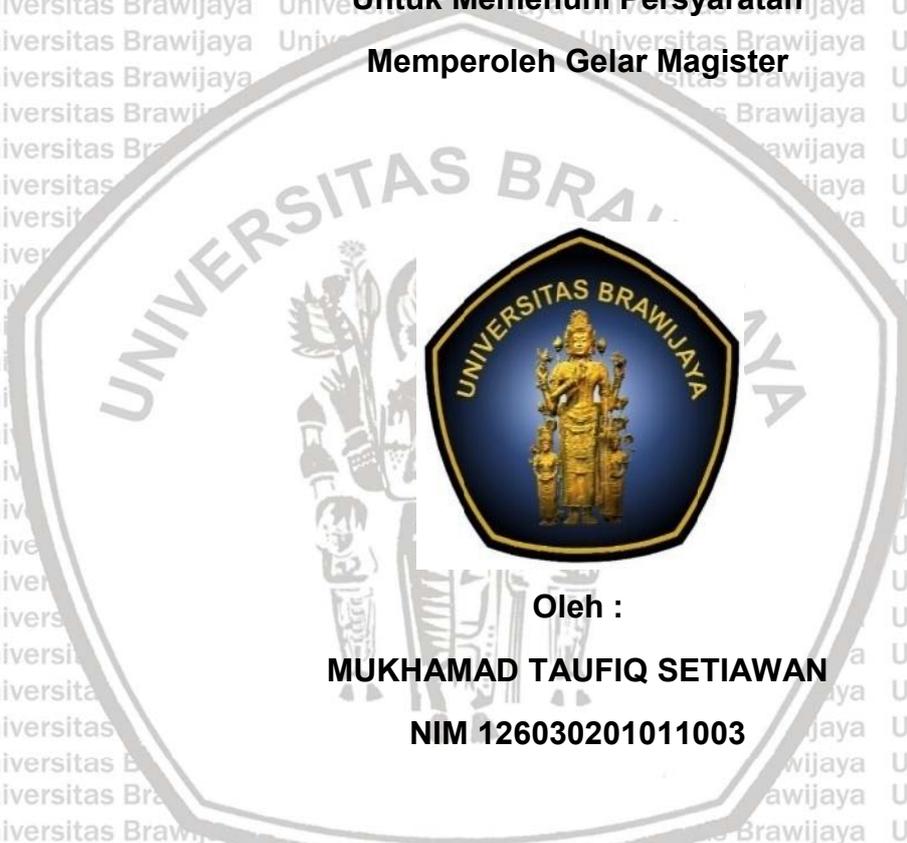


**PENGARUH PENERAPAN TACIT KNOWLEDGE DAN
EXPLICIT KNOWLEDGE TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DAN DAMPAKNYA TERHADAP KEBIJAKAN KOMPENSASI**

(Studi pada Karyawan Hotel Zam Zam Batu)

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister**



Oleh :

MUKHAMAD TAUFIQ SETIAWAN

NIM 126030201011003

**PROGRAM MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS
MINAT PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

MALANG

2019

TESIS

**PENGARUH PENERAPAN *TACIT KNOWLEDGE* DAN *EXPLICIT KNOWLEDGE* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KEBIJAKAN KOMPENSASI
(Studi pada Karyawan Hotel Zam Zam Batu)**

Oleh :

Mukhamad Taufiq Setiawan

NIM. 126030201011003

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 1 Februari 2017
dinyatakan telah memenuhi syarat

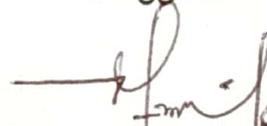
Menyetujui,
Komisi Pembimbing

Ketua


Prof. Dr. Taher Al Habsji

NIP. 19420421 196902 1 001

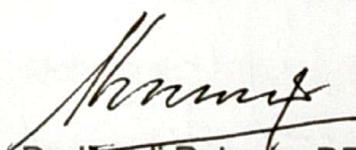
Anggota



Arik Prasetya S.sos/M.Si. Ph.D

NIP. 19760209 200604 1 001

Mengetahui,
**Ketua Program Studi
Magister Ilmu Administrasi Bisnis**



Dr. Kusdi Raharjo, DEA

NIP. 19570127 198403 1 001

**Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya**



Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS

NIP. 19610905 198601 1 002

JUDUL TESIS

PENGARUH PENERAPAN TACIT KNOWLEDGE DAN EXPLICIT KNOWLEDGE TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN DAMPAKNYA

TERHADAP KEBIJAKAN KOMPENSASI

(Studi pada Karyawan Hotel Zam Zam Batu)

Nama Mahasiswa : Mukhamad Taufiq Setiawan

NIM : 126030201011003

Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Minat : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING

Ketua : Prof. Dr. Taher Al Habsji

Anggota : Arik Prasetya, S.Sos, M.Si. Ph.D

TIM PENGUJI

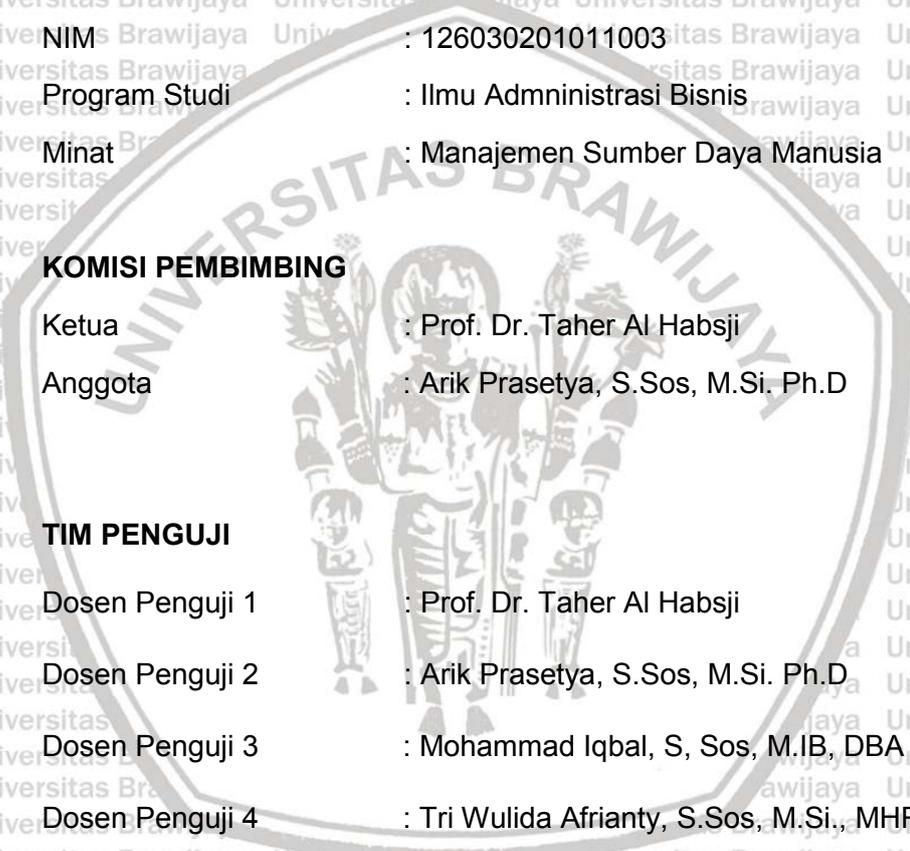
Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Taher Al Habsji

Dosen Penguji 2 : Arik Prasetya, S.Sos, M.Si. Ph.D

Dosen Penguji 3 : Mohammad Iqbal, S, Sos, M.IB, DBA

Dosen Penguji 4 : Tri Wulida Afrianty, S.Sos, M.Si., MHRM, Ph.D

Tanggal Ujian : 2 Februari 2017



PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah TESIS ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang,

Mahasiswa,



Nama

MUKHAMAD TAUFIQ SETIAWAN

NIM

126030201011003

PS

Magister Ilmu Administrasi Bisnis

PPSUB

MOTTO

**“BERBUAT BAIK DENGAN CARA
YANG TERBAIK”**

“Khoirunnas anfauhum linnas”

Sebaik-baik manusia adalah yang bermanfaat bagi manusia lainnya

Karya ilmiah ini saya persembahkan kepada,

Keempat orang tua kami yang terhormat, atas ridho dan doanya...

Istriku tersayang serta buah hati kami yang sholehah...

UCAPAN TERIMAKASIH

Alhamdulillah segala puji dan syukur bagi ALLAH atas karunia rahmat serta keberkahannya sehingga penulis bisa menyelesaikan Tesis ini. Penulis sangat menyadari bahwa telah banyak mendapatkan dukungan dan bantuan dari berbagai pihak yang telah berperan baik secara langsung maupun tidak langsung seperti memberikan bimbingan, arahan, dorongan, kritik, saran dan semangatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini dengan baik dan lancar. Melalui lembar ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua terbaikku yang selalu sabar dan tak pernah putus mendoakan, serta seluruh keluarga besar yang selalu mendukung, menasehati, mendoakan dan menjadi pemacu semangat dalam kuliah S2 hingga terselesaikannya tesis ini.
2. Istriku terbaik, Anis Ika Nur Rohmah, Ns, M.Kep, Sp.KMB yang senantiasa mendukung dan penulis harapkan doanya sehingga Tesis ini dapat diselesaikan.
3. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Dr. Kusdi Raharjo, DEA, selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Bisnis.
5. Prof. Dr. Taher Al Habsji, selaku Pembimbing I.
6. Bapak Arik Prasetya, S.sos, M.Si. Ph.D, selaku Dosen Pembimbing II.
7. Bapak Mohammad Iqbal, S, Sos, M.IB, DBA, selaku Dosen Penguji I.
8. Ibu Tri Wulida Afrianty, S.Sos, M.Si., MHRM, Ph.D, selaku Dosen Penguji II.

9. Ibu Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos., M.Si, Terima Kasih atas saran dan masukannya saat Ujian Proposal.
10. Dosen-dosen muda Fakultas Ilmu Administrasi yang sangat enerjik, Mas Andhyka, Mas Nana Aziz, Mas Ari Irawan, Mas Andy Kurniawan, Cak Lestari Eko, Yudha Prakasa, Oscar Radyan, Akhmad Amiruddin, Damas Dwi, Detha Fajri, Suhartono Winoto terima kasih atas segala dukungannya.
11. Seluruh Staff dan Karyawan Program Magister Ilmu Administrasi Bisnis yang senantiasa membantu keperluan akademik kami.
12. Seluruh teman-teman Magister Ilmu Administrasi Bisnis Angkatan Tahun 2013 yang selalu mendukung satu sama lainnya.
13. Serta semua pihak yang telah terlibat dan membantu berkontribusi dalam penyusunan tesis ini.

Malang, Maret 2019

Penulis

RINGKASAN

Mukhamad Taufiq Setiawan, 2018, Pengaruh Penerapan *Tacit Knowledge* Dan *Explicit Knowledge* Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Kebijakan Kompensasi (Studi pada Karyawan Hotel Zam Zam Batu), Prof. Dr. Taher Al Habsji, Arik Prasetya, S.sos, M.Si. Ph.D

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menjelaskan:

(1) Pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap kinerja karyawan; (2) Pengaruh *Explicit Knowledge* terhadap kinerja karyawan; (3) Pengaruh *tacit knowledge* terhadap kebijakan kompensasi; (4) Pengaruh *explicit knowledge* terhadap kebijakan kompensasi; (5) Pengaruh kinerja karyawan terhadap kebijakan kompensasi.

Lokasi penelitian bertempat di Hotel Zam Zam yang letaknya di Kota Wisata Batu. Populasi penelitian sebanyak 50 orang karyawan Hotel Zam Zam.

Penelitian ini menggunakan penarikan Sampel Jenuh / Sampel Populasi, yaitu semua populasi dijadikan sampel yaitu 50 orang. Pengumpulan data dengan menggunakan angket kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1)

Tacit Knowledge berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan; (2) *Explicit Knowledge* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan; (3) *Tacit Knowledge* berpengaruh tidak signifikan terhadap Kebijakan Kompensasi; (4) *Explicit Knowledge* berpengaruh signifikan terhadap Kebijakan Kompensasi; (5) Kinerja Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kebijakan Kompensasi.

Keywords : *Knowledge Management, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Kinerja, Kompensasi.*

SUMMARY

Mukhamad Taufiq Setiawan, 2018, Pengaruh Penerapan Tacit Knowledge Dan Explicit Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Kebijakan Kompensasi (Studi pada Karyawan Hotel Zam Zam Batu), Prof. Dr. Taher Al Habsji, Arik Prasetya, S.sos, M.Si. Ph.D

The aim of this research is to analyze and explain: (1) The influence of Tacit Knowledge on the employee performance; (2) The influence of Explicit Knowledge on the employee performance; (3) The influence of Tacit Knowledge on the compensation policy; (4) The influence of Explicit Knowledge on the compensation policy; (5) The influence of employee performance on the compensation policy. The research is conducted in Hotel Zam Zam, located in Kota Batu. The population of the research is 50 employees of Hotel Zam Zam. This research uses saturated sampling / population sampling, with the whole population of 50 people as the sample. Questionnaires were used to obtain the data. The research results show that: (1) Tacit knowledge significantly influences employee performance; (2) Explicit knowledge significantly influences employee performance; (3) Tacit knowledge significantly influences compensation policy; (4) Explicit knowledge significantly influences compensation policy; (5) Employee performance significantly influences compensation policy.

Keywords : Knowledge Management, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Performance, Compensation.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur yang amat besar penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena limpahan rahmat, nikmat, serta hudaiah-Nya yang telah memberikan izin dan kekuatan sehingga penulis dapat menyelesaikan rangkaian penyusunan Tesis dengan judul **Pengaruh Penerapan Tacit Knowledge Dan Explicit Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan Dan Dampaknya Terhadap Kebijakan Kompensasi (Studi pada Karyawan Hotel Zam Zam Batu)** ini dengan sebaik-baiknya.

Tesis ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang. Adapun konten dari tesis ini terdiri dari 6 (enam) Bab, yaitu : Bab 1 (pertama) Pendahuluan, Bab ke-2 (kedua) Tinjauan Pustaka, Bab ke-3 (ketiga) Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian, Bab ke-4 (keempat) Metode Penelitian, Bab ke-5 (kelima) Hasil dan Pembahasan, Bab ke-6 (keenam) Kesimpulan dan Saran.

Penulis menyadari bahwa isi dan penyajian Tesis ini masih banyak kekurangan dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan wawasan penulis. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritikan dan saran konstruktif agar Tesis ini semakin baik dan bermanfaat. Semoga penyajian Tesis ini dapat memberikan manfaat kebaikan bagi penulis maupun pembaca. Terima kasih.

Malang, Maret 2019

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
IDENTITAS TIM PENGUJI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
RIWAYAT HIDUP	vi
UCAPAN TERIMAKASIH	vii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	x
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Hasil Penelitian.....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Tinjauan Teoritis.....	12
2.1.1 <i>Knowledge Management</i>	12
2.1.1.1 <i>Tacit Knowledge</i>	18
2.1.1.2 <i>Explicit Knowledge</i>	21
2.1.2 Kinerja.....	23
2.1.3 Kompensasi.....	31
2.1.4 Hubungan antara <i>Tacit Knowledge</i> dan <i>Explicit Knowledge</i> dengan Kinerja dan Kompensasi.....	46
2.2 Tinjauan empiris.....	54





BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	65
3.1 Kerangka Konseptual.....	65
3.2 Model Konseptual.....	68
3.3 Model Hipotesis Penelitian.....	68
3.4 Hipotesis Penelitian.....	69
BAB 4 METODE PENELITIAN.....	70
4.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	70
4.1.1 Pendekatan Penelitian.....	70
4.1.2 Jenis Penelitian.....	70
4.2 Lokasi Penelitian.....	71
4.3 Populasi dan Sampel.....	71
4.3.1 Populasi.....	71
4.3.2 Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	71
4.4 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	72
4.5 Skala Pengukuran.....	76
4.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	78
4.6.1 Jenis Data.....	78
4.6.2 Teknik Pengumpulan Data.....	79
4.7 Uji Instrumen Penelitian.....	79
4.7.1 Uji Validitas.....	79
4.7.2 Uji Reliabilitas.....	82
4.8 Metode Analisis Data.....	83
4.8.1 Analisis Statistik Deskriptif.....	83
4.8.2 Analisis Statistik Inferensial.....	84
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....	87
5.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	87
5.1.1 Gambaran Umum Hotel Zam Zam.....	87
5.1.2 Visi dan Misi Hotel Zam Zam.....	88
5.1.3 Struktur Organisasi Hotel Zam Zam.....	89
5.2 Gambaran Responden.....	89
5.3 Hasil Analisis Data.....	92
5.3.1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	92

5.3.2 Hasil Analisis Statistik Inferensial	114
5.4 Pembahasan Hasil Penelitian	121
5.4.1 Pengaruh <i>Tacit Knowledge</i> terhadap Kinerja Karyawan ...	121
5.4.2 Pengaruh <i>Explicit Knowledge</i> terhadap Kinerja Karyawan	121
5.4.3 Pengaruh <i>Tacit Knowledge</i> terhadap Kebijakan	
Kompensasi	122
5.4.4 Pengaruh <i>Explicit Knowledge</i> terhadap Kebijakan	
Kompensasi	123
5.4.5 Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kebijakan	
Kompensasi	123
5.5 Keterbatasan Penelitian	124

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN 126

6.1 Kesimpulan	126
6.2 Saran	128
6.2.1 Saran Bagi Penelitian Selanjutnya	128
6.2.2 Saran Bagi Hotel Zam Zam	128

DAFTAR PUSTAKA 129

LAMPIRAN-LAMPIRAN 132



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Perbedaan antara <i>Tacit Knowledge</i> dan <i>Explicit Knowledge</i>	23
Tabel 3.1	Rumusan Hipotesis dan Dasar Teoritis.....	69
Tabel 4.1	Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	75
Tabel 4.2	Penentuan Skor Jawaban Responden.....	77
Tabel 4.3	Interval Kelas Skala <i>Likert</i>	78
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas item Variabel Penelitian.....	80
Tabel 4.5	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian.....	83
Tabel 5.1	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	90
Tabel 5.2	Distribusi Responden Berdasarkan Kelompok Usia.....	90
Tabel 5.3	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	91
Tabel 5.4	Distribusi Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	91
Tabel 5.5	Skala Kategori Jawaban Responden.....	93
Tabel 5.6	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Tacit Knowledge</i>	93
Tabel 5.7	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Explicit Knowledge</i>	97
Tabel 5.8	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan.....	101
Tabel 5.9	Distribusi Frekuensi Variabel Kebijakan Kompensasi.....	109
Tabel 5.10	Hasil Uji Asumsi Normalitas.....	115
Tabel 5.11	Hasil Uji Asumsi Linearitas.....	115
Tabel 5.12	Hasil Uji Koefisien Jalur pengaruh variabel <i>Tacit Knowledge</i> (X_1) dan <i>Explicit Knowledge</i> (X_2) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y_1).....	116
Tabel 5.13	Hasil Uji Koefisien Jalur Pengaruh Variabel <i>Tacit Knowledge</i> (X_1), <i>Explicit Knowledge</i> (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y_1) terhadap Variabel Kebijakan Kompensasi (Y_2).....	117
Tabel 5.14	Pengujian Hubungan Langsung dan Tidak Langsung.....	119



DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Model Konseptual..... 68
Gambar 3.2 Model Hipotesis..... 68
Gambar 4.1 Model Dalam Bentuk Diagram Path..... 85
Gambar 5.1 Bagan Struktur Organisasi Zam Zam Hotel 89
Gambar 5.2 Hasil Analisis Jalur..... 118



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Daftar Pertanyaan Penelitian/Kuesioner
2. Daftar Hasil SPSS



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan selalu menjadi hal yang paling penting untuk diperhatikan. Dalam suatu perusahaan, segala sesuatu yang dilakukan dituntut untuk dapat berjalan cepat, lancar, dan terarah dalam rangka penyesuaian dengan tindakan modernisasi yang terus berkembang serta mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, perusahaan perlu ditopang dengan sumber daya manusia yang memenuhi kualitas serta lingkungan kerja yang kondusif dan sesuai. Karena itu, manajemen sumber daya manusia mutlak dilakukan secara optimal sehingga kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi benar - benar sesuai dengan kebutuhan dan dapat menjadi aset organisasi dalam memenangkan persaingan bisnis. Keberhasilan organisasi dalam persaingan bisnis dan kelanjutan aktivitas atau eksistensi organisasi baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek ditentukan oleh beberapa sumber daya (aset), salah satunya sumber daya manusia yang dimiliki. Menurut Gomes (1995: 2) :

“Sumber Daya Manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, dorongan, daya dan karya, satu-satunya sumber daya yang mempunyai rasio, rasa, dan karsa. Betapapun majunya teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia, maka akan sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Betapapun bagus perumusan tujuan dan rencana organisasi, agaknya akan sia-sia jika unsur sumber daya manusia tidak diperhatikan apalagi kalau dilerantarkan”.

Suatu organisasi memiliki beberapa unsur penting salah satunya adalah sumber daya manusia sebagai tenaga penggerak jalannya organisasi menuju tujuan yang telah disepakati terlebih dahulu. Dalam setiap organisasi maupun perusahaan karyawan atau pegawai mempunyai peranan penting dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Karyawan pada hakekatnya merupakan salah satu unsur yang menjadi sumber daya dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia inilah yang menjadikan suatu organisasi bisa menjalankan kegiatan sehari-hari.

Karyawan sebagai sumber jalannya bagi organisasi, memungkinkan berfungsinya suatu organisasi dan menjadi unsur terpenting dalam manajemen.

Oleh karena itu peranan manusia sangat penting dalam usaha pencapaian tujuan suatu organisasi. Hal ini dapat dilihat dari segala aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, oleh karena itu perlu mendapatkan dorongan untuk dapat bekerja dengan lebih baik sehingga efektivitas dan efisiensi dapat tercapai dengan baik pula.

Sebuah organisasi, dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan Sumber daya manusia yang efektif.

Suatu organisasi, menurut Riva'i (2004:35) "tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan dimasa yang akan datang". Oleh karena itu disini diperlukan adanya langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan. Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*) merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang

diinginkan di masa depan, sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di jaman globalisasi saat ini, perubahan pandangan tentang bagaimana sumber daya manusia yang memiliki potensi untuk menggerakkan perusahaan agar lebih cerdas dan inovatif telah ditemukan seiring dengan semakin tumbuhnya kesadaran akan aset *knowledge* (pengetahuan). Aset ini penting, bahkan bisa menjadi aset yang paling penting dibanding dengan aset lainnya di dalam perusahaan, namun terkadang pengetahuan dalam perusahaan hanyalah dimiliki oleh beberapa individu saja. Pengetahuan yang hanya dimiliki oleh beberapa individu, seringkali tidak terdokumentasi dengan baik, sehingga terkadang karyawan lain sering tergantung pada beberapa individu tersebut, karena tidak adanya referensi atau dokumentasi yang baik untuk dipelajari. Pemahaman bagaimana *knowledge* tersebut diciptakan, diolah dan digunakan bersama-sama untuk meningkatkan performa seseorang atau perusahaan yang memunculkan kajian teori tentang *Knowledge Management*.

