

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **1. Sejarah Singkat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)**

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau lebih dikenal dengan sebutan Pelindo 3 merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam Jasa Layanan Operator Terminal Pelabuhan. Perusahaan dibentuk berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 58 Tahun 1991 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Pelabuhan III Menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Peraturan tersebut ditandatangani oleh Presiden Ke-2 Republik Indonesia Soeharto pada tanggal 19 Oktober 1991. Selanjutnya, pembentukan Pelindo 3 dituangkan dalam Akta Notaris Imas Fatimah, S.H., Nomor : 5, tanggal 1 Desember 1992 sebagaimana telah mengalami beberapa kali perubahan hingga perubahan terakhir dalam Akta Notaris Yatiningsih, S.H, M.H., Nomor: 72, tanggal 10 Juli 2015.

Keberadaan Pelindo 3 tak lepas dari wilayah Indonesia yang terbentuk atas jajaran pulau-pulau dari Sabang sampai Merauke. Sebagai jembatan penghubung antar Pulau maupun antar Negara, peranan pelabuhan sangat penting dalam keberlangsungan dan kelancaran arus distribusi logistik. Pelayanan terbaik dan maksimal merupakan komitmen Pelindo 3 untuk menjaga kelancaran arus logistik nasional. Komitmen itu tertuang dalam Visi perusahaan Berkomitmen

Memacu Integrasi Logistik dengan Layanan Jasa Pelabuhan yang Prima. Mendukung visi tersebut, Pelindo 3 menetapkan strategi-strategi yang dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) yang dievaluasi setiap 4 (empat) tahun sekali.

Pelindo 3 memiliki komitmen yang kuat dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Oleh karenanya, setiap tindakan yang diambil oleh perusahaan selalu mengacu pada tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance). Perusahaan juga menerbitkan pedoman etika dan perilaku (Code of Conduct) sebagai acuan bagi seluruh insan Pelindo 3 mulai dari Komisaris, Direksi, hingga Pegawai untuk beretika dan berperilaku dalam proses bisnis serta berperilaku dengan pihak eksternal.

Perangkat lain yang mendukung Pelindo 3 dalam meraih visi dan misi perusahaan adalah penghayatan nilai-nilai Budaya Perusahaan. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, mengutamakan kepuasan pelanggan adalah menjadi prioritas. *Customer Focus* menjadi budaya perusahaan yang pertama harus tertanam dalam diri setiap insan Pelindo 3, dilanjutkan oleh *Care* dan budaya perusahaan yang ketiga adalah *Integrity*.

Kini, Pelindo 3 menjadi salah satu BUMN besar di Indonesia dengan tingkat jumlah aset yang meningkat setiap tahunnya. Pelindo 3 juga menjadi segelintir BUMN yang memasuki pasar global. Hal ini membuktikan bahwa Pelindo 3 memiliki daya saing yang tinggi dan menjadi perusahaan berkelas internasional.

## 2. Visi Misi dan Budaya Perusahaan

Adapun kesuksesan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang diperoleh hingga saat ini merupakan perwujudan dari sebuah Visi dan Misi perusahaan. Visi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) adalah Berkomitmen Memacu Integrasi Logistik dengan Layanan Jasa Pelabuhan yang Prima. Misi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) adalah menjamin penyediaan jasa pelayanan prima melampaui standar yang berlaku secara konsisten, memacu kesinambungan daya saing industri nasional melalui biaya logistik yang kompetitif, memenuhi harapan semua stakeholder melalui prinsip kesetaraan dan tata kelola perusahaan yang baik, menjadikan SDM yang berkompeten, berkinerja handal, dan berpekeri luhur, mendukung perolehan divisi negara dengan memperlancar arus perdagangan.

Dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan tentunya PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) mempunyai budaya perusahaan yang membuat perusahaan menjadi berkembang dan bertahan hingga saat ini. Budaya perusahaan tersebut diantara sebagai berikut:

### 1. *Customer focus*

#### *Selalu mengutamakan kepuasan pelanggan*

Perilaku utama dalam nilai inti *Customer Focus* adalah melayani dan tangguh  
 Melayani: Melayani pelanggan secara inovatif sehingga memuaskan pelanggan dan tak bisa ditiru pesaing, berinteraksi dengan ramah, santun, dan hormat serta proaktif dalam mengidentifikasi kebutuhan serta keinginan pelanggan. Bila pelanggan ada keluhan, insan Pelindo 3 menanganinya secara responsif dan profesional. Tangguh : Insan Pelindo 3 bersikap tangguh baik dalam rangka melayani maupun menangani keluhan pelanggan dengan rasa percaya diri serta tegas dalam menjalankan sistem dan prosedur yang ada. Bersikap sabar dalam

berinteraksi, tekun dan bekerjasama dengan pelanggan sehingga kepuasan pelanggan tercapai. Insan Pelindo 3 selalu melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap pelayanan yang telah dilakukan.

## 2. *Care*

*Terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan*

Perilaku utama dalam nilai inti *Care* adalah peka dan sigap

Peka : Insan Pelindo 3 peka terhadap perubahan keinginan pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan permasalahan lingkungan hidup, karena selalu tanggap akan situasi yang terjadi disekitarnya. Selain itu Insan Pelindo 3 selalu berinisiatif untuk menjadi yang terdepan dalam kepedulian kepada pemangku kepentingan dan lingkungan melalui proses belajar berkelanjutan.

Sigap : Insan Pelindo 3 selalu sigap yakni dengan siap sedia menjalankan tugas, cekatan dalam melakukan tindakan nyata. Insan Pelindo 3 mampu memberi solusi terkait permasalahan yang muncul baik dalam lingkungan usaha maupun lingkungan hidup.

