

**PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT*  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
*INDIVIDUAL INNOVATION CAPABILITY*  
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

**(Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)**

**Kantor Cabang Malang Kawi)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Skripsi  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**PUTRI RAHMA DAYANTI  
NIM. 155030200111047**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2019**

## MOTTO

“Ada kuasa yang lebih besar dari rencana manusia. Semua  
tepat sesuai porsinya, semua lewat sesuai mampunya”

(Marchella FP)



## HALAMAN PERSEMBAHAN



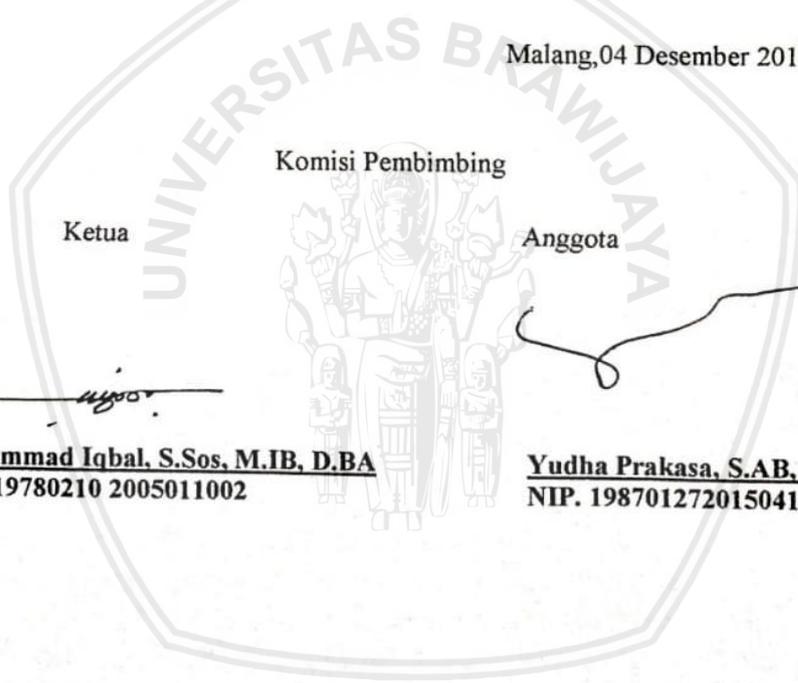
KUPERSEMBAHKAN KARYAKU  
KEPADA AYAH DAN IBU TERCINTA  
ADIKKU TERSAYANG  
SERTA SEMUA SAHABAT-SAHABATKU

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Individual Innovation Capability* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi)

Disusun oleh : Putri Rahma Dayanti  
 NIM : 155030200111047  
 Fakultas : Ilmu Administrasi  
 Program Studi : Administrasi Bisnis  
 Konsentrasi/Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 04 Desember 2019



**Komisi Pembimbing**

Ketua

Anggota

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

**Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB, D.BA**  
**NIP. 19780210 2005011002**

**Yudha Prakasa, S.AB, M.AB**  
**NIP. 198701272015041004**



**TANDA PENGESAHAN SKRIPSI**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 19 Desember 2019  
Pukul : 10.00 – 11.00 WIB  
Skripsi atas nama : Putri Rahma Dayanti  
Judul : Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Individual Innovation Capability* Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada Karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi)

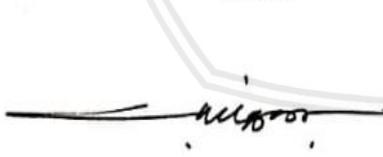
Dan dinyatakan

**LULUS**

**MAJELIS PENGUJI**

Ketua

Anggota

  
**Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB, D.BA**  
NIP. 19780210 2005011002

Anggota

  
**Yudha Prakasa, S.AB, M.AB**  
NIP. 198701272015041004

Anggota

  
**Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D**  
NIP. 197602092006041001

  
**M. Cahyo Widyo Sulisty, SE, MBA**  
NIP. 2013048303181001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No. 20. Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70.

Malang, 04 Desember 2019



Putri Rahma Dayanti  
NIM. 155030200111047

## RINGKASAN

Putri Rahma Dayanti. 2019. **Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Individual Innovation Capability* Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi).** Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB, D.BA & Yudha Prakasa, S.AB, M.AB. 199 Hal + xix.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Individual Innovation Capability* Sebagai Variabel Intervening. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini meliputi *Knowledge Management*, *Individual Innovation Capability* dan Kinerja Karyawan. Hipotesis (1) terdapat pengaruh yang signifikan antara *Knowledge Management* (X) terhadap Kinerja karyawan (Y), (2) terdapat pengaruh yang signifikan antara *Knowledge Management* (X) terhadap *Individual Innovation Capability* (Z), (3) terdapat pengaruh yang signifikan antara *Individual Innovation Capability* (Z) terhadap Kinerja karyawan (Y), (4) terdapat pengaruh *Knowledge Management* (X) terhadap Kinerja karyawan (Y) dengan *Individual Innovation Capability* (Z) sebagai variabel *Intervening*.

Jumlah sampel pada penelitian adalah 60 karyawan. sampel tersebut diperoleh dengan rumus Slovin. Data yang digunakan merupakan data primer dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi. Teknik Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (*path*) yang diolah menggunakan SPSS versi 25. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, variabel *Knowledge Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Individual Innovation Capability*, variabel *Individual Innovation Capability* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan *Individual Innovation Capability* memediasi hubungan antara *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan.

**Kata Kunci :** *Knowledge Management*, *Individual Innovation Capability*, Kinerja Karyawan

## SUMMARY

Putri Rahma Dayanti. 2019. *The Influence of Knowledge Management on Employee Performance with Individual Innovation Capability as an Intervening Variable (Study on Employees of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Malang Kawi Branch Office)*. Mohammad Iqbal, S. Sos, M.IB, D.BA & Yudha Prakasa, S.AB, M.AB. 199 page + xix.

*This research is to analyse the influence of Knowledge Management on Employee Performance with Individual Innovation Capability as a Intervening Variable. This is an explanatory research with quantitative approach. The variables of this research are Knowledge Management, Individual Innovation Capability and Employee Performance. Hypothesis (1) There is a significant influence of Knowledge Management (X) on Employee Performance (Y), (2) There is a significant influence of Knowledge Management (X) on Individual Innovation Capability (Z), (3) There is a significant influence of Individual Innovation Capability (Z) on Employee Performance (Y), (4) There is a significant of Knowledge Management (X) on Employee Performance (Y) with Individual Innovation Capability (Z) as a Intervening variable.*

*The number of samples in this research were 60 employees. The sample was obtained by using Slovin formula. This research used primary data by distributing questionnaires to all employees BRI Malang Kawi Branch Offices. The analysis technique used in this study is path analysis obtained using SPSS version 25. The results of the analysis indicate that the Knowledge Management variable has a positive and significant effect on Employee Performance, Knowledge Management variables have a positive and significant effect on Individual Innovation Capability, Individual Innovation Capability variables have a positive and significant effect on Employee Performance, and Individual Innovation Capability mediates the relationship between Knowledge Management on Employee Performance.*

**Key Words :** *Knowledge Management, Individual Innovation Capability, Employee Performance*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayat-Nya, sehingga penulis dapat mengerjakan dan menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Individual Innovation Capability* sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi) sesuai waktu yang telah ditentukan. Skripsi ini merupakan syarat untuk menempuh ujian sarjana Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.

Pembuatan skripsi ini dapat terlaksana dengan baik juga adanya bantuan, dukungan, dan motivasi dari berbagai pihak baik secara langsung dan tidak langsung. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, Ph.D selaku Ketua Prodi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Mohammad Iqbal, S.Sos, M.IB, D.BA selaku ketua dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga dan

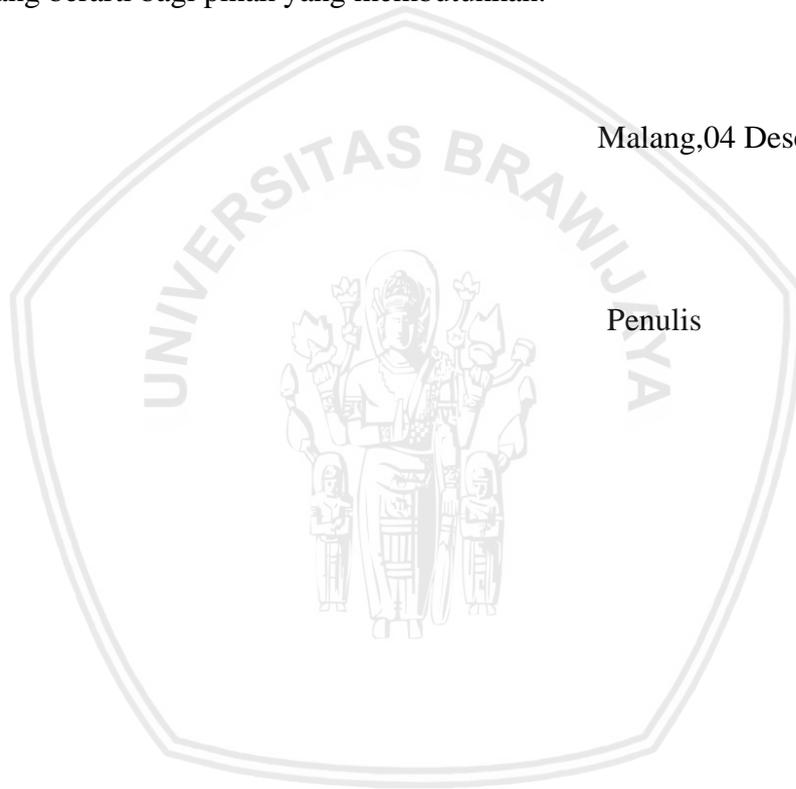
- pikirannya dalam memberikan bimbingan pada peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini.
5. Bapak Yudha Prakasa, S.AB, M.AB selaku anggota dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya dalam memberikan bimbingan pada peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini.
  6. Seluruh dosen pengajar, staff dan karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu dan fasilitas yang bermanfaat kepada peneliti dalam menyelesaikan penelitian skripsi ini.
  7. Bapak Jumari dan Ibu Sri Widowati selaku kedua orang tua peneliti yang telah memberikan dukungan moral, do'a, dan kasih sayang yang tidak akan pernah bisa tergantikan dan dilupakan.
  8. Sukma Citra Wijayani selaku adik penulis yang selalu menghibur dan memberikan dukungan serta doa bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
  9. Sahabat-sahabat peneliti (Leny Aulia Sari, Annisa Khoirina dan Niken Widia Wati) yang telah banyak membantu dan berbagi ilmu serta inspirasi kepada penulis hingga proses penyusunan skripsi ini selesai.
  10. Teman-teman Grup Para Pengejar Gelar (Eva, Dyas dan Ikavik) yang selalu memberi dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.

11. Teman seperjuangan sejak maba (Ayu, Sekar, Rahma, Adit, Dwiky, Adit Madun, Benny, Dhaifan, Cecilia) yang telah memberikan banyak dukungan dan ilmu selama perkuliahan 4 tahun ini.
12. Teman seperantauan (Nikita, Winda, Marsha dan Seluruh anggota Grup Smansa'50 Mlg) atas dukungan dan saran serta bantuannya selama 4 tahun di Malang.
13. Keluarga Kos Watugong 15E (Intan, Mita, Farah, Anggi, Ifa) yang telah memberikan suasana ceria, nyaman, aman, tenang, dan terhibur hingga penulis tidak pernah bosan serta merasa sendiri dalam menjalani perkuliahan sampai akhir dan menyelesaikan skripsi ini.
14. Keluarga Besar Grup Insan Akademis dan BEM FIA 2019 telah memberikan banyak pengalaman dalam berorganisasi serta berbagi ilmu tidak hanya aspek perkuliahan namun juga di luar aspek perkuliahan.
15. Seluruh teman sekelas D yang telah memberikan bantuan dan dorongan dalam penyusunan skripsi ini.
16. Seluruh teman-teman Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang angkatan 2015 yang telah banyak memberi dukungan.
17. Semua pihak yang telah membantu dalam kelancaran penyusunan dan penelitian skripsi ini.

Semoga Allah SWT memberikan Ridho-Nya atas segala jasa dan kebaikan yang sudah diberikan semua pihak kepada peneliti. Peneliti menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang membangun sangat peneliti harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 04 Desember 2019

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>MOTTO</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	iv
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	v
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	vi
<b>RINGKASAN</b> .....	vii
<b>SUMMARY</b> .....	viii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xiii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Kontribusi Penelitian.....	12
E. Sistematika Pembahasan .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	15
A. TINJAUAN EMPIRIS .....	15
B. TINJAUAN TEORITIS .....	22
1. <i>Knowledge Management</i> .....	22
2. <i>Individual Innovation Capability</i> .....	27
3. Kinerja Karyawan .....	30
C. Hubungan Antar Variabel .....	35
1. Hubungan Antara <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	35
2. Hubungan Antara <i>Knowledge Management</i> Terhadap <i>Individual Innovation Capability</i> .....	36



3.	Hubungan Antara <i>Individual Innovation Capability</i> Terhadap Kinerja Karyawan .....	37
4.	Hubungan Antara <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Individual Innovation Capability</i> .....	38
D.	Model Konsep dan Model Hipotesis .....	39
1.	Model Konsep .....	39
2.	Model Hipotesis .....	40
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b> .....	<b>42</b>
A.	Jenis Penelitian .....	42
B.	Lokasi Penelitian .....	43
C.	Populasi, Teknik Sampling dan Sampel .....	43
1.	Populasi .....	43
2.	Teknik Sampling .....	44
3.	Sampel .....	44
D.	Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran .....	45
1.	Konsep .....	45
2.	Variabel Penelitian .....	46
3.	Definisi Operasional .....	48
4.	Skala Pengukuran .....	59
E.	Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data .....	59
1.	Sumber Data .....	59
2.	Teknik Pengumpulan Data .....	60
3.	Instrumen Penelitian .....	61
F.	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	61
1.	Uji Validitas .....	61
2.	Uji Reliabilitas .....	62
G.	Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	63
1.	Hasil Uji Validitas .....	63
2.	Hasil Uji Reliabilitas .....	66
H.	Analisis Data .....	67
1.	Analisis Statistik Deskriptif .....	67
2.	Analisis Statistik Inferensial .....	67



<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>72</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	72
1. Sejarah PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero).....	72
2. Identitas PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero).....	74
3. Visi dan Misi PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero).....	75
4. Nilai-Nilai Utama PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero).....	76
5. Bidang Usaha PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero).....	77
6. Jam Kerja Karyawan.....	78
7. Struktur PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi..	79
B. Gambaran Umum Responden.....	81
1. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	81
2. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	82
3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia.....	83
4. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	85
5. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Gaji (Pendapatan).....	86
C. Analisis Data.....	88
1. Analisis Deskriptif.....	88
2. Analisis Inferensial.....	114
D. Pembahasan.....	132
1. Analisis Statistik Deskriptif <i>Knowledge Management, Individual Innovation Capability</i> dan Kinerja Karyawan Di PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi.....	132
2. Pembahasan Hasil Analisis Inferensial.....	135
 <b>BAB V PENUTUP.....</b>	 <b>148</b>
A. Kesimpulan.....	148
B. Saran.....	149
C. Keterbatasan Penelitian.....	151
 <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	 <b>152</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>157</b>



## DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
Tabel 1. Kinerja Bank BUMN Kuartal I-2018.....	9
Tabel Tabel 2. Jumlah Karyawan Bank BUMN .....	9
Tabel 3. Penelitian Terdahulu .....	19
Tabel 4. Variabel, Indikator, Item dan Sumber.....	54
Tabel 5. Alternatif Jawaban dan Skor Skala Likert .....	59
Tabel 6. Hasil Uji Validitas <i>Knowledge Management</i> .....	64
Tabel 7. Hasil Uji Validitas <i>Individual Innovation Capability</i> .....	65
Tabel 8. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	65
Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas.....	66
Tabel 10. Jam Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi.....	79
Tabel 11. Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin.....	81
Tabel 12. Gambaran responden berdasarkan pendidikan terakhir .....	82
Tabel 13. Gambaran Responden Berdasarkan Usia.....	84
Tabel 14. Gambaran responden berdasarkan masa kerja .....	85
Tabel 15. Gambaran responden berdasarkan gaji (pendapatan) .....	87
Tabel 16. Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden .....	89
Tabel 17. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Knowledge Management</i> (X).....	89
Tabel 18. Distribusi Frekuensi Variabel <i>Individual Innovation Capability</i> (Z)..	100
Tabel 19. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y) .....	104
Tabel 20. Uji Normalitas.....	115
Tabel 21. Hasil Uji Multikolinieritas .....	116
Tabel 22. Hasil Analisis Jalur <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan .....	119

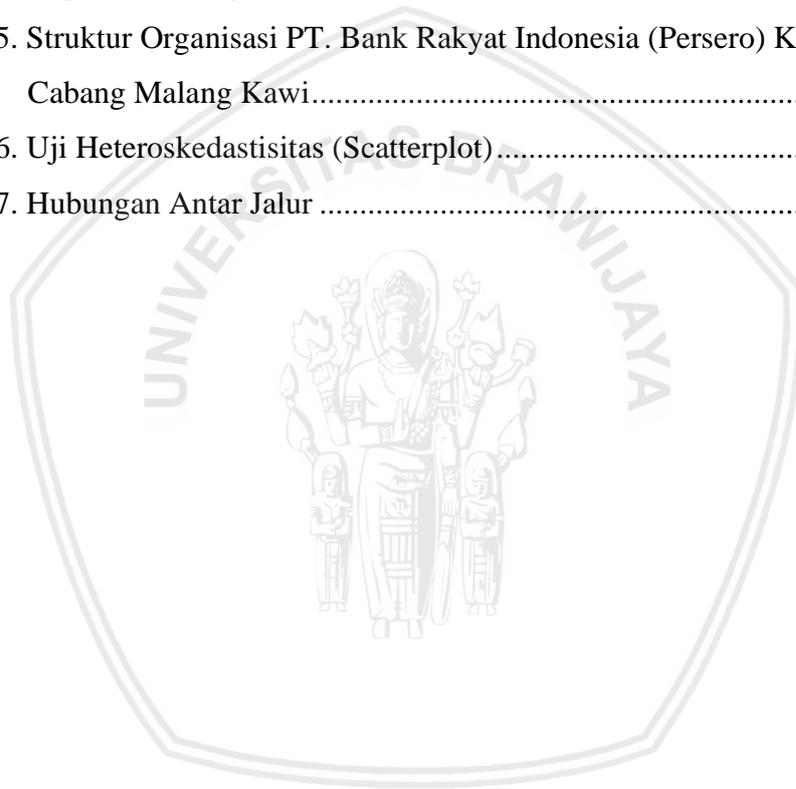


<b>Nomor</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 23. Hasil Analisis Jalur <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Individual Innovation Capability</i> .....	121
Tabel 24. Hasil Rekapitulasi <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Individual Innovation Capability</i> .....	126
Tabel 25. Hasil Uji Hipotesis (Uji t) .....	129
Tabel 26. Ringkasan Hasil Penelitian .....	130



## DAFTAR GAMBAR

<b>Nomor</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 1. Model Konsep .....	39
Gambar 2. Model Hipotesis .....	40
Gambar 3. Diagram Jalur .....	70
Gambar 4. Logo Bank Rakyat Indonesia .....	74
Gambar 5. Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi.....	80
Gambar 6. Uji Heteroskedastisitas (Scatterplot).....	118
Gambar 7. Hubungan Antar Jalur .....	127



## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
Lampiran 1	Kuesioner Penelitian.....	157
Lampiran 2	Tabulasi Hasil Kuesioner .....	164
Lampiran 3	Uji Validitas <i>Knowledge Management (X)</i> .....	172
Lampiran 4	Uji Validitas <i>Individual Innovation Capability (Z)</i> .....	174
Lampiran 5	Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y) .....	175
Lampiran 6	Uji Reliabilitas <i>Knowledge Management (X)</i> .....	180
Lampiran 7	Uji Reliabilitas <i>Individual Innovation Capability (Z)</i> .....	180
Lampiran 8	Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y).....	181
Lampiran 9	Tabel Distribusi <i>Knowledge Management (X)</i> .....	182
Lampiran 10	Tabel Distribusi <i>Individual Innovation Capability (Z)</i> .....	186
Lampiran 11	Tabel Distribusi Kinerja Karyawan (Y) .....	188
Lampiran 12	Uji Normalitas .....	193
Lampiran 13	Uji Multikolinieritas .....	194
Lampiran 14	Uji Heteroskedastisitas .....	194
Lampiran 15	Uji Analisis Jalur (Path Analysis) .....	196
Lampiran 16	Uji Analisis Jalur (Path Analysis) .....	197
Lampiran 17	Surat Keterangan Penelitian .....	198
Lampiran 18	<i>Curriculum Vitae (CV)</i> .....	199

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Saat ini dunia bisnis mulai berkembang pesat dan persaingan yang terjadi antar pelaku bisnis semakin ketat. Perusahaan harus mampu bersaing dengan melakukan hal-hal yang mampu meningkatkan kualitas perusahaan, seperti melakukan inovasi, peningkatan kualitas produk hingga peningkatan kualitas sumber daya manusia, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang handal dan berkualitas dalam melakukan kegiatan. SDM merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi yang berfungsi sebagai arah penentu kebijakan dan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Sumber daya manusia atau karyawan yang berperan langsung dan berperan aktif dalam produktifitas perusahaan merupakan faktor utama dalam mencapai tujuan perusahaan secara maksimal. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia di dalam perusahaan, maka sumber daya lain yang dimiliki perusahaan tidak dapat digunakan dan dimanfaatkan secara maksimal. Maka organisasi perusahaan harus mampu menjaga dan memaksimalkan serta mengelola sumber daya manusia yang dimiliki agar mampu mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2005:9), "MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan gfefisien membantu

terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Agar tujuan perusahaan terwujud maka perusahaan harus mampu mengkoordinasi dan mengkombinasikan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien. Perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila dapat memelihara dan mengelola sumber daya yang dimiliki secara baik. Menurut Mahmudi (2004:21), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja SDM yaitu faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem dan faktor situasi. Faktor yang paling mempengaruhi kinerja individu adalah berasal dari internal individu, seperti pengetahuan.

Pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing individu karyawan merupakan aset berharga bagi organisasi yang dapat digunakan untuk mengelola sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Menurut Khansari dalam Abbasi & Amir (2014), keunggulan kompetitif utama bagi organisasi adalah kemampuan organisasi tersebut dalam mengelola pengetahuan yang dimiliki. Pengetahuan tersebut merupakan aset yang tidak dapat dilihat atau *intangible aset* yang merupakan sumber daya internal perusahaan yang paling bernilai dan sulit untuk ditiru.

Pengetahuan adalah salah satu sumber terpenting organisasi dan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan karena sifatnya yang dinamis memerlukan manajemen yang tepat (Massa & Testa dalam Zargar & Masomeeh, 2013). Maka dari itu organisasi harus mampu mengelola pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing individu agar mampu bermanfaat bagi organisasi. Berhubungan dengan hal itu perusahaan membutuhkan *knowledge management* karena pendekatan yang bersifat kolaboratif dan terintegrasi, seperti

yang dikatakan Carneiro (2000), *Knowledge management* adalah alat strategis yang berharga karena bisa menjadi sumber daya utama untuk pengambilan keputusan, terutama untuk perumusan strategi alternatif.

*Knowledge Management* adalah manajemen fungsi yang menciptakan atau menempatkan pengetahuan, mengelola aliran pengetahuan dan memastikan pengetahuan digunakan secara efektif dan efisien untuk manfaat jangka panjang organisasi (Darroch & McNaughton dalam Plessis, 2007:21). *Knowledge management* yang maksimal merupakan saat dimana organisasi tidak hanya mengelola pengetahuan organisasi saja, melainkan mengembangkan pengetahuan yang dimiliki setiap individu dalam organisasi. Chidambranatan & Swarooprani (2015), menyatakan *knowledge management* adalah bagaimana organisasi mengeksplor *knowledge* yang ada pada masing-masing individu yang berbeda.

Pengelolaan pengetahuan yang baik adalah saat dimana tidak hanya menerima pengetahuan tetapi menyebarkan dan memberikan pengetahuan yang dimiliki kepada individu lain dan juga organisasi serta memanfaatkan pengetahuan yang dimilikinya. Ketika seorang individu berbagi pengetahuan, maka pengetahuan yang dimilikinya akan meningkat dan akan mendapatkan pengetahuan baru yang merupakan hasil dari penggabungan pengetahuan antar individu (Shahbazi dalam Abbasi & Amir, 2014:156). Pengetahuan baru yang didapat dari individu yang lain dapat mendorong individu untuk melakukan inovasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pertukaran informasi yang termasuk dalam proses *knowledge management* dapat mendorong individu untuk menciptakan kreasi baru, menumbuhkan ide-ide

baru, berkomunikasi dengan baik, hubungan intrapersonal yang baik dan pemecahan masalah, sehingga hal tersebut dapat berdampak positif terhadap *individual innovation capability*. Hal tersebut dibuktikan oleh hasil penelitian dari Aristanto (2017), bahwa *knowldwge sharing* berpengaruh secara signifikan terhadap *individual innovation capability*. Menurut Darroch (2005:103), perusahaan dengan praktik manajemen pengetahuan yang efektif akan dapat memanfaatkan sumber daya dengan lebih baik sehingga akan menunjukkan hasil yang unggul seperti lebih banyak inovasi.

Secara konsep yang lebih luas sebenarnya inovasi tidak hanya terbatas pada produk (Suryani, 2008). Inovasi dapat berupa ide, cara-cara ataupun obyek yang dipersepsikan oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru. “Inovasi tidak hanya konsep yang berkaitan dengan menghasilkan produk atau layanan baru, tetapi juga merupakan gagasan yang lebih luas ditujukan kepada generasi proses atau praktik baru ke dalam konteks organisasi yang bermanfaat bagi konsumen” (Shin & Zhou dalam Contreras, *et al*, 2017:10).

Aulawi (2009) mendefinisikan *individual innovation capability* sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan sesuatu yang baru dan berguna bagi perusahaan. Kemampuan berinovasi yang baik akan membantu dalam mengatasi permasalahan dalam pekerjaan dan juga membantu munculnya inisiatif yang menghasilkan metode-metode kerja yang lebih efektif dan efisien (Aristanto, 2017:1541). Individu karyawan yang memiliki kemampuan berinovasi yang baik akan dapat memberikan hasil kerja yang lebih berkualitas. Kemampuan berinovasi yang diwujudkan dalam bentuk mencoba ide-ide baru, mencoba metode operasi

baru dalam penyelesaian masalah dapat meningkatkan kinerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Saputro & Yuniadi (2018), menunjukkan bahwa variabel individual innovation capability berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

“Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi” (Amstrong & Baron dalam Wibowo, 2007:2). Kinerja merupakan hal yang tidak dapat terpisahkan oleh organisasi dan karyawan, karena ketika individu karyawan melaksanakan tugasnya maka hal tersebut akan menghasilkan kinerja yang dapat diukur. Kinerja pada dasarnya bersifat individu, karena setiap individu karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda, sehingga menghasilkan kinerja yang berbeda-beda meskipun melakukan pekerjaan yang sama.

Kinerja karyawan merupakan hal penting dari suatu organisasi dan faktor-faktor untuk membuat kinerja yang tinggi dan harus dianalisa oleh organisasi. Sebuah penelitian tahun 2016 yang dilakukan oleh The Boston Consulting Group (BCG) pada melihat negara Indonesia memiliki kinerja yang tergolong rendah dan kurangnya tenaga kerja yang berkualitas membuat Indonesia tidak siap menghadapi pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi. Sehingga perusahaan harus mampu mengelola sdm dengan baik agar kinerja meningkat.

Menurut Suparyadi (2015:300) Kinerja karyawan merupakan masalah yang sentral dalam kehidupan sebuah organisasi karena sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada sebaik apa kinerja yang ditunjukkan oleh karyawannya. Meningkatnya kinerja karyawan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk pengembangan sumber daya

manusia yang dimiliki dan akan berdampak positif terhadap kestabilan organisasi. Apabila kinerja tidak dikembangkan dan diperbaiki maka akan berdampak bagi terjaminnya kelangsungan hidup perusahaan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management* berkaitan erat terhadap kinerja karyawan dan sangat mendukung hasil kinerja dari organisasi dan karyawan. Menurut Kosasih & Budiani (2007), penerapan *knowledge management* dapat memberikan manfaat bagi kinerja perusahaan, diperkuat dengan hasil penelitian mereka bahwa *knowledge management* melalui prosedur kerja dan *personal knowledge* yang bersinergi memberi pengaruh yang baik bagi kinerja karyawan. Oleh karena itu *knowledge management* memiliki peran yang sangat penting bagi kinerja karyawan.

Banyak perusahaan di Indonesia yang sudah menerapkan *knowledge management*, salah satunya adalah perusahaan yang bergerak di bidang keuangan yaitu bank. Bank merupakan suatu badan usaha yang menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan dan kemudian disalurkan kembali kepada masyarakat guna meningkatkan taraf hidup rakyat. Persaingan yang ketat di sektor perbankan membuat bank-bank di Indonesia baik bank milik pemerintah ataupun bank milik swasta harus mampu bersaing untuk mengenalkan produk yang mereka miliki dengan berbagai macam kelebihan dan keunggulan produk perbankan kepada masyarakat. Salah satu bank yang turut bersaing untuk mengenalkan produknya guna menjaring nasabah dalam sektor perbankan Indonesia adalah Bank Rakyat Indonesia (BRI) .

Bank Rakyat Indonesia atau biasa disebut dengan BRI merupakan bank terbesar di Indonesia milik pemerintah. Sejak tahun 2003 saham kepemilikan BRI dijual kepada publik sebesar 30%, sehingga BRI berubah menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., hingga saat ini. BRI memiliki kantor wilayah sebanyak 19 serta 468 kantor cabang yang tersebar di seluruh Provinsi Indonesia. BRI yang merupakan bank terbesar di Indonesia memiliki jutaan pelanggan atau nasabah. BRI sejauh ini memiliki jumlah nasabah dengan dana di atas Rp 500 juta sebanyak 58.580 orang yang tergabung dalam nasabah prioritas dan total keseluruhan nasabah simpanan BRI lebih dari 100 mio.

Pencapaian tersebut merupakan hasil kerja keras semua karyawan BRI yang terus berinovasi serta mengembangkan produk dan layanan perbankan untuk semua segmen bisnis. Melalui inovasi, BRI mampu merespon setiap perkembangan di masyarakat dan dunia bisnis. Salah satunya adalah pengembangan teknologi yaitu dengan menyediakan layanan mandiri perbankan di Indonesia melalui BRI Hybrid Banking pada 2013.

BRI merupakan salah satu bank pelat merah, salah satu istilah untuk bank milik pemerintah, yang mana bank-bank ini senantiasa berada di urutan teratas untuk peningkatan kinerja. Untuk mampu bertahan lama dalam dunia bisnis tentu tidak cukup hanya dengan keberuntungan saja, PT Bank Rakyat Indonesia harus mampu bertahan dengan setiap perubahan yang ada. Jika dikaitkan dengan penelitian Dewi (2013:27), untuk mampu bertahan perusahaan memerlukan kemampuan untuk beradaptasi dengan tepat terhadap perubahan lingkungan,

inovasi dan pengambilan tindakan yang tepat yang mana tergantung pada manajemen pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan.

PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) sebagai salah satu Bank BUMN yang terbesar di Indonesia harus mampu untuk terus melakukan perbaikan dalam semua bidang terutama sumber daya manusia, hal tersebut berguna untuk mempertahankan kualitas yang diperoleh selama ini dan juga untuk terus meningkatkan kinerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Sesuai dengan salah satu nilai perusahaan yaitu *innovation*, maka bank BRI harus mampu meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan dan juga kemampuan inovasi individu.

Pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan BRI merupakan aset yang berharga bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas perusahaan juga meningkatkan inovasi perusahaan dan juga inovasi individu karyawan, dengan demikian BRI harus mampu mengelola pengetahuan yang dimiliki karyawan agar dapat bermanfaat bagi perusahaan. BRI menerapkan sistem manajemen pengetahuan guna mengelola pengetahuan yang dimiliki setiap individu agar berguna dalam peningkatan mutu perusahaan. Penerapan *knowledge management* pada perusahaan BRI mampu meningkatkan kinerja karyawan dan kualitas kerja sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan.

**Tabel 1. Kinerja Bank BUMN Kuartal I-2018**

Bank	Tahun		Total Kenaikan
	2017	2018	
BRI	Rp 6,66 triliun	Rp 7,24 triliun	11,44 %
Bank Mandiri	Rp 4,08 triliun	Rp 5,86 triliun	43,66 %
BNI	Rp 3,23 triliun	Rp 3,64 triliun	12,98%
BTN	Rp 594,38 miliar	Rp 684,34 miliar	15,13%
Total Bank BUMN	Rp 14,56 triliun	Rp 17,62 trilun	20,96 %

Sumber: CNNIndonesia

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa BRI memiliki laba terbesar, tetapi peningkatan laba paling tinggi merupakan Bank Mandiri. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa persaingan antar Bank BUMN sangat pesat. Agar dapat terus bersaing bank BRI harus mampu untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerja karyawan sehingga kinerja perusahaan akan terus meningkat dan tetap mampu untuk bersaing.

