iswanto Anwar, SE, MA, CWM sebagai Kopromotor I dan Dr. Suryono Efendi, SE,MM. sebagai Kopromotor II atas segala limpahan ilmu, bimbingan, saran, masukan, motivasi serta dukungan yang tidak pernah berhenti kepada penulis sehingga selesainya Disertasi ini.
3. Terimakasih juga kepada bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE,MSi. sebagai penguji utama; Prof. Dr. Syamsu Alam, SE, MSi. sebagai penguji; Dr.Nurjanah Hamid, SE, M.Agr.sebagai penguji atas saran dan masukan yang sangat berguna untuk menyempurnakan Disertasi ini.
4. Prof.Dr. Eko Sugiyanto, MSi. sebagai penguji eksternal atas segala saran dan masukannya untuk penyempurnaan Disertasi ini.
5. Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada bapak/ibu dosen selama penulis menempuh studi di Program Doktor Ilmu Ekonomi UNHAS: Bp. Prof.Dr.Basri Hasanuddin, MA, Prof.Dr.Abdul Rahman Kadir,SE,MSi, Prof.Dr.Muhammad Asdar, SE,MSi, Prof.Dr.Mahlia,MSi, Prof.Dr. Djabir Hamzah, MA.,Prof.Dr.Cepi Pahlevi, S.E., M.Si., Prof.Dra. Dian AS Parawansa, M.Si, Ph.,D. Dr. Anas Iswanto Anwar,SE,MA, Dr.Madris,SE,MSi, Dr.Sanusi Fattah,SE,MSi, Dr.Mursalim Nohong, S.E., M.Si., Dr.Nurjanah Hamid, S.E., M.Agr., Dr.Muh.Idrus Taba, S.E., M.Si.

6. Ucapan terimakasih penulis sampaikan juga kepada bapak Dr.Ramlan Siregar, MSi., ketua Yayasan Memajukan Ilmu dan Kebudayaan (YMIK), bapak Dr.El Amry Bermawi Putra, MA. Rektor Universitas Nasional Jakarta atas bantuannya baik moril maupun materil
7. Sembah sujud dan terimakasih yang tulus kepada ayahnda Mohammad Din bin Mohammad Zachri (alm) dan ibunda Siti Ainap binti Udin (almh) atas segenap cinta dan kasih sayang kalian yang tidak akan pernah penulis lupakan.
8. Isteriku tercinta Rr. Mari Parlina. SPd., anakku Firlina Putri Ayu,S,S,beserta suami Sandy Raditya. Cucuku tersayang Ahmad Athalla Raditya, Khaulah Putri Raditya atas dukungan dan doa yang kalian berikan kepada penulis selama menyelesaikan studi di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin Makasar.
8. Kepada segenap dosen dan karyawan FEB Universitas Nasional Jakarta terimakasih atas dukungan dan doanya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin Makasar.
9. Rekan-rekan seperjuangan mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin Makasar terutama rekan-rekan mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi Kelas Jakarta terimakasih atas dukungan dan doanya.
10. Terimakasih penulis ucapkan kepada bapak kepala cabang BRI Pasar Minggu jakarta Selatan, ibu Siti Rohani kepala kantor kas Unas BRI Pasar Minggu dan Bapak Indra BRI Cabang Pasar Minggu Jalarta Selatan atas izin penelitian yang diberikan kepada penulis.
10. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu, terimakasih atas dukungan dan doanya.

Akhir kata penulis menyampaikan bahwa penulis menyadari bahwa tulisan ini masih banyak kekurangan dan kekhilafannya untuk itu terbuka untuk saran dan kritik yang konstruktif demi kemajuan ilmu pengetahuan. Disamping itu penulis berharap ada peneliti-peneliti yang mendatang yang akan menyempurnakan lebih jauh tulisan ini. Semoga penelitian dapat lebih memperkaya khazanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen terutama manajemen sumber daya manusia.

Makasar,
Ashmad Cik

ABSTRAK

ACHMAD CIK (2019): Analisis Determinan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Knowledge Management, Kepuasan Kerja dan Inovasi Pada Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Pasar Minggu Jakarta Selatan.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Cabang Pasar Minggu Jakarta Selatan yang berjumlah 229 orang. Sampel berjumlah 146 orang yang diambil berdasarkan metode sampling dengan rumus Taro Yamane. Data dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap knowledge management, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja, knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui knowledge management, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui inovasi.

Implikasi dari penelitian ini berkontribusi untuk mendorong PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan melalui knowledge management, job satisfaction dan inovasi. Disisi lain hasil penelitian ini juga mendorong peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui beberapa variable mediasi.

Kata kunci: Kompetensi, Knowledge Management, kepuasan kerja, Inovasi, kinerja karyawan.

ABSTRACT

ACHMAD CIK (2019): Analysis of Competence Determinants of Employee Performance Through Knowledge Management, Job Satisfaction and Innovation at Bank Rakyat Indonesia (BRI) Pasar Minggu, South Jakarta Branch.

This research is a quantitative research using survey method. The population of this study were all employees of PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) Pasar Minggu, South Jakarta Branch, totaling 229 people. A sample of 146 people was taken based on the sampling method with the Taro Yamane formula. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM).

The results of this study indicate that competence has a positive and significant effect on knowledge management, competence has a positive and significant effect on job satisfaction, competence has a positive and significant impact on innovation, competence has no effect on performance, knowledge management has a positive and significant effect on performance, job satisfaction has a positive effect. and significant to performance, innovation has a positive and significant effect on performance, competence has a positive and significant effect on performance through knowledge management, competence has a positive and significant effect on performance through job satisfaction, competence has no effect on performance through innovation.

The implications of this research contribute to encouraging PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) to improve employee performance through employee competence through knowledge management, job satisfaction and innovation. On the other hand, the results of this study also encourage other researchers to conduct further research on the effect of competence on employee performance through several mediating variables.

Keywords: *Competence, Knowledge Management, job satisfaction, Innovation, employee performance.*

DAFTAR ISI

HALAMAN Sampul	i
HALAMAN Judul	ii
HALAMAN Perseetujuan	iii
HALAMAN Pengesahan	iv
HALAMAN Pernyataan Keaslian Penelitian	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR Tabel	xiv
DAFTAR Gambar	xviii
DAFTAR Lampiran	xix

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	13
1.3. Tujuan Penelitian	14
1.4. Kegunaan Penelitian	15
1.4.1. Manfaat Teoritik	15
1.4.2. Manfaat Praktik	16
1.5. Kebaruan Penelitian (<i>State of The Art</i>)	17

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teori	19
2.1.1 <i>Management</i>	19
2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia	20
2.1.3. Kinerja Karyawan	21
2.1.4. <i>Knowledge Management</i>	22
2.1.5. <i>Kepuasan kerja</i>	26
2.1.6. Inovasi	27
2.1.7. Kompetensi Karyawan	30
2.2. Penelitian Terdahulu	32

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual	57
3.2. Hipotesis	59

3.2.1. Pengaruh Kompetensi terhadap <i>Knowledge Management</i>	59
3.2.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja.....	60
3.2.3. Pengaruh Kompetensi terhadap Inovasi.....	61
3.2.4. Pengaruh <i>Knowledge Manajemen</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	62
3.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	63
3.2.6. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Karyawan.....	64
3.2.7. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.....	64
3.2.8. Kompetensi Karyawan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Knowledge Management</i>	65
3.2.9. Kompetensi Karyawan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	66
3.2.10. Kompetensi Karyawan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Inovasi.....	67

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1. Desain Penelitian.....	69
4.2. Tempat dan Waktu Penelitian.....	70
4.3. Populasi dan Sampel.....	70
4.4. Teknik Pengumpulan Data.....	71
4.4.1. Variabel Endogen.....	72
4.4.1.1. Kinerja Karyawan (Z).....	72
4.4.1.2. <i>Knowledge Management</i> (Y1).....	73
4.4.1.3. <i>Job Satisfaction</i> (Y2).....	73
4.4.1.4. Inovasi (Y3).....	74
4.4.2. Variabel Eksogen.....	75
4.5. Uji Kualitas Data.....	81
4.5.1. Uji Validitas.....	81

4.5.2. Uji Reliabilitas.....	82
4.6. Teknik Analisis Data.....	82
4.6.1. Konseptualisasi Model.....	83
4.6.2. Menentukan Metode Resampling.....	83
4.6.3. Menggambar Diagram Jalur.....	83
4.7. Evaluasi Model.....	84
4.7.1. Pengukuran Model atau <i>Confirmatory Factor Analysis</i> (CFA).....	84
4.7.2. Uji Validitas Konstruk dan Reliabilitas Konstruk.....	85
4.7.3. Pengaruh Antar Konstruk (Inner Model).....	86
4.7.4. Fit Model.....	86
4.8. Pengujian Hipotesis.....	86
4.8.1. Hipotesis Penelitian H1.....	87
4.8.2. Hipotesis Penelitian H2.....	87
4.8.3. Hipotesis Penelitian H3.....	88
4.8.4. Hipotesis Penelitian H4.....	88
4.8.5. Hipotesis Penelitian H5.....	89
4.8.6. Hipotesis Penelitian H6.....	89
4.8.7. Hipotesis Penelitian H7.....	90
4.8.8. Hipotesis Penelitian H8.....	90
4.8.9. Hipotesis Penelitian H9.....	91
4.8.10. Hipotesis Penelitian H10.....	91

BAB V HASIL PENELITIAN

5.1. Deskripsi Profil Responden.....	93
5.1.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..	93
5.1.2. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	94
5.1.3. Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	95
5.1.4. Deskripsi Responden Berdasarkan Jabatan.....	96
5.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	97
5.2.1. Hasil Deskripsi Data Kuesioner Variabel Kompetensi (X1).....	97

5.2.2. Hasil Deskripsi Data Kuesioner Variabel <i>Knowledge Management (X2)</i>	99
5.2.3. Hasil Deskripsi Data Kuesioner Variabel <i>Job Satisfaction (X3)</i>	101
5.2.4. Hasil Deskripsi Data Kuesioner Variabel Inovasi (X4).....	102
5.2.5. Hasil Deskripsi Data Kuesioner Variabel Kinerja Karyawan (X5).....	103
5.3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	105
5.3.1. Uji Validitas.....	105
5.3.2. Uji Validitas Variabel Kompetensi (X1).....	106
5.3.3. Uji Validitas Variabel <i>Knowledge Management (X2)</i>	106
5.3.4. Uji Validitas Variabel <i>Job Satisfaction (X3)</i>	107
5.3.5. Uji Validitas Variabel Inovasi (X4).....	108
5.3.6. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	108
5.4. Uji Reliabilitas.....	109
5.4.1. Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi (X1).....	110
5.4.2. Uji Reliabilitas Variabel <i>Knowledge Management (X2)</i>	111
5.4.3. Uji Reliabilitas Variabel <i>Job Satisfaction (X3)</i>	111
5.4.4. Uji Reliabilitas Variabel Inovasi (X4).....	112
5.4.5. Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	112
5.5. Hasil Pengujian Model Struktural Partial Least Square.....	113
5.5.1. Pengujian Measurement Model (Outer Model).....	114
5.5.2. <i>Covergent Validity</i>	115
5.5.3. <i>Discriminant Validity</i>	119
5.5.4. Uji Reliabilitas.....	121
5.5.5. Model Struktural (Inner Model).....	122
5.5.6. Uji Hipotesis.....	123
5.5.7. Uji R Square.....	129
5.5.8. <i>Prediction Relevance</i>	130

5.5.9. <i>Evaluasi Goodness of Fit</i>	130
5.6. Hasil Penelitian.....	130

BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

1. Pengaruh Kompetensi terhadap Knowledge Management pada Pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan.....	134
2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan.....	135
3. Pengaruh Kompetensi terhadap Inovasi pada Pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan.....	136
4. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan.....	137
5. Pengaruh Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan.....	138
6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan.....	139
7. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan.....	140
8. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Knowledge Management pada Pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan.....	140
9. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Kepuasan Kerja pada Pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan.....	141

10. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Inovasi pada Pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan.....	142
--	-----

BAB VII SIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan.....	144
7.2. Implikasi	146
7.3. Keterbatasan Penelitian	147
7.3. Saran	147

DAFTAR PUSTAKA.....	149
----------------------------	------------

LAMPIRAN	153
-----------------------	------------

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Kinerja Pegawai PT.Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan Tahun 2018, 2019 dan 2020	2
Tabel 1.2 Riset Gap Penelitian Terdahulu.....	8
Tabel 2.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	22
Tabel 2.2 Indikator <i>Knowledge Management</i>	26
Tabel 2.3 Indikator Kepuasan Kerja.....	27
Tabel 2.4 Indikator Inovasi.....	29
Tabel 2.5 Indikator Kompetensi.....	31
Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu.....	48
Tabel 4.1 Indikator Kinerja Karyawan dan Sumbernya.....	72
Tabel 4.2 Indikator <i>Knowledge Management</i> dan Sumbernya.....	73
Tabel 4.3 Indikator Kepuasan Kerja dan Sumbernya.....	74
Tabel 4.4 Indikator Inovasi dan Sumbernya.....	75
Tabel 4.5 Indikator Kompetensi Karyawan dan Sumbernya.....	76
Tabel 4.6 Variabel dan Indikator.....	76
Tabel 5.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	93
Tabel 5.2 Profil Responden Berdasarkan Usia.....	94
Tabel 5.3 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan.....	95
Tabel 5.4 Profil Responden Berdasarkan Jabatan.....	96
Tabel 5.5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi (X1).....	98
Tabel 5.6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Knowledge Management</i> (X2).....	99
Tabel 5.7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Job Satisfaction</i> (X3).....	101
Tabel 5.8 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Inovasi (X4).....	102
Tabel 5.9 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	104
Tabel 5.10 Uji Validitas Variabel Kompetensi (X1).....	106
Tabel 5.11 Uji Validitas Variabel <i>Knowledge Management</i> (X2).....	107
Tabel 5.12 Uji Validitas Variabel <i>Job Satisfaction</i> (X3).....	107
Tabel 5.13 Uji Validitas Variabel Inovasi (X4).....	108

