

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)**

###### **2.1.1.1 Definisi Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)**

Menurut Andhara, dkk. (2018:7) *Knowledge Management* adalah sebuah sistem terintegrasi yang terdiri dari *people*, *process*, dan *technology*. Ketiga pilar tersebut saling bertalian dan tidak dapat dipisahkan. Salah satu unsur yang paling penting dari ketiga pilar tersebut adalah “*people*” atau manusia. Manusia merupakan subjek sentral dalam *knowledge management*. Karena itu, keberhasilan *knowledge management* dalam sebuah organisasi/perusahaan sangat bergantung pada manusia. Fasmitha S. D. (2017) juga mengemukakan bahwa *Knowledge management* merupakan aktivitas merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah dimiliki oleh sebuah organisasi yang kemudian digabungkan dengan berbagai pemikiran dan analisa dari berbagai macam sumber yang kompeten. Kemampuan individu adalah kapasitas individu saat ini untuk melakukan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan.

Menurut Intezari (2017:474) mendefinisikan *Knowledge Management* sebagai setiap proses (baik kebijakan formal atau metode pribadi informal) yang memfasilitasi penangkapan, distribusi, pembuatan dan penerapan pengetahuan untuk pengambilan keputusan. Lita Wulantika (2012) menjelaskan bahwa *Knowledge Management* merupakan kegiatan organisasi dalam mengelola pengetahuan sebagai aset, dimana dalam berbagai strateginya ada penyaluran pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat dan dalam waktu yang cepat, hingga mereka bisa saling berinteraksi, berbagi pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari demi peningkatan kinerja organisasi.

**Tabel 2.1**

**Definisi Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)**

| No. | Tahun | Sumber Referensi | Definisi Manajemen Pengetahuan   |
|-----|-------|------------------|--|
| 1.  | 2018  | Andhara, dkk.    | <i>Knowledge Management</i> adalah sebuah sistem terintegrasi yang terdiri dari people, process, dan technology. Ketiga pilar tersebut saling bertalian dan tidak dapat dipisahkan. Salah satu unsur yang paling penting dari ketiga pilar tersebut adalah “people” atau manusia. Manusia merupakan subjek sentral dalam <i>knowledge management</i> . Karena itu, keberhasilan <i>knowledge management</i> dalam sebuah organisasi/perusahaan sangat bergantung pada manusia. |
| 2.  | 2017  | Fasmitha S. D.   | <i>Knowledge management</i> merupakan aktivitas merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah dimiliki oleh sebuah organisasi yang kemudian digabungkan dengan berbagai pemikiran dan analisa dari berbagai macam sumber yang kompeten. Kemampuan individu adalah kapasitas individu saat ini untuk melakukan berbagai tugas dalam sebuah pekerjaan.  |
| 3.  | 2017  | Intezari         | <i>Knowledge Management</i> sebagai setiap proses (baik kebijakan formal atau metode pribadi informal) yang memfasilitasi penangkapan, distribusi, pembuatan dan penerapan pengetahuan untuk pengambilan keputusan.  |

|    |      |                |   |
|----|------|----------------|---|
| 4. | 2012 | Lita Wulantika | <i>Knowledge Management</i> merupakan kegiatan organisasi dalam mengelola pengetahuan sebagai aset, dimana dalam berbagai strateginya ada penyaluran pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat dan dalam waktu yang cepat, hingga mereka bisa saling berinteraksi, berbagi pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari demi peningkatan kinerja organisasi. |
|----|------|----------------|---|

Sumber: Hasil oleh Peneliti

Berdasarkan beberapa definisi para ahli pada Tabel 2.1, peneliti menggunakan definisi dari Andhara, dkk. (2018) yang mengatakan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) adalah sebuah sistem terintegrasi yang terdiri dari people, process, dan technology. Ketiga pilar tersebut saling bertalian dan tidak dapat dipisahkan. Salah satu unsur yang paling penting dari ketiga pilar tersebut adalah “people” atau manusia. Manusia merupakan subjek sentral dalam knowledge management. Karena itu, keberhasilan *knowledge management* dalam sebuah organisasi/perusahaan sangat bergantung pada manusia.

#### **1.1.1.2 Faktor yang mempengaruhi Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)**

Menurut Nurpratama (2016) adanya faktor – faktor yang mempengaruhi *Knowledge Management* diantaranya adalah:

##### 1. Tingkat pendidikan

Semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin tinggi pula pengetahuan yang dimiliki seseorang. Dengan demikian orang tersebut akan lebih mudah dalam menerima dan menyerap hal hal baru. Selain itu, juga dapat membantu mereka dalam menyelesaikan hal hal baru tersebut.

## 2. Umur

Seiring waktu berjalani secara otomatis umur seseorang juga ikut bertambah maka akan terjadi perubahan fisik dan psikologi seseorang. Semakin tinggi umur seseorang, akan semakin matang dan dewasa dalam berpikir, bertindak maupun bekerja.

## 3. Pengalaman

Pengalaman adalah guru yang berharga, karena pengalaman dapat dijadikan sebagai dasar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya dan juga sebagai sumber pengetahuan untuk mendapatkan suatu kebenaran. Pengalaman yang dimiliki seseorang akan dipengaruhi kematangan orang tersebut dalam berpikir dan bertindak.