Knowledge Management telah lama dikenal dan dilaksanakan oleh banyak perusahaan. *Knowledge management* telah menjadi sebuah disiplin ilmu dan telah menjadi bagian dari kurikulum perguruan tinggi serta telah dipublikasikan pada berbagai jurnal akademik maupun profesional. *Knowledge management* terdiri dari sejumlah praktek yang digunakan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, menciptakan, merepresentasikan dan mendistribusikan pengetahuan untuk dipergunakan kembali, menciptakan kesadaran serta

pembelajaran. Penerapan *knowledge management* di dalam perusahaan sangat diperlukan, karena dengan menerapkan *knowledge management* bisa mendorong perusahaan untuk lebih inovatif dan juga dengan *knowledge management* ini perusahaan bisa dengan mudah mendistribusikan *knowledge* karyawan sehingga bisa lebih menjamin meratanya standar kinerja karyawan. Beberapa perusahaan besar memiliki sumber daya yang didedikasikan untuk *knowledge management* yang seringkali merupakan bagian dari departemen teknologi informasi atau departemen sumber daya manusia. Program-program *knowledge management* biasanya berkaitan dengan tujuan organisasi dan diarahkan untuk meraih hasil spesifik, seperti berbagi kecerdasan, meningkatkan kinerja, meningkatkan keunggulan kompetitif atau mendorong inovasi pada arah yang lebih tinggi seperti dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), bahwa penciptaan pengetahuan adalah esensi dari inovasi.

Knowledge management adalah praktek-praktek atau disiplin yang pilarnya adalah orang (*people*), proses, dan teknologi. Meskipun tujuan *knowledge management* adalah untuk *enterprise* secara menyeluruh, banyak perusahaan yang berhasil ketika memulai inisiatif dari satu departemen dan memperluas praktek-praktek tersebut keseluruhan bagian divisi dalam perusahaannya. Penelitian ini merangkumkan pendekatan *knowledge management*, dan konsep-konsep utama *knowledge management* yang ada dalam memberikan layanan dan dukungan sebagai resolusi masalah yang diberdayakan oleh pengetahuan (*knowledge*) menggunakan basis pengetahuan, berbagi pengetahuan, serta kolaborasi dan penggunaan kembali pengetahuan untuk mengatasi masalah, berbagi kecerdasan, meningkatkan kinerja,

meningkatkan keunggulan kompetitif, atau mendorong inovasi pada aras yang lebih tinggi.

Knowledge Management terbentuk dari pengetahuan/*knowledge*, sedangkan *knowledge* sendiri ada dua, yaitu:

1) *Tacit Knowledge*

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2004). Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). Penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara *knower* dan *known*, atau seringkali diartikan dalam istilah *subject* dan *object*, atau *ingredient subjective* dan *objective* dalam pengalaman. Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi.

2) *Explicit knowledge*

Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2004). Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara *independent*.

Menurut Davidson dan Voss (2002), *knowledge management* merupakan sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan bagus ketika kinerja karyawan dalam perusahaan itu baik. Hal yang esensial dalam *knowledge management* adalah terbentuknya lingkungan belajar

(*learning environment*) yang kondusif, sehingga para karyawan termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi atau pengetahuan yang disediakan oleh organisasi dan menumbuh kembangkan pengetahuan organisasi (Tjakraatmadja, 2006). Peranan *knowledge management* dapat pula dilihat dalam kaitannya dengan penggunaan *knowledge* sebagai basis untuk melahirkan inovasi, meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pasar dan *stakeholder*, meningkatkan kinerja dan kompetensi karyawan. Hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu pendidikan dan pelatihan, disiplin, sikap dan aktivitas kerja, motivasi, masa kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, teknologi dan sarana produksi, kesempatan kerja, serta kebutuhan untuk berprestasi. Faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, sehingga hasil akhirnya adalah kinerja karyawan itu sendiri, apakah akan semakin baik atau semakin buruk. Lebih lanjut kriteria karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan *knowledge* yang dimiliki. Setiap karyawan diharapkan dapat menggali pengetahuannya, sehingga dapat mempunyai peran di dalam meningkatkan perusahaan.

Tacit knowledge dan juga *explicit knowledge* mempengaruhi kinerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki *tacit knowledge* akan selalu mempunyai ide atau ketrampilan yang baru, karyawan juga dapat meminimalisir masalah yang akan timbul dan dapat mengatasi masalah dengan cepat. Sesorang karyawan yang mempunyai *tacit knowledge* dengan baik maka akan selalu terdorong agar bisa bekerja cepat, efisien agar tujuan perusahaan cepat tercapai. Kinerja karyawan secara individu meningkat mendorong kinerja perusahaan meningkat yang berakibat pendapatan perusahaan semakin baik.

Kenaikan kinerja karyawan juga diharapkan bisa diimbangi dengan pemberian insentif atau bonus dari perusahaan.

Pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi yang berupa insentif diluar gaji tetap bulanan. Pegawai yang lebih berpengalaman akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi/perusahaan pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya. Pengetahuan yang baik terkait dengan operasional pekerjaan bisa mengefektifkan sumberdaya dalam menyelesaikan tanggung jawab, sehingga sepantasnya perusahaan memberikan nilai lebih untuk karyawan yang aktif dan berpengalaman. Penelitian ini mencoba menarik hubungan bagaimana pengelolaan pengetahuan itu bisa menaikkan kinerja karyawan sehingga secara langsung mempengaruhi pendapatan perusahaan yang kemudian akan ada timbal balik dalam pemeberian insentif dan bonus.

Tacit knowledge dan *expilicite knowledge* bisa diterapkan di perusahaan dengan berbagai lapangan usaha, perusahaan *ekstraktif*, perusahaan Industri, perusahaan agraris, perusahaan dagang dan juga perusahaan dibidang jasa. Pengalaman jelas akan mempengaruhi kinerja seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Pengalaman dalam hal ini bisa dilihat salah satunya adalah lamanya masa kerja, karyawan yang sudah lebih lama bekerja di perusahaan tentunya memiliki pengalaman yang lebih banyak dibanding dengan karyawan yang masa kerja nya lebih singkat. Terlebih lagi perusahaan jasa yang sangat berkaitan erat dengan masyarakat atau pengguna layanan langsung, salah satunya industri pariwisata yang mengharuskan setiap

perusahaan yang terjun dibidang ini berlomba-lomba memberikan layanan nomor satu untuk pelanggannya. Industri pariwisata Indonesia semakin maju dengan kerjasama yang baik antara pemerintah, pihak swasta dan masyarakat, di daerah Jawa Timur khususnya daerah Malang dan Batu yang sejak lama telah dikenal sebagai tujuan pariwisata yang menarik. Perhotelan sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa pariwisata, selalu berusaha untuk meningkatkan pelayanan guna mengatasi persaingan yang semakin tinggi, yang nantinya akan berimbas pada peningkatan pendapatan hotel. Dalam upaya pengembangan ini, pihak manajemen dapat melakukan perbaikan ke dalam, yaitu dengan melakukan *performance appraisal*. Menurut pendapat Rivai (2005) evaluasi kinerja (*performance evaluation*) yang dikenal juga dengan istilah penilaian kerja (*performance appraisal*), *performance rating*, *performance assessment*, *employee evaluation*, *merit*, *rating*, *efficiency rating*, *service rating*, yang pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, departemen sumber daya manusia, maupun bagi hotel itu sendiri.

Hotel Zam Zam merupakan hotel yang relatif masih baru, namun Hotel Zam Zam sudah mulai menunjukkan bahwa tidak bisa dipandang remeh, yang menarik adalah walaupun tergolong baru 2 tahun berdiri, Menurut Ibu Cicik Yuniartuti, Hotel Zam Zam ini diisi oleh orang-orang yang berpengalaman yang dulunya pernah bekerja di Hotel-hotel lain dari seluruh Indonesia. Sehingga dari segi pelayanan dan fasilitas di Hotel Zam Zam ini tidak seperti hotel baru, bahkan seperti hotel yang sudah berdiri selama puluhan tahun. Hotel Zam Zam memiliki berbagai macam fasilitas menarik di dalamnya, fasilitas-fasilitas seperti kamar

bagus, restoran, kolam renang, pusat olah raga, perpustakaan dan masih banyak lagi yang lainnya. Penerapan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* di Hotel Zam Zam ini sangat membantu bagaimana mengelola pengetahuan karyawan dalam melayani tamu, sehingga kinerja karyawan bisa terjaga dengan baik. Bagaimana seorang karyawan itu menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang selama ini dia dapatkan untuk digunakan dalam rangka memperbaiki kinerjanya sehingga secara langsung juga mempengaruhi kinerja perusahaan.

Pemberian kompensasi dalam hal ini pemberian bonus dan pemberian insentif di Hotel Zam Zam dibedakan, kalo insentif diberikan rutin sebulan sekali dan bonus yang diberikan setahun sekali. Insentif dan bonus itu diberikan diluar gaji pokok, pemberiannya didasarkan pada pengalaman dan kinerja karyawan itu sendiri. Di jaringan bisnis perhotelan beberapa manajer Hotel Zam Zam juga tergabung dalam komunitas – komunitas manajer hotel baik ditingkat Malang dan Batu maupun tingkat Jawa Timur. Pertemuan-pertemuan dalam komunitas ini penting untuk pertukaran pengalaman dan kabar-kabar terbaru terkait kebijakan pemerintah, situasi terkini dan informasi-informasi lain yang dibutuhkan.

Pembahasan yang sudah disampaikan sebelumnya menarik sehingga melatar belakangi penulis untuk meneliti lebih mendalam terkait dengan bagaimana pengaruh penerapan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* terhadap kinerja karyawan serta dampaknya pada kebijakan kompensasi dari perusahaan terutama yang berkaitan dengan pemberian insentif kepada karyawan dengan melakukan studi disalah satu hotel terbaik di Kota Batu dan Jawa Timur yaitu Hotel Zam Zam.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Apakah *tacit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
- 2) Apakah *explicit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
- 3) Apakah *tacit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi?
- 4) Apakah *explicit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi?
- 5) Apakah Kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sesuai dengan perumusan masalah yang sudah disebutkan sebelumnya, yaitu sebagai berikut :

- 1) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *tacit knowledge* terhadap kinerja karyawan
- 2) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *explicit knowledge* terhadap kinerja karyawan
- 3) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *tacit knowledge* terhadap kebijakan kompensasi
- 4) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh *explicit knowledge* terhadap kebijakan kompensasi

- 5) Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kinerja karyawan terhadap kebijakan kompensasi

1.4. Manfaat Hasil Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

- 1) Menambah referensi ilmu pengetahuan terutama yang berhubungan dengan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, kinerja karyawan dan kebijakan kompensasi perusahaan.
- 2) Bagi peneliti lain, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pembandingan dan bahan masukan untuk melakukan kajian lebih lanjut berkaitan dengan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, kinerja karyawan dan kebijakan kompensasi perusahaan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Perusahaan bisa menjadikan penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dan masukan dalam penerapan *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kaitannya dengan penentuan kebijakan kompensasi.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teoritis

2.1.1. *Knowledge Management*

Knowledge management menurut Harvard College (1999) dalam Sembel dan Santoso (2002) adalah suatu proses terformat dan terarah dalam mencerna informasi yang telah dimiliki oleh suatu perusahaan dan mencari apa yang dibutuhkan oleh masing-masing individu di dalam perusahaan tersebut untuk kemudian memfasilitasinya agar mudah diakses dan selalu tersedia bilamana dibutuhkan. Menurut Tiwana (2005) *Knowledge management* merupakan pengelolaan pengetahuan secara terorganisasi untuk membuat nilai bisnis dan membangkitkan keuntungan yang bersaing. Kirk Klassion dalam Tiwana (2005) mendefinisikan *Knowledge management* sebagai kemampuan untuk membuat dan menguasai nilai tinggi dari inti persaingan bisnis. Natarajan dan Shekar (2000) dalam Jamaliah Abdul Hamid (*Understanding knowledge management, 2003*) mendefinisikan *Knowledge Management* sebagai bagian terstruktur dari organisasi dalam rangka memperbaiki kapasitas organisasinya. Caranya adalah dengan memperoleh, membagi, dan memanfaatkan pengetahuan untuk meningkatkan derajat kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi.

David (1997) mengatakan bahwa *Knowledge Management* adalah suatu proses yang sistematis dalam menciptakan, mengumpulkan, mengorganisasikan, mendiskusikan, memanfaatkan dan mengeksplorasi pengetahuan. Dari definisi tersebut maka ada empat subsistem dari *Knowledge Management* yakni mendapatkan, menciptakan, menyimpan dan mentransfer-memanfaatkan

pengetahuan. Menurut Sveiby dan Simons (2002) Pengetahuan bukan obyek diskrit dan pengetahuan yang paling berharga adalah pengetahuan yang tertanam dalam diri seseorang, sehingga sulit untuk mentransfernya dan pengetahuan ini menjadi keunggulan kompetitif utama. Flood et al, (2001) berpendapat bahwa elemen paling penting dalam *Knowledge Management* mencakup kondisi personal pengetahuan, yang membutuhkan kemauan seseorang untuk memilikinya, untuk berbagi dan mengkomunikasikan pengetahuan itu. McInerney (2002) mendefinisikan *Knowledge Management* sebagai usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang bermanfaat bagi organisasi, yaitu membiasakan budaya berkomunikasi diantara karyawan, memberikan kesempatan untuk belajar dan membiasakan untuk saling berbagi pengetahuan.

Salah satu aspek penting dalam *Knowledge Management* yang akan selalu ada adalah transfer pengetahuan, misalnya program magang formal, program pelatihan dan mentoring profesional, atau keberadaan perpustakaan.

Menurut Davidson (2003) program-program *Knowledge Management* pada umumnya mengelola proses kreasi (atau identifikasi), akumulasi dan aplikasi pengetahuan dalam sebuah organisasi, sehingga sesungguhnya *Knowledge Management* adalah praktek-praktek salah satu aliran dari berbagai aliran pemikiran dan praktek yang berkaitan dengan:

- *Intellectual capital* dan *knowledge worker* dalam *knowledge economy*
- Ide tentang transfer pengetahuan ke seluruh elemen organisasi, sehingga terjadi perubahan terhadap perilaku organisasi.

- Berbagi praktek-praktek yang memampukan organisasi, misalnya komunitas-komunitas praktek dan direktori *yellow pages* korporat untuk mengakses informasi-informasi kunci dana kepakaran personel.
- Berbagi teknologi yang memampukan organisasi seperti *knowledge bases* dan *expert system*, *help desk*, *corporate intranet* dan *extranet*, *manajemen content*, wiki dan manajemen dokumen.

Ketika program-program *Knowledge Management* berkait erat dengan inisiatif *Organizational Learning*, *Knowledge Management* boleh jadi berbeda dari *Organizational learning* dalam hal fokus yang lebih besar pada aset pengetahuan spesifik dan pengembangan serta peningkatan kualitas saluran-saluran tempat mengalirnya pengetahuan.

Menurut Beccera-Fernandez et al (2004), *knowledge management* dapat didefinisikan secara sederhana sebagai “ melakukan apa yang dibutuhkan untuk mendapatkan sebesar-besarnya sumber daya pengetahuan ”. *Knowledge management* juga didefinisikan sebagai proses yang dibutuhkan untuk menciptakan, menangkap, mengkodifikasi dan menyebarkan pengetahuan ke organisasi untuk mencapai keuntungan kompetitif. Setiap individu adalah sumber dari pengetahuan organisasi. Secara umum, *knowledge management* fokus pada pengelolaan dan penyediaan pengetahuan penting, dimanapun dan kapanpun dibutuhkan, *knowledge management* juga berhubungan dengan konsep hak kekayaan intelektual. *knowledge management* dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, yaitu :

- *Tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang tertulis, mudah untuk disebarluaskan. *Tacit knowledge*

adalah pengetahuan yang sulit untuk diekspresikan sehingga seringkali pengetahuan jenis ini sulit untuk dibagi atau disebar.

- Pengetahuan umum dan pengetahuan khusus. Pengetahuan umum adalah pengetahuan yang dimiliki oleh banyak orang dan mudah ditransfer kepada orang lain. Pengetahuan khusus merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh sedikit orang saja, sehingga pengetahuan tersebut menjadi mahal untuk ditransfer.
- Pengetahuan prosedural dan pengetahuan deklaratif. Pengetahuan prosedural merupakan pengetahuan yang berisi langkah-langkah dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengetahuan deklaratif merupakan pengetahuan yang menggambarkan relasi antar variabel.

Proses *knowledge management* itu sendiri dapat diklasifikasikan menjadi beberapa proses. Beccera-Fernandez et al (2004) mendefinisikan klasifikasi proses *knowledge management* sebagai berikut:

- Proses *discovery* yaitu menciptakan pengetahuan (*tacit* atau *explicit*) baru berdasarkan data, informasi atau pengetahuan yang sudah ada.
- Proses *Capture* yaitu suatu proses yang bertujuan untuk mengambil pengetahuan – baik yang *tacit* atau *eksplisit* – dari tempat pengetahuan tersebut disimpan.
- Proses *Sharing* yaitu suatu proses berbagi pengetahuan (*tacit* atau *explicit*) kepada orang lain.
- Proses *application*, merupakan penerapan dari *knowledge management* kedalam proses bisnis.

Dari beberapa definisi yang sudah disampaikan, dapat disimpulkan bahwa *Knowledge Management* adalah suatu proses untuk menciptakan, mengumpulkan, mengorganisasi, mendistribusikan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi dan orang-orang yang berada di dalamnya yang bertujuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi.

Menurut Andriarto, et al (2008: 3) *knowledge management* memiliki manfaat serta fungsi penting yang terbagi dalam empat hal yaitu: mengidentifikasi aset kunci dari *knowledge* ada di dalam perusahaan, merefleksikan apa yang organisasi diketahui, saling berbagi segala *knowledge* kepada siapapun yang membutuhkannya, menerapkan penggunaan *knowledge* untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kosasih dan Budiani (2007) mengembangkan indikator - indikator *knowledge management* ke dalam beberapa contoh, yaitu :

- Mendapatkan pengetahuan / pengalaman baru dari *training* yang diikuti.
- Kegiatan "*sharing based practice*" bermanfaat untuk menambah pengalaman.
- Mengembangkan suatu pengetahuan baru menjadi sebuah ide atau kreativitas.
- Mendapatkan pengalaman baru setiap hari.
- Mengkomunikasikan pengalaman kerja dengan rekan kerja lainnya.
- Pengalaman yang diperoleh memperkaya pengetahuan.
- Pengalaman bukan hanya diperoleh dari diri sendiri tetapi juga dari orang lain.

Keuntungan dan manfaat *knowledge management* menurut Tobing (2007:

38) sangat beragam dan cukup banyak, antara lain:

- Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
- Meningkatkan kualitas penanganan pelanggan.
- Mempercepat respon terhadap isu–isu bisnis yang penting.
- Meningkatkan keterampilan karyawan.
- Meningkatkan produktivitas.
- Meningkatkan profit.
- Berbagi praktek–praktek terbaik.
- Mengurangi biaya.
- Meningkatkan kolaborasi dalam perusahaan.
- Cara kerja yang lebih baik.
- Meningkatkan pangsa pasar.
- Menciptakan peluang–peluang bisnis baru

Menurut Andriarto, et al (2008) *Knowledge Management* memiliki manfaat serta fungsi penting yang dibagi menjadi empat bagian, yaitu: mengidentifikasi asset kunci dari *knowledge* yang ada dalam perusahaan, merefleksikan apa yang organisasi ketahui, saling berbagi segala *knowledge* kepada siapapun yang membutuhkan, serta penerapan *knowledge* yang meningkatkan kinerja organisasi.

Wiryana dan Hasibuan (2002) dalam Jumanto (2013) memiliki pandangan tentang *knowledge management*. Mereka mengelompokkan *knowledge* (pengetahuan) menjadi 3 jenis yaitu;

1) *Tacit knowledge*

Pada dasarnya suatu informasi akan menjadi *tacit knowledge* ketika diproses oleh pikiran seseorang. *Knowledge* jenis ini biasanya belum dikodifikasikan atau disusun dalam bentuk tertulis. Dalam *knowledge* ini termasuk intuisi, *cognitive knowledge*. *Tacit knowledge* seperti intuisi, dan pandangan biasanya sangat sulit untuk dikodifikasikan. Biasanya pengetahuan ini terkumpul melalui pengalaman sehari-hari pada pelaksanaan suatu pekerjaan.

Pengetahuan jenis ini akan menjadi *explicit knowledge* ketika dikomunikasikan kepada pihak lain dengan format yang tepat (tertulis, grafik dan lain sebagainya).

2) *Explicit Knowledge*

Pengetahuan yang telah dikodifikasi atau dieksplicitkan. Jadi biasanya telah direpresentasikan dalam suatu bentuk yang tertulis dan terstruktur pengetahuan jenis ini jelas lebih mudah direkam, dikelola dan dimanfaatkan serta ditransfer ke pihak lain.

3) *Shared Knowledge*

Explicit knowledge yang digunakan bersama-sama pada suatu komunitas.

2.1.1.1. *Tacit knowledge*

Tacit knowledge adalah pengetahuan yang tidak dapat di tuliskan dan dijabarkan yang terdapat dalam kepala manusia, karena seseorang mungkin tidak menyadari pengetahuan yang ada di dalam dirinya, apakah pengetahuan itu berguna untuk orang lain atau tidak (Tannebaum, 1998). Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk

diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2004). Menurut Martin (2010), *personal (tacit) knowledge* didapat dari instruksi formal dan informal.

Personal knowledge juga termasuk ingatan, *story-telling*, hubungan pribadi, buku yang telah dibaca atau ditulis, catatan, dokumen, foto, intuisi, pengalaman, dan segala sesuatu yang dipelajari, mulai dari pekarangan hingga pengembangan nuklir. Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). Penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara *knower* dan *known*, atau seringkali diartikan dalam istilah *subject* dan *object*, atau *ingredient subjective* dan *objective* dalam pengalaman. Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi.

Menurut Polanyi dalam (Nawawi : 2012) *tacit knowledge* bersifat :

- 1) Tidak dapat dibagi
- 2) Merupakan hal yang lebih banyak diketahui daripada disampaikan
- 3) Seringkali terdiri dari kebiasaan- kebiasaan dan budaya yang tidak dapat ditentukan sendiri
- 4) Tidak dapat dikodifikasikan, tapi hanya dapat dipindahkan atau diperoleh dari pengalaman
- 5) Menggambarkan *know what* (fakta) dan *know why* (sains)
- 6) Melibatkan pembelajaran dan *skill*
- 7) Terbentuk dalam kelompok dan hubungan organisasional, nilai inti, asumsi – asumsi dan keyakinan, sulit diidentifikasi, disimpan, dihitung dan dipetakan

Berdasarkan pemaparan beberapa pengertian yang sudah disampaikan bisa diambil kesimpulan bahwa *tacit knowledge* adalah merupakan pengetahuan yang dimiliki diri seseorang yang bersifat individu yang diperoleh secara tidak langsung dari pengalaman - pengalaman yang dimiliki individu tersebut, tetapi pengetahuan tersebut sulit untuk di komunikasikan kepada orang lain. Sangkala (2007) mengungkapkan bahwa *tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang sangat bersifat pribadi dan juga sangat sulit untuk dibentuk. Selain itu, pengetahuan tacit ini juga sulit dikomunikasikan atau dibagi kepada orang lain.

Tacit knowledge ini dapat diukur dari dua dimensi yaitu:

a. Dimensi Teknis

Dimensi ini mencakup berbagai macam keterampilan atau keahlian yang sulit diformalkan. Dimensi ini sangat subjektif, dan pemahaman yang dimiliki oleh seseorang tersebut sangat pribadi, intuitif, dugaan, dan inspirasi yang muncul dari pengalaman (Sangkala, 2007).

b. Dimensi Kognitif

Dimensi ini terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealisme, nilai-nilai, emosi, serta mental sehingga dimensi ini tidak mudah diartikulasikan. Dimensi ini juga lebih memberikan kesan atau gambaran seseorang terhadap realitas dan visinya kedepan untuk mengatakan apakah ini dan apa yang harus dilakukan (Sangkala, 2007).