Tabel 5.14 Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	109
Tabel 5.15 Uji Reliabilitas Variabel Kompetensi (X1).....	110
Tabel 5.16 Uji Reliabilitas Variabel <i>Knowledge Management</i> (X2).....	111
Tabel 5.17 Uji Reliabilitas Variabel Kepuasan Kerja (X3).....	111
Tabel 5.18 Uji Reliabilitas Variabel Inovasi (X4).....	112
Tabel 5.19 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	112
Tabel 5.20 Uji Validitas Konvergen.....	116
Tabel 5.21 Hasil Uji Cross Loading Faktor.....	119
Tabel 5.22 Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Lacker Criterion).....	120
Tabel 5.23 Uji Reliabilitas.....	121
Tabel 5.24 Path Coefficient dan T-Statistics.....	123
Tabel 5.25 Hasil R Square Variabel R-Square.....	129
Tabel 5.26 Matriks Hasil Penelitian.....	131

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Human Versus Technology-Oriented Knowledge.....	23
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....	59
Gambar 4.1 Diagram Jalur.....	84
Gambar 5.1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	93
Gambar 5.2 Profil Responden Berdasarkan Usia.....	94
Gambar 5.3 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan.....	95
Gambar 5.4 Profil Responden Berdasarkan Jabatan.....	97
Gambar 5.5 Distribusi Jawaban pada Variabel Kompetensi (X1).....	99
Gambar 5.6 Jawaban pada Variabel <i>Knowledge Management</i> (X2).....	100
Gambar 5.7 Distribusi Jawaban pada Variabel Kepuasan Kerja (X3)...	102
Gambar 5.8 Distribusi Jawaban pada Variabel Inovasi (X4).....	103
Gambar 5.9 Distribusi Jawaban pada Variabel Kinerja Karyawan (Y)...	105
Gambar 5.10 Full Model Struktural (PLS Algorithm).....	114
Gambar 5.11 Diagram Jalur Full Model Struktural (Bootstraping).....	122

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	1. Surat Izin Penelitian Universitas Hasanudin	154
Lampiran	2. Surat Izin Penelitian Bank Rakyat Indonesia	155
Lampiran	3. Kuesioner	156
Lampiran	4. Rekapitulasi Data Kuesioner	168
Lampiran	5. Smart PLS Report 1	175
Lampiran	6. Smart PLS Report 2	179
Lampiran	7. Tabel Perbandingan Studi Literatur	194

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan kekuatan yang berasal dari potensi manusia di dalam ruang lingkup organisasi dan menjadi modal dasar bagi suatu organisasi dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang sangat penting dalam sebuah organisasi (Sujiati et al, 2017). Sumber daya manusia yang potensial dapat dilihat dari kinerjanya yang berdampak pada tercapainya tujuan organisasi. Menurut Sendawu (2018), bahwa fenomena kinerja karyawan merupakan konstruksi multidimensi dan sangat penting untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi.

Kinerja karyawan dapat digunakan sebagai patokan, pedoman, dan citra suatu perusahaan. Di dalam Selain layanan, kinerja dapat dilihat berdasarkan pencapaian sasaran. Tingginya jumlah target yang dicapai menunjukkan bahwa karyawan memiliki kinerja yang baik dan perlu dipertahankan (Nicolas Bragas Agung Santoso dan Setyo Riyanto, 2020). Kinerja karyawan tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya diantaranya yaitu kompetensi. Suatu organisasi baik pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuannya harus melalui orang-orang yang memiliki peran aktif sebagai pelaku pencapaian tujuan tersebut. Untuk mencapai tujuan tersebut maka setiap individu yang berada dalam

organisasi tersebut harus meningkatkan kinerjanya, sehingga secara langsung akan meningkatkan kinerja organisasi yang bersangkutan..

Seperti halnya penilaian kinerja pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan yang meliputi karakter, sifat, tingkah laku, dan hasil kerja karyawan yang tentunya berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan, sebagai berikut:

Tabel 1.1
Kinerja Pegawai PT.Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Pasar Minggu,
Jakarta Selatan Tahun 2018, 2019 dan 2020

NO	ASPEK PENILAIAN	TARGET	CAPAIAN		
			2018	2019	2020
1	Memiliki Pengetahuan dan Keterampilan dalam Penggunaan Teknologi Digital	100%	93%	94%	96%
2	Memiliki Kemampuan dalam Menyesuaikan Tuntutan dan beradaptasi dengan lingkungan kerja	100%	92%	94%	95%
3	Memiliki Kemampuan menjalin hubungan yang baik dengan sesame pegawai	100%	100%	100%	100%
4	Tanggap dan tidak terganggu dengan adanya perubahan organisasi	100%	95%	97%	98%
5	Menekankan hasil maksimal dan mengutamakan kualitas hasil kerja	100%	97%	98%	99%
6	Memiliki komitmen yang tinggi terhadap penyelesaian beban kerja	100%	96%	97%	98%
7	Memiliki kemampuan berkoordinasi dengan rekan kerja dan saling membantu dalam menyelesaikan kesulitan kerja	100%	92%	93%	94%
8	Memiliki inisiatif dan kebebasan dalam menuangkan gagasan baru	100%	92%	94%	95%
Rata-rata		100%	94,63 %	95,88%	96,87 %

Sumber : PT.Bank BRI Pasar Minggu, Jakarta Selatan

Pada table diatas menunjukkan bahwa aspek penilaian kinerja pada Pegawai PT.Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan mulai dengan Tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 belum mencapai target yang di harapkan, pada tahun 2020 dari 8 poin yang dinilai hanya “kemampuan memiliki jalinan yang baik dengan sesama pegawai” yang dapat mencapai target. Penilaian kinerja Pegawai PT.Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan di atas lebih mengarah pada kompetensi pegawai. Hal ini memang sejalan dengan tujuan dari PT. Bank Rakyat Indonesia berupaya mengembangkan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM). Menurut Direktur Human Capital [BRI](#) Herdy Harman mengatakan pengembangan kompetensi SDM tersebut diwujudkan mulai dari proses rekrutmen seorang pekerja BRI, menurutnya perseroan memperhatikan *Future Ready Competence* seperti kompetensi yang dilihat dari sisi *creative, innovative, data driven, adaptive, collaborative, digital library* maupun *achievement orientation*. Perseroan juga secara proaktif melakukan talent scouting ke berbagai universitas terbaik di Indonesia bahkan di luar negeri dengan berbagai program seperti *scholarship, internship, contest* (Novita Intan-Republika.co.id, 2020).

Dengan demikian, dalam meningkatkan kinerja maka kompetensi merupakan faktor yang sangat penting dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai yang berimplikasi pada kinerja organisasi. Penelitian mengenai kompetensi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan oleh Martini et al (2018), menjelaskan bahwa kompetensi karyawan terhadap

kinerja menunjukkan pengaruh terkuat di antara variabel lain. Temuan tersebut merekonstruksi pentingnya kompetensi untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik. Didukung oleh temuan Almusaddar (2018), bahwa kompetensi adalah faktor yang paling berpengaruh dalam prediksi kinerja karyawan. Temuan Syahrudin et al (2016), bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Zaim et al (2013), mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif antara kompetensi dan kinerja individu. Sejalan dengan Rong-rong et al (2007), bahwa kompetensi SDM membantu perusahaan untuk mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan tertentu untuk menyelaraskan strategi dan prioritas perusahaan.

Kinerja pegawai merupakan bagian yang paling esensial dan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan sebuah bank. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kepuasan kerja. Menurut Luthans (2012), kepuasan kerja adalah hasil kerja karyawan persepsi tentang seberapa baik pekerjaan mereka dalam menyampaikan apa yang dianggap penting. Menurut Robbins dan Judge (2015), menyatakan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

BRI yang ada sekarang ini kondisinya sangat berbeda dengan BRI sekitar tahun 1990an, terutama dalam upaya pengembangan SDM. Pada masa tersebut BRI belum secara optimal memperhatikan sumber daya manusianya. Perubahan mulai dilakukan pada tahun 1998, dimana

dibentuk Tim Budaya Kreatif yang bekerjasama dengan PT Service Quality Center Indonesia. Tim ini berhasil melakukan perubahan dengan cara mengembangkan 5 budaya dasar yang dianut oleh BRI yaitu Integritas, Profesionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan, dan Penghargaan kepada Sumber Daya Manusia (Yodhia, 2020).

Kajian empiris yang dilakukan oleh Inuwa (2016), karyawan yang puas diyakini memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka dapat membantu organisasi mencapai misi dan tujuan yang ditargetkan. Temuannya membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Didukung oleh penelitian Tadesse (2020), bahwa karyawan yang merasa puas dapat melakukan yang terbaik dalam mencapai tujuan organisasi. Jika ada kepuasan kerja karyawan maka kinerja organisasi menjadi lebih baik. Penelitian Alyoubi et al (2019), membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Temuan Muhammad Asif Qureshi et al. (2019), bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai salah satunya adalah kompetensi yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Penelitian Almusaddar (2018), telah membuktikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompetensi sebagai faktor yang paling berpengaruh dalam prediksi kinerja karyawan. Temuan gorenak et al (2019), menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kus et al (2017), juga membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta kepuasan kerja ditemukan dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Didukung oleh Syahrudin et al (2016), bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Jeon et al (2014), menjelaskan bahwa tiga variabel prediktor kompetensi karyawan berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

Hal lain dalam meningkatkan kinerja karyawan salah satunya adalah inovasi. Inovasi disini bentuknya bisa beraneka macam. Ada inovasi gaya kepemimpinan, inovasi teknologi, inovasi organisasi, dan lain sebagainya. Jika perusahaan menerapkan inovasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya, pada hakikatnya peningkatan kinerja tersebut akan searah dengan meningkatnya keuntungan yang akan diperoleh organisasi (Anisa Kusuma et al, 2021). Penelitian Gimenez et al (2019), bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Temuan Changiz (2017), bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Byoung Kwon Choi et al (2013), bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Diperkuat oleh temuan Farouk et al (2016), bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Kompetensi juga berperan dalam mendukung inovasi seperti yang disampaikan oleh Ubeda et al (2017), bahwa kompetensi individu dapat menunjang proses inovasi. Berdasarkan kajian literatur, studi kasus dan survei menyoroti praktik yang menstimulasi pengembangan dan pengelolaan kompetensi individu telah memainkan peran penting dalam

meningkatkan kegiatan inovasi di perusahaan. Menurut Direktur Human Capital [BRI](#) Herdy Harman, BRI berkomitmen mengembangkan kompetensi SDM telah diwujudkan mulai dari proses rekrutmen pegawai. Dari sisi potensi di masa depan Bank BRI memperhatikan *Future Ready Competence*. Semisal kompetensi sisi kreatif, inovatif, data *driven*, adaptif, kolaboratif, *digital library* maupun orientasi atas penghargaan (Novita Intan-Republika.co.id, 2020).

Sunarso juga menyatakan bahwa BRI juga mendukung *learning organization* yang mumpuni lewat BRI *Corporate University* yang merupakan kawah candradimuka bagi talenta-talenta Brilian. Adapun sistem Pendidikan yang dibangun diselaraskan dengan perkembangan bisnis terkini sekaligus mampu menjawab tantangan masa depan yaitu pemanfaatan *platform digital* yang dapat diakses dimana saja dengan dikombinasikan dengan *Knowledge Management System* serta didukung oleh *Subject Matter Expert* akan memperkuat peran BRI *Corporate University* dalam mencetak pemimpin-pemimpin masa depan (Novita Intan-Republika.co.id, 2020).

Dengan demikian, *knowledge management* memiliki dampak pada kinerja bank BRI. Beberapa kajian empiris telah membuktikan keterkaitan *knowledge management* dan kinerja karyawan. Penelitian Alyoubi et al (2019), bahwa *knowledge management* berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Perlunya organisasi untuk mengimplementasikan aktivitas *knowledge management* dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Didukung oleh temuan Hegazy dan Ghorab (2014), bahwa

indikator *knowledge management* memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Diperkuat oleh temuan Zargar dan Rezaee (2013), bahwa terdapat korelasi yang positif indicator *knowledge management* dengan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, terdapat beberapa celah penelitian yang diuraikan pada beberapa riset gap yang disajikan dalam tabel 1.2 berikut.

Tabel 1.2
Riset Gap Penelitian Terdahulu

Peneliti	Temuan	Riset Gap
Martini et al (2018)	Kompetensi dan komitmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompetensi karyawan menunjukkan pengaruh terkuat di antara variabel lain.	Riset Gap 1 Ditemukan kompetensi memiliki dampak yang paling dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan komitmen. Temuan tersebut merekonstruksi pentingnya kompetensi untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik. Temuan ini akan dikaji kembali untuk menguji kompetensi terhadap kinerja dengan model tiga mediasi untuk memperoleh kesimpulan variabel pemediasi mana yang memiliki full mediasi yang menghubungkan kompetensi terhadap kinerja.
Gorenak et al (2019)	Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.	
Almusaddar (2018)	Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompetensi adalah faktor yang paling berpengaruh dalam prediksi kinerja karyawan.	
Inuwa (2016)	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas diyakini memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan membantu organisasi mencapai misi dan tujuan yang ditargetkan.	Riset Gap 2 Ditemukan kompetensi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja namun berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui job satisfaction yang merupakan celah untuk dikaji kembali dengan melibatkan variabel pemediasi lain.