### **1.1.1.3 Indikator Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)**

Indikator *Knowledge Management* menurut Andhara, dkk. (2018:7):

#### 1. *Process* (Proses)

Proses membantu untuk mengeksternalisasi pengetahuan (pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit) yang berhubungan dengan perubahan proses kerja, organisasi dan lain sebagainya. Proses merupakan pengaturan dan deretan dari strategi, prinsip, nilai, serta praktik untuk memastikan bahwa manajemen pengetahuan dapat berjalan baik ketika diimplementasikan.

#### 2. *People* (Orang)

Pengetahuan berada di dalam orang dan akan ditranfer ke orang lain juga, jadi orang adalah faktor utama dalam penerapan keberhasilan

manajemen pengetahuan. Orang adalah individu yang memiliki pengetahuan, mengatur sistem serta proses, dan berkomitmen terhadap proses pengetahuan strategi untuk kesuksesan organisasi. Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam proses manajemen pengetahuan, dimana pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh orang akan menjadi nilai bagi organisasi maupun perusahaan.

### 3. *Technology* (Teknologi)

Teknologi merupakan peran pendukung yang penting dalam manajemen pengetahuan, dimana dibutuhkan individu yang kompeten dan terpercaya ketika menggunakannya.

## 2.1.2 Keterampilan (*Skill*)

### 2.1.2.1 Definisi Keterampilan (*Skill*)

Menurut Edison, dkk. (2018:147) *Skill* merupakan keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menangani secara detail. Selain ahli, harus memiliki kemampuan memecahkan masalah dan menyelesaikannya dengan cepat dan efisien. Keterampilan hendaknya dikembangkan dan dilatih terus menerus agar dapat menambah kemampuan seseorang sehingga menjadi ahli atau profesional dalam salah satu bidang tertentu. Keterampilan bisa digunakan untuk mengendalikan perilaku. Cara orang dalam memandang dunia dipengaruhi oleh sikapnya. Sikap terdiri dari aspek kognitif (persepsi, pengetahuan, kepercayaan) aspek afektif (perasaan, emosi), aspek konatif (perilaku berupa tindakan). Pegawai yang

mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi.

Menurut Yona (2018) *skill* adalah minat atau bakat yang harus dimiliki seseorang untuk dapat menyelesaikan dan menjalankan tugas secara baik dengan hasil yang maksimal. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis. Resy Mega Elsera (2019) mengatakan bahwa keterampilan atau *skills* adalah suatu upaya untuk melakukan tugas dan tanggungjawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang pegawai dengan baik dan maksimal.

**Tabel 2.2**

**Definisi Keterampilan (*Skill*)**

| No. | Tahun | Sumber Referensi | Definisi Keterampilan ( <i>Skill</i> )  |
|-----|-------|------------------|---|
| 1.  | 2018  | Edison, dkk.     | <i>Skill</i> merupakan keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menangani secara detail. Selain ahli, harus memiliki kemampuan memecahkan masalah dan menyelesaikannya dengan cepat dan efisien.  |
| 2.  | 2018  | Yona             | <i>Skill</i> adalah minat atau bakat yang harus dimiliki seseorang untuk dapat menyelesaikan dan menjalankan tugas secara baik dengan hasil yang maksimal. Keahlian seseorang tercermin dengan seberapa baik seseorang dalam melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan, berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis. |
| 3.  | 2019  | Resy Mega Elsera | Keterampilan atau <i>skills</i> adalah suatu upaya untuk melakukan tugas dan tanggungjawab yang diberikan perusahaan kepada seseorang pegawai dengan baik dan maksimal.   |

Sumber: Hasil oleh Peneliti

Berdasarkan beberapa definisi para ahli pada Tabel 2.2, peneliti menggunakan definisi dari Edison, dkk. (2018) yang mengatakan Keterampilan (*Skill*) merupakan keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menangani secara detail. Selain ahli, harus memiliki kemampuan memecahkan masalah dan menyelesaikannya dengan cepat dan efisien.

#### **1.1.1.4 Faktor yang mempengaruhi Kemampuan (*Skill*)**

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keterampilan secara langsung menurut Notoatmodjo (2018), yaitu:

1. Motivasi

Merupakan sesuatu yang dapat membangkitkan keinginan dalam diri seseorang untuk melakukan berbagai tindakan. Melalui motivasi ini seseorang akan terdorong untuk melakukan sesuai dengan prosedur yang sudah diajarkan.

2. Pengalaman

Melalui pengalaman dapat memperkuat kemampuan seseorang dalam melakukan sebuah tindakan (keterampilan). Pengalaman membangun seseorang untuk dapat melakukan tindakan-tindakan selanjutnya menjadi lebih baik dikarenakan telah melakukan tindakan-tindakan dimasa lampau.

### 3. Keahlian

Keahlian yang dimiliki seseorang akan membuat orang tersebut lebih terampil dalam melakukan keterampilan tersebut. Melalui keahlian yang dimiliki juga akan membuat seseorang mampu melakukan sesuatu sesuai dengan yang sudah diajarkan.

#### **2.1.2.3 Indikator Kemampuan (*Skill*)**

Indikator *Skill* menurut Edison, dkk. (2018:147):

##### 1. Memiliki Keahlian Teknis

Pegawai memiliki kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan lebih unggul dalam satu bidang pekerjaan tertentu.