Ada tiga Metode utama yang umum digunakan oleh berbagai organisasi untuk menangkap *tacit knowledge* dari individu dan kelompok menurut Indarti dan Dyahjatmayanti (2014). Ketiga pendekatan tersebut adalah wawancara praktik, cerita – cerita dan belajar dari pengamatan.

1) Wawancara praktik

Dua tehnik yang cukup populer untuk mengoptimalkan wawancara praktik yaitu wawancara terstruktur dan cerita.

2) Belajar dari pengamatan

Belajar dari pengamatan dilakukan dengan menghadirkan praktik atau praktisi dengan contoh masalah, skenario atau studi kasus yang akan diselesaikan oleh praktik tersebut.

3) Metode - metode lain

Malhotra mengemukakan pendekatan yang cukup komprehensif yang dapat digunakan untuk menangkap *tacit knowledge*. Pendekatan tersebut mencakup empat proses yaitu perpindahan, pembelajaran secara terbuka, pembelajaran ekperimental dan pembelajaran inferensial.

2.1.1.2. *Explicit knowledge*

Explicit knowledge adalah pengetahuan yang sudah dipublikasikan melalui media. Dimana pengetahuan ini akan mudah di transfer ke orang lain (Tannebaum, 1998). *Explicit knowledge* bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2004). Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara *independent*. *Explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang dapat diringkas dalam bentuk dokumentasi atas prosedur tertulis yang bertujuan agar mudah dimengerti dan dapat digunakan kembali oleh orang lain (Carrillo, 2005). Sedangkan menurut Nonaka dan Takeuchi (2005), "*Explicit knowledge (documented, computer) readily accessible, as documented into formal knowledge resources that are often well organized.*"

Explicit knowledge adalah pengetahuan yang siap diakses, telah didokumentasikan dalam sumber pengetahuan formal yang telah diorganisir dengan baik.

Carrillo et al (2004) *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang bisa ditransformasikan antar individu sehingga lebih mudah dideskripsikan ke dalam dokumen, praktik, pelatihan dan lain-lain dimana kategorinya dalam bentuk *job procedural* dan *technology*. *Job procedure* merupakan tanggung jawab yang bersifat formal/perintah dalam melakukan hal – hal tertentu. Salah satu bentuk konkret *explicit knowledge* dari *job procedure* ialah *Standart Operation Procedure* (SOP). Dalam *explicit knowledge* selain adanya *job procedure* yang sangat mempengaruhi adanya *technology*. *Technology* merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Marwick (2001) menyebutkan bahwa teknologi merupakan salah satu hal terpenting dalam *knowledge management*, Pengalaman yang telah dibentuk oleh para ahli sebelumnya menjadi bahan pertimbangan terbentuknya teknologi itu sendiri. Seiring dengan berjalannya waktu teknologi yang mendukung *knowledge management* akan selalu berkembang dalam bentuk sistem-sistem yang mempermudah proses penyebaran *knowledge*. Berdasarkan pengertian tersebut diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang bersumber dari *tacit knowledge* yang diartikulasikan, didokumentasikan, dikodifikasi, diorganisir, dalam sebuah media tertentu dengan bantuan IT, sehingga dapat mudah diakses dan sebarakan ke pihak lain yang memerlukan.

Tabel 2.1 Perbedaan antara *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge*

<i>Tacit Knowledge</i>	<i>Explicit Knowledge</i>
○ <i>Personal skills</i>	○ <i>Trade skills</i>
○ <i>Beliefs</i>	○ <i>Policies</i>
○ <i>Values</i>	○ <i>Procedures</i>
○ <i>Ideals</i>	○ <i>Patents</i>
○ <i>Creativity</i>	○ <i>Trademark</i>
○ <i>Insight</i>	○ <i>Research</i>
○ <i>innovation</i>	

Sumber : Schwartz, (2005)

2.1.2. Kinerja

2.1.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja (*Performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan oleh karyawan. Mathis dan Jackson (2006:378). Rivai (2005:308) juga memberikan pengertian “Kinerja sebagai suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu”. Masih menurut Rivai (2009) Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara menyeluruh sebelum periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hersey and Blanchard, kinerja adalah suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Rivai dan Basri 2005). Kinerja karyawan perlu di evaluasi, karena dengan evaluasi kinerja manajemen bisa memberikan penilaian secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.

Untuk mengetahui kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, maka perlu dilakukan penilaian terhadap kinerja karyawan. Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai seberapa baik karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dan apa yang harus mereka lakukan untuk menjadi lebih baik di masa mendatang. Penilaian kinerja ini dilaksanakan dengan merujuk pada isi pekerjaan yang mereka lakukan dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai setiap aspek dari pekerjaan mereka. Isi dari suatu pekerjaan merupakan dasar tetap untuk perumusan sasaran yang akan dicapai dari suatu tugas utama yang dapat dirumuskan sebagai target kuantitas, standar kinerja suatu tugas atau proyek tertentu untuk diselesaikan (Rivai dan Basri, 2005). Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Proses penilaian kinerja harus mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Dimensi kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik-tidaknya). Dimensi kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang telah direncanakan. Dimensi ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari dimensi kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

Manfaat penilaian kinerja menurut Handoko (1987 : 135-136) adalah sebagai berikut :

- 1) Perbaikan prestasi kerja
- 2) Penyesuaian kompensasi
- 3) Keputusan penempatan
- 4) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karier
- 6) Memperbaiki penyimpangan proses *staffing*
- 7) Mengurangi ketidak-akuratan informasi
- 8) Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan
- 9) Kesempatan kerja yang adil
- 10) Membantu menghadapi tantangan eksternal

2.1.2.2. Pengukuran Kinerja

Kinerja berkenaan dengan hasil pekerjaan yang dicapai oleh karyawan dalam suatu periode, dalam hal ini kinerja berkaitan dengan kuantitas maupun kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Dan kinerja ini tentunya harus bisa diukur dapat diukur. Menurut Dharma (2000:142) mengemukakan bahwa standar dalam penilaian prestasi kerja mencakup:

- 1) Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan
- 2) Kualitas/mutu yang dihasilkan, dan
- 3) Ketepatan waktu kerja/sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan *output* dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah *output* yang dihasilkan.

Pengukuran kualitatif *output* mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaian pekerjaan yang telah dilaksanakan. Pengukuran ketepatan waktu, merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu dari suatu kejadian. Sedangkan Hasibuan (2002:92) berpendapat bahwa ada banyak cara pengukuran yang dapat digunakan, seperti penghematan, tingkat kesalahan dan sebagainya. Hampir seluruh cara mengukur kinerja mempertimbangkan : kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

Menurut Mangkunegara (2005:67) bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui :

- 1) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan pegawai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

2) Penyelesaian pekerjaan melebihi target (kuantitas kerja) yaitu apabila pegawai menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.

3) Bekerja tanpa kesalahan (kualitas kerja) yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap pegawai.

Sikula (1981) dalam Mangkunegara (2005:73) mengemukakan bahwa ruang lingkup pengukuran kinerja berumuskan sebagai berikut:

5W + 1H yaitu WHO, WHAT, WHY, WHEN, WHERE and HOW

1) *Who* (siapa?), pertanyaan ini mencakup:

a) Siapa yang harus dinilai? Yaitu seluruh tenaga kerja yang ada dalam organisasi dari jabatan yang tertinggi sampai dengan pegawai jabatan terendah.

b) Siapa yang harus menilai? Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh atasan langsung dan atasan tidak langsung. Atau penilai kinerja dapat ditunjuk orang tertentu yang menurut pemimpin perusahaan memiliki keahlian dalam bidangnya.

2) *What* (Apa?), apa yang dinilai, yaitu :

a) Obyek/materi yang dinilai antara lain hasil kerja, kemampuan, sikap, kepemimpinan kerja, dan motivasi kerja.

b) Dimensi waktu, yaitu kinerja yang dicapai pada saat ini (*current performance*) dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (*future potential*).

3) *Why* (Mengapa?), mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan? Hal ini untuk:

- a) Memelihara potensi kerja
- b) Menentukan kebutuhan pelatihan kerja
- c) Dasar pengembangan karier
- d) Dasar promosi jabatan

4) *When* (Kapan?)

Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal. Penilaian kinerja secara formal dilakukan secara periodik, seperti setiap bulan, kuartal, triwulan, semester, atau setiap bulan. Penilaian kinerja secara informal dilakukan secara terus menerus dan setiap saat atau setiap hari kerja.

5) *Where* (dimana?)

Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan pada dua alternatif tempat.

a) Di tempat kerja (*on the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja di tempat kerja pegawai yang bersangkutan, atau di tempat lain yang masih dalam lingkungan organisasinya sendiri.

b) Di luar tempat kerja (*off the job appraisal*). Pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan di luar organisasi dengan cara meminta bantuan konsultan.

6) *How* (bagaimana?)

Bagaimana penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan metode tradisional atau metode modern. Metode tradisional, antara lain *rating scale*, *employee comparison*. Sedangkan metode modern, antara lain, *management by objective* (MBO), *assessment centre*.

2.1.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

- 1) Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
- 3) Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Davis dalam Mangkunegara (2010) merumuskan bahwa :

Human Performance = *Ability* x *Motivation*

Motivation = *Attitude* x *Situation*

Ability = *Knowledge* x *Skill*

Penjelasan:

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realiti (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* diatas rata-rata (110-120) apalagi *IQ superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif

(pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2001:82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu karyawan, yaitu:

1. Kemampuan mereka (karyawan)
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Mc Clelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001:68), berpendapat bahwa "Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja". Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya, Mc. Clelland mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu : 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi 2) Berani mengambil risiko 3) Memiliki tujuan yang realistik 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan. 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

2.1.3. Kompensasi

2.1.3.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Mondy (2008:4). Mathis dan Jackson (2009:419) mendefinisikan “Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan organisasi lainnya”. Jadi kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikannya kepada perusahaan. Panggabean (2002) dalam Sutrisno (2009:197) mengemukakan kompensasi dapat didefinisikan sebagai bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Simamora (2006:441) menjelaskan paket kompensasi terdiri atas gaji dan tunjangan yang merupakan pengeluaran besar yang mempengaruhi secara kritis posisi kompetitif perusahaan. Tingkat kompensasi menentukan gaya hidup, status, harga diri dan sikap karyawan terhadap organisasi. Selain itu, kompensasi dapat mempunyai imbas besar atas rekrutmen, motivasi, produktivitas dan tingkat putaran karyawan.

Menurut Nawawi (2010: 316-317) ganjaran atau penghargaan sebagai kompensasi harus dibedakan jenis-jenisnya, yaitu:

1) Kompensasi Langsung

Penghargaan atau yang dibayar secara tetap. Penghargaan atau ganjaran berfungsi sebagai jaminan kelangsungan hidup yang layak bagi karyawan yang dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu persetujuan.

Komponen kompensasi langsung, yaitu:

a) Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan setiap bulannya, seperti tahunan, bulanan, mingguan. Gaji merupakan balas jasa dari perusahaan dan diterima oleh karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan jasa dalam mencapai tujuan perusahaan.

b) Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan. Upah tidak seperti gaji yang jumlahnya tetap tetapi dapat berubah tergantung dari hasil pencapaian suatu karyawan.

c) Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena hasil kinerjanya melebihi standar dari kedudukannya di dalam perusahaan.

2) Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan lainnya untuk karyawan diluar gaji dan upah tetap, bisa berupa uang dan barang. Komponen kompensasi tidak langsung :

a) Jaminan Keamanan dan Kesejahteraan Kerja

Jaminan Keamanan dan kesejahteraan kerja dapat berupa asuransi jiwa, asuransi kesehatan, biaya rumah sakit dan jaminan sosial lainnya yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawannya.

b) Pembayaran Upah selama tidak bekerja

Pembayaran gaji atau upah yang diberikan walaupun karyawan tersebut tidak menyelesaikan tugas-tugasnya. Hal ini dapat berupa cuti, cuti hamil, cuti tahunan, tidak hadir karena kemalangan, meninggalkan pekerjaan karena ada urusan pribadi.

c) Pelayanan bagi pekerja

Program pelayanan untuk para pekerja yang diberikan tanpa adanya jasa atau prestasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Dapat berupa dana bantuan belajar, program pemberian pinjaman (kredit), bantuan hukum.

Terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu faktor intern organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai organisasi Rivai (2008).

1) Faktor Intern Organisasi

Contoh faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah dana organisasi, dan serikat pekerja.

a) Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

b) Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam seikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

2) Faktor Pribadi Karyawan

Contoh faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi adalah produktifitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

a) Produktifitas kerja

Produktifitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompesasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

b) Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

c) Pendidikan dan Pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

d) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, di kebanyakan organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapat kompensasi antara 2-3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

3) Faktor Ekstern

a) Penawaran dan Permintaan kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan

rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

b) Biaya hidup

Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau di atas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

c) Kebijakan Pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

d) Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara

miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

2.1.3.2. Jenis-jenis Kompensasi

Mathis dan Jackson (2006:420) dalam buku *Human Resource Management* membagi kompensasi menjadi dua jenis yaitu kompensasi finansial

dan kompensasi non finansial. Sedangkan dalam kompensasi finansial sendiri ada kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Bentuk kompensasi langsung yang paling umum dapat berupa gaji pokok (upah, gaji) dan penghasilan tidak tetap (bonus, insentif), sedangkan kompensasi tidak langsung berupa tunjangan (asuransi kesehatan, cuti berbayar, dana pensiun). Gaji merupakan imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan, atau mingguan. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah.

Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan. Sedangkan insentif yang berupa komisi dan bonus merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan.

Kompensasi finansial tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan, misalnya berupa asuransi kesehatan, asuransi jiwa dan bantuan perumahan dan

sebagainya. Sementara kompensasi non finansial terdiri dari kepuasan karyawan, seperti tanggung jawab, kesempatan untuk pengakuan, kesempatan promosi, atau dari lingkungan psikologis dan fisik di mana karya-karya karyawan, seperti lingkungan yang menyenangkan kerja, kebijakan yang sehat, kafetaria, pembagian kerja, dikompresi minggu kerja dan waktu luang.

2.1.3.3. Kompensasi Finansial

Tujuan perusahaan akan tercapai jika perusahaan juga memenuhi hak para karyawannya, misalnya hak pembayaran finansial, gaji, dan upah. Balas jasa ini diberikan perusahaan ketika karyawannya telah melaksanakan kewajibannya di perusahaan guna mewujudkan tujuan perusahaan. Rivai (2009:758) menerangkan bahwa yang dimaksud dengan upah adalah balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Sedangkan gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

Mondy (2008:4) menerangkan bahwa kompensasi finansial langsung adalah bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus. Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) meliputi seluruh imbalan

finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini meliputi beragam imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan. Dessler (1993) menerangkan bahwa kompensasi finansial adalah kompensasi pegawai berarti bahwa semua bentuk penggajian atau ganjaran mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaian mereka. Kompensasi pegawai memiliki tiga komponen mencakup pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus.

Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti asuransi dan liburan atas dana perusahaan; ganjaran dan non finansial. Dari definisi beberapa ahli di atas, dapat diambil pengertian bahwa kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi berupa uang atau yang bernilai uang yang diberikan perusahaan untuk karyawannya atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikirannya terhadap perusahaan meliputi bayaran pokok (gaji, upah), bayaran prestasi (bonus, premi), insentif, dan tunjangan-tunjangan, serta bayaran di luar jam kerja (upah lembur, cuti tahunan, cuti lainnya), program proteksi (asuransi tenaga kerja).

2.1.3.4. Kompensasi Non Finansial

Mondy (2008:5) menerangkan bahwa kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/ atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Aspek kompensasi non finansial mencakup faktor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan kerja perusahaan. Sedangkan Armstrong (2010) menyatakan bahwa proses motivasi finansial dan non finansial memainkan peran yang sama pentingnya dalam manajemen imbalan. Strategi imbalan harus memastikan bahwa keduanya digunakan secara efektif sebagai bagian dan proses imbalan keseluruhan yang

terintegrasi. Imbalan non finansial memfokuskan kepada kebutuhan orang mencakup pencapaian, pengakuan tanggung jawab, pengaruh dan pertumbuhan pribadi. Simamora (2006:444) berpendapat bahwa kompensasi non finansial terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang itu bekerja. Tipe kompensasi non finansial meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang signifikan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Kompensasi non finansial atau ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti hal-hal yang tidak dikuantifikasi, yaitu ganjaran-ganjaran seperti pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang lebih luwes, dan kantor yang lebih bergengsi (Dessler,1993). Dari definisi di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi non finansial adalah bentuk kompensasi yang tidak berupa uang yang diberikan perusahaan untuk karyawannya atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikirannya terhadap perusahaan. Yaitu misalnya berupa pekerjaan dengan tanggung jawab yang besar dan berpengaruh, sarana kantor yang baik, dan lain-lain.

2.1.3.5. Tujuan Kompensasi

Wibowo (2011:349) berpendapat bahwa kompensasi bertujuan untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. *Internal Equity* atau keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sementara itu, *external equity* atau keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga

kerja. Sedangkan Rivai (2008;359-360) mengemukakan bahwa ada beberapa tujuan kompensasi yaitu :

1) Memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

2) Mempertahankan karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

3) Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap karyawan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya.

5) Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa

manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

6) Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

7) Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi dan para karyawan.

8) Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi sumber daya manusia optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Harsono (2005:120-121) berpendapat bahwa tujuan setiap organisasi dalam merancang sistem kompensasi haruslah untuk memikat dan menahan (*retain*) karyawan yang cakap dan juga harus memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan-peraturan hukum. Sementara menurut Simamora (2006:449-450), tujuan kompensasi meliputi sebagai berikut:

1) Mengarahkan desain sistem gaji

Tujuan kompensasi menentukan kebijakan gaji (misalnya, gaji untuk kinerja) dan unsur-unsur sistem gaji (yakni, merit dan atau insentif).

2) Menjadi standar evaluasi keberhasilan sistem gaji

Sekiranya tujuan sistem kompensasi adalah untuk memikat dan mempertahankan karyawan yang sangat kompeten.

Martoyo (2000:129-130), tujuan pemberian kompensasi dalam suatu organisasi jelas mengandung tujuan-tujuan positif. Antara lain tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

1) Pemenuhan kebutuhan ekonomi

Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji atau bentuk lainnya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonominya. Dengan adanya kepastian menerima upah ataupun gaji tersebut secara periodik, berarti adanya jaminan "economic security"nya beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.

2) Pengaitan kompensasi dengan produktivitas kerja

Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif. Dengan produktivitas kerja yang tinggi, ongkos karyawan per unit/produksi bahkan akan semakin rendah.

3) Pengkaitan kompensasi dengan sukses perusahaan

Makin berani suatu perusahaan memberikan kompensasi yang tinggi, makin menunjukkan betapa makin suksesnya sesuatu perusahaan. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar sehingga keuntungan semakin besar.

4) Pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi

Pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau dibandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan yang bersangkutan pada jabatan dan kompensasi yang tinggi tersebut, sehingga ada keseimbangan antara "input" (syarat-syarat) dan "output" (tingginya kompensasi yang diberikan).

Jadi dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan antara lain adalah menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri karyawan, memperlancar hubungan kerja antar karyawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, perusahaan dapat bersaing dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru.

2.1.3.6. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Mangkunegara (2009:84) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi sebagai berikut :

- 1) Faktor Pemerintah
- 2) Penawaran Bersama Antara Perusahaan dan Pegawai
- 3) Standard dan Biaya Hidup Pegawai
- 4) Ukuran Perbandingan Upah
- 5) Pemerintah dan Persediaan
- 6) Kemampuan Membayar

Penjelasannya yaitu sebagai berikut:

- 1) Faktor pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/ angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

2) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat di pengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus di berikan oleh perusahaan kepada pegawainya.

3) Standard dan biaya hidup pegawai

Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standard dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai haus terpnuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

4) Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masas kerja pegawai. Artinya , perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan , masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5) Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar pada saat itu perlu di jadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6) Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya

jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

2.1.4. Hubungan antara *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge* dengan Kinerja dan Kompensasi

Penelitian bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* terhadap kinerja karyawan dan dampaknya terhadap kebijakan kompensasi, oleh karena perlu diketahui bagaimana hubungan antara variabel – variabel yang diteliti.

2.1.4.1. Pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengertiannya, *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge*, dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). *Tacit Knowledge*, merupakan bentuk pengetahuan yang masih tersimpan dalam pikiran manusia. Misalnya gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan, keahlian/kemahiran, dan sebagainya. Davenport dan Prusak dalam Martin (2010) mendefinisikan secara garis besar, *personal knowledge* berarti gabungan dari pengalaman, nilai – nilai, informasi kontekstual, dan wawasan luas yang menyediakan sebuah kerangka pengetahuan untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman – pengalaman dan informasi yang baru. Menurut Martin (2010), *tacit knowledge / personal knowledge* didapat dari instruksi formal dan informal. *Personal knowledge* juga termasuk ingatan, *story-telling*, hubungan pribadi, buku yang telah dibaca atau ditulis, catatan, dokumen, foto, intuisi, pengalaman, dan segala sesuatu yang dipelajari, mulai dari pekarangan hingga pengembangan nuklir. Menurut Andrawina (2008) dalam Danang (2014: 1), melalui berbagi pengetahuan semua anggota organisasi dapat dengan mudah membagikan pengalaman mereka sehingga dapat lebih mudah memecahkan

masalah yang ada. Menurut Danang (2014: 8), melalui penelitiannya ditemukan pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan dan dengan adanya pengetahuan dari karyawan, karyawan akan lebih kreatif dan dapat memberikan manfaat bagi organisasi.

Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan berbeda - beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi *experience* yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying*.

Yang berarti proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal (praktek) dari pada dengan belajar. Semakin karyawan memiliki *personal knowledge* yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sesuai dengan penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007). Dimana pada penelitian tersebut, ditemukan bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan khususnya pada objek-objek penelitian yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya.

2.1.4.2. Pengaruh *Explicit Knowledge* terhadap Kinerja Karyawan

Carrillo et al (2004), mendefinisikan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang bisa ditransformasikan antar individu sehingga lebih mudah dideskripsikan ke dalam dokumen, praktik, pelatihan dan lain-lain dimana kategorinya dalam bentuk *job procedural* dan *technology*. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal.

Anshori dalam Kosasih (2007) selaku pihak yang mencetuskan *knowledge management*, salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge*

adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada. *Standard* adalah sebagai langkah awal untuk mendapatkan derajat kesesuaian suatu produk. Oleh karena itu, agar suatu jenis pekerjaan dapat menghasilkan produk yang *standard* dari waktu ke waktu, maka cara-cara mengerjakan untuk menghasilkan produk tersebut juga harus dilakukan dengan cara-cara yang standar pula. Kesimpulannya, ketika *job procedure* yang dijalankan sudah sesuai, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Technology merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Kesuksesan dan kinerja perusahaan dapat dilihat dari pencapaian karyawan dalam bekerja, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Yuniningsih, 2002). Peran dari *Technology* sangat penting disini sebagai sarana untuk pencatatan, pelaporan dan penyampaian informasi yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.1.4.3. Pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Kebijakan Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu faktor intern organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor eksternal pegawai organisasi Rivai (2008).

1) Faktor Intern Organisasi

Contoh faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah dana organisasi, dan serikat pekerja.

c) Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditujukan oleh karyawan. Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

d) Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

2) Faktor Pribadi Karyawan

Contoh faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi adalah produktifitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

e) Produktifitas kerja

Produktifitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan

kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

f) Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

g) Pendidikan dan Pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

h) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis.

Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesioalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, kebanyakan

organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2–3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

3) Faktor Ekstern

e) Penawaran dan Permintaan kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

f) Biaya hidup

Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau di atas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

g) Kebijakan Pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria

dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

h) Kondisi Perekonomian Nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

2.1.4.4. Pengaruh *Explicit Knowledge* terhadap Kebijakan Kompensasi

Menurut Elizabeth dan Angel (2010: 13-14) dalam penelitiannya yang berjudul "*Fostering knowledge sharing through people management practices*" menyebutkan bahwa sistem penilaian kinerja dan kompensasi harus dirancang untuk mendorong *knowledge sharing*. Perusahaan dapat memberitahukan karyawan bahwa perusahaan menghargai karyawan yang mempunyai *knowledge sharing* yang besar. Menurut Tobing (2007) keuntungan dan manfaat *Knowledge Management* sangat beragam dan bervariasi, antara lain:

- 1) Meningkatkan kolaborasi dalam perusahaan
- 2) Meningkatkan keterampilan karyawan
- 3) Meningkatkan mutu produk dan layanan
- 4) Meningkatkan mutu pengambilan keputusan
- 5) Meningkatkan mutu penanganan pelanggan
- 6) Meningkatkan kinerja serta laba
- 7) Mempercepat respon terhadap isu-isu bisnis penting
- 8) Menciptakan peluang bisnis baru dan pengembangan produk

2.1.4.5. Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kebijakan Kompensasi

Kinerja karyawan perlu di evaluasi, karena dengan evaluasi kinerja manajemen bisa memberikan penilaian secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan. Manfaat penilaian kinerja menurut Handoko (1987 : 135-136) adalah sebagai berikut :

- 1) Perbaikan prestasi kerja
- 2) Penyesuaian kompensasi
- 3) Keputusan penempatan
- 4) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- 5) Perencanaan dan pengembangan karier
- 6) Memperbaiki penyimpangan proses *staffing*
- 7) Mengurangi ketidak-akuratan informasi
- 8) Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan
- 9) Kesempatan kerja yang adil
- 10) Membantu menghadapi tantangan eksternal

Kinerja bisa mempengaruhi penyesuaian kompensasi antara lain bisa dengan pemberian insentif berdasarkan kenaikan pendapatan perusahaan dikarenakan kinerja dari karyawan meningkat. Besarnya insentif/bonus bergantung pada kinerja karyawan.

2.2. Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris dari penelitian sebelumnya yang secara garis besar berkaitan dengan topik permasalahan yang dibahas, pada sub bab ini disampaikan beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan bagi penulis.

1. Penelitian Kosasih dan Budiani (2007) : **“Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel”**.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *Personal knowledge*, *job procedure*, *technology* secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan hotel, *Personal knowledge* berpengaruh terhadap pemahaman karyawan akan *job procedure*, serta yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan hotel adalah *job procedure*. Populasi penelitian ini adalah karyawan departemen *front office* di Surabaya Plaza Hotel yang berjumlah 43 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *judgement sampling* yaitu sampel yang dipilih berdasarkan karakteristik tertentu, dalam hal ini adalah karyawan *front office* Surabaya Plaza Hotel pada level operasional yang bekerja minimal 1 tahun sebanyak 26 orang.

Hasilnya penulis menemukan bahwa pengaruh langsung antara *job procedure* ke kinerja menunjukkan arah yang positif namun nilainya sangat kecil yaitu sebesar 0,099. Namun apabila melihat pengaruh secara total antara *personal knowledge* dan *job procedure* ke kinerja maka perolehan nilainya akan lebih tinggi. Penulis juga menemukan bahwa pemahaman *Standard Operation Procedure* sebagai indikator dari *job procedure* dalam jangka waktu yang panjang (*long run*) tidak menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap kinerja, hal ini juga dapat

dilihat dari jumlah responden atau karyawan hotel yang lama menekuni bidangnya saat ini kebanyakan lebih dari 9 tahun. Dengan jangka waktu yang lama tersebut maka karyawan tidak lagi terpaku pada *Standard Operation Procedure* yang ada, namun pada prosesnya karyawan juga belajar dari pengalaman yang diperoleh. kesimpulan yang diperoleh bahwa penerapan *knowledge management* harus diikuti antara pengetahuan yang dimiliki oleh intangible asset yaitu setiap individu atau karyawan dalam suatu perusahaan dan tangible asset seperti teknologi yang dimiliki perusahaan tersebut.

2. Penelitian Anggapraja (2016) : **“Pengaruh Penerapan *Knowledge Management* dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Tbk. (Studi *Explanatory Survey* pada Karyawan Unit *Human Capital Management* PT Telkom Tbk.)”**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan *Knowledge Management* dan MSDM terhadap Kinerja Karyawan PT Telkom Tbk. Data yang digunakan didapat dari kuesioner yang disebarakan kepada 61 orang responden. Kemudian data tersebut dianalisis menggunakan *Path Analysis*. Hasil pengujian secara parsial besarnya pengaruh penerapan *Knowledge Management* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 31,20%, artinya sebesar 31,20% perubahan kinerja karyawan pada unit *Human Capital Management* PT Telkom Tbk. dapat dijelaskan oleh penerapan *knowledge management*. Besarnya pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan adalah 33,37%, artinya sebesar 33,37% perubahan kinerja karyawan pada unit *Human Capital Management* PT Telkom Tbk. dapat

dijelaskan oleh Pengembangan Sumber Daya Manusia. Sedangkan hasil pengujian secara simultan besarnya pengaruh penerapan *Knowledge Management* dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 64,57%. Artinya sebesar 64,57% perubahan kinerja karyawan pada unit *Human Capital Management* PT Telkom Tbk. dapat dijelaskan oleh variabel penerapan *Knowledge Management* dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, sedangkan sisanya sebesar 37,0% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

3. Penelitian Kandou, Lengkon dan Sendow (2016) : **“Pengaruh *Knowledge Management*, *Skill* dan *Attitude* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank SULUTGO Kantor Pusat Di Manado)”**.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management*, *Skill* Dan *Attitude* secara simultan dan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank SulutGo Manado. Berdasarkan hasil uji hipotesis dan analisis regresi menunjukkan bahwa variabel *Knowledge management*, *Skill*, dan *Attitude* memiliki pengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank SulutGo Manado, dan pengaruhnya adalah positif. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas dari uji F terhadap Y adalah $< 0,05$ (Sig. F = 0,001). Hal ini berarti bahwa ada hubungan yang signifikan secara bersama-sama dari *Knowledge management*, *skill*, dan *attitude* secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil uji F pengaruh dari variabel-variabel independen dalam penelitian ini terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 5,796, dengan nilai $DF = n - 1 - k = 75 - 1 - 3 = 71$.

Berdasarkan hasil uji hipotesis dan analisis regresi menunjukkan bahwa variabel *knowledge management* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank SulutGo Manado, dan pengaruhnya adalah positif. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas dari X1 terhadap Y adalah $< 0,05$. Hal ini berarti bahwa ada hubungan yang signifikan dari *knowledge management* (X1) terhadap kinerja karyawan (Y). Berdasarkan hasil analisis regresi pengaruh dari *knowledge management* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,274 yang berarti setiap peningkatan +1 dari *knowledge management* akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,274. Variabel ini merupakan variabel kedua terkuat yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam model penelitian ini.

4. Penelitian Warouw dan Kawet (2014) : **“Knowledge Management Terhadap Kinerja Operasional Pada PT. BTN (Persero) Tbk. Cabang Manado”**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja Operasional PT. BTN (Persero) Tbk. Cabang Manado.

Metode penelitian asosiatif dengan teknik analisis regresi linier berganda.

Populasi penelitian adalah seluruh Pegawai Bank BTN Cabang Manado.

Sampel adalah pegawai pada level operasional yang telah bekerja minimal 1 tahun, dan berjumlah 100 responden dengan teknik

pengambilan sampel *Judgement Sampling*. Hasil Penelitian ini

menyatakan bahwa teknologi, prosedur pekerjaan (*Job Procedure*),

Pengetahuan Individu (*Personal knowledge*) memberikan pengaruh yang

signifikan terhadap pemahaman akan PT. Bank BTN (Persero) Tbk,

Cabang Manado, yang mana disebabkan oleh peranan penting secara langsung dari ketiga faktor penting ini dalam penyelesaian segala urusan administratif untuk kebutuhan keuangan kinerja operasional.

5. Penelitian Suri (2016) : **“Pengaruh Kompetensi dan *Tacit Knowledge* Terhadap Kinerja Karyawan”**.

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan, (2) Untuk menganalisis pengaruh pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan. Sampel dari penelitian ini adalah 120 karyawan PT. Indo Acidatama Kebakkramat. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*.

Jenis data dalam penelitian ini menggunakan data primer dari kuesioner.

Variabel *tacit knowledge* berpengaruh positif dan signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi $< p\text{-value } 0,05$ yaitu sebesar 0,014.

Pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin tinggi *tacit knowledge* yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, dengan adanya *tacit knowledge* yang maksimal akan menjadikan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat terselesaikan dengan baik.

6. Penelitian Choirina (2014) : **“Analisis Pengaruh *Praktek Knowledge Management* Dalam Memediasi Dukungan Information Technology Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Wilayah V Semarang)”**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *information technology*

dengan variable mediasinya knowledge management, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja karyawan. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan Kantor Bank Indonesia Wilayah V Semarang. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *quote sampling*. Berdasarkan metode *quote sampling*, sampel yang diperoleh sebanyak 40 karyawan. Metode analisis yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah analisis regresi dengan variabel *intervening*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *information technology* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *information technology* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge management*, *knowledge management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *knowledge management* tidak dapat memediasi pengaruh *information technology* terhadap kinerja karyawan.

7. Penelitian Irawan (2016) : “**Implementasi Knowledge Management dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Jawa Tengah dan DIY)**”.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *personal knowledge, job procedure, technology* terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Jawa Tengah dan DIY. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BPJS Ketenagakerjaan kantor wilayah Jawa Tengah dan kantor cabang Semarang 1 yang berjumlah 64 orang. Data diperoleh dengan menggunakan teknik “sampling jenuh/sensus”, dimana seluruh karyawan menjadi sasaran pengambilan sampel. Data yang dianalisis berasal dari penyebaran kuesioner kepada karyawan, lalu di analisis

menggunakan metode regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) 16.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel : *personal knowledge, job procedure, technology* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jadi semakin baik *personal knowledge, job procedure, technology*, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Variabel-variabel tersebut memberi kontribusi sebesar 49,4%. Sementara sisanya sebesar 50,6% dijelaskan oleh variabel lain.

8. Penelitian Nisa, Astuti dan Prasetya (2016) : **“Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya)”**.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui deskripsi penerapan manajemen talenta, manajemen pengetahuan, dan kinerja karyawan, serta menganalisis dan menjelaskan pengaruh antar variabel secara bersama-sama maupun secara parsial. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *proportional random sampling*, dengan instrument penelitian berupa kuesioner dan dokumentasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya sejumlah 169 karyawan yang tersebar dalam 5 divisi yaitu SDM & Organisasi, Distribusi, Keuangan, Niaga, dan Perencanaan. Dengan teknik pengambilan sampel *proportional random sampling*, ditentukan bahwa jumlah sampel dalam penelitian ini sejumlah 63 karyawan. Berdasarkan hasil analisis statistik

diketahui bahwa Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan mendukung sebagian dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Kosasih dan Budiani (2007) yang menunjukkan bahwa pada pengaruh langsung *personal knowledge* dan *technology* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *job procedure* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga bertolak belakang dengan teori yang dikemukakan oleh Simamora (2004) dan Mahmudi (2004) bahwa pengetahuan sebagai faktor individu merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi kinerja karyawan. Begitu pula dengan Hersey, Blanchard dan Johnson dalam Wibowo (2007:100) yang turut merumuskan *knowldge* sebagai bagian dari *ability* yang merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain manajemen pengetahuan memiliki beberapa hambatan dalam pelaksanaannya, yaitu berkaitan dengan komitmen Tim KM yang juga memiliki kesibukan dalam melakukan pekerjaan dibidangnya masing-masing sehinggankesulitan untuk berkumpul dan membahas rencana manajemen pengetahuan kedepannya, selain itu hambatan lain berkaitan dengan *knowledge sharing* muncul dari karyawan yang terkadang merasa bahwa ilmunya tidak cukup istimewa untuk disebar, adapula karyawan yang memang tidak mau membagi ilmunya agar tidak tersaingi oleh karyawan lainnya, kemudian berkaitan dengan konsistensi penerapan *knowledge sharing*

yang dahulu merupakan kewajiban untuk dilaksanakan oleh setiap karyawan yang telah melaksanakan diklat, namun kini belum diaktifkan kembali. Selain itu hal ini juga dapat dipengaruhi oleh hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik responden, seperti jenjang pendidikan karyawan yang didominasi S1 sebesar 66,7 % sebaiknya juga diimbangi dengan pemahaman akan praktik selain pemahaman akan teori yang telah didapatkan selama perkuliahan. Walaupun sebagian besar pekerjaan terdapat diperkantoran, namun pemahaman akan hal-hal teknis di lapangan juga dibutuhkan.

9. Penelitian Shofa (2013) : **“Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan *Room Division* Hotel Patra Jasa Semarang”**.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *personal knowledge*, *job procedure*, *technology* terhadap terhadap kinerja karyawan *room division* Hotel Patra Jasa Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *room division* Hotel Patra Jasa Semarang yang berjumlah 45 orang. Karena jumlah pegawai relatif kecil, maka pengambilan sampel dilakukan dengan teknik “teknik sampling jenuh/sensus”, di mana seluruh pegawai menjadi sasaran pengambilan sampel. Teknik analisa data yang dipergunakan pada penelitian ini adalah regresi linear berganda.

Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel: *personal knowledge*, *job procedure*, *technology* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik *personal knowledge*, *job procedure*, *technology*, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

10. Penelitian Massey, Montoya-Weiss and O'Driscoll : **“KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PURSUIT OF PERFORMANCE: INSIGHTS FROM NORTEL NETWORKS”**.

Penelitian ini berfokus pada usaha-usaha Nortel untuk menata ulang proses dari awal sampai akhir dari NPD dan mengkapitalisasi aset-aset pengetahuan. Usaha ini dibangun sepanjang orientasi proses dari strategi *knowledge management*, mengembangkan *tripartite* dan secara sistematis fokus pada proses, orang dan teknologi yang digunakan.

Hasilnya menunjukkan bahwa *knowledge management* sukses dikembangkan dengan mengeksplor strategi dan faktor manajerial, sumber daya dan lingkungan yang mempengaruhi. Pengalaman dari Nortel sendiri memberikan pelajaran bagi perusahaan-perusahaan lain dalam mengelola aset-aset *knowledge* pada proses *core business*.

11. Penelitian Ahmadi & Ahmadi (2011): **“The Role of Knowledge Management in Business Performance Improvement”**.

Jurnal ini berupa sistematik *review* dari beberapa penelitian terkait dengan *knowledge management*, yang berisi perbedaan tipe dari pengetahuan lintas organisasi di Iran. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem pengambilan keputusan, *artifisial intelligence* dan teknologi informasi dapat membantu proses transformasi dari pengetahuan. Urgensinya teknologi baru itu bisa meningkatkan kemampuan organisasi-organisasi untuk melakukan *knowledge sharing* tidak hanya kalangan internal perusahaan tetapi juga dengan *stakeholders* eksternal.

Jaringan-jaringan *e-knowledge* menuntut partisipasi dari mereka untuk mengkreasikan, *share* dan memanfaatkan strategi pengetahuan untuk mengembangkan operasional dan efisiensi serta efektivitas strategi. Tujuan dari *e-knowledge network* akan mengevaluasi dan mengembangkan teknologi ini pada kemampuan *knowledge sharing* antar organisasi perusahaan.

12. Penelitian Holste & Fields (2010) : **“Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use”**

Hasil penelitian ini memberi kesan bahwa sangat penting untuk memahami level atau tingkat kepercayaan yang didasarkan oleh pengaruh dan kesadaran atau pengertian. Selain itu, terdapat indikasi jika dua jenis dasar kepercayaan yaitu pengaruh (*afeect-based*) dan pengertian (*cognition-based*) terlibat dalam keputusan untuk mentransfer maupun menggunakan *tacit knowledge*. Manajemen *tacit knowledge* yang efektif adalah esensi dari kesuksesan organisasi terutama organisasi modern. *Tacit knowledge* tidak begitu saja tersedia dan bisa diperoleh dari sistem informasi. Peningkatan sistem informasi belum tentu bisa mewujudkan transfer dan penggunaan *tacit knowledge* yang lebih baik karena orang-orang yang mengambil keputusan untuk menggunakan dan mentransfernya.



BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual dalam penelitian ini didasarkan pada kajian teori dan kajian empiris (penelitian terdahulu) yang sesuai dengan variabel penelitian *knowledge management*, kinerja dan kebijakan kompensasi, sehingga bisa menjadi acuan dalam menganalisis pengaruh antar variabel. Definisi dari variabel-variabel penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tacit Knowledge, *tacit knowledge* merupakan bentuk pengetahuan yang masih tersimpan dalam pikiran manusia. Misalnya gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan, keahlian/kemahiran, dan sebagainya. Davenport dan Prusak dalam Martin (2010) mendefinisikan secara garis besar, *personal knowledge* berarti gabungan dari pengalaman, nilai – nilai, informasi kontekstual, dan wawasan luas yang menyediakan sebuah kerangka pengetahuan untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman – pengalaman dan informasi yang baru. Menurut Martin (2010), *tacit knowledge / personal knowledge* didapat dari instruksi formal dan informal. *Personal knowledge* juga termasuk ingatan, *story-telling*, hubungan pribadi, buku yang telah dibaca atau ditulis, catatan, dokumen, foto, intuisi, pengalaman, dan segala sesuatu yang dipelajari, mulai dari pekarangan hingga pengembangan nuklir.

Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan berbeda - beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi *experience* yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying*.

Yang berarti proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal (praktek) dari pada dengan belajar. Semakin karyawan memiliki *personal knowledge* yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Explicit Knowledge, Carrillo et al (2004), mendefinisikan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang bisa ditransformasikan antar individu sehingga lebih mudah dideskripsikan ke dalam dokumen, praktik, pelatihan dan lain-lain dimana kategorinya dalam bentuk *job procedural* dan *technology*. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Anshori dalam Kosasih (2007) selaku pihak yang mencetuskan *knowledge management*, salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada. Standard adalah sebagai langkah awal untuk mendapatkan derajat kesesuaian suatu produk. Oleh karena itu, agar suatu jenis pekerjaan dapat menghasilkan produk yang standard dari waktu ke waktu, maka cara-cara mengerjakan untuk menghasilkan produk tersebut juga harus dilakukan dengan cara-cara yang standard pula. Kesimpulannya, ketika *job procedure* yang dijalankan sudah sesuai, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

Technology merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Kesuksesan dan kinerja perusahaan dapat dilihat dari pencapaian karyawan dalam bekerja, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik

buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Yuniningsih, 2002). Peran dari *Technology* sangat penting disini sebagai sarana untuk pencatatan, pelaporan dan penyampaian informasi yang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

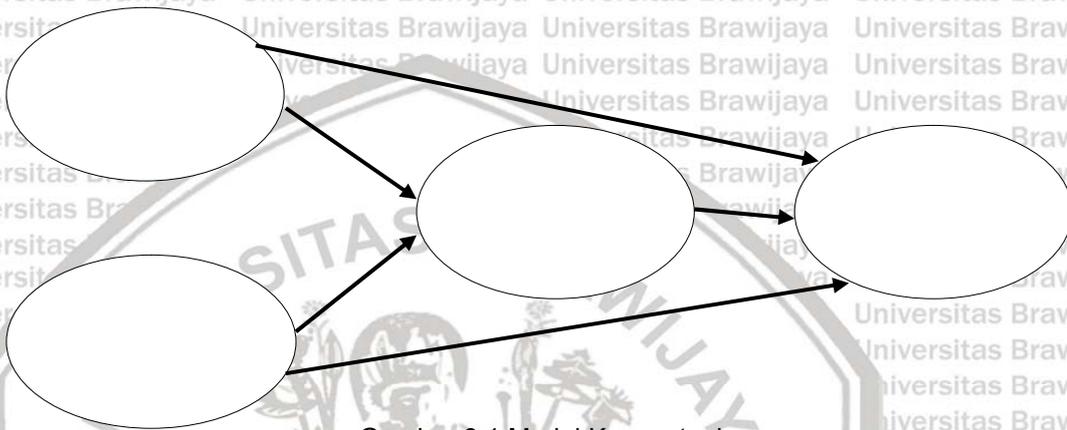
Kinerja Karyawan, Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rivali (2009) menyebutkan bahwa Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara menyeluruh sebelum periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kebijakan Kompensasi, Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan. Mondy (2008:4). Mathis dan Jackson (2009:419) mendefinisikan "Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan organisasi lainnya". kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikannya kepada perusahaan.

Menurut Elizabeth dan Angel (2010: 13-14) dalam penelitiannya yang berjudul "*Fostering knowledge sharing through people management practices*" menyebutkan bahwa sistem penilaian kinerja dan kompensasi harus dirancang untuk mendorong *knowledge sharing*. Dengan begitu perusahaan dapat memberitahukan karyawan bahwa perusahaan menghargai karyawan yang mempunyai *knowledge sharing* yang besar. Kinerja bisa mempengaruhi

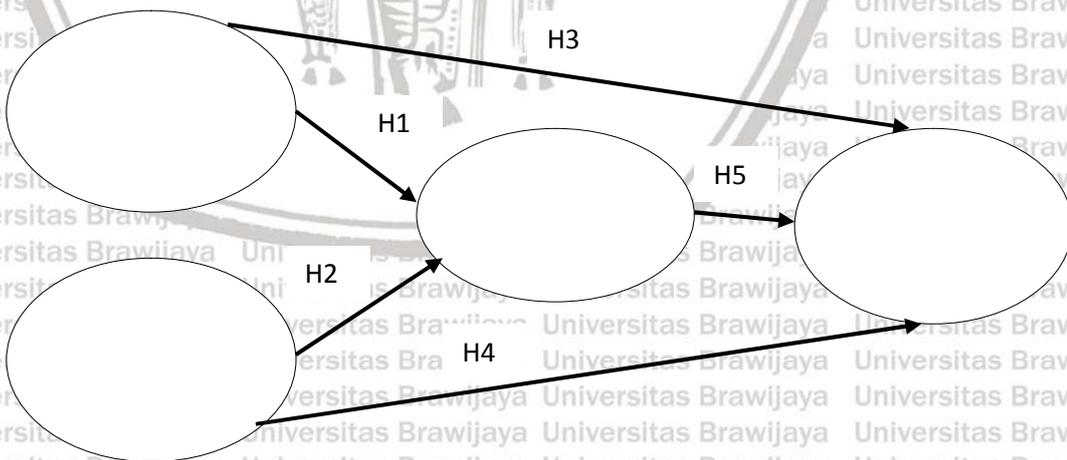
penyesuaian kompensasi antara lain bisa dengan pemberian insentif berdasarkan kenaikan kinerja perusahaan sehingga pendapatan perusahaan meningkat. Pemberian kompensasi berupa insentif harus diberikan seiring dengan naiknya pendapatan perusahaan.