**Tabel 2. Jumlah Karyawan Bank BUMN**

Bank	Tahun			
	2015	2016	2017	2018
BRI	54.859	58.885	60.683	60.553
Bank Mandiri	36.737	38.940	38.307	39.809
BNI	26.875	28.184	27.209	-
BTN	8.186	8.561	8.780	-

Sumber: tirto.id

Dari Tabel 2 diatas dapat dilihat juga bahwa BRI merupakan Bank yang memiliki jumlah karyawan yang paling tinggi dibanding dengan bank-bank yang lain. Dalam wawancaranya Corporate Secretary BRI Bambang Tribaroto

menjelaskan bahwa BRI terus berupaya untuk meningkatkan produktivitas pekerja secara bertahap, ini juga dilakukan bersamaan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), (dikutip dari [finance.detik.com](http://finance.detik.com)). Karyawan yang tersebar diseluruh kantor BRI yang ada diseluruh Indonesia harus dikelola dengan baik sehingga dapat memiliki kualitas kinerja yang baik.

Salah satunya kantor cabang BRI adalah Kantor Cabang yang Malang Kawi yang berada di wilayah kota Malang, Jawa Timur. BRI Kantor Cabang Malang Kawi terletak di Jl. Kawi No. 20-22, Kauman, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur merupakan salah satu cabang yang terdekat dengna peneliti. Penelitian ini berfokus pada karyawan yang ada di BRI Kantor Cabang Malang Kawi. Sebagai salah satu kantor cabang yang mendukung proses operasional Bank BRI secara keseluruhan maka BRI Kantor Cabang Malang juga harus mampu untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Untuk meningkatkan kinerja, maka BRI Kantor Cabang Malang membutuhkan *knowledge management* guna mengelola pengetahuan karyawan, sehingga tingkat kemampuan inovasi karyawan akan meningkat dan berdampak pada kinerja yang ikut meningkat.

Dari deskripsi latar belakang tersebut, peneliti berasumsi bahwa penerapan *knowledge management* yang efektif dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan dan juga dapat menambah kemampuan inovasi yang dimiliki oleh individu karyawan. Hal tersebut dapat memberikan perusahaan untuk terus memberikan pelayanan yang baik sehingga dapat meningkatkan mutu perusahaan. Selain itu melihat dari penelitian terdahulu, belum ada penelitian yang membahas atau

menguji pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dengan *individual innovation capability* sebagai variabel intervening.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Individual Innovation Capability* Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi)”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang dijelaskan di dalam latar belakang masalah, maka perumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi?
2. Bagaimana *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap *Individual Innovation Capability* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi?
3. Bagaimana *Individual Innovation Capability* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi?
4. Bagaimana *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui *Individual Innovation Capability* pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dikemukakan peneliti, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan pengaruh *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi .
2. Untuk menjelaskan pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Individual Innovation Capability* PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi.
3. Untuk menjelaskan pengaruh *Individual Innovation Capability* terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi.
4. Untuk menjelaskan pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Individual Innovation Capability* di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi.

### D. Kontribusi Penelitian

Hasil dari penelitian mengenai Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap *Individual Innovation Capability* dan Kinerja karyawan diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis maupun kontribusi praktis.

1. Kontribusi Akademis
  - a. Hasil dari penelitian ini mampu memberikan pengetahuan serta menambah wawasan bagi peneliti di dalam bidang manajemen sumber daya manusia

yang berkaitan dengan *knowledge management*, *individual innovation capability* dan kinerja karyawan.

- b. Memberi wawasan dan menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan meneliti pada bidang yang sama.

## 2. Kontribusi Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan informasi dan bahan pertimbangan serta saran bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan terkait masalah yang terjadi di dalam perusahaan.

## E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan suatu garis besar dari seluruh isi karya ilmiah yang disusun secara jelas dengan tujuan untuk mempermudah dalam mengetahui isi keseluruhan dari karya ilmiah. Secara garis besar gambaran serta isi dari skripsi ini terbagi dalam lima bab, yaitu sebagai berikut:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Isi dalam bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan serta sistematika pembahasan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan kajian teoritis dari para ahli dan teori-teori yang berkaitan dengan *knowledge management*, *individual innovation capability* dan kinerja karyawan. bab

ini juga berisi penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, model konsep dan juga model hipotesis.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan dalam melakukan penelitian yang didalamnya memuat jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional dan skala pengukuran, populasi dan sampel, sumber data, uji validitas dan uji reliabilitas serta teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data yang digunakan.

### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai hasil dan pembahasan yang meliputi gambaran umum lokasi penelitian, gambaran umum responden, analisis deskriptif, analisis inferensial dan pembahasan hasil penelitian.

### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini mencakup kesimpulan dari hasil penelitian, saran-saran dan keterbatasan penelitian.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. TINJUAN EMPIRIS

Untuk mendukung penelitian ini, tinjauan empiris dapat digunakan untuk mendapatkan kerangka berpikir serta gambaran mengenai macam-macam metode yang digunakan dalam penelitian oleh peneliti terdahulu. Beberapa tinjauan empiris dari hasil penelitian terdahulu relevan dengan penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

##### 1. Hidayah (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Hasna Hidayah (2018) dengan judul “Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Direktorat SDM dan Umum Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III Persero)” bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel *tacit knowledge* ( $X_1$ ) dan *explicit knowledge* ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Sampel dari penelitian ini berjumlah 54 karyawan Direktorat SDM dan Umum kantor pusat PT Pelabuhan Indonesia Persero III.

Hasil dari penelitian ini adalah nilai yang diperoleh dari hasil analisis menggunakan metode regresi berganda menunjukkan pengaruh *tacit knowlegde* terhadap kinerja karyawan, 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. Dalam penelitian ini juga diperoleh bahwa variabel *explicit knowledge* memiliki pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan.

## 2. Alawamleh et al. (2018)

Penelitian dengan judul "*The influence of open/closed innovation on employees' performance*" yang dilakukan oleh Mohammad Alawamleh, Loiy Bani Ismail, Khaled Aladwan, Aya Saleh bertujuan menguji secara kritis pengaruh yang berbeda dari inovasi terbuka atau inovasi tertutup terhadap kinerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif yang menggunakan alat analisis data SPSS 21. Kuesioner disebarkan kepada semua manajer dan pemimpin organisasi besar di Yordania dengan sektor industri farmasi.

Hasil dari penelitian ini adalah bahwa inovasi terbuka memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melebihi pengaruh inovasi tertutup. Organisasi dengan pendekatan inovasi terbuka dapat menarik lebih banyak klien dan investasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa inovatif ditandai dengan beberapa atribut seperti struktur organisasi dan kinerja organisasi, termasuk juga kinerja karyawan.

## 3. Aristanto (2017)

Penelitian yang berjudul "Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap *Individual Innovation Capability* dan Kinerja Karyawan (Studi pad PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara)".

Penelitian ini dilakukan oleh Deny Bagus Aristanto yang bertujuan untuk menjelaskan pengaruh *knowledge sharing* terhadap *individual innovation capability* dan kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dari penelitian ini berjumlah 114 karyawan dengan teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*. Analisis persamaan model struktural (SEM) merupakan teknik analisis yang digunakan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan positif terhadap *individual innovation capability*. *Individual innovation capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu. *Knowledge sharing* berpengaruh terhadap signifikan parsial terhadap kinerja individu melalui *individual innovation capability*.

#### 4. Shofa (2013)

Penelitian dengan judul “Pengaruh *Knowledge Managemnet* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Karyawan *Room Division* Hotel Patra Jasa Semarang). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh personal *knowledge managemnet*, *job procedure*, *technology* terhadap kinerja karyawan *room division* hotel patra jasa Semarang. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling

jenuh/sensus, karena jumlah pegawai relatif kecil. Teknik analisa data pada penelitian ini adalah regresi liner berganda. Jumlah responden yang diteliti sebanyak 45 orang yang merupakan karyawan *room division* hotel petra jasa Semarang. Hasil pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel *Personal Knowledge Management (X1)*, *Job Procedure (X2)*, *Technology (X3)* secara simultan berpengaruh signifikan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y).

#### 5. Darroch (2005)

Penelitian yang dilakukan oleh Jenny Darroch (2005) dengan judul “*Knowledge Management, Innovation and Firm Performance*”. Penelitian yang dilakukan memiliki tujuan untuk memberikan bukti empiris yang penting untuk mendukung peran manajemen pengetahuan dalam perusahaan. Data dikumpulkan menggunakan survei surat yang dikirim ke perusahaan dengan 50 atau lebih karyawan dari berbagai industri. Sebanyak 1.743 survei surat dikirimkan keluar dan 443 dikembalikan dan dapat digunakan (tingkat respons 27,8 persen).

Pengujian Hipotesis pada penelitian ini dihitung dengan menggunakan persamaan model struktural. Hasil dari penelitian adalah tiga komponen manajemen pengetahuan (akuisisi pengetahuan, penyebaran pengetahuan dan daya tanggap terhadap pengetahuan) berkolerasi dengan semua jenis inovasi, oleh karena itu disimpulkan bahwa perusahaan dengan kemampuan manajemen pengetahuan yang baik cenderung lebih inovatif. Manajemen pengetahuan berpengaruh

terhadap kinerja keuangan, tetapi hanya daya tanggap (responsif) terhadap pengetahuan yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja keuangan.

**Tabel 3. Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Hasna Hidayah (2018)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan Direktorat SDM dan Umum Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III Persero)	<i>Tacit Knowledge</i> ( $X_1$ ), <i>Explicit Knowledge</i> ( $X_2$ ), Kinerja Karyawan (Y)	<i>Explanatory research</i>	Secara simultan (bersama-sama) dan parsial (individu) tiap variabel bebas mempengaruhi kinerja karyawan.  Variabel <i>explicit knowledge</i> memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.
2.	Mohammad Alawamleh, Loiy Bani Ismail, Khaled Aladwan, Aya Saleh (2018)	<i>The influence of open/closed innovation on employees' performance</i>	<i>Open Innovation</i> ( $X_1$ ), <i>Closed Innovation</i> ( $X_2$ ), <i>Employees performance</i> (Y)	Metode kuantitatif dengan menggunakan SPSS 21.	inovasi terbuka memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melebihi pengaruh inovasi

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					tertutup. Organisasi dengan pendekatan inovasi terbuka dapat menarik lebih banyak klien dan investasi. Penelitian ini juga menemukan bawa inovatif ditandai dengan beberapa atribut seperti struktur organisasi dan kinerja organisasi, termasuk juga kinerja karyawan.
3.	Deny Bagus Aristanto (2017)	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> Terhadap <i>Individual Innovation Capability</i> dan Kinerja Karyawan (Studi pad PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan	<i>Knowledge Sharing (X)</i> , <i>Individual Innovation Capability (Y<sub>1</sub>)</i> , Kinerja Karyawan ( <i>Y<sub>2</sub></i> )	<i>Explanatory Research</i> . Analisis Persamaan Model Struktural (SEM), teknik <i>purposive sampling</i>	<i>Knowledge Sharing</i> berpengaruh signifikan positif terhadap <i>individual innovation capability</i> dan kinerja karyawan. <i>Individual innovation capability</i> berpengaruh

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Sulawesi Bagian Utara)			signifikan positif terhadap kinerja karyawan. <i>Knowledge Sharing</i> berpengaruh signifikan parsial terhadap kinerja individu melalui <i>individual innovation capability</i> .
4.	Shofa (2013)	Pengaruh <i>Knowledge Managemnet</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Karyawan <i>Room Division</i> Hotel Patra Jasa Semarang)	Personal <i>Knowledge Management</i> (X1), <i>Job Procedure</i> (X2), <i>Technology</i> (X3), Karyawan (Y).	Regresi liner berganda	variabel Personal <i>Knowledge Management</i> (X1), <i>Job Procedure</i> (X2), <i>Technology</i> (X3) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
5.	Jenny Darroch (2005)	<i>Knowledge Management, Innovation</i>	<i>Knowledge Management</i> (X),	Persamaan model struktural	Tiga komponen manajemen

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>and Firm Performance</i>	<i>Innovation (Y<sub>1</sub>), Kinerja Keuangan (Y<sub>2</sub>).</i>		pengetahuan berkolerasi dengan semua jenis inovasi. Manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja keuangan, tetapi hanya daya tanggap (responsif) terhadap pengetahuan yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja keuangan

Sumber: data diolah peneliti, 2019.

## B. TINJAUAN TEORITIS

### 1. *Knowledge Management*

#### a. *Pengertian Knowledge Management*

*Knowledge Management* atau manajemen pengetahuan merupakan suatu sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan perusahaan (Davidson & Philip Voss, 2002 dalam Nawawi, 2012:2). Menurut Plessis (2007:2), *Knowledge management* merupakan pendekatan terencana dan terstruktur

untuk mengelola penciptaan, berbagi, mendapatkan dan memanfaatkan pengetahuan sebagai aset organisasi, untuk meningkatkan kemampuan, kecepatan, dan efektivitas perusahaan. Sistem *knowledge management* memberikan perusahaan untuk mengelola pengetahuan secara tepat untuk menganalisis terkait informasi yang diperoleh dan memberikan daya tanggap yang tepat terhadap informasi yang diperoleh tersebut.

Menurut Kosasih dan Budiani (2007), "*knowledge management* menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible asset* suatu perusahaan dalam menciptakan nilai dari (produk/jasa) yang ditawarkan kepada pelanggan". Sangkala dalam Mardhotillah (2011), menyatakan *knowledge management* adalah serangkaian pelaksanaan dalam penciptaan, penangkapan, pentransferan dan pengaksesan pengetahuan dari informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan yang baik dan bertindak dengan cepat, serta memberikan hasil yang maksimal dalam rangka mendukung strategi bisnis.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* merupakan suatu sistem yang diterapkan dan dijalankan oleh perusahaan untuk mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing individu karyawan. Yang termasuk dalam pengelolaan mulai dari penciptaan pengetahuan, penggunaan pengetahuan hingga membagi pengetahuan yang dimiliki oleh satu individu kepada individu yang lain. Pengelolaan tersebut bertujuan agar pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan dapat berguna bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas kinerja perusahaan.

## **b. Konsep *Knowledge Management***

*Knowledge management* pada dasarnya adalah untuk menjawab pertanyaan perusahaan mengenai bagaimana seharusnya mengelola pengetahuan guna memperbaiki dan meningkatkan proses operasional perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing. Menurut Leonard dalam Lee & Choi (2013), ketersediaan teknologi informasi memungkinkan perusahaan untuk menciptakan, membagi, menyimpan dan menggunakan *knowledge*. Ketersediaan teknologi merupakan dukungan yang paling mendasar guna mengimplementasikan *knowledge management* didalam perusahaan. Malhotra (2001), menyatakan bahwa salah satu pendukung atau pendorong proses *knowledge management* adalah struktur organisasi.

Davenport & Prusak dalam Shofa (2013), mengemukakan bahwa terdapat lima metode yang bisa digunakan untuk menciptakan *knowledge* dalam perusahaan:

- 1) *Acquisition*, yaitu dengan cara menyewa atau merekrut orang atau perusahaan yang telah memiliki *intangible asset* sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 2) *Dedicated resources*, yaitu menciptakan suatu unit kerja tertentu yang bertanggung jawab terhadap pengembangan pemikiran atau ide-ide baru.
- 3) *Fusion*, yaitu mengembangkan kerjasama tim (*teamwork*) yang anggotanya terdiri dari berbagai latar belakang atau perspektif yang berbeda-beda untuk menciptakan strategi.

- 4) *Adaption*, yaitu melakukan penyesuaian terhadap perkembangan pasar.
- 5) Jaringan, yaitu *knowledge* yang dihasilkan melalui proses pembentukan tim nonstruktural dan tim informal yang dibentuk sendiri oleh pegawai berdasarkan minat tertentu.

### c. Indikator *Knowledge Management*

Indikator-indikator *knowledge management* di perlukan untuk mengetahui bagaimana penerapan *knowledge management* dalam sebuah perusahaan. Menurut Honeycut (2000), beberapa indikator yang mengemukakan proses utama dalam *knowledge management* meliputi:

- 1) Penciptaan pengetahuan (*Knowledge creation*)  
Merupakan aktifitas untuk menciptakan pengetahuan. Pengetahuan didapat dari informasi yang berupa pengalaman dan keahlian dari masing-masing individu.
- 2) Penggunaan pengetahuan (*Knowledge utilization*)  
Merupakan kegiatan yang berhubungan dengan penggunaan pengetahuan untuk menangani berbagai masalah.
- 3) Berbagi pengetahuan (*Knowledge sharing*)  
Merupakan aktifitas pemindahan pengetahuan atau berbagi pengetahuan dari satu pihak ke pihak lain.

Pendapat lain mengenai indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *knowledge management* adalah menurut Lee *et al* (2005), yaitu sebagai berikut:

- 1) *Knowledge Creation* (Penciptaan Pengetahuan)
- 2) *Knowledge Accumulation* (Akumulasi Pengetahuan)
- 3) *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan)
- 4) *Knowledge Utilization* (Pemanfaatan Pengetahuan)
- 5) *Knowledge Internalization* (Internalisasi Pengetahuan)

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan adalah proses utama dalam *knowledge management* yang mengacu pada pendapat Lee *et al* (2005). Hal tersebut karena pendapat Lee *et al* (2005) yang juga mencakup pendapat Honeycut (2000) dapat untuk mengukur *knowledge management* dengan tepat. Selain itu alasan menggunakan penelitian dari Lee *et al* adalah karena item yang digunakan sudah diuji kevalidannya, sehingga dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Apabila penerapan *knowledge management* dengan menggunakan ke lima indikator tersebut maka manajemen pengetahuan yang terjadi di perusahaan akan dapat lebih baik.

#### **d. Manfaat *Knowledge Management***

Pengelolaan *knowledge management* didalam organisasi memberikan beberapa manfaat bagi organisasi itu sendiri. Menurut Nawawi (2012:13), manfaat *knowledge management* dalam organisasi adalah:

- 1) Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
- 2) Meningkatkan kualitas penanganan pelanggan.
- 3) Mempercepat respons terhadap isu bisnis yang penting.
- 4) Meningkatkan keterampilan karyawan.
- 5) Meningkatkan produktivitas.
- 6) Meningkatkan profit.
- 7) Meningkatkan berbagai praktik terbaik.
- 8) Mengurangi biaya.

- 9) Meningkatkan kolaborasi dalam perusahaan.
- 10) Cara kerja yang lebih baik.
- 11) Meningkatkan pangsa pasar.
- 12) Menciptakan peluang bisnis baru.
- 13) Menyempurnakan "pengembangan produk baru.
- 14) Sistem retensi karyawan lebih baik.
- 15) Meningkatkan mutu produk dan layanan.

## 2. *Individual Innovation Capability*

### a. *Pengertian Individual Innovation Capability*

Menurut Ussahawanitchakit dalam Aulawi et al (2009:176) definisi *innovation capability* adalah

“kemampuan untuk mengembangkan produk baru yang dapat memuaskan kebutuhan pasar, menerapkan proses-proses teknologi yang lebih tepat untuk memproduksi prosuk-produk baru tersebut, mengembangkan dan mengadopsi produk baru dan teknologi pemrosesan untuk keutan dimasa yang akan datang, merespon aktivitas perubahan teknologi yang tidak terduga, serta kesempatan tidak terduga yang dilakukan oleh pesaing”

Menurut Lawson dan Samson dalam Saunila et al., (2014:234) kemampuan inovasi merupakan kemampuan untuk terus berubah pengetahuan dan ide yang di wujudkan dalam produk, proses dan sistem baru yang bermanfaat untuk kepentingan tegas dan para pemangku kepentingan. Inovasi dapat berupa sesuatu hal yang berwujud (*tangible*) maupun sesutu yang tidak berwujud (*intangibile*), sehingga dimensi dan ruang lingkup inovasi sangatlah luas. Kemampuan individu dalam berinovasi akan membantu individu untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, sehingga kualitas seta kuantitas kerja dapat lebih baik (Aristanto, 2017).

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *individual innovation capability* merupakan kemampuan individu untuk menemukan cara dan metode-metode baru yang lebih baik dan lebih efektif dari sebelumnya guna untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi di dalam proses kerja. Metode-metode dan cara-cara tersebut juga mencakup penggunaan teknologi yang baru. Sehingga kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan akan meningkat.

#### **b. Proses *Individual Innovation Capability***

Menurut De Jong & Hartog (2003), *individual innovation capability* terbagi kedalam 4 tahapan proses, yaitu sebagai berikut:

- 1) Melihat Kesempatan  
Bagi seseorang untuk mengidentifikasi kesempatan-kesempatan. Kesempatan dapat berawal dari adanya ketidak sesuaian dengan pola kerja yang diharapkan, misalnya timbulnya masalah pada pola kerja yang sednag berlangsung, adanya kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi, atau adanya indikasi *trends* yang sedang berubah.
- 2) Mengeluarkan Ide  
Dalam tahap ini, karyawan mengeluarkan konsep baru atau memperbarui pelayanan, pertemuan dengan klien dan teknologi pendukung. Kunci dalam mengeluarkan ide adalah mengkombinasikan dan mereorganisasi informasi dan konsp yang telah ada sebelumnya untuk mencegah masalah dan atau meningkatkan kinerja.
- 3) Implementasi  
Dalam fase ini, ide ditransformasi terhadap hasil yang konkret. Untuk mengembangkan ide dan mengimplementasikan ide, karyawan harus memiliki perilaku yang mengacu pada hasil.
- 4) Aplikasi  
Dalam fase ini meliputi perilaku karyawan yang ditunjukkan untuk membangun, menguji, dan memasarkan pelayanan baru. Hal ini berkaitan dengan membuat inovasi dalam bentuk proses kerja baru dalam proses rutin yang biasa dilakukan.

### c. Pengukuran *Individual Innovation Capability*

Untuk mengetahui tingkat kemampuan individu karyawan dalam melakukan inovasi maka perusahaan perlu mengukur hal tersebut. Dalam penelitian ini untuk mengukur kemampuan inovasi individu (*individual innovation capability*) maka menggunakan item pengukuran menurut pendapat Yilmaz & Akman (2008), yang terdiri dari :

- 1) Saya didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan inovasi.
- 2) Saya menggunakan pengetahuan dari sumber informasi yang berbeda untuk mengembangkan tugas secara efisien dan efisien.
- 3) Saya didukung untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan.
- 4) Saya didukung untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan perusahaan (produk, ide, inovasi).
- 5) Saya melakukan perbaikan secara kontinyu untuk pengembangan kemampuan saya.
- 6) Saya dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan cepat.

Menurut Saunila & Ukko dalam Saunila et al., (2014:236), kemampuan inovasi dipengaruhi oleh tujuh faktor, yaitu sebagai berikut:

- 1) Budaya kepemimpinan partisipatif  
Merupakan tindakan dan tunjangan yang diciptakan oleh manajer untuk memotivasi inovasi
- 2) Gagasan dan struktur organisasi

Terkait dengan struktur dan sistem yang dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan inovasi, artinya pengembangan dan implementasi inovasi dan cara bagaimana pekerjaan yang di organisasi diatur.

- 3) **Iklm kerja dan kesejahteraan**  
Merupakan kesejahteraan karyawan dan bagaimana iklim kerja mendukung untuk pengembangan inovasi.
- 4) **Pengembangan keterampilan**  
Mengacu pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan yang dibutuhkan dalam mengembangkan kemampuan inovasi.
- 5) **Regenerasi**  
Merupakan kemampuan organisasi untuk belajar dari pengalaman sebelumnya dan menggunakan pengalam itu untuk menciptakan inovasi dan mengembangkan operasi mereka.
- 6) **Pengetahuan eksternal**  
Menyoroti pentingnya perilaku yang tepat untuk mengeksploitasi jaringan dan pengetahuan eksternal untuk meningkatkan kemampuan inovasi organisasi secara keseluruhan
- 7) **Aktivitas individu**  
Diperlukan untuk membentuk kemampuan inovasi keseluruhan organisasi.

### **3. Kinerja Karyawan**

#### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan suatu catatan yang diperoleh atau dihasilkan oleh pegawai dari kegiatan yang telah dilakukannya dalam kurun waktu tertentu (Riniwati, 2016:167). Menurut Afandi (2018:83) kinerja adalah sebagai berikut:

“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 perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika”.

Menurut Koesmono (2016:51), kinerja karyawan adalah hasil usaha yang telah dilakukan oleh seseorang baik secara kuantitas maupun kualitas sesuai

dengan *job description* yang ditetapkan perusahaan. Sedangkan menurut Kasmir (2016:182), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam suatu periode tertentu.

Dari beberapa pendapat mengenai defeni kinerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan sesuatu yang diperoleh atau dihasilkan oleh seseorang atas kegiatan kerja yang telah dilakukan dalam kurun waktu tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan ketetapan perusahaan. Kinerja mengacu pada pencapaian individu pada tugas yang telah dilakukan. Kinerja merupakan suatu hal penting bagi organisai, karena dengan kinerja maka dapat diketahui sejauh mana target yang ditentukan tercapai.

#### **b. Penilaian Kinerja**

Penelian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan oleh perusahaan secara periodik, rutin dan teratur untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu (Kasmir, 2016:184). Penilaian kinerja dapat menunjukkan prestasi kerja seorang karyawan yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memberikan keputusan. Keputusan-keputusan tersebut dapat berkaitan dnegan gaji, promosi, pemberhentian dan keputusan-keputusan yang berhubungan dengan karyawan secara langsung.

Koesmono (2016:53), “kinerja merupakan evaluasi sistematis tentang kelayakan kerja seorang karyawan yang dilakukan secara formal maupun informal yang dikaitkan dengan standar kerja yang ada”. Menurut Riniwati

(2016:171), penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan untuk mengetahui seberapa produktif karyawan dalam bekerja dan apakah dapat bekerjasama dalam tim sehingga pekerjaan lebih efektif di masa mendatang dan memberikan manfaat untuk organisasi, masyarakat dan diri sendiri.

Menurut beberapa definisi penilaian kinerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem atau suatu cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui pencapaian atau hasil yang dilakukan oleh karyawan. Penilaian kinerja dilakukan sesuai dengan kebijakan perusahaan. Penilaian kinerja biasanya dilakukan oleh pemimpin organisasi, namun menurut Mangkunegara (2008:69) bagian personalia juga berhak untuk memberikan penilaian prestasi kerja terhadap karyawan sesuai dengan data yang ada. Penilaian kinerja juga dilakukan rekan kerja atau bahkan dirinya sendiri.

### **c. Indikator Kinerja**

Dalam melaksanakan penilaian kinerja karyawan, maka dibutuhkan indikator-indikator yang akan menjadi alat untuk pengukuran kinerja tersebut. Menurut Bangun (2012:234) suatu pekerjaan dapat diukur melalui indikator-indikator antara lain:

- 1) Jumlah pekerjaan  
Jumlah pekerjaan menunjukkan kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan. jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan akan dibandingkan dengan standar atau jumlah yang diselesaikan pada periode sebelumnya.
- 2) Kualitas pekerjaan  
Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat sesuai dengan ketentuan.

Karyawan memiliki kinerja baik apabila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

- 3) Ketepatan waktu  
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lain.
- 4) Kehadiran  
Suatu pekerjaan menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan.
- 5) Kemampuan kerjasama  
Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan.

Sedangkan Menurut Pradhan & Lalatendu (2017) mengungkapkan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu sebagai berikut:

a) Kinerja Tugas

Kinerja tugas merupakan kinerja yang berbentuk perilaku eksplisit pekerjaan yang mencakup tanggung jawab pekerjaan yang mendasar. Kinerja tugas membutuhkan lebih banyak kemampuan kognitif dan terutama difasilitasi pengetahuan tugas, keterampilan tugas, dan kemampuan tugas. Unsur utama dalam kinerja tugas adalah kemampuan untuk melakukan pekerjaan dan pengalaman sebelumnya.

b) Kinerja adaptif

Kinerja adaptif adalah kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara dinamis.

c) Kinerja Kontekstual

Kinerja kontekstual adalah jenis perilaku prososial yang ditunjukkan oleh individu dalam pengaturan kerja. Kinerja

kontekstual terdiri dari beberapa subdimensi seperti kerja tim, kesetiaan, dan tekad.

Menurut beberapa pendapat diatas, maka dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Pradhan & Lalatendu (2017), karena dalam beberapa indikator menurut Pradhan & Lalatendu sudah mencakup seluruh indikator pendapat Bangun. Hal tersebut menunjukkan bahwa pendapat Pradhan & Lalatendu (2017) dapat memberikan hasil yang efektif untuk mengukur kinerja karyawan. Indikator dan item dalam Pradhan & Lalatendu (2017) juga sudah diuji dan valid untuk digunakan dalam penelitian selanjutnya, sehingga item tersebut digunakan dalam penelitian ini.

#### **d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Kasmir (2016:189-193), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan Keahlian  
Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
- 2) Pengetahuan  
Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan, seorang karyawan yang memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.
- 3) Rancangan Kerja  
Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
- 4) Kepribadian  
Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh dan penuh tanggung jawab, sehingga memberikan hasil yang baik, begitu pula sebaliknya.

- 5) Motivasi Kerja  
Motivasi merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
- 6) Kepemimpinan  
Kepemimpinan merupakan perilaku seorang dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
- 7) Gaya Kepemimpinan  
Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
- 8) Budaya Organisasi  
Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
- 9) Kepuasan Kerja  
Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan.
- 10) Lingkungan Kerja  
Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.
- 11) Loyalitas  
Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.
- 12) Komitmen  
Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja atau juga diartikan sebagai kepatuhan karyawan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.
- 13) Disiplin Kerja  
Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

### C. Hubungan Antar Variabel

#### 1. Hubungan Antara *Knowledge Management* Terhadap Kinerja

##### Karyawan

Penerapan *knowledge management* akan menghasilkan kinerja yang baik bagi karyawan dan perusahaan. Pada *knowledge management* terdapat indikator *knowledge utilization* yang memanfaatkan perangkat teknis seperti teknologi mesin yang berfungsi sebagai peningkatan nilai tambah atau produktifitas. Penelitian yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007) menemukan bahwa teknologi adalah faktor yang penting bagi kinerja karyawan, khususnya dalam

penerapan *knowledge management*. Teknologi berfungsi sebagai sarana penciptaan, penyediaan, dan juga penyebaran informasi untuk seluruh anggota perusahaan.

Mangkunegara (2009) mengungkapkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan. *Knowledge* sangat penting bagi karyawan dalam proses menjalankan tugas, karena dengan pengetahuan yang dimiliki setiap karyawan maka karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan standart yang ditetapkan, sehingga berdampak baik pada kinerja karyawan tersebut. Pengetahuan yang dikelola dengan baik akan dapat bermanfaat bagi karyawan itu sendiri, karena dapat membantu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab kerjanya. Sehingga dapat meningkatkan kualitas kinerja karyawan tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dari Choi dalam Zargar & Masommeh (2013) yang menyatakan bahwa jika organisasi mampu menciptakan dan menyebarkan pengetahuan, maka kemampuan dan kapasitas karyawan akan meningkat.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis yang dibangun adalah diduga terdapat pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.

## **2. Hubungan Antara *Knowledge Management* Terhadap *Individual***

### ***Innovation Capability***

*Knowledge management* berpengaruh terhadap *individual innovation capability*. Penelitian yang dilakukan oleh Aulawi et al. (2009) menemukan bahwa *knowledge sharing* berperan dalam meningkatkan *individual innovation*

*capability*, karena *knowledge sharing* dapat memfasilitasi para karyawan untuk melakukan *re-used* dan regenerasi *knowledge* di dalam sebuah perusahaan atau organisasi, sehingga pada akhirnya kemampuan individu dalam melakukan inovasi akan meningkat. Cavusgil dalam Darroch (2005) mengemukakan bahwa perusahaan yang menciptakan dan menggunakan pengetahuan dengan efektif dapat berinovasi lebih cepat dan lebih banyak berhasil daripada yang tidak. *Knowledge sharing* termasuk dalam proses pengelolaan *knowledge management*, sehingga proses *knowledge management* yang dilakukan oleh perusahaan dapat mempengaruhi *individual innovation capability*.

Penerapan *Knowledge Sharing* dapat meningkatkan kemampuan berinovasi karyawan dalam hal menghasilkan dan menerapkan ide atau metode baru dalam proses kerja dari hasil bertukar informasi atau pengetahuan (Andre, et al., dalam Aristanto, 2017). Pengetahuan yang diciptakan, dikelola dan dibagikan oleh perusahaan akan membuat karyawan memiliki pengetahuan yang baru. Sehingga karyawan akan mendapat metode-metode baru dalam proses kerja untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dari uraian diatas, maka hipotesis yang dibangun adalah diduga terdapat hubungan antara *knowledge management* dan *individual innovation capability*.