## 3. *Integrity*

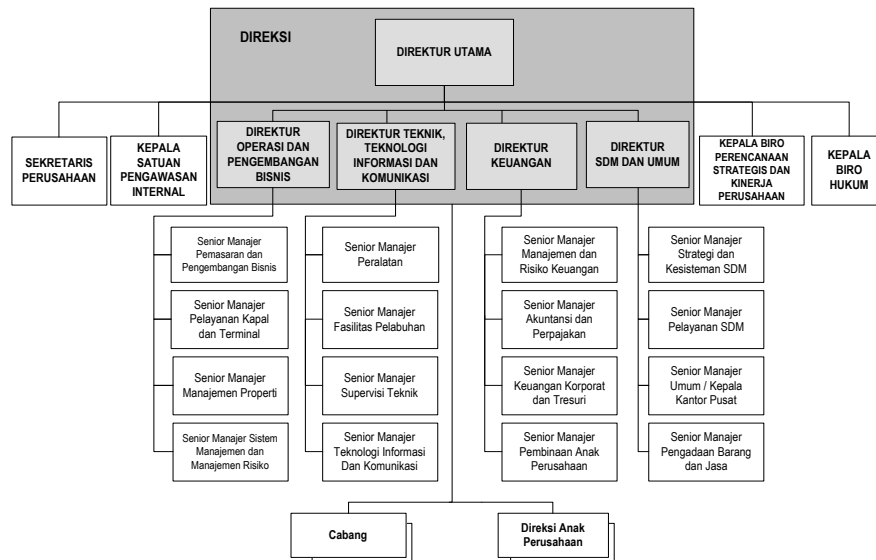
*Berpikir, berkata dan berperilaku terpuji, menjaga martabat serta menjunjung tinggi etika*

Perilaku utama dalam nilai inti *integrity* adalah disiplin dan tanggung jawab

Disiplin : Insan Pelindo 3 disiplin dalam menjalankan tugasnya karena taat aturan, serta konsisten baik dalam setiap ucapan maupun tindakan.

Tanggung jawab : Insan Pelindo 3 melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab, baik dari segi hasil maupun proses karena di dasari sikap amanah (komitmen), Insan Pelindo 3 selalu bersungguh-sungguh dalam bekerja menjaga nilai-nilai etika, selalu produktif dalam setiap kegiatan serta tuntas dalam bekerja.

### 3. Struktur Organisasi Perusahaan



**Gambar 4. Struktur Organisasi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)**

**Sumber: PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), 2017**

Manajemen PT Pelabuhan Indonesia III dipimpin oleh Direksi, Direksi adalah pimpinan perusahaan dalam satu kesatuan, yang terdiri dari beberapa Direktorat yang dipimpin oleh seorang Direktur. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai struktur organisasi PT Pelabuhan Indonesia III beserta tugas atau tanggungjawab setiap manajemen:

- 1) Direktur utama (A1), yang dipimpin oleh Bapak Orias Petrus Moedak. Direksi bertanggungjawab untuk menentukan strategi dan sasaran perusahaan jangka pendek, menengah, dan panjang, serta menjamin tercapainya tujuan perusahaan dan memastikan pelaksanaan rencana perusahaan.
- 2) Direktorat Operasi Dan Pengembangan Bisnis (A2), dipimpin oleh Bapak Rahmat Satria. Direktorat ini terdiri dari 4 (empat) Sub Direktorat yaitu:

- a. Sub Direktorat Pelayanan Kapal dan Terminal mempunyai tugas untuk merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kebijakan perusahaan dan pelayanan jasa labuh, pemanduan, penundaan, pengepilan, penambatan, air kapal, pelayanan jasa dermaga, jasa penumpukan (gudang dan lapangan), jasa bongkar muat, jasa terminal petikemas dan nonpetikemas, terminal penumpang, roro, depo, pas pelabuhan, rupa-rupa usaha lainnya.
- b. Sub Direktorat Pemasaran dan Pengembangan Bisnis mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan implementasi pemasaran jasa kepelabuhanan, dan sistem pentarifan, melakukan analisa potensi pasar, analisa pengembangan bisnis baru, termasuk analisa kelayakan baik bisnis inti maupun non inti, serta kegiatan promosi.
- c. Sub Direktorat Manajemen Properti mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kebijakan pada properti meliputi administrasi perusahaan tanah, perairan, bangunan, pensertifikatan tanah serta menyelesaikan permasalahan lahan dengan berkoordinasi dengan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN), instansi pemerintah, pihak swasta, ataupun pihak lain yang berkaitan.
- d. Sub Direktorat Manajemen dan Manajemen Resiko mempunyai tugas untuk merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan implementasi manajemen mutu,

resiko dan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Lingkungan (K3L), ISPS Code, penanganan dan survei tentang kejadian kecelakaan baik alat dan dermaga, serta memastikan proses pembayaran klaim asuransi aset atau barang inventaris perusahaan.

3) Direktorat Teknik Teknologi Informasi (A3) dipimpin oleh Bapak Husein Latief. Direktorat ini membawahi 4 (empat) Sub Direktorat diantaranya sebagai berikut:

- a. Sub Direktorat Peralatan mempunyai tugas untuk merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan investasi (mulai kebutuhan dan detil teknis investasi) peralatan bongkar muat, kebutuhan investasi alat apung, instalasi listrik dan air bersih, telekomunikasi, termasuk analisa kelayakannya disesuaikan dengan target bisnis Cabang.
- b. Sub Direktorat Fasilitas Pelabuhan mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan kebutuhan investasi kebutuhan sipil sisi laut, alur, kolam, dan sisi darat untuk setiap cabang, termasuk analisa kelayakannya sesuai dengan target bisnis Cabang, perencanaan teknik, rancang bangun, termasuk kegiatan sigi.
- c. Sub Direktorat Supervisi Teknik mempunyai tugas membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan manajemen investasi teknik, mulai dari penyusunan dokumen teknis untuk kebutuhan pelelangan, pelelangan, administrasi pelayanan proyek investasi, evaluasi pencapaian

kinerja proyek investasi teknik sesuai dengan rencana, bertanggungjawab atas pelaksanaan proyek investasi proyek.

- d. Sub Direktorat Teknik Informasi dan Komunikasi merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi arsitektur teknologi informasi dan komunikasi, menganalisa resiko teknologi informasi komunikasi dan memastikan keamanan perusahaandalam menggunakan aplikasi teknologi informasi dan komunikasi.
- 4) Direktorat Sumber Daya Manusia dan Umum dipimpin oleh Bapak Toto Heliyanto membawa 4 (empat) Sub Direktorat di antaranya sebagai berikut:
- a. Sub Direktorat Strategi dan Kersisteman Sumber Daya Manusia, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia, penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi, pengembangan sistem SDM, organisasi, dan budaya perusahaan, penyelenggaraan coachingmentoring counseling, serta manajemen talenta, asesment center, dan karir
  - b. Sub Direktorat Pelayanan Sumber Daya Manusia mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, penilaian kinerja individu sumber daya manusia, administrasi, input data pegawai ke dalam sistem informasi SDM dan pelaporan di bidang kepegawaian secara korporat serta hubungan industri.
  - c. Sub Direktorat Umum mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan tata



usaha perusahaan dan administrasi personalia dan kesejahteraan pegawai Kantor Pusat, kearsipan, pengelolaan pekerja tidak tetap Kantor Pusat, rumah tangga dan pengaman, penyelenggaraan keuangan Kantor Pusat, dan Pemeliharaan Fasilitas Kantor Pusat.

d. Sub Direktorat Pengadaan Barang dan Jasa mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan perencanaan dan administrasi pengadaan barang dan jasa, pelaksanaan prakualifikasi pelelangan pengadaan barang dan jasa, pembuatan kontrak kerjasama khusus pengadaan barang dan jasa, penyusunan sistem dan prosedur pengadaan barang dan jasa dan petunjuk teknisnya.