##### 2. Memiliki Kemampuan Identifikasi Masalah

Pegawai mampu mencari akar dari permasalahan yang terjadi sehingga dapat mengambil tindakan penanganan.

##### 3. Memiliki Kemampuan Mencari Solusi

Pegawai mampu mencari tindakan alternatif lain untuk mengatasi permasalahan yang menghambat pekerjaannya.

### **2.1.3 Sikap (*Attitude*)**

#### **1.1.3.1 Definisi Sikap (*Attitude*)**

Menurut Edison, dkk. (2018:147) *Attitude* didefinisikan sebagai kumpulan perasaan, kepercayaan, dan pemikiran yang dipegang orang tentang bagaimana berperilaku pada saat ini mengenai pekerjaan dan

organisasi. Untari, Sudarwati, & Wulan (2018) menyatakan bahwa sikap (*attitude*) merupakan eksposisi evaluasi yang dapat diterima maupun tidak dapat diterima terhadap suatu obyek atau kejadian. Sikap kerja merupakan kumpulan perasaan, kepercayaan, dan pemikiran yang dipegang dan organisasi, sikap lebih spesifik daripada nilai dan bersifat permanen karena cara orang mempersepsi dan menghayari pekerjaannya sering berubah seiring waktu. Misalnya, situasi kerja seseorang mungkin berubah disebabkan oleh transfer kerja atau karena promosinya diterima atau ditolak. Akibatnya, sikap kerjanya mungkin juga berubah. (Abdul Latief, dkk 2019).

Menurut Resy Mega Elsera (2019) mengemukakan pengertian dari Attitude sebagai berikut: “Sikap (*attitude*) merupakan sesuatu yang berhubungan dengan mental yang diorganisasikan dan dipelajari dari pengalaman yang kemudian menghasilkan pengaruh yang bersifat spesifik antara respon suatu individu terhadap objek, orang ataupun situasi yang berkaitan”.

**Tabel 2. 3**

**Definisi Sikap (Attitude)**

| No. | Tahun | Sumber Referensi           | Definisi Sikap ( <i>Attitude</i> )  |
|-----|-------|----------------------------|---|
| 1.  | 2018  | Edison, dkk.               | <i>Attitude</i> didefinisikan sebagai kumpulan perasaan, kepercayaan, dan pemikiran yang dipegang orang tentang bagaimana berperilaku pada saat ini mengenai pekerjaan dan organisasi.                                |
| 2.  | 2018  | Untari, Sudarwati, & Wulan | Sikap ( <i>attitude</i> ) merupakan eksposisi evaluasi yang dapat diterima maupun tidak dapat diterima terhadap suatu obyek atau kejadian.  |
| 3.  | 2019  | Abdul Latief, dkk.         | Sikap kerja merupakan kumpulan perasaan, kepercayaan, dan pemikiran yang dipegang dan organisasi, sikap lebih spesifik daripada nilai dan bersifat permanen karena cara orang mempersepsi dan menghayari pekerjaannya |

|    |      |                  |   |
|----|------|------------------|---|
|    |      |                  | sering berubah seiring waktu. Misalnya, situasi kerja seseorang mungkin berubah disebabkan oleh transfer kerja atau karena promosinya diterima atau ditolak. Akibatnya, sikap kerjanya mungkin juga berubah.  |
| 4. | 2019 | Resy Mega Elsera | Sikap ( <i>attitude</i> ) merupakan sesuatu yang berhubungan dengan mental yang diorganisasikan dan dipelajari dari pengalaman yang kemudian menghasilkan pengaruh yang bersifat spesifik antara respon suatu individu terhadap objek, orang ataupun situasi yang berkaitan”. |

Sumber: Hasil oleh Peneliti

Berdasarkan beberapa definisi para ahli pada Tabel 2.3, peneliti menggunakan definisi dari Edison, dkk. (2018) yang mengatakan Sikap (*Attitude*) *Attitude* didefinisikan sebagai kumpulan perasaan, kepercayaan, dan pemikiran yang dipegang orang tentang bagaimana berperilaku pada saat ini mengenai pekerjaan dan organisasi.

### 1.1.3.2 Faktor yang mempengaruhi Sikap (*Attitude*)

Menurut Azwar S (2017:30) faktor-faktor yang mempengaruhi sikap yaitu:

#### 1. Pengalaman Pribadi

Sesuatu yang telah dan sedang kita alami akan ikut membentuk dan mempengaruhi penghayatan kita terhadap stimulus sosial. Tanggapan akan menjadi salah satu dasar terbentuknya sikap.

#### 2. Kebudayaan

Kebudayaan dimana kita hidup dan dibesarkan mempunyai pengaruh besar terhadap pembentukan sikap kita. Apabila kita hidup dalam budaya yang mempunyai norma longgar bagi pergaulan heteroseksual,

sangat mungkin kita akan mempunyai sikap yang mendukung terhadap masalah kebebasan pergaulan heteroseksual.

### 3. Orang Lain yang Dianggap Penting

Seseorang yang kita anggap penting, seseorang yang kita harapkan persetujuannya bagi setiap gerak dan tingkah dan pendapat kita, seseorang yang tidak ingin kita kecewakan atau seseorang yang berarti khusus bagi kita, akan banyak mempengaruhi pembentukan sikap kita terhadap sesuatu. Diantara orang yang biasanya dianggap penting bagi individu adalah orang tua, orang yang status sosialnya lebih tinggi, teman sebaya, teman dekat, guru, teman kerja, istri atau suami dan lain-lain.