### **3. Hubungan Antara *Individual Innovation Capability* Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengetahuan yang meningkat akan meningkatkan kemampuan individu dalam melakukan inovasi. Hal tersebut dapat membantu individu dalam mengatasi permasalahan-permasalahan di dalam pekerjaan sehingga kuantitas

dan kualitas kerja dapat meningkat dan lebih baik. Kemampuan yang meningkat akan memicu individu untuk menggunakan metode-metode dan cara-cara kerja yang lebih efektif dan efisien.

Penerapan *knowledge management* akan meningkatkan inovasi sehingga kinerja karyawan juga akan meningkat. Kemampuan inovasi individu yang diwujudkan dalam bentuk mencoba ide-ide baru dan mencoba metode operasi baru akan dapat meningkatkan kinerja (Asegaff, et al., 2015). Kemampuan individu dalam berinovasi yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan akan berdampak baik terhadap kualitas operasional perusahaan. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah bahwa diduga terdapat pengaruh antara *individual innovation capability* dan kinerja karyawan.

#### **4. Hubungan Antara Knowledge Management Terhadap Kinerja**

##### **Karyawan melalui Individual Innovation Capability**

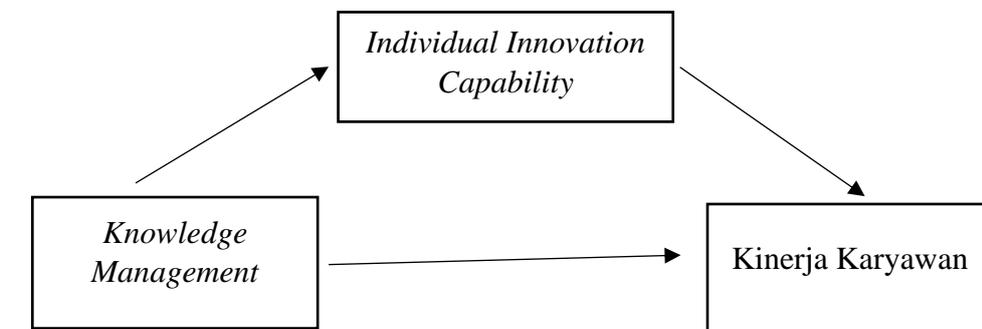
Peningkatan *knowledge management* yang diiringi oleh peningkatan *individual innovation capability* maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Di dalam penelitian Aristanto (2017) bahwa *individual innovation capability* merupakan *partial mediation* atau memediasi secara parsial pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Menurut Kosasih dan Budiani (2007) terdapat pengaruh yang signifikan antara *knowledge management* terhadap kinerja karyawan. Penelitian menurut Gilan-deh & Chamanzani (2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *knowledge management* dengan aspek perilaku inovatif karyawan.

*Knowledge management* berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan inovasi karyawan. Dalam pelaksanaan *knowledge management* tersebut, individu akan mendapatkan lebih banyak pengetahuan kerja yang dapat digunakan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi proses pekerjaan. *Knowledge management* berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan, saat *knowledge management* ditambah dengan *individual innovation capability* maka kinerja karyawan akan lebih meningkat lagi. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah bahwa diduga terdapat pengaruh antara *knowledge management* terhadap kinerja karyawan melalui *individual innovation capability*.

#### D. Model Konsep dan Model Hipotesis

##### 1. Model Konsep

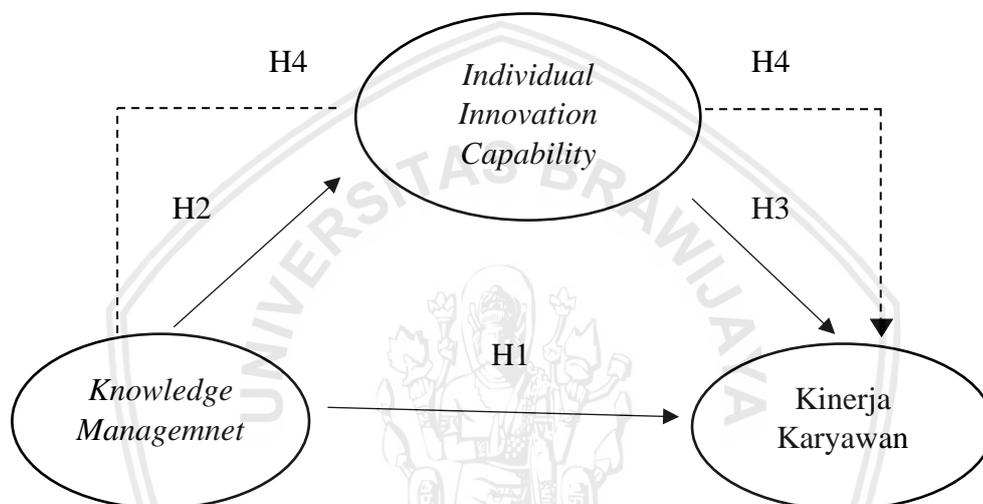
Penelitian ini menggunakan model konsep agar secara tepat dapat menggambarkan fenomena yang akan diteliti. Peranan model konsep sangat berpengaruh karena menghubungkan dua teori dan dunia observasi antar abstrak dan realitas untuk langkah penelitian selanjutnya (Singarimbun dan Effendi, 2008:11). Berdasarkan tinjauan teoritis mengenai Pengaruh *Knowledge Management Terhadap Individual Innovation Capability dan Kinerja Karyawan*, maka susunan model konsep pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 1. Model Konsep**

## 2. Model Hipotesis

Sekaran & Roger (2016:83), mendefinisikan hipotesis sebagai hubungan yang diduga secara logis dua atau lebih variabel yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji yang diharapkan dapat ditemukan solusi untuk memperbaiki masalah yang dihadapi. Model hipotesis yang diturunkan dari model konsep pada penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2. Model Hipotesis**

Keterangan :

- : Pengaruh langsung  
 - - - - -→ : Pengaruh tidak Langsung

Berdasarkan model hipotesis diatas, maka hipotesisnya adalah:

H1 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari *Knowledge Management* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

H2 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari *Knowledge Management* terhadap (X) *Individual Innovation Capability* (Z).

H3 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari *Individual Innovation Capability* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

H4 : Diduga terdapat pengaruh tidak langsung antara *Knowledge Management* (X) terhadap Kinerja Karyawan dengan *Individual Innovation Capability* (Z) sebagai variabel intervening



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian ini menjelaskan pengaruh hubungan sebab akibat antara dua variabel. Penelitian ini juga biasa disebut dengan penelitian pengujian hipotesa, yaitu penelitian yang menganalisis hubungan antara variabel-variabel yang telah dirumuskan. Singarimbun dan Effendi (2008:3), menyatakan bahwa *explanatory research* digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesa untuk mengetahui adanya pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel (Noor, 2011:38). Sesuai dengan pendapat Noor, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar variabel yaitu apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap *individual innovation capability* dan kinerja karyawan pada karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi.

## B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti akan melakukan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di BRI Kantor Cabang Malang Kawi yang berlokasi di Jalan Kawi Np. 20-22, Kauman, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65119. Lokasi penelitian dipilih karena BRI Kantor Cabang Malang merupakan salah satu Bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Selain itu BRI juga merupakan bank dengan kinerja yang meningkat dari tahun ke tahun dan juga perusahaan yang menerapkan sistem *knowledge management*.

## C. Populasi, Teknik Sampling dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi diperlukan dalam penelitian karena digunakan untuk memperoleh suatu data. Menurut Sekaran & Roger (2016:236), menyatakan bahwa “Populasi mengacu pada seluruh kelompok orang, peristiwa, atau hal-hal menarik yang ingin diselidiki oleh peneliti yang kemudian dibuat kesimpulan (berdasarkan statistik sampel)”. Populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga (Singarimbun dan Effendi, 2008:105). Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi yang sesuai dengan kriteria, yaitu sebanyak 120 karyawan. Populasi dipilih karena peneliti ingin mengetahui bagaimana *knowledge management* yang diterapkan oleh BRI Kantor Cabang Kawi akan berdampak pada kemampuan inovasi pada individu karyawan dan juga pada kinerja karyawan itu sendiri.

Kriteria yang digunakan untuk menentukan populasi adalah karyawan *back office*. Karyawan BRI Kantor Cabang Kawi yang dianggap tidak relevan

untuk dijadikan populasi adalah karyawan dari divisi pekerja dalam penugasan khusus, satpam, driver, pramubakti, *frontliner* (teller, petugas layanan dan customer service).

## 2. Teknik Sampling

“Pengambilan sampel adalah proses memilih sejumlah elemen yang tepat dari populasi, sehingga studi sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya memungkinkan kita untuk menggeneralisasi properti atau karakteristik tersebut ke elemen populasi (Sekaran & Roger, 2016:239). Dalam pengambilan sampel di sebuah populasi, maka harus menggunakan teknik tertentu yang dinamakan teknik sampling. Teknik sampling yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik *random sampling*. “Teknik random sampling yaitu teknik pengambilan sampel di mana semua individu dalam populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Narbuko & Achmadi, 2007:111)”. Dari teknik sampling pada penelitian ini menggunakan jenis sampel random sampling. Menurut Munawaroh (2012:65) *simple random sampling* adalah pengambilan sampel dari semua anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memerhatikan strata yang ada dalam anggota populasi.

## 3. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil dengan cara tertentu, memiliki karakteristik, jelas dan lengkap yang dapat dianggap bisa mewakili suatu populasi (Agung, 2012:33). “Sampel dengan demikian merupakan subkelompok atau subset dari populasi (Sekaran & Roger, 2016:237). Dalam

penelitian ini untuk menentukan jumlah sampel yang akan diambil maka menggunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir, misal 10% atau 0,1

Jumlah sampel pada penelitian ini di hitung berdasarkan jumlah populasi, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} n &= \frac{120}{1 + 120(0,1)^2} \\ &= 54 \end{aligned}$$

Jadi jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 54 karyawan, tetapi untuk menghindari kerusakan kuesione, kurangnya kuesioner yang kembali maka kuesioner yang akan disebarakan kepada karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi sejumlah 60 kuesioner.

#### **D. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran**

##### **1. Konsep**

Konsep adalah abstraksi atau ide yang diperoleh dari hasil rangkuman dan pengorganisasian pengetahuan (pengamatan) atau suatu fakta/realita yang dinyatakan dalam kata yang berlaku umum dan bersifat khas (Mustafa, 2013:3).

Konsep digunakan untuk menggambarkan suatu fenomena atau gejala secara abstrak yang dibentuk untuk membuat generalisasi suatu hal secara khas. Dalam penelitian ini terdiri dari tiga konsep yang digunakan, yaitu *knowledge management*, *innovation capability* dan kinerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Konsep *Knowledge* (Pengetahuan)

*Knowledge* (pengetahuan) merupakan pengalaman, nilai, informasi konseptual dan wawasan yang menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman serta pengetahuan baru yang menghasilkan tindakan serta menghasilkan keputusan yang lebih baik dan menghasilkan input yang efektif (Wijayanti & Didi, 2017:71).

b. Konsep *Inovation Capability*

Herkema dalam Plessis (2007), inovasi didefinisikan sebagai proses pengetahuan yang bertujuan menciptakan hal yang baru dan di arahkan pada pengembangan solusi yang layak bagi organisasi perusahaan.

c. Konsep Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan ataupun perusahaan baik secara kuantitas atau kualitas yang dilaksanakan dalam waktu tertentu guna mencapai tujuan organisasi.

## 2. Variabel Penelitian

Menurut Arikunto (2013:96), “variabel adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Penentuan variabel penelitian

bersifat penting karena merupakan hal dasar pemecahan masalah yang dirumuskan sebelumnya”. Variabel- variabel dalam penelitian ini terdiri dari :

a. Variabel Bebas (*independent variabel*)

“Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun negatif (Sekaran & Roger, 2016: 74)”. Variabel bebas dalam penelitian ini yaitu *knowledge management* (X).

b. Variabel Terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat adalah suatu variabel yang variasi nilainya dipengaruhi atau dijelaskan oleh variasi nilai variabel lain (Wijaya, 2013:13). Melalui analisis variabel dependen dapat menemukan variabel apa yang mempengaruhinya dan mungkin untuk menemukan jawaban atau solusi dari masalah tersebut (Sekaran & Roger, 2016:73). Terdapat satu variabel terikat pada penelitian ini yaitu kinerja karyawan (Y).

c. Variabel intervening

Variabel intervening adalah variabel yang memiliki efek kontingensi yang kuat pada hubungan variabel dependen variabel bebas. Yaitu, kehadiran variabel ketiga (variabel moderasi) memodifikasi hubungan asli antara variabel independen dan dependen (Sekaran & Roger, 2016:76). Variabel intervening pada penelitian ini yaitu yaitu *individual innovation capability* (Z).

### 3. Definisi Operasional

“Definisi operasional dimaksudkan untuk memberikan rujukan-rujukan empiris yang ditemukan di lapangan untuk menggambarkan secara tepat konsep yang dimaksud sehingga konsep tersebut dapat diamati dan diukur (Purwanto & Dyah, 2017:18)”. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a) *Knowledge Management (X)*

*Knowledge Management* adalah suatu sistem yang diterapkan oleh perusahaan untuk mengelola pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing individu karyawan guna untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas operasional perusahaan. Variabel *knowledge management* diukur melalui lima indikator pernyataan dan itemnya yang diambil dari teori menurut Lee *et al.*, (2005) adalah sebagai berikut:

1) *Knowledge Creation (Penciptaan Pengetahuan) (X.1)*

Dengan item sebagai berikut :

- a) Rekan kerja yang lebih senior mengenalkan apa yang menjadi tugas saya dengan jelas.
- b) Saya sepenuhnya memahami pengetahuan inti yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas saya.
- c) Saya memperoleh informasi dan saran yang berguna bagi penyelesaian pekerjaan saya melalui diskusi dan rapat kecil.
- d) Saya siap menerima pengetahuan baru dan menerapkannya pada tugas-tugas saya bila dibutuhkan.

- e) Saya mencari informasi melalui pengetahuan (database) yang sudah dikelola dengan baik oleh perusahaan.

2) *Knowledge Accumulation* (Akumulasi Pengetahuan) (X.2)

Dengan item sebagai berikut:

- a. Pedoman hukum dan kebijakan perusahaan tersedia untuk dipelajari dan digunakan untuk aktivitas kerja.
- b. Saya dapat secara sistematis mengelola pengetahuan dan menyimpannya agar dapat digunakan suatu hari saat dibutuhkan.
- c. Saya selalu mendokumentasikan pengetahuan yang penting untuk mempermudah menyelesaikan tugas saya.
- d. Saya mampu merangkum hasil dari pendidikan (pelatihan) yang saya lakukan dan kemudian menyimpannya.

3) *Knowledge Sharing* (Berbagi Pengetahuan) (X.3)

Dengan item sebagai berikut:

- a. Saya berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja saya terkait pekerjaan.
- b. Saya berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja di divisi lain.
- c. Saya berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja sesama divisi maupun dengan divisi lain melalui internet (sosial media, web, blog, dll).

4) *Knowledge Utilization* (Pemanfaatan Pengetahuan) (X.4)

Dengan item yang terdiri dari:

- a. Pengetahuan yang dimiliki perusahaan dapat mendukung kerjasama tim.
- b. Saya memanfaatkan diagram alur kerja untuk meningkatkan kinerja saya.
- c. Budaya organisasi mendorong saya untuk berbagi informasi (*Sharing Knowledge*).
- d. Ada pemberian insentif/stimulus untuk ide-ide baru yang terkait pemanfaatan pengetahuan.

5) *Knowledge Internalization* (Internalisasi Pengetahuan) (X.5)

Dengan item sebagai berikut:

- a. Saya memiliki kemampuan khusus untuk menyelesaikan tugas saya.
- b. Saya mampu belajar keahlian baru untuk penyelesaian tugas-tugas saya.
- c. Saya menggunakan internet untuk mendapatkan pengetahuan untuk tugas-tugas saya.
- d. Saya melihat praktik kerja terbaik kemudian menerapkannya pada tugas saya.
- e. Saya mendapat kesempatan mengikuti pendidikan (pelatihan) untuk meningkatkan kemampuan saya.

b) *Individual Innovation Capability* (Z)

*Individual innovation capability* merupakan kemampuan individu dalam menemukan cara-cara baru untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya agar lebih efektif. Variabel *Individual innovation capability* diukur mengacu pada pendapat menurut Yilmaz & Akman (2008), yang terdiri dari beberapa item sebagai berikut:

- 1) Saya didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan inovasi.
- 2) Saya menggunakan pengetahuan dari sumber informasi yang berbeda untuk mengembangkan tugas secara efisien dan efisien.
- 3) Saya didukung untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan.
- 4) Saya didukung untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan perusahaan (produk, ide, inovasi).
- 5) Saya melakukan perbaikan secara kontinyu untuk pengembangan kemampuan saya.
- 6) Saya dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan cepat.

c) Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah suatu hal yang dihasilkan oleh karyawan baik berupa kuantitas maupun kualitas kerja atas apa yang telah dilakukan dalam menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Variabel

kinerja karyawan diukur melalui pernyataan dengan indikator menurut Pradhan & Lalatendu (2017). Dengan indikator dan item sebagai berikut:

1) Kinerja Tugas (Y.1)

Kinerja tugas merupakan kinerja yang berbentuk perilaku eksplisit pekerjaan yang mencakup tanggung jawab pekerjaan yang mendasar.

Dengan item sebagai berikut:

- a. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan.
- b. Saya mampu menangani tugas saya tanpa banyak pengawasan.
- c. Saya bersemangat dengan pekerjaan saya.
- d. Saya dapat mengerjakan tugas yang dibebankan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- e. Saya menyelesaikan tugas tepat waktu.
- f. Rekan-rekan mendukung saya dalam capaian kinerja saya.

2) Kinerja Adaptif (Y.2)

Kinerja adaptif adalah kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dan memberikan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan secara dinamis. Item untuk indikator kinerja adaptif tersebut terdiri dari:

- a. Saya bekerja dengan baik untuk memobilisasi kecerdasan kolektif untuk kerja tim yang efektif.
- b. Saya bisa mengelola perubahan dalam pekerjaan saya dengan baik setiap kali situasi menuntut.

- c. Saya bisa menangani tim kerja saya secara efektif dalam menghadapi perubahan.
- d. Saya percaya bahwa saling pengertian dapat mengarah pada solusi yang layak dalam organisasi.
- e. Saya dapat menerima kritik dari anggota tim saya
- f. Saya nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan.
- g. Saya terbiasa menghadapi perubahan organisasi dari waktu ke waktu.

### 3) Kinerja Kontekstual (Y.3)

Kinerja kontekstual adalah jenis perilaku prososial yang ditunjukkan oleh individu dalam pengaturan kerja. Item kinerja kontekstual terdiri dari:

- a. Saya bisa memberikan bantuan kepada rekan kerja saya ketika diminta atau dibutuhkan.
- b. Saya mampu menangani tanggung jawab ekstra.
- c. Saya berpartisipasi aktif dalam diskusi kelompok dan rapat kerja.
- d. Saya mengapresiasi hasil dari pekerjaan yang dilakukan rekan kerja saya.
- e. Saya dapat menjalin hubungan dengan orang lain dalam perusahaan.
- f. Saya berbagi pengetahuan dan ide di antara anggota tim saya.
- g. Saya mampu menjaga koordinasi yang baik di antara sesama pekerja

- h. Saya mampu untuk memandu rekan kerja baru di luar bidang pekerjaan saya.
- i. Saya mampu berkomunikasi secara efektif dengan kolega saya untuk penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan.

**Tabel 4. Variabel, Indikator, Item dan Sumber**

Variabel	Indikator	Item	Sumber
<i>Knowledge Management</i> (X)	<i>Knowlegde Creation</i> (Penciptaan Pengetahuan) (X.1)	1) Rekan kerja yang lebih senior mengenalkan apa yang menjadi tugas saya dengan jelas. (X.1.1) 2) Saya sepenuhnya memahami pengetahuan inti yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas saya. (X.1.2) 3) Saya memperoleh informasi dan saran yang berguna bagi penyelesaian pekerjaan saya melalui diskusi dan rapat kecil. (X.1.3) 4) Saya siap menerima pengetahuan baru dan menerapkannya pada tugas-tugas saya bila dibutuhkan. (X.1.4) 5) Saya mencari informasi melalui pengetahuan (database) yang sudah dikelola dengan baik oleh perusahaan. (X.1.5)	Lee <i>et al.</i> , (2005)
	<i>Knowledge Accumulation</i> (Akumulasi Pengetahuan) (X.2)	1) Pedoman hukum dan kebijakan perusahaan tersedia untuk dipelajari dan digunakan untuk aktivitas kerja.(X.2.1.1)	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		<p>2) Saya dapat secara sistematis mengelola pengetahuan dan menyimpannya agar dapat digunakan suatu hari saat dibutuhkan. (X.2.2)</p> <p>3) Saya selalu mendokumentasikan pengetahuan yang penting untuk mempermudah menyelesaikan tugas saya. (X.2.3)</p> <p>4) Saya mampu merangkum hasil dari pendidikan (pelatihan) yang saya lakukan dan kemudian menyimpannya. (X.2.4)</p>	
	<p><i>Knowledge Sharing</i> (Berbagi Pengetahuan) (X.3)</p>	<p>1) Saya berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja saya terkait pekerjaan. (X.3.1)</p> <p>2) Saya berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja di divisi lain. (X.3.2)</p> <p>3) Saya berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja sesama divisi maupun dengan divisi lain melalui internet (sosial media, web, blog, dll). (X.3.3)</p>	
	<p><i>Knowledge Utilization</i> (Pemanfaatan Pengetahuan) (X.4)</p>	<p>1) Pengetahuan yang dimiliki perusahaan dapat mendukung kerjasama tim. (X.4.1)</p> <p>2) Saya memanfaatkan diagram alur kerja untuk meningkatkan kinerja saya. (X.4.2)</p> <p>3) Budaya organisasi mendorong saya untuk berbagi informasi (<i>Sharing Knowledge</i>). (X.4.3)</p>	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		4) Ada pemberian insentif/stimulus untuk ide-ide baru yang terkait pemanfaatan pengetahuan. (X.4.4)	
	<i>Knowledge Internalization</i> (Internalisasi Pengetahuan) (X.5)	1) Saya memiliki kemampuan khusus untuk menyelesaikan tugas saya. (X.5.1) 2) Saya mampu belajar keahlian baru untuk penyelesaian tugas-tugas saya. (X.5.2) 3) Saya menggunakan internet untuk mendapatkan pengetahuan untuk tugas-tugas saya. (X.5.3) 4) Saya melihat praktik kerja terbaik kemudian menerapkannya pada tugas saya. (X.5.4) 5) Saya mendapat kesempatan mengikuti pendidikan (pelatihan) untuk meningkatkan kemampuan saya. (X.5.5)	
<i>Individual Innovation Capability</i> (Z)	-	1) Saya didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan inovasi. (Z.1.1) 2) Saya menggunakan pengetahuan dari sumber informasi yang berbeda untuk mengembangkan tugas secara efisien dan efisien. (Z.1.2) 3) Saya didukung untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan. (Z.1.3) 4) Saya didukung untuk berpartisipasi dalam aktivitas	Yilmaz & Akman (2008),

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		<p>pengembangan perusahaan (produk, ide, inovasi). (Z.1.4)</p> <p>5) Saya melakukan perbaikan secara kontinyu untuk pengembangan kemampuan saya. (Z.1.5)</p> <p>6) Saya dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan cepat. (Z.1.6)</p>	
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja Tugas (Y.1)	<p>1) Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan. (Y.1.1)</p> <p>2) Saya mampu menangani tugas saya tanpa banyak pengawasan. (Y.1.2)</p> <p>3) Saya bersemangat dengan pekerjaan saya. (Y.1.3)</p> <p>4) Saya dapat mengerjakan tugas yang dibebankan untuk mencapai tujuan perusahaan. (Y.1.4)</p> <p>5) Saya menyelesaikan tugas tepat waktu. (Y.1.5)</p> <p>6) Rekan-rekan mendukung saya dalam capaian kinerja saya. (Y.1.6)</p>	Pradhan & Lalatendu (2017)
	Kinerja Adaptif (Y.2)	<p>1) Saya bekerja dengan baik untuk memobilisasi kecerdasan kolektif untuk kerja tim yang efektif. (Y.2.1)</p> <p>2) Saya bisa mengelola perubahan dalam pekerjaan saya dengan baik setiap kali situasi menuntut. (Y.2.2)</p> <p>3) Saya bisa menangani tim kerja saya secara efektif dalam menghadapi perubahan. (Y.2.3)</p>	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		4) Saya percaya bahwa saling pengertian dapat mengarah pada solusi yang layak dalam organisasi. (Y.2.4) 5) Saya dapat menerima kritik dari anggota tim saya (Y.2.5) 6) Saya nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan. (Y.2.6) 7) Saya terbiasa menghadapi perubahan organisasi dari waktu ke waktu (Y.2.7)	
	Kinerja Kontekstual (Y.3)	1) Saya bisa memberikan bantuan kepada rekan kerja saya ketika diminta atau dibutuhkan. (Y.3.1) 2) saya mampu menangani tanggung jawab ekstra. (Y.3.2) 3) Saya berpartisipasi aktif dalam diskusi kelompok dan rapat kerja. (Y.3.3) 4) Saya mengapresiasi hasil dari pekerjaan yang dilakukan rekan kerja saya. (Y.3.4) 5) Saya dapat menjalin hubungan dengan orang lain dalam perusahaan. (Y.3.5) 6) Saya berbagi pengetahuan dan ide di antara anggota tim saya. (Y.3.6) 7) Saya mampu menjaga koordinasi yang baik di antara sesama pekerja. (Y.3.7) 8) Saya mampu untuk memandu rekan kerja baru di luar bidang pekerjaan saya. (Y.3.8)	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		9) Saya mampu berkomunikasi secara efektif dengan kolega saya untuk penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan (Y.3.9)	

Sumber : Kajian Teoritis, 2019.

#### 4. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini skala yang digunakan untuk pengukuran adalah skala likert. “Skala likert dirancang untuk seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada lima poin skala (Sekaran & Roger, 2016:215). Sinambela (2014:144) mengemukakan setiap item instrumen yang menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat, yang dapat berupa kata-kata antara lain seperti dalam tabel berikut:

**Tabel 5. Alternatif Jawaban dan Skor Skala Likert**

No.	Jawaban	Skor
1.	Sangat Setuju / Selalu / Sangat suka	5
2.	Setuju / Sering / Suka	4
3.	Ragu-ragu / Kadang-kadang / Ragu-ragu	3
4.	Tidak Setuju / Jarang / Tidak Suka	2
5.	Sangat Tidak Setuju / Tidak Pernah / Sangat tidak suka	1

Sumber : Sinambela, 2014:144

#### E. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

##### 1. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, terdiri dari sebagai berikut :

### **a. Data Primer**

Agung (2012:60), mengemukakan bahwa “data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti atau lembaga tertentu langsung dari sumbernya, dicatat dan diamati untuk pertama kalinya dan hasilnya digunakan langsung oleh peneliti atau lembaga itu sendiri untuk memecahkan persoalan yang akan dicari jawabannya”. Data primer dari penelitian ini diperoleh melalui penyebaran angket atau kuisisioner pada karyawan lokasi penelitian langsung.

### **b. Data Sekunder**

“Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari sumber yang menerbitkan dan bersifat siap pakai” (Wijaya, 2013:19). Data sekunder adalah pendukung dari data primer dan biasanya diperoleh dari perusahaan yang mendukung suatu penelitian. Data sekunder biasanya berupa dokumen-dokumen perusahaan seperti struktur organisasi, sejarah perusahaan, tugas dan fungsi pokok perusahaan.

## **2. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

### **a. Kuisisioner**

Menurut Agung (2012:63), angket (kuisisioner) merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuisisioner berisi daftar pertanyaan dengan beberapa alternatif jawaban yang telah disiapkan.

Dari kuisisioner yang diedarkan akan diperoleh identitas responden dan jawaban dari pertanyaan yang disediakan, kemudian nantinya akan digunakan untuk mengukur pengaruh antar variabel dalam penelitian ini.

#### **b. Dokumentasi**

Teknik dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mencatat data yang diperlukan dalam penelitian ini. Dokumentasi berupa struktur perusahaan, sejarah perusahaan, peraturan yang berlaku di perusahaan hingga foto-foto.

### **3. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden (Purwanto & Dyah, 2017:34). Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuisisioner. Kuisisioner yang disebarakan kepada karyawan Bank BRI merupakan kuisisioner tertutup yang berisi pertanyaan atau pernyataan yang sudah disertai jawaban sehingga responden tinggal memilih jawaban yang sudah disediakan. Dokumentasi juga digunakan untuk membantu menambah informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

## **F. Uji Validitas dan Reliabilitas**

### **1. Uji Validitas**

Validitas atau kesahihan adalah menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur mampu mengukur apa yang ingin diukur (Siregar, 2017:46). Instrumen dapat dikatakan valid apabila benar-benar mampu mengukur apa yang ingin

diukur. Noor (2011:130) mengemukakan bahwa untuk mengetahui apakah kuesioner yang disusun valid/sahih atau tidak, maka perlu diuji dengan skor total kuesioner. Teknik korelasi yang biasa digunakan adalah teknik kreasi *product moment* (Siregar, 2017:48), yaitu sebagai berikut:

$$r = \frac{n (\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n (\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan:

n = Jumlah responden

X = Skor variabel (jawaban responden)

Y = Skor total dari variabel (jawabam responden)

Suatu item dapat diketahui valid atau tidak dengan cara membandingkan antara nilai korelasi item yang ada dengan total keseluruhan item lalu membandingkan dengan korelasi *product moment* (r hitung).

## 2. Uji Reliabilitas

Menurut Siregar (2017:55), “Reliabilitas adalah untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula”. Stabilitas, ekuivalen , dan konsistensi internal merupakan 3 prinsip yang terdapat dalam reliabilitas (Sinambela, 2014:166). Dalam penelitian ini teknik pengujian reliabilitas menggunakan metode *Alpha Cronbarch*. “Cronbach's alpha adalah koefisien reliabilitas yang menunjukkan seberapa baik item dalam satu set

berkorelasi positif satu sama lain (Sekaran & Roger, 2016:289). Menurut Siregar (2017:56) dalam metode *Alpha Cronbach* untuk menghitung reliabilitas suatu tes digunakan untuk menghitung reliabilitas suatu tes yang mengukur sikap atau perilaku, dan rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

- r = Reliabilitas instrumen
- k = Jumlah butir pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir
- $\sigma_t^2$  = Varians total

Dengan menggunakan teknik ini, kriteria suatu instrumen penelitian dapat dikatakan *reliable* jika koefisien reliabilitas ( $r$ ) > 0,6 (Siregar, 2017:57).

## G. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

### 1. Hasil Uji Validitas

Data yang diperoleh dari hasil penelitian dan kemudia diolah peneliti hingga menjadi hasil dan dijadikan acuan untuk melihat apakah instrument penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data sudah valid dan reliabel. Pengujian validitas dan reliabilitas diolah dengan menggunakan aplikasi SPSS for windows version 25 dengan menggunakan korelasi *product moment*. Hasil pengolahan data untuk uji validitas ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Uji Validitas *Knowledge Management***

<b>Item</b>	<b>r hitung</b>	<b>r tabel</b>	<b>Keterangan</b>
X.1.1	0,636	0,254	Valid
X.1.2	0,673	0,254	Valid
X.1.3	0,696	0,254	Valid
X.1.4	0,644	0,254	Valid
X.1.5	0,599	0,254	Valid
X.2.1	0,705	0,254	Valid
X.2.2	0,534	0,254	Valid
X.2.3	0,638	0,254	Valid
X.2.4	0,745	0,254	Valid
X.3.1	0,604	0,254	Valid
X.3.2	0,563	0,254	Valid
X.3.3	0,582	0,254	Valid
X.4.1	0,619	0,254	Valid
X.4.2	0,575	0,254	Valid
X.4.3	0,421	0,254	Valid
X.4.4	0,685	0,254	Valid
X.5.1	0,735	0,254	Valid
X.5.2	0,673	0,254	Valid
X.5.3	0,534	0,254	Valid
X.5.4	0,598	0,254	Valid
X.5.5	0,595	0,254	Valid

(Sumber : Data primer diolah, 2019)

**Tabel 7. Hasil Uji Validitas *Individual Innovation Capability***

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Z.1.1	0,818	0,254	Valid
Z.1.2	0,866	0,254	Valid
Z.1.3	0,951	0,254	Valid
Z.1.4	0,944	0,254	Valid
Z.1.5	0,857	0,254	Valid
Z.1.6	0,890	0,254	Valid

**Tabel 8. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan**

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Y.1.1	0,460	0,254	Valid
Y.1.2	0,494	0,254	Valid
Y.1.3	0,497	0,254	Valid
Y.1.4	0,610	0,254	Valid
Y.1.5	0,765	0,254	Valid
Y.1.6	0,602	0,254	Valid
Y.2.1	0,665	0,254	Valid
Y.2.2	0,688	0,254	Valid
Y.2.3	0,641	0,254	Valid
Y.2.4	0,430	0,254	Valid
Y.2.5	0,543	0,254	Valid
Y.2.6	0,484	0,254	Valid
Y.2.7	0,578	0,254	Valid
Y.3.1	0,621	0,254	Valid
Y.3.2	0,603	0,254	Valid
Y.3.3	0,718	0,254	Valid
Y.3.4	0,680	0,254	Valid

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Y.3.5	0,569	0,254	Valid
Y.3.6	0,590	0,254	Valid
Y.3.7	0,717	0,254	Valid
Y.3.8	0,762	0,254	Valid
Y.3.9	0,631	0,254	Valid

(Sumber : Data primer diolah, 2019)

Suatu item dikatakan valid jika item pernyataan tersebut memenuhi nilai *corrected item-total correlation* ( $r$  hitung)  $>$   $r$  tabel. Tabel 6, Tabel 7 dan Tabel 8 menunjukkan bahwa  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, sehingga dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel *Knowledge Management* (X), *Individual Innovation Capability* (Z) dan Kinerja Karyawan (Y).

## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan metode *Alpha Cronbarch*. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas  $\alpha > 0,6$  maka variabel tersebut sudah *reliabel* (handal). Berikut adalah hasil uji reliabelitas pada Tabel 9:

**Tabel 9. Hasil Uji Reliabilitas**

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Knowledge Management	0,921	Reliabel
2	Individual Innovation Capability	0,946	Reliabel
3	Kinerja Karyawan	0,919	Reliabel

(Sumber: Data primer diolah, 2019)

Dari Tabel 9 diatas diketahui bahwa nilai dari *alpha cronbarch* untuk semua variabel lebih besar dari 0,6 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pada tiap variabel yang digunakan pada penelitian ini sudah *reliabel*.

## H. Analisis Data

### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sinambela (2014:189) "Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi". Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui karakteristik data dan meringkas serta mendeskripsikan data yang ada (Purwanto & Dyah, 2017:109). Statistik deskriptif disajikan dalam bentuk tabel, grafik yang pada umumnya dengan menggunakan histogram.

### 2. Analisis Statistik Inferensial

Menurut Sugiyono (2010:148) "Statistik *inferensial* adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi". Data yang diperoleh dari responden akan dianalisis menggunakan program SPSS untuk mempermudah dalam mengelola data yang berwujud angka statistik kemudia ditarik kesimpulannya. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut:

## a. Uji Asumsi Klasik

### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak normal (Umar, 2013:181). Model regresi yang baik hendaknya berdistribusi normal atau mendekati normal. Teknik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas data dapat menggunakan teknik Kolmogorov-Smirnov dengan program SPSS for Windows.

Pengujian normalitas dengan teknik uji Kolmogorov-Smirnov (Supranto dan Limakrisna, 2013:91) sebagai berikut:

- a. Jika nilai Prob./Sig F > 5% maka sebaran Bersifat Normal
- b. Jika nilai Prob./Sig F < 5% maka Sebaran Bersifat Tidak Normal

### 2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, terdapat masalah multikolinieritas yang harus diatasi (Umar, 2013:177). Dalam melakukan uji multikolinieritas dapat diketahui melalui nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) disekitar angka 1 dan Tolerance mempunyai nilai mendekati angka 1. Nilai VIF dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$VIF = 1 / (1 - R^2)$$

Sumber: Umar, 2013:179

Uji Multikolinieritas juga dapat menggunakan besaran Tolerance (Tol).

Rumus Tol adalah sebagai berikut:

$$\text{Tol} = (1 - R^2)$$

Sumber: Umar, 2013:179

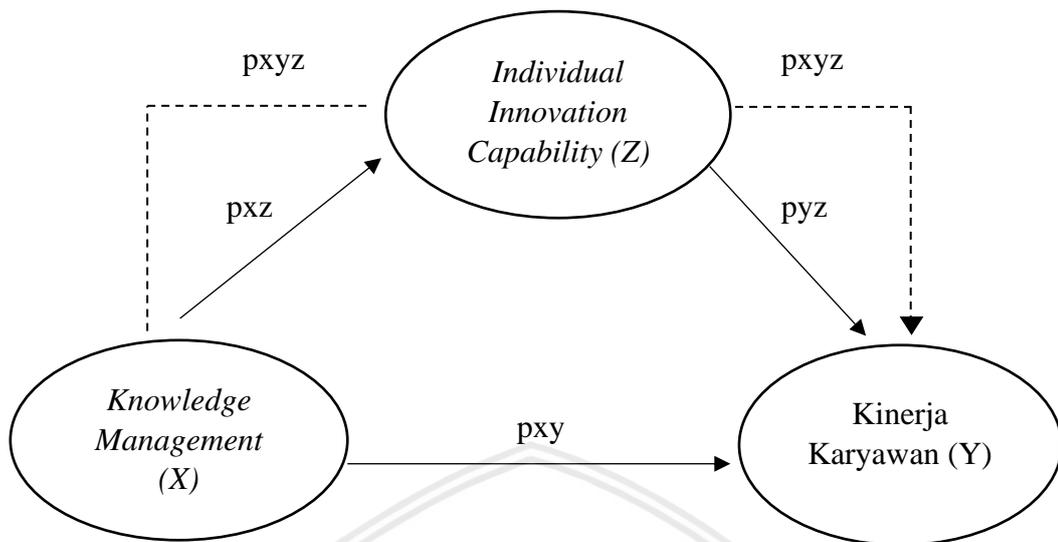
### 3. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain (Umar, 2013:179). Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Apabila terjadi sebaran data yang menyebar ke segala bidang maka menunjukkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastis (Suryani dan Hendryadi, 2015:321).

#### b. Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Noor (2011:225), analisis jalur atau *path analysis* adalah keterkaitan/hubungan antar variabel di mana peneliti mendefinisikan secara jelas bahwa satu variabel mempengaruhi atau menjadi penyebab variabel lain yang disajikan dalam bentuk diagram. *Path Analysis* digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan tujuan menganalisis pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Analisis jalur dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 3. Diagram Jalur**

Diagram jalur dapat di tulis dalam persamaan struktural sebagai berikut:

X = Variabel *Knowledge Management*

Z = Variabel *Individual Innovation Capability*

Y = Variabel Kinerja Karyawan

$P_{xz}$  = Koefisien jalur dari *Knowledge Management* terhadap *Individual Innovation Capability*

$P_{xy}$  = Koefisien jalur dari *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan

$P_{yz}$  = Koefisien jalur dari *Individual Innovation Capability* terhadap Kinerja Karyawan.

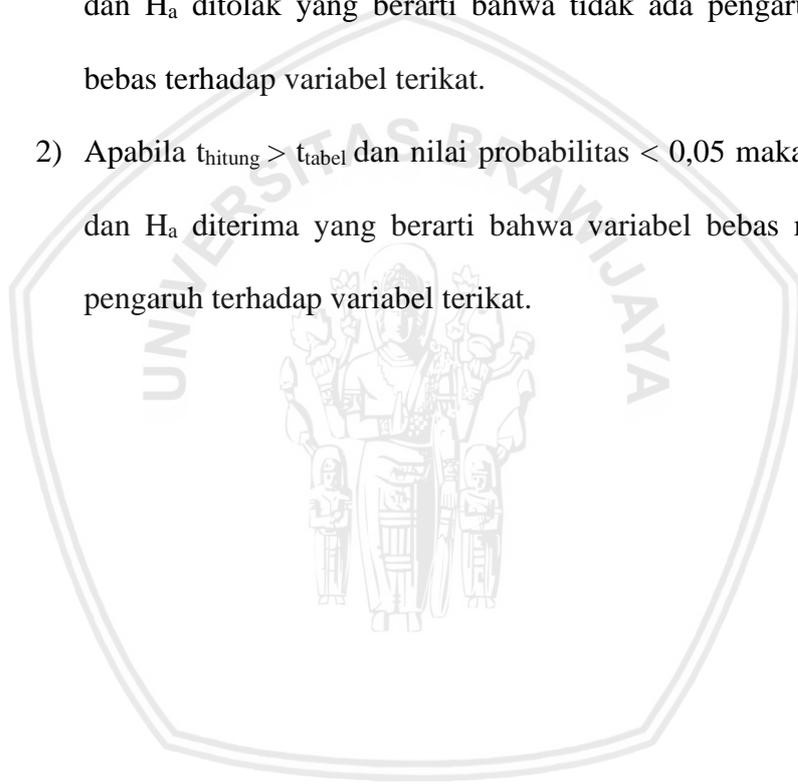
$P_{xyz}$  = Koefisien jalur dari *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Individual Innovation Capability*

### c. Pengujian Hipotesis (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara individual (parsial) terhadap variabel terikat yang diuji pada tingkat signifikansi 0,05 (Ghozali, 2013:63). Uji t

dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh signifikan secara parsial dari variabel *Knowledge Management* (X) terhadap Kinerja karyawan (Y) dengan *Individual Innovation Capability* (Z) sebagai variabel intervening. Beberapa kriteria yang terdapat dalam pengujian ini, yaitu :

- 1) Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan nilai probabilitas  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak yang berarti bahwa tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan nilai probabilitas  $< 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa variabel bebas mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero)

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. BRI didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* atau “Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto”, suatu lembaga keuangan yang melayani orang-orang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Lembaga tersebut berdiri pada tanggal 16 desember 1895, yang kemudian dijadikan sebagai hari kelahiran (berdiri) BRI. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-Undang Pokok Perbankan dan Undang-Undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-Undang Bank Sentral, yang intunya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia.

Selanjutnya berdasarkan Undang-Undang N0.21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas-tugas pokok BRI sebagai bank umum.

Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang-Undang Perbankan No.7 tahun 1992 dan peraturan pemerintah RI No.21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas dan kepemilikan BRI saat itu masih 100% di tangan pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30% saham bank BRI, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., yang masih digunakan hingga saat ini.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) sejak di dirikan pada tahun 1895 tetap konsisten sebagai bank umum yang berperan aktif dalam pembangunan nasional dengan menyediakan jasa perbankan bagi seluruh lapisan masyarakat di Indonesia. Melalui pelayan yang bermutu, kemitraan usaha, dan didukung teknologi yang handal dengan mengutamakan usaha kecil dan menengah tanpa melupakan usaha berskala besar dan internasional. BRI memiliki kantor wilayah sebanyak 19 serta 468 kantor cabang yang tersebar di seluruh Provinsi Indonesia. Pada penelitian penelitian ini, dilakukan pada salah satu cabang BRI yaitu PT. BRI (persero) Kantor Cabang Malang kawi yang terletak di Jl. Kawi No. 20-22, Kota Malang.

## 2. Identitas PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero)



**Gambar 4. Logo Bank Rakyat Indonesia**

Sumber : Laporan Tahunan BRI, 2016

Melalui Surat Keputusan No.S.3-DIR/2/1985 tanggal 28 Februari 1985 Dewan Direksi Bank Rakyat Indonesia menetapkan berlakunya Logo Bank Rakyat Indonesia. Adapun arti dari logo BRI adalah sebagai berikut:

1. Bentuk segi empat sama sisi dengan garis sudut lengkung. Empat sisi yang sama menandakan keseimbangan dengan garis lengkung yang artinya dinamis/fleksibel dalam menyikapi perkembangan zaman.
2. Bold huruf BRI dengan huruf capital menandakan ketegasan.
3. Garis, bentuk dan pewarnaan (bold) secara tegas, sederhana, tapi terukur, dengan maksud untuk menghadirkan kesan-kesan yang merupakan cerminan dari sistem manajemen yang baik, kemudahan-kemudahan maupun kemanan yang tercermin secara imajinatif pada logotype tersebut.
4. Ungkapan bentuk secara totalitas yang sederhana diharapkan mempercepat proses pengenalan dan mudah diingat.
5. Bentuk dan pewarnaan secara tegas dan teratur diharapkan akan mampu menampilkan suatu kesan lembaga yang modern dan profesional, sehingga tercermin ciri dunia perbankan yang mementingkan ketelitian dan ketepatan. Ini berkaitan dengan kesan management modern dalam suatu berlandaskan semangat pembaharuan.
6. Garis, bentuk dan perawatan ditampilkan secara lugas untuk memberi kesan sederhana tetapi mantap dengan harapan mampu mencerminkan kebijaksanaan pemerintah dalam memenuhi pelayan perbankan bagi seluruh lapisan masyarakat dari yang paling kecil dan terpencil sampai yang besar di kota-kota.

7. Warna biru melambangkan rasa nyaman, tenang, dan menyejukkan. Sebagai perusahaan yang fokus pada pelayanan jasa keuangan, BRI bertekad dapat memberikan kenyamanan tersebut dengan menyediakan berbagai layanan yang aman, fasilitas yang canggih dan lengkap, serta jaringna terluas untuk para nasabah.

### 3. Visi dan Misi PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero)

#### a. Visi BRI

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

#### b. Misi BRI

- Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat.
- Memberikan pelayan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen risiko yang efektif serta praktik *Good Corporate Governance* yang sangat baik.
- Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholder*).

#### 4. Nilai-Nilai Utama PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero)

Nilai-nilai yang dianut oleh BRI dan seluruh karyawan, adalah anantara lain sebagai berikut:

- a) Integritas : Bertaqwa, penuh dedikasi, jujur, selalu menjaga kehormatan dan nama baik, serta taat pada Kode Etik Perbankan dan Peraturan yang berlaku.
- b) Profesionalisme : Bertanggung jawab, efektif, efisien, disiplin, dan berorientasi ke masa depan dalam mengantisipasi perkembangan tantangan dan kesempatan.
- c) Keteladanan : Konsisten bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar serta tidak memberikan toleransi terhadap tindakan yang memberikan keteladanan.
- d) Kepuasan Nasabah : memiliki kebutuhan dan memuaskan nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan, dengan dukungan SDM yang terampil, ramah, senang melayani dan didukung teknologi unggul.
- e) Penghargaan Kepada SDM : Merekrut, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang berkualitas serta memperlakukan pegawai berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan dan saling mengjargai sebagai bagian dari perusahaan dengan mengembangkan sikap kerja sama dan kemitraan. Memberikan

penghargaan berdasarkan hasil kerja individu dan kerjasama tim yang menciptakan sinergi untuk kepentingan perusahaan.

#### 5. Bidang Usaha PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero)

Kegiatan usaha BRI berdasarkan Akta Perubahan terakhir No. 81 tanggal 23 April 2015 Persetujuan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI Surat Keputusan No. AHUAH. 01.03-0926947 tanggal 23 April 2015, Pasal 3 ayat (2) Anggaran Dasar BRI adalah:

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, deposito berjangka, sertifikat deposito, tabungan dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu
- b. Memberikan kredit
- c. Menerbitkan surat pengakuan hutang
- d. Membeli, menjual atau meminjamkan atas risiko sendiri maupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya:
  1. Surat-surat wesel termasuk wesel yang diakseptasi oleh Perseroan selaku bank yang masa berlakunya tidak lebih lama dari pada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud
  2. Surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama dari pada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat dimaksud
  3. Kertas perbendaharaan negara dan Surat Jaminan Pemerintah
  4. Sertifikat Bank Indonesia (SBI)
  5. Obligasi
  6. Surat dagang berjangka waktu sesuai dengan peraturan perundangan
  7. Instrumen surat berharga lain yang berjangka waktu sesuai dengan peraturan perundang-undangan
- e. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah
- f. Menempatkan dana pada, meminjam dana dari, atau meminjamkan dana kepada bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun wesel tunjuk, cek atau sarana lainnya
- g. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga

- h. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga
- i. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak
- j. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di Bursa Efek
- k. Membeli melalui pelelangan atau dengan cara lain agunan baik semua maupun sebagian dalam hal debitur tidak memenuhi kewajibannya kepada perseroan selaku Bank, dengan ketentuan agunan yang dibeli tersebut dapat divairkan secepatnya
- l. Melakukan kegiatan anjak piutang usaha kartu kredit dan kegiatan wali amanat
- m. Menyediakan pembiayaan dan/atau melakukan kegiatan lain berdasarkan Prinsip Syariah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang
- n. Melakukan kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang
- o. Melakukan kegiatan penyertaan modal pada bank atau perusahaan lain di bidang keuangan, seperti sewa guna usaha, modal ventura, perusahaan efek, asuransi, serta lembaga kliring penyelesaian dan penyimpanan, dengan memenuhi ketentuan yang diterapkan oleh yang berwenang
- p. Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit atau kegagalan pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah dengan syarat harus menarik kembali penyetaraannya, dengan ketentuan yang ditetapkan oleh yang berwenang
- q. Bertindak sebagai pendiri dana pensiun dan pengurus dan pensiun sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan
- r. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

## 6. Jam Kerja Karyawan

Dalam melayani nasabah, BRI mengedepankan pelayanan yang prima untuk kepuasan nasabah. Maka diperlukan pelayanan yang cepat dan tanggap oleh semua karyawan BRI. Hal ini tentunya ditunjang dengan jam operasional perusahaan yang ditetapkan sesuai peraturan kepegawaian.

Jam kerja BRI Kantor Cabang Malang Kawi dijelaskan dalam Tabel 10 berikut:

**Tabel 10. Jam Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi**

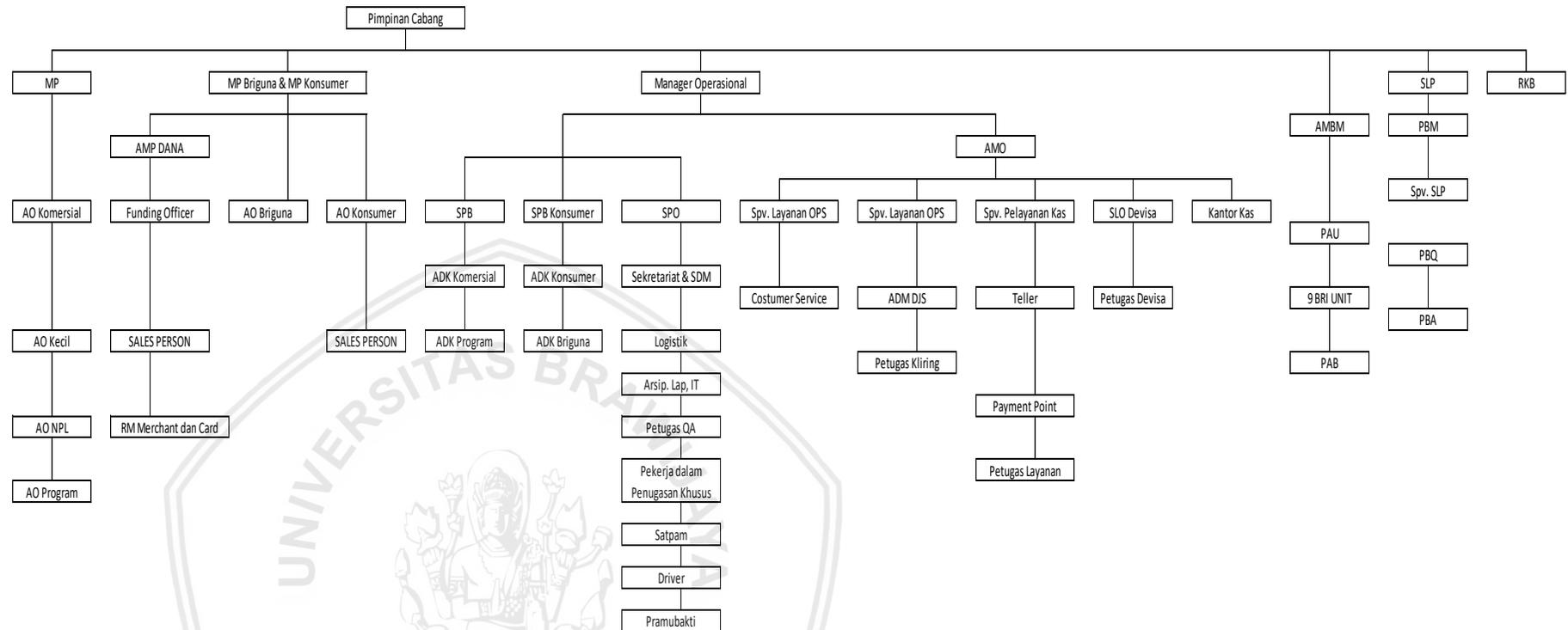
No	Hari Senin – Jum'at	Hari Sabtu - Minggu
1	Pukul 08.00 – 11.00 WIB	LIBUR
2	Pukul 11.00 – 13.00 WIB (ishoma)	LIBUR
3	Pukul 13.00 – 15.00 WIB	LIBUR

Sumber: BRI Kantor Cabang Malang Kawi

#### **7. Struktur PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi**

Struktur organisasi merupakan suatu hal yang penting yang harus dimiliki oleh perusahaan, karena struktur organisasi memuat terkait pembagian tugas dan tanggung jawab dalam masing-masing bidang kerja. Hal tersebut untuk menghindari tumpang tindih dari pekerjaan yang akan dilaksanakan. Struktur organisasi dalam PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi dapat dilihat dalam gambar 6 dibawah ini

**STRUKTUR ORGANISASI KANCA BRI MALANG KAWI**



**Gambar 5. Struktur Organisasi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi**

Sumber: BRI Kantor Cabang Malang Kawi

## B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada sebagian karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang berjumlah 60 responden, maka dapat diperoleh gambaran responden berdasarkan usia, lama bekerja, jenis kelamin dan juga pendidikan terakhir. Gambaran responden secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil dari pengisian kuesioner yang diberikan responden, diperoleh data yang dapat memberi keterangan mengenai jenis kelamin responden seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 11. Gambaran responden berdasarkan jenis kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-laki	26	43,33
2.	Perempuan	34	56,67
	Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 11, dapat diketahui bahwa sebanyak 26 responden (43,33%) berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 34 responden (56,67%) berjenis kelamin perempuan. Dapat disimpulkan berdasarkan data di atas, menunjukkan bahwa jumlah karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi paling banyak berjenis kelamin perempuan.

## 2. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Hasil dari pengisian kuesioner yang diberikan responden, diperoleh data yang dapat memberi keterangan mengenai tingkat pendidikan terakhir responden seperti pada tabel berikut ini:

**Tabel 12. Gambaran responden berdasarkan pendidikan terakhir**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
1.	SMA	10	16,67
2.	Diploma	1	1,67
3.	S1	48	80
4.	S2	1	1,67
5.	S3	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 12, maka dapat diketahui dari 60 responden yang dikumpulkan diketahui bahwa responden dengan pendidikan terakhir S1 memiliki jumlah terbanyak yaitu sebanyak 48 orang atau 80% . Jumlah responden berlatar belakang pendidikan terakhir SMA/Sederajat sebanyak 10 orang atau 16,67%. Jumlah responden berlatar belakang pendidikan terakhir Diploma sebanyak 1 orang atau 1,67%. Jumlah responden berlatar belakang S2 sebanyak 1 orang atau 1,67% dan tidak ada responden yang berlatar belakang pendidikan S3 dari total jumlah responden. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan S1 yang cukup mumpuni untuk menunjang kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

### 3. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

Pembagian interval kelas jumlah usia pada penelitian ini dihitung menggunakan rumus Sturges (Sanusi, 2016:117), sebagai berikut:

$$K = 1 + 3,3 \log_n$$

Sumber: Sanusi (2016:117)

Keterangan:

K = Banyak kelas

n = Banyak data

log = Logaritma

Perhitungannya adalah:

$$K = 1 + 3,3 \log 60$$

$$K = 1 + 5,86$$

K = 6,86 dibulatkan menjadi 7 kelas

Menentukan panjang interval (i) dengan rumus sebagai berikut:

$$i = \frac{r}{k}$$

Keterangan:

r = (*range*) data terbesar – data terkecil

i = interval kelas

$$i = \frac{56-21}{7} = \frac{35}{7} = 5$$

Berdasarkan perhitungan di atas, jumlah kelas usia sebanyak 7 dan interval sebesar 5. Distribusi usia responden ditunjukkan oleh Tabel 12 berikut ini:

**Tabel 13. Gambaran Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Jumlah	Presentase (%)
1.	21 tahun – 26 tahun	2	3,33
2.	>26 tahun – 31 tahun	18	30
3.	>31 tahun – 36 tahun	30	50
4.	>36 tahun – 41 tahun	7	11,67
5.	>41 tahun – 46 tahun	1	1,67
6.	>46 tahun – 51 tahun	1	1,67
7.	>51 tahun – 56 tahun	1	1,67
	Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer diolah (2019)

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada Tabel 13 maka dapat diketahui bahwa dari 60 responden sebanyak 2 orang berumur 21 tahun – 26 tahun atau 33,3% dari jumlah keseluruhan responden. Sedangkan untuk rentang usia >26 tahun – 31 tahun sebanyak 18 orang (30%), responden dengan usia >31 tahun – 36 tahun berjumlah 30 orang (50%), responden dengan rentang usia >36 tahun – 41 tahun dengan jumlah 7 orang (11,67%), responden dengan usia >41 tahun – 46 tahun dengan jumlah 1 orang (1,67), respondengan dengan usia >46 tahun – 51 berjumlah 1 orang (1,67), dan untuk responden dengan usia >51 tahun – 56 tahun memiliki jumlah sebanyak 1 responden (1,67%).

Dari data penelitian ini dapat disimpulkan bahwa karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi mayoritas berada pada rentang usia >31 tahun – 36 tahun atau sebanyak 50%. Usia tersebut dapat dikatakan usia yang produktif dengan tingkat kematangan dan pengalaman kerja yang cukup, sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan maksimal.

#### 4. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja

Pembagian interval kelas untuk masa kerja karyawan pada penelitian ini dihitung menggunakan rumus Sturges (Sanusi, 2016:117). Dari hasil pengisian kuesioner diperoleh data yang dapat memberi keterangan mengenai masa kerja responden yang diterangkan dalam tabel berikut:

**Tabel 14. Gambaran responden berdasarkan masa kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah	Presentase (%)
1.	0 tahun – 3 tahun	8	13,33
2.	>3 tahun – 6 tahun	15	25
3.	>6 tahun – 9 tahun	22	36,67
4.	>9 tahun – 12 tahun	6	10
5.	>12 tahun – 15 tahun	2	3,33
6.	>15 tahun – 18 tahun	5	8,33
7.	>18 tahun – 21 tahun	2	3,33
	Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer diolah (2019)

Masa kerja dihitung ketika karyawan mulai bekerja di PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi hingga saat ini.

Berdasarkan Tabel 14 dapat diketahui bahwa responden dengan masa kerja 0 – 3 tahun berjumlah 8 orang (13,33%), responden dengan masa kerja >3 tahun – 6 tahun dengan jumlah 15 orang atau sebanyak 25%, responden dengan masa kerja >6 tahun – 9 tahun berjumlah 22 orang (36,67%), responden dengan masa kerja >9 tahun – 12 tahun memiliki jumlah 6 atau 10%, responden dengan masa kerja >12 tahun – 15 tahun berjumlah 2 orang (3,33%), responden dengan masa kerja >15 tahun – 18 tahun berjumlah 5 orang (8,33%) dan responden dengan masa kerja >18 tahun – 21 tahun berjumlah 2 orang (3,33%). Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi telah bekerja dalam tahun yang lama yaitu >6 tahun – 9 tahun. Hal tersebut dapat berarti bahwa karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi sudah memiliki pengetahuan dan pengalaman yang baik sehingga memiliki kinerja yang dapat mendukung kinerja perusahaan.

#### **5. Gambaran Umum Responden Berdasarkan Gaji (Pendapatan)**

Pembagian interval kelas untuk pendapatan karyawan pada penelitian ini dihitung menggunakan rumus Sturges (Sanusi, 2016:117). Berdasarkan hasil dari pengisian kuesioner yang dilakukan oleh responden, maka dapat diperoleh data responden berdasarkan gaji/pendapatan yang diterangkan dalam tabel berikut:

**Tabel 15. Gambaran responden berdasarkan gaji (pendapatan)**

No	Gaji	Jumlah	Presentase (%)
1.	Rp.1.000.000 s/d Rp.4.000.000	16	26,67
2.	> Rp.4.000.000 s/d Rp.8.000.000	37	61,67
3.	> Rp.8.000.000 s/d Rp.12.000.000	4	6,67
4.	> Rp.12.000.000 s/d Rp.16.000.000	2	3,33
5.	>Rp.16.000.000 s/d Rp.20.000.000	1	1,67
6.	>Rp.20.000.000 s/d Rp.24.000.000	0	0
7.	> Rp 24.000.000 s/d Rp 28.000.000	0	0
	Jumlah	60	100

Sumber : Data Primer diolah (2019)

Berdasarkan Tabel 15 diatas dapat diketahui bahwa responden yang memiliki penghasilan Rp.1.000.000 s/d Rp.4.000.000 sebanyak 16 orang dengan persentase 26,67%, jumlah responden yang memiliki penghasilan > Rp.4.000.000 s/d Rp.8.000.000 berjumlah 37 orang atau 61,67%, responden dengan rentang penghasilan > Rp.8.000.000 s/d Rp.12.000.000 berjumlah 4 orang atau sebanyak 6,67%, jumlah responden yang memiliki penghasilan > Rp.12.000.000 s/d Rp.16.000.000 sebanyak 2 orang atau 3,33%, responden yang memiliki penghasilan >Rp.16.000.000 s/d Rp.20.000.000 dengan jumlah 1 orang atau 1,67%, sedangkan tidak ada responden yang memiliki penghasilan dengan rentang >Rp.20.000.000 s/d Rp.24.000.000 dan > Rp 24.000.000 s/d Rp 28.000.000. hal tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi memiliki upah atau gaji pada rentang > Rp.4.000.000 s/d Rp.8.000.000.

## C. Analisis Data

### 1. Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini memberikan bantuan dalam mengetahui jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner memberikan gambaran mengenai variabel pada penelitian ini. Pada analisis deskriptif akan dikaji bagaimana jawaban yang diberikan responden melalui kuesioner pada setiap item-item pertanyaan, yang diukur dalam skala likert dan hasil tersebut akan dimasukkan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi item-item variabel penelitian. Dalam penelitian ini terdapat 3 variabel yang diteliti yaitu *knowledge management* (X), *individual innovation capability* (Z), kinerja karyawan (Y). Sebanyak 60 kuesioner telah disebarakan kepada karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (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 tertinggi

$X_1$  = nilai skor terendah

$$c = (5-1) : 5$$

$$c = 4:5 = 0,8$$

**Tabel 16. Interpretasi Rata-rata Jawaban Responden**

No.	Notasi	Interval Kelas
1.	Sangat Setuju / Selalu / Sangat suka	>4,2 – 5
2.	Setuju / Sering / Suka	>3,4 – 4,2
3.	Ragu-ragu / Kadang-kadang / Ragu-ragu	>2,6 – 3,4
4.	Tidak Setuju / Jarang / Tidak Suka	>1,80 – 2,6
5.	Sangat Tidak Setuju / Tidak Pernah / Sangat tidak suka	1 – 1,80

Sumber : Data diolah, 2019

**a. Distribusi Frekuensi Variabel Knowledge Management (X)**

Dalam variabel *Knowledge Management* terdapat dua puluh satu item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Hasil jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 17.