5) Direktorat Keuangan di pimpin oleh Bapak U. Saefudin Noer Direktorat ini membawahi 4 (empat) Sub Direktorat diantaranya sebagai berikut:

a. Sub Direktorat Manajemen dan Resiko Keuangan mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan perencanaan dan pengendalian anggaran, mengevaluasi laporan keuangan perusahaan beserta analisa resiko keuangan terhadap pengelolaan perusahaan dan program investasi.

b. Sub Direktorat Akuntansi dan Perpajakan mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina menganalisis, dan mengevaluasi kegiatan akuntansi keuangan, akuntansi aktiva tetap, analisa, dan laporan, kompilasi aset tetap perusahaan baik Cabang dan Kantor Pusat, serta memberi rekomendasi untuk optimalisasi aset

perusahaan, penghapusan aset sesuai kelayakan dan ketentuan yang berlaku.

- c. Sub Direktorat Keuangan Korporat dan Tresuri mempunyai tugas merencanakan, menetapkan, mengendalikan, membina, menganalisis dan mengevaluasi ketersediaan dana perusahaan, analisa modal atau dana perusahaan (termasuk dana pinjaman dan kerjasama), manajemen portofolio bisnis perusahaan, laporan perputaran dana perusahaan, hutang piutang dan pengelolaan aset, kas, persediaan, analisa pinjaman dana eksternal.
  - d. Sub Direktorat Pembinaan Anak perusahaan mempunyai tugas merencanakan, mengendalikan, membina, menganalisis dan mengevaluasi kegiatan pembinaan keuangan anak perusahaan, penyiapan dan penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), serta monitoring laporan keuangan anak perusahaan setiap tiga bulanan.
- 6) Satuan pengawas Intern (SPI) dipimpin oleh Kepala Satuan Pengawasan Intern. Satuan pengawas Intern memiliki tugas pokok yaitu melaksanakan pengawasan melalui audit internal terhadap semua unit kerja, pengawasan kegiatan dan hasil asesmen resiko, monitoring tindak lanjut atas hasil pemeriksaan yang telah dilaporkan, pendamping bagi Auditor Eksternal. SPI membawahi 3 (tiga) Pengawas Bidang dan 1 (satu) Kepala Bagian, yaitu sebagai berikut:
- a. Pengawas Bidang Keuangan, SDM, dan Umum.
  - b. Pengawas Bidang Teknik dan Teknologi Informasi dan Komunikasi.

- c. Pengawas Bidang Operasi dan Pengembangan Bisnis.
  - d. Supervisor Administrasi dan Evaluasi Satuan pengawas Intern.
- 7) Sekretariat Perusahaan dipimpin oleh Sekretaris Perusahaan. Sekretaris Perusahaan memiliki tugas pokok yaitu melaksanakan penanganan dan pembinaan hubungan masyarakat, pengelolaan tata usaha Direksi, menangani kegiatan yang berhubungan dengan investor atau calon investor, pasar modal, hubungan kelembagaan, monitoring pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), pengelolaan Kantor Perwakilan Jakarta. Sekretariat Perusahaan membawahi 3 (tiga) Asisten Sekretaris Perusahaan dan 1 (satu) Manager, yaitu:
- a. Asisten Sekretaris Perusahaan Hubungan Masyarakat.
  - b. Asisten Sekretaris Perusahaan Hubungan Investor dan Administrasi Perusahaan.
  - c. Asisten Sekretaris Perusahaan Kemitraan dan Bina Lingkungan.
  - d. Manager Kantor Perwakilan.
- 8) Biro Perencanaan Strategis dan Kinerja Perusahaan dipimpin oleh kepala Biro Perencanaan Strategis dan Kinerja Perusahaan. Biro Perencanaan Strategis dan Kinerja Perusahaan memiliki tugas pokok yaitu melaksanakan kegiatan perencanaan dan evaluasi strategik korporat, meliputi master plan perusahaan, rencana bisnis, penelitian dan pengembangan, kajian perencanaan dan pengembangan perusahaan, penganggaran jangka panjang, studi Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL), monitoring Rencana Kerja Manajemen Korporat, pengelolaan dan pengendalian *Key Performance*

*Indicator* (KPI) korporat. Biro Perencanaan Strategis dan Kinerja Perusahaan membawahi 2 (dua) Asisten Kepala Biro, yaitu:

- a. Asisten Kepala Biro Perencanaan Korporat.
- b. Asisten Kepala Biro Kinerja Korporat dan Riset.

9) Biro Hukum dipimpin oleh Kepala Biro Hukum. Biro Hukum memiliki tugas pokok yaitu melaksanakan kegiatan menangani urusan-urusan perusahaan yang berkaitan dengan aspek legal, bantuan hukum, perikatan, menyusun kodifikasi peraturan dan perundangan, serta memberikan pendapat hukum.

Biro Hukum membawahi 2 (dua) Asisten Kepala Biro, yaitu:

- a. Asisten Kepala Biro Perikatan Perusahaan.
- b. Asisten Kepala Biro Bantuan Hukum dan Peraturan Perusahaan.

## **B. Gambaran Umum Responden**

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada sebagian mahasiswa yang berjumlah 54 responden, maka dapat diperoleh gambaran karakteristik responden berdasarkan usia responden, pendidikan, pekerjaan responden.

Gambaran karakteristik responden secara rinci adalah sebagai berikut :

### **1. Berdasarkan Usia**

Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 9 berikut:

**Tabel 9**  
**Gambaran Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase
25 - 35 Tahun	42	77.78
36 - 45 Tahun	8	14.81
46 - 55 Tahun	4	7.41
Jumlah	54	100

**Sumber : Data primer diolah (2017)**

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang berusia antara 25 – 35 Tahun sebanyak 42 responden atau 77.78%, berusia antara 36 – 45 tahun sebanyak 8 responden atau 14,81%, dan berusia antara 46 – 55 tahun sebanyak 4 responden atau 7,41%.

