

**Analisis Pengaruh *Knowledge Creation* Terhadap *Intellectual Capital* pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister S-2 pada jurusan Magister Manajemen**

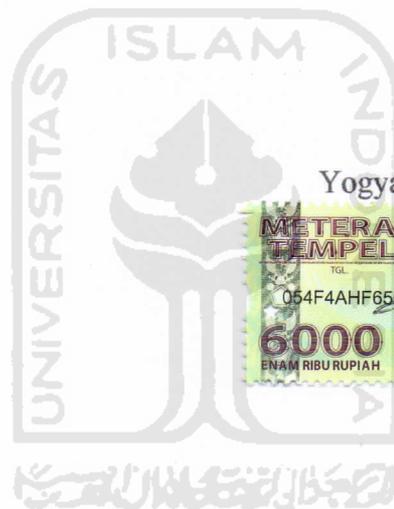


**Oleh:  
Dwi Asmara  
NIM: 14911034**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2019**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.



Yogyakarta, Juni 2019



  
Dwi Asmara

**LEMBAR PERSETUJUAN**

***Analisis Pengaruh Knowledge Creation Terhadap Intellectual  
Capital pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan***

Diajukan oleh

**Dwi Asmara  
14911034**

Telah disetujui oleh:

Pembimbing



Anjar Priyono, S.E, M.Si., Ph.D.

Tanggal 5 November 2020

## BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Selasa tanggal 22 Oktober 2019 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

**DWI ASMARA**

No. Mhs. : 14911034

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

**ANALISIS PENGARUH KNOWLEDGE CREATION TERHADAP INTELLECTUAL CAPITAL PADA BANK RAKYAT INDONESIA CABANG MUNTILAN**

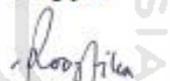
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji, maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**.

Penguji I



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Penguji II



Rr. Ratna Roostika, SE., MAC., Ph.D.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



  
Dn. Dwi Praptono Agus Harjito, M.Si.

**HALAMAN PENGESAHAN**



Yogyakarta, \_\_\_\_\_

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Anjar Priyono'.

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas Rahmah dan Hidayah-Nya Maha Sempurna, shalawat serta salam untuk Nabi Muhammad SAW, Alhamdulillah telah selesai tesis dengan judul “Analisis Pengaruh *Knowledge Creation* Terhadap *Intellectual Capital* pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan”. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh derajat Sarjana Strata-2 Magister Manajemen di Universitas Islam Indonesia.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan berupa bimbingan, arahan, motivasi dan doa selama proses penulisan tesis ini. Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Islam Indonesia dan Direktur Program Magister Manajemen beserta dosen dan staf, yang telah banyak membantu sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
2. Bapak Anjar Priyono, S.E, M.Si., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing atas kesabaran serta segala bantuannya dalam memberikan motivasi, pengarahan dan bimbingan sejak penyusunan proposal penelitian sampai penyusunan dan penyelesaian tesis ini.
3. Ibu Ratna Roostika, S.E., MAC, Ph.D. selaku Dosen Penguji atas masukan, arahan dan bimbingannya dalam penyusunan dan penyelesaian tesis ini.
4. Kepala Kantor Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan, beserta staf atas ijin dan kesediaannya dalam membantu penyelesaian tesis ini.

5. Seluruh keluarga atas segala ketulusan, kasih sayang dan doa yang tak pernah henti diberikan dalam penyelesaian tesis ini untuk meraih gelar Magister Manajemen.
6. Teman-teman mahasiswa Program Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia angkatan 2014 atas motivasi, masukan, kebersamaan, selama masa kuliah.
7. Semua pihak yang turut membantu terselesaikannya tesis ini dan tidak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun untuk kesempurnaan tesis ini sangat diharapkan. Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat.

Yogyakarta, Juni 2019

Penulis

Dwi Asmara

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>BERITA ACARA</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Batasan Masalah .....	6
1.4 Tujuan Penelitian .....	6
1.5 Manfaat Penelitian .....	7
1.6 Sistem Laporan Penulisan .....	7
<b>BAB II DEFINISI OPERASIONAL</b> .....	<b>9</b>
2.1. <i>Knowledge Management</i> .....	9
2.2. <i>Knowledge Creation</i> .....	11
2.3. <i>Intellectual Capital</i> .....	13
2.4. <i>Human Capital</i> .....	14
2.5. <i>Structural Capital</i> .....	15
2.6. <i>Customer Capital</i> .....	16
2.7. Penelitian Terdahulu .....	17
2.8. Kerangka Pemikiran .....	19
2.9. Hipotesis .....	20

2.9.1.	Pengaruh <i>knowledge creation</i> terhadap <i>human capital</i> ...	20
2.9.2.	Pengaruh <i>human capital</i> terhadap <i>structural capital</i> .....	22
2.9.3.	Pengaruh <i>human capital</i> terhadap <i>customer capital</i> .....	23
2.9.4.	Pengaruh <i>structural capital</i> terhadap <i>customer capital</i> ..	24
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>25</b>
3.1.	Desain Penelitian .....	25
3.2.	Populasi dan Sampel .....	26
3.3.	Variabel dan Definisi Operasional .....	28
3.4.	Sumber dan Teknik Pengumpulan Data .....	30
3.5.	Uji Instrumen Penelitian .....	32
3.6.	Teknik Analisis Data .....	32
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>37</b>
4.1	Analisis Deskriptif .....	37
4.2.1	Karakteristik Responden.....	37
4.2.2	Deskripsi Variabel Penelitian .....	40
4.2	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	43
4.3	Analisis Data Penelitian.....	46
4.3.1	Uji Indikator ( <i>Outer Model</i> ) .....	46
4.3.2	Uji Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	49
4.4	Uji Hipotesis .....	52
4.5	Pembahasan.....	53
4.5.1	Pengaruh <i>Knowledge Creation</i> Terhadap <i>Human Capital</i> di Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan .....	54
4.5.2	Pengaruh <i>Human Capital</i> Terhadap <i>Structural Capital</i> di Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan .....	56
4.5.3	Pengaruh <i>Human Capital</i> Terhadap <i>Customer Capital</i> di Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan .....	57
4.5.4	Pengaruh <i>Structural Capital</i> Terhadap <i>Customer Capital</i> di Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan .....	59

<b>BAB V KESIMPULAN .....</b>	<b>62</b>
5.1 Simpulan .....	62
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	62
5.3 Saran .....	63
5.4 Implikasi Penelitian .....	63

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Deskripsi Jenis Kelamin Responden .....	37
Tabel 4.2	Deskripsi Usia Responden .....	38
Tabel 4.3	Deskripsi Pendidikan Responden.....	39
Tabel 4.4	Deskripsi Lama Bekerja Responden .....	39
Tabel 4.5	Deskripsi Variabel <i>Knowledge Creation</i> .....	40
Tabel 4.6	Deskripsi Variabel <i>Human Capital</i> .....	41
Tabel 4.7	Deskripsi Variabel <i>Structural Capital</i> .....	41
Tabel 4.8	Deskripsi Variabel <i>Customer Capital</i> .....	42
Tabel 4.9	Hasil Uji Validitas <i>Knowledge Creation</i> .....	43
Tabel 4.10	Hasil Uji Validitas <i>Human Capital</i> .....	44
Tabel 4.11	Hasil Uji Validitas <i>Structural Capital</i> .....	44
Tabel 4.12	Hasil Uji Validitas <i>Customer Capital</i> .....	45
Tabel 4.13	Hasil Uji Reliabilitas .....	45
Tabel 4.14	Hasil Uji Validitas Konvergen .....	47
Tabel 4.15	Hasil Uji Validitas Diskriminan Awal .....	48
Tabel 4.16	Hasil Uji Validitas Diskriminan Akhir .....	49
Tabel 4.17	Hasil Uji <i>Composite Reliability</i> .....	49
Tabel 4.18	Hasil Uji <i>R Square</i> .....	50
Tabel 4.19	Hasil Uji Pengaruh Langsung .....	51
Tabel 4.20	Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung .....	51
Tabel 4.21	Ringkasan Hasil Uji Hipotesis .....	53

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Model Uji Indikator .....	46
Gambar 4.2	Hasil Uji <i>Bootstrapping</i> Model Penelitian .....	50



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuesioner Penelitian .....	68
Lampiran 2.	Hasil Uji Validitas .....	75
Lampiran 3.	Hasil Reliabilitas Instrumen .....	77
Lampiran 4.	Data Penelitian.....	81
Lampiran 5.	Deskripsi Responden Penelitian .....	85
Lampiran 6.	Deskripsi Variabel Penelitian .....	86
Lampiran 7.	Hasil Uji SmartPLS ( <i>Outer Model</i> ) .....	87
Lampiran 8.	Hasil Uji SmartPLS ( <i>Inner Model</i> ).....	90



# “Analisis Pengaruh *Knowledge Creation* Terhadap *Intellectual Capital* pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan”

Dwi Asmara  
Program Magister Manajemen  
Universitas Islam Indonesia

## Abstrak

Meningkatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mendorong perusahaan-perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif dalam persaingan yang semakin ketat. Di masa ini, perkembangan suatu perusahaan lebih bergantung pada nilai yang diciptakan oleh aset tak berwujud daripada kepemilikan aset fisik atau *intangible assets*. Dalam industri perbankan yang modern, bank tidak hanya menyediakan layanan penyimpanan uang, investasi, pegadaian, tetapi juga menyediakan informasi dan *knowledge* yang *terupdate* untuk *customernya*.

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel dengan menggunakan instrumen penelitian. Pada penelitian ini peneliti akan menganalisis pengaruh hubungan antara *knowledge creation* dan *intellectual capital*, yang dilakukan di Bank Rakyat Indonesia, Cabang Muntilan. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 65 pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *Knowledge Creation* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *Human Capital*. (2) *Human Capital* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *Structural Capital*. (3) *Human Capital* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *Customer Capital*. (4) *Structural Capital* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *Customer Capital*.

**Kata Kunci:** *Knowledge Creation, Human Capital, Structural Capital, Customer Capital*

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar belakang

Pada saat ini layanan transaksi di perbankan lebih mudah dan cepat, hal tersebut didukung dengan perkembangan teknologi, yaitu dengan diterapkannya *Webservice* di perbankan. Dengan adanya perkembangan teknologi tersebut maka proses transaksi di dunia bisnis semakin lebih baik. Salah satu hal yang melatar belakangi semakin berkembangnya teknologi informasi yaitu dengan adanya persaingan global, dimana hal tersebut akan menjadikan pelaku bisnis untuk lebih mempercepat kinerjanya baik dari segi waktu, jarak, maupun tempat guna dapat bersaing dengan pelaku bisnis lainnya dan usahanya semakin berkembang pesat.

Perkembangan teknologi tersebut juga dialami di dunia perbankan. Pada saat ini kegiatan transaksi di bank juga telah menggunakan teknologi informasi, sehingga kegiatan transaksi dapat dilakukan secara *online*. Dengan dilakukannya transaksi secara *online* tersebut maka kegiatan transaksi tidak hanya dapat dilakukan di bank saja, tetapi juga dapat dilakukan di manapun dan kapanpun, hal tersebut tentunya dapat mempermudah konsumen maupun pihak banknya sendiri.

Apabila pengetahuan dan kemampuan perusahaan menciptakan pengetahuan baru secara terus menerus merupakan sumber daya kunci yang menyebabkan perusahaan mampu bertahan, maka penting memahami proses penciptaan pengetahuan tersebut (Sukmawati dkk, 2008). Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam Sukmawati dkk (2008), “inovasi merupakan hasil

akumulasi pengetahuan dari luar perusahaan yang kemudian dibagikan secara luas ke dalam perusahaan, disimpan sebagai bagian dari basis pengetahuan perusahaan dan diimplementasikan dalam pengembangan teknologi, produk dan metode-metode baru”. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam Sukmawati dkk (2008) salah satu indikator terjadinya proses penciptaan pengetahuan di suatu perusahaan adalah adanya inovasi yang dihasilkan.

Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan di Jepang adalah kemampuan pengetahuan organisasi (*knowledge creation*). Pengetahuan organisasi tersebut merupakan suatu kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan yang terdiri dari pengetahuan *tacit* maupun kemampuan *explicit*, pengetahuan-pengetahuan tersebut diwujudkan melalui beberapa proses di perusahaan tersebut, antara lain: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi atau biasa disebut dengan SECI model.

Menurut Groff dan Jones (2003), pengetahuan *tacit* dimaksudkan pada pengetahuan perorangan yang menyatu dengan pengalaman dan tidak berwujud. Selain itu, Malhotra (2005) menambahkan, pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan tentang cara yang ada dalam benak manusia. Hal yang berkaitan dengan pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan mengenali, menghasilkan, membagi dan mengatur sesuatu. Jenis pengetahuan *tacit* merupakan potensi yang ada pada diri seseorang, sifatnya sangat personal dan sulit untuk dikodifinisikan dan diartikulasikan, bahkan sulit untuk didokumentasikan. Sedangkan jenis pengetahuan *explicit* adalah pengetahuan yang sudah diubah ke dalam bentuk dokumen, baik dokumen tercetak, tekstual, analog, maupun digital (Yusup, 2012).

Sedangkan pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*) menurut Nonaka dan Takeuchi (1999) pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang siap diakses, telah didokumentasikan dalam sumber pengetahuan formal yang telah diorganisir dengan baik.

Meningkatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dapat mendorong perusahaan untuk semakin kompetitif, sehingga persaingan antar perusahaan akan semakin ketat. Oleh karena itu, dengan semakin pesat perkembangan teknologi dan persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus mengubah cara berbisnis mereka dari berdasarkan pada tenaga kerja menuju bisnis berdasarkan ilmu pengetahuan (Solikhah et al. 2010). Perkembangan perusahaan dapat dilihat dari aset yang dimiliki, baik yang berwujud maupun tak berwujud. Untuk saat ini aset tak berwujud memiliki peran yang lebih besar daripada aset berwujud sebagai aset untuk bergantungnya suatu perusahaan.

Menurut Teece (2000), untuk menentukan model intelektual dapat dilihat dari modal manusia, modal pelanggan, dan modal struktural. Marr dan Schiuma (2001), menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan merupakan salah satu dasar untuk mendapatkan, meningkatkan, dan mempertahankan *intellectual capital* pada suatu organisasi. Manajemen pengetahuan (*Knowledge management*), “merupakan proses menciptakan, memperoleh, memahami, membagi, dan menggunakan *knowledge*, dimanapun *knowledge* tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi, meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, *transfer*, *sharing*, dan eksploitasi pengetahuan” (Chyntia et al, 2005).

Era *knowledge* saat ini memaksa sektor perbankan untuk meletakkan *knowledge management* sebagai aspek utama yaitu aspek keunggulan kompetitif. Selain itu peran utama *knowledge management* dapat meningkatkan kepuasan *customer*. Dalam industri perbankan yang modern, bank tidak hanya menyediakan layanan penyimpanan uang, investasi, pegadaian, tetapi juga menyediakan informasi dan *knowledge* yang *terupdate* untuk *customernya*. Oleh karena itu, saat ini bank tidak hanya menjual *knowledge*. Hanya bank yang akan dapat mengupate *knowledge*, dan dapat meningkatkan keuntungan kompetitifnya (Tania, 2015). Dalam penelitian Shih et al (2010), menyimpulkan bahwa *knowledge creation* berpengaruh positif terhadap *structural capital*, *human capital* berpengaruh terhadap *structural capital* dan *customer capital*. Sejalan dengan hal tersebut, Ning et al (2011), dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa *knowledge creation* terbukti secara signifikan berpengaruh positif pada seluruh komponen *intellectual capital*. Pada tahun 2011, Bontis et al juga menyimpulkan bahwa *intellectual capital* terbukti berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penelitian Cabrita dan Vaz (2006), juga menyimpulkan bahwa *intellectual capital* berpengaruh signifikan terhadap kinerja industri perbankan di Portugal.

Bank Rakyat Indonesia pertama kali didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bai Aria Wirjaatmadja dengan nama De Poerkertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden atau “Bank bantuan dan simpanan milik kaum priyai purwokerto“, yang didirikan pada 16 Desember 1895. BRI berubah menjadi PT pada 1 Agustus 1992, dimana kepemilikan 100% milik pemerintah. Dan pada tahun 2003, pemerintah menjual 30% saham yang dimiliki bank, sehingga

menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) (bri.co.id, 2016).

BRI merupakan salah satu bank pertama di Indonesia yang meluncurkan satelit sendiri, guna memperlancar transaksi perbankan digital di Indonesia. Selain itu, BRI juga memiliki unit kerja yang tersebar di hampir seluruh wilayah di Indonesia, yang tujuannya juga untuk memperlancar proses transaksi pada bank tersebut (detikcom, 2017).

Keberhasilan transformasi BRI terletak pada beberapa inovasi penting. Pertama, inovasi dalam organisasi yang memberikan otonomi penuh pada kantor unit dalam kegiatan operasional. Inovasi organisasi lainnya adalah dengan merekrut pegawai lokal yang mengenal dengan baik lingkungan dan latar belakang nasabah, sehingga mampu menekan risiko kegagalan pembayaran kredit. Langkah inovasi kedua yang dilakukan adalah pelayanan kepada nasabah. Prosedur disederhanakan dan dipermudah bagi nasabah yang tergolong lama dan baik (*good and repeat customer*) (Subiyakto dan Setyawan).

Dengan latar belakang diatas maka peneliti mengambil judul **Analisis Knowledge Creation terhadap Intellectual Capital pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah ada pengaruh antara *Knowledge Creation* dengan *Human Capital* pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan?

2. Apakah ada pengaruh antara *Human Capital* dengan *Structural Capital* pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan?
3. Apakah ada pengaruh antara *Human Capital* dengan *Customer Capital* pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan?
4. Apakah ada pengaruh antara *Structural Capital* dengan *Customer Capital* pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan?

### **1.3 Batasan Masalah**

Sebagai objek penelitian adalah para karyawan yang ada pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara *Knowledge Creation* dengan *Human Capital* pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan.
2. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara *Human Capital* dengan *Structural Capital* pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan.
3. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara *Human Capital* dengan *Customer Capital* pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan.
4. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara *Structural Capital* dengan *Customer Capital* pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan.

## 1.5 Manfaat Penelitian

### 1. Bagi penulis

Dapat mengetahui seberapa besar pengaruh *Knowledge Creation* terhadap *Intellectual Capital*.

### 2. Bagi perusahaan

Menambah referensi khususnya dalam bidang *Knowledge Creation* dan *Intellectual Capital*.

### 3. Bagi akademik

Menambah referensi khususnya dalam bidang *Knowledge Creation* dan *Intellectual Capital*.

## 1.6 Sistem laporan penulisan

Agar terstruktur laporan penelitian ini disusun dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini memuat tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat dan sistematika penulisan.

### **BAB II Kajian Pustaka**

Bab ini memuat tentang kajian hasil penelitian terdahulu, landasan teori, model/kerangka penelitian dan formulasi hipotesis.

### **BAB III Metode Penelitian**

Bab ini memuat tentang definisi operasional variabel, pengumpulan variabel, dan pengumpulan data, uji validitas dan realibilitas data dan juga populasi dan sampel.

#### **BAB IV Analisis data dan pembahasan**

Bab ini memuat tentang temuan-temuan yang diperoleh dalam penelitian dan analisis dan analisis secara deskriptif, kuantitatif atau kualitatif.

#### **BAB V Kesimpulan dan Saran**

Bab ini memuat tentang kesimpulan yaitu intisari dari pembahasan analisis yang diperoleh dari bab sebelumnya. Sedangkan saran yaitu konsekuensi hasil dari kesimpulan yang diambil dari penulis sebagai jawaban atas rumusan masalah.



## BAB II

### DEFINISI OPERASIONAL

#### 2.1 *Knowledge Management*

Pengetahuan telah menjadi faktor strategis yang paling penting dalam operasi perusahaan, karena dikaitkan dengan kemampuan perusahaan untuk mencapai keuntungan yang kompetitif. Dengan demikian, perusahaan harus menemukan cara untuk mengelola secara memadai aspek ini, yang menimbulkan tantangan khusus bagi perusahaan-perusahaan yang lebih kecil karena biasanya mereka tidak memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat pengetahuan. Manajemen pengetahuan telah dipelajari secara ekstensif, namun ada kecenderungan fokus pada bisnis besar dan bisnis kecil menjadi terabaikan.

Aspek proses dalam sebuah organisasi adalah proses-proses yang terjadi dalam aktivitas kerja. Aspek proses meliputi berbagai proses yang terdapat pada perbankan seperti pada bagian pelayanan, penjualan dan pemasaran, administrasi, keuangan dan lain sebagainya. Aspek proses merupakan suatu kasus yang dapat dijadikan dasar dalam penggalian *tacit knowledge*. Sedangkan teknologi adalah metode atau *tools* yang digunakan untuk membantu agar proses-proses yang terjadi dalam perbankan berjalan dengan lebih mudah, lebih cepat dan lebih baik.

Menurut Maria (2003), dikenal dua jenis pengetahuan, yaitu : *tacit* dan *eksplisit*. Pengetahuan *eksplisit* adalah pengetahuan yang diastikulasikan dan didokumentasikan ke dalam berbagai ‘tempat penyimpanan’, seperti: buku,

artikel, jurnal, rumusan matematik/fisika/kimia, laporan-laporan, memori komputer, arsip-arsip, dsb. Pengetahuan *eksplisit* telah siap untuk ditransformasikan oleh proses-inovasi material, struktur produk, kemasan, bentuk dan fungsi dan lain-lain. Sedang, inovasi proses manufaktur meliputi inovasi teknologi proses kimia, proses permesinan, sistem dan jaringan manufaktur, metode dan teknik pengolahan bahan dan sebagainya. Dan, inovasi manajemen mencakup di dalamnya inovasi marketing, advertensi, pengendalian mutu, perancangan produk, penjadwalan produksi, pemeliharaan fasilitas, distribusi dan lain-lain.

Pengetahuan *tacit (implisit)* belum diartikulasikan, masih berada di dalam diri individu. Pengetahuan ini sebgayaan tertanam dalam keahlian dan ketrampilan fisik pemiliknya, yang dapat diamati manakala keahlian dan ketrampilan tersebut sedang digunakan. Sebagian lagi merupakan intuisi yang dibangun oleh pengalaman, dan pengetahuan-pengetahuan *eksplisit* yang diinternalkan oleh pemiliknya. Pengetahuan ini kurang sistematis dibandingkan dengan yang *eksplisit*.

Polayi (1962) dalam Sampurno (2007) meneigaskan bahwa *knowledge* terdiri dari *tacit* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* bersifat personal karena itu sulit untuk diformulasikan, dikomunikasikan dan dibagikan (*sharing*) kepada pihak lain. *Tacit knowledge* berdimensi teknikal yang sering kali disebut pula sebagai *know how*. Sedangkan *explicit knowledge* dapat dikonseptualisasikan dan disimpan dalam sistem informasi.

Proses implementasi *Knowledge Management* menurut Bornemann et al (2003) dimulai dengan mengumpulkan informasi, melakukan analisis kemudian perancangan dan dilanjutkan dengan institusionalisasi dan evaluasi. Tahapan evaluasi dilakukan kembali pada saat mengumpulkan informasi dan melakukan analisis. Proses ini terus berulang sehingga menjadikan implementasi *knowledge management* terus berkembang.

Tujuan peningkatan inovasi memiliki prosentase yang cukup besar dalam tujuan diterapkannya manajemen pengetahuan dalam perusahaan. Artinya, implementasi *knowledge management* sangat diperlukan dalam penciptaan inovasi yang nantinya akan meningkatkan kinerja organisasi.

## **2.2 Knowledge Creation**

Polayi (1962) dalam Sampurno (2007) mengatakan bahwa menciptakan pengetahuan (*knowledge creation*) mempunyai arti penting bagi perusahaan. Perusahaan yang berhasil dalam *knowledge* mampu menciptakan *sustainable value* dan *know-how*. Menurut Hussi (2004) dalam Sampurno (2007) esensi penciptaan *knowledge* adalah interaksi antara *tacit* dan *explicit knowledge*. Dinamika interaksi tersebut akan menghasilkan inovasi dan lebih lanjut akan menjadi menjadi *organizational knowledge*.

Penciptaan pengetahuan baru (*knowledge creation*) merupakan salah satu langkah dari *knowledge management*. Untuk menciptakan (*knowledge creation*) dapat diperoleh dari pembelajaran, Penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) dari dalam organisasi didapat melalui: *learning, research and development*,

*accumulated experience*, dan *learning by doing*. Sedangkan sumber pengetahuan internal dapat diperoleh dari komunikasi dengan pemasok, pelanggan dan pesaing.

Menurut Nonaka dan Tayoma (2003) penciptaan pengetahuan adalah proses sintesi melalui organisasi yang berinteraksi dengan individu dan lingkungan untuk mengatasi kontradiksi wajah organisasi yang muncul. Hal ini merupakan interkoneksi antara agen dan struktur yang membuat proses pengetahuan terjadi, sebagai interaksi dinamis antar *link* dari tingkat individu ke masyarakat.

Proses konversi yang dijadikan sebagai teori untuk memperoleh pengetahuan baru, terdiri dari empat aspek (SECI), yang terdiri dari:

1. Sosialisasi (*socialization*) yakni mengubah *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* lainnya. Pada proses ini mampu menjadikan pengetahuan yang kita miliki lebih terasah dan juga penting untuk peningkatan diri sendiri.
2. Eksternalisasi (*externalization*) yaitu mengubah *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*. Pada proses ini, kita dapat menuliskan pengalaman apa yang kita peroleh dalam bentuk tulisan, dalam bentuk artikel atau buku untuk dijadikan sebagai pengetahuan untuk orang lain.
3. Kombinasi (*combination*) memanfaatkan *explicit knowledge* yang ada untuk dapat kita implementasikan menjadi *explicit knowledge* lainnya.
4. Internalisasi (*internalization*) yakni mengubah *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*.

### 2.3 *Intellectual Capital*

Edvinsson dan Malone (1997) dalam Ulum (2016) mengidentifikasi *Intellectual Capital* (IC) sebagai nilai yang tersembunyi (*hidden value*) dari bisnis. Terminologi “tersembunyi” disini digunakan untuk dua hal yang berhubungan. Pertama, IC khususnya *asset intellectual* atau aset pengetahuan adalah tidak terlihat secara umum seperti layaknya set tradisional, dan kedua, aset semacam itu biasanya tidak terlihat pula pada laporan keuangan. Secara umum, diasumsikan bahwa peningkatan dan digunakannya pengetahuan dengan lebih baik akan menyebabkan pengaruh yang bermanfaat bagi kinerja perusahaan.