**Tabel 17. Distribusi Frekuensi Variabel Knowledge Management (X)**

Item	SS		S		RR		TS		STS		Mean Item	Mean Indikator
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
c	23	38,33	31	51,67	6	10,00	0	0	0	0	4,28	4,29
X.1.2	22	36,67	35	58,33	3	5,00	0	0	0	0	4,32	
X.1.3	21	35,00	38	63,33	1	1,67	0	0	0	0	4,33	
X.1.4	22	36,67	38	63,33	0	0,00	0	0	0	0	4,37	
X.1.5	17	28,33	37	61,67	6	10,00	0	0	0	0	4,18	
X.2.1	13	21,67	39	65,00	8	13,33	0	0	0	0	4,08	4,15
X.2.2	13	21,67	45	75,00	2	3,33	0	0	0	0	4,18	
X.2.3	15	25,00	42	70,00	3	5,00	0	0	0	0	4,20	
X.2.4	15	25,00	39	65,00	6	10,00	0	0	0	0	4,15	
X.3.1	25	41,67	31	51,67	4	6,67	0	0	0	0	4,35	4,32
X.3.2	22	36,67	37	61,67	1	1,67	0	0	0	0	4,35	
X.3.3	20	33,33	36	60,00	4	6,67	0	0	0	0	4,27	
X.4.1	14	23,33	44	73,33	2	3,33	0	0	0	0	4,20	4,19

Item	SS		S		RR		TS		STS		Mean Item	Mean Indikator
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
X.4.2	15	25,00	43	71,67	2	3,33	0	0	0	0	4,22	
X.4.3	13	21,67	47	78,33	0	0,00	0	0,00	0	0	4,22	
X.4.4	14	23,33	39	65,00	7	11,67	0	0,00	0	0	4,12	
X.5.1	16	26,67	39	65,00	5	8,33	0	0,00	0	0	4,18	4,30
X.5.2	19	31,67	39	65,00	2	3,33	0	0,00	0	0	4,28	
X.5.3	26	43,33	31	51,67	3	5,00	0	0,00	0	0	4,38	
X.5.4	22	36,67	36	60,00	2	3,33	0	0,00	0	0	4,33	
X.5.5	23	38,33	34	56,67	3	5,00	0	0,00	0	0	4,33	
Rata-rata Variabel <i>Knowledge Management</i>											4,25	

Sumber : Data primer diolah (2019)

Keterangan:

- X.1.1 Rekan kerja yang lebih senior mengenalkan apa yang menjadi tugas saya dengan jelas.
- X.1.2 Saya sepenuhnya memahami pengetahuan inti yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas saya.
- X.1.3 Saya memperoleh informasi dan saran yang berguna bagi penyelesaian pekerjaan saya melalui diskusi dan rapat kecil.
- X.1.4 Saya siap menerima pengetahuan baru dan menerapkannya pada tugas-tugas saya bila dibutuhkan.
- X.1.5 Saya mencari informasi melalui pengetahuan (database) yang sudah dikelola dengan baik oleh perusahaan.
- X.2.1 Pedoman hukum dan kebijakan perusahaan tersedia untuk dipelajari dan digunakan untuk aktivitas kerja
- X.2.2 Saya dapat secara sistematis mengelola pengetahuan dan menyimpannya agar dapat digunakan suatu hari saat dibutuhkan.
- X.2.3 Saya selalu mendokumentasikan pengetahuan yang penting untuk mempermudah menyelesaikan tugas saya.
- X.2.4 Saya mampu merangkum hasil dari pendidikan (pelatihan) yang saya lakukan dan kemudian menyimpannya.
- X.3.1 Saya berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja saya terkait pekerjaan.
- X.3.2 Saya berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja di divisi lain.

- X.3.3 Saya berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja sesama divisi maupun dengan divisi lain melalui internet (sosial media, web, blog, dll).
- X.4.1 Pengetahuan yang dimiliki perusahaan dapat mendukung kerjasama tim.
- X.4.2 Saya memanfaatkan diagram alur kerja untuk meningkatkan kinerja saya.
- X.4.3 Budaya organisasi mendorong saya untuk berbagi informasi (*Sharing Knowledge*).
- X.4.4 Ada pemberian insentif/stimulus untuk ide-ide baru yang terkait pemanfaatan pengetahuan.
- X.5.1 Saya memiliki kemampuan khusus untuk menyelesaikan tugas saya.
- X.5.2 Saya mampu belajar keahlian baru untuk penyelesaian tugas-tugas saya.
- X.5.3 Saya menggunakan internet untuk mendapatkan pengetahuan untuk tugas-tugas saya.
- X.5.4 Saya melihat praktik kerja terbaik kemudian menerapkannya pada tugas saya.
- X.5.5 Saya mendapat kesempatan mengikuti pendidikan (pelatihan) untuk meningkatkan kemampuan saya.

Pada Tabel 17 dapat diketahui bahwa jawaban responden untuk setiap item pernyataan terkait dengan Variabel *Knowledge Management* (X). Tanggapan dari 60 responden terkait item X.1.1 dengan pernyataan “Rekan kerja yang lebih senior mengenalkan apa yang menjadi tugas saya dengan jelas”, diperoleh 23 responden (38,33%) menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 31 responden (51,67%), 6 responden (10,00%) menyatakan ragu-ragu dan 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item X.1.1 sebesar 4,28 masuk dalam kategori sangat setuju, yang berarti bahwa penciptaan pengetahuan sering diperoleh dari rekan yang lebih senior yang membantu karyawan lain (baru) mengenalakn pada tugasnya.

Pada item X.1.2 dengan pernyataan “Saya sepenuhnya memahami pengetahuan inti yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas saya”, dapat

diketahui bahwa sebanyak 22 responden (36,67%) menyatakan sangat setuju, 35 responden (58,33%) menyatakan setuju, 3 responden (5%) menyatakan ragu-ragu dan 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item X<sub>1.2</sub> sebesar 4,32 termasuk dalam kategori sangat setuju, yang berarti bahwa karyawan sangat memahami pengetahuan inti yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas masing-masing.

Untuk item X<sub>1.3</sub> dengan pernyataan “Saya memperoleh informasi dan saran yang berguna bagi penyelesaian pekerjaan saya melalui diskusi dan rapat kecil”, diperoleh hasil dengan jumlah 21 responden (35%) menyatakan sangat setuju, 38 responden (63,33%) menyatakan setuju, 1 responden (1,67%) menyatakan ragu-ragu dan 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item X<sub>1.3</sub> sebesar 4,33 masuk dalam kategori sangat setuju, yang berarti bahwa rapat dan diskusi dapat berguna untuk memperoleh informasi dan saran yang berguna, sehingga dapat menambah pengetahuan para karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Malang Kawi.

Pada item X<sub>1.4</sub> dengan pernyataan “Saya siap menerima pengetahuan baru dan menerapkannya pada tugas-tugas saya bila dibutuhkan”, diperoleh jawaban responden bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 responden (36,67%), responden yang menyatakan setuju sebanyak 38 responden (63,33%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 0 responden (0%), yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden (0%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item X<sub>1.4</sub> adalah 4,37 yang termasuk dalam kategori sangat setuju, berarti bahwa karyawan BRI Cabang Malang Kawi

siap untuk menerima pengetahuan baru dan menerapkannya pada tugas-tugas yang diterima saat dibutuhkan.

Pada item X.1.5 dengan pernyataan “Saya mencari informasi melalui pengetahuan (database) yang sudah dikelola dengan baik oleh perusahaan”, diperoleh 17 responden (28,33%) menyatakan sangat setuju, 37 responden (63,33%) menyatakan setuju, 6 responden (10%) menyatakan ragu-ragu dan 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item X.1.5 sebesar 4,18 masuk kategori setuju, yang berarti karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi mencari informasi melalui database perusahaan, sehingga karyawan mendapat pengetahuan baru.

Untuk item X.2.1 dengan pernyataan “Pedoman hukum dan kebijakan perusahaan tersedia untuk dipelajari dan digunakan untuk aktivitas kerja”, diperoleh jawaban bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden (21,67%) , yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden (65%), menyatakan ragu-ragu sebanyak 8 responden (13,33%), menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item X.1.6 sebesar 4,08 termasuk kategori setuju yang berarti bahwa pedoman hukum dan kebijakan yang ada di perusahaan dapat dipelajari dan digunakan untuk membantuk aktivitas kerja karyawan.

Pada item X.2.2 dengan pernyataan “Saya dapat secara sistematis mengelola pengetahuan dan menyimpannya agar dapat digunakan suatu hari saat dibutuhkan”, diperoleh 13 responden (21,67%) menjawab sangat setuju, 45 responden (75%)

menjawab setuju, 2 responden (3,33%) menjawab ragu-ragu dan 0 responden (0%) menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item X.1.7 sebesar 4,18 termasuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi mengelola pengetahuan yang dimiliki secara sistematis kemudian menyimpannya, sehingga dapat digunakan suatu saat dibutuhkan.

Untuk item X.2.3 dengan pernyataan “Saya selalu mendokumentasikan pengetahuan yang penting untuk mempermudah menyelesaikan tugas saya”, diperoleh 15 responden (25%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (70%) menyatakan setuju, 3 responden (5%) menyatakan ragu-ragu dan 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item X.1.8 adalah sebesar 4,20 yang masuk kategori setuju, berarti bahwa mendokumentasikan pengetahuan yang penting dapat membantu karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi untuk mempermudah menyelesaikan tugas yang diterimanya.

Pada item X.2.4 dengan pernyataan “Saya mampu merangkum hasil dari pendidikan (pelatihan) yang saya lakukan dan kemudian menyimpannya”, diketahui bahwa responden menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden (25%), menyatakan setuju sebanyak 39 responden (65%), menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden (10%), yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata item X.1.9 adalah sebesar 4,15 termasuk dalam kategori setuju yang berarti bahwa karyawan merangkum hasil dari pendidikan (pelatihan) yang telah dilakukan kemudian menyimpannya untuk digunakan saat diperlukan.

Pada item X.3.1 dengan pernyataan “Saya berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja saya terkait pekerjaan”, diperoleh jawaban sebanyak 25 responden (41,67%) menyatakan sangat setuju, 31 responden menyatakan (51,67%) setuju, 4 responden (6,67%) menyatakan ragu-ragu, dan 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item X.1.10 adalah sebesar 4,35 yang termasuk kategori sangat setuju, berarti berbagi informasi dan pengetahuan antar karyawan di BRI Kantor Cabang Malang Kawi merupakan hal yang efektif untuk menambah pengetahuan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Pada item X.3.2 dengan pernyataan “Saya berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja di divisi lain”, diperoleh data 22 responden (36,67%) menyatakan sangat setuju, 37 responden (61,67%) menyatakan setuju, 1 responden (1,67%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item X.1.11 adalah sebesar 4,35 yang termasuk kategori sangat setuju. Hal itu berarti bahwa menambah pengetahuan juga dapat dilakukan dengan cara saling bertukar dan berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja dari divisi lain.

Pada item X.3.3 dengan pernyataan “Saya berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja sesama divisi maupun dengan divisi lain melalui internet (sosial media, web, blog, dll)”, diperoleh data sebanyak 20 responden (33,33%) menyatakan sangat setuju, 36 responden (60%) menyatakan setuju, 4 responden (6,67%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item X.1.12 sebesar 4,27 termasuk dalam kategori sangat setuju, yang berarti bahwa untuk mengelola dan menambah

pengetahuan karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi melakukan *knowledge sharing* dengan rekan kerjanya melalui internet (sosial media, web, blog, dll).

Untuk item X.4.1 dengan pernyataan “Pengetahuan yang dimiliki perusahaan dapat mendukung kerjasama tim,” dapat diketahui bahwa yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden (23,33%), menyatakan setuju sebanyak 44 responden (73,33%), menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden (3,33%), menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item X.1.13 sebesar 4,20 yang masuk dalam kategori setuju. Hal itu berarti bahwa pengetahuan yang ada dan dimiliki oleh perusahaan dapat mendukung kerjasama tim.

Pada item X.4.2 dengan pernyataan “Saya memanfaatkan diagram alur kerja untuk meningkatkan kinerja saya”, diperoleh data 15 responden (21,67%) menyatakan sangat setuju, 43 responden (71,67%) menyatakan setuju, 2 responden (3,33%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata item X.1.14 sebesar 4,22 termasuk dalam kategori sangat setuju, yang berarti bahwa karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi menggunakan diagram alur kerja dalam proses menyelesaikan pekerjaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerjanya.

Untuk item X.4.3 dengan pernyataan “Budaya organisasi mendorong saya untuk berbagi informasi (*Sharing Knowledge*)”, diperoleh data bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden (21,67%), yang menyatakan setuju sebanyak 47 responden (78,33%), yang menyatakan ragu-ragu, tidak setuju

dan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item X.1.15 adalah sebesar 4,22 yang termasuk dalam kategori sangat setuju. Hal tersebut berarti bahwa budaya organisasi yang diterapkan oleh BRI Kantor Cabang Malang Kawi mendorong karyawannya untuk berbagi informasi yang dimiliki kepada rekan kerjanya.

Pada item X.4.4 dengan pernyataan “Ada pemberian insentif/stimulus untuk ide-ide baru yang terkait pemanfaatan pengetahuan”, diperoleh sebanyak 14 responden (23,33%) menyatakan sangat setuju, 39 responden (65%) menyatakan setuju, 7 responden (11,67%) menyatakan ragu-ragu dan 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item X.1.16 adalah sebesar 4,12 termasuk dalam kategori setuju, yang berarti bahwa ada pemberian insentif/stimulus yang dilakukan perusahaan yang terkait ide-ide baru untuk pemanfaatan pengetahuan.

Pada item X.5.1 dengan pernyataan “Saya memiliki kemampuan khusus untuk menyelesaikan tugas saya”, diperoleh data bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden (26,67%), yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden (65%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 responden (8,33%), yang menyatakan tidak setuju dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item X.1.17 adalah sebesar 4,18 yang termasuk dalam kategori setuju, hal itu berarti bahwa karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi memiliki pengetahuan dan kemampuan khusus yang berguna untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan.

Untuk X.5.2 dengan pernyataan “Saya mampu belajar keahlian baru untuk penyelesaian tugas-tugas saya”, diperoleh 19 responden (31,67%) menyatakan sangat setuju, 39 responden (65%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden (3,33%), yang menyatakan tidak setuju dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item X.1.17 adalah sebesar 4,28 yang termasuk dalam kategori sangat setuju, berarti bahwa karyawan memiliki kemampuan dan kemauan untuk belajar keahlian baru yang tidak dimiliki dia sebelumnya guna untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Pada X.5.3 dengan pernyataan “Saya menggunakan internet untuk mendapatkan pengetahuan untuk tugas-tugas saya”, diperoleh 26 responden (43,33%) menyatakan sangat setuju, 31 responden (51,67%) menyatakan setuju, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden (5%), yang menyatakan tidak setuju dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item X.1.17 adalah sebesar 4,38 yang termasuk dalam kategori sangat setuju, berarti bahwa karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi menggunakan internet untuk mendapatkan pengetahuan yang berguna untuk menyelesaikan tugas-tugasnya.

Pada X.5.4 dengan pernyataan “Saya melihat praktik kerja terbaik kemudian menerapkannya pada tugas saya”, diperoleh 22 responden (36,67%) menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden (60%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden (3,33%), yang menyatakan tidak setuju dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item X.1.20 adalah sebesar 4,33 yang termasuk dalam kategori sangat

setuju. Hal tersebut berarti karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi menerapkan hasil yang diperoleh dari melihat praktik kerja terbaik.

Untuk X<sub>5.5</sub> dengan pernyataan “Saya mendapat kesempatan mengikuti pendidikan (pelatihan) untuk meningkatkan kemampuan saya”, diperoleh 23 responden (38,83%) menyatakan sangat setuju, 34 responden (56,67%) menyatakan setuju, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden (5%), yang menyatakan tidak setuju dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item X<sub>1.21</sub> adalah sebesar 4,33 yang termasuk dalam kategori sangat setuju. Hal tersebut berarti karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang dilakukan perusahaan, untuk meningkatkan kemampuannya.

Dari tabel distribusi frekuensi variabel *Knowledge Management* (X) dapat diketahui rata-rata pada variabel X adalah sebesar 4,25 bahwa variabel *Knowledge Management* pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi berada pada kategori sangat setuju, yang berarti manajemen pengetahuan yang dilakukan oleh perusahaan berjalan sesuai dengan keinginan perusahaan. Mean indikator tertinggi adalah mean indikator dari *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) dengan nilai sebesar 4,32 dan mean indikator terendah adalah *knowledge accumulation* (akumulasi pengetahuan) dengan nilai mean sebesar 4,15.

### b. Distribusi Frekuensi Variabel Individual Innovation Capability (Z)

Dalam variabel Variabel *Individual Innovation Capability* pada penelitian ini diukur menggunakan 6 butir item pernyataan. Hasil tanggapan responden terhadap variabel ini dapat dilihat pada Tabel 18 sebagai berikut:

**Tabel 18. Distribusi Frekuensi Variabel Individual Innovation Capability (Z)**

Item	SS		S		N		TS		STS		Mean Item
	5		4		3		2		1		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Z.1.1	15	25,00	34	56,67	10	16,67	1	1,67	0	0	4,05
Z.1.2	16	26,67	39	65,00	3	5,00	2	3,33	0	0	4,15
Z.1.3	19	31,67	35	58,33	4	6,67	2	3,33	0	0	4,18
Z.1.4	16	26,67	37	61,67	3	5,00	4	6,67	0	0	4,08
Z.1.5	17	28,33	38	63,33	3	5,00	2	3,33	0	0	4,17
Z.1.6	12	20,00	42	70,00	4	6,67	2	3,33	0	0	4,07
Rata-rata Variabel <i>Individual Innovation Capability</i>											4,11

Sumber : Data primer diolah (2019)

#### Keterangan:

- Z1.1 Saya didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan inovasi.
- Z1.2 Saya menggunakan pengetahuan dari sumber informasi yang berbeda untuk mengembangkan tugas secara efektif dan efisien.
- Z1.3 Saya didukung untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan.
- Z1.4 Saya didukung untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan perusahaan (produk, ide, inovasi).
- Z1.5 Saya melakukan perbaikan secara kontinyu untuk pengembangan kemampuan saya.
- Z1.6 Saya dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan cepat.

Pada Tabel 18 dapat diketahui bahwa jawaban responden untuk setiap item pernyataan terkait dengan Variabel *Individual Innovation Capability* (Z). Tanggapan dari 60 responden terkait item Z.1.1 dengan pernyataan “Saya didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan inovasi”, diperoleh data sebanyak 15 responden (25%) menyatakan sangat setuju, 34 responden (56,67%) menyatakan setuju, 10 responden (16,67%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (1,67%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Z.1.1 adalah sebesar 4,05 yang termasuk dalam kategori setuju, berarti bahwa karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan untuk melakukan inovasi.

Pada item Z.1.2 dengan pernyataan “Saya menggunakan pengetahuan dari sumber informasi yang berbeda untuk mengembangkan tugas secara efektif dan efisien”, diperoleh data sebanyak 16 responden (26,67%) menyatakan sangat setuju, 39 responden (65%) menyatakan setuju, 3 responden (5%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (3,33%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Z.1.1 adalah sebesar 4,15 yang termasuk dalam kategori setuju, berarti bahwa karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi menggunakan pengetahuan dari berbagai sumber yang berbeda guna mengembangkan tugas secara efektif dan efisien.

Pada item Z.1.3 dengan pernyataan “Saya didukung untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan”, diperoleh data sebanyak 19 responden (31,67%) menyatakan sangat setuju, 35 responden (58,33%) menyatakan setuju, 4 responden

(6,67%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (3,33%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Z.<sub>1.2</sub> adalah sebesar 4,18 yang termasuk dalam kategori setuju, berarti bahwa karyawan dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan agar dapat menyesuaikan diri dengan baik.

Pada Z.<sub>1.4</sub> dengan pernyataan “Saya didukung untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan perusahaan (produk, ide, inovasi)”, diperoleh 16 responden (26,67%) menyatakan sangat setuju, 37 responden (61,67%) menyatakan setuju, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden (5%), yang menyatakan tidak setuju sebanyak 4 responden (6,67%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item Z.<sub>1.4</sub> adalah sebesar 4,08 termasuk dalam kategori setuju, yang berarti karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi didukung oleh perusahaan untuk ikut berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan perusahaan (produk, ide, inovasi).

Pada Z.<sub>1.5</sub> dengan pernyataan “Saya melakukan perbaikan secara kontinyu untuk pengembangan kemampuan saya”, diperoleh 17 responden (28,33%) menyatakan sangat setuju, 38 responden (63,33%) menyatakan setuju, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden (5%), yang menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden (3,33%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item Z.<sub>1.5</sub> adalah sebesar 4,17 termasuk dalam kategori setuju, yang berarti karyawan melakukan perbaikan secara kontinyu untuk pengembangan kemampuan yang dimiliki masing-masing.

Pada item Z.1.6 dengan pernyataan “Saya dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan cepat”, diperoleh data sebanyak 12 responden (20%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (70%) menyatakan setuju, 4 responden (6,67%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (3,33%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Z.1.6 adalah sebesar 4,07 yang termasuk dalam kategori setuju, berarti bahwa karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi mampu menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan dengan cepat.

Dari tabel distribusi frekuensi variabel *Individual Innovation Capability* (Y). dapat diketahui rata-rata pada variabel Y tersebut adalah sebesar 4,11 yang berarti bahwa variabel *Individual Innovation Capability* pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi berada pada kategori setuju, yang berarti *Individual Innovation Capability* sudah sesuai dengan keinginan perusahaan.

### c. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Dalam variabel Kinerja Karyawan (Z) diukur menggunakan 22 butir item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Hasil tanggapan responden untuk variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 19 sebagai berikut:

**Tabel 19. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item	SS		S		N		TS		STS		Mean Item	Mean Indikator
	5		4		3		2		1			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Y.1.1	16	26,67	44	73,33	0	0,00	0	0	0	0	4,27	4,23
Y.1.2	14	23,33	41	68,33	5	8,33	0	0	0	0	4,15	
Y.1.3	19	31,67	41	68,33	0	0,00	0	0	0	0	4,32	
Y.1.4	17	28,33	43	71,67	0	0,00	0	0	0	0	4,28	
Y.1.5	16	26,67	38	63,33	6	10,00	0	0	0	0	4,17	
Y.1.6	15	25,00	41	68,33	4	6,67	0	0	0	0	4,18	
Y.2.1	8	13,33	45	75,00	7	11,67	0	0	0	0	4,02	4,15
Y.2.2	12	20,00	40	66,67	8	13,33	0	0	0	0	4,07	
Y.2.3	11	18,33	45	75,00	4	6,67	0	0	0	0	4,12	
Y.2.4	17	28,33	42	70,00	1	1,67	0	0	0	0	4,27	
Y.2.5	16	26,67	44	73,33	0	0,00	0	0	0	0	4,27	
Y.2.6	10	16,67	49	81,67	1	1,67	0	0	0	0	4,15	
Y.2.7	9	15,00	49	81,67	2	3,33	0	0	0	0	4,12	
Y.3.1	14	23,33	43	71,67	3	5,00	0	0	0	0	4,18	4,17
Y.3.2	12	20,00	45	75,00	3	5,00	0	0	0	0	4,15	
Y.3.3	19	31,67	36	60,00	5	8,33	0	0	0	0	4,23	
Y.3.4	19	31,67	36	60,00	5	8,33	0	0	0	0	4,23	
Y.3.5	17	28,33	39	65,00	4	6,67	0	0	0	0	4,22	
Y.3.6	15	25,00	42	70,00	3	5,00	0	0	0	0	4,20	
Y.3.7	14	23,33	42	70,00	4	6,67	0	0	0	0	4,17	
Y.3.8	11	18,33	42	70,00	7	11,67	0	0	0	0	4,07	
Y.3.9	9	15,00	47	78,33	4	6,67	0	0	0	0	4,08	
Rata-rata Variabel Kinerja Karyawan											4,17	

Sumber: Data primer diolah (2019)

Keterangan:

- Y.1.1 Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan.
- Y.1.2 Saya mampu menangani tugas saya tanpa banyak pengawasan.
- Y.1.3 Saya bersemangat dengan pekerjaan saya.
- Y.1.4 Saya dapat mengerjakan tugas yang dibebankan untuk mencapai tujuan perusahaan.

- Y.1.5 Saya menyelesaikan tugas tepat waktu.
- Y.1.6 Rekan-rekan mendukung saya dalam capaian kinerja saya.
- Y.2.1 Saya bekerja dengan baik untuk memobilisasi kecerdasan kolektif untuk kerja tim yang efektif.
- Y.2.2 Saya bisa mengelola perubahan dalam pekerjaan saya dengan baik setiap kali situasi menuntut.
- Y.2.3 Saya bisa menangani tim kerja saya secara efektif dalam menghadapi perubahan.
- Y.2.4 Saya percaya bahwa saling pengertian dapat mengarah pada solusi yang layak dalam organisasi
- Y.2.5 Saya dapat menerima kritik dari anggota tim saya
- Y.2.6 Saya nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan.
- Y.2.7 Saya terbiasa menghadapi perubahan organisasi dari waktu ke waktu.
- Y.3.1 Saya bisa memberikan bantuan kepada rekan kerja saya ketika diminta atau dibutuhkan.
- Y.3.2 Saya mampu menangani tanggung jawab ekstra
- Y.3.3 Saya berpartisipasi aktif dalam diskusi kelompok dan rapat kerja
- Y.3.4 Saya mengapresiasi hasil dari pekerjaan yang dilakukan rekan kerja saya.
- Y.3.5 Saya dapat menjalin hubungan dengan orang lain dalam perusahaan.
- Y.3.6 Saya berbagi pengetahuan dan ide di antara anggota tim saya
- Y.3.7 Saya mampu menjaga koordinasi yang baik di antara sesama pekerja
- Y.3.8 Saya mampu untuk memandu rekan kerja baru di luar bidang pekerjaan saya.
- Y.3.9 Saya mampu berkomunikasi secara efektif dengan kolega saya untuk penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan.

Berdasarkan Tabel 19 dapat diketahui bahwa jawaban responden untuk setiap item pernyataan terkait dengan Variabel Kinerja Karyawan (Y). Tanggapan dari 60 responden terkait item Y.1.1 dengan pernyataan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan”, diperoleh data sebanyak 16 responden (26,67%) menyatakan sangat setuju, 44 responden

(73,33%) menyatakan setuju, 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Y.1.1 adalah sebesar 4,27 yang termasuk dalam kategori sangat setuju, berarti bahwa karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Pada item Y.1.2 dengan pernyataan “Saya mampu menangani tugas saya tanpa banyak pengawasan”, diperoleh data sebanyak 14 responden (23,33%) menyatakan sangat setuju, 41 responden (68,33%) menyatakan setuju, 5 responden (8,33%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Y.1.2 adalah sebesar 4,15 yang termasuk dalam kategori setuju, berarti bahwa karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi mampu menangani tugas yang diberikan tanpa harus banyak pengawasan.

Pada item Y.1.3 dengan pernyataan “Saya bersemangat dengan pekerjaan saya”, diperoleh data sebanyak 19 responden (31,67%) menyatakan sangat setuju, 41 responden (68,33%) menyatakan setuju, 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Y.1.3 adalah sebesar 4,32 yang termasuk dalam kategori sangat setuju, berarti bahwa karyawan bersemangat dalam mengerjakan tugas mereka.

Pada item Y.1.4 dengan pernyataan “Saya dapat mengerjakan tugas yang dibebankan untuk mencapai tujuan perusahaan”, diperoleh data sebanyak 17 responden (28,33%) menyatakan sangat setuju, 43 responden (71,67%) menyatakan setuju, 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Y.1.4 adalah sebesar 4,28 yang termasuk dalam kategori sangat setuju, berarti bahwa karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan oleh perusahaan kepadanya.

Pada item Y.1.5 dengan pernyataan “Saya menyelesaikan tugas tepat waktu”, diperoleh data sebanyak 16 responden (26,67%) menyatakan sangat setuju, 38 responden (63,33%) menyatakan setuju, 6 responden (10%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Y.1.5 adalah sebesar 4,17 yang termasuk dalam kategori setuju, berarti bahwa karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan dengan tepat waktu.

Pada Y.1.6 dengan pernyataan “Rekan-rekan mendukung saya dalam capaian kinerja saya”, diperoleh 15 responden (25%) menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 41 responden (68,33%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden (6,67%), yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden (0%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item Y.1.6 adalah sebesar 4,18 termasuk dalam kategori setuju, yang berarti karyawan saling mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga kinerja mereka sama-sama meningkat.

Pada Y.2.1 dengan pernyataan “Saya bekerja dengan baik untuk memobilisasi kecerdasan kolektif untuk kerja tim yang efektif”, diperoleh 8 responden (13,33%) menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden (75%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 7 responden (11,67%), yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden (0%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item Y.1.7 adalah sebesar 4,02 termasuk dalam kategori setuju, yang berarti karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi dapat bekerja dengan baik untuk memobilisasi kecerdasan kolektif untuk kerja tim yang efektif.

Pada Y.2.2 dengan pernyataan “Saya bisa mengelola perubahan dalam pekerjaan saya dengan baik setiap kali situasi menuntut”, diperoleh 12 responden (20%) menyatakan sangat setuju, yang menyatakan setuju sebanyak 40 responden (66,67%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 8 responden (13,33%), yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden (0%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item Y.1.8 adalah sebesar 4,07 termasuk dalam kategori setuju, yang berarti karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi dapat mengelola dan menghadapi perubahan dalam pekerjaan dengan baik setiap kali situasi menuntut.

Pada item Y.2.3 dengan pernyataan “Saya bisa menangani tim kerja saya secara efektif dalam menghadapi perubahan”, diperoleh data sebanyak 11 responden (18,33%) menyatakan sangat setuju, 45 responden (75%) menyatakan setuju, 4 responden (6,67%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Y.1.9

adalah sebesar 4,12 yang termasuk dalam kategori setuju, berarti bahwa karyawan mampu menangani tim kerja masing-masing secara efektif dalam menghadapi perubahan.

Pada item Y.2.4 dengan pernyataan “Saya percaya bahwa saling pengertian dapat mengarah pada solusi yang layak dalam organisasi”, diperoleh data sebanyak 17 responden (28,33%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (70%) menyatakan setuju, 1 responden (1,67%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Y.1.10 adalah sebesar 4,27 yang termasuk dalam kategori sangat setuju, berarti bahwa karyawan percaya bahwa saling pengertian dapat mengarah pada solusi yang layak untuk tujuan organisasi.

Pada item Y.2.5 dengan pernyataan “Saya dapat menerima kritik dari anggota tim saya”, diperoleh data sebanyak 16 responden (26,67%) menyatakan sangat setuju, 44 responden (73,33%) menyatakan setuju, 0 responden (0%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Y.1.11 adalah sebesar 4,27 yang termasuk dalam kategori sangat setuju, berarti bahwa karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi dapat menerima kritik dari rekan kerja.

Pada item Y.2.6 dengan pernyataan “Saya nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan”, diperoleh data sebanyak 10 responden (16,67%) menyatakan sangat setuju, 49 responden (81,67%) menyatakan setuju, 1 responden (1,67%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, 0 responden

(0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Y.1.12 adalah sebesar 4,15 sehingga termasuk dalam kategori setuju, yang berarti bahwa fleksibilitas kerja yang diterapkan oleh BRI Kantor Cabang Malang Kawi membuat karyawan tetap merasa nyaman.

Pada Y.2.7 dengan pernyataan “Saya terbiasa menghadapi perubahan organisasi dari waktu ke waktu”, diperoleh jawaban yang menyatakan sangat setuju sebanyak 9 responden (25%), yang menyatakan setuju sebanyak 49 responden (81,67%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden (3,33%), yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden (0%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item Y.1.13 sebesar 4,12 termasuk dalam kategori setuju, yang berarti karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi sudah terbiasa dalam menghadapi perubahan yang terjadi di perusahaan dalam waktu ke waktu.

Pada Y.3.1 dengan pernyataan “Saya bisa memberikan bantuan kepada rekan kerja saya ketika diminta atau dibutuhkan”, diperoleh jawaban yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden (23,33%), yang menyatakan setuju sebanyak 43 responden (71,67%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden (5%), yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden (0%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item Y.1.13 sebesar 4,18 termasuk dalam kategori setuju, yang berarti karyawan biasa untuk saling memberikan bantuan kepada rekan kerja ketika diminta atau dibutuhkan.

Pada Y.3.2 dengan pernyataan “Saya mampu menangani tanggung jawab ekstra”, diperoleh jawaban yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden (20%), yang menyatakan setuju sebanyak 45 responden (75%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden (5%), yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden (0%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item Y.1.13 sebesar 4,15 termasuk dalam kategori setuju, yang berarti karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi mampu untuk menangani tanggy jawab ekstra yang diberikan oleh perusahaan.

Pada Y.3.3 dengan pernyataan “Saya berpartisipasi aktif dalam diskusi kelompok dan rapat kerja”, diperoleh jawaban yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden (31,67%), yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden (60%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 responden (8,33%), yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden (0%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item Y.1.16 sebesar 4,23 termasuk dalam kategori setuju, artinya bahwa karyawan turut berpartisipasi aktif dalam diskusi kelompok dan rapat kerja yang dilakukan oleh perusahaan.

Pada Y.3.4 dengan pernyataan “Saya mengapresiasi hasil dari pekerjaan yang dilakukan rekan kerja saya”, diperoleh jawaban yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden (31,67%), yang menyatakan setuju sebanyak 36 responden (60%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 responden (8,33%), yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden (0%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item Y.1.17 sebesar 4,23

termasuk dalam kategori setuju, yang berarti karyawan saling mengapresiasi hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh rekan kerjanya.

Pada Y.<sub>3.5</sub> dengan pernyataan “Saya dapat menjalin hubungan dengan orang lain dalam perusahaan”, diperoleh jawaban yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden (28,33%), yang menyatakan setuju sebanyak 39 responden (65%), yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden (6,67%), yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden (0%) dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden (0%). Rata-rata untuk item Y.<sub>1.18</sub> sebesar 4,22 termasuk dalam kategori setuju, yang berarti karyawan dapat menjalin hubungan orang dari dalam perusahaan.

Pada item Y.<sub>3.6</sub> dengan pernyataan “Saya berbagi pengetahuan dan ide di antara anggota tim saya”, diperoleh data sebanyak 15 responden (25%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (70%) menyatakan setuju, 3 responden (5%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Y.<sub>1.19</sub> adalah sebesar 4,20 sehingga termasuk dalam kategori setuju, yang berarti karyawan saling berbagi pengetahuan dan ide antar anggota tim dan rekan kerja.