### 4. Media Massa

Media massa sebagai sarana komunikasi. Berbagai bentuk media massa mempunyai pengaruh besar dalam pembentukan opini dan kepercayaan orang. Adanya informasi baru mengenai sesuatu hal memberikan landasan kognitif baru bagi terbentuknya sikap terhadap hal tersebut.

### 5. Institusi atau Lembaga Pendidikan dan Lembaga Agama

Lembaga pendidikan serta lembaga agama sebagai suatu sistem mempunyai pengaruh dalam pembentukan sikap karena keduanya meletakkan dasar pengertian dan konsep moral dalam diri individu.

### 6. Faktor Emosi Dalam Diri Individu

Bentuk sikap tidak semuanya ditentukan oleh situasi lingkungan dan pengalaman pribadi seseorang. Kadang-kadang, suatu bentuk sikap

merupakan pernyataan yang didasari oleh emosi yang berfungsi sebagai semacam penyaluran frustrasi atau pengalihan bentuk mekanisme pertahanan ego.

### **1.1.3.3 Indikator Sikap (*Attitude*)**

Indikator *Attitude* menurut Edison, dkk. (2018:147):

#### **1. Memiliki Inisiatif**

Pegawai mampu mengupayakan hal-hal baru untuk mendukung pekerjaannya.

#### **2. Memiliki Keramahan dan Kesopanan**

Pegawai mampu bersikap ramah dan sopan dalam memberikan respon sebagai tanggung jawab pekerjaannya.

#### **3. Serius dalam Menanggapi Keluhan**

Pegawai mampu dengan serius menanggapi keluhan pemmasalahan yang terjadi sehingga dapat mengambil tindakan penanganan.

## **2.1.4 Kinerja Pegawai**

### **2.1.4.1 Definisi Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian, aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan

sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap pegawai memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja pegawai termasuk dalam faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Hal ini karena kinerja pegawai sebagai penentu keberhasilan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, pencapaian tujuan perusahaan sepenuhnya tergantung pada faktor sumber daya manusia. Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Keberhasilan ataupun kegagalan dalam suatu organisasi dalam melaksanakan tugas sangat berhubungan dengan kinerja pegawai, pencapaian kinerja dalam organisasi merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mewujudkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Abdurrahman (2019) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Adapun Stephen Robbins dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:480) bahwa *Performance is defined as the result of an evaluation of the work done by individuals compared to the criteria that have been set together*. Artinya kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Menurut Sinambela, 2017:481 mengartikan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

**Tabel 2. 4**  
**Definisi Kinerja**

| No. | Tahun | Sumber Referensi                             | Definisi Kinerja  |
|-----|-------|--|---|
| 1.  | 2018  | Afandi                                       | Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.         |
| 2.  | 2019  | Abdurrahman                                  | Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.   |
| 3.  | 2018  | Stephen Robbins dalam Lijan Poltak Sinambela | Kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama.   |
| 4.  | 2017  | Sinambela                                    | Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. |

*Sumber: Hasil oleh Peneliti*

Berdasarkan beberapa definisi para ahli pada Tabel 2.4, peneliti menggunakan definisi dari Afandi (2018) yang mengatakan Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

#### **2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu suatu faktor untuk mendorong agar hasil kerja pegawai memenuhi kualitas dan kuantitas yang ditetapkan dan diharapkan. Menurut Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

##### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatan yang terampil dalam mengerjakan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man in place, the man on the right job).

##### **2. Faktor Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seseorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### **2.1.4.3 Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

4. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

5. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum.

## 6. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Peneliti memasukkan beberapa penelitian terdahulu untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu diharapkan memberikan gambaran atau originalitas temuan.

**Tabel 2.5**

**Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini**

| No. | Peneliti/<br>Tahun   | Judul Penelitian  | Hasil Penelitian/<br>Metode/Sampel   | Persamaan/<br>Perbedaan  |
|-----|--|---|--|--|
| 1.  | Abdul Latief, Nurlina, Eko Medagri dan Agung Suharyanto (2019) | Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap terhadap Kinerja Pegawai | Dari hasil analisis dapat diketahui bahwa seluruh variabel bebas yaitu variabel Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji t setiap variabelnya dengan memperoleh $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan nilai signifikansi $< 0,05$ . Secara keseluruhan variabel bebas yang terdiri dari Manajemen Pengetahuan (X1), | <b>Persamaan</b><br>Meneliti Manajemen Pengetahuan, Keterampilan, Sikap dan Kinerja Pegawai<br><b>Perbedaan</b><br>Penelitian dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara I Langsa |