## 2. Berdasarkan Lama kerja

Data karakteristik responden berdasarkan Masa Kerja dapat dilihat pada tabel 10 berikut :

**Tabel 10**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa kerja**

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
< 5 Tahun	15	27.78
6 - 10 Tahun	26	48.15
11 - 15 Tahun	5	9.26
16 - 20 Tahun	4	7.41
> 21 Tahun	4	7.41
Total	54	100

**Sumber : Data primer diolah (2017)**

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki Masa kerja < 5 tahun sebanyak 15 responden atau 27,78%, yang memiliki masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 26 responden atau 48,15%, yang memiliki masa kerja 11 – 15 tahun sebanyak 5 responden atau 9,26%, yang

memiliki masa kerja 16 – 20 tahun sebanyak 4 responden atau 7,41%, dan yang memiliki masa kerja > 21 tahun sebanyak 4 responden atau 7,41%.

### 3. Berdasarkan jenis kelamin

Data karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin dapat dilihat pada tabel 11 berikut :

**Tabel 11**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki - laki	26	48.15
Perempuan	28	51.85
Total	54	100

**Sumber : Data Primer Diolah (2017)**

Berdasarkan tabel 11 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki – laki sebanyak 26 responden (48,15%) dan responden yang berjenis kelamin Perempuan sebanyak 28 responden (51,85%).

### 4. Berdasarkan tingkat pendidikan

Data karakteristik responden berdasarkan Pendidikan dapat dilihat pada tabel 12 berikut :

**Tabel 12**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMU	2	3.70
D1	1	1.85
D3	9	16.67
S1	24	44.44
S2	18	33.33
Total	54	100

**Sumber : Data Primer Diolah (2017)**

Berdasarkan tabel 12 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki pendidikan SMU sebanyak 2 responden atau 3,7%, yang memiliki pendidikan Diploma 1 sebanyak 1 responden atau 1,85%, yang memiliki pendidikan Diploma 3 sebanyak 9 responden atau 16,67%, yang memiliki pendidikan Sarjana sebanyak 24 responden atau 44,44%, dan yang memiliki pendidikan Pasca sarjana sebanyak 18 responden atau 33,33%.

## C. Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini dapat memberikan bantuan dalam mengetahui jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner dan memberikan gambaran mengenai variabel pada penelitian ini. Pada analisis deskriptif akan dikaji bagaimana jawaban yang diberikan responden melalui kuesioner pada setiap item-item pernyataan, yang diukur dalam skala likert, dan hasil tersebut akan dimasukkan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi item-item variabel penelitian. Variabel yang diteliti terdiri dari 3 variabel yaitu: *tacit knowledge* (X1), *explicit knowledge* (X2), kinerja karyawan (Y1). Sebanyak 54 kuesioner telah disebarkan kepada karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero), maka untuk mengetahui mayoritas jawaban responden dapat dibuat rumus struges sebagai berikut, (Supranto,2000:64)

$$\text{Interval kelas (c)} = (X_n - X_1) : K$$

Keterangan :

C = perkiraan besarnya

$K$  = banyaknya kelas

$X_n$  = nilai skor terendah

$C = (5-1)$

$C = 4:5 = 0,8$

**Tabel 13**  
**Interprestasi Rata-rata Jawaban Responden**

NO	Notasi	Interval Kelas
1	Sangat setuju/Sangat baik	< 0,200
2	Setuju/Baik	0,200 – 0,399
3	Ragu-ragu/Cukup Baik	0,400 – 0,599
4	Tidak Setuju/Tidak Baik	0,600 – 0,799
5	Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Baik	0,800 – 1,00

**Sumber : Arikunto (2006:245)**

a. Distribusi Frekuensi Variabel *Tacit Knowledge* (X1)

Variabel *Tacit Knowledge* terdapat lima item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 14:

**Tabel 14**  
**Distribusi Frekuensi Variabel *Tacit Knowledge* (X1)**

Jawaban Responden												
No	Item	5		4		3		2		1		Mean
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	X1.1	3	5.56	22	40.74	10	18.52	18	33.33	1	1.85	3.15
2.	X1.2	17	31.48	34	62.96	2	3.70	1	1.85	0	0.00	4.24
3.	X1.3	13	24.07	37	68.52	3	5.56	1	1.85	0	0.00	4.15
4.	X1.4	13	24.07	31	57.41	7	12.96	2	3.70	1	1.85	3.98
5.	X1.5	17	31.48	34	62.96	2	3.70	1	1.85	0	0.00	4.24
6.	X1.6	7	12.96	37	68.52	7	12.96	2	3.70	1	1.85	3.87
Rata-rata Variabel Tacit Knowledge (X1)												3.94

**Sumber : Data primer diolah (2017)**



Keterangan:

- XI.1 : Mengandalkan intuisi dalam proses pengambilan keputusan
- X1.2 : Mengembangkan pengalaman kerja sehingga menemukan pengalaman yang baru
- X1.3 : Menghargai pendapat orang lain meskipun berbeda pendapat
- X1.4 : Berusaha memperoleh penilaian yang baik atas perilaku ketika berhadapan dengan orang lain
- X1.5 : Memikirkan dampak yang akan terjadi sebelum melakukan sesuatu
- X1.6 : Memperkirakan atau menduga akibat timbulnya masalah di dalam perusahaan

Pada Tabel 14 dapat diketahui bahwa dari 54 responden, terdapat 3 responden atau 5,566% yang menyatakan sangat setuju tentang Saya mengandalkan intuisi dalam proses pengambilan keputusan, yang menyatakan setuju sebanyak 22 responden atau 40,74%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 10 responden atau 18,52%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 18 responden atau 33,33%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%.

Untuk item kedua yaitu Saya mengembangkan pengalaman kerja yang diperoleh sehingga menemukan pengalaman yang baru dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 31,48%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 62,96%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 3,70%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu Saya selalu menghargai pendapat orang lain meskipun berbeda pendapat dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 24,07%, yang

menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 68,52%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 5,56%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu Saya berusaha memperoleh penilaian yang baik atas perilaku ketika berhadapan dengan orang lain dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 24,07%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 57,41%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 12,96%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,70%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%.