Pada item Y.<sub>3.7</sub> dengan pernyataan “Saya mampu menjaga koordinasi yang baik di antara sesama pekerja”, diperoleh data sebanyak 14 responden (23,33%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (70%) menyatakan setuju, 4 responden (6,67%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Y.<sub>1.20</sub> adalah

sebesar 4,17 sehingga termasuk dalam kategori setuju, yang berarti karyawan BRI Kantor Cabang Malang Kawi mampu untuk menjaga koordinasi yang baik antar sesama pekerja (rekan kerja)

Pada item Y<sub>3.8</sub> dengan pernyataan “Saya mampu untuk memandu rekan kerja baru di luar bidang pekerjaan saya”, diperoleh data sebanyak 11 responden (18,33%) menyatakan sangat setuju, 42 responden (70%) menyatakan setuju, 7 responden (11,67%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Y<sub>1.21</sub> adalah sebesar 4,07 sehingga termasuk dalam kategori setuju, yang berarti karyawan mampu untuk memandu rekan kerja baru bahkan yang di luar bidang pekerjaan.

Pada item Y<sub>3.9</sub> dengan pernyataan “Saya mampu berkomunikasi secara efektif dengan kolega saya untuk penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan”, diperoleh data sebanyak 9 responden (15%) menyatakan sangat setuju, 47 responden (78,33%) menyatakan setuju, 4 responden (6,67%) menyatakan ragu-ragu, 0 responden (0%) menyatakan tidak setuju, 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju. Rata-rata untuk item Y<sub>1.22</sub> adalah sebesar 4,08 sehingga termasuk dalam kategori setuju, yang berarti karyawan mampu untuk dapat berkomunikasi secara efektif dengan koleganya guna untuk penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan atas masalah yang sedang dihadapi.

Dari tabel distribusi frekuensi variabel Kinerja Karyawan (Y). Dapat diketahui rata-rata pada variabel Y tersebut adalah sebesar 4,17 yang berarti bahwa variabel

Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi berada pada kategori setuju, yang berarti Kinerja Karyawan sudah mencapai tahap yang diharapkan oleh perusahaan. Mean indikator tertinggi adalah indikator kinerja tugas yaitu sebesar 4,23 dan mean indikator terendah adalah kinerja adaptif dengan nilai sebesar 4,15.

## 2. Analisis Inferensial

Analisis statistik inferensial pada penelitian ini merupakan hasil pengujian dari hipotesis variabel Knowledge Management, Kinerja Karyawan dan Individual Innovation Capability. Analisis statistik inferensial pada penelitian ini terdiri dari hasil analisis jalur (*path analysis*) dan uji t.

### a. Uji Asumsi Klasik

#### 1. Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk melihat apakah sampel yang terpilih berasal dari distribusi populasi normal atau tidak normal. Salah satu cara untuk melakukan uji normalitas adalah dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov (Kadir, 2015:143). Kesimpulan dalam uji normalitas adalah sebagai berikut:

- Jika nilai signifikan  $> 0,05$ , maka sampel berasal dari populasi yang terdistribusi normal
- Jika nilai signifikan  $\leq 0,05$ , maka sampel berasal dari populasi yang terdistribusi tidak normal

Hasil uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan kolmogorov smirnov yang ditunjukkan pada Tabel 20 sebagai berikut:

**Tabel 20. Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	92.35564423
Most Extreme Differences	Absolute	.086
	Positive	.063
	Negative	-.086
Kolmogorov-Smirnov Z		.666
Asymp. Sig. (2-tailed)		.767

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Data Diolah, 2019.

Berdasarkan Tabel 20 pengujian yang dilakukan menghasilkan nilai signifikan sebesar 0,767 yang berarti  $0,767 > 0,05$ . Suatu sampel dikatakan berdistribusi normal apabila memiliki nilai signifikan lebih besar dari 0,05 (Sig > 0,05). Hal tersebut menunjukkan bahwa sampel ini berada pada distribusi normal.

## 2. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen (Umar, 2014:177). Uji multikolinearitas bertujuan untuk membuktikan atau menguji ada tidaknya hubungan yang linear antara variabel bebas satu dengan variabel bebas yang lain. Cara untuk mendeteksi apakah terjadi multikolinearitas adalah dengan

melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Apabila nilai toleransi  $> 0,1$  dan nilai VIF  $< 10$  maka bisa disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 21 sebagai berikut:

**Tabel 21. Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Coefficients <sup>a</sup>		
	Sig.	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
(Constant)	,000		
Knowledge Management	,000	,599	1,670
Individual Innovation Capability	,000	,599	1,670

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan  
Sumber: Data Diolah, 2019.

Berdasarkan Tabel 21 tersebut menunjukkan bahwa nilai toleransi dari masing-masing variabel bebas lebih dari 0,1. Nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) yang dihasilkan oleh masing-masing variabel bebas juga kurang dari 10. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas antar variabel bebas.

Berdasarkan Tabel 21 berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas sebagai berikut:

- 1) Tolerance untuk *Knowledge Management* adalah 0,599
- 2) Tolerance untuk *Individual Innovation Capability* adalah 0,599

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance  $> 0,01$  sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.

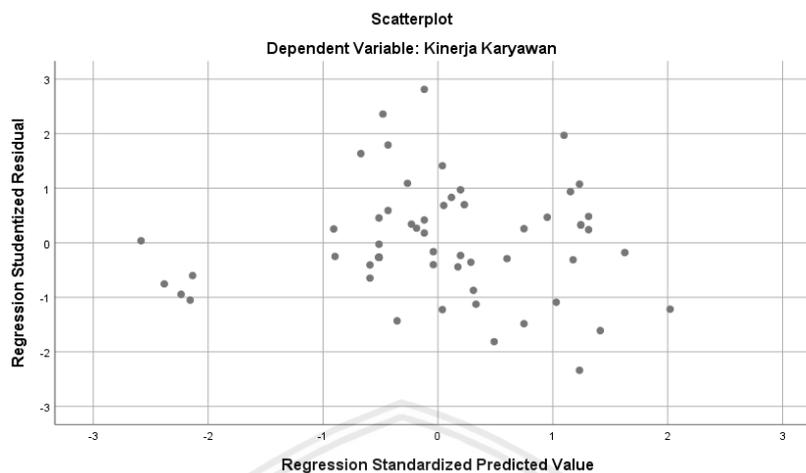
Uji Multikolinearitas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Jika nilai VIF  $> 10$  maka tidak terjadi multikolinearitas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas sebagai berikut:

- 1) VIF untuk *Knowledge Management* adalah 1,670
- 2) VIF untuk *Individual Innovation Capability* adalah 1,670

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

### **3. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Cara untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplots antara ZPRED SRESID dimana sumbu Y adalah Y telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual. Heteroskedastisitas terjadi jika pada scatterplot titik-titiknya mempunyai pola tertentu (Umar, 2014:180-181). Hasil uji heteroskedastisitas dengan grafik scatterplot dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



**Gambar 6. Uji Heteroskedastisitas (*Scatterplot*)**

Sumber: Data Diolah, 2019

Berdasarkan teori Scatterplot, dapat dilihat melalui penyebaran titik-titik antara angka 0 pada sumbu Y. Pola tersebut yang akan menggambarkan terjadi atau tidaknya heteroskedastisitas. Apabila titik-titik menyebar di antara angka 0 dan sumbu Y maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas, sebaliknya apabila titik-titik tidak menyebar maka terjadi heteroskedastisitas. Berdasarkan Gambar 7 dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar di antara angka 0 dan sumbu Y. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak adanya heteroskedastisitas pada data dalam penelitian ini.

#### **b. Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur (*path analysis*) merupakan teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat yang inheren antar variabel yang berdasarkan urutan sementara menggunakan koefisien jalur sebagai besaran nilai untuk menentukan besarnya pengaruh variabel

independen terhadap variabel dependen. Untuk mengetahui pengaruh signifikan antar variabel maka dapat diketahui pengaruh signifikan antar variabel maka dapat diketahui dengan memenuhi kriteria yaitu apabila  $\text{sig} < 0,05$  maka terdapat pengaruh signifikan dan apabila  $\text{sig} < 0,05$  maka pengaruh tidak signifikan (Sarwono, 2012:17). Analisis data menggunakan program SPSS 25.

### 1) Pengujian Koefisien Jalur *Knowledge Management* (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Hasil pengujian pengaruh variabel *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel 22. Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_1$  : Terdapat pengaruh yang signifikan dari *Knowledge Management* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

**Tabel 22. Hasil Analisis Jalur *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel	Standardized Coeficients Beta	t Hitung	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
<i>Knowledge Management</i> (X)	0,447	4,310	0,000	Signifikan
<i>Individual Innovation Capability</i> (Z)	0,433	4,169	0,000	
R square : 0,632				
Y : Kinerja Karyawan				

Sumber : Data primer diolah, 2019

Persamaan Referensi *Standardized*:

$$Y = 0,447 X + 0,433 Z$$

$$\text{Besar nilai } e_1 = \sqrt{1 + R^2} = \sqrt{1 - 0,632} = 0,606$$

Tabel 22 menunjukkan bahwa koefisien jalur pada hubungan variabel *Knowledge Management* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,447. Nilai koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan *Knowledge Management* yang dilakukan oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi maka akan mengakibatkan kenaikan pada Kinerja mereka. Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,310 > dari  $t_{tabel}$  2,002. Nilai sig. sebesar 0,000 (sig < 0,05) maka  $H_1$  menyatakan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

## 2) Pengujian Koefisien Jalur *Knowledge Management* (X) Terhadap *Individual Innovation Capability* (Z)

Hasil pengujian pengaruh variabel *Knowledge Management* terhadap *Individual Innovation Capability* dapat dilihat pada Tabel 23. Hipotesis kedua dalam penelitian ini sebagai berikut:

$H_2$ : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari *Knowledge Management* (X) terhadap *Individual Innovation Capability* (Z).

**Tabel 23. Hasil Analisis Jalur *Knowledge Management* terhadap *Individual Innovation Capability***

Variabel	Standardized Coeficients Beta	t Hitung	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
<i>Knowledge Management</i> (X)	0,633	6,235	0,000	Signifikan
R square: 0,401				
Z : <i>Individual Innovation Capability</i>				

Sumber: Data primer diolah, 2019

Persamaan Referensi *Standardized*:

$$Z = 0,633 X$$

$$\text{Besarnya nilai } e_2 = \sqrt{1 + R^2} = \sqrt{1 - 0,401} = 0,773$$

Pada Tabel 23 menunjukkan bahwa koefisien jalur pada hubungan variabel variabel *Knowledge Management* terhadap *Individual Innovation Capability* sebesar 0,633. Nilai koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi *Knowledge Management* yang dimiliki karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi juga akan mengakibatkan *individual innovation capability* yang dimiliki karyawan juga akan mengalami peningkatan. Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,235 > dari  $t_{tabel}$  2,002 dan nilai sig. sebesar 0,000 (sig < 0,05) maka  $H_2$  menyatakan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh secara signifikan terhadap *Individual Innovation Capability*. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Individual Innovation Capability*. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,401 atau 40,1%. Kontribusi variabel *knowledge management* terhadap *individual innovation*

*capability* sebesar 40,1% sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 59,9%.

### **3) Pengujian Koefisien Jalur *Individual Innovation Capability* (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan Tabel 22 menunjukkan bahwa koefisien jalur pada hubungan variabel variabel *Individual Innovation Capability* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,433. Nilai koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi *Individual Innovation Capability* yang dimiliki karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi juga akan mengakibatkan Kinerja Karyawan yang dimiliki karyawan juga akan mengalami peningkatan. Nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,169 > dari  $t_{tabel}$  2,002 dan nilai sig. sebesar 0,000 (sig < 0,05) maka  $H_3$  menyatakan bahwa *Individual Innovation Capability* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa *Individual Innovation Capability* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### **4) Pengujian Koefisien Jalur Hubungan *Knowledge Management* (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan *Individual Innovation Capability* (Z) Sebagai Variabel Intervening**

Selanjutnya untuk menguji hipotesis ke empat dilakukan perhitungan dengan menggunakan sobel test dengan menggunakan rumus yang dikembangkan oleh Imam Ghozali (2016:237), sebagai berikut:

$$SAB = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}$$

$$SAB = \sqrt{0,433^2 0,053^2 + 0,633^2 0,191^2 + 0,053^2 0,191^2}$$

$$SAB = \sqrt{(0,187489)(0,002809) + (0,400689)(0,036481) + (0,002809)(0,036481)}$$

$$SAB = \sqrt{0,0005266566 + 0,0146175354 + 0,0001024751}$$

$$SAB = \sqrt{0,0152408852}$$

$$SAB = 0,123$$

$$thitung = \frac{ab}{\frac{SAB}{0,633 \times 0,433}}$$

$$thitung = \frac{0,123}{0,274}$$

$$thitung = 0,4489$$

Hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan jumlah  $n = 60$  dan  $\alpha = 0,05$ . Diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,002 dan hasil  $t_{hitung}$  lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ , yaitu  $2,227 > 2,002$ , maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ke empat dalam penelitian ini diterima. Disimpulkan terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dengan arah positif antara *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Individual Innovation Capability*. Artinya, apabila *Knowledge Management* semakin baik diikuti dengan *Individual Innovation Capability* yang semakin tinggi maka Kinerja Karyawan semakin meningkat. Sebaliknya *Knowledge Management* semakin tidak baik diikuti *Individual Innovation Capability* yang semakin rendah maka Kinerja Karyawan semakin menurun dan *Individual Innovation Capability* signifikan sebagai variabel *intervening*.

Pada hubungan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan melalui *individual innovation capability* dapat dilakukan sebagai berikut.

Pada penelitian ini *individual innovation capability* merupakan variabel intervening. Untuk mengetahui besarnya pengaruh *individual innovation capability* sebagai variabel intervening adalah sebagai berikut:

Persamaan struktural:

$$Y = PYX + (PZX \times PYZ)$$

**a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Pengaruh langsung dapat diketahui dengan persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} DE &= PXY \\ &= 0,447 \end{aligned}$$

Pengaruh langsung yang diperoleh sebesar 0,447. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel dari *Knowledge Management* terhadap variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,447. Kesimpulannya adalah variabel *Knowledge Management* (X) berpengaruh langsung terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

**b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung dari variabel *Knowledge Management* terhadap Kinerja karyawan melalui variabel *Individual Innovation Capability* sebagai variabel intervening dapat dilakukan dengan mengalikan hasil pengaruh langsung pada jalur yang dilewati. Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Pengaruh Tidak Langsung (IE)} &= (\text{PXZ}) (\text{PZY}) \\
 &= 0,633 \times 0,433 \\
 &= 0,274
 \end{aligned}$$

*Indirect effect* (pengaruh tidak langsung) yang merupakan efek dari variabel perantara. Berdasarkan perhitungan diatas memiliki pengertian bahwa terdapat pengaruh tidak langsung variabel *Knowledge Management* terhadap Kinerja karyawan melalui variabel *Individual Innovation Capability* sebagai variabel intervening sebesar 0,274. Nilai ini menunjukkan bahwa *Knowledge Management* (X) terhadap Kinerja karyawan (Y) melalui variabel *Individual Innovation Capability* (Z) memiliki pengaruh signifikan.

### c. Pengaruh Total (*Total effect*)

Untuk mengetahui pengaruh total dari variabel *Knowledge Management*, variabel Kinerja karyawan, variabel *Individual Innovation Capability* dapat dilakukan dengan cara menghitung perkalian pengaruh langsung dan menjumlahnya. Cara perhitungannya dapat diuraikan melalui persamaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Total Effect (TE)} &= \text{PXY} + (\text{PXZ} \times \text{PZY}) \\
 &= 0,447 + 0,274 \\
 &= 0,721
 \end{aligned}$$

*Total Effect* (pengaruh total) merupakan keseluruhan dari berbagai hubungan. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien jalur pengaruh total *Knowledge Management* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Individual Innovation Capability* (Z) sebesar 0,721. Hasil keseluruhan

rekapitulasi dari pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Individual Innovation Capability* dapat dilihat pada Tabel 24 sebagai berikut:

**Tabel 24. Hasil Rekapitulasi *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Individual Innovation Capability***

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total
$X \rightarrow Y$	0,447	-	0,447
$X \rightarrow Z$	0,633	-	0,633
$Z \rightarrow Y$	0,433	-	0,433
$Z \rightarrow Z \rightarrow Y$	-	$0,633 \times 0,433 = 0,274$	0,721

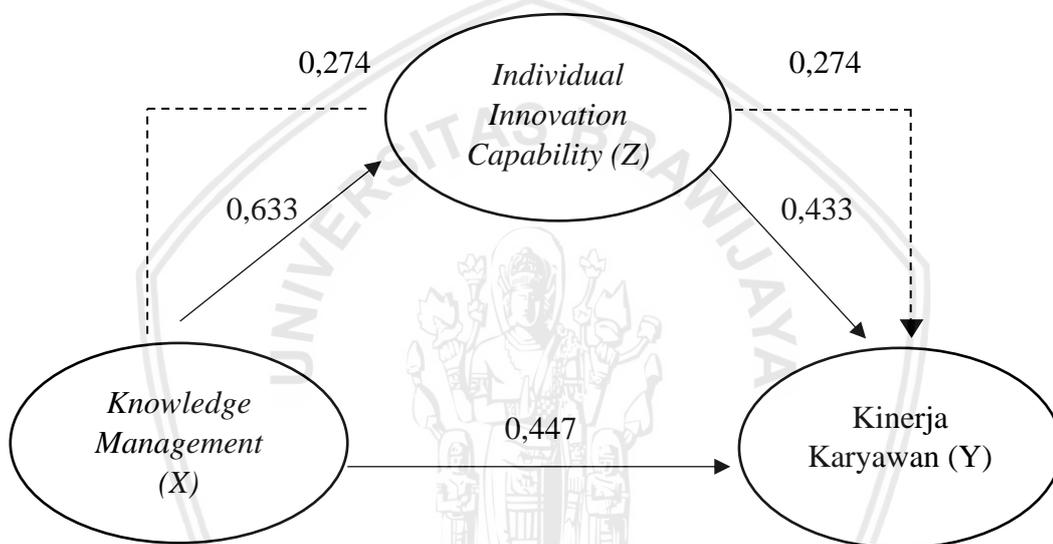
Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 24 menunjukkan bahwa hasil pengaruh langsung variabel *Knowledge Management* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,447, hasil pengaruh langsung variabel *Knowledge Management* (X) terhadap *Individual Innovation Capability* (Z) sebesar 0,633, hasil pengaruh langsung *Individual Innovation Capability* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,433. Pengaruh tidak langsung *Knowledge Management* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Individual Innovation Capability* (Z) adalah sebesar  $0,633 \times 0,433 = 0,274$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel *Knowledge Management* (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Individual Innovation Capability* (Z) adalah sebesar 0,721.

### 5) Hubungan Antar Jalur

Pada gambar 7 berikut menampilkan hasil analisis jalur secara keseluruhan dalam penelitian ini. Pengaruh langsung antara variabel total *Knowledge Management* (X), *Individual Innovation Capability* (Z) dan Kinerja Karyawan (Y) ditunjukkan sebagai berikut:

Analisis jalur dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 7. Hubungan Antar Jalur**

Keterangan:

—————▶ : Pengaruh langsung

- - - - -▶ : Pengaruh tidak langsung

Berdasarkan keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel. Gambar 7 menampilkan diagram hasil analisis jalur secara keseluruhan. Koefisien variabel *Knowledge Management* terhadap *Individual Innovation Capability* sebesar 0,633. Koefisien variabel *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,447. Sedangkan variabel *Knowledge*

*Management* berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui *Individual Innovation Capability* sebesar 0,274.

#### 6) Ketepatan Model

Ketepatan model hipotesis dari data penelitian ini diukur dari hubungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) Koefisien determinasi total menjelaskan mengenai seberapa besar model jalur (path) yang terbentuk dalam menjelaskan data yang digunakan dalam penelitian. Besar nilai koefisien determinasi berkisar antara 0% hingga 100%, di mana semakin tinggi koefisien determinasi maka semakin baik pula model dalam menjelaskan data yang digunakan. Pada kedua persamaan hasil model sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2_{\text{model}} &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\
 &= 1 - (1 - 0,632) (1 - 0,401) \\
 &= 1 - (0,368) (0,599) \\
 &= 1 - 0,220432 \\
 &= 0,779 \text{ atau } 77,9\%
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketetapan model sebesar 77,9% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 77,9%, sedangkan sisanya sebesar 22,1% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

### c. Uji t

Uji t dilakukan untuk memperkuat hasil dari uji *path* yang telah dilakukan sebelumnya. Tujuan dari uji t adalah untuk mengetahui pengaruh yang signifikan dari variabel *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Individual Innovation Capability* sebagai variabel intervening. Uji t berarti melakukan pengujian terhadap koefisien regresi secara parsial. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi peran secara parsial antara variabel independen terhadap variabel lain dianggap konstan. Variabel bebas dikatakan mempunyai pengaruh yang signifikan apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau probabilitas  $sig \leq (0,05)$ . Berikut ini adalah yang menunjukkan hasil Uji t.

**Tabel 25. Hasil Uji Hipotesis (Uji t)**

Hipotesis	$t_{hitung}$	$t_{tabel}$	Probabilitas (Sig.)	Keterangan
<i>Knowledge Management</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	4,310	2,002	0,000	H1 diterima
<i>Knowledge Management</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Individual Innovation Capability</i>	6,235	2,002	0,000	H2 diterima
<i>Individual Innovation Capability</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	4,169	2,002	0,000	H3 diterima

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 25 dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Variabel *Knowledge Management* (X) memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,310 > 2,002$  dan nilai sig.  $< 0,05$  yaitu sebesar 0,000. Maka variabel *Knowledge Management* (X) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).
- 2) Variabel *Knowledge Management* (X) memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $6,235 > 2,002$  dan nilai sig.  $< 0,05$  yaitu sebesar 0,000. Maka variabel *Knowledge Management* (X) berpengaruh signifikan terhadap *Individual Innovation Capability* (Z).
- 3) Variabel *Individual Innovation Capability* (Z) memiliki nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,169 > 2,002$  dan nilai sig.  $< 0,05$  yaitu 0,000. Maka variabel *Individual Innovation Capability* (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Ringkasan hasil penelitian dapat dilihat pada Tabel 26 sebagai berikut:

**Tabel 26. Ringkasan Hasil Penelitian**

Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
$H_1$ <i>Knowledge Management</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Diperoleh $\beta$ sebesar 0,736, nilai $t_{hitung}$ sebesar 4,310 dan nilai probabilitas (Sig.) sebesar 0,000	Nilai statistik menunjukkan uji $t_{hitung}$ lebih besar daripada $t_{tabel}$ ( $4,310 > 2,002$ ) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa $H_1$ diterima, artinya terdapat hubungan pengaruh yang signifikan antara hubungan <i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H <sub>2</sub> <i>Knowledge Management</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Individual Innovation Capability</i>	Diperoleh $\beta$ sebesar 0,683, nilai $t_{hitung}$ sebesar 6,235 dan nilai probabilitas (Sig.) sebesar 0,000	Nilai statistik menunjukkan uji $t_{hitung}$ lebih besar daripada $t_{tabel}$ ( $6,235 > 2,002$ ) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa H <sub>2</sub> diterima, artinya terdapat hubungan pengaruh yang signifikan antara hubungan <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Individual Innovation Capability</i>
H <sub>3</sub> <i>Individual Innovation Capability</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Diperoleh $\beta$ sebesar 0,716, nilai $t_{hitung}$ sebesar 4,169 dan nilai probabilitas (Sig.) sebesar 0,000	Nilai statistik menunjukkan uji $t_{hitung}$ lebih besar daripada $t_{tabel}$ ( $4,169 > 2,002$ ) dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa H <sub>3</sub> diterima, artinya terdapat hubungan pengaruh yang signifikan antara hubungan <i>Individual Innovation Capability</i> terhadap Kinerja Karyawan.
H <sub>4</sub> <i>Knowledge Management</i> berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Individual Innovation Capability</i>	Diperoleh $t_{hitung}$ sebesar 2,227 dengan menggunakan perhitungan sobel test	Nilai dari perhitungan menggunakan sobel test diperoleh nilai $t_{hitung}$ sebesar 2,227 dan hasil $t_{hitung}$ lebih besar dari nilai $t_{tabel}$ , yaitu $2,227 > 2,002$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa H <sub>4</sub> diterima, artinya <i>Individual Innovation Capability</i> signifikan sebagai variabel <i>intervening</i> .

Sumber : Data primer diolah, 2019

## D. Pembahasan

### 1. Analisis Statistik Deskriptif *Knowledge Management, Individual Innovation Capability* dan Kinerja Karyawan Di PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi

#### a. *Knowledge Management (X)*

Berdasarkan data primer melalui kuesioner yang telah disebarkan kepada karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi mayoritas karyawan setuju bahwa penerapan *knowledge management* sudah baik. Hal ini ditunjukkan dengan *grand mean* (rata-rata variabel) yang dimiliki variabel *Knowledge Management (X)* sebesar 4,25 yang menunjukkan bahwa *Knowledge Management* yang diterapkan oleh PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi sudah dirasa tinggi dan memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge management* yang diukur melalui indikator *knowledge creation* (penciptaan pengetahuan), *knowledge accumulation* (akumulasi pengetahuan), *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan), *knowledge utilization* (pemanfaatan pengetahuan), dan *knowledge internalization* (internalisasi pengetahuan) masuk dalam kategori sangat tinggi dengan indikator yang paling dominan adalah *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan).

*Mean* indikator terendah terletak pada indikator *knowledge accumulation* (akumulasi pengetahuan) dengan nilai sebesar 4,15 sedangkan untuk *mean* indikator tertinggi terletak pada indikator

*knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) dengan nilai sebesar 4,32. *Mean* distribusi jawaban terendah terletak pada item X.2.1 yaitu “pedoman hukum dan kebijakan perusahaan tersedia untuk dipelajari dan digunakan untuk aktivitas kerja” dengan skor sebesar 4,08. Artinya, kurangnya dukungan dari perusahaan dalam menyediakan pedoman membuat karyawan sulit untuk meningkatkan pengetahuan yang dimiliki. Sedangkan *mean* distribusi tertinggi yaitu item X.5.3 dengan pernyataan “saya menggunakan internet untuk mendapatkan pengetahuan untuk tugas-tugas saya”, item tersebut memiliki nilai *mean* sebesar 4,38, yang berarti bahwa karyawan sangat memanfaatkan internet untuk menambah pengetahuan.

**b. *Individual Innovation Capability (Z)***

Berdasarkan data primer melalui kuesioner yang telah disebarakan kepada karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi, *grand mean* (rata-rata variabel) yang dimiliki variabel *Individual Innovation Capability (Z)* sebesar 4,11 yang menunjukkan bahwa *Individual Innovation Capability* yang dimiliki oleh karyawan sudah tinggi. Karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi termasuk dalam responden yang dapat mengatasi perubahan yang terjadi di sekitarnya. Hal ini dibuktikan dengan *Mean* distribusi jawaban tertinggi berada pada item Z.1.3 (saya didukung untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan) dengan nilai *mean* sebesar 4,18 yang berarti bahwa perusahaan mendukung karyawan untuk

mengetahui perubahan-perubahan kondisi lingkungan yang terjadi sehingga karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut. Sedangkan untuk *mean* distribusi terendah terletak pada item Z.1.1 (saya didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan inovasi) dengan nilai *mean* sebesar 4,05. Artinya, budaya dan manajemen perusahaan kurang dalam mendukung karyawan dalam melakukan inovasi.

### c. Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan data primer melalui kuesioner yang telah disebarakan kepada karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi, *grand mean* (rata-rata variabel) yang dimiliki variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 4,17 yang menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan yang dimiliki oleh PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi tinggi dan memuaskan. Hal ini menunjukkan bahwa *knowledge management* yang diukur melalui indikator kinerja tugas, kinerja adaptif dan kinerja kontekstual masuk dalam kategori sangat baik dengan indikator yang paling dominan adalah kinerja tugas. Karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi termasuk dalam responden yang bersemangat dalam melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Hal tersebut didukung oleh *Mean* distribusi jawaban tertinggi berada pada item Y.1.3 (saya bersemangat dengan pekerjaan saya) dengan nilai *mean* sebesar 4,31. Berarti bahwa karyawan BRI Malang Kawi memiliki kinerja yang baik karena karyawan

mempunyai semangat yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Sedangkan untuk *mean* distribusi terendah terletak pada item Y.2.1 (Saya bekerja dengan baik untuk memobilisasi kecerdasan kolektif untuk kerja tim yang efektif) dengan nilai *mean* sebesar 4,01. Artinya, karyawan masih kurang dalam memecahkan masalah kelompok yang terjadi tetapi hal tersebut tidak terlalu berdampak terhadap tingkat kinerja yang dimiliki oleh individu karyawan. *Mean* indikator tertinggi adalah indikator kinerja tugas, yaitu sebesar 4,23 dan untuk *mean* indikator terendah adalah indikator kinerja adaptif dengan nilai sebesar 4,17.

## 2. Pembahasan Hasil Analisis Inferensial

### a. Pengaruh *Knowledge Magement* (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Penelitian ini menggunakan 5 (lima) indikator *knowledge management* berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.*, (2005). Berdasarkan pengujian hipotesis pertama (H1) dapat dinyatakan bahwa variabel *knowledge management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan oleh hasil uji hipotesis pertama (H1) yakni analisis diperoleh  $t_{hitung} 8,270 > t_{tabel} 2,002$  dan probabilitas (sig.) 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini mendukung teori dari Mangkunegara (2009) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan. Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dapat mempengaruhi kemampuan yang

dimiliki, saat pengetahuan meningkat maka kemampuan seorang individu dapat meningkat sehingga kinerja yang dimiliki akan ikut terpengaruh.

*Knowledge management* menekankan bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang harus dapat dikelola dengan baik agar dapat dimanfaatkan dan berguna bagi karyawan itu sendiri. *Knowledge management* merupakan manajemen fungsi yang menciptakan atau menempatkan pengetahuan, mengelola aliran pengetahuan dan memastikan pengetahuan digunakan secara efektif dan efisien (Darroch & McNaughton dalam Plessis, 2007:21). Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *knowledge management* yang diterapkan perusahaan untuk mengelola pengetahuan yang dimiliki karyawan memberikan pengaruh yang dominan kepada karyawan sehingga dapat mempertahankan semangat kerja yang tinggi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel *knowledge management* berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai koefisien beta sebesar 0,736, yang artinya nilai tersebut menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki hubungan yang pengaruhnya searah terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan *knowledge management* yang dilakukan oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi maka akan mengakibatkan kenaikan pada kinerja mereka. Hal tersebut

didukung oleh penelitian dari Hasna Hidayah (2018) bahwa *knowledge management* dengan variabel *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam teorinya, Choi dalam Zargar & Masommeh (2013) menyatakan jika organisasi mampu menciptakan dan menyebarkan pengetahuan, kemampuan dan kapasitas karyawan akan meningkat. Dalam penerepan *knowledge managemen*, pada penelitian ini indikator yang paling dominan dirasakan karyawan adalah dengan *knowledge sharing*. Dalam penerapan *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) karyawan selalu berbagi informasi dan pengetahuan yang dimiliki dengan rekan kerjanya baik dalam satu divisi atau dengan rekan kerja divisi lain baik melalui pertemuan non formal dan diskusi kelompok atau dengan cara menggunakan internet seperti media sosial, web dan juga blog.

Menurut gambaran responden karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang dominan memiliki masa kerja >6 tahun – 9 tahun dan dalam rentang usia 31 tahun – 36 tahun berarti bahwa pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki lebih banyak. Hal tersebut mendukung penerapan *knowledge management* yang dilaksanakan. Karyawan yang memiliki pengalaman akan sama-sama memberi informasi dan membagi pengetahuan tentang pengalaman yang dimiliki tersebut sehingga pengetahuan masing-masing karyawan akan bertambah. Selain itu masa kerja yang sudah lama membuat

karyawan saling mengenal satu sama lain, yang menjadikan kekuatan hubungan diantara karyawan tersebut berdampak bagaimana *knowledge sharing* yang terjadi terasa lebih nyaman.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Shofa (2013) dimana *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sangkalan dalam Mardhotillah (2011) menyatakan *knowledge management* adalah serangkaian pelaksanaan dalam penciptaan, penangkapan, pentransferan dan pengaksesan pengetahuan dari informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan yang lebih, bertindak dengan tepat, serta memberikan hasil dalam rangka mendukung strategi bisnis. Kerena saat ini kemampuan dalam mengelola pengetahuan telah menjadi faktor yang penting dalam mendorong suatu bisnis yang kompetitif. *Knowledge Management* yang ada pada PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi sudah tergolong baik karena dapat menjalankan program-program untuk menunjang kinerja karyawannya. Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan bahwa *Knowledge Management* (X) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) diterima.