|    |  |   |  |   |
|----|--|---|--|---|
|    |  |   | Keterampilan (X2), Sikap (X3), secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai  |   |
| 2. | Dina Hanoum Salsabila dan Anita Silvianita (2021)                        | Pengaruh <i>Knowledge Management</i> , <i>Skill</i> dan <i>Attitude</i> terhadap Kinerja Pegawai Divisi Estate Management PT Jababeka Infrastruktur Water Treatment Plant II Cikarang | Secara bersama-sama variabel <i>Knowledge Management</i> (X1), <i>Skill</i> (X2), dan <i>Attitude</i> (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y)   | <p><b>Persamaan</b><br/>Meneliti variabel <i>Knowledge Management</i>, <i>Skill</i>, <i>Attitude</i> dan Kinerja Pegawai</p> <p><b>Perbedaan</b><br/>Penelitian dilakukan di Divisi Estate Management PT Jababeka Infrastruktur Water Treatment Plant II Cikarang</p> |
| 3. | C. Catur Widayati, Sri Anah dan Muhammad Usman (2022)                    | Pengaruh <i>Knowledge Management</i> , <i>Skill</i> dan <i>Attitude</i> terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus PT Sun Life Syariah di Jakarta)   | <i>Knowledge Management</i> , <i>Skill</i> dan <i>Attitude</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Sun Life Syariah di Jakarta.   | <p><b>Persamaan</b><br/>Meneliti variabel <i>Knowledge Management</i>, <i>Skill</i>, <i>Attitude</i> dan Kinerja Pegawai</p> <p><b>Perbedaan</b><br/>Penelitian dilakukan di PT Sun Life Syariah di Jakarta</p>   |
| 4. | Ninin Dea Pritania (2017)  | Pengaruh <i>Knowledge Management</i> dan <i>Skill</i> serta <i>Attitude</i> terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia (SKK BRI) Kota Samarinda                          | Hasil pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa <i>knowledge management</i> , <i>skill</i> dan <i>attitude</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia SKK BRI Kota Samarinda. | <p><b>Persamaan</b><br/>Meneliti variabel <i>Knowledge Management</i>, <i>Skill</i>, <i>Attitude</i> dan Kinerja Pegawai</p> <p><b>Perbedaan</b><br/>Penelitian dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia (SKK BRI) Kota Samarinda</p>                                   |
| 5. | Novita Putri Untari, Sudarwati dan Ida Aryani Diyah Purnomo Wulan (2018) | Analisis <i>Attitude</i> , <i>Knowledge</i> dan <i>Skill</i> terhadap Kinerja di Hotel (Studi Tentang Kinerja Alumni Victoria Hotel School)   | Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Attitude</i> , <i>Knowledge</i> dan <i>Skill</i> secara simultan berpengaruh signifikan  | <p><b>Persamaan</b><br/>Meneliti variabel, <i>Attitude</i>, <i>Knowledge</i>, <i>Skill</i> dan Kinerja Pegawai</p> <p><b>Perbedaan</b><br/>Penelitian dilakukan di Victoria Hotel School</p>  |

|    |   |   |   |  |
|----|---|---|---|--|
|    |   |   | terhadap terhadap kinerja alumni Victoria Hotel School di Hotel.  |  |
| 6. | Badrus Sholeh, Budi Wahono dan Fahrurrozi Rahman (2020)   | Pengaruh Keterampilan, Pengalaman dan Kemampuan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada UKM Mebel Di Dusun Nung Tenga, Desa Asemjaran, Kecamatan Banyuates, Kabupaten Sampang) | Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Keterampilan, pengalaman, dan kemampuan sumber daya manusia berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.   | <b>Persamaan</b><br>Meneliti variabel Keterampilan dan Kinerja Pegawai<br><b>Perbedaan</b><br>Penelitian dilakukan di Dusun Nung Tenga, Desa Asemjaran, Kecamatan Banyuates, Kabupaten Sampang |
| 7. | Yangyang Cui (2020)   | <i>The Impact of Knowledge Management on Employee Performance Case Study: Gaoyang Construction Co., Ltd.</i>  | Tingkat manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai di Gaoyang Construction Co., Ltd berada pada tingkat yang disepakati. Manajemen pengetahuan dan kinerja pegawai memiliki pengaruh positif yang kuat. Jika perusahaan ingin meningkatkan kinerjanya, maka perusahaan dapat fokus untuk meningkatkan tingkat manajemen pengetahuan. | <b>Persamaan</b><br>Meneliti variabel Manajemen dan Kinerja Pegawai<br><b>Perbedaan</b><br>Penelitian dilakukan di Gaoyang Construction Co., Ltd.  |
| 8. | Dr. Bader Alyoubi, Dr. Md. Rakibul Hoque, Dr. Ibraheem Alharbi, Dr. Adel Alyoubi dan Dr. Najah Almazmomi (2018) | <i>impact of Knowledge Management on Employee Work Performance: Evidence from Saudi Arabia</i>  | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa KM memiliki pengaruh yang kuat berdampak pada kepuasan kerja dan pekerjaan pegawai.  | <b>Persamaan</b><br>Meneliti variabel Manajemen Pengetahuan<br><b>Perbedaan</b><br>Penelitian dilakukan di Saudi Arabia  |