Untuk item kelima yaitu Saya memikirkan dampak yang akan terjadi sebelum melakukan sesuatu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 31,48%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 62,96%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 3,70%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keenam yaitu Saya memperkirakan atau menduga akibat timbulnya masalah di dalam perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 12,96%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 68,52%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 7 responden atau 12,96%, yang menyatakan tidak

setuju sebanyak 2 responden atau 3,70%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%.

b. Distribusi Frekuensi Variabel *Explicit Knowledge* (X2)

Variabel *Explicit Knowledge* terdapat empat item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 15:

**Tabel 15**  
**Distribusi Frekuensi Variabel *Explicit Knowledge* (X2)**

		Jawaban Responden										Mean
No	Item	5		4		3		2		1		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1.	X2.1	18	33.33	33	61.11	3	5.56	0	0.00	0	0.00	4.28
2.	X2.2	18	33.33	32	59.26	2	3.70	0	0.00	2	3.70	4.19
3.	X2.3	19	35.19	31	57.41	3	5.56	1	1.85	0	0.00	4.26
4.	X2.4	21	38.89	27	50.00	4	7.41	2	3.70	0	0.00	4.24
Rata-rata Variabel <i>Explicit Knowledge</i> (X2)												4.24

**Sumber : data primer diolah (2017)**

Keterangan :

- X2.1 : Bekerja berdasarkan SOP sehingga mampu menghasilkan barangatau jasa sesuai dengan harapan dalam waktu yang sikat dan tepat
- X2.2 : Menjadikan SOP sebagai acuan dalam bekerja sehingga menjadi produktifitas kerja yang lebih baik
- X2.3 : Fasilitas internet sangat membantu untuk mendapatkan informasi dalam bekerja
- X2.4 : Fasilitas internet dapat meningkatkan efesiensi kerja

Pada Tabel 15 dapat diketahui bahwa dari 54 responden, terdapat 18 responden atau 33,33% yang menyatakan sangat setuju tentang bekerja berdasarkan SOP sehingga mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai

dengan harapan dalam waktu yang singkat dan tepat, yang menyatakan setuju sebanyak 33 responden atau 61,11%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 5,56%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedua yaitu SOP dapat saya jadikan acuan dalam bekerja sehingga menjadi produktifitas kerja yang lebih baik dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 18 responden atau 33,33%, yang menyatakan setuju sebanyak 32 responden atau 59,26%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 2 responden atau 3,70%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,70%.

Untuk item ketiga yaitu Fasilitas internet sangat membantu saya untuk mendapatkan informasi dalam bekerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 35,19%, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden atau 57,41%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 3 responden atau 5,56%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu Fasilitas internet dapat membuat saya meningkatkan efisiensi kerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 38,89%, yang menyatakan setuju sebanyak 27 responden atau 50%, yang menyatakan ragu

– ragu sebanyak 4 responden atau 7,41%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,70%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

c. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Dalam variabel Kinerja Karyawan terdapat sembilan item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 16 :

**Tabel 16**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Jawaban Responden												Mean
No	Item	5		4		3		2		Mean		
		f	%	f	%	f	%	f	%			
1.	Y1	11	20.37	37	68.52	5	9.26	0	0.00	1	1.85	4.06
2.	Y2	13	24.07	34	62.96	6	11.11	1	1.85	0	0.00	4.09
3.	Y3	12	22.22	37	68.52	4	7.41	1	1.85	0	0.00	4.11
4.	Y4	11	20.37	36	66.67	5	9.26	1	1.85	1	1.85	4.02
5.	Y5	7	12.96	35	64.81	9	16.67	2	3.70	1	1.85	3.83
6.	Y6	7	12.96	35	64.81	8	14.81	3	5.56	1	1.85	3.81
7.	Y7	9	16.67	35	64.81	9	16.67	1	1.85	0	0.00	3.96
8.	Y8	8	14.81	39	72.22	5	9.26	1	1.85	1	1.85	3.96
9.	Y9	7	12.96	37	68.52	8	14.81	1	1.85	1	1.85	3.89
Rata-rata Variabel Kinerja Karyawan (Y)											3.97	

**Sumber : data primer diolah (2017)**

Keterangan :

- Y1 : Teliti dalam menyelesaikan pekerjaan  
 Y2 : Meningkatkan mutu hasil kerja dibandingkan waktu sebelumnya  
 Y3 : Memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan dari perusahaan  
 Y4 : Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart perusahaan  
 Y5 : Dapat menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dibandingkan karyawan lainnya

- Y6 : Dapat menetapkan jumlah hasil kerja yang harus dicapai  
 Y7 : Dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari standart waktu yang ditentukan  
 Y8 : Dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu  
 Y9 : Dapat mempercepat waktu menyelesaikan pekerjaan dibandingkan dengan waktu lalu

Pada Tabel 16 dapat diketahui bahwa dari 54 responden, terdapat 11 responden atau 20,37% yang menyatakan sangat setuju tentang Karyawan teliti dalam menyelesaikan pekerjaan, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 68,52%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 9,26%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%.

Untuk item kedua yaitu Karyawan meningkatkan mutu hasil kerja dibandingkan waktu sebelumnya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 24,07%, yang menyatakan setuju sebanyak 34 responden atau 62,96%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 6 responden atau 11,11%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ketiga yaitu Karyawan memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan dari perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 22,22%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 68,52%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 4 responden atau 7,41%, yang menyatakan tidak setuju

sebanyak 1 responden atau 1,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item keempat yaitu Karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standart perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 20,37%, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden atau 66,67%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 9,26%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%.

Untuk item kelima yaitu Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan lebih banyak dibandingkan karyawan lainnya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 12,96%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 64,81%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 16,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 3,70%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%.

Untuk item keenam yaitu Karyawan dapta menetapkan jumlah hasil kerja yang harus dicapai dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 12,96%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 64,81%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 14,81%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 3 responden atau 5,56%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%.

Untuk item ketujuh yaitu Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari standart waktu yang ditentukan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden atau 16,67%, yang menyatakan setuju sebanyak 35 responden atau 64,81%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 9 responden atau 16,67%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item kedelapan yaitu Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 8 responden atau 14,81%, yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden atau 72,22%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 5 responden atau 9,26%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%.

Untuk item kesembilan yaitu Karyawan dapat mempercepat waktu penyelesaian pekerjaan dibandingkan dengan waktu lalu dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 7 responden atau 12,96%, yang menyatakan setuju sebanyak 37 responden atau 68,52%, yang menyatakan ragu – ragu sebanyak 8 responden atau 14,81%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 1 responden atau 1,85%.

#### **D. Asumsi-Asumsi Klasik Regresi**

Asumsi-asumsi klasik ini harus dilakukan pengujiannya untuk memenuhi penggunaan regresi linier berganda. Setelah diadakan perhitungan



regresi berganda melalui alat bantu SPSS for Windows, diadakan pengujian uji asumsi klasik regresi. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

### 1. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Prosedur uji dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov, dengan ketentuan sebagai berikut :

Hipotesis yang digunakan :

$H_0$  : residual tersebar normal

$H_1$  : residual tidak tersebar normal

Jika nilai **sig.** (*p-value*) > maka  $H_0$  diterima yang artinya normalitas terpenuhi. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 17:

**Tabel 17**  
**Hasil Uji Normalitas**

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		54
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.34139706
Most Extreme Differences	Absolute	.146
	Positive	.100
	Negative	-.146
Kolmogorov-Smirnov Z		1.074
Asymp. Sig. (2-tailed)		.199

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Sumber: Data primer diolah**

Dari hasil perhitungan didapat nilai **sig.** sebesar 0.199 (dapat dilihat pada Tabel 17) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan  $H_0$  diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

## 2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang sempurna atau dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai Tolerance yang didapat dari perhitungan regresi berganda, apabila nilai tolerance  $< 0,1$  maka terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 18

**Tabel 18**

### Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	0.541	1.848
X2	0.541	1.848

**Sumber: Data primer diolah**

Berdasarkan Tabel 18, berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas:

- Tolerance untuk *Tacit Knowledge* adalah 0.541
- Tolerance untuk *Explicit Knowledge* adalah 0.541

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance  $> 0,1$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.