3.2. Model Konseptual



Gambar 3.1 Model Konseptual

3.3. Model Hipotesis Penelitian



Gambar 3.2 Model Hipotesis

Tabel 3.1 Rumusan Hipotesis dan Dasar Teoritis

Hipotesis	Rumusan Hipotesis	Dasar Teoritis dan Penelitian Terdahulu
H1	<i>Tacit knowledge</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Kosasih dan Budiani (2007) Danang (2014)
H2	<i>Explicit knowledge</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Carrillo et al (2004) Anshori, Y. (2005)
H3	<i>Tacit knowledge</i> berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi	Riyai (2008) Tobing (2007)
H4	<i>Explicit knowledge</i> berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi	Tobing (2007)
H5	Kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi	Handoko (1987)

3.4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1 : *Tacit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 2 : *Explicit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Hipotesis 3 : *Tacit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi

Hipotesis 4 : *Explicit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi

Hipotesis 5 : Kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

4.1.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2008:10) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, sehingga kesimpulan hasil penelitian dapat digeneralisasikan pada populasi dimana sampel tersebut diambil. Pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Pendekatan kuantitatif dilandasi pada suatu asumsi bahwa suatu gejala itu dapat diklasifikasikan, dan hubungan gejala bersifat kausal (sebab-akibat) antar variabel atau konstruk melalui pengujian hipotesis (Sugiyono, 2010:19).

4.1.2. Jenis Penelitian

Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:5), apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesis atau *explanatory research* (penelitian penjelasan). Dengan demikian pemilihan jenis penelitian ini memiliki kesesuaian dengan tujuan penelitian yang pada dasarnya menjelaskan pengaruh *tacit*

knowledge dan explicit knowledge terhadap kinerja karyawan dan dampaknya terhadap kebijakan kompensasi..

4.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Hotel Zam Zam, yang merupakan salah satu hotel bintang 3 yang ada di Kota Batu, Hotel Zam Zam beralamat di Jalan Abdul Gani Atas, Kelurahan Ngaglik, Kecamatan Batu, Kota Batu Jawa Timur.

4.3. Populasi dan Sampel

4.3.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008:80).

Sedangkan menurut Kuncoro (2009:103) Populasi adalah kelompok elemen yang menjadi objek penelitian biasanya berupa transaksi, atau kejadian yang mana seseorang tertarik untuk mempelajarinya. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan Hotel Zam Zam Batu yang berjumlah 50 orang.

4.3.2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi (Sugiyono, 2010:116). Penelitian ini menggunakan pengambilan sampel populasi, atau sampel jenuh, karena untuk menentukan besarnya sampel apabila subjek kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya disebut penelitian populasi (Arikunto, 2010). Populasi dalam penelitian ini sebanyak 50 orang, oleh karena itu maka sampel dalam penelitian ini juga sebanyak 50 orang.

4.4. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Konsep dalam penelitian ilmiah perlu ditetapkan karena hal ini dipakai untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang akan diteliti. Konsep berperan untuk menghubungkan antara teori dan observasi serta abstraksi dan realitas. Menurut Singarimbun dan Effendi (2006:34) konsep merupakan abstraksi mengenai suatu fenomena yang dirumuskan atas dasar generalisasi dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu.

Nazir (2005:123) berpendapat bahwa konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas. Dapat disimpulkan bahwa sesuatu dikatakan konsep apabila sesuatu itu berbentuk abstrak dan agar konsep dapat diteliti maka perlu dioperasionalkan dengan cara menjadi variabel tertentu.

Menurut Sugiyono (2008:38) Variabel adalah suatu atribut atau sifat dari obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam pengertian lain menurut Arikunto (2010:161), mengartikan variabel sebagai objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian.

Menurut Nazir (2005:126) definisi operasional merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Menurut Kountur (2004 : 65), definisi operasional merupakan suatu definisi yang memberikan penjelasan atas suatu variabel dalam bentuk yang dapat diukur. Penggunaan variabel independen dan dependen sesuai untuk menganalisis penelitian yang

berhubungan dengan perilaku individu. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) *Tacit Knowledge*

Tacit knowledge merupakan pengetahuan yang dimiliki diri seseorang yang bersifat individu yang diperoleh secara tidak langsung dari pengalaman - pengalaman yang dimiliki individu tersebut, tetapi pengetahuan tersebut sulit untuk di komunikasikan kepada orang lain. Indikator dari variabel *tacit knowledge* adalah pengetahuan individu/pengalaman yang diperoleh karyawan berdasarkan pada training yang diikuti serta waktu kerja. Penelitian ini menitik beratkan bagaimana karyawan mendapatkan pengalaman kerja dan mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh serta bagaimana karyawan men-*sharing*-kan ke rekan-rekan kerjanya.

2) *Explicit Knowledge*

Pengetahuan yang telah dikodifikasi atau dieksplicitkan. Jadi biasanya telah direpresentasikan dalam suatu bentuk yang tertulis dan terstruktur pengetahuan jenis ini jelas lebih mudah direkam, dikelola dan dimanfaatkan serta ditransfer ke pihak lain. Indikator dari variabel ini adalah sebagai berikut :

a) *Job Procedure*

Job procedure merupakan tanggung jawab yang bersifat formal/perintah dalam melakukan hal-hal tertentu. Salah satu bentuk konkret *explicit knowledge* dari *job procedure* ialah *Standart Operation Procedure* (SOP).

b) *Technology*

teknologi merupakan elemen yang terdapat pada *explicit knowledge* yang dikenal sebagai media yang mempermudah dalam menyebarkan *knowledge*.

3) Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah penilaian yang dilakukan karyawan terhadap kinerjanya sendiri (*self evaluation*). Indikator variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a) Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan
- b) Kualitas/mutu yang dihasilkan
- c) Ketepatan waktu kerja/sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan

4) Kebijakan Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diberikan perusahaan kepada karyawannya atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikirannya terhadap perusahaan . Indikator variabel kompensasi adalah sebagai berikut:

a) Kompensasi Finansial

Bentuk kompensasi berupa uang atau yang bernilai uang yang diberikan perusahaan untuk karyawannya atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikirannya terhadap perusahaan. Meliputi bayaran pokok (gaji, upah), bayaran prestasi (bonus, premi), insentif, dan tunjangan-tunjangan, serta bayaran di luar jam kerja (upah lembur, cuti tahunan, cuti lainnya), program proteksi (asuransi tenaga kerja). Penelitian ini mengkhususkan kompensasi yang berkaitan dengan kinerja yaitu insentif/bonus, pemberian insentif/bonus diberikan ketika kinerja meningkat.

b) Kompensasi Non Finansial

Bentuk kompensasi yang tidak berupa uang yang diberikan perusahaan untuk karyawannya atas pengorbanan waktu, tenaga, dan pikirannya terhadap perusahaan. Meliputi pekerjaan dengan tanggung jawab yang besar dan berpengaruh, sarana kantor yang baik.

Tabel 4.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian

No	Variabel	Indikator	Item
1	<i>Tacit Knowledge (Personal Knowledge)</i> (X1) Sumber: Carrillo et al (2004) Honeycutt (2005) Jumanto (2013) Sangkala (2007) Polanyi (1967) Nonaka and Takeuchi (2005) Schwartz (2005)	Pengetahuan individu/Pengalaman yang diperoleh karyawan dari training yang diikuti	1. Mendapatkan pengetahuan / pengalaman baru dari <i>training</i> yang diikuti 2. Mendapatkan pengalaman baru setiap hari 3. <i>Story telling</i> (berbagi pengetahuan dengan percakapan dengan rekan kerja lainnya) 4. Kegiatan " <i>sharing based practice</i> " bermanfaat untuk menambah pengalaman. 5. Mengembangkan suatu pengetahuan baru menjadi sebuah ide atau kreativitas.
		Pengalaman berdasarkan lamanya masa kerja	1. Penghargaan terhadap ide 2. Mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh
		a. <i>Job Procedure</i>	1. Dokumentasi visi perusahaan 2. Dokumentasi misi perusahaan 3. Dokumentasi SOP perusahaan 4. <i>Job procedure</i> memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan 5. Mengelola <i>tacit knowledge</i> dengan mengkonversinya dalam bentuk dokumen atau laporan
		b. <i>Technology</i>	1. Pengelolaan database perusahaan 2. <i>Technology</i> yang memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan 3. Transfer pengetahuan terhadap <i>technology</i> yang digunakan 4. Penggunaan teknologi audio atau visual
2	Kinerja Karyawan (Y1) Sumber: Dharma (2000) Mangkunegara (2010) Supatmi (2013) Mathis dan Jackson (2006)	a. Kuantitas	1. Jumlah hasil kerja dibanding sebelumnya 2. Jumlah tugas yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang disediakan 3. Penyelesaian jumlah pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan 4. Kebutuhan sarana dan prasarana khusus dalam menyelesaikan pekerjaan 5. beban kerja sesuai target 6. pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab
		b. Kualitas	1. Menyelesaikan tugas dengan teliti

			<ol style="list-style-type: none"> 2. Hasil Kerja sesuai target 3. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kemampuan 4. Penyelesaian pekerjaan dengan sungguh-sungguh 5. Mampu mengambil keputusan 6. Mampu menyampaikan pendapat 7. Mampu bekerja sama
		c. Ketepatan waktu kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan diselesaikan tepat waktu sesuai dengan alokasi waktu yang telah ditetapkan 2. Kemampuan dalam memenuhi target yang telah ditetapkan sesuai waktu yang disediakan 3. Pekerjaan sesuai rencana 4. Memahami <i>job procedure</i> 5. Bersedia lembur
3	Kebijakan Kompensasi (Y2) Sumber : Mathis dan Jackson (2006) Mondy (2008) Simamora (2006) Prasetya dan Kato(2011)	a. Kompensasi finansial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian insentif dengan waktu kerja 2. Kesesuaian insentif dengan hasil kerja 3. Kesesuaian bonus dengan yang diharapkan 4. Kesesuaian bonus dengan hasil kerja 5. Kesesuaian cuti berbayar dengan yang diharapkan
		b. Kompensasi non finansial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penempatan yang sesuai dengan kemampuan 2. Kesempatan menerima tugas insidental yang menarik 3. Kesesuaian besar tanggung jawab terhadap bobot pekerjaan 4. Kesempatan mendapatkan training tambahan

4.5. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2008:93) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata. Berikut ini merupakan contoh jawaban dan skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Penentuan Skor Jawaban Responden

No	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Ragu-ragu (R)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2008:94)

Dari tabel penscoran skala *Likert* di atas, dapat ditentukan besarnya kelas (panjang interval) dengan rumus (Supranto, 2000:64) :

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

- c = perkiraan besarnya (*class width, class size, class length*)
- k = banyaknya kelas
- X_n = nilai observasi terbesar
- X_1 = nilai observasi terkecil

$$c = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungannya dengan rumus di atas, maka dapat diperoleh nilai interval kelas pada skala *Likert* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3 Interval Kelas Skala Likert

No	Notasi	Score	Interval Kelas
1	SS	5	> 4,2 – 5
2	S	4	> 3,4 – 4,2
3	RR	3	> 2,6 – 3,4
4	TS	2	> 1,80 – 2,6
5	STS	1	1 – 1,80

Sumber : Supranto (2000 : 64)

4.6. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

4.6.1. Jenis Data

Sumber data :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari lokasi penelitian yaitu melalui penyebaran kuesioner kepada responden dengan pihak-pihak terkait yang ditopang dengan wawancara.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada. Data sekunder diperoleh dari perpustakaan atau dari laporan-laporan peneliti terdahulu. Data dari perusahaan yang berupa dokumen yang berkaitan dengan permasalahan yang diajukan, seperti data tentang keadaan perusahaan, jumlah karyawan, maupun data lainnya yang masih berkaitan dengan tujuan penelitian.

4.6.2. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Arikunto (2010:203), teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data penelitiannya. Berdasarkan caranya, dikenal beberapa cara pengumpulan data, yaitu sebagai berikut:

a. Angket (Kuesioner)

Kuisisioner dipakai sebagai alat utama dalam pengumpulan data. Kuisisioner merupakan suatu daftar yang berisi pertanyaan yang akan diajukan secara tertulis dan disebarakan secara langsung kepada responden untuk dijawab secara langsung.

b. Dokumentasi

Merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melihat dan mencatat dokumen-dokumen perusahaan yang berkaitan dengan penelitian ini serta literatur yang relevan untuk menunjang penelitian ini.

4.7. Uji Instrumen Penelitian

4.7.1. Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkapkan data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran variabel yang dimaksud. Menurut Sugiyono (2008:125), validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kesahihan suatu instrumen, uji validitas dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2008:183) :

$$r = \frac{n(\sum x) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[(n\sum x^2 - (\sum x)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)]}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

x = skor item x

y = skor item y

n = banyaknya sampel

Menurut Masrun dalam Sugiyono (2008:134) bahwa bila nilai koefisien korelasi (r) lebih besar sama dengan 0,3 (paling kecil 0,3), maka butir instrumen dinyatakan valid. Uji validitas ini mempergunakan *software* SPSS 20 dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas *item* Variabel Penelitian

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Keterangan
Tacit Knowledge (X1)	X _{1.1.1}	0,483	0,000	Valid
	X _{1.1.2}	0,614	0,000	Valid
	X _{1.1.3}	0,582	0,000	Valid
	X _{1.1.4}	0,638	0,000	Valid
	X _{1.1.5}	0,579	0,000	Valid
	X _{1.2.1}	0,606	0,000	Valid
Explicit Knowledge (X2)	X _{1.2.2}	0,666	0,000	Valid
	X _{2.1.1}	0,771	0,000	Valid
	X _{2.1.2}	0,782	0,000	Valid
	X _{2.1.3}	0,712	0,000	Valid
	X _{2.1.4}	0,745	0,000	Valid
	X _{2.1.5}	0,662	0,000	Valid
	X _{2.2.1}	0,611	0,000	Valid
	X _{2.2.2}	0,634	0,000	Valid
	X _{2.2.3}	0,790	0,000	Valid
	X _{2.2.4}	0,617	0,000	Valid
Kinerja Karyawan (Y1)	Y _{1.1.1}	0,718	0,000	Valid
	Y _{1.1.2}	0,670	0,000	Valid
	Y _{1.1.3}	0,739	0,000	Valid
	Y _{1.1.4}	0,679	0,000	Valid

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	Signifikansi	Keterangan
	Y _{1.1.5}	0,656	0,000	Valid
	Y _{1.1.6}	0,693	0,000	Valid
	Y _{1.2.1}	0,715	0,000	Valid
	Y _{1.2.2}	0,714	0,000	Valid
	Y _{1.2.3}	0,672	0,000	Valid
	Y _{1.2.4}	0,718	0,000	Valid
	Y _{1.2.5}	0,789	0,000	Valid
	Y _{1.2.6}	0,806	0,000	Valid
	Y _{1.2.7}	0,645	0,000	Valid
	Y _{1.3.1}	0,711	0,000	Valid
	Y _{1.3.2}	0,740	0,000	Valid
	Y _{1.3.3}	0,730	0,000	Valid
	Y _{1.3.4}	0,669	0,000	Valid
	Y _{1.3.5}	0,637	0,000	Valid
Kebijakan Kompensasi (Y2)	Y _{2.1.1}	0,769	0,000	Valid
	Y _{2.1.2}	0,778	0,000	Valid
	Y _{2.1.3}	0,699	0,000	Valid
	Y _{2.1.4}	0,719	0,000	Valid
	Y _{2.1.5}	0,713	0,000	Valid
	Y _{2.2.1}	0,543	0,000	Valid
	Y _{2.2.2}	0,638	0,000	Valid
	Y _{2.2.3}	0,635	0,000	Valid
	Y _{2.2.4}	0,542	0,000	Valid

Sumber: Data Primer (diolah) 2017

Berdasarkan Tabel 4.4 tersebut dapat diketahui bahwa penelitian ini dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya. Hal ini didasarkan pada tingkat kevalidan yang telah memenuhi aturan teori dalam penelitian ini dengan tingkat valid diatas 0,3. Sehingga tingkat kesahihan *item* telah terpenuhi.

4.7.2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2006:196) reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Untuk mengetahui suatu alat ukur reliabel atau tidak dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Alpha Cronbach* dengan rumus 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 = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

σ_t^2 = varians total

Menurut Arikunto (2006:171) dinyatakan bahwa untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya merupakan rentangan antara beberapa nilai misalnya: 0-10 atau 0-100 atau berbentuk skala 1-3, 1-5, atau 1-,7, dan seterusnya, digunakan rumus alpha, misalnya angket atau soal berbentuk pertanyaan.

Pendekatan *Alpha* ini digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0, misalnya kuesioner atau soal bentuk uraian. Sedangkan ketentuan pengujian reliabilitas dengan metode *Alpha Cronbach* adalah dengan membandingkan koefisien *alpha* (α) dengan 0,6. Jika koefisien alpha (r hitung) > 0,6, maka item tersebut reliabel, sedangkan jika koefisien alpha (r hitung) < 0,6

maka item tersebut tidak reliabel. Berdasarkan pendapat tersebut, berikut ini disajikan hasil uji reliabilitas. Hasil uji ini mempergunakan *software* SPSS dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
<i>Tacit Knowledge</i> (X1)	0,698	Reliabel
<i>Explicit Knowledge</i> (X2)	0,871	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y1)	0,940	Reliabel
Kebijakan Kompensasi (Y2)	0,850	Reliabel

Sumber: Data Primer (diolah) 2017

Berdasarkan Tabel 4.5 tersebut dapat diketahui bahwa penelitian ini dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya. Hal ini didasarkan pada nilai Alpha Cronbach yang telah memenuhi aturan teori dalam penelitian ini dengan tingkat valid diatas 0,6. Sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel.

4.8. Metode Analisis Data

4.8.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang diperoleh seperti lokasi penelitian, data responden yang diteliti, beserta distribusi item dari masing-masing variabelnya yang ditabulasikan dalam bentuk tabel yang kemudian dibahas secara deskriptif. Tolak ukur dari pendeskripsian ini adalah dengan tabel yang berisikan angka maupun persentase.

4.8.2. Analisis Statistik Inferensial

Analisis inferensial digunakan untuk menjelaskan pengaruh antara variabel yang diteliti. Statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2010:207). Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitian, maka data yang terkumpul dalam penelitian ini akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). *Software* yang akan digunakan untuk mengolah data adalah SPSS. Lebih lanjut, Sugiyono (2011:297) menyatakan bahwa analisis jalur digunakan untuk melukiskan dan menguji hubungan antar variabel yang berbentuk sebab akibat, dengan demikian dalam model hubungan antar variabel tersebut, terdapat variabel independen dan variabel dependen.

Langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian dengan menggunakan analisis jalur menurut Riduwan dan Kuncoro (2011: 128) adalah sebagai berikut:

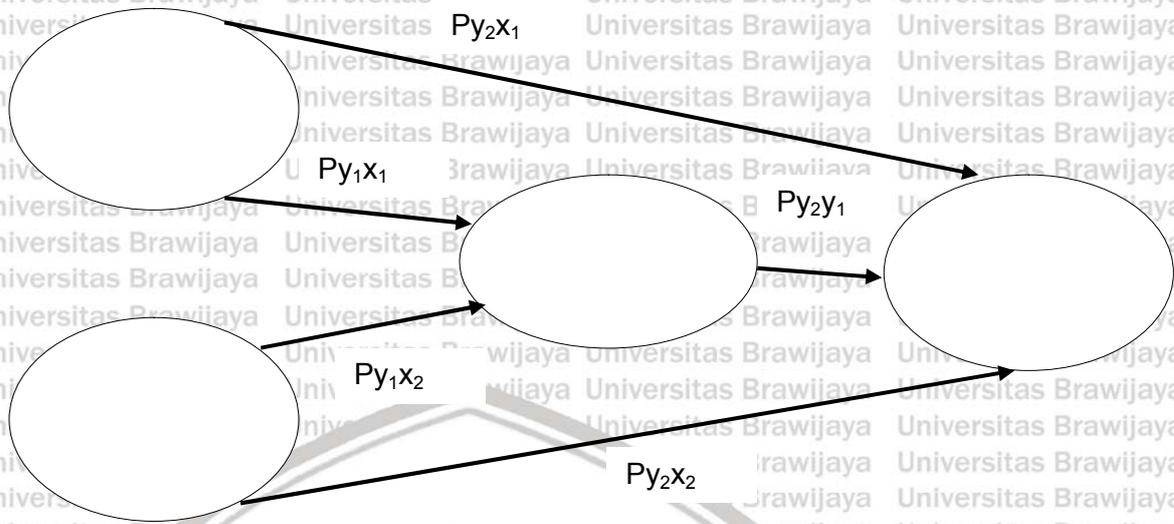
- a. Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural

$$\text{Struktur : } Y_1 = \text{Py}_1x_1X_1 + \text{Py}_1x_2X_2 \in_1 \text{ (Substruktur 1)}$$

$$Y_2 = \text{Py}_2x_1X_1 + \text{Py}_2x_2X_2 + \text{Py}_2y_1Y_1 \in_1 \text{ (Substruktur 2)}$$

- b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi dengan menggambarkan diagram jalur

Kerangka hubungan kausal empiris dalam penelitian ini bisa dilihat dari diagram sebagai berikut



Gambar 4.1

Model Dalam Bentuk Diagram Path

- c. Menghitung koefisien jalur secara simultan (keseluruhan)

Uji F digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas secara bersama terhadap variabel terikat. Rumus yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n - k - 1)R^2_{yxk}}{k(1 - R^2_{yxk})}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

k = Jumlah variabel eksogen

R^2 = R Square

- d. Menghitung koefisien jalur secara individu (parsial)

Uji t dilakukan untuk menguji pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Menurut Sugiyono (2011), rumus untuk menggunakan uji t sebagai berikut :

$$t = \frac{r_p \sqrt{n-3}}{\sqrt{1-r_p^2}}$$

Keterangan :

r_p : korelasi persial yang ditemukan

n : jumlah sampel

t : t hitung

Uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan P-value (nilai probabilitas) dengan $\alpha = 0,05$ (nilai signifikansi), (Kurniawan, 2011:46) :

Jika P value $> \alpha$, maka H_0 diterima atau dengan kata lain mengambil kesimpulan H_0 (tidak signifikan).

Jika P value $< \alpha$, maka H_0 ditolak atau dengan kata lain mengambil kesimpulan H_0 (signifikan).



BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

5.1.1. Gambaran Umum Zam Zam Hotel

Zamzam Hotel & Convention satu dari usaha jasa perhotelan yang ada di Kota Wisata Batu, Lokasi Hotel Zamzam Batu, Jalan Abdul Gani Atas (depan lapangan sepak bola Kusuma Agro Wisata) RT. 04/RW 14 Kelurahan Ngaglik, Kec. Batu, Kota Batu Jawa Timur. Di Pilihnya lokasi daerah selatan kota mempunyai ketinggian +/- 900 dpl, daerah ini sejak awal sudah terkenal dengan kawasan agro wisatanya, yaitu jalan Abdul Gani Atas RT. 04/RW 14 Kelurahan Ngaglik Kota Wisata Batu. Berawal dari keinginan satu kawasan wisata keluarga dengan memanfaatkan lahan yang telah di punyai, serta latar belakang pendidikan Insinyur, Suami – Istri Bapak Ir.Widagdo dan Ibu Ir.Sri Ribut Gestiani mengawali bisnis perhotelannya perlahan-lahan mewujudkan mimpi dengan kawasan wisata keluarga itu dengan Lahan yang tersedia +/- 14.000,- M² sejak tahun 2005 mulai dimanfaatkan 3 unit bangunan villa 2 unit lapangan futsal, 12 *private room karaoke*, lanjut bangunan hotel di tahun 2012 mengawali pembangunan hotel 3 lantai dengan kreasi dan ide beliau berdua membangun hotel Zamzam ini selama 2 tahun. Dan sejak bulan Mei tanggal 10 tahun 2014 telah beroperasi yang baru selesai 36 unit *Room* dan terus berproses sampai selesai total 76 unit *room* awal bulan September 2014. Nama ZAM ZAM, terinspirasi air suci saat beliau di Mekah dan air adalah sumber kehidupan dari semua makhluk hidup, filosofi air itulah harapan usaha ini mengalir, dan bermanfaat bagi Pemilik, Karyawan dan Keluarga, Lingkungan warga serta Pemerintah Kota Batu. Hotel ZAMZAM Tersertifikasi melalui LSU Mega

Tritunggal Mulia Surabaya, no.reg. 014/LSU-MTM/II/2015 dan berlaku 3 tahun dari 18 Februari 2015 sampai 18 Februari 2018.