Sedangkan Stewart (1997) dalam Ulum (2016) mendefinisikan IC sebagai jumlah dari segala sesuatu yang ada di perusahaan yang dapat membantu perusahaan untuk berkompetisi di pasar, meliputi *intellectual capital material* – pengetahuan, informasi, pengalaman, dan *intellectual property* – yang dapat digunakan untuk menciptakan kesejahteraan. Dan menurut Brooking (1996) dalam Ulum (2016) IC adalah istilah yang diberikan kepada kombinasi dari aset tak berwujud, properti *intellectual*, karyawan, infrastruktur yang memungkinkan perusahaan untuk dapat berfungsi.

Bontis et al. (2000), menjelaskan bahwa *human capital* terdiri dari *genetic inheritance, education; experience, and attitude* tentang kehidupan dari bisnis. Structural capital meliputi seluruh *non-human storehouses of knowledge* dalam organisasi (*database, orgasational charts, process manuals, strategis, routines*). Dan *customer capital* diartikan sebagai pengetahuan yang terdapat pada

*marketing channels* dan *customer relationship* yang dapat dikembangkan oleh organisasi melalui bisnis.

Sedangkan Roos et al. (1997) dalam Ulum (2016) menyatakan bahwa IC dapat digabungkan dengan disiplin yang lain seperti *corporate strategy* dan *the procuction of measurement tools*. Dari deskriptif stratejik, IC digunakan untuk memanfaatkan *knowledge* untuk meningkatkan nilai perusahaan.

#### **2.4 Human Capital**

Draper (1998) dalam Ulum (2016) mengatakan bahwa *human capital* adalah nilai akumulatif dari investasi pada pelatihan karyawan, kompetensi, dan masa depan. Sementara Daum (2003) dalam Sampurno (2007) menyatakan bahwa “*Human Capital (HC)* merupakan sumber inovasi dan pembaruan karena ide-ide yang baru dan baik diciptakan/dihasilkan oleh manusia”.

Menurut Edvinsson (1997) dalam Ulum (2016), *human capital* adalah kombinasi pengetahuan, ketrampilan, inovasi dan kemampuan karyawan secara individual untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Sedangkan menurut Brinker (1997) dalam Ulum (2016), *human capital* adalah kemampuan karyawan untuk memberikan solusi kepada pelanggan, untuk berinovasi dan pembaruan. Dan Stewart (1997) dalam dalam Sampourno (2007) menyatakan bahwa HC adalah ketrampilan (*skill*), *tacit knowledge*, bakat (*talents*) dan kapabilitas individual yang ada dalam organisasi.

Menurut Itami (1987) dalam Sampurno (2007) HC adalah “*invisible asset*” dalam pengertian sesungguhnya. Oleh karena itu, menurut Steffy dan Maurer

(1988) menyatakan bahwa meningkatkan kapabilitas HC dengan memberikan pendidikan dan pelatihan mempunyai manfaat positif baik bagi perusahaan maupun individu karyawan. Peningkatan kapabilitas karyawan akan memberikan *returns* yang lebih besar dibanding dengan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan karena produktivitas karyawan akan meningkat setelah pelatihan.

### **2.5 Structural Capital**

Pablos (2004) dalam Sampurno (2007) *Structural Capital* (SC) adalah aset *knowledge* yang ada dalam organisasi yang dihasilkan melalui *institutional knowledge* baik individual maupun kelompok selama proses pembelajaran dalam perusahaan. Edvinsson (1997) dalam Ulum (2016) menyatakan *Structural capital* adalah infrastruktur perusahaan yang mendukung produktivitas karyawan. Sedangkan menurut Brinker (1997) dalam Ulum (2016), *structural capital* (SC) merupakan infrastruktur yang mendukung komponen *human capital* dari *intellectual capital*. Dan Draper (1998) dalam Ulum (2016) menyatakan bahwa *structural capital* adalah nilai dari suatu yang tertinggal di perusahaan ketika para karyawan kembali ke rumah mereka.

Sedangkan Bontis (1998) dalam Sampurno (2007) menyatakan bahwa SC berhubungan dengan mekanisme dan struktur organisasi yang dapat mendukung karyawan untuk optimalisasi kinerja pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi. Dengan kata lain SC berperan sebagai “perakitan” *organizational know-how* yang mempunyai fokus untuk mengkonversikan HC menjadi *intellectual capital* (IC).

Oleh karena itu, *structural capital* dapat diartikan sebagai kemampuan suatu perusahaan untuk mencukupi proses perusahaan maupun strukturnya sehingga dapat mendukung karyawan untuk meningkatkan kinerja yang optimal.

## **2.6 Customer Capital**

Langkah awal untuk membangun *Customer Relationship Capital* adalah memilih *customer* yang tepat. Jika *customer* adalah aset maka memilih dan melakukan investasi untuk aset yang tepat akan menghasilkan *returns* yang superior. Investasi untuk *Customer Relationship* adalah penting karena tanpa investasi maka nilai *customer relationship capital* akan sukar berkembang. Seperti diketahui bahwa loyalitas *customer* mempunyai dampak besar terhadap kinerja keuangan perusahaan. Akuisisi *customer* baru dalam realitasnya lebih mahal dibandingkan dengan mempertahankan dan memelihara *customer* yang sudah ada. *Customer* cenderung lebih *profitable* bila mereka lebih lama dalam raihan perusahaan (Sampuno, 2007).

Brinker (1997) dalam Ulum (2016) menyatakan bahwa *customer capital* merupakan hubungan dengan orang-orang yang bersama mereka ketika perusahaan melakukan bisnisnya. Sedangkan Draper (1998) dalam Ulum (2016) mengatakan bahwa *customer capital* adalah nilai dari basis pelanggan, hubungan pelanggan, dan potensi pelanggan.

*Customer Capital* (CC) adalah nilai dari hubungan perusahaan dengan *customer*. Perusahaan yang mempunyai hubungan yang baik dengan *customer*-nya mempunyai peluang yang lebih baik untuk mempertahankan dan dapat

memperluas bisnis dengan mereka dengan menjual produk-produk baru. Dengan menjaga hubungan dengan *end-customer*, menurut Daum (2003) dalam Sampurno (2007) perusahaan akan mampu mendominasi secara lengkap saluran pasokan kepada *customer* dan memperoleh *value* yang dihasilkan pada saluran pasokan tersebut.

Berbeda dengan Daum, Fecicova (2004) dalam Sampurno (2007) membagi *customer* menjadi dua kelompok yaitu eksternal dan internal. *Customer* eksternal adalah *customer* yang ada di pasar, sedangkan *customer internal* adalah *customer* yang ada di dalam organisasi.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian *knowledge management* dan *intellectual capital* yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Data Penelitian Terdahulu

No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Ning et al (2011)	" <i>Knowledge Creation and Intellectual Capital on Securities Investment Services</i> "	1. <i>Knowledge Creation</i> 2. <i>Human Capital</i> 3. <i>Structural Capital</i> 4. <i>Customer Capital</i>	Sampel 234 SEM, analisis factor, <i>path analysis</i>	1. <i>Knowledge creation</i> terbukti berpengaruh terhadap HC. 2. <i>Human capital</i> terbukti berpengaruh terhadap SC. 3. <i>Human capital</i> dan CC terbukti memiliki korelasi.
2	Shih et al. (2010)	" <i>Assesing Knowledge Creation and Intellectual Capital in Banking</i> "	1. <i>Knowledge Creation</i> 2. <i>Human Capital</i> 3. <i>Structural Capital</i>	Sampel 194 SEM	1. KC berpengaruh positif terhadap HC. 2. <i>Cognitivists</i> dan <i>connectivist</i> dianggap sebagai pencipta pengetahuan yang

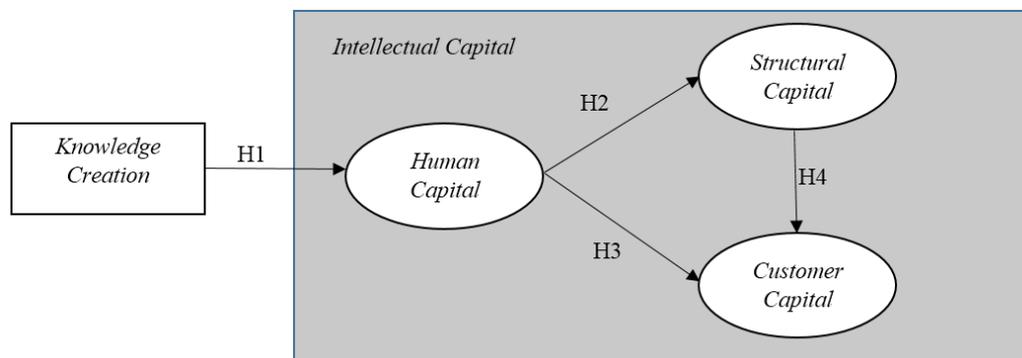
No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
		<i>Industry</i>	4. <i>Customer Capital (CC)</i>		utama. 3. HC berpengaruh terhadap SC dan CC. 4. SC berpengaruh negatif pada CC.
3	Bontis et al. (2010)	<i>"Intellectual Capital and Business Performance in the Pharmaceutical Sector of Jordan"</i>	1. <i>Human Capital</i> 2. <i>Structural Capital</i> 3. <i>Customer Capital</i> 4. <i>Business Performance</i>	Sampel 140 SEM/Pearson's bi-variate correlation coefficient	<i>"Intellectual Capital (HC,SC,CC) berpengaruh signifikan dan substantif dengan BF"</i>
4	Curado (2008)	<i>"Perceptions of Knowledge Management and Intellectual Capital in Banking Industry"</i>	<i>Knowledge management dan intellectual capital</i>	Kualitatif (dari dokumen yang sudah ada dan interview)	1. Manajemen Strategi yang paling bernilai adalah "strategi manajemen pengetahuan (eksplotasi) memanfaatkan pengetahuan, penyebaran pengetahuan. Strategi manajemen menumbuhkan inovasi, menciptakan pengetahuan baru, eksperimentasi dan implementasi ide baru" 2. Komponen IC yang paling bernilai adalah HC.
5	Cabrita, M dan Vaz, J (2006)	<i>"Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry"</i>	1. <i>Human Capital</i> 2. <i>Structural Capital</i> 3. <i>Customer Capital</i> 4. <i>Organizational Performance</i>	Sampel 53 Partial Least Squares (PLS)	<i>Intellectual capital</i> berhubungan signifikan dan substantif terhadap <i>organizational performance (OP)</i> .

No.	Nama & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
6	R.W. Moolan	<i>“A Framework for The Assessment of Knowledge Management that Can be Applied in The Water Services Industry”</i>	1. <i>Knowledge Management</i>	Sampel 15 Kuesioner (via <i>factor analysis</i> )	Penting dalam mengelola pengetahuan dan cukup berpengaruh dalam mencapai strategi tujuan organisasi.
7	Astuti dan Sabeni (2005)	<i>“Hubungan Intellectual Capital dan Business Performance dengan Diamond Specification: Sebuah Perspektif Akuntansi”</i>	1. <i>Human Capital</i> 2. <i>Structural Capital</i> 3. <i>Customer Capital</i> 4. <i>Business Performance</i>	Sampel 200 SEM	1. <i>Human capital</i> Terbukti berpengaruh terhadap <i>customer capital</i> . 2. <i>Human capital</i> terbukti berpengaruh terhadap <i>structural capital</i> . <i>Customer capital</i> Tidak terbukti berpengaruh terhadap <i>business performance</i> . 3. <i>Structural capital</i> Terbukti berpengaruh terhadap <i>business performance</i> .

## 2.8 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya, maka kerangka pemikiran yang dituliskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Pengaruh *Knowledge Creation*, *Human Capital*, *Customer Capital*, dan *Structural Capital*



## 2.9 Pengembangan Hipotesis Penelitian

### 2.9.1 Pengaruh anitara knowledge creation dengan human capital

Menurut Zambon (2003) dalam Sampurno (2007) *human capital* adalah kunci untuk daya saing (*competitiveness*) dalam ekonomi baru dan kunci untuk melakukan inovasi. *Human capital* sebagai elemen penting dari aset nirwujud mempunyai peranan yang penting termasuk kapabilitas individual manusia yang bekerja untuk perusahaan yang memiliki *knowledge*, skill, kompetensi dan pengalaman. *Human capital* mempunyai peran yang sangat sentral bagi perusahaan karena pada dasarnya manusia yang menggerakkan *oiganizational capital/structuralcapital* dalam mencapai tujuan/*goal* perusahaan (Sampurno, 2007).

Pengetahuan diperoleh melalui pertukaran dan belajar pengetahuan dan ketrampilan dapat diterapkan dalam pekerjaan. Karyawan dapat belajar pengetahuan dengan belajar atau belajar pengetahuan baru dari pengamatan, yang

kemudian dikumpulkan ke dalam *human capital* dari perusahaan (Ning et al, 2011). Carlucci et al. (2001) dalam Ning et al. (2011) mengusulkan bahwa manajemen pengetahuan adalah konsep penting untuk mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan organisasi modal *intelektual*, yang berarti bahwa jika suatu perusahaan secara efektif dapat membangun manajemen pengetahuan, dapat meningkatkan nilai dan akumulasi modal *intelektual*.