Uji multikolinearitas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (Variance Inflation Faktor) dengan angka 10. Jika nilai VIF  $> 10$  maka terjadi multikolinearitas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas :

- VIF untuk *Tacit Knowledge* adalah 1,848
- VIF untuk *Explicit Knowledge* adalah 1,848

Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinearitas dapat terpenuhi.

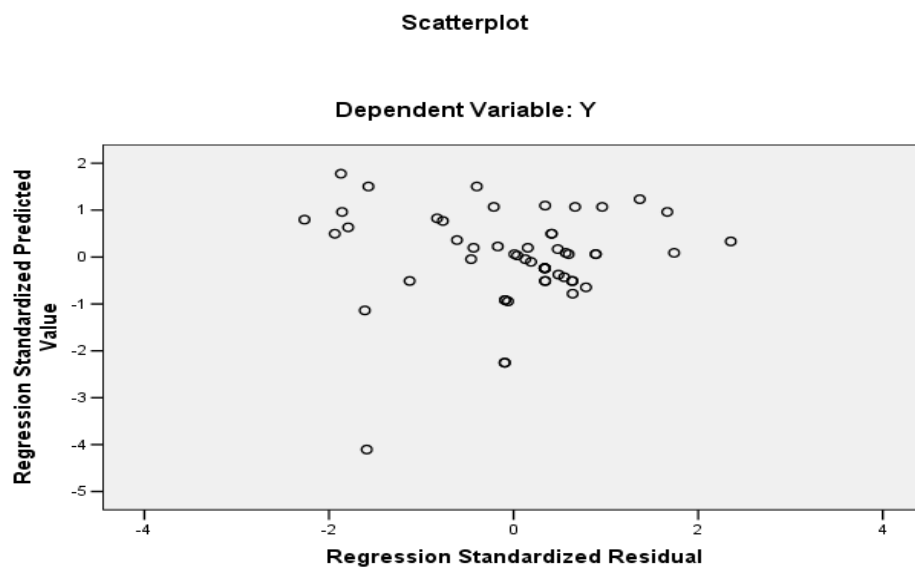
### **3. Uji Heterokedastisitas**

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Prosedur uji dilakukan dengan Uji scatter plot. Pengujian kehomogenan ragam sisaan dilandasi pada hipotesis:

$H_0$  : ragam sisaan homogen

$H_1$  : ragam sisaan tidak homogen

Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada Gambar 5



**Gambar 5 Uji Heteroskedastisitas**

**Sumber: Data primer diolah**

Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heterokedastisitas.

Dengan terpenuhi seluruh asumsi klasik regresi di atas maka dapat dikatakan model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah layak atau tepat. Sehingga dapat diambil interpretasi dari hasil analisis regresi berganda yang telah dilakukan.

## E. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu *Tacit Knowledge* (X1) dan *Explicit Knowledge* (X2) terhadap variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y).

### 1. Persamaan Regresi

Persamaan regresi digunakan mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan *SPSS for Windows ver 20.00* didapat model regresi seperti pada Tabel 19 :

**Tabel 19**  
**Rekapitulasi Hasil Regresi**

Variabel Terikat	Variabel bebas	Unstandardized Coefficients	Beta (Standardized Coefficients)	t hitung	Sig.	Keterangan
Y	(Constant)	4.762		1.213	0.231	Signifikan
	X1	0.507	0.315	2.479	0.017	Signifikan
	X2	1.120	0.495	3.900	0.000	Signifikan
Alfa		5%				
R		0.745				
R Square		0.555				
Adjusted R Square		0.538				
F Hitung		31,830				
Sig. F		0.000				
F Tabel		3.179				
t Tabel		2,007				

Berdasarkan pada Tabel 19 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 4,762 + 0,507 X_1 + 1,120 X_2$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Rata – rata Kinerja Karyawan sebesar 4,762 , jika Variabel bebas tidak ada

- $b_1 = 0,507$ , artinya Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,507 satuan untuk setiap tambahan satu satuan  $X_1$  (*Tacit Knowledge*). Jadi apabila *Tacit Knowledge* mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 0,507 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
- $b_2 = 1,120$ , artinya Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 1,120 satuan untuk setiap tambahan satu satuan  $X_2$  (*Explicit Knowledge*), Jadi apabila *Explicit Knowledge* mengalami peningkatan 1 satuan, maka Kinerja Karyawan akan meningkat sebesar 1,120 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat diketahui bahwa *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge* meningkat maka akan diikuti peningkatan Kinerja Karyawan.

## 2. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas (*Tacit Knowledge* ( $X_1$ ) dan *Explicit Knowledge* ( $X_2$ )) terhadap variabel terikat (Kinerja Karyawan) digunakan nilai  $R^2$ , Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel 4.12 diperoleh hasil adjusted  $R^2$  (koefisien determinasi) sebesar 0,538. Artinya bahwa 53,8% variabel Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu *Tacit Knowledge* ( $X_1$ ) dan *Explicit Knowledge* ( $X_2$ ). Sedangkan sisanya 46,4% variabel

Kinerja Karyawan akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge* dengan variabel Kinerja Karyawan, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0.745, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu *Tacit Knowledge* ( $X_1$ ) dan *Explicit Knowledge* ( $X_2$ ) dengan Kinerja Karyawan termasuk dalam kategori kuat karena berada pada selang 0,6 – 0,8.

### 3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan bagian penting dalam penelitian, setelah data terkumpul dan diolah. Kegunaan utamanya adalah untuk menjawab hipotesis yang dibuat oleh peneliti.

#### a. Hipotesis I (F test / Serempak)

Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak. Jika hasilnya signifikan, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut :

$H_0$  ditolak jika F hitung  $>$  F tabel

$H_0$  diterima jika F hitung  $<$  F tabel

Berdasarkan Tabel 4.12 nilai F hitung sebesar 31,830. Sedangkan F tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db regresi = 2 : db residual = 52) adalah sebesar 3,179. Karena

F hitung > F tabel yaitu  $31,830 > 3,179$  atau nilai sig F  $(0,000) < \alpha = 0.05$  maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (Kinerja Karyawan) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (*Tacit Knowledge* ( $X_1$ ), *Explicit Knowledge* ( $X_2$ )).