Hotel Zam Zam bernaung dengan Nama PT. ZAMZAM Selomas Group

a. (PPAT Benediktus Bosu, SH)

a. SK Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. C-70.HT.03.01-Th. 1998, Tgl 4 Mei 1998

b. SK Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. C-114. HT.03.02-Th. 1998, Tgl 11 Agustus 1998

b. TDP Badan Penanaman Modal Perseroan Terbatas

No. 13.38.1.55.00095 Berlaku sampai 16 April 2019

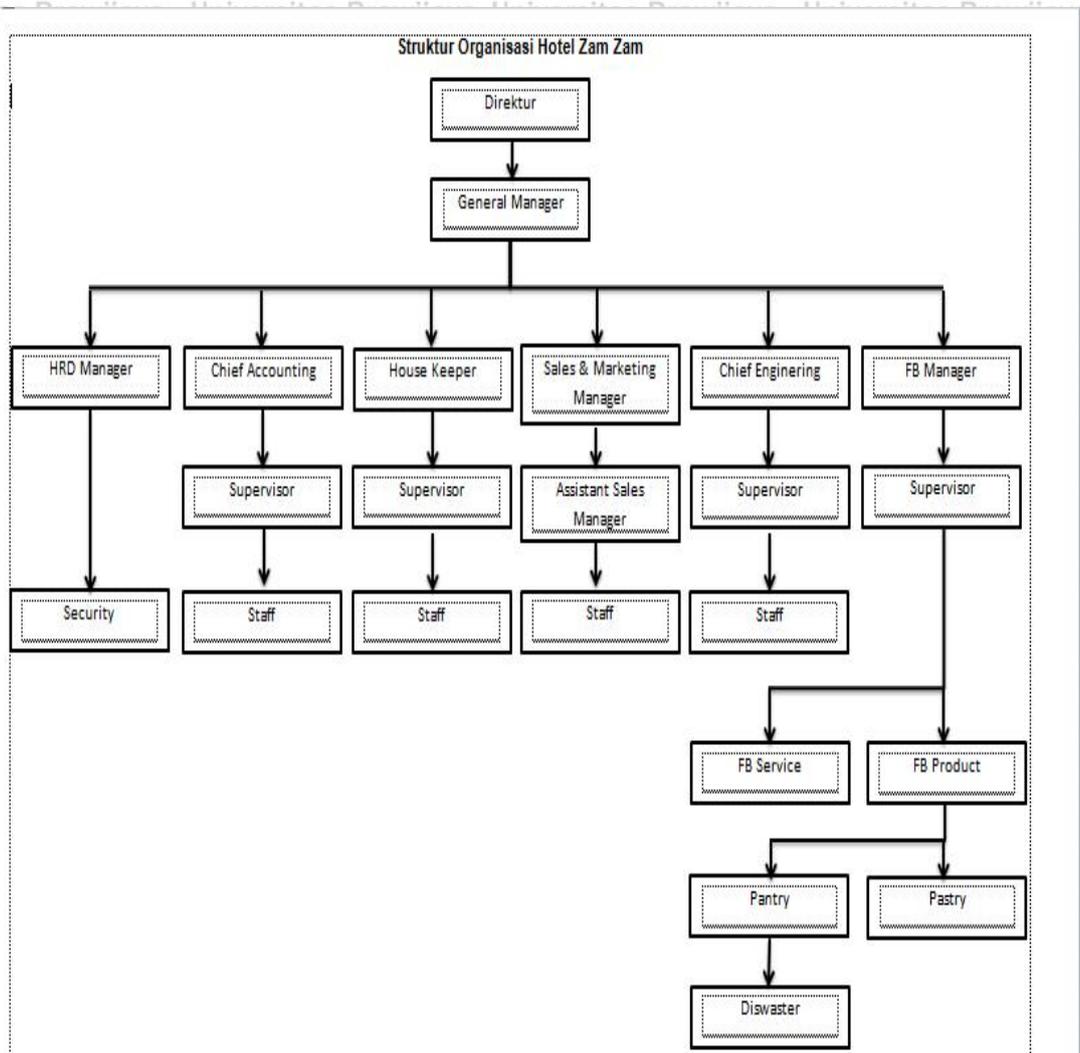
Saat ini Zamzam Hotel terdiri dari 76 Kamar tersedia : 7 Tipe (*Superior, Deluxe, Executive, Family Standart, Family Deluxe, Junior Suite, Deluxe Suite*) bangunan 3 lantai dilengkapi *guest lift, 1 lounge, 2 Restaurant, 1 Swimming pool, 3 Meeting Room, Parking Area Luas, Games Room, Coverage wifi area*. Fasilitas Kamar: *In house phone, TV Cable, Safe deposit box, refrigerator, Private Air Conditional, Shower Hot Water.*

5.1.2. Visi dan Misi Hotel Zam Zam

Visi kami ikut berpartisipasi membangun kepariwisataan Kota Wisata Batu bersama stake holder pariwisata yang ada dan aktif mensukseskan program Pemerintah Kota.

Misi kami "ZAMZAM" Group usaha ini dapat bermanfaat bagi para karyawan dan keluarganya, serta dapat menjadi nilai tambah bagi lingkungan kami berada.

5.1.3. Struktur Organisasi Hotel Zam Zam



Gambar 5.1 Bagan Struktur Organisasi Zam Zam Hotel

5.2. Gambaran Responden

Responden dalam penelitian ini adalah 50 orang karyawan Hotel Zam Zam yang terbagi menjadi 6 (enam) departemen. Karakteristik responden pada penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, kelompok usia, tingkat pendidikan dan lama bekerja para karyawan.

5.2.1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 5.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
1	Laki-laki	33	66,00
2	Perempuan	17	34,00
	Jumlah	50	100,00

Sumber : Data diolah, 2017.

Tabel 5.1 menunjukkan pengelompokan data responden berdasarkan jenis kelaminnya, dimana sebagian besar responden adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 33 responden (66%), sedangkan sebagian lainnya sebanyak 17 responden (34%) adalah berjenis kelamin perempuan.

5.2.2. Gambaran Responden Berdasarkan Kelompok Usia

Tabel 5.2 Distribusi Responden Berdasarkan Kelompok Usia

No	Umur (Tahun)	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
1	20-40	6	12,00
2	>40	44	88,00
	Jumlah	50	100,00

Sumber: Data diolah, 2017

Tabel 5.2 menunjukkan pengelompokan data responden berdasarkan usia dibagi ke dalam 2 (dua) kelompok yaitu antara 20 tahun sampai 40 tahun sebanyak 6 responden (12%) dan kelompok lainnya karyawan yang berusia diatas 40 tahun sebanyak 44 responden (88%).

5.2.3. Gambaran Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 5.3 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
1	SMA/SMK	40	80,00
2	Sarjana	10	20,00
	Jumlah	50	100,00

Sumber: Data diolah, 2017

Tabel 5.3 di atas menunjukkan pengelompokan data responden berdasarkan tingkat pendidikan dibagi menjadi 2 (dua) kelompok yaitu yang tingkat pendidikannya lulusan sarjana sebanyak 10 responden (20%) dan yang lulusan SMA/SMK sebanyak 40 responden (80%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden yang merupakan karyawan Hotel Zam Zam adalah lulusan SMA/SMK, hal tersebut dikarenakan sebagian besar tugas harian Hotel Zam Zam lebih ke teknis seperti *House Keeper*, *Cleaning service*, *Food and Beverages Service*, keamanan dan lain sebagainya.

5.2.4. Gambaran Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 5.4 Distribusi Responden Berdasarkan

No	Lama Kerja (tahun)	Frekuensi (Orang)	Prosentase (%)
1	0-1	15	30,00
2	> 1-2	35	70,00
	Jumlah	50	100,00

Sumber: Data diolah, 2017

Tabel 5.4 di atas menunjukkan pengelompokan data responden berdasarkan lama kerja di Hotel Zam Zam dibagi menjadi 2 (dua) kelompok yaitu karyawan dengan lama masa kerja 0-1 tahun sebanyak 15 responden (30%),

dan karyawan dengan masa kerja diatas 1 tahun sampai 2 tahun. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Hotel Zam Zam sudah bekerja disana sejak Hotel Zam Zam didirikan.

5.3. Hasil Analisis Data

5.3.1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik deskriptif digambarkan dalam bentuk frekuensi, persentase dan *mean* (nilai rata-rata) dari setiap item, indikator dan variabel.

Deskripsi ini memberikan gambaran seberapa besar persepsi responden terhadap penilaian keempat variabel penelitian. Variabel yang digambarkan dalam penelitian ini meliputi variabel *Tacit Knowledge* (X1), *Explicit Knowledge* (X2), Kinerja Karyawan (Y1) dan Kebijakan Kompensasi (Y2). Hasil analisis statistik deskriptif disajikan dalam Tabel 5.6, Tabel 5.7, Tabel 5.8, dan Tabel 5.9.

Untuk mendeskripsikan item dari sebuah variabel maka hasil rata-rata skor item diklasifikasikan berdasarkan rentang skala sebagai berikut :

$$\text{Skor terendah} = 1$$

$$\text{Skor tertinggi} = 5$$

$$\text{Interval} = (\text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah}) / \text{jumlah kelas}$$

$$= (5-1) / 5$$

$$= 0,8$$

Berdasarkan interval 0,80 maka disusunlah skala kategori jawaban responden seperti yang disajikan dalam Tabel 5.5 berikut ini.

Tabel 5.5. Skala Kategori Jawaban Responden

No.	Nilai Rata-Rata	Interpretasi
1.	Antara 1,00 hingga 1,80	Sangat tidak setuju/sangat tidak sesuai/sangat rendah
2.	Antara 1,81 hingga 2,60	Tidak setuju/tidak sesuai/rendah
3.	Antara 2,61 hingga 3,40	Netral/Ragu-Ragu/Cukup
4.	Antara 3,41 hingga 4,20	Setuju/sesuai/tinggi
5.	Antara 4,21 hingga 5,00	Sangat setuju/sangat sesuai/sangat tinggi

Sumber : Susetyo (2010)

5.3.1.1. Deskripsi Variabel *Tacit Knowledge* (X_1)

Variabel *Tacit Knowledge* dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) indikator, yaitu Pengetahuan Individu/Pengalaman yang diperoleh dari Training yang diikuti ($X_{1.1}$) dan Pengalaman berdasarkan masa kerja ($X_{1.2}$).

Tabel 5.6 Distribusi Frekuensi Variabel *Tacit Knowledge* (X_1)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean
		STS		TS		R		S		SS		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Pengetahuan Individu/Pengalaman yang diperoleh karyawan dari Training yang diikuti ($X_{1.1}$)	$X_{1.1.1}$	-	-	-	-	2	4,0	28	56,0	20	40,0	4,36
	$X_{1.1.2}$	-	-	-	-	9	18,0	25	50,0	16	32,0	4,14
	$X_{1.1.3}$	-	-	-	-	9	18,0	32	64,0	9	18,0	4,00
	$X_{1.1.4}$	-	-	-	-	7	14,0	23	46,0	20	40,0	4,26
	$X_{1.1.5}$	-	-	-	-	8	16,0	27	54,0	15	30,0	4,14
	Mean											4,18
Pengalaman berdasarkan lamanya masa kerja ($X_{1.2}$)	$X_{1.2.1}$	-	-	1	2,0	12	24,0	21	42,0	16	32,0	4,04
	$X_{1.2.2}$	-	-	1	2,0	14	28,0	23	46,0	12	24,0	3,92
	Mean											3,98
Mean Variabel Tacit Knowledge (X_1)												4,08

Sumber: Data Primer diolah (2017)

a) Jawaban responden tentang Indikator Pengetahuan Individu/Pengalaman yang diperoleh dari *Training* yang diikuti ($X_{1.1}$) pada item Mendapatkan pengetahuan/pengalaman baru dari *training* yang diikuti, diketahui sebanyak 20 karyawan (40%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 28 karyawan (56%) menyatakan setuju, sebanyak 2 karyawan (4%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan juga tidak ada karyawan menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,36 yang berarti termasuk pada interval 4,21 - 5,00, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap banyak memperoleh pengetahuan/pengalaman baru dari *training* yang diikuti.

b) Jawaban responden tentang Indikator Pengetahuan Individu/Pengalaman yang diperoleh dari *Training* yang diikuti ($X_{1.1}$) pada item Mendapatkan pengalaman baru setiap hari, diketahui sebanyak 16 karyawan (32%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 25 karyawan (50%) menyatakan setuju, sebanyak 9 karyawan (18%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan juga tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,14 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap mereka sering mendapatkan pengalaman baru setiap hari.

c) Jawaban responden tentang Indikator Pengetahuan Individu/Pengalaman yang diperoleh dari *Training* yang diikuti ($X_{1.1}$) pada item *Story telling* (berbagi pengetahuan dengan percakapan dengan rekan kerja lainnya), diketahui sebanyak 9 karyawan (18%) menyatakan sangat setuju, sebanyak

32 karyawan (64%) menyatakan setuju, sebanyak 9 karyawan (18%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju dan juga tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,00 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap sudah diberikan kesempatan melakukan *Story telling* (berbagi pengetahuan dengan percakapan dengan rekan kerja lainnya).

- d) Jawaban responden tentang Indikator Pengetahuan Individu/Pengalaman yang diperoleh dari *Training* yang diikuti ($X_{1,1}$) pada item Kegiatan "*sharing based practice*" bermanfaat untuk menambah pengalaman, diketahui sebanyak 20 karyawan (40%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 23 karyawan (46%) menyatakan setuju, sebanyak 7 karyawan (14%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan juga tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju.

Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,26 yang berarti termasuk pada interval 4,21 - 5,00, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa Kegiatan "*sharing based practice*" bermanfaat untuk menambah pengalaman kerja.

- e) Jawaban responden tentang Indikator Pengetahuan Individu/Pengalaman yang diperoleh dari *Training* yang diikuti ($X_{1,1}$) pada item Mengembangkan suatu pengetahuan baru menjadi sebuah ide atau kreativitas, diketahui sebanyak 15 karyawan (30%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 27 karyawan (54%) menyatakan setuju, sebanyak 8 karyawan (16%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak

setuju, dan juga tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju.

Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,14

yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan

bahwa sebagian besar responden menganggap bahwa mereka bisa

mengembangkan suatu pengetahuan baru menjadi sebuah ide atau

keaktivitas.

f) Jawaban responden tentang Indikator Pengalaman berdasarkan lamanya

masa kerja($X_{1.2}$) pada item Penghargaan terhadap ide, diketahui sebanyak

16 karyawan (32%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 21 karyawan

(42%) menyatakan setuju, sebanyak 12 karyawan (24%) menyatakan cukup

setuju, sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada

karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas

diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar yang berarti 4,04 termasuk

pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar

responden menganggap Ada penghargaan terhadap ide yang sudah

dikemukakan.

g) Jawaban responden tentang Indikator Pengalaman berdasarkan lamanya

masa kerja($X_{1.2}$) pada item Mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh,

diketahui sebanyak 12 karyawan (24%) menyatakan sangat setuju,

sebanyak 27 karyawan (54%) menyatakan setuju, sebanyak 14 karyawan

(28%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan

tidak setuju, dan tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju.

Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,92

yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan

bahwa sebagian besar responden merasa sudah bisa mengaplikasikan pengetahuan yang sudah mereka peroleh.

5.3.1.2. Deskripsi Variabel *Explicit Knowledge* (X_2)

Variabel *Explicit Knowledge* dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) indikator yaitu *Job Procedure* ($X_{2,1}$) dan *Technology* ($X_{2,2}$).

Tabel 5.7 Distribusi Frekuensi Variabel *Explicit Knowledge* (X_2)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean
		STS		TS		R		S		SS		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
<i>Job Procedure</i> ($X_{2,1}$)	$X_{1,1.1}$	-	-	2	4,0	10	20,0	24	48,0	14	28,0	4,00
	$X_{2,1.2}$	-	-	2	4,0	9	18,0	26	52,0	11	22,0	3,88
	$X_{2,1.3}$	-	-	2	4,0	14	28,0	22	44,0	12	24,0	3,88
	$X_{2,1.4}$	-	-	1	2,0	8	16,0	30	60,0	11	22,0	4,02
	$X_{2,1.5}$	-	-	2	4,0	10	20,0	27	54,0	11	22,0	3,94
	Mean											3,94
<i>Technology</i> ($X_{2,2}$)	$X_{2,2.1}$	-	-	1	2,0	7	14,0	28	56,0	14	28,0	4,10
	$X_{2,2.2}$	-	-	3	6,0	10	20,0	21	42,0	16	32,0	4,00
	$X_{2,2.3}$	-	-	3	6,0	10	20,0	24	48,0	13	26,0	3,94
	$X_{2,2.4}$	-	-	2	4,0	8	16,0	24	48,0	16	32,0	4,08
	Mean											4,03
Mean Variabel <i>Explicit Knowledge</i> (X_2)												3,99

Sumber: Data Primer diolah (2017)

- a) Jawaban responden tentang indikator *Job Procedure* ($X_{2,1}$) pada item Dokumentasi visi perusahaan, diketahui sebanyak 14 karyawan (28%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 24 karyawan (48%) menyatakan setuju, sebanyak 10 karyawan (20%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 2 karyawan (4%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,00 yang berarti termasuk pada interval 3,41

- 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap Pendokumentasian Visi perusahaan sudah rapi dan jelas.

b) Jawaban responden tentang indikator *Job Procedure* ($X_{2.1}$) pada item Dokumentasi misi perusahaan, diketahui sebanyak 11 karyawan (22%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 26 karyawan (52%) menyatakan setuju, sebanyak 9 karyawan (18%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 2 karyawan (4%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada karyawan yang

menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,88 yang berarti termasuk pada interval 3,41

- 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap Pendokumentasian Misi perusahaan sudah rapi dan jelas.

c) Jawaban responden tentang indikator *Job Procedure* ($X_{2.1}$) pada item Dokumentasi SOP perusahaan, diketahui sebanyak 12 karyawan (24%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 22 karyawan (44%) menyatakan setuju, sebanyak 14 karyawan (28%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 2 karyawan (4%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada karyawan yang

menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,88 yang berarti termasuk pada interval 3,41

- 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap Pendokumentasian SOP perusahaan sudah rapi dan jelas.

d) Jawaban responden tentang indikator *Job Procedure* ($X_{2.1}$) pada item *Job procedure* memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan, diketahui sebanyak 11 karyawan (22%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 30 karyawan (60%) menyatakan setuju, sebanyak 8 karyawan (16%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan tidak

setuju, dan tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,02 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap bahwa *Job procedure* yang ditugaskan sudah memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan.

e) Jawaban responden tentang indikator *Job Procedure* ($X_{2,1}$) pada item Mengelola *tacit knowledge* dengan mengkonversinya dalam bentuk dokumen atau laporan, diketahui sebanyak 11 karyawan (22%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 27 karyawan (54%) menyatakan setuju, sebanyak 10 karyawan (20%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 2 karyawan (4%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,94 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa bisa mengelola *tacit knowledge* dengan mengkonversinya dalam bentuk dokumen atau laporan.

f) Jawaban responden tentang indikator *Technology* ($X_{2,2}$) pada item Pengelolaan database perusahaan, diketahui sebanyak 14 karyawan (28 %) menyatakan sangat setuju, sebanyak 28 karyawan (56%) menyatakan setuju, sebanyak 7 karyawan (14%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,10 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap Akses pengelolaan database perusahaan mudah dan cepat.

g) Jawaban responden tentang indikator *Technology* ($X_{2.2}$) pada item Teknologi yang memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan, diketahui sebanyak 16 karyawan (32%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 21 karyawan (42%) menyatakan setuju, sebanyak 10 karyawan (20%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 3 karyawan (6%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,00 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap bahwa *Technology* yang digunakan sudah memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan yang dimiliki.

h) Jawaban responden tentang indikator *Technology* ($X_{2.2}$) pada item Transfer pengetahuan terhadap teknologi yang digunakan, diketahui sebanyak 13 karyawan (26%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 24 karyawan (48%) menyatakan setuju, sebanyak 10 karyawan (20%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 3 karyawan (6%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,94 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap Transfer pengetahuan terhadap *technology* yang digunakan sudah jelas.

i) Jawaban responden tentang indikator *Technology* ($X_{2.2}$) pada item Penggunaan teknologi audio atau visual, diketahui sebanyak 16 karyawan (32%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 24 karyawan (48%) menyatakan setuju, sebanyak 8 karyawan (16%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 2

karyawan (4%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,08 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap Penggunaan teknologi audio atau visual sudah optimal.

5.3.1.3. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y_1)

Variabel Kinerja Karyawan dalam penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) indikator yaitu: Kuantitas ($Y_{1.1}$), Kualitas ($Y_{1.2}$) dan Ketepatan Waktu Kerja ($Y_{1.3}$).