Lanjutan Tabel 1.2 Riset Gap Penelitian Terdahulu

Peneliti	Temuan	Riset Gap
Tadesse (2020)	Karyawan yang merasa puas akan melakukan yang terbaik dalam mencapai tujuan organisasi. Jika ada kepuasan kerja karyawan maka kinerja organisasi menjadi lebih baik.	Riset Gap 2 Ditemukan kompetensi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja namun berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui job satisfaction yang merupakan celah untuk dikaji kembali dengan melibatkan variabel pemediasi lain.
Kus et al (2017)	Kompetensi berpengaruh positif terhadap job satisfaction namun tidak berpengaruh terhadap kinerja. Job satisfaction dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja.	
Syahrum et al (2016)	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	
Alyoubi et al (2019)	Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan.	
Jeon et al (2014)	Tiga variabel prediktor kompetensi karyawan berhubungan positif dengan kepuasan kerja.	
Muhammad Asif Qureshi et al. (2019)	Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan.	

Lanjutan Tabel 1.2 Riset Gap Penelitian Terdahulu

Peneliti	Temuan	Riset Gap
Ubeda et al (2017)	Kompetensi individu dapat menunjang proses inovasi. Berdasarkan kajian literatur, studi kasus dan survei menyoroti praktik yang menstimulasi pengembangan dan pengelolaan kompetensi individu telah memainkan peran penting dalam meningkatkan kegiatan inovasi di perusahaan.	Riset Gap 3 Penelitian yang menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan namun penelitian yang menguji pengaruh langsung kompetensi terhadap inovasi masih sangat jarang ditemukan. Penelitian lain telah menggunakan variabel
Gimenez et al (2019)	Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja.	inovasi sebagai pemediasi hubungan CRM dan iklim organisasi terhadap kinerja telah dilakukan serta penempatan variabel inovasi
Martini et al (2018)	Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	sebagai pemediasi hubungan kompetensi terhadap kinerja belum dilakukan sehingga menjadi celah untuk dikembangkan untuk menguji pengaruh kompetensi terhadap inovasi dan inovasi sebagai pemediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja yang akan menjadi kebaruan model mediasi dalam penelitian ini.
Changiz (2017)	Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan memediasi pengaruh CRM terhadap kinerja.	
Farouk et al (2016)	Inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan inovasi dapat menjadi pemediasi pengaruh HRM terhadap kinerja.	
Byoung Kwon Choi et al (2013)	Inovasi dapat menjadi pemediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja.	

Lanjutan Tabel 1.2 Riset Gap Penelitian Terdahulu

Peneliti	Temuan	Riset Gap
Alyoubi et al (2019)	Knowledge management berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Manajer puncak harus mengimplementasikan aktivitas knowledge management dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.	Riset Gap 4 Berdasarkan beberapa penelitian telah menemukan bahwa indikator kompetensi sangat diperlukan dalam aplikasi knowledge management dan indicator knowledge management berkorelasi dengan kinerja.
Hegazy dan Ghorab (2014)	Indikator knowledge management memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan.	Namun belum ada penelitian yang menguji pengaruh langsung kompetensi terhadap knowledge management
Ugwu dan Ezema (2010)	Indikator kompetensi yaitu skill dibutuhkan untuk aplikasi knowledge management yang sukses adalah skill budaya knowledge management, keterampilan kepemimpinan, keterampilan strategis dan keterampilan restrukturisasi.	sehingga menjadi celah untuk dikembangkan dan menjadi kebaruan dalam penelitian ini. Disamping itu, ditemukannya pengaruh kompetensi pada kinerja maka penelitian ini menempatkan knowledge sebagai pemediasi kompetensi
Zargar dan Rezaee (2013)	Terdapat korelasi yang positif indicator knowledge management dengan kinerja karyawan.	terhadap kinerja yang akan menjadi kebaruan dalam penelitian ini.

Sumber: Data yang telah diolah

Berbagai kajian empiris memberikan temuan yang beragam dan menciptakan celah penelitian yaitu Riset gap pertama yaitu ditemukan kompetensi memiliki dampak yang paling dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan komitmen. Temuan tersebut merekonstruksi pentingnya kompetensi untuk meningkatkan kinerja yang

lebih baik. Temuan tersebut perlu dikaji kembali untuk menguji kompetensi terhadap kinerja dengan model tiga mediasi untuk memperoleh kesimpulan variabel pemediasi mana yang memiliki full mediasi yang menghubungkan kompetensi terhadap kinerja. Riset gap kedua menindaklanjuti riset gap pertama terkait kompetensi terhadap kinerja dengan melibatkan variabel pemediasi. Ditemukan kompetensi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja namun berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja yang merupakan celah untuk dikaji kembali dengan melibatkan variabel pemediasi lain.

Riset Gap ketiga yaitu menjelaskan bahwa penelitian yang menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan namun penelitian yang menguji pengaruh langsung kompetensi terhadap inovasi masih sangat jarang ditemukan. Penelitian lain telah menggunakan variabel inovasi sebagai pemediasi hubungan CRM dan iklim organisasi terhadap kinerja telah dilakukan serta penempatan variabel inovasi sebagai pemediasi hubungan kompetensi terhadap kinerja belum dilakukan sehingga menjadi celah untuk dikembangkan untuk menguji pengaruh kompetensi terhadap inovasi dan inovasi sebagai pemediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja yang menjadi kebaruan model mediasi dalam penelitian ini. Riset Gap keempat menunjukkan bahwa beberapa penelitian telah menemukan bahwa indikator kompetensi sangat diperlukan dalam aplikasi *knowledge management* dan indikator *knowledge management* berkorelasi dengan kinerja dan temuan lain telah membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh pada kinerja karyawan.

Namun belum ada penelitian yang menguji pengaruh langsung kompetensi terhadap *knowledge management* sehingga menjadi celah untuk dikembangkan dan menjadi kebaruan dalam penelitian ini. Disamping itu, ditemukannya pengaruh kompetensi pada kinerja maka penelitian ini menempatkan *knowledge management* sebagai pemediasi kompetensi terhadap kinerja yang akan menjadi kebaruan dalam penelitian ini.

Berdasarkan riset gap yang telah diuraikan di atas, mengarahkan penelitian ini untuk menganalisis kembali dengan merangkum riset gap tersebut dengan judul “Analisis Determinan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Knowledge Management*, Kepuasan Kerja, dan Inovasi Pada Pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Pasar Minggu, Jakarta Selatan”.

1.2. Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang penelitian, identifikasi, dan pembatasan masalah di atas, perumusan masalah yang dikaji melalui penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh langsung terhadap *knowledge management*?
2. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh langsung terhadap inovasi?
4. Apakah *knowledge management* berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai?

5. Apakah *job satisfaction* berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai?
6. Apakah inovasi berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai?
7. Apakah kompetensi pegawai berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai?
8. Apakah *knowledge management* dalam memediasi kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
9. Apakah kepuasan kerja dalam memediasi kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai?
10. Apakah inovasi dalam memediasi kompetensi pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, tujuan penelitian yang dikaji melalui penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menguji secara empirik pengaruh langsung kompetensi pegawai terhadap *knowledge management*.
2. Untuk menguji secara empirik pengaruh langsung kompetensi pegawai terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menguji secara empirik pengaruh kompetensi pegawai terhadap inovasi.
4. Untuk menguji secara empirik pengaruh langsung *knowledge management* terhadap kinerja pegawai.

5. Untuk menguji secara empiric pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.
6. Untuk menguji secara empirik pengaruh langsung inovasi terhadap kinerja pegawai.
7. Untuk menguji secara empirik pengaruh langsung kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai.
8. Untuk menguji secara empirik pengaruh *knowledge management* dalam memediasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai.
9. Untuk menguji secara empirik pengaruh kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai.
10. Untuk menguji secara empirik pengaruh inovasi dalam memediasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoretik

Berdasarkan latar belakang dan tujuan penelitian, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritik sebagai berikut:

1. Diharapkan penelitian ini dapat melengkapi kajian sebelumnya yang berkaitan dengan kompetensi pegawai yang berpotensi dalam mendukung aplikasi *knowledge management*, menciptakan kepuasan kerja, mendukung proses inovasi serta berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

2. Beberapa kajian empiris yang menciptakan riset gap yang menciptakan kebaruan model kompetensi terhadap kinerja dengan model tiga mediasi dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya khususnya model mediasi.

1.4.2. Manfaat Praktik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktik sebagai berikut:

1. Diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan bagi manajemen sumber daya manusia sektor perbankan dalam mengidentifikasi pentingnya kompetensi yang dapat mendukung aplikasi *knowledge management*, menciptakan kepuasan kerja pegawai, mendorong proses inovasi serta meningkatkan kinerja pegawai.
2. Diharapkan penelitian ini dapat digunakan oleh berbagai instansi atau perusahaan pentingnya factor kompetensi pegawai dalam mendukung variabel lain untuk menciptakan peningkatan kinerja. Dukungan organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dapat mendorong untuk aplikasi *Knowledge management*, kepuasan kerja, mendorong proses inovasi sehingga meningkatkan kinerja pegawai yang berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi atau instansi.

1.5. Kebaruan Penelitian (*State of The Art*)

Penelitian ini memiliki kebaruan (*state of the art*) yaitu sebagai berikut:

1. Novelty berdasarkan Populasi dan Informan

Populasi penelitian ini belum digunakan oleh peneliti lain untuk menganalisis kinerja pegawai dengan model konseptual dengan tiga variabel pemediasi yang menghubungkan kompetensi pada kinerja pegawai.

2. Novelty berdasarkan alat ukur (Instrument)

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan memodifikasi indikator yang bersumber dari sintesis beberapa penelitian yang dikutip diturunkan kedalam indikator dan dikembangkan oleh peneliti ke dalam butir-butir pernyataan sebagai alat ukur atau instrumen.

3. Novelty berdasarkan model konstelasi penelitian.

a) Model penelitian ini belum ditemukan dalam riset sebelumnya yang memiliki orisinalitas dan kebaruan model yaitu berfokus pada kompetensi pegawai dalam mempengaruhi kinerja dengan tiga variabel pemediasi yang menghubungkan kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai belum dilakukan peneliti lain.

b) Penelitian Ugwu dan Ezema (2010), telah menganalisis mengenai indikator kompetensi sangat diperlukan dalam aplikasi *knowledge management* dan indikator *knowledge management* berkorelasi dengan kinerja dan temuan lain telah membuktikan bahwa

kompetensi berpengaruh pada kinerja pegawai. Namun penelitian tersebut tidak menguji pengaruh langsung kompetensi terhadap *knowledge management* sehingga menjadi celah untuk dikembangkan dan menjadi kebaruan dalam penelitian ini. Disamping itu, ditemukannya pengaruh kompetensi pada kinerja maka penelitian ini menempatkan *knowledge management* sebagai pemediasi kompetensi terhadap kinerja yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini.

- c). Penggunaan variabel inovasi sebagai pemediasi yang menguji kompetensi terhadap kinerja belum pernah dilakukan dikombinasi dengan variabel pemediasi lain yaitu *knowledge management* dan kepuasan kerja dalam satu model yang akan menjadi kebaruan dalam model penelitian yang berfokus pada kebaruan model mediasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teoritik

Pada bab ini dilakukan telaah pustaka guna memperoleh gambaran tentang teori-teori mulai grand theory, middle theory, dan applied theory yang dijelaskan dalam pembahasan berikut.

2.1.1. Management

Grand theory untuk mendukung penelitian ini adalah management yang dikembangkan oleh Henry Fayol (1916). Menurut Fayol bahwa manajer yang baik harus memastikan bahwa karyawan diperlakukan dengan adil sebagai imbalan atas komitmen karyawan atas tujuan organisasi. Fayol memiliki keyakinan bahwa hubungan yang benar antara manajemen dan staf sangat penting untuk keberhasilan suatu organisasi. Fayol percaya bahwa manajemen adalah sebuah ilmu yang dapat diajarkan. Terdapat enam dasar kegiatan bisnis yaitu teknis, komersial, keuangan, keamanan, akuntansi dan manajerial. Fayol membagi kegiatan manajerial menjadi lima yaitu perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi dan pengendalian. Terdapat 14 prinsip manajemen yaitu *Division of labour, authority, discipline, unity of command, unity of direction, subordination of individual interest, remuneration, centralization, hierarchy, order, equity, stability of staff, initiative, dan esprit de corps.*

2.1.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Middle theory sebagai dasar penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia. Human Resource Management menurut Storey (1995):

HRM as a distinctive approach to employment management which seeks to achieve competitive advantage through the strategic deployment of a highly committed and capable workforce, using an integrated array of cultural, structural and personnel techniques.

Manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan khusus untuk manajemen ketenagakerjaan dalam mencapai keunggulan kompetitif melalui pengerahan strategis tenaga kerja yang memiliki komitmen tinggi dan mampu, menggunakan serangkaian teknik budaya, struktural dan personil yang terintegrasi.

Menurut Amstrong (2008), bahwa konsep manajemen sumber daya manusia sebagian besar didasarkan pada filosofi manajemen dan berorientasi bisnis. Sedangkan kepentingan anggota organisasi diakui bahwa mereka berada di bawah organisasi. Secara khusus HRM perlu menghargai kepentingan semua pemangku kepentingan dan nilai-nilai dan standar yang diharapkan dan ditegakkan di tempat kerja. Armstrong dan Taylor (2015), mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya yaitu:

1. Mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya dengan mengembangkan dan menerapkan strategi SDM yang terintegrasi dengan strategi bisnis.
2. Berkontribusi pada pengembangan budaya berkinerja tinggi.

3. Pastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang berbakat, terampil, dan terlibat yang dibutuhkannya.
4. Menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan karyawan dan iklim saling percaya.
5. Mendorong penerapan pendekatan etika terhadap manajemen orang.

2.1.3. Kinerja Karyawan

Kinerja organisasi merupakan kapasitas perusahaan untuk mencapai tujuan independen secara efisien, salah satu elemen yang dapat dinilai dari kinerja organisasi adalah kinerja karyawan melalui tingkat produktivitas mereka melalui pencapaian atau parameter seperti kualitas, kuantitas, pengetahuan atau kreativitas individu terhadap karya yang dicapai yang sesuai dengan tanggung jawab selama periode yang ditentukan (Muda et al, 2014). Fenomena kinerja karyawan merupakan konstruksi multidimensi dan sangat penting untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Karyawan merupakan aliran darah bagi bisnis dan merupakan aset paling berharga dari setiap organisasi karena mereka dapat membuat atau menghancurkan organisasi, reputasi dan dapat mempengaruhi profitabilitas organisasi (Sendawula, 2018).

Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas (pekerjaan) seperti standar hasil kerja, target sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi (Rivai, 2010).

Berdasarkan beberapa referensi, berikut adalah indikator kualitas kerja sebagai berikut.

Tabel 2. 1
Indikator Kinerja Karyawan

Indikator	Sumber
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Work quality ➤ Productivity quantity ➤ Cooperation ➤ Initiative ➤ Responsibility 	Aima et al (2017)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Task performance ➤ Adaptive performance ➤ Contextive performance 	Martini et al (2018)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Task performance ➤ Situational ➤ Performance 	Hsi-Kong Chin Wang (2007)

Sumber: Data empiris hasil penelitian terdahulu

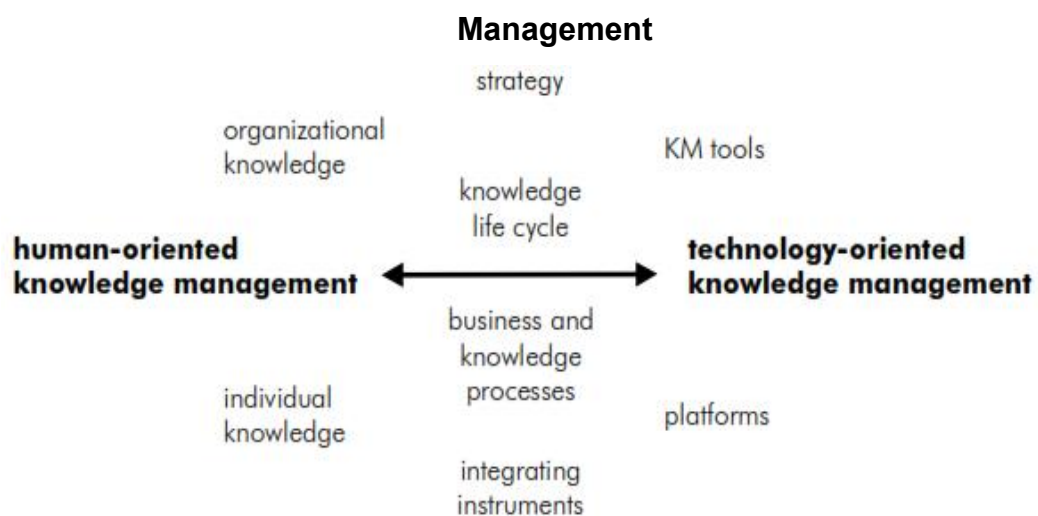
2.1.4. Knowledge Management

Knowledge management telah menjadi elemen yang sangat penting untuk persaingan yang sangat kompetitif, ketidakpastian, dan lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat. *Knowledge Management* adalah proses mengakses pengalaman, pengetahuan, dan keahlian yang menghasilkan keterampilan baru, memungkinkan pekerjaan kinerja, mendorong inovasi dan menciptakan nilai bagi pelanggan. *Knowledge Management* menciptakan lingkungan yang menguntungkan bagi individu yang berpengetahuan untuk menggunakan dan berbagi keahlian dan pengetahuan serta menciptakan pengetahuan baru (Alyoubi et al, 2018).

Menurut Maier (2010), bahwa *knowledge management* telah menjadi banyak perhatian di bidang ilmiah sebagai literatur yang berorientasi pada praktisi dan dalam perusahaan jasa profesional serta dalam organisasi bisnis dari semua sektor industri. Berdasarkan

banyaknya permintaan untuk konsep dan teori untuk mendukung intervensi sistematis ke dalam pegangan pengetahuan organisasi, para peneliti dari berbagai disiplin ilmu tertarik dan telah menyerap beragam pertanyaan penelitian dan pendekatan untuk memecahkan pertanyaan tersebut. Terdapat kesepakatan mengenai konseptualisasi *knowledge management* yang lebih holistik yang mencakup dua arah. Namun, bahkan konsep yang lebih holistik pun tidak benar-benar mengintegrasikan dua arah. Sebagian besar pendekatan holistik tampaknya berfokus pada orientasi sisi manusia dan menyebutkan teknologi sebagai salah satu faktor yang mengintegrasikannya. Baru-baru ini, konsep-konsep yang berorientasi teknologi lebih memperhatikan sisi manusia dengan bantuan proses pengetahuan dan proses bisnis dan integrasi instrumen. Gambar berikut menunjukkan dua sisi knowledge management dan beberapa contoh untuk konsep yang dikembangkan pendekatan secara holistik yang ditujukan untuk integrasi keduanya.

Gambar 2.1 Human Versus Technology-Oriented Knowledge



Sumber: Maier (2010)

Liao et al (2011), menekankan bahwa *knowledge management* merupakan proses yang menciptakan atau menempatkan pengetahuan, mengelola penyebaran serta penggunaan pengetahuan dalam organisasi. Knowledge management secara positif terkait dengan keberhasilan suatu organisasi. Gurteen (2012), menjelaskan bahwa knowledge management adalah perasaan manusia untuk melakukan proses berbagi pengetahuan, serta belajar dan bekerja bersama secara lebih efektif, sebagai sebuah proses yang secara mental menyenangkan (Gurteen, 2012).

Selanjutnya menurut Dalkir (2011), bahwa *knowledge management* adalah sebuah koordinasi sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses dan struktur organisasi dalam rangka meningkatkan value melalui penggunaan ulang dan inovasi. Koordinasi ini bisa dicapai melalui menciptakan, membagi dan mengaplikasikan pengetahuan dengan menggunakan pengalaman dan tindakan yang telah diambil perusahaan demi kelangsungan pembelajaran organisasi.

Dengan demikian, *knowledge management* adalah suatu proses mengembangkan sebuah sistem dan proses untuk mendapatkan dan berbagi aset kepandaian. Hal tersebut dapat meningkatkan generasi berdasarkan kegunaan, dapat dipertanggungjawabkan, dan informasi penuh arti, dan mencari agar meningkatkan kedua hal, individu serta kelompok belajar. Selain itu, dapat memaksimalkan nilai dari sebuah dasar kepandaian organisasi melewati fungsi berbeda dan lokasi berbeda. Knowledge Management mengatur bahwa keberhasilan bisnis berupa

koleksi bukan produk tapi dasar pengetahuan khusus. Kepandaian merupakan kunci untuk menciptakan daya saing perusahaan.

Pengukuran *knowledge management* mengadopsi dari Smedlund A (2008) sebagai berikut:

(1) *Tacit Knowledge*

Tacit knowledge merupakan suatu pengetahuan yang tidak mudah digambarkan dan dibagikan, Pengetahuan ini berupa suatu pengalaman dan keahlian yang dimiliki oleh masing–masing individu dimana pengetahuan tersebut belum terdokumentasikan, pengetahuan ini didapatkan atau berkembang melalui interaksi dan komunikasi dengan orang lain.

(2) *Explicit Knowledge*

Explicit knowledge merupakan suatu pengetahuan yang telah berhasil terdokumentasikan, yang memiliki suatu sifat struktural, sistematis dan mudah untuk dikomunikasikan dan dibagikan kepada orang lain. Pengetahuan ini dapat berupa buku, jurnal, karya ilmiah, referensi atau lainnya. Pengetahuan ini didapatkan dan berkembang dari isi dan informasi yang ada didalamnya.

(3) *Potential Knowledge*

Potential knowledge merupakan Merupakan suatu pengetahuan yang digunakan untuk melakukan suatu analisis data dan mengubah data menjadi sebuah pengetahuan. Pengetahuan ini didapatkan dan berkembang dari hasil analisis terhadap data yang ada.

Berdasarkan beberapa referensi, berikut adalah indikator kualitas kerja dari uraian sebagai berikut.

Tabel 2. 2
Indikator *Knowledge Management*

Indikator	Sumber
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Knowledge discovery ➤ Knowledge capture ➤ Knowledge Knowledge sharing ➤ Knowledge Application 	Hegazy dan Ghorab (2014)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tacit Knowledge ➤ Explicit Knowledge ➤ Potential Knowledge 	Smedlund A (2008)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Information technology ➤ Knowledge capture/creation ➤ Knowledge transformation ➤ Knowledge sharing ➤ Knowledge use 	Hsi-Kong Chin Wang (2007)

Sumber: Data empiris hasil penelitian sebelumnya

2.1.5. Kepuasan Kerja

Menurut Bhola (2015), bahwa kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap positif yang dimiliki oleh individu terhadap pekerjaannya. Ketika seseorang mengatakan bahwa dia memiliki kepuasan kerja yang tinggi, itu berarti bahwa dia sangat menyukai pekerjaannya, merasa baik tentang hal itu dan menghargai martabat pekerjaannya. Dalam surveinya pada kepuasan kerja pada perspektif karyawan Bank. Faktor-faktor kepuasan kerja yaitu gaji karyawan, sistem penilaian kinerja, strategi promosi, hubungan karyawan dengan manajemen dan karyawan lain, pelatihan dan program pengembangan, beban kerja dan jam kerja ditemukan penting

untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan bank di bank. Peningkatan tingkat faktor-faktor ini meningkatkan kepuasan karyawan secara keseluruhan. Berdasarkan beberapa referensi, berikut adalah indikator kualitas kerja dari uraian sebagai berikut.

Tabel 2.3
Indikator Kepuasan Kerja

Indikator	Sumber
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pay ➤ Promotion ➤ Supervision ➤ Fringe benefits ➤ Contingent Rewards ➤ Operating Procedures ➤ Co-Workers ➤ Nature of Work ➤ Communication 	Basol (2016)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Salary/Pay ➤ Performance appraisal system ➤ Promotional strategies ➤ Employee's relationship with management and other employee. ➤ Work burden ➤ Working hours 	Bhola (2015)

Sumber: Data empiris penelitian sebelumnya

2.1.6. Inovasi

Silva et al (2014) menekankan inovasi model manajemen mencakup seperangkat tahapan dan keputusan yang dapat diformat secara fleksibel dalam konteks proyek atau organisasi, dari konsepsi ide untuk pengembangan peluang yang lengkap. Inovasi merupakan fenomena yang membutuhkan motivasi dan partisipasi dari para karyawan merupakan faktor penentu dari keberhasilan suatu proses. Proses inovasi

bergantung pada sikap manajer dan para karyawan untuk menghadapi perubahan. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan iklim inovatif yang mendukung proses inovasi dalam perusahaan. Perusahaan akan sanggup memperkuat market share melalui inovasi (Woszczyna, 2014).

Menurut Freeman (2004), bahwa inovasi sebagai upaya dari perusahaan melalui penggunaan teknologi dan informasi untuk mengembangkan, memproduksi dan memasarkan produk yang baru untuk industri. Selanjutnya menurut Sutarno (2012), inovasi organisasi merupakan cara-cara baru dalam pengaturan kerja, dan dilakukan dalam sebuah organisasi untuk mendorong dan mempromosikan keunggulan kompetitif. Inti dari inovasi organisasi adalah kebutuhan untuk memperbaiki atau mengubah suatu produk, proses atau jasa. Inovasi organisasi mendorong individu untuk berpikir secara mandiri dan kreatif dalam menerapkan pengetahuan pribadi untuk tantangan organisasi. Pentingnya nilai, pengetahuan dan pembelajaran dalam inovasi organisasi sangat penting.

Inovasi merupakan kesuksesan ekonomi dan sosial berkat diperkenalkannya cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasi input menjadi output yang menciptakan perubahan besar dalam hubungan antara nilai guna dan harga yang ditawarkan kepada konsumen atau pengguna, komunitas, sosietas dan lingkungan (Vontana, 2009). Menurut Rogers (2003), bahwa inovasi dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut: (1) Peningkatan kualitas hidup manusia melalui penemuan-penemuan baru yang membantu dalam proses pemenuhan kebutuhan hidup manusia, (2).

Memungkinkan suatu perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan yang dapat diperolehnya, (3) Adanya peningkatan dalam kemampuan mendistribusikan kreativitas kedalam wadah penciptaan sesuatu hal yang baru, dan (4). Adanya keanekaragaman produk dan jenisnya didalam pasar.

De Jong dan Den Hartog (2003), merinci lebih mendalam proses inovasi dalam 4 tahap yaitu (1) Melihat peluang. (2) Mengkaji ide, (3) Mengeluarkan ide, dan (4) Implementasi. Selajutnya David Mc Clelland menyarankan pengambilan resiko sebaiknya dalam taraf sedang. Hal ini berkaitan dengan probabilitas untuk sukses yang disebabkan oleh kemampuan pengontrolan perilaku untuk mencapai tujuan atau berinovasi. Berdasarkan beberapa referensi, berikut adalah indikator kualitas kerja dari uraian sebagai berikut.