#### **b. Hipotesis II (t test / Parsial)**

t test digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Dapat juga dikatakan jika t hitung > t tabel atau -t hitung < -t tabel maka hasilnya signifikan dan berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan jika t hitung < t tabel atau -t hitung > -t tabel maka hasilnya tidak signifikan dan berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Berdasarkan Tabel 4.12 diperoleh hasil sebagai berikut :

- t test antara  $X_1$  (*Tacit Knowledge*) dengan Y (Kinerja Karyawan) menunjukkan t hitung = 2,479. Sedangkan t tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 51) adalah sebesar 2,008. Karena t hitung > t tabel yaitu  $2,479 > 2,008$  atau nilai sig t  $(0,000) < \alpha = 0.05$  maka pengaruh  $X_1$  (*Tacit Knowledge*) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh *Tacit Knowledge* atau dengan meningkatkan *Tacit Knowledge* maka Kinerja Karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.
- t test antara  $X_2$  (*Explicit Knowledge*) dengan Y (Kinerja Karyawan) menunjukkan t hitung = 3,900. Sedangkan t tabel ( $\alpha = 0.05$  ; db residual = 51)



adalah sebesar 2,008. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $3,900 > 2,008$  atau nilai  $\text{sig } t (0,000) < \alpha = 0.05$  maka pengaruh  $X_2$  (*Explicit Knowledge*) terhadap Kinerja Karyawan adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh *Explicit Knowledge* atau dengan meningkatkan *Explicit Knowledge* maka Kinerja Karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

## **F. Pembahasan Penelitian**

### 1. Analisis Statistik Deskriptif *Tacit Knowledge* (X1), *Explicit Knowledge* (X2) dan Kinerja Karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Karakteristik responden dilihat berdasarkan jenis kelamin, usia, dan pendidikan terakhir. Responden penelitian dengan jenis kelamin perempuan berjumlah sebanyak 28 orang dengan nilai persentase sebesar 51,85%. Karakteristik responden diatas menunjukkan bahwa karyawan di "PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)" Surabaya didominasi oleh jenis kelamin perempuan. Ditinjau dari karakteristik pendidikan terakhir responden, diketahui bahwa mayoritas responden yang bekerja di perusahaan "PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)" Surabaya adalah berpendidikan S1 (Strata 1) berjumlah sebanyak 24 orang dengan nilai persentase sebesar 44,44%. Apabila ditinjau dari usia responden, sebagian besar responden yang bekerja di perusahaan "PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)" Surabaya adalah berusia < 5 tahun berjumlah 26 orang dengan nilai persentase sebesar 48,15%. Untuk kedepannya diharapkan agar perusahaan "PT. Pelabuhan Indonesia III

(Persero)” Surabaya memberikan bimbingan tambahan kepada para karyawan agar semakin lebih baik pemahaman mereka dan pemahaman mereka semakin bertumbuh akan *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge* yang akan berdampak pada perkembangan dan kemajuan perusahaan “PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)” Surabaya. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas, yaitu *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge*. Sedangkan yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan. Dengan menggunakan analisis statistik deskriptif, analisis regresi linier berganda, pengujian hipotesis dan penghitungan kuisioner menggunakan SPSS, maka menghasilkan data sebagai berikut.

a. *Tacit Knowledge* (X1)

Berdasarkan hasil dari perhitungan analisis deskriptif pada variabel *Tacit Knowledge* ( $x_1$ ) berikut ini adalah indikator hasil penilaian responden terhadap variabel *Tacit Knowledge* (lihat pada Tabel 14). Indikator dengan hasil terendah adalah “Saya mengandalkan intuisi dalam proses pengambilan keputusan” (Mean = 3,15), Sedangkan indikator dengan hasil tertinggi adalah “Saya mengembangkan pengalaman kerja yang diperoleh sehingga menemukan pengalaman yang baru” serta indikator yang menyatakan bahwa “Saya memikirkan dampak yang akan terjadi sebelum melakukan sesuatu” dengan hasil (Mean = 4.24) yang sama. Untuk nilai rata-rata penilaian variabel *Tacit Knowledge* adalah 3,94 dengan nilai t hitung dan koefisien beta yang paling besar adalah 0,315. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab “baik”, dan jawaban dari karyawan antar satu responden dengan

responden lainnya adalah cenderung semakin sama. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa pemahaman karyawan perusahaan “PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)” Surabaya sudah baik sehingga menimbulkan kinerja yang positif.

b. *Explicit Knowledge (X<sub>2</sub>)*

Berdasarkan hasil dari perhitungan analisis deskriptif pada variabel *Explicit Knowledge (x<sub>2</sub>)* berikut ini adalah indikator hasil penilaian responden terhadap variabel *Explicit Knowledge* (lihat pada Tabel 15). Indikator dengan hasil terendah adalah “SOP dapat saya jadikan acuan dalam bekerja sehingga menjadi produktifitas kerja yang lebih baik” (Mean = 4,19), Sedangkan indikator dengan hasil tertinggi adalah “Saya bekerja berdasarkan SOP sehingga mampu menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan harapan dalam waktu yang singkat dan tepat” (Mean = 4.28). Untuk nilai rata-rata penilaian variabel *Explicit Knowledge* adalah 4,24 dengan nilai t hitung dan koefisien beta yang paling besar adalah 0,495. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab “baik”, dan jawaban dari karyawan antar satu responden dengan responden lainnya adalah cenderung semakin sama. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa pemahaman karyawan perusahaan “PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)” Surabaya sudah baik sehingga menimbulkan kinerja yang positif.

c. *Kinerja Karyawan (Y)*

Berdasarkan hasil dari perhitungan analisis deskriptif pada variabel *Kinerja Karyawan (Y)* berikut ini adalah indikator hasil penilaian responden terhadap variabel *Kinerja Karyawan* (lihat pada Tabel 15). Indikator dengan

hasil terendah adalah “Karyawan dapat menetapkan jumlah hasil kerja yang harus dicapai” (Mean = 3,81), Sedangkan indikator dengan hasil tertinggi adalah “Karyawan menghasilkan hasil pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan dari perusahaan” (Mean = 4.11). Untuk nilai rata-rata penilaian variabel Kinerja Karyawan adalah 3,97 dengan nilai t hitung dan koefisien beta yang paling besar adalah 0,538. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata responden menjawab “baik”, dan jawaban dari karyawan antar satu responden dengan responden lainnya adalah cenderung semakin sama. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa pemahaman karyawan perusahaan “PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero)” Surabaya sudah baik sehingga menimbulkan kinerja yang positif.