“Afiouni (2007) dalam Shih et al (2010) berpendapat bahwa kegiatan-kegiatan manajemen dalam *knowledge management* dapat membantu *human capital* dalam meningkatkan kinerja operasional sebuah organisasi”. Hussi (2004) dalam Sampurno (2007) menyatakan bahwa menciptakan *knowledge (knowledge creation)* mempunyai arti yang penting bagi perusahaan. “Perusahaan yang berhasil dalam *knowledge* baik *tacit* maupun *explicit knowledge*, akan mampu menciptakan *sustainable value* melalui penciptaan dan penggunaan *knowledge* dan *know-how*, esensi penciptaan *knowledge* adalah interaksi antara *tacit* dan *explicit knowledge* yang akan menghasilkan inovasi dan lebih lanjut akan menjadi *organizational knowledge*”.

Investasi pada pendidikan dan pelatihan personil serta *improvement* pada *human resource development* akan menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi, aset yang lebih kreatif dan kinerja yang lebih baik. Sementara *intellectual capital* dapat diperoleh melalui investasi sumber daya dan manajemen secara sistematis yang ada pada suatu organisasi. Marr et al (2003) dalam Ning et al (2011) menemukan bahwa *knowledge creation* dan *human capital* berkorelasi signifikan. Sejalan dengan hal tersebut, Shih et al (2010) menemukan bahwa *knowledge*

*creation* berkorelasi dengan *human capital*, *knowledge creation* perbankan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *human capital*.

**H1 : Diduga ada pengaruh antara *knowledge creation* terhadap *human capital***

### **2.9.2 Pengaruh antara *human capital* terhadap *structural capital***

*Structural capital* pada dasarnya adalah seluruh sistem yang ada di dalam organisasi, baik formal (prosedur, sistem operasi, aturan internal) maupun aturan non formal (budaya organisasi). Dalam konteks lingkungan yang terus berubah, *structural capital* memerlukan pembaruan dan penguatan secara dinamis sehingga seluruh komponen aset nirwujud yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikonversikan oleh *structural capital* menjadi *intellectual capital* yang menghasilkan *value* yang besar (Sampurno, 2007).

Agar perusahaan memiliki *absorbive capacity* untuk dapat belajar dari sumber-sumber eksternal. Pembelajaran kolektif dalam organisasi yang dilakukan secara terus-menerus akan memperkuat kompetensi inti sekaligus kapabilitas *knowledge* pada level perusahaan/organisasi. Alih teknologi dan inovasi tidak dapat dilakukan dengan baik jika *learning* dan *absorbive capacity* yang dimiliki oleh perusahaan rendah. Memiliki *human capital* saja tidak cukup, karena untuk menciptakan *value* yang besar dan *sustainable*, *human capital* memerlukan *structural capital* termasuk sistem operasi, kultur perusahaan dan teknologi informasi. *Structural capital* mempunyai peran penting berkaitan dengan kinerja perusahaan. *Structural capital* yang lemah menyebabkan kinerja perusahaan rendah, karena perusahaan tidak mampu mengkonversikan aset nirwujud menjadi

*intellectual capital* yang dapat menciptakan *value* yang besar bagi perusahaan (Sampurno, 2007).

Dengan kualitas dan kecerdasannya, pegawai dapat mengubah praktek dan memikirkan solusi yang inovatif terhadap suatu masalah, sehingga akan dapat meningkatkan atau memperbaiki pengetahuan perusahaan (*structural capital*) misalnya rutinitas organisasi, prosedur-prosedur, sistem, budaya, database dan sebagainya. Hal tersebut sesuai dengan Edvinsson dan Malone (1997), Stewart (1997), Kamath (2007) dalam Ning (2011).

**H2 : Diduga ada pengaruh antara *human capital* terhadap *structural capital***

### **2.9.3 Pengaruh antara *human capital* terhadap *customer capital***

“Perusahaan akan bertindak bijaksana dengan mengukur kepuasan pelanggan secara teratur karena salah satu kunci untuk mempertahankan pelanggan adalah kepuasan pelanggan. Pelanggan yang sangat puas biasanya tetap setia untuk waktu yang lebih lama, membeli perusahaan memperkenalkan produk baru dan memperbarui produk lama, membicarakan hal-hal baik tentang perusahaan dan produknya kepada orang lain” (Kotler dan Keller, 2008).

Pada dimensi lain HC juga mempunyai peran penting dalam konteks *customer capital*. Menurut Fecikova (2004) dalam Sampurno (2007) karyawan (sebagai HC) memerlukan kondisi kerja yang baik sehingga mereka memperoleh kepuasan, yang pada gilirannya dapat menciptakan loyalitas karyawan pada perusahaan. Loyalitas karyawan (*employee*) yang tinggi berkorelasi dengan kualitas produk yang pada gilirannya akan menciptakan loyalitas *customer*.

Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Stewart (1997), Roos et al (2001), Shih et al (2008) dan Shih et al (2010a) dalam Ning et al (2011).

**H3 : Diduga ada pengaruh antara *human capital* terhadap *customer capital***

#### **2.9.4 Pengaruh antara *structural capital* terhadap *customer capital***

Menurut Daum (2003) dalam Sampurno (2007) *customer capital* adalah salah satu *value* dari hubungan perusahaan dengan *customer*. Kualitas hubungan *customer* yang baik akan menghasilkan “*cash flow*” yang berkelanjutan dimasa depan dan juga pertumbuhan bagi perusahaan. konsumen merupakan kunci *survive* tidaknya suatu perusahaan. Komponen –komponen *customer capital* yang kuat secara langsung akan mempengaruhi *struktural capital* perusahaan terutama bagaimana sistem operasi, teknologi informasi dan budaya perusahaan mampu *merespons customer* untuk memuaskan kebutuhannya sekaligus menciptakan dan mempertahankan *loyalitas customer* (Sampurno, 2007).

Ning et al (2011) ada hubungan yang signifikan secara statistik antara *struktural capital* dan *customer capital*. Namun Shih et al (2010) menemukan hal yang berbeda bahwa tidak ada hal yang berkaitan secara signifikan antara *struktural capital* dan *customer capital*. Bontis et al (2000) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa industri jasa dan industri non jasa memiliki hubungan positif signifikan. Namun hasil tersebut tidak sejalan dengan penelitian Astuti (2004) dalam Astuti dan Sabeni (2005), yang menyimpulkan bahwa hubungan antara *customer capital* dan *struktural capital* tidak terbukti berhubungan signifikan.

**H4 : Diduga ada pengaruh antara *structural capital* terhadap *customer capital***

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kuantitatif. Yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel dengan menggunakan instrumen penelitian. Pada penelitian ini peneliti akan menganalisis pengaruh hubungan antara *knowledge creation* dan *intellectual capital*. Penelitian ini akan dilakukan di Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan terletak di Jl. Pemuda No.06, Pucungrejo, Muntilan, Magelang, Jawa Tengah 56413. Bank Rakyat Indonesia merupakan salah satu alat kelengkapan otonomi di bidang perbankan yang memiliki tugas sebagai penggerak, pendorong laju pembangunan, sebagai pemegang kas, dan sebagai salah satu sumber pendapatan negara serta menjalankan usahanya sebagai bank umum. Dengan ini peneliti mengambil unit analisisnya adalah para karyawan yang ada pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan keseluruhan dari kumpulan elemen yang memiliki sejumlah karakteristik umum yang merupakan wilayah dimana penelitian tersebut akan digeneralisasi (Widayat, 2004). Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan yang ada pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 180 orang.

Sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap dapat mewakili populasi (Widayat, 2004). Populasi dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus solvin.

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

$$\frac{180}{1 + 180(0,10)^2}$$

$$= 64,28$$

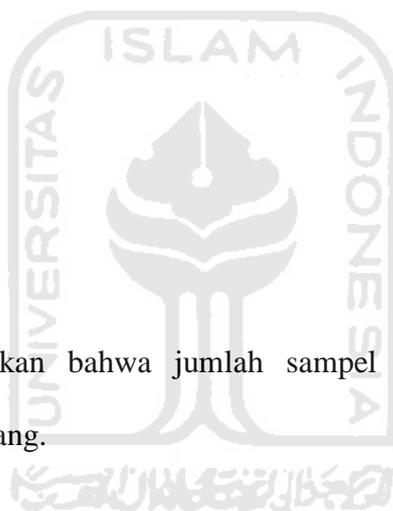
$$= 65 \text{ orang}$$

Keterangan:

N : jumlah populasi data

e : *error* margin (10%)

sehingga dapat disimpulkan bahwa jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 65 orang.



### 3.3 Variabel dan Definisi Operasional

#### 3.3.1 *Knowledge Creation* (Penciptaan Pengetahuan)

*Knowledge creation* adalah “kemampuan organisasi secara keseluruhan untuk menciptakan pengetahuan baru yang merupakan hasil konversi antara pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* yang diwujudkan melalui empat proses (model SECI)”. Masing-masing indikator dalam penelitian ini diwakili dengan lima pertanyaan (Nonaka dan Toyama, 2003). Indikator dari *Knowledge creation* adalah sebagai berikut:

1. Sosialisasi

Merupakan proses berbagi informasi atau pengalaman dan interaksi sosial yang menghasilkan konversi pengetahuan *TACIT* (personal/individu) menjadi pengetahuan *TACIT* individu lainnya.

2. Eksternalisasi

Merupakan proses mengartikulasi pengetahuan *TACIT* menjadi konsep-konsep pengetahuan yang bersifat *EXPLICIT*.

3. Kombinasi

Proses kegiatan mengkombinasikan pengetahuan *EXPLICIT* yang berbeda menjadi pengetahuan *EXPLICIT* lainnya yang terkodifikasi.

4. Internalisasi

Proses konversi pengetahuan *EXPLICIT* yang telah terkodifikasi menjadi pengetahuan *TACIT* yang dimiliki secara personal oleh individu.

### 3.3.2 *Human Capital*

*Human capital* adalah “salah satu komponen *intellectual capital* yang merupakan sumber inovasi dan *improvement*”. Variabel ini memiliki empat indikator, setiap indikator diwakili dengan lima pernyataan (Nonaka dan Toyama, 2003).

Indikator-indikator tersebut sebagai berikut:

1. *Tacit knowledge*

Merupakan pengetahuan yang terdapat di dalam otak atau pikiran seseorang sesuai dengan pemahaman dan pengalaman orang itu sendiri.

2. *Explicit knowledge*

Pengetahuan yang sudah dikumpulkan serta diterjemahkan ke dalam suatu bentuk dokumentasi sehingga lebih mudah dipahami oleh orang lain.

### 3. Program pelatihan

Merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan baik dan memberikan kualitas pelayanan yang baik pula kepada pelanggan.

### 4. Rekrutmen

Merupakan salah satu cara untuk melakukan penarikan calon pegawai atau tenaga kerja yang dilakukan secara seksama sehingga dapat merangsang mereka untuk mau melamar jabatan-jabatan tertentu yang ditawarkan oleh organisasi.

#### 3.3.3 *Structural Capital*

*Structural Capital* adalah “salah satu komponen *intellectual capital* yang merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memenuhi rutinitas perusahaan dan strukturnya, yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal, serta kerja bisnis secara keseluruhan, misalnya: sistem operasional perusahaan, budaya organisasi, filosofi manajemen, dsb”. Variabel ini memiliki empat indikator, setiap indikator diwakili dengan lima pernyataan (Nonaka dan Toyama, 2003). Indikator-indikator tersebut sebagai berikut:

1. Sistem teknologi dan informasi

Sebuah sistem informasi yang mencakup sejumlah komponen, ada sesuatu yang diproses, dan dimaksudkan untuk mencapai suatu sasaran atau tujuan.

2. *Image* perusahaan

Citra dari suatu perusahaan secara keseluruhan bukan hanya soal produk dan pelayanan semata yang terbentuk karena banyak hal.

3. Konsep organisasi dan dokumentasi

Suatu konsep yang berkaitan dengan pengorganisasian dan dokumentasi dari perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan.

4. *Patents*

Merupakan hak eksklusif yang diberikan kepada investor.

### 3.3.4 *Customer capital*

*Customer capital* merupakan “merupakan hubungan yang harmonis yang dimiliki perusahaan dengan para mitranya, baik berasal dari para pemasok yang andal dan berkualitas, pelanggan yang *loyal* dan merasa puas akan pelayanan perusahaan yang bersangkutan ataupun berasal dari hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun masyarakat sekitar”. Variabel ini memiliki empat indikator, setiap indikator diwakili dengan lima pernyataan (Nonaka dan Toyama, 2003).

Indikator-indikator tersebut sebagai berikut:

1. Kontrak jangka panjang

Suatu perjanjian yang dilakukan dalam waktu yang lama.

2. Kepuasan pelanggan

Kepuasan yang dirasakan pelanggan yang berkaitan dengan produk maupun pelayanan dari perusahaan.

3. Profil pelanggan

Latar belakang dari pelanggan.

4. Pembaruan kontrak

Pembaruan yang dilakukan antara perusahaan dan pelanggan mengenai kontrak kerjasama keduanya.