Tabel 5.8 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y_1)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean
		STS		TS		R		S		SS		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kuantitas ($Y_{1.1}$)	Y _{1.1.1}	1	2,0	-	-	5	10,0	31	62,0	13	26,0	4,10
	Y _{1.1.2}	1	2,0	-	-	8	16,0	25	50,0	16	32,0	4,10
	Y _{1.1.3}	1	2,0	-	-	7	14,0	24	48,0	18	36,0	4,16
	Y _{1.1.4}	1	2,0	1	2,0	9	18,0	26	52,0	12	24,0	3,92
	Y _{1.1.5}	1	2,0	-	-	11	22,0	26	52,0	12	24,0	3,96
	Y _{1.1.6}	1	2,0	1	2,0	11	22,0	27	54,0	10	20,0	3,88
	Mean											4,02
Kualitas ($Y_{1.2}$)	Y _{1.2.1}	1	2,0	1	2,0	9	18,0	26	52,0	13	26,0	3,98
	Y _{1.2.2}	1	2,0	-	-	11	22,0	24	48,0	14	28,0	4,00
	Y _{1.2.3}	1	2,0	1	2,0	4	8,0	27	54,0	17	34,0	4,16
	Y _{1.2.4}	1	2,0	-	-	5	10,0	29	58,0	15	30,0	4,14
	Y _{1.2.5}	1	2,0	1	2,0	5	10,0	27	54,0	16	32,0	4,12
	Y _{1.2.6}	1	2,0	1	2,0	4	8,0	25	50,0	19	38,0	4,20
	Y _{1.2.7}	1	2,0	-	-	6	12,0	25	50,0	18	36,0	4,18
	Mean											4,11

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean
		STS		TS		R		S		SS		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Ketepatan Waktu Kerja (Y _{1.3})	Y _{1.3.1}	1	2,0	-	-	12	24,0	26	52,0	11	22,0	3,92
	Y _{1.3.2}	1	2,0	1	2,0	7	14,0	26	52,0	15	30,0	4,06
	Y _{1.3.3}	1	2,0	-	-	10	20,0	28	56,0	11	22,0	3,96
	Y _{1.3.4}	1	2,0	1	2,0	6	12,0	29	58,0	12	24,0	3,98
	Mean											3,94
Mean Variabel Kinerja Karyawan (Y₁)												4,03

Sumber: Data Primer diolah (2017)

- a) Jawaban responden tentang indikator Kuantitas (Y_{1.1}) pada item Jumlah hasil kerja dibanding sebelumnya, diketahui sebanyak 13 karyawan (26%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 31 karyawan (62%) menyatakan setuju, sebanyak 5 karyawan (10%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,10 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap mereka dapat menyelesaikan jumlah pekerjaan yang lebih baik daripada pekerjaan sebelumnya.
- b) Jawaban responden tentang indikator Kuantitas (Y_{1.1}) pada item Jumlah tugas yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang disediakan, diketahui sebanyak 16 karyawan (32%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 25 karyawan (50%) menyatakan setuju, sebanyak 8 karyawan (16%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari

perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,10 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap mereka dapat menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan.

c) Jawaban responden tentang indikator Kuantitas ($Y_{1.1}$) pada item Penyelesaian jumlah pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan, diketahui sebanyak 18 karyawan (36%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 25 karyawan (50%) menyatakan setuju, sebanyak 7 karyawan (14%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,16 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap mereka dapat menyelesaikan pekerjaan pokok sesuai standar kuantitas (jumlah) yang telah ditetapkan perusahaan.

d) Jawaban responden tentang indikator Kuantitas ($Y_{1.1}$) pada item Kebutuhan sarana dan prasarana khusus dalam menyelesaikan pekerjaan, diketahui sebanyak 12 karyawan (24%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 26 karyawan (52%) menyatakan setuju, sebanyak 9 karyawan (18%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,92 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan

bahwa sebagian besar responden merasa bahwa sarana dan prasarana khusus sudah lengkap dalam menyelesaikan pekerjaan.

e) Jawaban responden tentang indikator Kuantitas ($Y_{1.1}$) pada item beban kerja sesuai target, diketahui sebanyak 12 karyawan (24%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 26 karyawan (52%) menyatakan setuju, sebanyak 11 karyawan (22%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,96 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap beban kerja yang diberikan sesuai target yang akan dicapai.

f) Jawaban responden tentang indikator Kuantitas ($Y_{1.1}$) pada item pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab, diketahui sebanyak 10 karyawan (20%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 27 karyawan (54%) menyatakan setuju, sebanyak 11 karyawan (22%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,88 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap mereka merasa bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

g) Jawaban responden tentang indikator Kualitas ($Y_{1.2}$) pada item Menyelesaikan tugas dengan teliti, diketahui sebanyak 13 karyawan (26%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 26 karyawan (52%) menyatakan setuju, sebanyak 9 karyawan (18%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 1

karyawan (2%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,98 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap mereka merasa bisa menyelesaikan tugas dengan teliti.

h) Jawaban responden tentang indikator Kualitas ($Y_{1.2}$) pada item Hasil Kerja sesuai target, diketahui sebanyak 14 karyawan (28%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 24 karyawan (48%) menyatakan setuju, sebanyak 11 karyawan (22%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,00 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap bisa menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan target yang sudah ditetapkan.

i) Jawaban responden tentang indikator Kualitas ($Y_{1.2}$) pada item Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan kemampuan, diketahui sebanyak 17 karyawan (34%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 27 karyawan (54%) menyatakan setuju, sebanyak 4 karyawan (8%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,16 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap sudah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

j) Jawaban responden tentang indikator Kualitas ($Y_{1,2}$) pada item Penyelesaian pekerjaan dengan sungguh-sungguh, diketahui sebanyak 15 karyawan (30%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 29 karyawan (58%) menyatakan setuju, sebanyak 5 karyawan (10%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,14 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap sudah menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh.

k) Jawaban responden tentang indikator Kualitas ($Y_{1,2}$) pada item Mampu mengambil keputusan, diketahui sebanyak 16 karyawan (32%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 27 karyawan (54%) menyatakan setuju, sebanyak 5 karyawan (10%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,12 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa mampu untuk mengambil keputusan terkait pekerjaan mereka.

l) Jawaban responden tentang indikator Kualitas ($Y_{1,2}$) pada item Mampu menyampaikan pendapat, diketahui sebanyak 19 karyawan (38%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 25 karyawan (50%) menyatakan setuju, sebanyak 4 karyawan (8%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,20 yang berarti termasuk pada interval 3,41

- 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa mampu untuk menyampaikan pendapat.

m) Jawaban responden tentang indikator Kualitas ($Y_{1.2}$) pada item Mampu bekerja sama, diketahui sebanyak 18 karyawan (36%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 25 karyawan (50%) menyatakan setuju, sebanyak 6 karyawan (12%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,18 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa mampu bekerjasama dengan rekan kerja yang lain.

n) Jawaban responden tentang indikator Ketepatan Waktu Kerja ($Y_{1.3}$) pada item Pekerjaan diselesaikan tepat waktu sesuai dengan alokasi waktu yang telah ditetapkan, diketahui sebanyak 11 karyawan (22%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 26 karyawan (52%) menyatakan setuju, sebanyak 12 karyawan (24%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,92 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap bisa menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu sesuai dengan alokasi waktu yang telah ditetapkan.

o) Jawaban responden tentang indikator Ketepatan Waktu Kerja ($Y_{1.3}$) pada item Kemampuan dalam memenuhi target yang telah ditetapkan sesuai waktu yang disediakan, diketahui sebanyak 15 karyawan (30%) menyatakan

sangat setuju, sebanyak 26 karyawan (52%) menyatakan setuju, sebanyak 7 karyawan (14%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,06 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa memiliki kemampuan dalam memenuhi target yang telah ditetapkan sesuai waktu yang disediakan.

p) Jawaban responden tentang indikator Ketepatan Waktu Kerja ($Y_{1.3}$) pada item Pekerjaan sesuai rencana, diketahui sebanyak 11 karyawan (22%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 28 karyawan (56%) menyatakan setuju, sebanyak 10 karyawan (20%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,96 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sudah sesuai dengan perencanaan.

q) Jawaban responden tentang indikator Ketepatan Waktu Kerja ($Y_{1.3}$) pada item Memahami *job procedure*, diketahui sebanyak 12 karyawan (24%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 29 karyawan (58%) menyatakan setuju, sebanyak 6 karyawan (12%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,98 yang berarti termasuk pada interval 3,41

- 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap bahwa mereka sudah memahami *job procedure* yang diberikan.

r) Jawaban responden tentang indikator Ketepatan Waktu Kerja ($Y_{1.3}$) pada item Bersedia lembur, diketahui sebanyak 15 karyawan (30%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 23 karyawan (46%) menyatakan setuju, sebanyak 10 karyawan (20%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,98 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden bersedia untuk melakukan kerja lembur.

5.3.1.4. Deskripsi Variabel Kebijakan kompensasi (Y_2)

Variabel Kinerja Karyawan dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) indikator yaitu: Kompensasi Finansial ($Y_{2.1}$) dan Kompensasi Non Finansial ($Y_{2.2}$).

Tabel 5.9 Distribusi Frekuensi Variabel Kebijakan Kompensasi (Y_2)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean
		STS		TS		R		S		SS		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kompensasi Finansial ($Y_{2.1}$)	$Y_{2.1.1}$	1	2,0	-	-	8	16,0	22	44,0	19	38,0	4,16
	$Y_{2.1.2}$	1	2,0	2	4,0	11	22,0	23	46,0	13	26,0	3,90
	$Y_{2.1.3}$	1	2,0	3	6,0	13	26,0	23	46,0	10	20,0	3,76
	$Y_{2.1.4}$	1	2,0	1	2,0	15	30,0	21	42,0	12	24,0	3,84
	$Y_{2.1.5}$	1	2,0	2	4,0	12	24,0	23	46,0	12	24,0	3,86
	Mean											

Indikator	Item	Jawaban Responden										Mean
		STS		TS		R		S		SS		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Kompensasi Non Finansial (Y _{2.2})	Y _{2.2.1}	-	-	-	-	9	18,0	29	58,0	12	24,0	4,06
	Y _{2.2.2}	-	-	1	2,0	9	18,0	29	58,0	11	22,0	4,00
	Y _{2.2.3}	-	-	2	4,0	8	16,0	27	54,0	13	26,0	4,02
	Y _{2.2.4}	-	-	-	-	7	14,0	25	50,0	18	36,0	4,22
	Mean											4,08
Mean Variabel Kebijakan Kompensasi (Y₂)												3,99

Sumber: Data Primer diolah (2017)

a) Jawaban responden tentang indikator Kompensasi Finansial (Y_{2.1}) pada item Kesesuaian insentif dengan waktu kerja, diketahui sebanyak 19 karyawan (38%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 22 karyawan (44%) menyatakan setuju, sebanyak 8 karyawan (16%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,16 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap bahwa insentif yang diterima sudah sesuai dengan waktu kerja yang sudah dilaksanakan.

b) Jawaban responden tentang indikator Kompensasi Finansial (Y_{2.1}) pada item Kesesuaian insentif dengan hasil kerja, diketahui sebanyak 13 karyawan (26%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 23 karyawan (46%) menyatakan setuju, sebanyak 13 karyawan (26%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 2 karyawan (4%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,90 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden

menganggap bahwa insentif yang diterima sudah sesuai dengan hasil kerja yang sudah diselesaikan.

c) Jawaban responden tentang indikator Kompensasi Finansial ($Y_{2.1}$) pada item Kesesuaian bonus dengan yang diharapkan, diketahui sebanyak 10 karyawan (20%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 23 karyawan (46%) menyatakan setuju, sebanyak 13 karyawan (26%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 3 karyawan (6%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,76 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap bahwa bonus yang diterima sudah sesuai dengan yang diharapkan.

d) Jawaban responden tentang indikator Kompensasi Finansial ($Y_{2.1}$) pada item Kesesuaian bonus dengan hasil kerja, diketahui sebanyak 12 karyawan (24%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 21 karyawan (42%) menyatakan setuju, sebanyak 15 karyawan (30%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,84 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap bahwa bonus yang diterima sudah sesuai dengan hasil kerja yang sudah diselesaikan.

e) Jawaban responden tentang indikator Kompensasi Finansial ($Y_{2.1}$) pada item Kesesuaian cuti berbayar dengan yang diharapkan, diketahui sebanyak 12 karyawan (24%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 23 karyawan (46%)

menyatakan setuju, sebanyak 12 karyawan (24%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 2 karyawan (4%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 3,86 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap bahwa cuti berbayar yang diterima sudah sesuai dengan yang diharapkan.

f) Jawaban responden tentang indikator Kompensasi non Finansial ($Y_{2.2}$) pada item Penempatan yang sesuai dengan kemampuan, diketahui sebanyak 12 karyawan (24%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 29 karyawan (58%) menyatakan setuju, sebanyak 9 karyawan (18%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan juga tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,06 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap bahwa penempatan posisi/jabatan sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.

g) Jawaban responden tentang indikator Kompensasi non Finansial ($Y_{2.2}$) pada item Kesempatan menerima tugas insidentil yang menarik, diketahui sebanyak 11 karyawan (22%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 29 karyawan (58%) menyatakan setuju, sebanyak 9 karyawan (18%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 1 karyawan (2%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,00 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan

bahwa sebagian besar responden merasa mendapatkan kesempatan untuk menerima tugas insidental yang menarik.

- h) Jawaban responden tentang indikator Kompensasi non Finansial ($Y_{2.2}$) pada item Kesesuaian besar tanggung jawab terhadap bobot pekerjaan, diketahui sebanyak 13 karyawan (26%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 27 karyawan (54%) menyatakan setuju, sebanyak 8 karyawan (16%) menyatakan cukup setuju, sebanyak 2 karyawan (4%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,02 yang berarti termasuk pada interval 3,41 - 4,20, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden menganggap besarnya tanggung jawab sesuai dengan bobot pekerjaan.

- i) Jawaban responden tentang indikator Kompensasi non Finansial ($Y_{2.2}$) pada item Kesempatan mendapatkan training tambahan, diketahui sebanyak 18 karyawan (36%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 27 karyawan (54%) menyatakan setuju, sebanyak 7 karyawan (14%) menyatakan cukup setuju, tidak ada karyawan yang menyatakan tidak setuju, dan juga tidak ada karyawan yang menyatakan sangat tidak setuju. Dari perincian data di atas diperoleh rata-rata skor item adalah sebesar 4,22 yang berarti termasuk pada interval 4,21 - 5,00, sehingga dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden merasa sangat berkesempatan untuk mendapatkan *training* tambahan.

5.3.2. Hasil Analisis Statistik Inferensial

5.3.2.1. Hasil Pengujian Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik merupakan pengujian asumsi-asumsi statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi berganda yang berbasis *Ordinary Least Square* (OLS). Uji Asumsi Klasik terhadap suatu model dilakukan untuk mendapatkan suatu model regresi yang benar-benar mampu memberikan estimasi yang tidak bias atau handal (Ghozali, 2006:110). Menurut Ghozali (2006:110), untuk meyakinkan bahwa model regresi yang diperoleh mempunyai kemampuan prediktif serta memenuhi asumsi-asumsi, maka terlebih dahulu model telah memenuhi asumsi-asumsi yang melandasinya. Uji Asumsi Klasik dalam penelitian ini akan dilakukan dengan dua uji yaitu Uji Normalitas dan Uji Linearitas.

5.3.2.1.1. Uji Normalitas

Asumsi normalitas sangat penting terutama untuk penarikan kesimpulan (Winarsunu dalam Muljani, 2012:129). Normalitas terjadi apabila skor pada setiap variabel dalam model mengikuti distribusi normal. Distribusi normal merupakan hal yang penting dalam statistik yang dipakai sebagai rujukan untuk menentukan ukuran normalitas tidaknya suatu distribusi data sampel. Pembuktian asumsi normalitas ini akan dilakukan dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* pada program SPSS 20, yaitu dengan melihat signifikansi (sig.Z), apabila nilai signifikansi (sig.Z) nilainya lebih besar $\alpha = 0,05$, maka asumsi normalitas telah terpenuhi.

Hasil pengujian asumsi disajikan dalam Tabel 5.10 berikut ini.

Tabel 5.10 Hasil Uji Asumsi Normalitas

Persamaan Regresi	Sig. Z	Kesimpulan
Pertama	0,200	Normalitas terpenuhi
Kedua	0,374	Normalitas terpenuhi

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

5.3.2.1.2. Uji Linearitas

Asumsi linearitas menjelaskan bahwa semua hubungan antar variabel yang ada dalam model adalah hubungan yang mengikuti garis lurus, bukan garis lengkung (Winarsunu dalam Muljani, 2012:129). Hubungan yang mengikuti garis lurus artinya persamaan regresi dapat digunakan untuk melakukan prediksi, sedangkan bila berbentuk non-linear atau lengkung lebih sesuai digunakan untuk mengadakan eksplanasi. Pengujian asumsi linearitas dilakukan menggunakan *Compare Means* pada program SPSS 20, kemudian melihat nilai signifikansi dari *Linearity*, apabila nilai signifikansi kurang dari 0,05, maka dapat dikatakan bahwa asumsi linearitas telah terpenuhi. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi lebih dari 0,05 maka asumsi linearitas belum terpenuhi. Hasil uji linearitas disajikan pada Tabel 5.11 berikut ini.

Tabel 5.11 Hasil Uji Asumsi Linearitas

Variabel Eksogen	Variabel Indogen	P-Value	Kesimpulan
<i>Tacit Knowledge</i>	Kinerja karyawan	0,000	Linearitas terpenuhi
<i>Explicit Knowledge</i>	Kinerja Karyawan	0,000	Linearitas terpenuhi
<i>Tacit Knowledge</i>	Kebijakan Kompensasi	0,000	Linearitas terpenuhi

<i>Explicit Knowledge</i>	Kebijakan Kompensasi	0,000	Linearitas terpenuhi
Kinerja Karyawan	Kebijakan Kompensasi	0,000	Linearitas terpenuhi

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

5.3.2.2. Hasil Analisis Jalur

Hasil analisis jalur akan digunakan untuk melihat pengaruh antar variabel, melihat taraf signifikansi antar variabel, serta hubungan antar variabel.

Sedangkan untuk melihat taraf signifikansi antar variabel digunakan nilai Sig penelitian, jika nilai Sig penelitian lebih kecil dari nilai 0,05 ($\text{Sig} \leq 0,05$), maka dinyatakan pengaruh antar variabel signifikan. Jika nilai Sig penelitian lebih besar dari nilai 0,05 ($\text{Sig} \geq 0,05$).

5.3.2.2.1. Koefisien Jalur Pengaruh Variabel *Tacit Knowledge* (X_1) dan *Explicit Knowledge* (X_2) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y_1)

Tabel 5.12 Menggambarkan hasil pengujian pengaruh variabel *Tacit Knowledge* (X_1) dan *Explicit Knowledge* (X_2) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y_1)

Tabel 5.12 Hasil Uji Koefisien Jalur pengaruh variabel *Tacit Knowledge* (X_1) dan *Explicit Knowledge* (X_2) terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y_1)

Variabel	Beta	Sig	Keterangan
<i>Tacit Knowledge</i>	0,468	.000	Signifikan
<i>Explicit Knowledge</i>	0,475	.000	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan analisis jalur model pertama hubungan langsung antara X_1 terhadap Y_1 adalah sebesar 0,468, Nilai beta tersebut mengandung nilai signifikansi dibawah α (0,05) yaitu 0,00 sehingga persamaan tersebut dapat digunakan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

5.3.2.2.2. Koefisien Jalur Pengaruh Variabel *Tacit Knowledge* (X_1), *Explicit*

Knowledge (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y_1) terhadap Variabel

Kebijakan Kompensasi (Y_2)

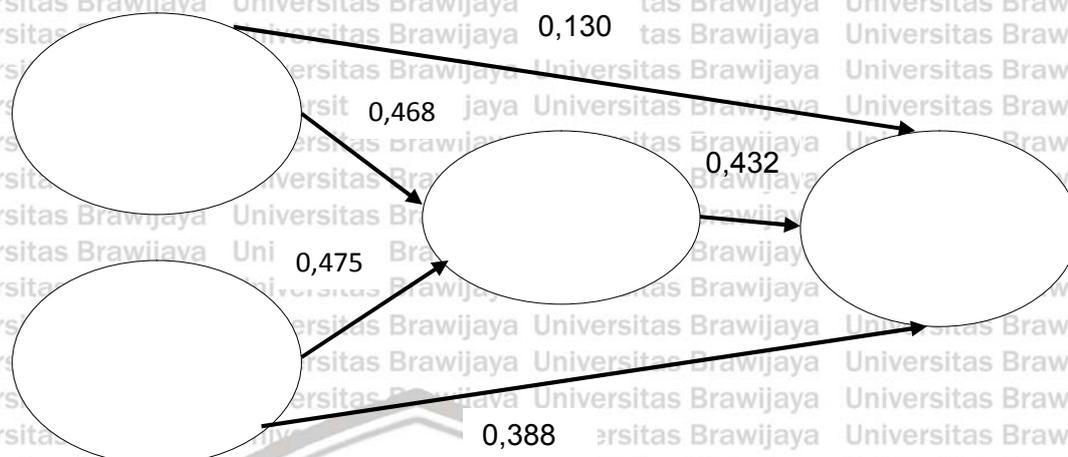
Tabel 5.13 Menggambarkan hasil pengujian pengaruh Variabel *Tacit Knowledge* (X_1), *Explicit Knowledge* (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y_1) terhadap Variabel Kebijakan Kompensasi (Y_2).

Tabel 5.13 Hasil Uji Koefisien Jalur Pengaruh Variabel *Tacit Knowledge* (X_1), *Explicit Knowledge* (X_2) dan Kinerja Karyawan (Y_1) terhadap Variabel Kebijakan Kompensasi (Y_2).

Variabel	Beta	Sig	Keterangan
<i>Tacit Knowledge</i>	0,130	0,241	Tidak Signifikan
<i>Explicit Knowledge</i>	0,388	0,001	Signifikan
Kinerja Karyawan	0,432	0,002	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan analisis jalur model pertama hubungan langsung antara X_1 terhadap Y_2 adalah sebesar 0,130 Nilai beta tersebut mengandung nilai signifikansi sebesar 0,241, hubungan langsung antara X_2 terhadap Y_2 adalah sebesar 0,388, hubungan langsung antara Y_1 terhadap Y_2 adalah sebesar 0,432. Nilai beta tersebut mengandung nilai signifikansi dibawah α (0,05) yaitu masing-masing 0,241, 0,001, 0,002 Jadi untuk X_1 terhadap Y_2 tidak signifikan, untuk X_2 terhadap Y_2 dan Y_1 terhadap Y_2 signifikan.



Gambar 5. Hasil Analisis Jalur

5.3.2.2.3. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dalam Analisis Jalur

Analisis jalur dapat digunakan untuk melihat akibat (*effect*) langsung dan tidak langsung dari suatu variabel yang dihipotesiskan sebagai penyebab (*causes*) terhadap variabel yang diperlakukan sebagai akibat (*effect*). Hal ini dapat menjelaskan bahwa analisis jalur dapat digunakan untuk menemukan penjelasan mengenai pola-pola hubungan langsung dan tidak langsung dari suatu model kausal yang disusun berdasarkan pertimbangan-pertimbangan teoritis dan pengetahuan peneliti (Winarsunu dalam Muljani, 2012:136). Melalui gambaran analisis jalur dapat dijelaskan besarnya koefisien jalur pada setiap hubungan dua variabel, di mana hubungan itu memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung adalah pengaruh variabel bebas terhadap pengaruh variabel terikat secara langsung tanpa melalui variabel lain. Pengaruh tidak langsung adalah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel lain. Hasil perhitungan besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung disajikan dalam Tabel 5.14

Tabel 5.14 Pengujian Hubungan Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui Y_1
X_1 terhadap Y_1	0,468 (signifikan)	-
X_1 terhadap Y_2	0,130 (Tidak signifikan)	$(0,468) \times (0,432) = 0,202$ (signifikan)
X_2 terhadap Y_1	0,475 (signifikan)	-
X_2 terhadap Y_2	0,388 (Signifikan)	$(0,475) \times (0,432) = 0,205$ (signifikan)
Y_1 terhadap Y_2	0,432 (signifikan)	-

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

5.3.2.3. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah data penelitian dapat diterapkan untuk populasi. Penggunaan analisis path adalah untuk menghitung pengaruh antara sejumlah variabel dengan variabel yang lain, untuk mengetahui pengaruh antar variabel digunakan hasil perhitungan regresi.

Pengambilan keputusan untuk pengujian hipotesis dengan menggunakan dasar nilai Signifikansi (Sig-t) dengan asumsi jika nilai Sig penelitian lebih kecil dari nilai 0,05 ($\text{Sig} \leq 0,05$), maka dinyatakan pengaruh antar variabel signifikan. Jika nilai Sig penelitian lebih besar dari nilai 0,05 ($\text{Sig} \geq 0,05$), maka dinyatakan pengaruh antar variabel tidak signifikan.

5.3.2.3.1. Pengujian Hipotesis 1: *Tacit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur pada hubungan ini sebesar 0,468 dengan signifikansi 0,00. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian mendukung hipotesis H_1 semakin baik pengelolaan *tacit knowledge* akan meningkatkan kinerja karyawan.

5.3.2.3.2. Pengujian Hipotesis 2: *Explicit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien jalur pada hubungan ini sebesar 0,475 dengan signifikansi 0,00. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian mendukung hipotesis H₂ semakin baik dan rapi *explicit knowledge* maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

5.3.2.3.3. Pengujian Hipotesis 3: *Tacit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi, dengan koefisien jalur pada hubungan ini sebesar 0,130 dengan signifikansi 0,241 sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian tidak mendukung hipotesis H₃, karena nilai sig. t melebihi 0,05. Dapat disimpulkan bahwa semakin bagus pengelolaan *tacit knowledge* tidak berdampak besar bagi kebijakan kompensasi.

5.3.2.3.4. Pengujian Hipotesis 4: *Explicit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi, dengan koefisien jalur pada hubungan ini sebesar 0,388 dengan signifikansi 0,001 Sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian mendukung hipotesis H₂ semakin baik dan rapi *explicit knowledge* maka akan memudahkan dalam kebijakan kompensasi.