## 2. Pengaruh Simultan *Tacit Knowledge*( $X_1$ ), *Explicit Knowledge* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan

Uji F dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *Tacit Knowledge*( $X_1$ ), dan *Explicit Knowledge*( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) secara simultan. Pengujian yang dilakukan memperoleh nilai signifikansi F sebesar 0,000 sehingga signifikansi  $F < \alpha$  yaitu  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *Tacit Knowledge*( $X_1$ ) dan *Explicit Knowledge* ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y). Jika dilihat dari nilai *Adjust R Square* yang diperoleh, maka persepsi dan *Explicit Knowledge* memiliki pengaruh sebanyak 53,8% dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya 46,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan

hasil penelitian di atas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa *Tacit Knowledge*( $X_1$ ) dan *Explicit Knowledge* ( $X_2$ ) mengambil peran penting dalam menumbuhkan Kinerja Karyawan.

Didalam aktifitasnya manusia memperoleh *tacit knowledge* melalui pengalaman pribadi dan sangat sulit untuk dikomunikasikan dengan orang lain yang belum pernah mengalami pengalaman itu sebelumnya (Carrillo, 2005). Namun *tacit knowledge* ini merupakan salah satu pengetahuan yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Oleh sebab itu diperlukan *experience*. Sangkala (2007, p.79), mengungkapkan bahwa *Tacit Knowledge* merupakan pengetahuan yang sangat bersifat pribadi dan juga sangat sulit untuk dibentuk. Selain itu, pengetahuan tacit ini juga sulit dikomunikasikan atau dibagi kepada orang lain.

*Explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang dapat diringkas dalam bentuk dokumentasi atas prosedur tertulis yang bertujuan agar mudah dimengerti dan dapat digunakan kembali oleh orang lain (Carrillo, 2005). Untuk mendukung proses aktifitas dan pengembangan sumber daya manusia disuatu organisasi yang merupakan perwujudan dari model *socialization, externalization, combination, internalization* (SECI), menurut Nonaka dan Takeuchi, digunakan perangkat teknologi informasi yang ada di organisasi melalui empat cara konversi tersebut.

*Explicit knowledge* dikategorikan menjadi *job procedure* dan *technology*. *Job procedure* merupakan tanggung jawab yang bersifat formal/perintah dalam melakukan hal – hal tertentu. Salah satu bentuk

konkret *explicit knowledge* dari *job procedure* ialah *Standart Operation Procedure* (SOP). Sedangkan teknologi merupakan elemen yang terdapat pada *explicit knowledge* yang dikenal sebagai media yang mempermudah dalam menyebarkan *knowledge*. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007), Setiorini (2012) dan Shofa (2013) yang menyatakan bahwa variabel *Tacit Knowledge*( $X_1$ ) dan *Explicit Knowledge* ( $X_2$ ) yang terdiri pada *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology* terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh sebab itu PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) harus selalu menjaga prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM dalam periode waktu saat melaksanakan tugas kerjanya agar sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 3. Pengaruh *Tacit Knowledge* ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pada hasil analisis menggunakan metode regresi berganda, diperoleh nilai t hitung sebesar 2,479 dengan sig. t sebesar 0,017 dengan t tabel sebesar 2,007 sehingga variabel *Tacit Knowledge* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Jika dilihat dari nilai signifikansi t sebesar 0,000 lebih kecil dari alpha yang dipakai yaitu  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan *Tacit Knowledge* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Namun dengan demikian sering kali karyawan juga memiliki faktor yang lebih dominan didalam kinerja yaitu dengan adanya teknologi untuk mendukung faktor kerja, sehingga karyawan lebih memilih

menggunakan teknologi dari pada intuisi, perasaan dan dugaan dikarenakan banyak yang masih menggunakan teknologi untuk mendukung proses kerja.

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. *Tacit knowledge* tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi. selanjutnya menurut Bahm penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara *knower* dan *known*, atau seringkali diartikan dalam istilah *subject* dan *object*, atau *ingredient subjective* dan *objective* dalam pengalaman. Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi *experience* yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying*. Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada dengan belajar.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007), Setiorini (2012) dan Shofa (2013) yang menyatakan bahwa variabel *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja adalah *technology*. Hal ini dikarenakan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) banyak menggunakan fasilitas *technology* untuk mendukung proses kerja. Oleh karenanya perusahaan harus memberikan

pengetahuan atau motivasi diri untuk belajar menciptakan pengetahuan dengan menggunakan intuisi, perasaan dan dugaan di dalam bekerja.

#### 4. Pengaruh *Explicit Knowledge* ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pada hasil analisis menggunakan metode regresi berganda, diperoleh nilai t hitung sebesar 3,900 dengan t tabel sebesar 2,007 sehingga variabel *Explicit Knowledge* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Jika dilihat dari nilai signifikansi t sebesar 0,000 lebih kecil dari alpha yang dipakai yaitu  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan *Explicit Knowledge* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa karyawan memiliki sikap yang baik pada perusahaan. Pengetahuan dapat disebarkan melalui komunikasi dan interaksi personal. Hal ini umumnya terjadi sepanjang waktu dan sangat efektif. Kodifikasi pengetahuan merupakan tahapan selanjutnya dari pengaruh Pengetahuan dapat disebarkan melalui komunikasi dan interaksi personal. Hal ini umumnya terjadi sepanjang waktu dan sangat efektif. Dengan mengubah pengetahuan ke dalam bentuk yang konkret dan eksplisit, seperti dokumen-dokumen, pengetahuan dapat dikomunikasikan lebih banyak dan lebih luas dibandingkan dengan cara tatap muka secara langsung menurut Nurul Indarti, Dhiani Dyahjatmayanti, *Op. Cit*, (hlm. 68-69). Pengetahuan harus dikodekan agar mudah dimengerti, dipelihara, dan ditingkatkan menjadi bagian dari memori perusahaan. Kodifikasi pengetahuan eksplisit dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu, pemetaan kognitif, pohon keputusan, taksonomi pengetahuan secara manual



dan taksonomi pengetahuan secara otomatis. Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007), Setiorini (2012) dan Shofa (2013) yang menyatakan bahwa variabel *Explicit Knowledge* yang terdiri dari *job procedure dan teknologi* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan pada PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) masih banyak karyawan yang menggunakan teknologi sebagai media yang mempermudah dalam penyebaran *knowledge*. Oleh sebab itu PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) harus selalu menjaga tingkat kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan agar dapat melaksanakan tugas sesuai apa yang diinginkan oleh perusahaan.