Tabel 2.4
Indikator Inovasi

Indikator	Sumber
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Research and development ➤ Organization culture ➤ Technology transfer 	Ubeda et al (2017)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Use new technology in the process ➤ Techniques and technology change rapidly ➤ Enough new products introduced to the market. ➤ Have new products which are first in the market. ➤ The speed of new product development is fast enough/competitive. ➤ We are technologically competitive. ➤ We are able to produce products with novelty features. 	Changiz (2017)

Sumber: Data empiris penelitian sebelumnya

2.1.7. Kompetensi Karyawan

Definisi kompetensi menurut Esrig-Tena (2005) adalah kombinasi pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh individu atau kelompok individu. Sedangkan menurut El sabaa (2001), bahwa berdasarkan aspek kognitif dan aspek tindakan, kompetensi didefinisikan sebagai kemampuan dan keterampilan khusus perusahaan dalam pengembangan sumber daya mereka dengan mempertimbangkan karakteristik kognitif dalam mencapai tujuan perusahaan. Selanjutnya menurut Zaim et al (2013), kompetensi adalah ciri dari individu terkait dengan kinerja yang unggul dan bakat tertentu dalam prakteknya dan aplikasi pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Rong-Rong et al (2007), menjelaskan bahwa sumber daya manusia sebagai aset perusahaan yang diharapkan dapat menunjang kinerja perusahaan. Kompetensi merupakan sistem untuk membandingkan SDM yang satu dengan SDM yang lainnya. Melalui kompetensi perusahaan dapat mengidentifikasi sikap, pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang diperlukan dalam suatu pekerjaan tertentu dalam menyelaraskan strategi dan prioritas perusahaan.

Model manajemen kompetensi individu didirikan di perusahaan masih terkait dengan pekerjaan deskripsi dan tidak dapat dianggap sebagai individu. Matriks kompetensi sedang dalam proses menjadi diimplementasikan, dan akan memungkinkan untuk menentukan kompetensi saat ini dari setiap karyawan dan kompetensi yang harus dikembangkan dalam pekerjaan proses. Untuk itu, konsep kompetensi

individu digunakan untuk pembangunan matriks kompetensi diwakili oleh kelompok yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan dan sikap. Perusahaan berusaha untuk berkembang pengetahuan karyawan melalui pelatihan; keterampilan melalui aplikasi praktis dari pengetahuan yang diperoleh; dan akhirnya sikap dengan mendorong keinginan karyawan untuk bekerja sama (Ubeda et al, 2017). Berdasarkan beberapa referensi, berikut adalah indikator kompetensi sebagai berikut.

Tabel 2. 5
Indikator Kompetensi

Indikator	Sumber
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Knowledge ➤ Results ➤ Skills ➤ Attitudes 	Ubeda et al (2017)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Knowledge ➤ Skills ➤ Attitudes 	Martini et al (2018)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizational resources ➤ Capabilities ➤ Human Resources 	Jabbouri dan Zahari (2014)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Innovation ➤ Professional knowledge ability ➤ Leadership ➤ Personal learning ability 	Hsi-Kong Chin Wang (2007)

Sumber: Data empiris penelitian sebelumnya

2.2. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan pengumpulan beberapa jurnal, penelitian ini mengidentifikasi beberapa kajian empiris mengenai kompetensi, job satisfaction, knowledge manajemen, inovasi, dan kinerja. Berikut paparan masing-masing kajian empiris. Penelitian Ubeda et al (2017) yang berjudul *Analysis of the individual competences contributions to innovation management based on methodological triangulation*. Penelitiannya bertujuan untuk menganalisis kontribusi dari kompetensi individu untuk manajemen inovasi di dua perusahaan yang menunjukkan fokus strategis pada inovasi dan yang memiliki sistem manajemen kompetensi. Analisis data bergantung pada triangulasi metodologis, yang menggabungkan definisi konsep teoritis dengan penggunaan metode kualitatif dan kuantitatif. Bukti-bukti utama yang ditemukan di tinjauan pustaka, studi kasus, dan survei, menyoroti pentingnya praktik yang merangsang pengembangan dan manajemen kompetensi individu dalam manajemen inovasi untuk meningkatkan kegiatan bisnis. Penelitiannya menyajikan kontribusi kompetensi individu untuk manajemen inovasi. Berdasarkan kajian literatur, studi kasus dan survei menyoroti praktik yang menstimulasi pengembangan dan pengelolaan kompetensi individu telah memainkan peran penting dalam meningkatkan kegiatan inovasi di perusahaan. Integrasi antara kompetensi individu dan poin manajemen inovasi dalam 3 tahap yaitu integrasi dasar, integrasi intermediasi, dan dan integrasi penuh. Manajemen kompetensi individu memiliki nilai positif di setiap tahap, dalam derajat yang berbeda, sesuai dengan inovasi yang

diterapkan dalam kegiatan manajemen. Dalam istilah khusus, bahwa integrasi antara kompetensi individu dan manajemen inovasi berkembang sesuai dengan fokus strategis perusahaan untuk mengembangkan kegiatan inovasi. Dengan kata lain, perusahaan akan mengarahkan elemen penting untuk manajemen sesuai kompetensi individu dengan diterapkannya elemen manajemen inovasi. Hal tersebut dicapai melalui praktik personel manajemen (rekrutmen, seleksi, pelatihan, evaluasi kinerja, remunerasi, dan rencana karier). Manajemen kompetensi individu selalu terintegrasi dengan strategis rencana, yang dalam kasus spesifik dari penelitian ini, terdiri dari pedoman manajemen inovasi. Dengan demikian, kompetensi individu dalam perusahaan dapat menunjang proses inovasi.

Penelitian Bader Alyoubi, Rakibul Hoque, Ibraheem Alharbi, Adel Alyoubi, dan Najah Almazmomi (2019) berjudul *Impact of Knowledge Management on Employee Work Performance: Evidence from Saudi Arabia*. Penelitiannya bertujuan untuk mengukur efek dari proses manajemen pengetahuan (akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, penciptaan pengetahuan dan retensi pengetahuan) dan pengetahuan pendekatan manajemen (jejaring sosial, kodifikasi, dan personalisasi) pada kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan. Knowledge Manajemen (manajemen pengetahuan) telah menjadi sangat penting di masa sekarang yang sangat kompetitif, tidak pasti, dan perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat. Maka model teoritis berdasarkan proses dan pendekatan knowledge management diusulkan. Penelitian

menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang secara empiris akan dianalisis dengan pemodelan persamaan struktural (SEM) dan partial least square (PLS). Data dikumpulkan dari karyawan Perpustakaan Nasional Raja Fahd di Jeddah, Arab Saudi melalui penyebaran koesioner. Hasil analisis SEM PLS menunjukkan bahwa ada dampak yang signifikan dan positif dari proses dan pendekatan *knowledge management* pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berbagi pengetahuan, retensi pengetahuan, pendekatan kodifikasi dan personalisasi memiliki dampak signifikan pada kepuasan kerja, dan akuisisi pengetahuan, penciptaan pengetahuan dan pendekatan jejaring sosial tidak memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. *Knowledge management* memiliki dampak yang kuat pada kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, manajer puncak harus mengimplementasikan aktivitas knowledge management dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Proses knowledge management dan pendekatan knowledge management sebagai praktik organisasi baru dalam kinerja kerja karyawan. Dengan demikian, sistem *knowledge management* harus dianggap sebagai alat pengembangan organisasi dalam meningkatkan kondisi kesejahteraan karyawan di tempat kerja.

Penelitian Dereje Kefale Tadesse (2020) berjudul *The Impact of Knowledge Management towards Organization Performance*. Tujuan penelitiannya untuk mengembangkan kerangka kerja konseptual tentang dampak *knowledge management* (pengetahuan manajemen) pada kinerja organisasi. Pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur.

Penelitiannya menjelaskan bahwa Manajemen pengetahuan (KM) adalah proses mengubah informasi menjadi pengetahuan praktis dan membuatnya tersedia untuk pengguna. Mengelola pengetahuan sangat penting untuk memastikan daya saing suatu organisasi. Namun demikian, dalam kebanyakan organisasi bahwa *knowledge management* (manajemen pengetahuan) tidak diterapkan dengan baik. Praktek manajemen pengetahuan yang dibahas dalam penelitian ini adalah akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, penciptaan pengetahuan dan retensi pengetahuan dengan menghubungkannya dengan kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Kerangka kerja konseptual terdiri dari tiga variabel yang berbeda: Independen variabel seperti akuisisi pengetahuan, berbagi pengetahuan, penciptaan pengetahuan dan retensi pengetahuan. Variabel mediasi yaitu Kepuasan kerja dan variabel dependen yaitu kinerja organisasi. Rekomendasi penelitiannya yaitu penyelidikan detail harus dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan tentang konsep dan pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan variabel kepuasan kerja karyawan sebagai variabel intervening. Berdasarkan beberapa ulasan menunjukkan bahwa praktik manajemen pengetahuan yang baik menghasilkan kepuasan kerja karyawan dan karyawan yang merasa puas akan melakukan yang terbaik dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa jika ada manajemen pengetahuan, ada kepuasan kerja karyawan dan jika ada kepuasan kerja karyawan maka kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Penelitian José Giménez, Antonia Madrid-Guijarro, dan Antonio Duréndez (2019) berjudul *Competitive Capabilities for the Innovation and Performance of Spanish Construction Companies*. Tujuan penelitiannya bertujuan adalah untuk menganalisis pengaruh *competitive capabilities* yaitu kemampuan internal terhadap kinerja dan inovasi perusahaan konstruksi di Spanyol. Penelitian Pendekatan kuantitatif dengan metode survey dengan analisis data SEM PLS. Sampel sebanyak 94 perusahaan konstruksi di Spanyol. Penelitiannya menjelaskan bahwa perusahaan konstruksi dapat mempromosikan kapabilitas kompetitif yang lebih tinggi untuk inovasi dengan memanfaatkan kemampuan organisasi. Faktor-faktor kunci yang dipertimbangkan oleh organisasi dalam orientasi strategis organisasi untuk memperoleh daya saing selama masa resesi ekonomi. Penelitiannya menjelaskan bahwa kemampuan organisasi mempengaruhi keberhasilan yang kompetitif untuk mendorong inovasi dan kinerja perusahaan. Penelitiannya menyimpulkan bahwa *competitive capabilities* berpengaruh positif terhadap inovasi dan kinerja perusahaan. Temuannya juga membuktikan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian Suriati Osman, Siti Halijah Shariff, dan Mohamad Nor Azali Lajin (2016) berjudul *Does Innovation Contribute to Employee Performance*. Penelitiannya bertujuan untuk menganalisis menyelidiki hubungan antara inovasi dan kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel sebanyak 290 responden digunakan untuk menganalisis dampak dari empat jenis inovasi (produk, proses, teknologi

dan organisasi) pada kinerja karyawan. Hasil analisis regresi ditemukan bahwa tiga jenis inovasi (produk, proses, dan teknologi & organisasi) ditemukan mempengaruhi karyawan karyawan. Inovasi Teknologi & Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan proses inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuannya menjelaskan bahwa di antara semua jenis inovasi, teknologi dan inovasi organisasi memiliki dampak tertinggi pada kinerja karyawan diikuti oleh inovasi produk dan terakhir inovasi proses. Hal tersebut memberikan indikasi kepada manajemen untuk fokus pada inovasi di perusahaan. Penelitian tidak hanya memberikan wawasan tentang dampak inovasi pada kinerja karyawan namun juga pada perencanaan strategis perusahaan dalam memastikan inovasi dalam perusahaan tetap terjaga.

Penelitian Mohammed Inuwa (2016) berjudul *Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach*. Tujuan penelitiannya untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja staf non-akademik Universitas Negeri Bauchi Gadau Nigeria (BASUG). Pendekatan penelitiannya menggunakan kuantitatif dengan analisis data regresi. Penelitiannya menjelaskan bahwa organisasi baik di sektor swasta maupun publik di seluruh dunia bergantung pada tenaga kerja mereka untuk mengoptimalkan produktivitasnya yang pada gilirannya akan menghasilkan efisiensi organisasi. Dalam hal ini, kebutuhan untuk memastikan kepuasan kerja karyawan menjadi sebuah keharusan bagi setiap organisasi. Ketidakpuasan karyawan diyakini sebagai salah satu

faktor utama yang menurunkan motivasi dan menurunkan moral karyawan di tempat kerja yang dapat berakibat pada rendahnya produktivitas yang dapat mempengaruhi keseluruhan kinerja organisasi. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi ini berfungsi sebagai panduan kebijakan bagi manajemen Universitas Nigeria di bidang yang berkaitan dengan peningkatan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dan juga akan semakin mendorong bidang perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Karyawan yang puas diyakini memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan membantu organisasi mencapai misi dan tujuan yang ditargetkan.