|     |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|
| 9.  | Ayman. A. S. Almusaddar, Sara Ravan Ramzan dan Valliappan Raju (2018)                | <i>The Influence Of Knowledge, Satisfaction, And Motivation On Employee Performance Through Competence</i> | Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap efek mediasi kompetensi dalam hubungan antara pengetahuan, motivasi, kepuasan, dan kinerja. | <b>Persamaan</b><br>Meneliti variabel dan <i>Knowledge Employee Performance</i><br><br><b>Perbedaan</b><br>Penelitian dilakukan di Palestina |
| 10. | Aino Kianto, Mika Vanhala dan Pia Heilmann (2016)                                    | <i>The impact of knowledge management on job satisfaction</i>  | Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa KM memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja pegawai  | <b>Persamaan</b><br>Meneliti variabel <i>Knowledge Management</i><br><br><b>Perbedaan</b><br>Penelitian dilakukan di southeastern Finland    |
| 11. | Ruchi Payal, Salma Ahmed dan Roma Mitra Debnath (2019)                               | <i>Impact of knowledge management on organizational performance</i>  | Bahwa <i>Knowledge Management</i> memiliki pengaruh yang signifikan hubungannya dengan kinerja suatu organisasi.                                     | <b>Persamaan</b><br>Meneliti variabel <i>Knowledge Management</i><br><br><b>Perbedaan</b><br>Penelitian dilakukan di India                   |
| 12. | Aino Kianto, Muhammad Shujahat, Saddam Hussain and Faisal Nawaz dan Murad Ali (2018) | <i>The impact of knowledge management on knowledge worker productivity</i>                                 | <i>This study postulated that knowledge management is likely to increase knowledge worker productivity statistically significantly.</i>              | <b>Persamaan</b><br>Meneliti variabel <i>Knowledge Management</i><br><br><b>Perbedaan</b><br>Penelitian dilakukan di Pakistan                |

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah model konseptual yang menunjukkan sebuah teori tersebut dapat saling berkaitan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai sebuah masalah yang penting.

Untuk meningkatkan semangat kerja pegawai perlu adanya hubungan kerja yang baik dan saling menguntungkan bagi pihak instansi maupun pihak pegawai. Pegawai yang telah memberikan dedikasi selama bekerja dalam perusahaan berhak untuk mendapatkan apresiasi atas kinerjanya, begitupun juga suatu instansi wajib memberikan kesejahteraan untuk mempertahankan pegawai yang telah memberikan dedikasi dan kinerjanya.

Kinerja adalah hasil yang telah dicapai secara kualitas dan kuantitas oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pada dasarnya kehidupan dalam dunia kerja bagi pegawai sangat dibutuhkan dorongan dari perusahaan akan manajemen pengetahuan. Keyakinan untuk lebih percaya terhadap kemampuan dalam diri pegawai sendiri dapat memberikan kepercayaan diri dalam melakukan aktivitas kerja guna meningkatkan kinerjanya, lebih potensi yang dimiliki oleh pegawai sangatlah dapat memberikan kinerja yang bagus. Kepercayaan dan kemampuan sendiri memiliki peran yang sangat penting dalam penerapan manajemen sumber daya manusia yang efektif dan produktif.

Selain itu pegawai yang memiliki manajemen pengetahuan juga akan berpengaruh terhadap keterampilan yang tinggi dari diri pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan ini akan berdampak juga terhadap kinerja yang baik yang akan berdampak pada instansi/perusahaan. Keterampilan juga bisa digunakan untuk mengendalikan perilaku. Cara orang dalam memandang dunia dipengaruhi

oleh sikapnya. Sikap terdiri dari aspek kognitif (persepsi, pengetahuan, kepercayaan) aspek afektif (perasaan, emosi), aspek konatif (perilaku berupa tindakan). Pegawai yang mempunyai kemampuan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapaian tujuan organisasi, sebaliknya pegawai yang tidak terampil akan memperlambat tujuan organisasi.

Manajemen Pengetahuan dan keterampilan yang telah dimiliki pegawai akan mempengaruhi sikap kerja dari pegawai. Sikap kerja yang baik akan mempengaruhi aktivitas kerja pegawai guna meningkatkan kinerja. Sikap juga merupakan aset yang sangat penting dalam sumber daya manusia, hal ini dikarenakan sikap kerja dalam sebuah perusahaan akan menentukan bagus atau tidaknya perusahaan dalam mengelola seluruh aset perusahaannya dan mencapai tujuan dari perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dikatakan Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap merupakan faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Pegawai, uraian kerangka pemikiran diatas didapat dalam keterkaitan atau variabel.

### **2.2.1 Pengaruh Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) terhadap Kinerja Pegawai**

*Knowledge Management* sangat diperlukan dalam dunia kerja, seorang pegawai dengan pengetahuan tentang pekerjaan yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini diperkuat berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Ninin Dea Pritania (2017) dari hasil penelitiannya menemukan bahwa dalam penelitian terhadap variabel *knowledge management* dan kinerja pegawai

menunjukkan bahwa knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia SKK BRI Kota Samarinda. Semakin baik *knowledge management* atau manajemen pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai maka akan semakin tinggi kinerja pegawai yang dihasilkan. Menurut C. Catur Widayati, Sri Anah dan Muhammad Usman (2022) dalam jurnalnya menyatakan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Sun Life Syariah di Jakarta.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Ninin Dea Pritania (2017) dan C. Catur Widayati, Sri Anah dan Muhammad Usman (2022) dengan beberapa uji yang dilakukan menyebutkan bahwa *knowledge management* mempunyai peran penting dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa knowledge management berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**

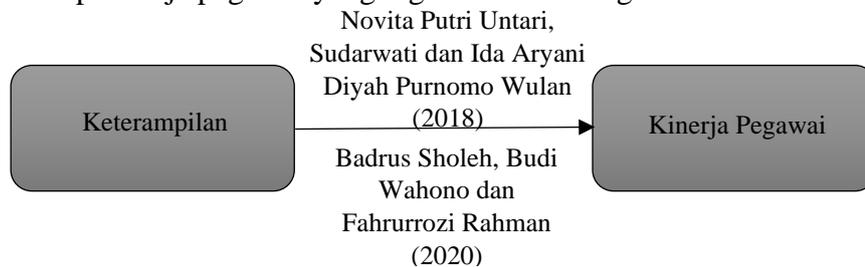
### **Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Pegawai**