### **3.4 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data**

Secara umum, jenis data penelitian dapat dibedakan menjadi data primer dan data sekunder. Berikut penjelasan rinci kedua jenis data penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini.

#### **3.4.1 Data Primer**

Data primer adalah data yang belum pernah diolah oleh pihak tertentu untuk kepentingan tertentu. Sumber data primer adalah “data yang diperoleh melalui atau berasal dari pihak pertama yang memiliki suatu data, sumber data primer umumnya menunjukkan keaslian informasi yang terkandung didalam data tersebut namun tidak menutup kemungkinan data berkurang keasliannya ketika data telah diolah dan disajikan oleh pihak sumber primer” (Abdillah dan Jogiyanto, 2015).

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner sebagai alat untuk mengumpulkan data kuantitatif dengan bantuan angket yang akan diisi langsung oleh pegawai di Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan. Kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan terkait variabel penelitian. Kuesioner merupakan suatu alat

penelitian terdiri dari beberapa pertanyaan/pernyataan yang telah dipersiapkan peneliti beserta pilihan jawabannya, dengan tujuan untuk memperoleh informasi langsung dari responden penelitian. Dalam penelitian ini, instrumen penelitian diberikan kepada para pegawai di Bank Rakyat Indonesia Cabang Muntilan.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert 1 – 5, dimana jawaban:

- a. SS = Sangat setuju (5)
- b. S = Setuju (4)
- c. KS = Kurang Setuju (3)
- d. TS = Tidak Setuju (2)
- e. STS = Sangat Tidak Setuju (1)

#### **3.4.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang diolah, disimpan, disajikan dalam format atau bentuk tertentu oleh pihak tertentu untuk kepentingan tertentu. Data sekunder menunjukkan ketidakaslian informasi yang terkandung didalam data tersebut karena telah diolah untuk kepentingan tertentu. Data sekunder merupakan “data yang diperoleh melalui atau berasal dari pihak kedua yang ikut mengetahui atau memiliki suatu data, sumber data sekunder dapait diragukan keasliannya karena data telah diolah/dipresentasikan dan disajikan sesuai dengan kepentingan pemegang data” (Abdillah dan Jogiyanto, 2015).

### **3.5 Uji Instrumen Penelitian**

#### **3.5.1 Uji Validitas**

Hartono (2008) dalam Abdillah dan Jogiyanto (2015) validitas terdiri atas validitas eksternal dan validitas internal. Validitas eksternal menunjukkan bahwa hasil dari suatu penelitian adalah valid yang dapat di generalisir ke semua objek, situasi, dan waktu yang berbeda. Validitas internal menunjukkan kemampuan dari instrumen penelitian untuk mengukur apa yang seharusnya diukur dari suatu konsep.

Uji validitas digunakan untuk menentukan apakah item variabel sah atau tidak digunakan dalam suatu kuesioner. “Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut” (Ghozali, 2006). Uji validitas ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana ketepatan suatu alat ukur melakukan fungsi ukurnya. Teknik yang digunakan untuk uji validitas adalah korelasi *Pearson Product Moment*. Instrumen pengukuran dikatakan memiliki validitas yang tinggi, apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukur yang sesuai dengan maksud dilakukan pengukuran tersebut. Item variabel dinyatakan valid apabila memiliki nilai signifikansi kurang dari 0,05 (alfa %).

#### **3.5.2 Uji Reliabilitas**

Menurut Hartono (2008) dalam Abdillah dan Jogiyanto (2015) reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan pengukuran. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban

seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006).

Uji reliabilitas ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang konsisten apabila digunakan untuk mengukur objek yang sama dengan alat ukur yang sama teknik yang diogunakan untuk mengukur reliabilitas adalah Alpha Cronbach. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel (handal) jika lebih dari 0,6 (Ghozali, 2006). Hal tersebut diperjelas oleh Hair et al (2008) dalam Abdillah dan Jogiyanto (2015) rule of trumb dari alpha atau composite reliability harus lebih besar dari 0,7 meskipun 0,6 masih dapat diterima. Namun Cooper et al (2006) dalah Abdillah dan Jogiyanto (2015) sesungguhnya uji konsistensi internal tidak mutlak untuk dilakukan jika validitas terpenuhi, karena konstruk yang valid adalah konstruk yang reliabel, sebaiknya konstruk yang reliabel belum tentu valid.

### 3.6 Analisis Data

Analisis deskriptif bertujuan untuk menerangkan karakteristik responden dan penilaian responden terhadap *Knowledge Creation*, *Human Capital*, *Structural Capital* dan *Customer Capital*. Adapun analisis tersebut menggunakan statistik deskriptif dalam nilai prosentase, nilai rata-rata, dan nilai tertinggi atau terendah dalam bentuk distribusi frekuensi.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). SEM merupakan suatu teknik analisis *multivariate* generasi kedua yang menggabungkan antara analisis faktor dan

analisis jalur sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji dan mengestimasi secara simultan dengan hubungan antara *multiple exogenous* dan *endogenous variable* dengan banyak indikator. Dalam melakukan teknik analisis data digunakan program komputer *SmartPLS*.

*SmartPLS* merupakan salah satu perangkat lunak yang dapat digunakan menganalisis data dengan menggunakan prosedur PLS SEM. Perangkat lunak ini bersifat grafis sehingga mempermudah pengguna dalam mengetrapkan pada data riset yang sedang dilakukan. Kegunaan utama perangkat lunak ini ialah untuk membuat permodelan jalur dengan variabel-variabel laten sebagai objek utamanya. Pendekatan perangkat lunak ini ialah menggunakan *partial least square* (PLS) yang diaplikasikan kedalam prosedur *structural equation modeling* (SEM) (Sarwono dan Narimawati, 2015).

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$  untuk konstruk dependen, nilai koefisien path atau t-values tiap path untuk uji signifikansi antarkonstruk dalam model struktural. Nilai  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai  $R^2$  berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan (Abdillah dan Jogiyanto, 2015). Dan Hair et al (2008) dalam Abdillah dan Jogiyanto (2015) menambahkan bahwa nilai koefisien path atau inner model menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai T-statistic, harus diatas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (two-tailed) dan diatas 1,64 untuk hipotesis

satu ekor (one-tailed) untuk pengujian hipotesis pada alpha 5 persen dan power 80 persen.

Abdillah dan Jogiyanto (2015) menjelaskan enam tahapan yang dapat dilakukan dalam menjalankan PLS, yaitu:

1. Menggambar diagram jalur

Dalam menggambar diagram jalur (path diagram), Falk & Miller merekomendasi untuk menggunakan prosedur nomogram *Reticular Action Modeling* (RAM) yang berbasis pada ketentuan berikut:

- a. Konstruksi teoretis (*theoretical constructs*) yang menunjukkan variabel laten (*latent variable*) digambar dengan bentuk oval atau lingkaran (*circle*).
- b. Variabel-variabel terukur atau indikator digambar dengan bentuk kotak (*square*).
- c. Hubungan tidak simetris (*asymmetrical relationship*) yang menunjukkan satu arah digambarkan dengan panah arah tunggal (*single headed arrow*).
- d. Hubungan simetris (*symmetrical relationship*) yang menunjukkan dua arah bolak-balik digambarkan dengan panah arah double (*double headed arrow*)

Seperti pada LISREL/AMOS, PLS memberi manfaat tambahan dalam menggambarkan hubungan antarvariabel secara grafik. Berikut empat fitur nomogram:

- *Ordering of theoretical constructs.*

- *Specifying of arrow.*
  - *Specifying of inner model.*
  - *Blocking manifest, theoretical variables, dan directions.*
2. Tentukan berapa banyak blok (*variabel laten*) yang akan dibangun dengan indikator pada variabel laten.

Moda A : variabel laten memprediksi indikator (konstruk irefleksif)

Moda B : indikator memprediksi variabel laten (konstruk formatif)

3. Estimasi tiap variabel laten sebagai total bobot indikatornya

$$F = \sum W_i X_i$$

Pada umumnya pembobotan tergantung pada indentifikasi kendala, misalnya varian komposit = 1. Bobot awal biasanya adalah bobot yang seimbang, tetapi perlu dicatat bahwa kovarian antara X akan mengubah skor F. Maka, proses perhitungan ulang menjadi sebagai berikut:

$$\text{Var} (\sum X_i) = \sum \text{Var} (X_i) + 2 \sum \text{Cov} (X_i X_j), i \neq j$$

Seperangkat variabel yang berkorelasi tinggi akan dihitung lebih dari varian F sehingga pada akhirnya skor bobot pada iterasi terakhir akan digunakan.

4. Perbarui inner relations, kemudian perbarui outer relations.

Inner relations (hubungan struktural antar variabel laten) diestimasi melalui teknik regresi per model. Komposit dependen akan di-regres terhadap komposit prediktor. Setiap persamaan variabel dependen diestimasi secara terpisah. Melalui model recursive, estimasi terpisah pada setiap persamaan tidak menjadi permasalahan namun PLS tidak mudah

menyelesaikan model non-recursive. Untuk mengestimasi *outer relation* (hubungan indikator dengan variabel laten), PLS membangun proksi tiap variabel laten yang diganti dengan total bobot dari variabel laten lain yang saling berhubungan. Wold et al (1987) mengemukakan sign-weighted sum, yaitu penotalan sederhana yang dihasilkan dari *sign of the path*. Sementara itu, Chin mengemukakan skema pembobotan lain yang menghitung variasi kekuatan jalur. Namun, pada kedua cara tersebut, sekor bobot yang dihasilkan tidak terlalu berbeda.

5. Estimasi bergantung pada pilihan moda yang digunakan

Moda A : regresi sederhana tiap indikator terhadap proksi variabel laten

$$X_i = \lambda_i F + e$$

Moda B : regresi berganda proksi variabel laten terhadap seluruh indikatornya

$$F = \sum W_i X_i + e$$

$$\sigma^2(F) = 1$$

6. Estimasi case values untuk tiap observasi dengan menggunakan bobot formatif atau proposional bobot terhadap loading dengan mempertimbangkan kendala varian (F)=1. Kemudian, pengestimasiannya berlanjut hingga perubahan bobot adalah kecil.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Analisis Deskriptif

##### 4.1.1 Karakteristik Responden

Deskripsi karakteristik responden dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai responden yang digunakan sebagai sampel penelitian. Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Rakyat Indonesia, Kantor Cabang Muntilan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 65 sampel, dengan karakteristik respondennya sebagai berikut:

##### 4.1.1.1. Jenis Kelamin

Jenis kelamin digunakan sebagai salah satu karakteristik yang menggambarkan persebaran karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia, Kantor Cabang Muntilan yang menjadi sampel penelitian. Deskripsi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 4.1. Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	31	47.7 %
Perempuan	34	52.3 %
Total	65	100.0 %

Sumber: Output SPSS, diolah 2019

Hasil tabel di atas menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di PT . Bank Rakyat Indoneisa, Tbk di Kantor Cabang Muntilan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 31 orang (47,7%), sedangkan yang berjenis kelamin perempuan

sebanyak 34 orang (52,3%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk di Kantor Cabang Muntilan antara laki-laki dan perempuan memiliki jumlah yang seimbang.

#### 4.1.1.2. Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dikelompokkan menjadi empat kelompok. Kelompok tersebut terdiri dari

Tabel 4.2. Deskripsi Usia Responden

Usia	Jumlah	Persentase
< 25 Tahun	11	16.9 %
25 - 35 Tahun	33	50.8 %
36 - 45 Tahun	18	27.7 %
46 - 55 Tahun	3	4.6 %
Total	65	100.0 %

Sumber: Output SPSS, diolah 2019

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa responden yang berusia kurang dari 25 tahun sebanyak 11 orang (16,9%), responden yang berusia 25 – 35 tahun sebanyak 33 orang (50,6%), responden yang berusia 36 – 45 tahun sebanyak 18 orang (27,7%), dan responden yang berusia 46 – 55 tahun sebanyak 3 orang (4,6%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di PT Bank Rakyat Indoneisa, Tbk Kantor Cabang Muntilan sebagian besar berusia 25 - 35 tahun.

#### 4.1.1.3. Pendidikan

Karakteristik pendidikan terakhir responden dikategorikan menjadi tiga kelompok, yaitu SMU,D3 dan S1. Karakteristik pendidikan responden tersebut disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.3. Deskripsi Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Persentase
SMU	6	9.2 %
D - 3	8	12.3 %
S1	51	78.5 %
Total	65	100.0 %

Sumber: Output SPSS, diolah 2019

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa responden yang memiliki pendidikan terakhir SMU sebanyak 6 orang (9,2%), yang memiliki pendidikan terakhir D3 sebanyak 8 orang (12,3%), dan yang memiliki pendidikan S1 sebanyak 51 orang (78,5%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk di Kantor Cabang Muntilan memiliki pendidikan terakhir S1.