Penelitian Muhammad Asif Qureshi et al. (2019) berjudul *The nexus of employee's commitment, job satisfaction, and job performance: An analysis of FMCG industries of Pakistan*. Tujuan penelitiannya yaitu untuk menganalisis dimensi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan menggunakan pendekatan yang lebih komprehensif untuk menangani kinerja. Pendekatan kuantitatif dengan analisis data pemodelan persamaan struktural (SEM). Hasil penelitiannya mengkonfirmasi bahwa bahwa hubungan yang signifikan dari semua tiga bentuk komitmen untuk mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara positif. Hasil menunjukkan bahwa komitmen normatif adalah bentuk organisasi yang paling berpengaruh. Komitmen berkelanjutan tidak

berpengaruh dalam memengaruhi kepuasan kerja. Disamping itu, kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

Penelitian Mitja Gorenak, Tomi Špindler And Boštjan Brumen (2019) yang berjudul *The Influence of Competencies of Managers on Job Satisfaction of Employees in the Hotel Industry*. Tujuan penelitiannya adalah bagaimana kompetensi manajer mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Desain Pendekatan penelitiannya menggunakan kualitatif dengan metode survei. Kuesioner digunakan untuk pengumpulan data pada karyawan di industri perhotelan. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa kompetensi manajer memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Ayman Almusaddar, Sara Ravan Ramzan, dan Valliappan Raju (2018) berjudul *The Influence Of Knowledge, Satisfaction, and Motivation on Employee Performance Through Competence*. Penelitiannya bertujuan untuk menguji pengaruh pengetahuan pekerjaan, motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi sebagai mediator. Penelitiannya menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data SEM PLS. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi adalah faktor yang paling berpengaruh dalam prediksi kinerja karyawan diikuti oleh motivasi, kepuasan, dan pengetahuan. Kompetensi memediasi hubungan antara pengetahuan dan kinerja; motivasi dan kinerja; dan kepuasan dan kinerja. Lebih jauh lagi, model yang diusulkan membuat yang penting kontribusi terhadap literatur yang muncul tentang

manajemen mengenai kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa bahwa kompetensi, pengetahuan, kepuasan kerja, dan motivasi secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian Byoung Kwon Choi et al (2013) yang berjudul *An organization's ethical climate, innovation, and performance: Effects of support for innovation and performance evaluation*. Penelitiannya bertujuan untuk menguji bagaimana iklim organisasi secara positif berkaitan dengan kinerja keuangan dengan mempertimbangkan inovasi organisasi, dukungan untuk inovasi dan evaluasi kinerja. Temuannya menjelaskan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif pada kinerja keuangan. Iklim organisasi akan mendorong suatu inovasi organisasi dengan membina keamanan psikologis, suasana hati yang positif, dan cara transformasi dalam melakukan bisnis menjadi cara baru. Penelitiannya menjelaskan bahwa inovasi dapat menjadi pemediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja. Menurut Hirst et al (2009), bahwa inovasi organisasi adalah anteseden dari kinerjanya, inovasi organisasi diharapkan memediasi hubungan antara iklim etika dan kinerja keuangan. Dengan demikian, inovasi dapat menjadi variabel pemediasi dalam meningkatkan kinerja. Temuan Hierst (2009) dan Byoung Kwon Choi et al (2013) bahwa inovasi sebagai anteceden dan pemediasi terhadap kinerja akan ditindaklanjuti dalam penelitian ini dengan menggunakan variabel inovasi sebagai pemediasi kompetensi terhadap kinerja karyawan. Belum ditemukan penelitian inovasi sebagai pemediasi

kompetensi terhadap kinerja karyawan sehingga diharapkan dapat menjadi kebaruan penelitian ini.

Penelitian Changiz (2017) yang berjudul *Customer relationship management: Innovation and performance*. Tujuan penelitiannya adalah menguji secara empiris kerangka yang mengidentifikasi hubungan antara praktik manajemen hubungan pelanggan (CRM), kinerja organisasi dan kemampuan inovasi pada perusahaan manufaktur di Iran. Penelitiannya menunjukkan bahwa praktik CRM memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada kinerja organisasi dan kemampuan inovasi organisasi manufaktur Iran. Inovasi berpengaruh positif terhadap perbaikan yang disebabkan oleh CRM juga menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Temuan ini merupakan salah satu dari beberapa kajian studi CRM yang dilakukan di pasar negara berkembang khususnya di kawasan Timur Tengah. Di Iran, hal ini merupakan upaya penelitian pertama yang dikhususkan untuk menyelidiki penerapan CRM dan kinerja bisnis, dan peran mediasi dari inovasi dalam organisasi manufaktur yang menghubungkan CRM terhadap kinerja. Dengan demikian, inovasi sebagai pemediasi dalam menguji kinerja. Penelitian ini akan menindaklanjuti penggunaan variabel inovasi sebagai pemediasi yang menguji kompetensi terhadap kinerja yang akan melibatkan variabel pemediasi lain yaitu knowledge management dan Job satisfaction dalam satu model yang akan menjadi kebaruan dalam model mediasi.

Selanjutnya penelitian serupa dilakukan oleh Farouk et al (2016) yang berjudul *HRM practices and organizational performance in the UAE*

banking sector: The mediating role of organizational innovation. Tujuan penelitiannya untuk menguji dampak praktek manajemen sumber daya manusia (HRM) pada kinerja organisasi di sektor perbankan di Uni Emirat Arab (UEA), untuk menguji inovasi sebagai pemediasi HRM pada kinerja organisasi, dan untuk menguji praktek-praktek HRM sebagai mediator dari hubungan antara strategi inovasi dan inovasi organisasi. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan inovasi organisasi sepenuhnya memediasi HRM pada kinerja.

Penelitian Kus et al (2017) yang berjudul *Analysis of Factors Influencing Staff Performance at the General Affairs Bureau of the Ministry of Marine Affairs and Fisheries.* Penelitiannya bertujuan untuk menganalisis dampak pelatihan, kompetensi, motivasi dan persepsi kepemimpinan terhadap kinerja baik secara langsung atau melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator. Sampel yang digunakan sebanyak 138 karyawan. Analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis menggunakan Struktural Persamaan Model-Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitiannya membuktikan bahwa kompensasi dan persepsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kompetensi dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja namun kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi, motivasi dan persepsi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitiannya menjelaskan bahwa kegiatan yang relevan dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu memperkuat manajemen kepemimpinan, rotasi dan

pergantian staf, karir yang jelas jalur, lelang posisi untuk mengisi posisi kosong, meningkatkan intensitas pelatihan sesuai kebutuhan dan peningkatan kompetensinya. Dengan demikian, kompetensi berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Temuan ini akan ditindaklanjuti dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi hubungan kompetensi terhadap kinerja dengan melibatkan variabel knowledge management dan inovasi sebagai pemediasi antara kompetensi dengan kinerja. Model mediasi ini tersebut merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya sehingga menjadi kebaruan model dalam penelitian ini.

Penelitian Martini et al (2018) yang berjudul *The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension*. Tujuan penelitiannya untuk menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui dimensi mediasi komitmen organisasi. Responden sebanyak 112 karyawan dengan analisis data menggunakan teknik analisis pemodelan persamaan struktural-parsial least square (SEM-PLS). Penelitiannya menemukan bahwa kompetensi karyawan, dan dimensi komitmen organisasi menunjukkan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Hasilnya juga menemukan bahwa dimensi komitmen organisasi terdiri dari komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen yang berkelanjutan bertindak sebagai parsial hubungan mediator antara kompetensi dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji hipotesis seperti yang dijelaskan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan

tercermin oleh tiga dimensi pengetahuan, keterampilan, dan dimensi sikap, dan komitmen organisasi tercermin melalui komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan menunjukkan positif yang signifikan efek pada kinerja karyawan tercermin melalui kinerja tugas, kinerja adaptif, dan kontekstif kinerja. Kompetensi karyawan menunjukkan pengaruh terkuat di antara variabel lain. Hasil ini studi merekonstruksi pentingnya upaya untuk meningkatkan kompetensi guna mendapatkan kinerja yang lebih baik. Di Selain itu, mempertahankan komitmen karyawan yang tinggi tetap harus dilakukan, karena penting untuk dipelihara kinerja karyawan. Untuk mengetahui secara spesifik dimensi kinerja yang paling dipengaruhi oleh kompetensi dan komitmen organisasi di antara dimensi kinerja tugas, kinerja adaptif, dan kinerja kontekstual, perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan menempatkan dimensi kinerja ini sebagai variabel.

Penelitian Jeon et al (2014) yang berjudul *Effect of Competency at Work on Job Satisfaction and Organizational Commitment in The Restaurant Industry*. Tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui hubungan antara kompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Temuannya menjelaskan bahwa tiga variabel prediktor kompetensi karyawan berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Penelitian Syahrudin et al (2016) yang berjudul *Effect of Competence, Organizational Culture and Climate of Organization to the Organizational Commitment, Job Satisfaction and the Performance of Employees in the Scope of Makassar City Government*. Penelitiannya

bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan iklim organisasi untuk komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan di ruang lingkup Pemerintah Kota Makassar. Responden sebanyak 298 pegawai dan analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitiannya membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap organisasi komitmen, kepuasan kerja dan kinerja karyawan; iklim organisasi juga memiliki dampak positif pada komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan.

Penelitian Zargar dan Rezaee (2013) yang berjudul *The Study of Knowledge Management Effect on Performance Rate of Employees*. Penelitiannya menjelaskan bahwa komunitas dan organisasi berusaha mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam hal ini, *knowledge management* merupakan alat yang berguna bagi organisasi untuk mengembangkan modal intelektualnya, untuk mendorong inovasi dan untuk memaksimalkan kinerja yang diinginkan. Penelitiannya bertujuan untuk memahami konsep manajemen pengetahuan dan dampaknya pada keberhasilan organisasi dan menerapkannya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Responden yang menjadi sampel sebanyak 380 karyawan. Penelitiannya ini mencoba melihat apakah *knowledge management* berdampak pada kinerja karyawan atau tidak.

Hasilnya menunjukkan bahwa aplikasi knowledge management adalah komponen integral dari organisasi dan aplikasinya dapat meningkatkan pengetahuan dan informasi karyawan dan akibatnya meningkatkan produktivitas organisasi. Modal pengetahuan manusia adalah kemampuan organisasi yang paling penting dan dianggap sebagai dasar dari semua keunggulan kompetitif. Pengetahuan adalah salah satu sumber terpenting organisasi dan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan membutuhkan pengelolaan. Organisasi dapat memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang sesuai melalui sumber daya strategis. Jika organisasi menciptakan dan menyebarkan pengetahuan, kemampuan dan kapasitas mereka untuk menanggapi berbagai kondisi dunia yang saat ini meningkat.

Penelitian Jabbouri dan Zahari (2014) yang berjudul *The Role of Core Competencies on Organizational Performance: An Empirical Study in The Iraqi Private Banking Sector*. Tujuan penelitiannya yaitu menganalisis Tujuan penelitiannya yaitu menganalisis korelasi kompetensi inti dan kinerja organisasi sebagai masalah kritis di sektor perbankan swasta Irak. Kuesioner disebar pada 200 manajer bank. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara kompetensi inti dan kinerja organisasi. Berdasarkan hal tersebut, penelitiannya menyarankan manajemen bank mengembangkan kompetensi inti untuk sumber daya manusia sebagai alat strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi dan memperluas pengetahuan empiris dalam konteks bank swasta di Irak.

Penelitian Hegazy dan Ghorab (2014) yang berjudul *The Influence of Knowledge Management on Organizational Business Processes' and Employees' Benefits*. Penelitiannya bertujuan untuk menilai pengaruh proses knowledge management pada manfaat proses bisnis organisasi dan karyawan di lembaga akademis. Penelitiannya menganalisis pengaruh indikator *knowledge management* yaitu *knowledge discovery, knowledge capture, knowledge sharing and knowledge application* pada efektifitas proses bisnis, efisiensi, dan proses inovasi dan pembelajaran karyawan, kemampuan beradaptasi, dan kepuasan kerja. Hasil penelitiannya menemukan (1) mendukung berbagi pengetahuan melalui portal perusahaan terkait secara positif dengan inovasi proses bisnis; dan pembelajaran karyawan, dan kemampuan beradaptasi, (2) mendukung penemuan pengetahuan berpengaruh secara positif dengan efektivitas proses bisnis, dan karyawan pembelajaran, kemampuan beradaptasi, dan kepuasan, sedangkan penangkapan pengetahuan berpengaruh secara positif dengan bisnis proses efisiensi, efektivitas, dan inovasi bisnis; dan pembelajaran karyawan. Akhirnya, mendukung aplikasi pengetahuan memiliki hubungan positif terendah dengan proses bisnis dan karyawan. Analisisnya menunjukkan bahwa Indikator knowledge management memiliki dampak positif dan signifikan pada efektivitas dan efisiensi proses bisnis; proses inovasi dan kepuasan karyawan.