**b. Pengaruh *Knowledge Management* (X) Terhadap *Individual Innovation Capability* (Z)**

Berdasarkan pengujian hipotesis kedua (H2) dapat dinyatakan bahwa variabel *knowledge management* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan  $t_{hitung}$

sebesar  $7,112 > t_{\text{tabel}} 2,002$  dan probabilitas (sig.)  $0,000 (p < 0,05)$ . Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan bahwa *Knowledge Management* (X) berpengaruh terhadap *Individual Innovation Capability* (Z) diterima. Hasil ini mendukung teori yang dikemukakan oleh (Cavusgil dalam Darroch, 2005) bahwa perusahaan yang menciptakan dan menggunakan pengetahuan dengan efektif dapat berinovasi lebih cepat dan banyak berhasil daripada yang tidak. Penerapan *knowledge management* oleh perusahaan dapat mempengaruhi kemampuan inovasi yang dimiliki oleh karyawan.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada penelitian ini *mean* item tertinggi pada *knowledge management* adalah pernyataan “saya menggunakan internet untuk mendapatkan pengetahuan untuk tugas-tugas saya”. Hal tersebut berarti untuk mencari informasi dan menambah pengetahuannya karyawan memanfaatkan internet sebagai sumber, dengan informasi dan wawasan yang didapat dari internet akan memunculkan ide-ide kreatif karyawan sehingga hal tersebut mendukung karyawan untuk melakukan inovasi. Hasil tersebut sejalan dengan hasil penelitian dari Darroch (2005), bahwa tiga komponen manajemen pengetahuan (akuisisi pengetahuan, penyebaran pengetahuan dan daya tanggap terhadap pengetahuan) berkorelasi dengan semua jenis inovasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel *knowledge management* berpengaruh secara positif signifikan terhadap variabel

kinerja pegawai dengan nilai koefisien beta sebesar 0,683, yang artinya nilai tersebut menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki hubungan yang pengaruhnya searah terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat diartikan ketika variabel *knowledge management* meningkat, maka variabel *individual innovation capability* juga akan mengalami peningkatan. Berdasarkan dari 5 indikator, yakni *knowledge creation* (penciptaan pengetahuan), *knowledge accumulation* (akumulasi pengetahuan), *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan), *knowledge utilization* (pemanfaatan pengetahuan), dan *knowledge internalization* (internalisasi pengetahuan) maka karyawan akan memberikan respon untuk merasakan dorongan terhadap variabel *individual innovation capability*.

Pengaruh signifikan tersebut dikarenakan karyawan sadar, organisasi yang menekankan *knowledge management* merupakan tempat yang ramah di mana anggotanya dapat percaya dan saling membantu untuk mengelola pengetahuan sehingga dapat saling mendukung dan berkembang bersama. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Plessis (2007) bahwa manajemen pengetahuan tidak hanya berfokus pada inovasi, tetapi menciptakan lingkungan yang kondusif bagi inovasi untuk terjadi. Karyawan yang menerapkan *knowledge creation* (penciptaan pengetahuan) akan berfokus pada bagaimana untuk memperoleh pengetahuan yang baru untuk membantu dalam meningkatkan kemampuannya. Karyawan yang melakukan

*accumulation knowledge* (akumulasi pengetahuan) akan berfokus untuk mengumpulkan pengetahuan yang didapatkan untuk dimanfaatkan suatu saat ketika diperlukan. Karyawan yang menerapkan *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) akan berfokus bagaimana berbagi pengetahuan yang dimiliki dan kemudian bagaimana mendapatkan pengetahuan yang baru dari rekan kerja yang lain. Karyawan yang menerapkan *knowledge utilization* (pemanfaatan pengetahuan) akan berfokus untuk memastikan pengetahuan yang ada dan dimiliki digunakan secara produktif. Karyawan yang melaksanakan *knowledge internalization* (internalisasi pengetahuan) akan berfokus bagaimana mempraktikkan dan menerapkan pengetahuan yang sudah didapatkan.

Hasil gambaran umum responden karyawan yang dominan memiliki masa kerja lebih dari enam tahun membuat karyawan tersebut memiliki lebih banyak pengalaman dan pengetahuan yang dapat mendukung karyawan tersebut untuk terus melakukan pembaharuan metode dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Latar belakang pendidikan S1 merupakan yang dominan karyawan BRI kawi, yang mana hal tersebut berarti karyawan memiliki tingkat pengetahuan yang baik. Hal tersebut berdampak baik bagi karyawan karena pengetahuan yang dimiliki dapat meningkatkan *individual innovation capability*.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Aristanto (2017) yang menyatakan bahwa *Knowledge Sharing* berpengaruh signifikan terhadap *Individual Innovation Capability*. Hasil penelitian tersebut

mendukung pendapat dari Zohoori (2013) yaitu meningkatnya aktifitas *knowledge sharing* akan berpengaruh pada meningkatnya *individual innovation capability*. Hal tersebut membuktikan bahwa *knowledge management* yang diterapkan oleh perusahaan dapat mendukung karyawan untuk meningkatkan inovasi yang dimilikinya. *Knowledge Management* banyak membantu karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi membantu dalam meningkatkan kemampuan karyawan untuk memunculkan metode/cara baru dalam bekerja dan memperbaiki proses kerja agar lebih efektif dan efisien. Hal tersebut berarti hipotesis pengaruh *knowledge management* terhadap *individual innovation capability* dapat diterima.

**c. Pengaruh *Individual Innovation Capability* (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Penelitian ini menggunakan 6 (enam) item untuk *individual innovation capability* berdasarkan pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yilmaz & Akman (2008). Berdasarkan pengujian hipotesis kedua (H2) dapat dinyatakan bahwa variabel *individual innovation capability* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut ditunjukkan dengan dengan  $t_{hitung}$  sebesar 7,811 dan probabilitas (sig.) 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hasil penelitian tersebut sesuai dengan pernyataan dari Asegaff, *et al* (2015) kemampuan inovasi individu yang diwujudkan dalam bentuk mencoba ide-ide baru dan

mencoba metode operasi baru akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Perusahaan menerapkan inovasi sebagai dasar untuk meningkatkan produktifitas karyawan. Inovasi dapat dilihat sebagai salah satu pendekatan yang diikuti oleh suatu organisasi untuk meningkatkan tingkat kreativitas di antara karyawan, sehingga menciptakan nilai bagi organisasi melalui pengembangan ide-ide yang dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Smith dalam Alawamleh, *et al.*, :2018). Dilihat dari hasil analisis deskriptif distribusi frekuensi penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan setuju apabila perusahaan mendukung karyawan untuk mengetahui perubahan yang terjadi di lingkungan sekitar. Berdasarkan hal tersebut *individual innovation capability* membantu karyawan dalam bersikap menghadapi perubahan yang terjadi sehingga dapat mencari alternatif dan metode untuk menghadapi perubahan tersebut, sehingga kinerja yang dimiliki tidak menurun tetapi meningkat. Hal tersebut semakin meningkatkan semangat karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa variabel *individual innovation capability* berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,716, yang artinya nilai tersebut menunjukkan bahwa *individual innovation capability* memiliki hubungan yang pengaruhnya searah terhadap kinerja karyawan. Nilai

koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan *individual innovation capability* yang dilakukan oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi maka akan mengakibatkan kenaikan pada kinerja mereka.

Hasil dari penelitian ini mendukung penelitian dari Aristanto (2017) yang menyatakan bahwa *individual innovation capability* berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Pengaruh signifikan tersebut dikarenakan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi yang dominan berpendidikan S1 yang berarti bahwa karyawan juga memiliki pengetahuan dan ide-ide yang kreatif sehingga dapat mendukung kemampuan inovasi karyawan yang pada akhirnya kinerja yang dimiliki lebih berkualitas.

Penelitian ini juga mendukung penelitian dari Azadehdel, et al (2013) yang menyatakan bahwa adanya peningkatan dalam *individual innovation capability* berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Inovasi yang dimiliki oleh individu karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi sudah termasuk dalam kategori yang tinggi, sehingga hal tersebut membuat kinerja yang dimiliki oleh karyawan meningkat. Hal tersebut berarti hipotesis yang menyatakan bahwa *Individual Innovation Capability* (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y) diterima.

**d. Pengaruh Tidak Langsung *Knowledge Magement* (X) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Individual Innovation Capability* (Z)**

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) *knowledge management* terhadap Kinerja Karyawan melalui *individual innovation capability* sebesar 0,489, sehingga total pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan dengan rumus (DE + IE) sebesar 1,205. Hal ini berarti hipotesis ketiga (H3) diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *individual innovation capability*. Hasil tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Aristanto (2017) bahwa *individual innovation capability* merupakan *partial mediation* pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja individu.

Berdasarkan dari 3 Indikator yakni kinerja tugas, kinerja adaptif, dan kinerja kontekstual maka pegawai akan memberikan respon untuk merasakan dorongan terhadap kinerja melalui variabel *knowledge management* dan *individual innovation capability*. Pengaruh signifikan tersebut dikarenakan karyawan sadar pada kinerja tugas membutuhkan lebih banyak kemampuan kognitif dan terutama difasilitasi melalui pengetahuan tugas meliputi pengetahuan teknis atau prinsip-prinsip yang diperlukan untuk memastikan kinerja pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk menangani banyak tugas, keterampilan tugas

meliputi penerapan pengetahuan teknis untuk menyelesaikan tugas dengan sukses tanpa banyak pengawasan dan kebiasaan tugas meliputi kemampuan bawaan untuk merespons pekerjaan yang ditugaskan. Karyawan juga memiliki kesadaran dalam kinerja adaptif yang efektif mensyaratkan kemampuan karyawan untuk secara efisien menghadapi situasi kerja yang bergejolak (Baard, Rench, & Kozlowski, 2014 dikutip Pradhan, 2017). Evolusi berbagai pekerjaan baru sebagai cabang dari inovasi teknologi membutuhkan karyawan untuk terlibat dalam pembelajaran baru dan membuat diri beradaptasi dengan perubahan secara efisien (Griffin, Parker, & Mason, 2010; Hollenbeck, LePine, & Ilgen, 1996 dikutip Pradhan, 2017). Karyawan diharapkan dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan kondisi lingkungan sekitar agar berhasil dengan meningkatkan kemampuan inovasi.

Pada kinerja kontekstual karyawan disadarkan pada semacam sikap seperti menjadi sukarelawan untuk bekerja ekstra, membantu orang lain dalam menyelesaikan tugas yang sulit, menjunjung tinggi antusiasme di tempat kerja, bekerja sama dengan orang lain pada saat dibutuhkan, berbagi sumber daya penting dan informasi untuk pengembangan organisasi, mematuhi aturan dan peraturan yang ditentukan, dan mendukung keputusan organisasi untuk perubahan yang lebih baik (Coleman, & Borman, 2000; Motowidlo, & Schmit, 1999 dikutip Pradhan, 2017). Berdasarkan hasil penelitian ini dapat digambarkan bahwa karyawan dapat mempertahankan semangat kerja yang dimiliki

karyawan dikarenakan penerapan *knowledge management* dapat membantu karyawan dalam memecahkan masalah pekerjaan.

Dapat disimpulkan bahwa semakin baik *knowledge management* yang diterapkan oleh PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi akan terus menambah pengetahuan dan informasi yang dimiliki karyawan. Hal tersebut dapat mempertahankan semangat kerja yang tinggi sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja. *Knowledge management* juga meningkatkan *individual innovation capability* karena semakin bertambahnya pengetahuan yang membuat karyawan untuk berpikir kreatif. Hal tersebut berarti *knowledge management* yang baik meningkatkan kemampuan inovasi individu, dengan kondisi karyawan yang memiliki tingkat inovasi yang tinggi artinya karyawan akan terus melakukan pembaharuan-pembaharuan untuk mencari metode alternatif terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan dan mengatasi masalah-masalah yang terjadi saat menyelesaikan tugas, maka hal tersebut membuat kinerja karyawan akan terus meningkat. Hal tersebut didukung pendapat dari Darroch (2005) bahwa *knowledge management* yang efektif berkontribusi pada inovasi dan kinerja.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan tentang Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Individual Innovation Capability* sebagai variabel intervening (Studi pada Karyawan PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi), maka hasil penelitian dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara keseluruhan distribusi frekuensi pada variabel *knowledge management, individual innovation capability*, kinerja karyawan pada PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi telah berjalan dengan baik. Hal ini ditunjukkan oleh distribusi frekuensi pada variabel *knowledge management, individual innovation capability*, kinerja karyawan pada PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi telah berjalan dengan baik.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *knowledge management* (X) memiliki pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) karena memiliki nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ) yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *knowledge management* (X) memiliki pengaruh secara langsung terhadap *Individual Innovation Capability* (Z) karena memiliki nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ) yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Individual Innovation Capability* (Z) memiliki pengaruh secara langsung terhadap Kinerja Karyawan (Y) karena memiliki nilai probabilitas 0,000 ( $p < 0,05$ ) yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
5. Hasil penelitian didapatkan bahwa pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Individual Innovation Capability* sebesar 0,489 ,sehingga total pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan dengan rumus (DE + IE) sebesar 1,205. Artinya *Knowledge Management* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui *Individual Innovation Capability*

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi maupun pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan pelaksanaan *knowledge management*, karena variabel tersebut mempunyai pengaruh

yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga kinerja karyawan akan terus meningkat dan dapat mencapai tujuan perusahaan.

2. Dilihat dari hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi maka dapat dilihat dari rata-rata terendah variabel *knowledge management* adalah item pedoman hukum dan kebijakan perusahaan tersedia untuk dipelajari dan digunakan untuk aktivitas kerja. Berdasarkan hal tersebut perusahaan bisa lebih memperhatikan penciptaan pengetahuan dengan cara menyediakan pedoman hukum dan kebijakan perusahaan agar program *knowledge management* dapat berjalan lebih baik.
3. Dilihat dari hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi maka dapat dilihat dari rata-rata terendah variabel *Individual Innovation Capability* adalah item “saya didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang mendorong untuk melakukan inovasi”. Berdasarkan hal tersebut PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi harus menerapkan manajemen dan budaya perusahaan untuk karyawan agar melakukan inovasi.
4. Dilihat dari hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi maka dapat dilihat dari rata-rata terendah variabel Kinerja Karyawan adalah item “Saya bekerja dengan baik untuk memobilisasi kecerdasan kolektif untuk kerja tim yang efektif”. Berdasarkan hal tersebut PT.Bank Rakyat

Indonesia (Persero) Kantor Cabang Malang Kawi sering mengadakan diskusi dengan pembagian tim-tim kerja agar karyawan mampu untuk memobilisasi kecerdasan kolektif sehingga kerja tim sesungguhnya dapat lebih efektif.

5. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini
6. Di sarankan untuk peneliti selanjutnya agar memberikan pengisian kuesioner kepada kepala bagian unit masing-masing agar tidak menimbulkan bias masing-masing agar tidak menimbulkan bias karena seorang karyawan menilai kinerja diri sendiri.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan selama proses dalam penyelesaian skripsi, beberapa keterbatasan yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengisian angket mengenai ukuran kinerja karyawan diisi oleh karyawan itu sendiri, hal ini dapat menimbulkan bias dimana seorang karyawan menilai kinerja diri sendiri. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk pengisian angket kinerja karyawan dapat dilimpahkan kepada atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku :

- Afandi, Pandi.2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia ; Teori, Konsep dan Indikator*. Riau: Zanafa Publishing.
- Agung, Anak Agung Putu. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian : suatu pendekatan praktik*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ghozali, H,Imam.2013.*Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan,Malayu.2005.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta:PT Bumi Aksara.
- Honeycut, Jerry. 2000. *Strategi Manajemen Pengetahuan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Kadir. 2015. *Statistik Terapan Konsep, Contoh dan Analisis Data dengan Program SPSS/Lisrel dalam Penelitian*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Koesmono, Teman. 2016. *Mangelola Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Mangkunegara, A Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Munawaroh. 2012. *Panduan Memahami Metodologi Penelitian*. Malang: Intimedia.
- Mustafa, EQ, Zainal. 2013. *Mengurai Variabel hingga Instrumensi*. Yogyakarta: Garaha Ilmu.
- Narbuko, Cholid & Abu Achmadi. 2015. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Nawawi, Hadari. 2012. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Noor, Juliansyah. 2011. *Metodologi Penelitian : Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana.
- Purwanto, Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Administrasi Publik dan Masalah-masalah Sosial*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Riniwati, Harsuko. 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia (aktivitas Utama dan Pengembangan SDM)*. Malang: UB Press.
- Sarwono, Jonathan. (2012). *Path Analysis Untuk Riset Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo Kompas Gramedia.
- Sekaran, Uma & Roger Bougie. 2016. *Research Methods For Business : A skill Building Approach*. United Kingdom : Wiley.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: untuk bidang ilmu administrasi, kebijakan publik, ekonomi, sosiologi, komunikasi dan ilmu sosial lainnya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Singarimbun, M. Dan Effendi, S. 2008. *Metode Penelitian Survei. Cetakan Kesembilanbelas*. Jakarta: PT Pustaka LP3S.
- Siregar, Syofian. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual & SPSS*. Jakarta: Kencana.
- Sanusi, A. 2016. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung.
- Suparyadi, H. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kediri: ANDI Yogyakarta.
- Supranto. 2000. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Supranto dan Limakrisna. 2013. *Petunjuk Praktis Penelitian Ilmiah Untuk Menyusun Skripsi, Tesis Dan Disertasi. Edisi 3*. Jakarta: Penerbit Mitra Wacana Media.
- Suryani, T. (2008). *Perilaku konsumen: implikasi pada strategi pemasaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Suryani dan Hendyadi. 2015. *Metode riset kuantitatif: Teori dan aplikasi pada penelitian bidang manajemen dan ekonomi islam. Edisi pertama*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Umar, Husein. 2013. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Edisi 2. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wijaya, Tony. 2013. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers.

### **Jurnal :**

- Abbasi, Ghomreza & Amir Najafi. 2014. Relationship between the use of Knowledge management and employee performance in an organization. *WALIA*, 30(S2) 2014, Pages: 155-161.(Online). diakses 28 Maret 2019.
- Aristanto, Deny Bagus. 2017. Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Individual Innovation Capability dan Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*.
- Assegaf, M & Wasitowati. 2015. Knowledge Sharing Sebagai Sumber Inovasi dan Keunggulan Bersaing pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Sektor Batik. *Jurnal UNISSULA Teknik Ekonomi*. 2(1): 208-221.
- Aulawi, Hilmi et al., 2009. Hubungan Knowledge Sharing Behavior dan Individual Innovation Capability. *Jurnal Teknik Industri* Vol.11, No.2. ISSN 1411-2485.
- Azadehdel, et al. 2013. The Relationship Between Knowledge Sharing, Innovation and Performance. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. 5 (5) : 408-412.
- Carneiro, Alberto. 2000. How does knowledge management influence innovation and competitiveness. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 Iss: 2 pp.87-98.
- Chidambaranathan, Kumaresan & Swaroopani B.S. 2015. Knowledge Management as a Predictor of Organization Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors. *The Journal of Academic Librarianship* 41, 759-763.
- Contreras, Françoise, et al. 2017. Leadership and Employees' Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model. *Asian Social Science*; Vol. 13, No. 9; 2017 ISSN 1911-2017.
- Darroch, Jenny. 2005. Knowledge Management, Innovation and Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, Vol.9 Iss:3, pp. 101-115.

- De Jong, J & Hartog, D D.2003. "Leadership as a Determinant Of Innovative Behavior. A Conceptual Framework", diakses pada Tanggal 18 April 2019 dari <http://www.eim.net/pdf-ez/H200303.pdf>
- Dewi, Meva Tri Kumala. 2013. Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan dengan Penerapan Knowledge Management (Manajemen Pengetahuan). *Jurnal JIBEKA* Volume 7 No 3.
- Gilan-deh, A Seif-Allahi & Chamanzamin, M.R. 2016. Investigating the Relationship Between Knowledge Management and Employee's Innovative at Custom Organization of Gilan Province. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 5, Issue 1, March 2016.
- Kosasih, Natalia & Sri Budiani.2007. Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Management Perhotelan*, Vol.3, No.2.
- Lee, Kun Chang, et al. 2005. KMPI: measuring knowledge management performance. *Information & Management*, 42 (2005) 469–482.
- Lee, Heesoek & Byounggu Choi. 2003. Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance. *Journal of Management Information Systems*. 20(1). Pg. 179-228.
- Malhotra Alvin, Andrew H Gold, Albert H Segars. 2001. *Knowledge Management: an Organizational Capabilities Perspective*. Journal of Management Information systems. Pg.185.
- Plessis, du Marina.2007. The Role of Knowledge Management in Innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol 11 No.4. ISSN 1367-3270.
- Pradhan, R Kumar & Lalatendu K Jena. 2017. Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research* 5(1) 69–85.
- Saputro, N Setyaji & Yuniadi Mayowan. Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Individual Innovation Capability Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Rumah Opa Kitchen And Lounge). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol. 55 No. 3 Februari 2018/ administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id*.
- Saunila, Minna, et al. 2014. The relationship between innovation capability and performance The moderating effect of measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 2, 2014 pp. 234-249
- Wijayanti, D Putri & Didi Sundiman. Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan. *DeReMa Jurnal Manajemen* Vol. 12 No. 1, Mei 2017.

- Yilmaz, Cengiz & Akman G. 2008. Innovative Capability, Innovation Strategy And Market Orientation: Ane Mpirical Analysis Inturkish Software Industry. *International Journal of Innovation Management*, Vol.12, No.1. pp.69-11.
- Zagar, Ehsan & Masoomah Rezaee. 2013. The Study of Knowledge Management Effect on Performance Rate of Employees. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, Vol.2, No.3. ISSN 1805-3602.
- Zohoori, Mahmood & Attarnezhad, Omid. 2013. The Relationship Between Knowledge Sharing and Innovation in Electronic Industry Of Iran. *Interdisciplinary Journal Od Centemporary Research In Business*. 5 (1) : 722-729.

#### Skripsi :

- Hidayah, Hasna. 2018. *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Direktorat SDM dan Umum Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III Persero)*. Sarjana thesis, Universitas Brawijaya.
- Mardhotillah, Shinta. 2011. *Analisis dan Perencanaan Knowledge Management System Berbasis WEB dan WAP*. Skripsi Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Shofa. 2013. *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan : Studi Pada Division Hotel Patra Jasa Semarang*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro.

#### Web :

Jumlah Nasabah Prioritas BRI, <https://finance.detik.com> diakses pada tanggal 29 April 2019 pukul 23:03 WIB.

Public Expose 2018 PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., <http://www.ir-bri.com> ,diakses pada tanggal 29 April 2019 pukul 00:41 WIB.

<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi> ,diakses pada 16 Mei 2019

<http://www.ir-bri.com/>

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

#### A. Pengantar

Bapak/Ibu/Sdr. Yang terhormat,

Sehubungan dengan penelitian skripsi yang saya lakukan dengan judul **“Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Individual Innovation Capability* Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi)”**, dengan kesempatan ini saya memohon bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr. untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini disusun untuk keperluan ilmiah, sebagai syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1) di Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya untuk itu dimohon agar kuesioner ini dapat dijawab dengan jujur, dan jawaban yang diberikan bapak/ibu/sdr. akan dijamin kerahasiannya dan tidak akan dipublikasikan.

Kesediaan bapak/ibu/sdr. dalam mengisi kuesioner ini akan menjadi bantuan yang sangat berarti dalam menyelesaikan penyusunan penelitian ini. Dengan ini saya ucapkan terima kasih.

Peneliti  
Putri Rahma Dayanti  
Mahasiswa Ilmu Administrasi Bisnis FIA UB

#### B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Sebelum mengisi kuesioner ini, peneliti memohon kepada bapak/ibu/sdr. untuk terlebih dahulu membaca dan memahami petunjuk pengisian berikut ini:

1. Mohon mengisi data pribadi pada kolom data pribadi yang tersedia.
2. Silahkan mengisi lembar kuesioner dengan memberi tandang (  $\checkmark$  ) pada kolom jawaban yang dirasa paling sesuai.
3. Pedoman penilaian dari kuesioner adalah sebagai berikut:
  - a. SS : Sangat Setuju
  - b. S : Setuju
  - c. RR : Ragu-ragu/Cukup Setuju
  - d. TS : Tidak Setuju
  - e. STS : Sangat Tidak Setuju
4. Apabila ingin mengubah jawaban yang telah dipilih, dapat menuliskan tanda (=) di depan tanda (  $\checkmark$  ) pada jawaban sebelumnya, lalu mengisi kembali jawaban baru yang ingin dipilih dengan memberi tanda (  $\checkmark$  ).

#### C. Data Diri Responden

Nama : \_\_\_\_\_  
Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan\* (coret salahsatu)  
Bagian/Divisi Kerja : \_\_\_\_\_  
Usia \*\*: a. 21 tahun – 26 tahun

- b. >26 tahun – 31 tahun
- c. >31 tahun – 36 tahun
- d. >36 tahun – 41 tahun
- e. >41 tahun – 46 tahun
- f. >46 tahun – 51 tahun
- g. >51 tahun – 56 tahun

Pendidikan terakhir \*\* : a. SMA

- b. Diploma
- c. S1
- d. S2
- e. S3

Masa Kerja\*\* : a. 0 tahun – 3 tahun

- b. >3 tahun – 6 tahun
- c. >6 tahun – 9 tahun
- d. >9 tahun – 12 tahun
- e. >12 tahun – 15 tahun
- f. >15 tahun – 18 tahun
- g. >18 tahun – 21 tahun

Gaji\*\* : a. Rp.1.000.000 s/d Rp.4.000.000

- b. > Rp.4.000.000 s/d Rp.8.000.000
- c. > Rp.8.000.000 s/d Rp.12.000.000
- d. > Rp.12.000.000 s/d Rp.16.000.000
- e. >Rp.16.000.000 s/d Rp.20.000.000
- f. > Rp.20.000.000 s/d Rp.24.000.000
- g. >Rp.24.000.000 s/d Rp.28.000.000

Keterangan : \*\* (Lingkari Salah Satu)

#### D. Daftar Pernyataan

##### 1. *Knowledge Management*

Pernyataan-pernyataan ini akan mengukur pendapat atau penilaian Bapak/Ibu/Sdr. mengenai *knowledge management* (manajemen pengetahuan) yang diterapkan oleh PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi.

##### A. Menciptakan Pengetahuan

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Rekan kerja yang lebih senior mengenalkan apa yang menjadi tugas saya dengan jelas.					
2.	Saya sepenuhnya memahami pengetahuan inti yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas saya.					
3.	Saya memperoleh informasi dan saran yang berguna bagi penyelesaian pekerjaan saya melalui diskusi dan rapat kecil.					

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
4.	Saya siap menerima pengetahuan baru dan menerapkannya pada tugas-tugas saya bila dibutuhkan.					
5.	Saya mencari informasi melalui pengetahuan (database) yang sudah dikelola dengan baik oleh perusahaan.					

### B. Akumulasi Pengetahuan

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Pedoman hukum dan kebijakan perusahaan tersedia untuk dipelajari dan digunakan untuk aktivitas kerja.					
2.	Saya dapat secara sistematis mengelola pengetahuan dan menyimpannya agar dapat digunakan suatu hari saat dibutuhkan.					
3.	Saya selalu mendokumentasikan pengetahuan yang penting untuk mempermudah menyelesaikan tugas saya.					
4.	Saya mampu merangkum hasil dari pendidikan (pelatihan) yang saya lakukan dan kemudian menyimpannya.					

### C. Berbagi Pengetahuan

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja saya terkait pekerjaan.					
2.	Saya berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja di divisi lain.					
3.	Saya berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja sesama divisi maupun dengan divisi lain melalui internet (sosial media, web, blog, dll).					

**D. Pemanfaatan pengetahuan**

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Pengetahuan yang dimiliki perusahaan dapat mendukung kerjasama tim.					
2.	Saya memanfaatkan diagram alur kerja untuk meningkatkan kinerja saya.					
3.	Budaya organisasi mendorong saya untuk berbagi informasi ( <i>Sharing Knowledge</i> ).					
4.	Ada pemberian insentif/stimulus untuk ide-ide baru yang terkait pemanfaatan pengetahuan.					

**E. Internalisasi pengetahuan**

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya memiliki kemampuan khusus untuk menyelesaikan tugas saya.					
2.	Saya mampu belajar keahlian baru untuk penyelesaian tugas-tugas saya.					
3.	Saya menggunakan internet untuk mendapatkan pengetahuan untuk tugas-tugas saya.					
4.	Saya melihat praktik kerja terbaik kemudian menerapkannya pada tugas saya.					
5.	Saya mendapat kesempatan mengikuti pendidikan (pelatihan) untuk meningkatkan kemampuan saya.					

**2. Individual Innovation Capability**

Pernyataan-pernyataan ini akan mengukur pendapat atau penilaian Bapak/Ibu/Sdr. mengenai *individual innovation capability* (kemampuan inovasi individu) di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi.

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya didukung oleh manajemen dan budaya perusahaan yang					

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
	mendorong untuk melakukan inovasi.					
2.	Saya menggunakan pengetahuan dari sumber informasi yang berbeda untuk mengembangkan tugas secara efisien dan efisien.					
3.	Saya didukung untuk dapat mengetahui perubahan kondisi lingkungan.					
4.	Saya didukung untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan perusahaan (produk, ide, inovasi).					
5.	Saya melakukan perbaikan secara kontinyu untuk pengembangan kemampuan saya.					
6.	Saya dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dengan cepat.					

### 3. Kinerja Karyawan

Pernyataan-pernyataan ini akan mengukur pendapat atau penilaian Bapak/Ibu/Sdr. terhadap kinerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Kawi.

#### A. Kinerja Tugas

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja perusahaan.					
2.	Saya mampu menangani tugas saya tanpa banyak pengawasan.					
3.	Saya bersemangat dengan pekerjaan saya.					
4.	Saya dapat mengerjakan tugas yang dibebankan untuk mencapai tujuan perusahaan.					
5.	Saya menyelesaikan tugas tepat waktu.					
6.	Rekan-rekan mendukung saya dalam capaian kinerja saya.					

**B. Kinerja Adaptif**

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya bekerja dengan baik untuk memobilisasi kecerdasan kolektif untuk kerja tim yang efektif.					
2.	Saya bisa mengelola perubahan dalam pekerjaan saya dengan baik setiap kali situasi menuntut.					
3.	Saya bisa menangani tim kerja saya secara efektif dalam menghadapi perubahan.					
4.	Saya percaya bahwa saling pengertian dapat mengarah pada solusi yang layak dalam organisasi					
5.	Saya dapat menerima kritik dari anggota tim saya					
6.	Saya nyaman dengan fleksibilitas pekerjaan.					
7.	Saya terbiasa menghadapi perubahan organisasi dari waktu ke waktu.					

**C. Kinerja Kontekstual**

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1.	Saya bisa memberikan bantuan kepada rekan kerja saya ketika diminta atau dibutuhkan.					
2.	Saya mampu menangani tanggung jawab ekstra					
3.	Saya berpartisipasi aktif dalam diskusi kelompok dan rapat kerja					
4.	Saya mengapresiasi hasil dari pekerjaan yang dilakukan rekan kerja saya.					
5.	Saya dapat menjalin hubungan dengan orang lain dalam perusahaan.					
6.	Saya berbagi pengetahuan dan ide di antara anggota tim saya					
7.	Saya mampu menjaga koordinasi yang baik di antara sesama pekerja					

No.	Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
8.	Saya mampu untuk memandu rekan kerja baru di luar bidang pekerjaan saya.					
9.	Saya mampu berkomunikasi secara efektif dengan kolega saya untuk penyelesaian masalah dan pengambilan keputusan.					

**Terima Kasih Atas Partisipasi Bapak/Ibu**



No.