5.3.2.3.5. Pengujian Hipotesis 5: Kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi, koefisien jalur pada hubungan ini sebesar 0,432 dengan signifikansi 0,002 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa disaat kinerja karyawan semakin membaik akan semakin baik pula kebijakan kompensasi.

5.4. Pembahasan Hasil Penelitian

5.4.1. Pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *Tacit Knowledge* (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_1) dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari α (0,05). Hal ini berarti bahwa semakin baik/tinggi *tacit knowledge* yang dikelola perusahaan maka akan menimbulkan kinerja karyawan yang semakin baik atau tinggi pula. Di sisi lain secara langsung *tacit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh sebesar 0.468 atau 46,8 %.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang sudah dilakukan Suri (2016) pada karyawan PT. Indo Acidatama Kebakkramat. Variabel *tacit knowledge* berpengaruh positif dan signifikan, hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi $< p$ -value 0,05 yaitu sebesar 0,014. Pengaruh positif menunjukkan bahwa semakin tinggi *tacit knowledge* yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, dengan adanya *tacit knowledge* yang maksimal akan menjadikan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat terselesaikan dengan baik.

5.4.2. Pengaruh *Explicit Knowledge* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *Explicit Knowledge* (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y_1) dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari α (0,05). Hal ini berarti bahwa semakin baik/tinggi *explicit knowledge* yang dikelola perusahaan maka akan menimbulkan kinerja karyawan yang semakin baik atau tinggi pula. Di sisi lain secara langsung

explicit knowledge berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh sebesar 0,475 atau 47,5 %.

Temuan penelitian ini mendukung penelitian yang sudah dilakukan Irawan (2016) pada Kantor BPJS Ketenagakerjaan Jawa Tengah dan DIY yang menunjukkan bahwa variabel : *personal knowledge, job procedure, technology* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Jadi semakin baik *personal knowledge, job procedure, technology*, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Variabel-variabel tersebut memberi kontribusi sebesar 49,4%.

Sementara sisanya sebesar 50,6% dijelaskan oleh variabel lain.

5.4.3. Pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap Kebijakan Kompensasi

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *Tacit Knowledge* (X_1) berpengaruh tidak signifikan terhadap Kebijakan Kompensasi (Y_2) dengan nilai signifikansi 0,241 yang jelas lebih besar dari α (0,05). Hal ini berarti bahwa semakin baik/tinggi *tacit knowledge* yang dikelola perusahaan maka belum tentu akan menimbulkan perbaikan bagi penerapan kebijakan kompensasi di Hotel Zam Zam. Di sisi lain secara langsung *tacit knowledge* berpengaruh terhadap kebijakan kompensasi dengan nilai pengaruh sebesar 0,130 atau 13%.

Hasil temuan dalam penelitian belum sepenuhnya sesuai dengan teori yang disampaikan Rivai (2008) yang menyebutkan bahwa salah satu faktor dalam penentuan pemberian kompensasi adalah faktor internal pribadi karyawan yang di dalamnya ada item pendidikan dan pengalaman. Secara teori karyawan yang memiliki pengalaman dan pendidikan yang lebih baik akan mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan perusahaan pada keprofesionalan karyawan.

5.4.4. Pengaruh *Explicit Knowledge* terhadap Kebijakan Kompensasi

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *Explicit Knowledge* (X_2) berpengaruh secara signifikan terhadap Kebijakan Kompensasi (Y_2) dengan nilai signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari α (0,05). Hal ini berarti bahwa semakin baik/tinggi *explicit knowledge* yang dikelola perusahaan maka akan menimbulkan kebijakan kompensasi yang baik bagi karyawan. Di sisi lain secara langsung *explicit knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi dengan nilai pengaruh sebesar 0,388 atau 38,8%.

Hasil temuan dalam penelitian ini mendukung teori yang disampaikan oleh Tobing (2007) yang menyebutkan bahwa salah satu manfaat dari penerapan knowledge management yang di dalamnya juga terdapat pengelolaan *explicit knowledge* adalah meningkatkan mutu dalam pengambilan keputusan, pengambilan keputusan disini juga berkaitan pengambilan keputusan terkait kebijakan kompensasi. Penulis berpendapat bahwa ketika Job Procedure sudah terdokumentasi dengan jelas, sistem reward nya akan jelas memudahkan perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi.

5.4.5. Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kebijakan Kompensasi

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa Kinerja Karyawan (Y_1) berpengaruh secara signifikan terhadap Kebijakan Kompensasi (Y_2) dengan nilai signifikansi 0,002 yang lebih kecil dari α (0,05). Hal ini berarti bahwa semakin baik/tinggi kinerja karyawan maka akan menimbulkan kebijakan kompensasi yang baik atau tinggi bagi karyawan. Di sisi lain secara langsung kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kebijakan kompensasi dengan nilai pengaruh sebesar 0,432 atau 43,2%.

Hasil temuan dalam penelitian ini mendukung teori yang disampaikan oleh Handoko (1987) yang menyebutkan bahwa salah satu manfaat dari dilakukannya penilaian kinerja karyawan adalah untuk penyesuaian kompensasi, dalam hal ini yang menjadi konsentrasi dari penelitian ini adalah penyesuaian kompensasi yang diberikan dalam bentuk insentif dan bonus. Kinerja karyawan perlu di evaluasi, karena dengan evaluasi kinerja manajemen bisa memberikan penilaian secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

5.5. Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian diperoleh berdasarkan uji statistik yang telah dilakukan, namun tidak dapat dipungkiri masih terdapat beberapa hal keterbatasan yang dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh penelitian selanjutnya pada masa yang akan datang. Beberapa keterbatasan dalam penelitian tersebut antara lain sebagai berikut:

- a. Penelitian ini bukan merupakan penelitian eksperimen yang bersifat jangka panjang, di mana penelitian ini dilakukan pada jangka waktu yang singkat, sehingga tidak mampu menggambarkan dinamika yang terus berkembang dari objek yang diteliti.
- b. Tidak semua responden mengerti dan memahami dengan baik bahasa yang digunakan dalam angket. Hal tersebut diduga karena tingkat pendidikan karyawan yang sebagian besar berpendidikan SMA/SMK,

sehingga kemungkinan terjadinya bias persepsi dalam pengisian angket dapat saja terjadi.

- c. Hasil penelitian terkait variabel *tacit knowledge* yang berpengaruh tidak signifikan terhadap kebijakan kompensasi kemungkinan masih bisa berbeda jika penelitiannya dilakukan di tempat lain.



BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan hasil penelitian, serta pengujian hipotesis yang dilakukan, selanjutnya dapat ditarik kesimpulan penelitian ini sebagai berikut:

a. Terdapat pengaruh signifikan dari *tacit knowledge* terhadap kinerja karyawan Hotel Zam Zam. Baik tidaknya atau tinggi rendahnya *tacit knowledge* yang dimiliki karyawan akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi *tacit knowledge* yang dimiliki akan mendorong karyawan bekerja dengan kinerja yang lebih baik. Sedangkan semakin rendah *tacit knowledge* yang dimiliki juga membuat kinerja karyawan itu kurang maksimal.

b. Terdapat pengaruh signifikan dari *explicit knowledge* terhadap kinerja karyawan Hotel Zam Zam. Baik tidaknya atau tinggi rendahnya *explicit knowledge* yang dikelola perusahaan akan berdampak terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi *explicit knowledge* yang dikelola perusahaan akan mendorong karyawan bekerja dengan kinerja yang lebih baik. Sedangkan semakin rendah *explicit knowledge* yang dikelola juga membuat kinerja karyawan itu kurang maksimal.

c. Ditemukan Terdapat pengaruh tidak signifikan dari *tacit knowledge* terhadap kebijakan kompensasi Hotel Zam Zam. Hal ini bisa diindikasikan bahwa karyawan belum merasakan perbedaan yang signifikan dalam hal pemberian bonus atau pemberian insentif antara karyawan yang sudah berpengalaman dibanding karyawan yang pengalamannya masih rendah.

d. Terdapat pengaruh signifikan dari *explicit knowledge* terhadap kebijakan kompensasi di Hotel Zam Zam. Baik tidaknya atau tinggi rendahnya *explicit knowledge* yang dikelola perusahaan akan berdampak terhadap kebijakan kompensasi. Semakin tinggi *explicit knowledge* yang dikelola perusahaan akan mendorong semakin baiknya kebijakan kompensasi yang dihasilkan. Sedangkan semakin rendah *explicit knowledge* yang dikelola juga menimbulkan kebijakan kompensasi yang kurang maksimal.

e. Terdapat pengaruh signifikan dari kinerja karyawan terhadap kebijakan kompensasi di Hotel Zam Zam. Baik tidaknya atau tinggi rendahnya kinerja karyawan akan berdampak terhadap kebijakan kompensasi. Semakin tinggi kinerja karyawan akan mendorong semakin baiknya kinerja perusahaan secara umum yang berakibat penghasilan perusahaan meningkat, yang pengaruhnya adalah kebijakan kompensasi dalam hal ini adalah pemberian bonus dan pemberian insentif akan semakin baik juga. Sedangkan semakin rendah kinerja karyawan juga menimbulkan kebijakan kompensasi yang kurang baik.

f. Secara umum Hotel Zam Zam sebagai salah satu hotel baru di Batu sudah menerapkan sistem *knowledge management* yang bagus. Karyawan yang beberapa sudah sangat berpengalaman dibidang perhotelan dan pariwisata bisa menjadi aset berharga yang bisa ditularkan kepada rekan kerja yang lain, bagaimana nanti teknis dari *transfer knowledge* dilakukan bisa berhasil.

6.2. Saran

6.2.1. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Peneliti selanjutnya perlu mengkaji lagi dalam teori *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* sehingga bisa menjadi dasar yang lebih kuat untuk menentukan indikator – indikator yang mungkin belum disampaikan dalam penelitian ini.
- b. Peneliti selanjutnya bisa mengambil objek penelitian dengan karakteristik populasi yang berbeda, bisa jadi akan menghasilkan hasil penelitian yang berbeda dengan penelitian yang sudah dilakukan.
- c. Peneliti selanjutnya perlu melakukan wawancara lebih mendalam khususnya untuk lebih memberikan perhatian pada variabel *tacit knowledge* sehingga hasil penelitian menjadi lebih lengkap dan akurat.

6.2.2. Saran Bagi Hotel Zam Zam

- a. Hotel Zam Zam meningkatkan perhatian pada bagaimana mengelola *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* sehingga apa yang menjadi keunggulan pengalaman dari beberapa orang karyawan bisa menjadi pengetahuan keseluruhan karyawan, sehingga kenaikan kinerja karyawan bisa menyeluruh dan secara signifikan berpengaruh dengan pelayanan kepada customer.
- b. Hotel Zam Zam diharapkan memperhatikan kebijakan kompensasi yang dijalankan baik kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Pemberian bonus dan insentif karyawan yang lebih berpengalaman dan aktif lebih diperhatikan karena bisa menjadi motivasi dari karyawan untuk senantiasa belajar dan menambah pengalaman dan keahlian.

DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, Y., 2005. *Analisis Keunggulan Bersaing melalui penerapan Knowledge Management dan Knowledge Based Strategy di Surabaya Plaza Hotel*. Jurnal Manajemen Perhotelan. Universitas Kristen Petra, Surabaya. Vol. 1. No.2, ppp. 39-53.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Armstrong, Michael. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Elexmedia Komputindo. Jakarta.
- _____. 2010. *Manajemen Imbalan : Strategi dan Praktik Remunerasi*. Edisi Empat. Jakarta.
- Award, Elias M. dan Hasan M. Ghazari. 2004. *Knowledge Management. International Edition*. New Jersey : Pearson Education.
- Becerra-Fernandez. 2004. *Knowledge management : challenges, solutions, and technologies*. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.
- Carrillo Ericksson, 2004. *Knowledge management in UK construction: Strategies, resources and barrier*. www.projectmanagementjournal.com. ISSN 744-632. Vol. 4. No.4. Diakses 4 Maret 2013. Pp.345-401.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and paractice*. Boston: Elsevier.
- Davenport, Thomas, H, and Prusak, L. 2005. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston.
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. PT. Rajawali Press. Jakarta.
- _____. 2000. *Manajemen Prestasi Kerja*, Edisi Kedua. CV. Rajawali. Jakarta.
- Fraopolo C. Sudarmadji. 2003. *Manajemen Pengetahuan*. Prestasi Pustaka. Jakarta.
- Gibson, dkk. 1987. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kelima, Jilid 1, Alih Bahasa Djarkasih, Erlangga, Jakarta.
- Gomes, F.C. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Andi Offset. Yogyakarta.



- Harsono. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE UMY. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P., 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kelima, Edisi Revisi. Bumi Aksara. Jakarta.
- _____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kesembilan. Bumi Aksara. Jakarta.
- Honeycutt, J. 2005. *Knowledge Management Strategies; Strategi manajemen pengetahuan*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Indarti, N, Dyahjatmayanti, D. 2014. *Manajemen Pengetahuan Teori dan Praktik*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Kosasih, N dan Budiani, S. (2007). *Pengaruh Knowledge management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel*. Jurnal Manajemen Perhotelan, September: 80-88.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Kedua. PT Refika Aditama. Bandung.
- _____. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Kelima. PT Refika Aditama. Bandung.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 4. BPFE UMY. Yogyakarta.
- Mathis, Robert L. and John H Jackson. 2006. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi 10, Alih bahasa: Diana Angelica. Salemba Empat. Jakarta.
- _____. 2009. *Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Edisi 10, Alih Bahasa: Diana Angelica. Salemba Empat. Jakarta.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Nawawi, Ismail. 2012, *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management)*, Ghalia Indonesia, Bogor, hlm. 6-7
- Nonaka I, Toyama R. 2005. *The Theory of The Knowledge-Creating Firm: Subjectivity, Objectivity and Synthesis*. Industrial and Corporate Change. 14(3):419-436.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. 2005, *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.
- Polanyi, M. 1967, *The Tacit Dimension*, Doubleday, Garden City, NY.

Rivai, Veithzal. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.

_____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. PT Rajawali Pers. Jakarta.

Sangkala. 2007. *Knowledge Management*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Schwartz, D. 2005. *Encyclopedia of Knowledge Management*, Idea Group Reference.

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi III, Cetakan Kedua. STIE YKPN. Yogyakarta.

Stankosky, M. 2004, *Creating the Discipline of Knowledge Management: The Latest in University Research*, Butterworth-Heinemann.

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedua belas. Penerbit Alfabeta, Bandung.

_____. 2010. *Metode penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Penerbit Alfabeta. Bandung.

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana. Jakarta.

Tiwana, A. 2002. *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms (2nd Edition)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

Tjakraatmadja JH dan Lantu DC. 2006. *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajaran*. Bandung: SBM-ITB.

Tobing, Paul L. 2007. *Knowledge Management : Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.

Umar, Husein. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Von Krogh, G. dan Roos, J. 1996. *Managing Knowledge. Perspectives on Cooperation and Competition*, London.

Warouw, Bobi T. *Knowledge Manajemen Terhadap Kinerja Operasional pada PT BTN Tbk. Cabang Manado*, Jurnal EMBA Vol. 2 No 1 Maret 2014.

Wibowo. 2009. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kedua. Penerbit Rajawali Press. Jakarta.

_____. 2011. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Penerbit Rajawali Press. Jakarta.

KUESIONER

Kepada
Yth. Bapak /Ibu
Karyawan Hotel Zam Zam
di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka menyelesaikan Tesis pada Program Studi Magister Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang dengan konsentrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia, maka saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk menjadi responden dengan cara mengisi daftar pernyataan berikut ini. Jawaban Bapak/Ibu hanya digunakan untuk keperluan penelitian ilmiah dan dijamin kerahasiaannya, sehingga tidak berdampak pada tugas, jabatan Bapak/Ibu sekalian.

Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu saya ucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

Mukhamad Taufiq Setiawan

I. PETUNJUK PENGISIAN

Berikan tanda *tick mark* (√) pada sel jawaban Anda, manakah pernyataan di daftar pernyataan di bawah ini yang paling sesuai.

Keterangan:

- SS : Sangat Setuju
- S : Setuju
- CS : Cukup Setuju
- TS : Tidak Setuju
- STS : Sangat Tidak Setuju

Apabila alternatif jawaban dianggap keliru/salah, maka dipersilahkan memperbaiki dengan tanda silang (x), pada jawaban yang salah dan kemudian memberikan tanda *tick mark* (√) pada alternatif jawaban baru.

II. DATA RESPONDEN

Nama	:		(boleh tidak diisi)
Jenis Kelamin	:	L / P	* coret yang tidak perlu
Usia	:	tahun	
Lama Kerja	:	tahun	
Tingkat Pendidikan	:		
Departemen	:	1.	
		2.	
		3.	
		4.	
** lingkari pada nomor yang sesuai dengan bidang kerja Anda			

III. DAFTAR PERNYATAAN

No.	URAIAN	JAWABAN				
		SS	S	CS	TS	STS
Tacit Knowledge (X1)						
Pengetahuan individu/Pengalaman yang diperoleh karyawan dari training yang diikuti (X1.1)						
1	Saya mendapatkan pengetahuan / pengalaman baru dari training yang saya ikuti					
2	Saya mendapatkan pengalaman baru setiap hari					
3	Saya diberikan kesempatan <i>Story telling</i> (berbagi pengetahuan dengan percakapan dengan rekan kerja lainnya)					
4	Kegiatan " <i>sharing based practice</i> " bermanfaat untuk menambah pengalaman kerja saya.					
5	Saya bisa mengembangkan suatu pengetahuan baru menjadi sebuah ide atau kreativitas.					
Pengalaman berkaitan dengan masa kerja (X1.2)						
6	Ada penghargaan terhadap ide yang saya kemukakan					
7	Saya bisa mengaplikasikan pengetahuan yang saya peroleh					
Explicit Knowledge (X2)						
Job Procedure (X2.1)						
1	Dokumentasi visi perusahaan sudah rapi dan jelas					
2	Dokumentasi misi perusahaan sudah rapi dan jelas					
3	Dokumentasi SOP perusahaan sudah rapi dan jelas					
4	<i>Job procedure</i> yang ditugaskan sudah memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan saya					
5	Saya bisa mengelola <i>tacit knowledge</i> dengan mengkonversinya dalam bentuk dokumen atau laporan					
Technology (X2.2)						
6	Akses pengelolaan <i>database</i> perusahaan mudah dan cepat					
7	<i>Technology</i> yang digunakan sudah memenuhi standar untuk memaksimalkan pengetahuan yang saya miliki					
8	Transfer pengetahuan terhadap <i>technology</i> yang digunakan sudah jelas					
9	Penggunaan teknologi audio atau visual sudah optimal					
Kinerja Karyawan (Y1)						
Kuantitas (Y1.1)						
1	Saya dapat menyelesaikan jumlah pekerjaan yang lebih baik daripada pekerjaan sebelumnya					

2	Saya dapat menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan perusahaan				
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan pokok sesuai standar kuantitas (jumlah) yang telah ditetapkan perusahaan.				
4	Sarana dan prasarana khusus sudah lengkap dalam menyelesaikan pekerjaan				
5	Beban kerja yang diberikan sesuai dengan target yang akan dicapai				
6	Saya bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan				
Kualitas (Y1.2)					
7	Saya bisa menyelesaikan tugas dengan teliti				
8	Hasil Kerja sesuai target				
9	Saya bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan				
10	Saya bisa menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh				
11	Saya mampu mengambil keputusan terkait pekerjaan				
12	Saya mampu menyampaikan pendapat				
13	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja yang lain				
Ketepatan Waktu Kerja (Y1.3)					
14	Pekerjaan yang saya lakukan diselesaikan tepat waktu sesuai dengan alokasi waktu yang telah ditetapkan				
15	Saya memiliki kemampuan dalam memenuhi target yang telah ditetapkan sesuai waktu yang disediakan				
16	Saya melakukan pekerjaan sesuai rencana				
17	Saya memahami <i>job procedure</i> yang diberikan				
18	Saya bersedia melakukan kerja lembur				
Kebijakan Kompensasi (Y2)					
Kompensasi Finansial (Y2.1)					
1	Kesesuaian insentif yang saya terima dengan waktu kerja yang sudah saya laksanakan				
2	Kesesuaian insentif yang saya terima dengan hasil kerja yang sudah diselesaikan				
3	Kesesuaian bonus yang saya terima dengan yang diharapkan				
4	Kesesuaian bonus yang saya terima dengan hasil kerja yang sudah saya selesaikan				
5	Kesesuaian cuti berbayar yang saya terima dengan yang diharapkan				
Kompensasi Non Finansial (Y2.2)					

6	Penempatan posisi /jabatan yang sesuai dengan kemampuan yang saya miliki					
7	Kesempatan menerima tugas insidental yang menarik					
8	Kesesuaian besar tanggung jawab yang saya terima terhadap bobot pekerjaan					
9	Kesempatan mendapatkan <i>training</i> tambahan					



Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2Total, X1Total ^b		Enter

- a. Dependent Variable: Y1Total
 b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.783 ^a	.612	.596	6.62917	2.020

- a. Predictors: (Constant), X2Total, X1Total
 b. Dependent Variable: Y1Total

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3264.544	2	1632.272	37.143	.000 ^b
	Residual	2065.456	47	43.946		
	Total	5330.000	49			

- a. Dependent Variable: Y1Total
 b. Predictors: (Constant), X2Total, X1Total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	-11.087	10.090		-1.099	.277	
	X1Total	1.686	.354	.468	4.769	.000	.858
	X2Total	.983	.203	.475	4.848	.000	.858

Coefficients^a

Model	Collinearity Statistics	
	VIF	
1	(Constant)	
	X1Total	1.166
	X2Total	1.166

a. Dependent Variable: Y1Total

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	X1Total	X2Total
1	1	2.984	1.000	.00	.00	.00
	2	.011	16.525	.14	.11	1.00
	3	.005	24.725	.85	.88	.00

a. Dependent Variable: Y1Total

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	42.0129	92.1558	72.8000	8.16231	50
Residual	-24.01286	11.87360	.00000	6.49247	50
Std. Predicted Value	-3.772	2.371	.000	1.000	50
Std. Residual	-3.622	1.791	.000	.979	50

a. Dependent Variable: Y1Total

[DataSet0]

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Y1Total, X1Total, X2Total ^b		Enter

a. Dependent Variable: Y2Total

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.827 ^a	.683	.662	2.86719	2.198

a. Predictors: (Constant), Y1Total, X1Total, X2Total

b. Dependent Variable: Y2Total

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	815.225	3	271.742	33.055	.000 ^b
	Residual	378.155	46	8.221		
	Total	1193.380	49			

a. Dependent Variable: Y2Total

b. Predictors: (Constant), Y1Total, X1Total, X2Total

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
		B	Std. Error	Beta			Tolerance
1	(Constant)	.945	4.420		.214	.832	
	X1Total	.221	.186	.130	1.188	.241	.578
	X2Total	.380	.107	.388	3.535	.001	.572
	Y1Total	.204	.063	.432	3.240	.002	.388

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		VIF	
1	(Constant)		
	X1Total		1.731
	X2Total		1.749
	Y1Total		2.581

a. Dependent Variable: Y2Total

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	X1Total	X2Total	Y1Total
1	1	3.977	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.012	18.288	.27	.06	.32	.10
	3	.008	22.375	.17	.10	.46	.35
	4	.003	35.045	.57	.84	.22	.55

a. Dependent Variable: Y2Total

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16.1056	44.1724	35.8200	4.07888	50
Residual	-6.94821	5.03051	.00000	2.77803	50
Std. Predicted Value	-4.833	2.048	.000	1.000	50
Std. Residual	-2.423	1.755	.000	.969	50

a. Dependent Variable: Y2Total