Berdasarkan paparan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian akan terangkum dalam tabel penelitian terdahulu dan penelitian terdahulu tersebut berguna dalam melihat celah penelitian yang

terangkum dalam latar belakang sehingga dapat melihat sisi kebaruan penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

Tabel 2.6
Penelitian Terdahulu

Nama	Aspek Pembandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini			
	Judul	Tujuan	Hasil	Kesamaan
Ubeda et al (2017)	Analysis of the individual competences contributions to innovation management based on methodological triangulation.	Untuk menganalisis kontribusi dari kompetensi individu untuk manajemen inovasi di dua perusahaan yang menunjukkan fokus strategis pada inovasi dan yang memiliki sistem manajemen kompetensi.	Kompetensi individu dapat menunjang proses inovasi. Berdasarkan kajian literatur, studi kasus dan survei menyoroti praktik yang menstimulasi pengembangan dan pengelolaan kompetensi individu telah memainkan peran penting dalam meningkatkan kegiatan inovasi di perusahaan.	Menganalisis hubungan kompetensi dengan inovasi.
Alyoubi et al (2019)	Impact of Knowledge Management on Employee Work Performance:	Mengukur efek dari proses manajemen pengetahuan dan pendekatan pengetahuan manajemen pada	Knowledge management berpengaruh positif pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja	Knowledge management, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu

Nama	Aspek Pembandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini			
	Judul	Tujuan	Hasil	Kesamaan
Alyoubi et al (2019)	Evidence from Saudi Arabia.	kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan.	karyawan. Manajer harus mengimplementasikan aktivitas knowledge management dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Proses knowledge management dan pendekatan knowledge management sebagai praktik organisasi baru dalam kinerja karyawan.	
Tadesse (2020)	The Impact of Knowledge Management towards Organization Performance.	Untuk mengembangkan kerangka kerja konseptual tentang dampak knowledge management (pengetahuan manajemen) pada kinerja organisasi.	Praktik manajemen pengetahuan yang baik menghasilkan kepuasan kerja karyawan dan karyawan yang merasa puas akan melakukan yang terbaik dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa jika ada manajemen pengetahuan, ada kepuasan kerja karyawan dan jika ada kepuasan kerja karyawan maka kinerja organisasi menjadi lebih baik.	Knowledge management dan Kinerja karyawan.
Gimenez et al (2019)	Competitive Capabilities for the Innovation and Performance of Spanish Construction Companies.	Untuk menganalisis pengaruh competitive capabilities yaitu kemampuan internal terhadap kinerja dan inovasi perusahaan konstruksi di	Competitive capabilities berpengaruh positif terhadap inovasi dan kinerja perusahaan. Temuannya juga membuktikan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap	Inovasi dan Kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu

Nama	Aspek Pembeding Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini			
	Judul	Tujuan	Hasil	Kesamaan
		Spanyol.	kinerja.	
Osman et al (2016)	Does Innovation Contribute to Employee Performance?	Bertujuan untuk menganalisis hubungan antara inovasi dan kinerja karyawan.	Inovasi produk berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan proses inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Inovasi Teknologi & Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Mengindikasikan kepada manajemen untuk fokus pada inovasi di perusahaan. Penelitian tidak hanya memberikan wawasan tentang dampak inovasi pada kinerja karyawan namun juga pada perencanaan strategis perusahaan dalam memastikan inovasi dalam perusahaan tetap terjaga.	Inovasi dan Kinerja karyawan
Inuwa (2016)	Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach.	Untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja staf non-akademik Universitas Negeri Bauchi Gadau Nigeria (BASUG).	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas diyakini memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan membantu organisasi mencapai misi dan tujuan yang ditargetkan.	Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan

Lanjutan Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu

Nama	Aspek Pembeding Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini			
	Judul	Tujuan	Hasil	Kesamaan
		Spanyol.	kinerja.	
Muhammad Asif Qureshi et al. (2019)	The nexus of employee's commitment, job satisfaction, and job performance: An analysis of FMCG industries of Pakistan.	Untuk menganalisis dimensi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan menggunakan pendekatan yang lebih komprehensif untuk menangani kinerja	Tiga bentuk komitmen untuk mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara positif. Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan.	Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan
Gorenak et al (2019)	The Influence of Competencies of Managers on Job Satisfaction of Employees in the Hotel Industry.	Untuk menganalisis bagaimana kompetensi manajer mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.	Kompetensi manajer memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.	Kompetensi dan Kepuasan kerja
Almusaddar (2018)	The Influence of Knowledge, Satisfaction, and Motivation on Employee Performance Through Competence.	Untuk menguji pengaruh pengetahuan pekerjaan, motivasi kerja, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi sebagai mediator.	Kompetensi, pengetahuan, kepuasan kerja, dan motivasi secara signifikan dan positif mempengaruhi kinerja karyawan. Kompetensi adalah faktor yang paling berpengaruh dalam prediksi kinerja karyawan. Kompetensi memediasi hubungan antara pengetahuan dan kinerja; motivasi dan kinerja; dan kepuasan dan kinerja.	Kompetensi, pengetahuan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
Byoung Kwon Choi et al (2013)	An organization's ethical climate, innovation,	Untuk menguji bagaimana iklim organisasi berkaitan dengan	Iklim organisasi berpengaruh positif pada kinerja keuangan. Iklim	Inovasi dan kinerja

Lanjutan Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu

Nama	Aspek Pembeding Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini			
	Judul	Tujuan	Hasil	Kesamaan
	and performance: Effects of support for innovation and performance evaluation.	kinerja keuangan dengan mempertimbangkan inovasi organisasi, dukungan untuk inovasi dan evaluasi kinerja.	organisasi akan mendorong suatu inovasi organisasi dengan membina keamanan psikologis, suasana hati yang positif, dan cara transformasi dalam melakukan bisnis menjadi cara baru. Inovasi dapat menjadi pemediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja.	
Changiz (2017)	Customer relationship management: Innovation and performance.	Menguji dan mengidentifikasi hubungan antara praktik manajemen hubungan pelanggan (CRM), kinerja organisasi dan kemampuan inovasi pada perusahaan.	CRM berpengaruh positif terhadap inovasi dan kinerja. Inovasi sebagai pemediasi pengaruh CRM terhadap kinerja.	Inovasi dan kinerja
Farouk et al (2016)	HRM practices and organizational performance in the UAE banking sector: The mediating role of organizational innovation.	Untuk menguji dampak praktek manajemen sumber daya manusia (HRM) pada kinerja organisasi di sektor perbankan di Uni Emirat Arab (UEA), untuk menguji inovasi sebagai pemediasi HRM pada kinerja organisasi, dan untuk menguji praktek-praktek HRM sebagai mediator dari hubungan antara strategi inovasi dan inovasi organisasi.	Hasil penelitiannya membuktikan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan inovasi organisasi sepenuhnya memediasi HRM pada kinerja.	Inovasi dan kinerja

Lanjutan Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu

Nama	Aspek Pembeding Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini			
	Judul	Tujuan	Hasil	Kesamaan
Kus et al (2017)	Analysis of Factors Influencing Staff Performance at the General Affairs Bureau of the Ministry of Marine Affairs and Fisheries.	Menganalisis dampak pelatihan, kompetensi, motivasi dan persepsi kepemimpinan terhadap kinerja baik secara langsung atau melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediator.	Kompensasi dan persepsi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kompetensi dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja namun kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi, motivasi dan persepsi kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.	Kompetensi, job satisfaction, dan kinerja karyawan.
Martini et al (2018)	The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension.	Menguji dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui dimensi mediasi komitmen organisasi.	Kompetensi karyawan dan dimensi komitmen organisasi menunjukkan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.	Kompetensi dan kinerja.
Jeon et al (2014)	Effect of Competency at Work on Job Satisfaction and Organizational Commitment in The Restaurant Industry.	Tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui hubungan antara kompetensi karyawan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.	Temuannya menjelaskan bahwa tiga variabel prediktor kompetensi karyawan berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.	Kompetensi dan kinerja karyawan.
Syahrum et al (2016)	Effect of Competence, Organizational Culture and Climate of	Menganalisis pengaruh kompetensi, budaya organisasi dan iklim organisasi	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepuasan	Kompetensi, job satisfaction, dan kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu

Nama	Aspek Pembeding Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini			
	Judul	Tujuan	Hasil	Kesamaan
	Organization to the Organizational Commitment, Job Satisfaction and the Performance of Employees.	dan iklim organisasi untuk komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	kerja dan kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen karyawan.	
Zargar dan Rezaee (2013)	The Study of Knowledge Management Effect on Performance Rate of Employees.	Untuk memahami konsep manajemen pengetahuan dan dampaknya pada keberhasilan organisasi dan menerapkannya untuk meningkatkan kinerja karyawan.	Aplikasi knowledge management adalah komponen integral dari organisasi dan aplikasinya dapat meningkatkan pengetahuan dan informasi karyawan dan akibatnya meningkatkan produktifitas organisasi. Terdapat korelasi yang positif indicator knowledge management dengan kinerja karyawan.	Knowledge management dan kinerja karyawan.
Jabbouri dan Zahari (2014)	The Role of Core Competencies on Organizational Performance: An Empirical Study in The Iraqi Private Banking Sector.	Tujuan penelitiannya yaitu menganalisis korelasi kompetensi inti dan kinerja organisasi.	Terdapat korelasi yang signifikan antara kompetensi inti dan kinerja organisasi.	Kompetensi dan kinerja.
Hegazy dan Ghorab (2014)	The Influence of Knowledge Management on Organizational Business Processes' and	Menganalisis knowledge discovery, knowledge capture, knowledge sharing and knowledge application pada efektifitas proses	Analisisnya menunjukkan bahwa Indikator knowledge management memiliki dampak positif dan signifikan pada efektivitas dan efisiensi proses bisnis;	Knowledge management dan proses inovasi.

Lanjutan Tabel 2.6 Penelitian Terdahulu

Nama	Aspek Pembeding Penelitian Terdahulu dengan Penelitian ini			
	Judul	Tujuan	Hasil	Kesamaan
	Employees' Benefits.	bisnis, efisiensi, dan proses inovasi dan pembelajaran karyawan, kemampuan beradaptasi, dan kepuasan kerja.	proses inovasi dan kepuasan karyawan.	

Sumber: Data empiris penelitian sebelumnya

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu diperoleh beberapa celah penelitian yaitu (1) Penelitian kompetensi terhadap kinerja telah dilakukan dan terdapat temuan bahwa kompetensi memiliki dampak yang paling dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan komitmen organisasi. Temuan tersebut merekonstruksi pentingnya kompetensi untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik. Temuan ini akan ditindaklanjuti dalam model tiga variabel mediasi yaitu knowledge management, job satisfaction, dan inovasi untuk memperoleh kesimpulan variabel pemediasi mana yang memiliki full mediasi yang menghubungkan kompetensi terhadap kinerja; (2) Ditemukan kompetensi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja namun berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui job satisfaction yang merupakan celah untuk dikaji kembali dengan melibatkan variabel pemediasi lain; (3) Penelitian yang menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan telah dilakukan namun penelitian yang menguji pengaruh langsung kompetensi terhadap inovasi masih sangat jarang ditemukan dan telah ada penelitian lain yang menggunakan variabel inovasi sebagai pemediasi hubungan CRM dan iklim organisasi terhadap kinerja sehingga penelitian

ini akan melanjutkan riset gap pertama dengan menggunakan inovasi sebagai pemediasi kompetensi terhadap kinerja; dan (4) Beberapa penelitian telah menemukan bahwa indikator kompetensi sangat diperlukan dalam aplikasi knowledge management dan indikator *knowledge management* berkorelasi dengan kinerja. Namun keduanya tidak menguji pengaruh langsung kompetensi terhadap *knowledge management* sehingga menciptakan celah untuk menguji pengaruh kompetensi terhadap *knowledge management* dan kinerja serta menempatkan knowledge sebagai pemediasi kompetensi terhadap kinerja yang akan menjadi kebaruan dalam penelitian ini.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Meningkatnya kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh Bank Rakyat Indonesia, maka BRI mengeluarkan berbagai kebijakan baru yang relevan dengan kondisi lingkungan. Dalam mencapai hal tersebut, dibutuhkan dukungan kapasitas dan kapabilitas baru baik dari sisi organisasi maupun SDM. Oleh karena itu, pengelolaan organisasi dan SDM selalu dilakukan secara dinamis sesuai dengan arah strategis. Bank Rakyat Indonesia melakukan transformasi menyeluruh di bidang kebijakan, organisasi dan proses kerja serta SDM terus ditingkatkan dan didukung dengan implementasi program budaya kerja untuk membangun Bank Rakyat Indonesia lebih kuat dan kredibel.

Bank Rakyat Indonesia telah mengimplementasikan beberapa program transformasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Program transformasi tersebut dilakukan pada empat aspek pengelolaan SDM yaitu aspek perencanaan, aspek pengembangan, aspek pemenuhan, dan aspek pemeliharaan Sumber Daya Manusia. Pada aspek perencanaan menjadi dasar dalam penyusunan strategi dalam pemenuhan Sumber Daya Manusia di Bank Rakyat Indonesia, baik yang berasal dari sumber internal maupun sumber eksternal. Pada awal tahun 2019 Bank Rakyat Indonesia telah melakukan perencanaan kebutuhan Sumber Daya Manusia berdasarkan strategi perencanaan SDM jangka panjang 2018-2022 dan memperhatikan arah dan strategi perkembangan institusi dan

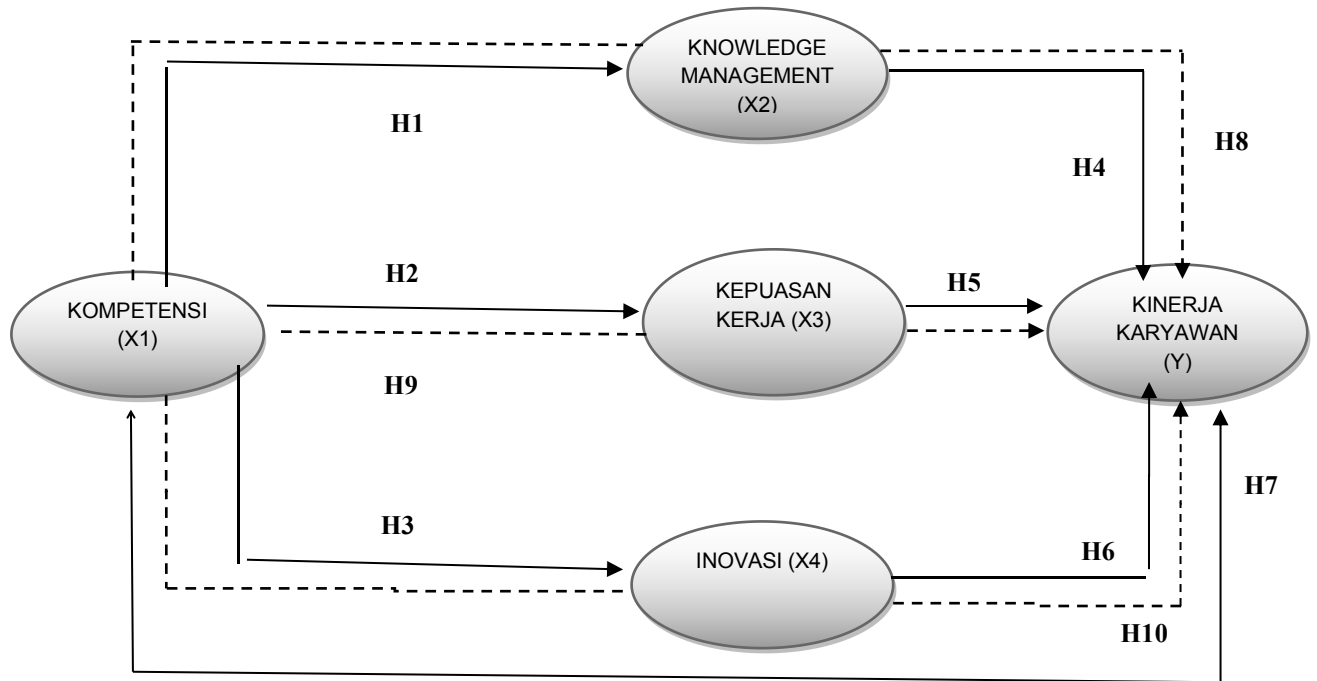
SDM, memperhatikan kuantitas Sumber Daya Manusia yang meliputi posisi dan komposisi, serta memperhatikan kualitas Sumber Daya Manusia yaitu meliputi dimensi kompetensi, kinerja, potensi, kepemimpinan, kematangan, dan karakter pegawai. Dampaknya, BRI dituntut dalam melakukan pemenuhan pegawai dengan skill kompetensi baru atau khusus. Oleh sebab itu, dalam memperkuat penguasaan kompetensi pegawai, BRI telah mengimplementasikan program pengembangan kompetensi pegawai dengan pendekatan secara *on the job*, *off the job* maupun kombinasi antara keduanya.