Lampiran 2 Tabulasi Hasil Kuesioner

No	KNOWLEDGE MANAGEMENT																				TX	
	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.4.1	X.4.2	X.4.3	X.4.4	X.5.1	X.5.2	X.5.3	X.5.4		X.5.5
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	91
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
6	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	89
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
8	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	79
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
10	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	101
11	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	98
12	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	96
13	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	98
14	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	100
15	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	87
16	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	90
17	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	81
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	4	85
19	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	90
20	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	96

No	KNOWLEDGE MANAGEMENT																				TX	
	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.4.1	X.4.2	X.4.3	X.4.4	X.5.1	X.5.2	X.5.3	X.5.4		X.5.5
21	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	95
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
23	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	97
24	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	97
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	105
26	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	69
27	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	77
28	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	77
29	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	78
30	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	96
31	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	87
32	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	89
33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	90
34	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	95
35	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	84
36	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	5	4	4	83
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	85
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	84
39	4	5	5	5	4	3	3	4	4	5	3	4	5	5	4	3	4	4	5	4	3	86
40	5	4	5	3	2	4	4	3	4	4	4	5	4	3	3	2	5	5	5	5	4	83
41	5	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	5	3	80
42	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	5	4	5	5	5	97
43	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	91

No	KNOWLEDGE MANAGEMENT																				TX	
	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.4.1	X.4.2	X.4.3	X.4.4	X.5.1	X.5.2	X.5.3	X.5.4		X.5.5
44	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	89
45	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	90
46	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	93
47	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	3	5	82
48	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	93
49	4	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	89
50	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	93
51	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	95
52	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	89
53	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	5	5	5	5	5	97
54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	94
55	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	91
56	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	3	3	4	92
57	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	93
58	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	100
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	100
60	4	4	3	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4	2	4	4	5	4	4	3	5	86

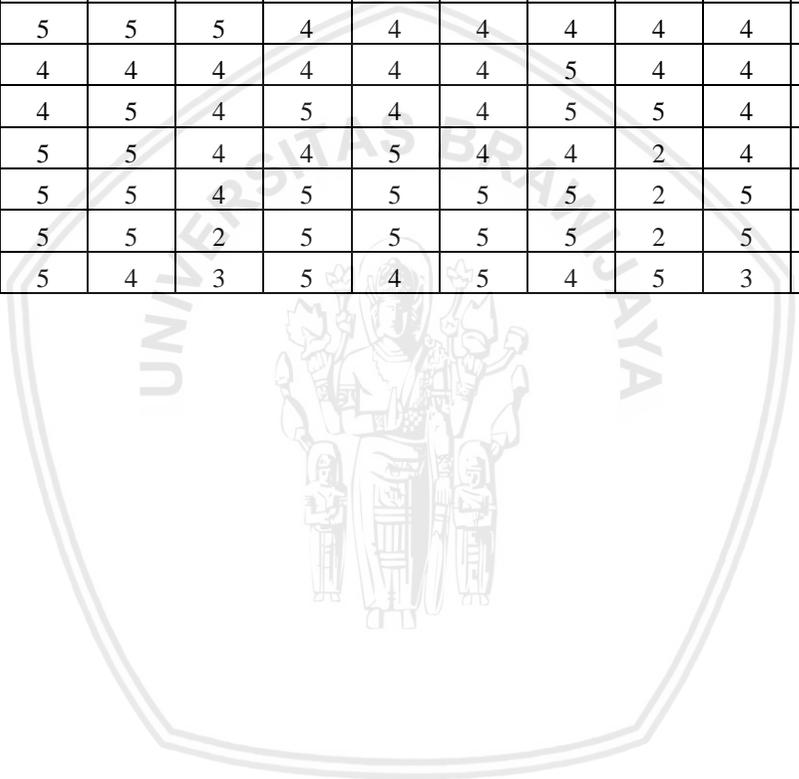
No	Individual Innovation Capability						TZ
	Z.1.1	Z.1.2	Z.1.3	Z.1.4	Z.1.5	Z.1.6	
1	4	4	4	4	4	4	24
2	4	4	4	4	4	4	24
3	4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	4	24
5	4	4	4	4	4	4	24
6	4	4	4	4	4	4	24
7	4	4	4	4	4	4	24
8	4	4	4	4	4	4	24
9	4	4	4	4	4	4	24
10	4	4	5	5	5	5	28
11	4	4	5	5	5	4	27
12	4	4	4	4	4	4	24
13	5	5	5	5	4	4	28
14	4	4	4	5	5	5	27
15	5	5	5	5	5	5	30
16	3	4	3	3	4	4	21
17	3	4	4	4	4	4	23
18	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	4	4	4	4	24
20	4	4	4	4	4	5	24
21	4	5	4	5	5	5	28
22	4	4	4	4	4	4	24
23	5	5	5	5	5	4	29
24	4	5	5	5	4	4	27
25	5	5	5	5	5	5	30
26	3	5	3	3	4	3	21
27	5	4	4	5	4	4	26
28	5	4	4	5	4	4	26
29	5	4	4	5	4	4	26
30	4	4	4	3	4	4	23
31	3	5	5	5	5	5	28
32	4	4	4	4	4	4	24
33	3	4	4	4	4	4	23
34	5	5	5	5	5	5	30
35	4	4	4	4	4	4	24
36	4	4	4	4	4	4	24
37	4	4	4	4	4	4	24

No	Individual Innovation Capability						TZ
	Z.1.1	Z.1.2	Z.1.3	Z.1.4	Z.1.5	Z.1.6	
38	4	4	4	4	4	4	24
39	4	4	4	4	4	4	24
40	3	4	4	4	5	4	24
41	4	4	4	4	4	4	24
42	5	5	5	5	4	4	28
43	4	4	4	4	4	4	24
44	4	4	4	4	4	4	24
45	5	4	4	4	3	4	24
46	4	3	4	4	5	3	23
47	4	4	4	4	4	4	24
48	4	4	4	4	4	4	24
49	3	4	4	4	4	4	23
50	4	4	5	4	4	5	26
51	4	4	4	4	4	4	24
52	4	5	5	4	4	4	26
53	3	4	4	4	4	4	23
54	3	4	4	5	5	4	25
55	5	4	4	4	5	4	26
56	4	4	4	4	4	4	24
57	4	4	4	4	4	4	24
58	4	4	4	4	4	4	24
59	4	4	4	4	4	4	24
60	5	4	5	5	5	4	28

No	KINERJA KARYAWAN																					TX	
	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.1.4	Y.1.5	Y.1.6	Y.2.1	Y.2.2	Y.2.3	Y.2.4	Y.2.5	Y.2.6	Y.2.7	Y.3.1	Y.3.2	Y.3.3	Y.3.4	Y.3.5	Y.3.6	Y.3.7	Y.3.8		Y.3.9
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
4	5	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	87
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	92
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	91
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
10	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	93
11	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93
12	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	100
13	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	97
14	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	100
15	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	94
16	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	99
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	86
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	97
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	90
20	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	101
21	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	103
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88

No	KINERJA KARYAWAN																					TX	
	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.1.4	Y.1.5	Y.1.6	Y.2.1	Y.2.2	Y.2.3	Y.2.4	Y.2.5	Y.2.6	Y.2.7	Y.3.1	Y.3.2	Y.3.3	Y.3.4	Y.3.5	Y.3.6	Y.3.7	Y.3.8		Y.3.9
23	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	100
24	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	99
25	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	98
26	3	5	4	4	3	3	3	3	3	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	78
27	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	76
28	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	76
29	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	76
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	92
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	90
32	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	93
33	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	92
34	4	4	5	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	89
35	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	3	4	89
36	4	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	87
37	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	92
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88
39	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	3	3	5	3	4	5	5	4	3	4	4	84
40	5	5	5	3	5	4	3	3	3	3	4	4	3	4	5	5	3	4	3	3	4	5	86
41	4	4	3	4	5	3	3	3	4	4	5	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	78
42	5	3	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	106
43	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	98
44	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	103
45	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	91

No	KINERJA KARYAWAN																					TX	
	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.1.4	Y.1.5	Y.1.6	Y.2.1	Y.2.2	Y.2.3	Y.2.4	Y.2.5	Y.2.6	Y.2.7	Y.3.1	Y.3.2	Y.3.3	Y.3.4	Y.3.5	Y.3.6	Y.3.7	Y.3.8		Y.3.9
46	5	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	95
47	5	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95
48	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	97
49	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	95
50	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	87
51	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	5	92
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	91
53	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	3	4	100
54	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	102
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	89
56	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	96
57	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	2	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	92
58	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	2	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	97
59	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	2	5	2	4	5	3	3	3	4	4	4	4	90
60	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	5	3	3	5	5	3	4	5	5	4	5	5	96



### Lampiran 3 Uji Validitas *Knowledge Management* (X)

#### Correlations

		Knowledge Management
X.1.1	Pearson Correlation	,636**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.1.2	Pearson Correlation	,673**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.1.3	Pearson Correlation	,696**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.1.4	Pearson Correlation	,644**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.1.5	Pearson Correlation	,599**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.2.1	Pearson Correlation	,705**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.2.2	Pearson Correlation	,534**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.2.3	Pearson Correlation	,638**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.2.4	Pearson Correlation	,745**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.3.1	Pearson Correlation	,604**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.3.2	Pearson Correlation	,563**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.3.3	Pearson Correlation	,582**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.4.1	Pearson Correlation	,619**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.4.2	Pearson Correlation	,575**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.4.3	Pearson Correlation	,421**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	60

X.4.4	Pearson Correlation	,685**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.5.1	Pearson Correlation	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.5.2	Pearson Correlation	,673**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.5.3	Pearson Correlation	,534**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.5.4	Pearson Correlation	,598**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
X.5.5	Pearson Correlation	,595**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	60
Knowledge Management	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	60

**Lampiran 4 Uji Validitas *Individual Innovation Capability* (Z)**

		Correlations						Individual Innovation Capability
		Z.1.1	Z.1.2	Z.1.3	Z.1.4	Z.1.5	Z.1.6	
Z.1.1	Pearson Correlation	1	,645**	,742**	,720**	,599**	,642**	,809**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Z.1.2	Pearson Correlation	,645**	1	,783**	,781**	,673**	,746**	,859**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Z.1.3	Pearson Correlation	,742**	,783**	1	,919**	,766**	,849**	,943**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Z.1.4	Pearson Correlation	,720**	,781**	,919**	1	,801**	,791**	,934**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Z.1.5	Pearson Correlation	,599**	,673**	,766**	,801**	1	,733**	,850**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Z.1.6	Pearson Correlation	,642**	,746**	,849**	,791**	,733**	1	,880**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60

Individual Innovation Capability	Pearson Correlation	,809**	,859**	,943**	,934**	,850**	,880**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Lampiran 5 Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

#### Correlations

	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.1.4	Y.1.5	Y.1.6	Y.2.1	Y.2.2	Y.2.3	Y.2.4	Y.2.5	Y.2.6	Y.2.7	Y.3.1	Y.3.2	Y.3.3	Y.3.4	Y.3.5	Y.3.6	Y.3.7	Y.3.8	Y.3.9	KK	
Y.1.1 Pearson Correlation	1	,459*	,562*	,541*	,345*	,288*	,282*	,324*	,320*	,058	,318*	,432*	,287*	,005	,047	,145	,081	,037	,281*	,096	,273*	,219	,460**	
Y.1.1 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,007	,026	,029	,011	,013	,661	,013	,001	,026	,970	,719	,268	,537	,782	,030	,464	,035	,092	,000	
Y.1.1 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.1.2 Pearson Correlation	,459*	1	,406*	,372*	,449*	,193	,360*	,557*	,376*	,103	,250	,356*	,369*	,206	-,023	,256*	,152	,114	,012	,265*	,192	,218	,494**	
Y.1.2 Sig. (2-tailed)	,000		,001	,003	,000	,139	,005	,000	,003	,435	,054	,005	,004	,114	,864	,048	,248	,384	,927	,041		,094	,000	
Y.1.2 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.1.3 Pearson Correlation	,562*	,406*	1	,685*	,359*	,372*	,192	,358*	,352*	,070	,238	,371*	,329*	,180	,237	,095	,035	,057	,295*	,195	,246	,267*	,497**	
Y.1.3 Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000	,005	,003	,141	,005	,006	,596	,067	,004	,010	,168	,069	,468	,793	,663	,022	,136	,058	,039	,000	
Y.1.3 N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Y.1.4	Pearson Correlation	,541*	,372*	,685*	1	,582*	,479*	,275*	,314*	,306*	,268*	,290*	,503*	,450*	,139	,345*	,191	,191	,223	,334*	,295*	,331*	,289*	,610**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000		,000	,000	,033	,015	,018	,038	,025	,000	,000	,288	,007	,144	,144	,087	,009	,022	,010	,025	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.1.5	Pearson Correlation	,345*	,449*	,359*	,582*	1	,493*	,563*	,566*	,461*	,379*	,410*	,393*	,544*	,411*	,450*	,471*	,471*	,355*	,225	,457*	,439*	,386*	,765**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,005	,000		,000	,000	,000	,000	,003	,001	,002	,000	,001	,000	,000	,000	,005	,084	,000	,000	,002	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.1.6	Pearson Correlation	,288*	,193	,372*	,479*	,493*	1	,302*	,342*	,304*	,332*	,288*	,262*	,359*	,250	,483*	,343*	,449*	,092	,295*	,430*	,419*	,279*	,602**
	Sig. (2-tailed)	,026	,139	,003	,000	,000		,019	,007	,018	,010	,026	,043	,005	,054	,000	,007	,000	,484	,022	,001	,001	,031	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.2.1	Pearson Correlation	,282*	,360*	,192	,275*	,563*	,302*	1	,636*	,472*	,400*	,432*	,320*	,395*	,321*	,269*	,441*	,384*	,290*	,249	,437*	,487*	,358*	,665**
	Sig. (2-tailed)	,029	,005	,141	,033	,000	,019		,000	,000	,002	,001	,013	,002	,012	,038	,000	,002	,025	,055	,000		,005	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.2.2	Pearson Correlation	,324*	,557*	,358*	,314*	,566*	,342*	,636*	1	,630*	,360*	,456*	,391*	,531*	,306*	,207	,300*	,349*	,218	,353*	,353*	,360*	,296*	,688**
	Sig. (2-tailed)	,011	,000	,005	,015	,000	,007	,000		,000	,005	,000	,002	,000	,017	,112	,020	,006	,094	,006	,006	,005	,022	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Y.2.3	Pearson Correlation	,320*	,376*	,352*	,306*	,461*	,304*	,472*	,630*	1	,296*	,475*	,252	,348*	,324*	,212	,313*	,371*	,279*	,175	,383*	,538*	,405*	,641**
	Sig. (2-tailed)	,013	,003	,006	,018	,000	,018	,000	,000		,022	,000	,052	,006	,012	,104	,015	,003	,031	,182	,003	,000	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.2.4	Pearson Correlation	,058	,103	,070	,268*	,379*	,332*	,400*	,360*	,296*	1	,452*	,226	,350*	,214	,263*	,134	,312*	,224	,055	,156	,124	,051	,430**
	Sig. (2-tailed)	,661	,435	,596	,038	,003	,010	,002	,005	,022		,000	,083	,006	,101	,042	,306	,015	,086	,678	,235	,346	,700	,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.2.5	Pearson Correlation	,318*	,250	,238	,290*	,410*	,288*	,432*	,456*	,475*	,452*	1	,620*	,470*	,231	,126	,209	,209	,105	,281*	,241	,273*	,137	,543**
	Sig. (2-tailed)	,013	,054	,067	,025	,001	,026	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,075	,336	,108	,108	,425	,030	,064	,035	,296	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.2.6	Pearson Correlation	,432*	,356*	,371*	,503*	,393*	,262*	,320*	,391*	,252	,226	,620*	1	,499*	,112	,057	,134	,134	,004	,261*	,199	,183	,113	,484**
	Sig. (2-tailed)	,001	,005	,004	,000	,002	,043	,013	,002	,052	,083	,000		,000	,393	,667	,306	,306	,977	,044	,127	,161	,388	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.2.7	Pearson Correlation	,287*	,369*	,329*	,450*	,544*	,359*	,395*	,531*	,348*	,350*	,470*	,499*	1	,139	,420*	,232	,094	,109	,206	,297*	,263*	,302*	,578**
	Sig. (2-tailed)	,026	,004	,010	,000	,000	,005	,002	,000	,006	,006	,000	,000		,290	,001	,075	,475	,407	,114	,021	,042	,019	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Y.3.1	Pearson Correlation	,005	,206	,180	,139	,411*	,250	,321*	,306*	,324*	,214	,231	,112	,139	1	,514*	,592*	,592*	,522*	,379*	,650**	,507*	,516*	,621**
	Sig. (2-tailed)	,970	,114	,168	,288	,001	,054	,012	,017	,012	,101	,075	,393	,290		,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.3.2	Pearson Correlation	,047	-,023	,237	,345*	,450*	,483*	,269*	,207	,212	,263*	,126	,057	,420*	,514*	1	,588*	,529*	,384*	,425*	,502*	,540*	,401*	,603**
	Sig. (2-tailed)	,719	,864	,069	,007	,000	,000	,038	,112	,104	,042	,336	,667	,001	,000		,000	,000	,002	,001	,000	,000	,002	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.3.3	Pearson Correlation	,145	,256*	,095	,191	,471*	,343*	,441*	,300*	,313*	,134	,209	,134	,232	,592*	,588*	1	,759*	,565*	,567*	,688*	,734*	,547*	,718**
	Sig. (2-tailed)	,268	,048	,468	,144	,000	,007	,000	,020	,015	,306	,108	,306	,075	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.3.4	Pearson Correlation	,081	,152	,035	,191	,471*	,449*	,384*	,349*	,371*	,312*	,209	,134	,094	,592*	,529*	,759*	1	,668*	,456*	,525*	,629*	,361*	,680**
	Sig. (2-tailed)	,537	,248	,793	,144	,000	,000	,002	,006	,003	,015	,108	,306	,475	,000	,000	,000		,000	,000	,000		,005	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.3.5	Pearson Correlation	,037	,114	,057	,223	,355*	,092	,290*	,218	,279*	,224	,105	,004	,109	,522*	,384*	,565*	,668*	1	,499*	,513*	,564*	,523*	,569**
	Sig. (2-tailed)	,782	,384	,663	,087	,005	,484	,025	,094	,031	,086	,425	,977	,407	,000	,002	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Y.3.6	Pearson Correlation	,281*	,012	,295*	,334*	,225	,295*	,249	,353*	,175	,055	,281*	,261*	,206	,379*	,425*	,567*	,456*	,499*	1	,439*	,613*	,428*	,590**
	Sig. (2-tailed)	,030	,927	,022	,009	,084	,022	,055	,006	,182	,678	,030	,044	,114	,003	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.3.7	Pearson Correlation	,096	,265*	,195	,295*	,457*	,430*	,437*	,353*	,383*	,156	,241	,199	,297*	,650*	,502*	,688*	,525*	,513*	,439*	1	,666*	,639*	,717**
	Sig. (2-tailed)	,464	,041	,136	,022	,000	,001	,000	,006	,003	,235	,064	,127	,021	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.3.8	Pearson Correlation	,273*	,192	,246	,331*	,439*	,419*	,487*	,360*	,538*	,124	,273*	,183	,263*	,507*	,540*	,734*	,629*	,564*	,613*	,666*	1	,647*	,762**
	Sig. (2-tailed)	,035	,141	,058	,010	,000	,001	,000	,005	,000	,346	,035	,161	,042	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.3.9	Pearson Correlation	,219	,218	,267*	,289*	,386*	,279*	,358*	,296*	,405*	,051	,137	,113	,302*	,516*	,401*	,547*	,361*	,523*	,428*	,639*	,647*	1	,631**
	Sig. (2-tailed)	,092	,094	,039	,025	,002	,031	,005	,022	,001	,700	,296	,388	,019	,000	,002	,000	,005	,000	,001	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	,460*	,494*	,497*	,610*	,765*	,602*	,665*	,688*	,641*	,430*	,543*	,484*	,578*	,621*	,603*	,718*	,680*	,569*	,590*	,717*	,762*	,631*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Lampiran 6 Uji Reliabilitas *Knowledge Management (X)*

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,921	,921	21

### Lampiran 7 Uji Reliabilitas *Individual Innovation Capability (Z)*

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,946	,946	6

## Lampiran 8 Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan (Y)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,919	,919	22

**Lampiran 9 Tabel Distribusi Knowledge Management (X)**

		Statistics																				
		X.1.	X.1.	X.1.	X.1.	X.1.	X.2.	X.2.	X.2.	X.2.	X.3.	X.3.	X.3.	X.4.	X.4.	X.4.	X.4.	X.5.	X.5.	X.5.		
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	X.5.4	X.5.5
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,28	4,32	4,33	4,37	4,18	4,08	4,18	4,20	4,15	4,35	4,35	4,27	4,20	4,22	4,22	4,12	4,18	4,28	4,38	4,33	4,33
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3

**X.1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	6	10,0	10,0	10,0
	S	31	51,7	51,7	61,7
	SS	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	5,0	5,0	5,0
	S	35	58,3	58,3	63,3
	SS	22	36,7	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1,7	1,7	1,7
	S	38	63,3	63,3	65,0
	SS	21	35,0	35,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	38	63,3	63,3	63,3
	SS	22	36,7	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	6	10,0	10,0	10,0
	S	37	61,7	61,7	71,7
	SS	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	8	13,3	13,3	13,3
	S	39	65,0	65,0	78,3
	SS	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	3,3	3,3	3,3
	S	45	75,0	75,0	78,3
	SS	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	5,0	5,0	5,0
	S	42	70,0	70,0	75,0
	SS	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	6	10,0	10,0	10,0
	S	39	65,0	65,0	75,0
	SS	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	4	6,7	6,7	6,7
	S	31	51,7	51,7	58,3
	SS	25	41,7	41,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1,7	1,7	1,7
	S	37	61,7	61,7	63,3
	SS	22	36,7	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	4	6,7	6,7	6,7
	S	36	60,0	60,0	66,7
	SS	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.4.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	3,3	3,3	3,3
	S	44	73,3	73,3	76,7
	SS	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.4.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	3,3	3,3	3,3
	S	43	71,7	71,7	75,0
	SS	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.4.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	47	78,3	78,3	78,3
	SS	13	21,7	21,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.4.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	7	11,7	11,7	11,7
	S	39	65,0	65,0	76,7
	SS	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.5.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	8,3	8,3	8,3
	S	39	65,0	65,0	73,3
	SS	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.5.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	3,3	3,3	3,3
	S	39	65,0	65,0	68,3
	SS	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.5.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	5,0	5,0	5,0
	S	31	51,7	51,7	56,7
	SS	26	43,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.5.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	3,3	3,3	3,3
	S	36	60,0	60,0	63,3
	SS	22	36,7	36,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**X.5.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	5,0	5,0	5,0
	S	34	56,7	56,7	61,7
	SS	23	38,3	38,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Lampiran 10 Tabel Distribusi Individual Innovation Capability (Z)**

		Statistics						Individual Innovation Capability
		Z.1.1	Z.1.2	Z.1.3	Z.1.4	Z.1.5	Z.1.6	
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,05	4,15	4,18	4,08	4,17	4,07	24,63
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	24,00
Minimum		2	2	2	2	2	2	12

**Z.1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	1	1,7	1,7	1,7
	N	10	16,7	16,7	18,3
	S	34	56,7	56,7	75,0
	SS	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Z.1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	3,3	3,3	3,3
	N	3	5,0	5,0	8,3
	S	39	65,0	65,0	73,3
	SS	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Z.1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	3,3	3,3	3,3
	N	4	6,7	6,7	10,0
	S	35	58,3	58,3	68,3
	SS	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Z.1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	4	6,7	6,7	6,7
	N	3	5,0	5,0	11,7
	S	37	61,7	61,7	73,3
	SS	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Z.1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	3,3	3,3	3,3
	N	3	5,0	5,0	8,3
	S	38	63,3	63,3	71,7
	SS	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Z.1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TS	2	3,3	3,3	3,3
	N	4	6,7	6,7	10,0
	S	42	70,0	70,0	80,0
	SS	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Lampiran 11 Tabel Distribusi Kinerja Karyawan (Y)**

		Statistics																					
		Y.1.1	Y.1. 2	Y.1. 3	Y.1. 4	Y.1. 5	Y.1. 6	Y.2. 1	Y.2. 2	Y.2. 3	Y.2. 4	Y.2. 5	Y.2. 6	Y.2. 7	Y.3. 1	Y.3. 2	Y.3. 3	Y.3. 4	Y.3. 5	Y.3. 6	Y.3. 7	Y.3. 8	Y.3. 9
N	Valid	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,27	4,15	4,32	4,28	4,17	4,18	4,02	4,07	4,12	4,27	4,27	4,15	4,12	4,18	4,15	4,23	4,23	4,22	4,20	4,17	4,07	4,08
Median		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

**Y.1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	44	73,3	73,3	73,3
	SS	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	8,3	8,3	8,3
	S	41	68,3	68,3	76,7
	SS	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	41	68,3	68,3	68,3
	SS	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	43	71,7	71,7	71,7
	SS	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	6	10,0	10,0	10,0
	S	38	63,3	63,3	73,3
	SS	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	4	6,7	6,7	6,7
	S	41	68,3	68,3	75,0
	SS	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	7	11,7	11,7	11,7
	S	45	75,0	75,0	86,7
	SS	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	8	13,3	13,3	13,3
	S	40	66,7	66,7	80,0
	SS	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	4	6,7	6,7	6,7
	S	45	75,0	75,0	81,7
	SS	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1,7	1,7	1,7
	S	42	70,0	70,0	71,7
	SS	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	S	44	73,3	73,3	73,3
	SS	16	26,7	26,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	1	1,7	1,7	1,7
	S	49	81,7	81,7	83,3
	SS	10	16,7	16,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.2.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	2	3,3	3,3	3,3
	S	49	81,7	81,7	85,0
	SS	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	5,0	5,0	5,0
	S	43	71,7	71,7	76,7
	SS	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	5,0	5,0	5,0
	S	45	75,0	75,0	80,0
	SS	12	20,0	20,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	8,3	8,3	8,3
	S	36	60,0	60,0	68,3
	SS	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	5	8,3	8,3	8,3
	S	36	60,0	60,0	68,3
	SS	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.3.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	4	6,7	6,7	6,7
	S	39	65,0	65,0	71,7
	SS	17	28,3	28,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.3.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	3	5,0	5,0	5,0
	S	42	70,0	70,0	75,0
	SS	15	25,0	25,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.3.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	4	6,7	6,7	6,7
	S	42	70,0	70,0	76,7
	SS	14	23,3	23,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.3.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	7	11,7	11,7	11,7
	S	42	70,0	70,0	81,7
	SS	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**Y.3.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	4	6,7	6,7	6,7
	S	47	78,3	78,3	85,0
	SS	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	



## Lampiran 12 Uji Normalitas

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Knowledge M	IC	Kinerja K
N		60	60	60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	89.17	24.63	91.90
	Std. Deviation	7.463	3.719	6.829
Most Extreme Differences	Absolute	.078	.234	.103
	Positive	.072	.234	.062
	Negative	-.078	-.232	-.103
Kolmogorov-Smirnov Z		.602	.597	.799
Asymp. Sig. (2-tailed)		.862	.869	.545

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

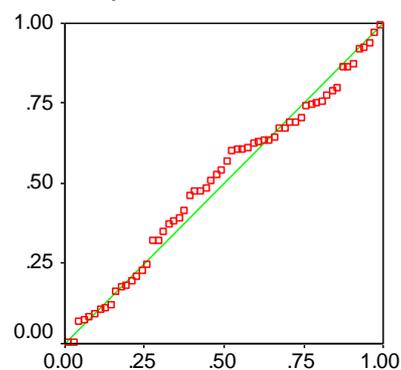
		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	92.35564423
Most Extreme Differences	Absolute	.086
	Positive	.063
	Negative	-.086
Kolmogorov-Smirnov Z		.666
Asymp. Sig. (2-tailed)		.767

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

### Normal P-P Plot of Regression

Dependent Variable: Kinerja k



Observed Cum Prob

### Lampiran 13 Uji Multikolinieritas

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,795 <sup>a</sup>	,632	,620	4,212

a. Predictors: (Constant), Individual Innovation Capability, Knowledge Management

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	34,070	6,952		4,901	,000		
	Knowledge Management	,428	,099	,447	4,310	,000	,599	1,670
	Individual Innovation Capability	,794	,191	,433	4,169	,000	,599	1,670

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### Lampiran 14 Uji Heteroskedastisitas

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,795 <sup>a</sup>	,632	,620	4,212

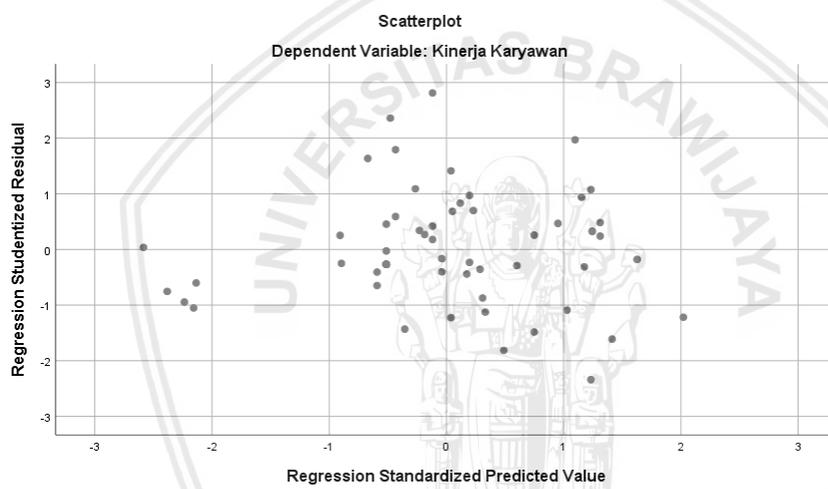
a. Predictors: (Constant), Individual Innovation Capability, Knowledge Management

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	34,070	6,952		4,901	,000
	Knowledge Management	,428	,099	,447	4,310	,000
	Individual Innovation Capability	,794	,191	,433	4,169	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan



## Lampiran 15 Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

### *Regression (I)*

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Individual Innovation Capability, Knowledge Management <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,795 <sup>a</sup>	,632	,620	4,212

a. Predictors: (Constant), Individual Innovation Capability, Knowledge Management

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1740,132	2	870,066	49,041	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1011,268	57	17,742		
	Total	2751,400	59			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Individual Innovation Capability, Knowledge Management

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	34,070	6,952		4,901	,000
	Knowledge Management	,428	,099	,447	4,310	,000
	Individual Innovation Capability	,794	,191	,433	4,169	,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

## Lampiran 16 Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

### Regression (II)

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables	Variables	Method
	Entered	Removed	
1	Knowledge Management <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: Individual Innovation Capability

b. All requested variables entered.

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,633 <sup>a</sup>	,401	,391	2,902

a. Predictors: (Constant), Knowledge Management

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	327,435	1	327,435	38,877	,000 <sup>b</sup>
	Residual	488,498	58	8,422		
	Total	815,933	59			

a. Dependent Variable: Individual Innovation Capability

b. Predictors: (Constant), Knowledge Management

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-4,873	4,747		-1,027	,309
	Knowledge Management	,330	,053	,633	6,235	,000

a. Dependent Variable: Individual Innovation Capability

## Lampiran 17 Surat Keterangan Penelitian

Model 54



**PT. BANK RAKYAT INDONESIA (Persero) Tbk.**  
**KANTOR CABANG MALANG KAWI**

Jalan Kawi No. 20-22  
 Telepon : (0341) 327666 / 362217  
 Facsimile (0341) 328106

Nomor : B.4872/KC-XVII/LYI/09/2019  
 Lampiran : -  
 Perihal : Persetujuan Kegiatan Riset Penelitian

Malang, 26 September 2019

Kepada  
 Bagian Umum  
 Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
 Universitas Brawijaya Malang  
 Di  
**Tempat**

Surat Universitas Brawijaya Malang No.10303/UN10.F03.12/PN/2019 Tanggal 02 September 2019

Menindaklanjuti surat Universitas Brawijaya Malang, perihal pelaksanaan kegiatan Riset Penelitian, maka dengan ini kami sampaikan bahwa Kantor Cabang BRI Malang Kawi telah meyetujui kegiatan Riset Penelitian kepada :

No	Nama	NIM	Progam Studi
1.	Putri Rahma Dayanti	155030200111047	Administrasi Bisnis

**Untuk melaksanakan kegiatan Riset Penelitian di Kanca BRI Malang Kawi** selama ± 1 bulan pada tanggal 02 September – 30 September 2019. Dengan catatan data yang diperoleh hanya untuk kepentingan Riset Penelitian dan tidak melanggar kode etik kerahasiaan Bank.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.

**PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) Tbk.**  
**KANTOR CABANG MALANG KAWI**



**Triana Puji P**  
**Pj. Manajer Operasional**

Tindakan :  
 1. Arsip

Scanned with  
 Integrity, Professionalism, Trust, Innovation, Customer Centric

## Lampiran 18 Curriculum Vitae (CV)

## CURICULUM VITAE

Putri Rahma Dayanti

CELL 082177503656 • E-MAIL [putrirahmadynt@gmail.com](mailto:putrirahmadynt@gmail.com)



### PROFILE

**Nama** : Putri Rahma Dayanti  
**Tempat & tgl. Lahir** : Lampung, 10 Januari 1998  
**Jenis Kelamin** : Wanita  
**Agama** : Islam  
**Pendidikan Akhir** : S1  
**Alamat** : Datarajan, Rt. 01/Rw. 03, Ulubelu,  
 Tanggamus, Lampung  
**Hp** : 082177503656  
**Email** : [putrirahmadynt@gmail.com](mailto:putrirahmadynt@gmail.com)  
**Status Perkawinan** : Belum Menikah

### EDUCATION

<b>Fakultas Ilmu Administrasi Besars</b>	<b>SMA N 1 Terbanggi</b>
Universitas Brawijaya, Malang 2015-2019	Lampung 2012-2015
<b>SMP N 1 Sumberejo</b>	<b>SD N 1 Datarajan</b>
Lampung 2009-2012	Lampung 2003-2009

### SKILLS

- **Computing**  
IC3 certification
- **Speaking English**
- **Individual or teamwork ability**

### EXPERIENCE

**Magang**  
 UPT Bandara Abdulrachman Saleh Malang