#### **2.2.2 Pengaruh Keterampilan (*Skill*) terhadap Kinerja Pegawai**

Untuk mendapatkan kinerja pegawai yang baik dengan memperhatikan keterampilan (*skill*) dan penempatan kerja (Yona, 2018). Oleh karena itu, pegawai baru atau pegawai yang mendapat tugas baru diperlukan tambahan keterampilan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Menurut Novita Putri Untari, Sudarwati dan Ida Aryani Diyah Purnomo Wulan (2018) menyimpulkan bahwa keterampilan

atau keahlian (*skill*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja alumni Victoria Hotel School di Hotel. Badrus Sholeh, Budi Wahono dan Fahrurrozi Rahman (2020) dalam jurnalnya menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan keterampilan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin meningkatnya keterampilan pegawai maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai pada UKM mebel di Dusun Nung Tenga, Desa Asemjaran, Kec Banyuates, Kab Sampang.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Novita Putri Untari, Sudarwati dan Ida Aryani Diah Purnomo Wulan (2018) dan Badrus Sholeh, Budi Wahono dan Fahrurrozi Rahman (2020) dengan beberapa uji yang dilakukan menyebutkan bahwa *Skill* mempunyai peran penting dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa skill berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.1**

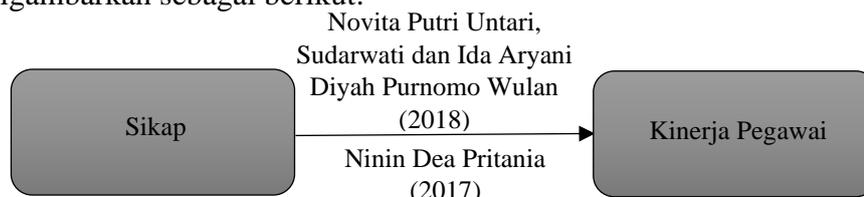
### **Pengaruh Keterampilan Terhadap Kinerja Pegawai**

#### **2.2.3 Pengaruh antara Sikap (*Attitude*) terhadap Kinerja Pegawai**

Dalam meningkatkan kinerja pegawai tergantung dari suka atau tidak sukanya pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan. Apabila pegawai suka dengan pekerjaan yang dilakukan, pegawai akan mengerjakan pekerjaan tersebut dengan baik, begitu pula sebaliknya. Oleh karena itu, jika sikap yang ditunjukkan pegawai baik maka kinerja pegawai tersebut akan baik, tetapi jika sikap yang ditunjukkan

pegawai tersebut buruk atau kurang baik maka kinerja yang ditunjukkan pegawai tersebut buruk pula. Menurut Novita Putri Untari, Sudarwati dan Ida Aryani Diah Purnomo Wulan (2018) menyimpulkan bahwa sikap (*attitude*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja alumni Victoria Hotel School di Hotel. Hasil pengujian yang dilakukan Ninin Dea Pritania (2017) dalam penelitian ini terhadap variabel *attitude* dan kinerja pegawai menunjukkan bahwa *attitude* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia SKK BRI Kota Samarinda.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Novita Putri Untari, Sudarwati dan Ida Aryani Diah Purnomo Wulan (2018) dan Ninin Dea Pritania (2017) dengan beberapa uji yang dilakukan menyebutkan bahwa *Attitude* mempunyai peran penting dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *attitude* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang digambarkan sebagai berikut:



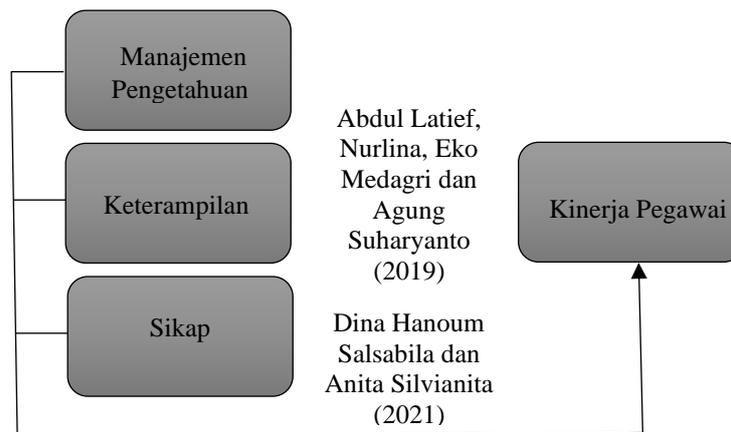
**Gambar 2.3**

#### **Pengaruh Sikap Terhadap Kinerja Pegawai**

#### **2.2.4 Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap terhadap Kinerja Pegawai**

Penelitian ini didukung Abdul Latief, Nurlina, Eko Medagri dan Agung Suharyanto (2019) yang berjudul “Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap terhadap Kinerja Pegawai”. Dimana seluruh variabel bebas yaitu variabel Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap secara parsial