#### 4.1.1.4. Lama Bekerja

Karakteristik responden yang terakhir adalah lama bekerja. Karakteristik ini dibedakan menjadi 4 kategori, yaitu 1 – 5 tahun, 6 – 10 tahun, 11 – 15 tahun, dan lebih dari 15 tahun. Deskripsi karakteristik responden berdasarkan masa kerja disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.4. Deskripsi Lama Bekerja Responden

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1 - 5 Tahun	39	60.0 %
6 - 10 Tahun	6	9.2 %
11 - 15 Tahun	14	21.5 %
> 15 Tahun	6	9.2 %
Total	65	100.0 %

Sumber: Output SPSS, diolah 2019

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa, responden yang telah bekerja selama 1 – 5 tahun sebanyak 39 orang (60%), yang bekerja selama 6 – 10 tahun sebanyak 6 orang (9,2%), selama 11 – 15 tahun sebanyak 14 orang (21,5%), dan responden yang telah bekerja selama lebih dari 15 tahun sebanyak 6 orang (9,2%). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk di Kantor Cabang Muntilan telah bekerja antara 1 - 5 tahun.

#### 4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian digunakan untuk menganalisis hasil penelitian dengan mendeskripsikan data yang telah diperoleh dalam bentuk tabulasi agar mudah dipahami dan diinterpretasikan. Analisis deskriptif dalam penelitian ini terdiri dari nilai *minimum*, *maximum*, *mean* dan *standar deviation*. Hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 4.5. Deskripsi Variabel *Knowledge Creation*

Indikator/ Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sosialisasi	65	3,80	5,00	4,45	0,36
Eksternalisasi	65	2,20	4,40	3,76	0,49
Kombinasi	65	3,00	4,80	3,98	0,38
Internalisasi	65	4,00	5,00	4,46	0,40
<b>Knowledge Creation</b>	<b>65</b>	<b>3,55</b>	<b>4,70</b>	<b>4,17</b>	<b>0,31</b>

Sumber: Output SPSS, diolah 2019

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa variabel *knowledge creation* terdiri dari empat indikator penilaian yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. *Knowledge creation* memiliki nilai antara 3,55 sampai 4,70, dengan nilai rata-rata sebesar 4,17. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *knowledge creation* pada PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk, di Kantor Cabang Muntilan telah

memiliki nilai yang baik. Dari empat indikator yang digunakan sebagai penentu penilaian *knowledge creation*, indikator internalisasi memiliki nilai paling tinggi jika dibandingkan dengan indikator yang lain, yaitu sebesar 4,46, indikator kedua yaitu sosialisasi sebesar 4,45, indikator kombinasi sebesar 3,98, dan terakhir indikator eksternalisasi sebesar 3,76.

Tabel 4.6. Deskripsi Variabel *Human Capital*

Indikator/ Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>Tacit</i>	65	1,60	4,40	3,42	0,64
<i>Explicit</i>	65	3,60	5,00	4,11	0,33
Program	65	2,80	5,00	4,03	0,59
Rekrutmen	65	2,80	4,20	3,61	0,42
<b>Human Capital</b>	<b>65</b>	<b>3,10</b>	<b>4,45</b>	<b>3,79</b>	<b>0,37</b>

Sumber: Output SPSS, diolah 2019

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa variabel *human capital* terdiri dari empat indikator penilaian yaitu *tacit*, *explicit*, program, dan rekrutmen. *Human capital* memiliki nilai antara 3,10 sampai 4,45, dengan nilai rata-rata sebesar 3,79. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *human capital* pada PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk, di Kantor Cabang Muntilan telah memiliki nilai yang cukup baik. Dari empat indikator yang digunakan sebagai penentu penilaian *human capital*, indikator *explicit* memiliki nilai paling tinggi jika dibandingkan dengan indikator yang lain, yaitu sebesar 4,11, indikator kedua yaitu program sebesar 4,03, indikator rekrutmen sebesar 3,61, dan terakhir indikator *tacit* sebesar 3,42.

Tabel 4.7. Deskripsi Variabel *Structural Capital*

Indikator/ Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sistem	65	3,80	5,00	4,35	0,38
<i>Image</i>	65	3,80	5,00	4,25	0,37
Konsep	65	3,20	5,00	4,10	0,51

<i>Patents</i>	65	3,75	5,00	4,26	0,43
<b>Structural Capital</b>	<b>65</b>	<b>3,80</b>	<b>4,90</b>	<b>4,24</b>	<b>0,35</b>

Sumber: Output SPSS, diolah 2019

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa variabel *structural capital* terdiri dari empat indikator penilaian yaitu sistem, *image*, konsep, dan *patents*. *Structural capital* memiliki nilai antara 3,80 sampai 4,90, dengan nilai rata-rata sebesar 4,24. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *structural capital* pada PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk, di Kantor Cabang Muntilan telah memiliki nilai yang baik. Dari empat indikator yang digunakan sebagai penentu penilaian *structural capital*, indikator sistem memiliki nilai paling tinggi jika dibandingkan dengan indikator yang lain, yaitu sebesar 4,35, indikator kedua yaitu *patents* sebesar 4,26, indikator *image* sebesar 4,25, dan terakhir indikator konsep sebesar 4,10.

Tabel 4.8. Deskripsi Variabel *Customer Capital*

Indikator/ Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kontrak	65	3,50	5,00	4,16	0,42
Kepuasan	65	3,40	5,00	4,15	0,42
Profil	65	3,60	5,00	4,29	0,38
Pembaharuan	65	3,20	5,00	4,16	0,38
<b><i>Customer Capital</i></b>	<b>65</b>	<b>3,63</b>	<b>4,84</b>	<b>4,19</b>	<b>0,33</b>

Sumber: Output SPSS, diolah 2019

Tabel 4.8. diketahui bahwa variabel *customer capital* terdiri dari empat indikator penilaian yaitu kontrak, kepuasan, profil, dan pembaharuan. *Customer capital* memiliki nilai antara 3,63 sampai 4,84, dengan nilai rata-rata sebesar 4,19. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *customer capital* pada PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk, di Kantor Cabang Muntilan telah memiliki nilai yang baik. Dari empat indikator yang digunakan sebagai penentu penilaian *customer capital*,

indikator profil memiliki nilai paling tinggi jika dibandingkan dengan indikator yang lain, yaitu sebesar 4,29, indikator kedua yaitu kontrak sebesar 4,16, indikator pembaharuan sebesar 4,16, dan terakhir indikator kepuasan sebesar 4,15.

#### 4.2 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *pearson correlation*. Item pertanyaan variabel dinyatakan valid apabila memiliki nilai signifikansi yang kurang dari 0,05. Hasil uji validitas dari masing-masing item pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 4.9. Hasil Uji Validitas *Knowledge Creation*

Item	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Item	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
KC.A1	0,381	0,038	KC.C1	0,739	0,000
KC.A2	0,454	0,012	KC.C2	0,493	0,006
KC.A3	0,466	0,009	KC.C3	0,545	0,002
KC.A4	0,641	0,000	KC.C4	0,515	0,004
KC.A5	0,405	0,027	KC.C5	0,728	0,000
KC.B1	0,500	0,005	KC.D1	0,422	0,020
KC.B2	0,450	0,013	KC.D2	0,607	0,000
KC.B3	0,675	0,000	KC.D3	0,573	0,001
KC.B4	0,438	0,016	KC.D4	0,426	0,019
KC.B5	0,503	0,005	KC.D5	0,571	0,001

Sumber: Output SPSS, diolah 2019

Tabel 4.9. menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel *Knowledge Creation* memiliki nilai signifikansi yang kurang dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh item variabel telah lolos uji validitas, dan layak digunakan untuk tahapan penelitian selanjutnya.

Tabel 4.10. Hasil Uji Validitas *Human Capital*

Item	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Item	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
HC.A1	0,870	0,000	HC.C1	0,430	0,018
HC.A2	0,788	0,000	HC.C2	0,804	0,000
HC.A3	0,464	0,010	HC.C3	0,754	0,000
HC.A4	0,792	0,000	HC.C4	0,771	0,000
HC.A5	0,427	0,019	HC.C5	0,729	0,000
HC.B1	0,841	0,000	HC.D1	0,835	0,000
HC.B2	0,819	0,000	HC.D2	0,531	0,003
HC.B3	0,839	0,000	HC.D3	0,810	0,000
HC.B4	0,855	0,000	HC.D4	0,811	0,000
HC.B5	0,787	0,000	HC.D5	0,678	0,000

Sumber: Output SPSS, diolah 2019

Tabel 4.10. menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel *Human Capital* memiliki nilai signifikansi yang kurang dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh item variabel telah lolos uji validitas, dan layak digunakan untuk tahapan penelitian selanjutnya.

Tabel 4.11. Hasil Uji Validitas *Structural Capital*

Item	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Item	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
SC.A1	0,599	0,000	SC.C1	0,735	0,000
SC.A2	0,650	0,000	SC.C2	0,813	0,000
SC.A3	0,587	0,001	SC.C3	0,716	0,000
SC.A4	0,428	0,018	SC.C4	0,593	0,001
SC.A5	0,713	0,000	SC.C5	0,746	0,000
SC.B1	0,559	0,001	SC.D1	0,654	0,000
SC.B2	0,742	0,000	SC.D2	0,832	0,000
SC.B3	0,456	0,011	SC.D3	0,727	0,000
SC.B4	0,617	0,000	SC.D4	0,584	0,001
SC.B5	0,614	0,000			

Sumber: Output SPSS, diolah 2019

Tabel 4.11. menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel *Structural Capital* memiliki nilai signifikansi yang kurang dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh item variabel telah lolos uji validitas, dan layak digunakan untuk tahapan penelitian selanjutnya.

Tabel 4.12. Hasil Uji Validitas *Customer Capital*

Item	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	Item	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
CC.A1	0,609	0,000	CC.C2	0,721	0,000
CC.A2	0,626	0,000	CC.C3	0,505	0,004
CC.A3	0,755	0,000	CC.C4	0,788	0,000
CC.A4	0,789	0,000	CC.C5	0,780	0,000
CC.B1	0,639	0,000	CC.D1	0,683	0,000
CC.B2	0,734	0,000	CC.D2	0,743	0,000
CC.B3	0,630	0,000	CC.D3	0,483	0,007
CC.B4	0,697	0,000	CC.D4	0,652	0,000
CC.B5	0,555	0,001	CC.D5	0,805	0,000
CC.C1	0,710	0,000			

Sumber: Output SPSS, diolah 2019

Tabel 4.12. menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel *Customer Capital* memiliki nilai signifikansi yang kurang dari 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh item variabel telah lolos uji validitas, dan layak digunakan untuk tahapan penelitian selanjutnya.

Tabel 4.13. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Composite Reliability
1	<i>Knowledge Creation</i>	0,853
2	<i>Human Capital</i>	0,949
4	<i>Structural Capital</i>	0,916
3	<i>Customer Capital</i>	0,932

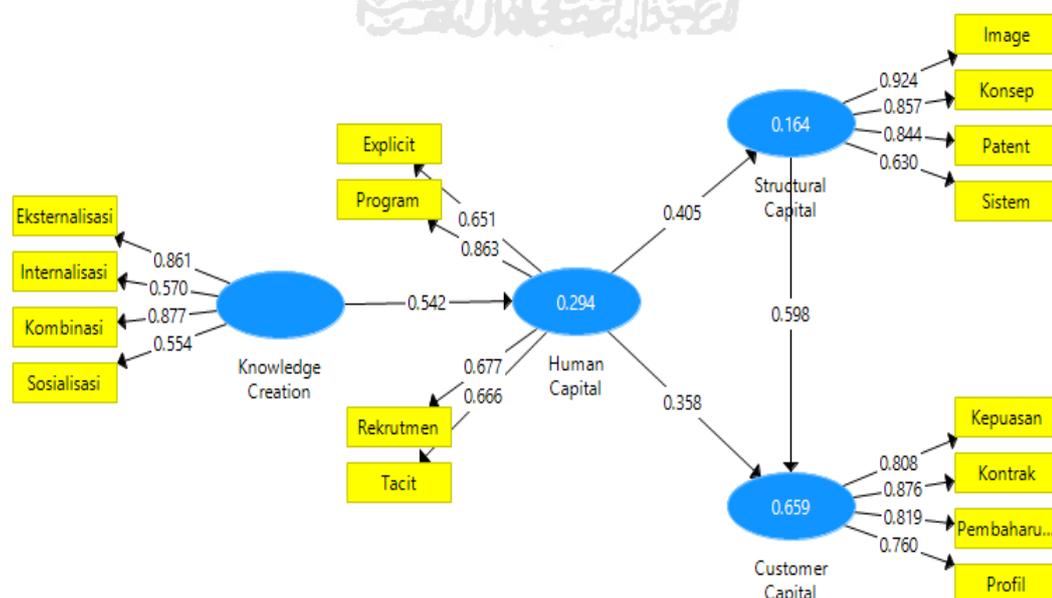
Sumber: Output SPSS, diolah 2019

Dari hasil di atas diketahui bahwa nilai *cronbach alpha* dari masing-masing variabel penelitian memiliki nilai diatas 0,70. Hal tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian telah lolos uji reliabilitas, sehingga layak digunakan untuk tahapan penelitian selanjutnya.

### 4.3 Analisis Data Penelitian

#### 4.3.1 Uji Indikator (*Outer Model*)

“Menurut Chin (1998) yang dikutip oleh Imam Ghozali (2006), teknik parametrik untuk menguji signifikansi parameter tidak diperlukan, karena PLS tidak mengasumsikan adanya distribusi tertentu untuk estimasi parameter”. Model pengukuran atau outer model dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent validity* dan *discriminant validity* dari indikatornya. Berikut model awal struktural yang disajikan pada Gambar



Gambar 4.1 Model Uji Indikator

#### 4.3.1.1. Validitas Konvergen

“Validitas konvergen dari model pengukuran dengan reflektif indikator ditentukan berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *software PLS*”. “Menurut Chin (1998) yang dikutip oleh Imam Ghozali (2006), untuk penelitian tahap awal dari pengembangan, skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai”.