Pentingnya kompetensi karyawan dalam mempengaruhi kinerja pegawai menjadi faktor yang perlu diperhatikan dalam organisasi. Kompetensi yang dimiliki individu merupakan aspek yang membandingkan SDM yang satu dengan SDM yang lainnya. Kompetensi adalah kombinasi pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan. Kompetensi yang dimiliki oleh individu merupakan ciri dari individu terkait dengan kinerja yang unggul dan bakat tertentu dalam prakteknya dan aplikasi pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Beberapa kajian empiris telah menganalisis hubungan kompetensi karyawan dalam mempengaruhi *knowledge management*, kepuasan kerja, inovasi, dan kinerja karyawan. Keterkaitan kompetensi pada beberapa variabel menunjukkan bahwa kompetensi karyawan menjadi sangat penting. Berdasarkan kerangka pemikiran dan hipotesis yang diajukan maka kerangka konseptual digambarkan dalam Gambar 3.1 yang memperlihatkan pengaruh kompetensi terhadap *knowledge management*, kepuasan kerja, inovasi, dan kinerja karyawan.

Gambar 3.1

Kerangka Konseptual



Keterangan:

—————▶ = Pengaruh langsung (kausal)

-----▶ = Pengaruh mediasi (pengaruh tidak langsung)

3.2. Hipotesis

3.2.1. Pengaruh Kompetensi terhadap *Knowledge Manajemen*

Indikator kompetensi yaitu skill dibutuhkan untuk aplikasi *knowledge management* yang sukses adalah skill budaya *knowledge management*, keterampilan kepemimpinan, keterampilan strategis dan keterampilan restrukturisasi. Temuannya mengungkap relevansi manajemen pengetahuan di Nigeria perpustakaan universitas sesuai dengan kompetensi yang diperlukan untuk implementasi *knowledge management* yang efektif (Ugwu dan Ezema, 2010).

Masih belum ada penelitian yang menganalisis pengaruh kompetensi pada *knowledge management* sehingga akan ditindaklanjuti dalam penelitian ini. Rong-Rong et al (2007), menyatakan bahwa kompetensi merupakan sistem untuk membandingkan SDM yang satu dengan SDM yang lainnya. Melalui kompetensi perusahaan dapat mengidentifikasi pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang diperlukan dalam suatu pekerjaan tertentu dalam menyelaraskan strategi dan prioritas perusahaan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1: Kompetensi karyawan berpengaruh langsung terhadap *knowledge management*.

3.2.2. Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang puas diyakini memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka akan membantu organisasi mencapai misi dan tujuan yang ditargetkan (Inuwa (2016). Tiga variabel prediktor kompetensi karyawan berhubungan positif dengan kepuasan kerja (Jeon et al (2014).

Penelitian Kus et al (2017), menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Diperkuat oleh temuan Syahrums et al (2016), bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. temuan Gorenak et al (2019), bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan Almusaddar (2018), bahwa kompetensi memiliki

pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompetensi adalah faktor yang paling berpengaruh dalam prediksi kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H2: Kompetensi karyawan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja

3.2.3. Pengaruh Kompetensi terhadap Inovasi

Penelitian Ubeda et al (2017), menyatakan bahwa kompetensi individu dapat menunjang proses inovasi. Berdasarkan kajian literatur, studi kasus dan survei menyoroti praktik yang menstimulasi pengembangan dan pengelolaan kompetensi individu telah memainkan peran penting dalam meningkatkan kegiatan inovasi di perusahaan. Penelitiannya menyajikan kontribusi kompetensi individu untuk manajemen inovasi. Integrasi antara kompetensi individu dan poin manajemen inovasi dalam 3 tahap yaitu integrasi dasar, integrasi intermediasi, dan dan integrasi penuh. Manajemen kompetensi individu memiliki nilai positif di setiap tahap, dalam derajat yang berbeda, sesuai dengan inovasi yang diterapkan dalam kegiatan manajemen. Dalam istilah khusus, bahwa integrasi antara kompetensi individu dan manajemen inovasi berkembang sesuai dengan fokus strategis perusahaan untuk mengembangkan kegiatan inovasi. Dengan kata lain, perusahaan akan mengarahkan elemen penting untuk manajemen sesuai kompetensi individu dengan diterapkannya elemen manajemen inovasi. Hal tersebut dicapai melalui praktik personel manajemen (rekrutmen, seleksi, pelatihan,

evaluasi kinerja, remunerasi, dan rencana karier). Manajemen kompetensi individu selalu terintegrasi dengan strategis rencana, yang dalam kasus spesifik dari penelitian ini, terdiri dari pedoman manajemen inovasi. Dengan demikian, kompetensi individu dalam perusahaan dapat menunjang proses inovasi. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H3: Kompetensi karyawan berpengaruh langsung terhadap inovasi.

3.2.4. Pengaruh *Knowledge Manajemen* terhadap Kinerja karyawan

Zargar dan Rezaee (2013), menyatakan bahwa terdapat korelasi yang positif *indicator knowledge management* dengan kinerja karyawan. Dalam hal ini, *knowledge management* merupakan alat yang berguna bagi organisasi untuk mengembangkan modal intelektualnya untuk memaksimalkan kinerja yang diinginkan. Penelitiannya ini mencoba melihat apakah *knowledge management* berdampak pada kinerja karyawan atau tidak. Hasilnya menunjukkan bahwa aplikasi *knowledge management* adalah komponen integral dari organisasi dan aplikasinya dapat meningkatkan pengetahuan dan informasi karyawan dan akibatnya meningkatkan produktifitas organisasi. Modal pengetahuan manusia adalah kemampuan organisasi yang paling penting dan dianggap sebagai dasar dari semua keunggulan kompetitif. Pengetahuan adalah salah satu sumber terpenting organisasi dan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan membutuhkan pengelolaan. Organisasi dapat memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang sesuai melalui sumber daya strategis. Jika organisasi menciptakan dan

menyebarkan pengetahuan, kemampuan dan kapasitas mereka untuk menanggapi berbagai kondisi dunia yang saat ini meningkat.

Alyoubi et al (2019), menjelaskan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif kinerja karyawan. Manajer puncak harus mengimplementasikan aktivitas *knowledge management* dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Didukung oleh penelitian Hegazy dan Ghorab (2014), menjelaskan bahwa indikator *knowledge management* memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H4: *Knowledge management* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan

3.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan faktor sukses yang penting untuk semua organisasi. Perusahaan harus terus-menerus memuaskan karyawan agar tetap menguntungkan dan memenuhi tujuan perusahaan. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai tingkat perasaan atau sikap positif yang dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan mereka. Pada saat seseorang menyatakan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, hal tersebut berarti bahwa karyawan sangat menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah teknik penting yang digunakan untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras (Bhola, 2015).

Penelitian Alyoubi et al (2019), membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Diperkuat oleh penelitian

Kus et al (2017), bahwa job satisfaction berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan Muhammad Asif Qureshi et al. (2019), bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan

3.2.6. Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Karyawan

Gimenez et al (2019), dalam penelitiannya membuktikan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Farouk et al (2016), membuktikan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Diperkuat oleh temuan Changiz (2017), bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Byoung Kwon Choi et al (2013), membuktikan bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H6: Inovasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan

3.2.7. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Penelitian Zaim et al (2013), mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara kompetensi dan kinerja individu. Selanjutnya, kompetensi inti ternyata memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja individu. Hasil penelitian ini memberikan beberapa bukti empiris yang mengacu pada efek kompetensi individu pada kinerja organisasi. Temuannya berisi informasi yang berguna bagi praktisi manajemen tentang menjaga dan meningkatkan kompetensi individu untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sejalan dengan Rong-rong et al (2007),

bahwa kompetensi SDM membantu perusahaan untuk mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan tertentu untuk menyelaraskan strategi dan prioritas perusahaan.

Penelitian Almusaddar (2018), menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan kompetensi sebagai faktor yang paling berpengaruh dalam prediksi kinerja karyawan. Diperkuat oleh penelitian Martini et al (2018), bahwa kompetensi dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kompetensi karyawan menunjukkan pengaruh terkuat di antara variabel lain yang diuji dalam penelitiannya. Didukung oleh temuan Syahrums et al (2016), bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H7: Kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan

3.2.8. Kompetensi Karyawan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Knowledge Management*

Penelitian Ugwu dan Ezema (2010), menyatakan bahwa indikator kompetensi yaitu skill dibutuhkan untuk aplikasi *knowledge management* yang sukses adalah skill budaya *knowledge management*, keterampilan kepemimpinan, keterampilan strategis dan keterampilan restrukturisasi. Penelitian lain mengkonfirmasi hubungan *knowledge management* terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh Hegazy dan Ghorab (2014), bahwa indikator *knowledge management* memiliki dampak positif dan

signifikan pada kinerja karyawan. Didukung oleh temuan Zargar dan Rezaee (2013), bahwa terdapat korelasi yang positif *indicator knowledge management* dengan kinerja karyawan. Temuan beberapa penelitian ini mengarahkan sebuah hubungan yaitu kompetensi berpengaruh terhadap knowledge management dan kinerja serta knowledge berdampak positif terhadap kinerja. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H8: *Knowledge management* dapat memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

3.2.9. Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *job satisfaction*.

Telah ditemukan penelitian bahwa secara langsung kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan namun berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui *job satisfaction* seperti yang dilakukan oleh Kus et al (2017), yang membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* namun tidak berpengaruh terhadap kinerja. *Job satisfaction* dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Diperkuat oleh temuan Kus et al (2017), bahwa strategi dalam meningkatkan kinerja dengan kompensasi yang lebih tinggi adalah kombinasi peningkatan kinerja strategi melalui kompetensi yang berdampak pada kepuasan kerja adalah tindakan yang tepat. Strategi selanjutnya adalah dengan menggabungkan peningkatan kinerja melalui pelatihan, kompetensi dan motivasi yang berdampak kepuasan kerja,

yang dianggap sebagai keputusan yang tepat. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H9: *Job satisfaction* dapat memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

3.2.10 Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui inovasi.

Penelitian Zargar dan Rezaee (2013), yang menjelaskan bahwa terdapat korelasi yang positif *indicator knowledge management* dengan kinerja karyawan. Dalam hal ini, knowledge management merupakan alat yang berguna bagi organisasi untuk mengembangkan modal intelektualnya, untuk mendorong inovasi dan untuk memaksimalkan kinerja yang diinginkan. Hasilnya menunjukkan bahwa aplikasi *knowledge management* adalah komponen integral dari organisasi dan aplikasinya dapat meningkatkan pengetahuan dan informasi karyawan dan akibatnya meningkatkan produktifitas organisasi. Modal pengetahuan manusia adalah kemampuan organisasi yang paling penting dan dianggap sebagai dasar dari semua keunggulan kompetitif. Pengetahuan adalah salah satu sumber terpenting organisasi dan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan membutuhkan pengelolaan. Organisasi dapat memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang sesuai melalui sumber daya strategis. Jika organisasi menciptakan dan menyebarkan pengetahuan, kemampuan dan kapasitas mereka untuk menanggapi berbagai kondisi dunia yang saat ini meningkat. Menurut Hirst et al (2009), bahwa inovasi organisasi adalah anteseden dari

kinerjanya. Dengan demikian, inovasi dapat menjadi variabel pemediasi dalam meningkatkan kinerja. Didukung oleh temuan Farouk et al (2016), inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan inovasi organisasi sepenuhnya memediasi HRM pada kinerja. Diperkuat oleh oleh Byoung Kwon Choi et al (2013), bahwa inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Berdasarkan penjelasan di atas dapat diajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H10: Inovasi dapat memediasi pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.