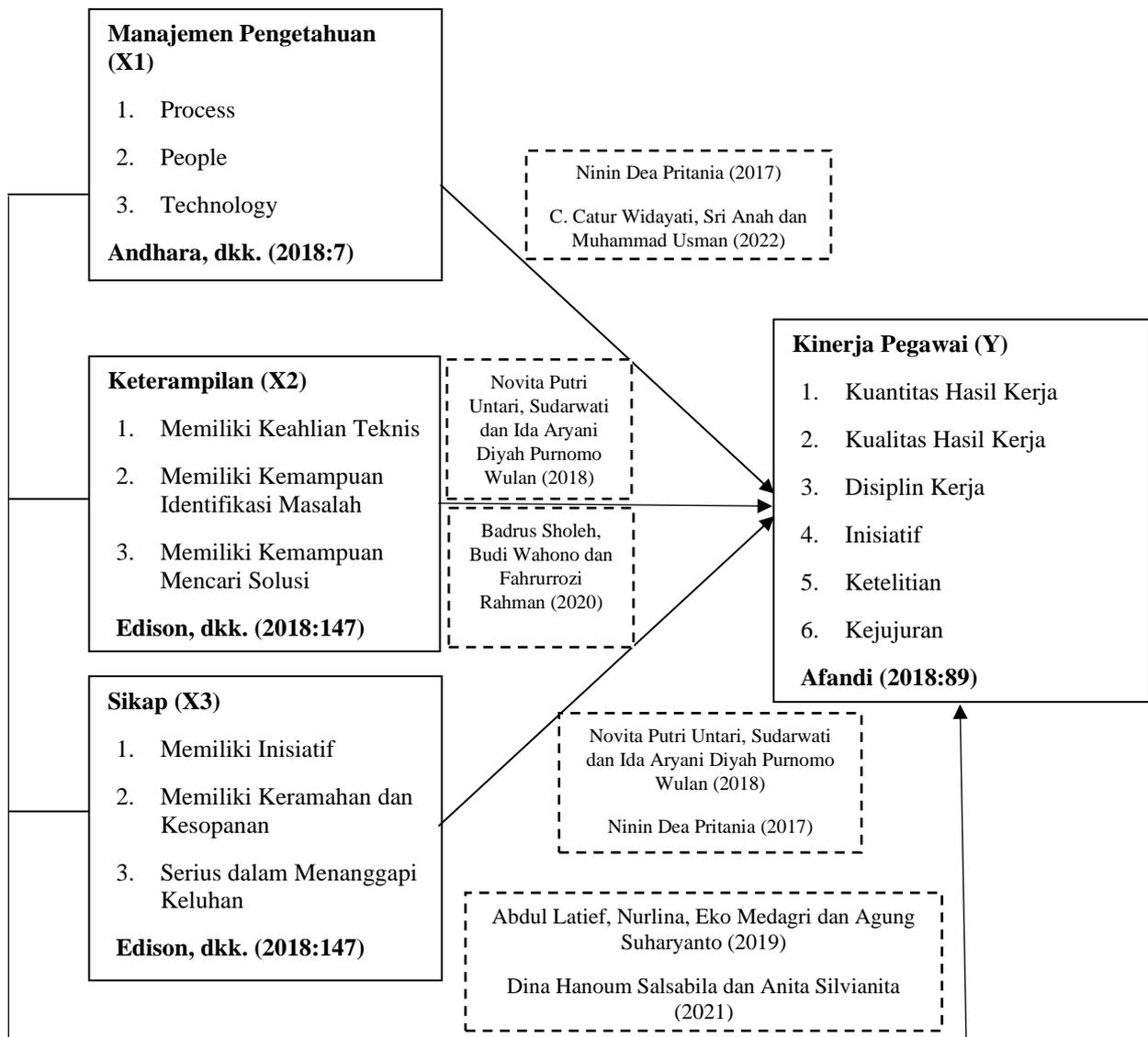
berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penelitian terdahulu menurut Dina Hanoum Salsabila dan Anita Silvianita (2021), menunjukkan hasil penelitiannya bahwa secara bersama-sama, variabel *Knowledge Management* (X1), *Skill* (X2), dan *Attitude* (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).



**Gambar 2.4**

**Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan kerangka pemikiran atas, maka paradigma penelitiannya dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2.5**

**Paradigma Penelitian**

**Pengaruh Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap Terhadap Kinerja Pegawai**

### **2.3 HIPOTESIS**

Dari hasil kerangka teori diatas maka diperlukan hipotesis untuk mengetahui adanya hubungan antara variabel bebas dan terikat. Menurut Umi Narimawati, dkk (2020:2) hipotesis merupakan anggapan dasar peneliti terhadap suatu masalah yang sedang dikaji. Hipotesis juga merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang bertujuan mengarahkan dan memberikan pedoman dalam pokok permasalahan serta tujuan penelitian. Maka berdasarkan uraian diatas, dapat dimunculkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Diduga pegawai Unit Pelaksanaan Teknis (UPT) Pengadaan Institut Teknologi Bandung memiliki Manajemen Pengetahuan yang cukup baik, Keterampilan yang cukup baik, Sikap yang cukup baik dan Kinerja pegawai yang cukup optimal.

H<sub>2</sub> : Diduga Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap secara Parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Pelaksanaan Teknis (UPT) Pengadaan Institut Teknologi Bandung.

H<sub>3</sub> : Diduga Manajemen Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap secara Simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Pelaksanaan Teknis (UPT) Pengadaan Institut Teknologi Bandung.