Tabel 4.14. Hasil Uji Validitas Konvergen

<b>Item</b>	<b>Customer</b>	<b>Human</b>	<b>Knowledge</b>	<b>Structural</b>
Sosialisasi	-	-	0.554	-
Eksternalisasi	-	-	0.861	-
Kombinasi	-	-	0.877	-
Internalisasi	-	-	0.570	-
<i>Tacit</i>	-	0.666	-	-
<i>Explicit</i>	-	0.651	-	-
Program	-	0.863	-	-
Rekrutmen	-	0.677	-	-
Sistem	-	-	-	0.630
<i>Image</i>	-	-	-	0.924
Konsep	-	-	-	0.857
<i>Patent</i>	-	-	-	0.844
Kontrak	0.876	-	-	-
Kepuasan	0.808	-	-	-
Profil	0.760	-	-	-
Pembaharuan	0.819	-	-	-

Sumber: Output *Smart PLS*, diolah 2019

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa semua indikator yang masuk dalam variabel penelitian memiliki nilai lebih besar dari 0,5 sehingga semua indikator telah lolos uji validitas konvergen

#### 4.3.1.2. Validitas Diskriminan

“Validitas diskriminan terjadi jika dua instrumen berbeda yang mengukur dua buah konstruk yang diprediksikan tidak berkorelasi menghasilkan skor-skor yang memang tidak berkorelasi”. Hasil validitas diskriminan terjadi dalam tabel di bawah ini.

Tabel 4.15. Hasil Uji Validitas Diskriminan Awal

Item	<i>Customer</i>	<i>Human</i>	<i>Knowledge</i>	<i>Structural</i>
Sosialisasi	0.496	0.160	<b>0.554</b>	0.384
Eksternalisasi	0.349	0.506	<b>0.861</b>	0.415
Kombinasi	0.577	0.524	<b>0.877</b>	0.471
Internalisasi	0.527	0.118	<b>0.570</b>	0.600
<i>Tacit</i>	0.191	<b>0.666</b>	0.427	0.023
<i>Explicit</i>	0.245	<b>0.651</b>	0.145	0.133
Program	0.755	<b>0.863</b>	0.478	0.533
Rekrutmen	0.121	<b>0.677</b>	0.436	0.152
Sistem	0.402	0.276	0.277	<b>0.630</b>
<i>Image</i>	0.637	0.341	0.473	<b>0.924</b>
Konsep	0.653	0.379	0.641	<b>0.857</b>
<i>Patent</i>	0.699	0.328	0.406	<b>0.844</b>
Kontrak	<b>0.876</b>	0.502	0.366	0.607
Kepuasan	<b>0.808</b>	0.476	0.599	0.551
Profil	<b>0.760</b>	0.529	0.419	0.626
Pembaharuan	<b>0.819</b>	0.447	0.553	0.635

Sumber: Output *Smart PLS*, diolah 2019

Berdasarkan Tabel 4.15, diketahui bahwa terdapat tiga item tidak valid secara diskriminan berdasarkan nilai *cross loadings*. Item dinyatakan valid jika nilai korelasi item paling tinggi terhadap variabelnya dibandingkan korelasi item tersebut dengan variabel lain. Nilai *cross loading* masing-masing item ditandai dengan angka tebal (*bold*). Ketiga item yang tidak valid tersebut adalah sosialisasi, internalisasi, dan sistem. Oleh karena itu ketiga item tersebut dikeluarkan dari model penelitian.

Hasil uji validitas diskriminan setelah ketiga item dihapus adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16. Hasil Uji Validitas Diskriminan Akhir

<b>Item</b>	<i>Customer</i>	<i>Human</i>	<i>Knowledge</i>	<i>Structural</i>
Eksternalisasi	0.347	0.525	<b>0.891</b>	0.42
Kombinasi	0.577	0.522	<b>0.89</b>	0.49
<i>Tacit</i>	0.191	<b>0.707</b>	0.501	0.049
<i>Explicit</i>	0.244	<b>0.644</b>	0.171	0.113
Program	0.753	<b>0.83</b>	0.466	0.505
Rekrutmen	0.122	<b>0.716</b>	0.519	0.161
<i>Image</i>	0.638	0.325	0.382	<b>0.932</b>
Konsep	0.652	0.356	0.601	<b>0.859</b>
<i>Patent</i>	0.701	0.318	0.382	<b>0.881</b>
Kontrak	<b>0.88</b>	0.48	0.34	0.636
Kepuasan	<b>0.803</b>	0.447	0.514	0.523
Profil	<b>0.756</b>	0.508	0.358	0.608
Pembaharuan	<b>0.824</b>	0.426	0.495	0.66

Sumber: Output *Smart PLS*, diolah 2019

Hasil di atas menunjukkan bahwa seluruh item variabel telah valid secara diskriminan, oleh karena itu instrumen layak digunakan untuk tahapan penelitian selanjutnya.

#### 4.3.1.3. Composite Reliability

*Reliability blok indikator* yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan menggunakan *output* yang dihasilkan oleh PLS dari tabel *Composit Reliability*. Hasil uji *composit reliability* pada penelitian ini disajikan pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17. Hasil Uji *Composite Reliability*

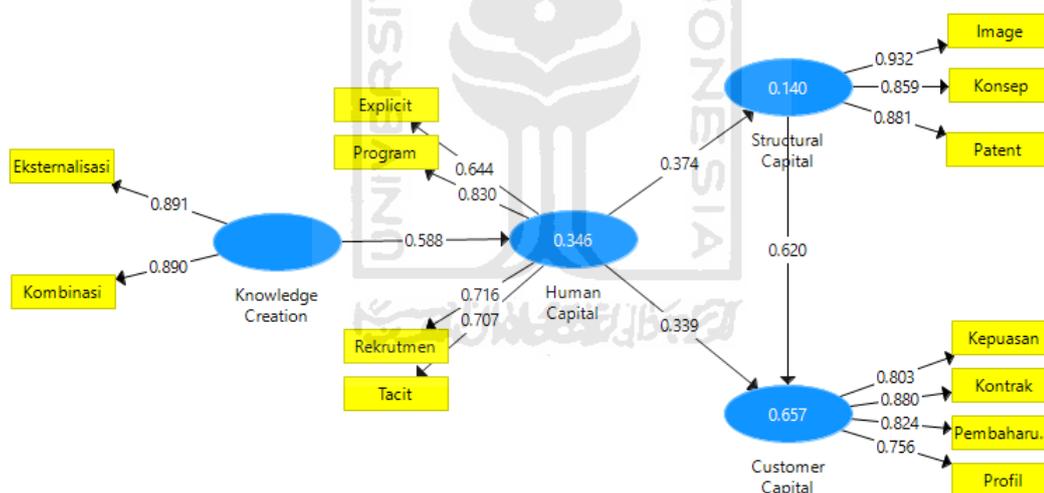
Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Customer Capital</i>	0.889

<i>Human Capital</i>	0.817
<i>Knowledge Creation</i>	0.884
<i>Structural Capital</i>	0.920

Sumber: Output *Smart PLS*, diolah 2019

Tabel 4.17 menunjukkan bahwa *Composit Reliability* pada semua variabel telah mempunyai nilai yang baik, yaitu seluruh variabel memiliki nilai diatas nilai minimum 0,70. Berdasarkan hal tersebut menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan sangat tinggi. Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa *reliabilitas* instrumen terpenuhi.

Hasil akhir outer model adalah sebagai berikut:

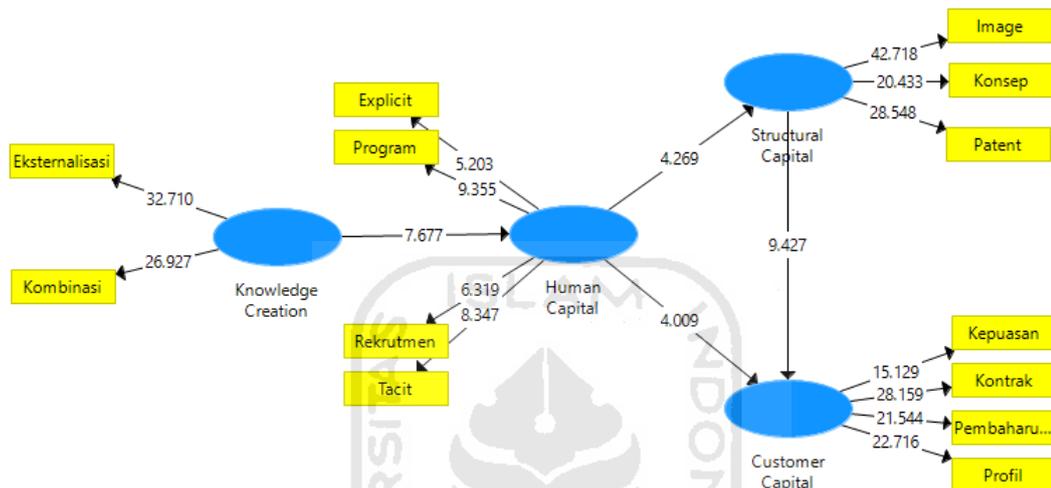


Gambar 4.2 Model Akhir Uji Indikator

#### 4.3.2 Uji Struktural (*Inner Model*)

Pada uji hipotesis ini dilakukan pengujian *inner model* atau model struktural, pengujian tersebut dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk, seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian ini. Model struktural

dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, uji-t serta signifikansi dari koefisien jalur struktural. Berikut gambar model penelitian setelah dilakukan *boot stripping*:



Gambar 4.3. Hasil Uji *Bootstrapping* Model Penelitian

Hasil nilai *R Square* yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18. Hasil Uji *R Square*

Variabel	<i>R Square</i>
<i>Customer Capital</i>	0.657
<i>Human Capital</i>	0.346
<i>Structural Capital</i>	0.140

Sumber: Output *Smart PLS*, diolah 2019

Nilai *R Square* pada *Human Capital* di atas menunjukkan besar persentase pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai *R Square* pada *Human Capital* sebesar 0,346 menunjukkan bahwa *Human Capital* mampu dijelaskan oleh *Knowledge Creation* sebesar 34,6%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Nilai *R Square* pada *Structural*

*Capital* sebesar 0,140 menunjukkan bahwa *Structural Capital* mampu dijelaskan oleh *Knowledge Creation* dan *Human Capital* sebesar 14%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Nilai *R Square* pada *Customer Capital* sebesar 0,657 menunjukkan bahwa *Customer Capital* mampu dijelaskan oleh *Knowledge Creation*, *Human Capital*, dan *Structural Capital* sebesar 65,7%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

Hasil analisis pengaruh tidak langsung yang dihasilkan dalam penelitian ini ditunjukkan berdasarkan Tabel berikut.

Tabel 4.19. Hasil Uji Pengaruh Langsung

Persamaan	Koef	T statistik	P value	Keterangan
<i>Human Capital -&gt; Customer Capital</i>	0.339	4,009	0.000	Signifikan
<i>Human Capital -&gt; Structural Capital</i>	0.376	4,269	0.000	Signifikan
<i>Knowledge Creation -&gt; Human Capital</i>	0.588	7,677	0.000	Signifikan
<i>Structural Capital -&gt; Customer Capital</i>	0.620	9,427	0.000	Signifikan

Sumber: Output *Smart PLS*, diolah 2019

Selain pengaruh langsung, dalam penelitian ini diperoleh hasil pengaruh tidak langsung sebagai berikut.

Tabel 4.20. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Persamaan	Koefisien	T statistik	P value	Keterangan
<i>Human Capital -&gt; Customer Capital</i>	0,232	4,173	0,000	Signifikan
<i>Knowledge Creation -&gt; Customer Capital</i>	0,336	4,871	0,000	Signifikan
<i>Knowledge Creation -&gt; Structural Capital</i>	0,220	3,543	0,000	Signifikan

Sumber: Output *Smart PLS*, diolah 2019

#### 4.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menjawab kebenaran dari hipotesis yang telah diajukan dalam penelitian. Hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini terdiri dari 4 hipotesis penelitian. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini secara sederhana dijelaskan berikut.

##### **Pengujian Hipotesis 1**

H1 : *Knowledge Creation* berpengaruh signifikan terhadap *Human Capital*

Hasil Tabel 4.19 diperoleh koefisien parameter untuk pengaruh *knowledge creation* terhadap *human capital* sebesar 0,588 dengan p value 0,000. Oleh karena nilai p-value lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *knowledge creation* terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap *human capital*.

##### **Pengujian Hipotesis 2**

H2 : *Human Capital* berpengaruh signifikan terhadap *Structural Capital*

Hasil Tabel 4.19 diperoleh koefisien parameter untuk pengaruh *human capital* terhadap *structural capital* sebesar 0,374 dengan p value 0,000. Oleh karena nilai p-value lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *human capital* terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap *structural capital*.

##### **Pengujian Hipotesis 3**

H3 : *Human Capital* berpengaruh signifikan terhadap *Customer Capital*

Hasil Tabel 4.19 diperoleh koefisien parameter untuk pengaruh *human capital* terhadap *customer capital* sebesar 0,339 dengan p value 0,000. Oleh

karena nilai p-value lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *human capital* terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap *customer capital*.

#### Pengujian Hipotesis 4

H4 : *Structural Capital* berpengaruh signifikan terhadap *Customer Capital*

Hasil Tabel 4.19 diperoleh koefisien parameter untuk pengaruh *structural capital* terhadap *customer capital* sebesar 0,620 dengan p value 0,000. Oleh karena nilai p-value lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *structural capital* terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap *customer capital*.

Hasil pengujian hipotesis di atas dapat diringkas dalam tabel berikut:

Tabel 4.21. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Keterangan
1	Terdapat pengaruh <i>Knowledge Creation</i> terhadap <i>Human Capital</i> pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk, di Kantor Cabang Muntilan.	Terbukti
2	Terdapat pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap <i>Structural Capital</i> pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk, di Kantor Cabang Muntilan.	Terbukti
3	Terdapat pengaruh <i>Human Capital</i> terhadap <i>Customer Capital</i> pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk, di Kantor Cabang Muntilan.	Terbukti
4	Terdapat pengaruh <i>Structural Capital</i> terhadap <i>Customer Capital</i> pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk, di Kantor Cabang Muntilan.	Terbukti

#### 4.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan di atas, diketahui bahwa keempat hipotesis penelitian yang diajukan secara keseluruhan terbukti

berpengaruh signifikan. Pembahasan untuk masing-masing hipotesis dapat diuraikan sebagai berikut.

#### **4.5.1 Pengaruh *Knowledge Creation* terhadap *Human Capital***

Hasil pengujian pengaruh hipotesis (H1) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *knowledge creation* terhadap *human capital*. Melalui analisis yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,588 dengan taraf signifikansi 0,000. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa *knowledge creation* berpengaruh positif terhadap *human capital*. Artinya semakin tinggi *knowledge creation* yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin baik *human capital* karyawan tersebut pada PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk di Kantor Cabang Muntilan.

“*Knowledge creation* merupakan kemampuan organisasi secara keseluruhan untuk menciptakan pengetahuan baru yang merupakan hasil konversi antara pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* yang diwujudkan melalui empat proses (model SECI)”. Empat proses tersebut yang dijadikan sebagai indikator penilaian dari *knowledge creation*, keempat indikator tersebut antara lain sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Dari keempat indikator tersebut yang memiliki peranan paling besar terhadap *knowledge creation* dalam penelitian ini adalah kombinasi. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai loading faktor yang dihasilkan oleh indikator kombinasi sebesar 0,877, eksternalisasi sebesar 0,861, internalisasi sebesar 0,570, dan sosialisasi sebesar 0,554. Hal tersebut menunjukkan bahwa menurut responen pada penelitian, bahwa kombinasi memiliki peranan paling tinggi dalam menentukan *knowledge creation* pada PT

Bank Rakyat Indonesia, di Kantor Cabang Muntilan. Item pertanyaan yang digunakan untuk menentukan indikator kombinasi antara lain: responden merasa bahwa ide-ide mereka ditampung untuk dijadikan sebagai pedoman kerja, perusahaan sering mengadakan rapat kerja, hasil rapat pimpinan yang diedarkan ke seluruh karyawan dapat menjadi pedoman kerja, perusahaan mencatat hasil rapat, dan perusahaan menghasilkan pedoman kerja baru melalui rapat.

*Human capital* sebagai elemen penting dari aset nirwujud mempunyai peranan yang penting termasuk kapabilitas individual manusia yang bekerja untuk perusahaan yang memiliki *knowledge*, *skill*, kompetensi dan pengalaman. *Human capital* mempunyai peran yang sangat sentral bagi perusahaan karena pada dasarnya manusia yang menggerakkan *oizational capital/structuralcapital* dalam mencapai tujuan/*goal* perusahaan (Sampurno, 2007).

“Afiouni (2007) dalam Shih et al (2010) berpendapat bahwa kegiatan-kegiatan manajemen dalam *knowledge management* dapat membantu *human capital* dalam meningkatkan kinerja operasional sebuah organisasi”. Hussi (2004) dalam Sampurno (2007) menyatakan bahwa menciptakan *knowledge (knowledge creation)* mempunyai arti yang penting bagi perusahaan. Perusahaan yang berhasil dalam *knowledge* baik *tacit* maupun *explicit knowledge*, akan mampu menciptakan *sustainable value* melalui penciptaan dan penggunaan *knowledge* dan *know-how*. Esensi penciptaan *knowledge* adalah interaksi antara *tacit* dan *explicit knowledge* yang akan menghasilkan inovasi dan lebih lanjut akan menjadi *organizational knowledge*.

#### 4.5.2 Pengaruh *Human Capital* terhadap *Structural Capital*

Hasil pengujian pengaruh hipotesis (H2) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *human capital*. terhadap *structural capital*. Melalui analisis yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,371 dengan taraf signifikansi 0,000. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa *human capital*. berpengaruh positif terhadap *structural capital*. Artinya semakin tinggi *human capital*. yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin baik *structural capital* karyawan tersebut pada PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk di Kantor Cabang Muntilan.

“*Human capital* adalah salah satu komponen *intellectual capital* yang merupakan sumber inovasi dan *improvement*”. Indikator yang digunakan dalam penentuan *human capital* dalam penelitian ini antara lain: *tacit knowledge*, *explicit knowledge*, program pelatihan, dan rekrutmen. Dari keempat indikator tersebut yang memiliki peranan paling besar terhadap *human capital* dalam penelitian ini adalah indikator program. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *loading* faktor yang dihasilkan oleh indikator program sebesar 0,863, indikator rekrutmen sebesar 0,677, indikator *tacit* sebesar 0,666, dan terakhir indikator *explicit* sebesar 0,651. Tingginya penilaian responden terhadap program pelatihan menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Rakyat Indonesia menyambut dengan baik adanya program pelatihan guna meningkatkan kemampuan para karyawan. Program-program untuk pelatihan disini mencakup beberapa macam, antara lain: sering diadakannya pelatihan, adanya dukungan perusahaan terhadap pengembangan ide-ide baru dari karyawan, diberikannya masukan terhadap ide baru dalam bekerja,

berlakunya sistem *On Job Training*. Dengan adanya hal-hal tersebut maka dapat membantu para karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

Human capital merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam suatu perusahaan, dimana dapat dijadikan sebagai sumber inovasi dan strategi pembaruan perusahaan. Agar perusahaan memiliki *absorbive capacity* untuk dapat belajar dari sumber-sumber eksternal. Pembelajaran kolektif dalam organisasi yang dilakukan secara terus-menerus akan memperkuat kompetensi inti sekaligus kapabilitas *knowledge* pada level perusahaan/organisasi. Alih teknologi dan inovasi tidak dapat dilakukan dengan baik jika *learning* dan *absorbive capacity* yang dimiliki oleh perusahaan rendah. Memiliki *human capital* saja tidak cukup, karena untuk menciptakan *value* yang besar dan *sustainable*, *human capital* memerlukan *structural capital* termasuk sistem operasi, kultur perusahaan dan teknologi informasi.

*Structural capital* mempunyai peran penting berkaitan dengan kinerja perusahaan. *Structural capital* yang lemah menyebabkan kinerja perusahaan rendah, karena perusahaan tidak mampu mengkonversikan aset nirwujud menjadi *intellectual capital* yang dapat menciptakan *value* yang besar bagi perusahaan (Sampourno, 2007). Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Edvinsson dan Malone (1997), Stewart (1997), Kamath (2007) dalam Ning (2011).

### 4.5.3 Pengaruh *Human Capital* terhadap *Customer Capital*

Hasil pengujian pengaruh hipotesis (H3) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *human capital*. terhadap *customer capital*. Melalui analisis yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,339 dengan taraf signifikansi 0,000. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa *human capital*. berpengaruh positif terhadap *customer capital*. Artinya semakin tinggi *human capital*. yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin baik *customer capital* karyawan tersebut pada PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk di Kantor Cabang Muntilan.

“*Customer capital* merupakan komponen *intellectual capital* yang memberikan nilai secara nyata, yang merupakan hubungan yang harmonis yang dimiliki perusahaan dengan para mitranya, baik berasal dari para pemasok yang andal dan berkualitas, pelanggan yang loyal dan merasa puas akan pelayanan perusahaan yang bersangkutan ataupun berasal dari hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun masyarakat sekitar”. Indikator yang digunakan untuk menentukan variabel *customer capital* dalam penelitian ini antara lain: kontrak jangka panjang, kepuasan pelanggan, profil pelanggan, dan pembaruan kontrak. Dari keempat indikator tersebut yang memiliki peranan paling besar dalam penelitian ini adalah indikator kontrak jangka panjang. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *loading* faktor dari indikator kontrak jangka panjang sebesar 0,876, indikator pembaharuan sebesar 0,819, indikator kepuasan sebesar 0,808, dan indikator profil sebesar 0,760.

Indikator kontrak jangka panjang dalam customer capital disini ditentukan dari empat item pertanyaan, yaitu: adanya kontrak kerjasama panjang yang diberikan oleh perusahaan, terjaganya hubungan dengan baik antara pelanggan dengan perusahaan, adanya pelanggan tetap yang dimiliki perusahaan, dan adanya pelanggan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Tingginya indikator kontrak jangka panjang menunjukkan bahwa penilaian konsumen terhadap perusahaan cukup baik, dimana mereka mau untuk tetap berlangganan terhadap perusahaan.

Perusahaan akan bertindak bijaksana dengan mengukur kepuasan pelanggan secara teratur karena salah satu kunci untuk mempertahankan pelanggan adalah kepuasan pelanggan. Pelanggan yang sangat puas biasanya tetap setia untuk waktu yang lebih lama, membeli perusahaan memperkenalkan produk baru dan memperbarui produk lama, membicarakan hal-hal baik tentang perusahaan dan produknya kepada orang lain (Kotler dan Keller, 2008).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Shih et al. (2010), yang menyimpulkan bahwa *Human Capital* terbukti secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Customer Capital*.

#### **4.5.4 Pengaruh *Structural Capital* terhadap *Customer Capital***

Hasil pengujian pengaruh hipotesis (H4) membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *structural capital*. terhadap *customer capital*. Melalui analisis yang telah dilakukan diperoleh nilai koefisien parameter sebesar 0,620 dengan taraf signifikansi 0,000. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa *structural capital*. berpengaruh positif terhadap *customer capital*. Artinya

semakin tinggi *structural capital*. yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin baik *customer capital* karyawan tersebut pada PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk di Kantor Cabang Muntilan.

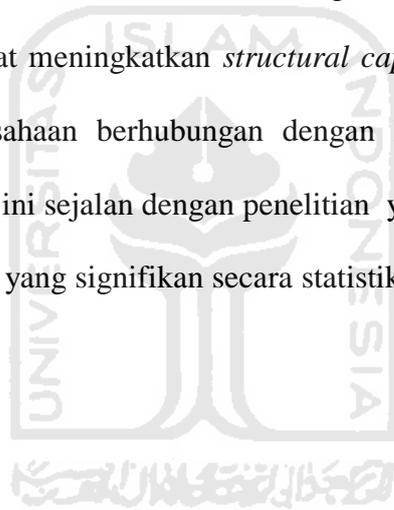
“*Structural capital* adalah salah satu komponen *intellectual capital* yang merupakan kemampuan organisasi atau perusahaan dalam memenuhi rutinitas perusahaan dan strukturnya, yang mendukung usaha karyawan untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal, serta kerja bisnis secara keseluruhan, misalnya: sistem operasional perusahaan, budaya organisasi, filosofi manajemen, dsb”. Indikator yang digunakan dalam menentukan *structural capital* dalam penelitian ini antara lain: sistem teknologi dan informasi, *image* perusahaan, konsep organisasi dan dokumentasi, dan *patents*. Dari keempat indikator tersebut yang memiliki peranan paling besar dalam menentukan *structural capital* adalah indikator *image* perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai loading faktor dari indikator *image* sebesar 0,924, indikator konsep sebesar 0,857, indikator *patents* sebesar 0,844, dan indikator sistem teknologi dan informasi sebesar 0,630.

“*Customer capital* merupakan aliran pengetahuan yang berasal dari hubungan eksternal perusahaan, dengan *customer capital* yang baik, tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional perusahaan perbankan, tetapi juga mengakumulasi *structural capital* yang baik”.

Menurut Daum (2003) dalam Sampurno (2007) *customer capital* adalah salah satu *value* dari hubungan perusahaan dengan *customer*. Kualitas hubungan *customer* yang baik akan menghasilkan “*cash flow*” yang berkelanjutan dimasa

depan dan juga pertumbuhan bagi perusahaan. konsumen merupakan kunci *survive* tidaknya suatu perusahaan. Komponen –komponen *customer capital* yang kuat secara langsung akan mempengaruhi *struktural capital* perusahaan terutama bagaimana sistem operasi, teknologi informasi dan budaya perusahaan mampu *merespons customer* untuk memuaskan kebutuhannya sekaligus menciptakan dan mempertahankan *loyalitas customer* (Sampurno, 2007).

“Informasi baru yang diperoleh dari interaksi antara karyawan dan pelanggan dapat disimpan dan kemudian dibagi antar anggota karyawan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan *struktural capital*” (Shih et al, 2010). Dalam berinteraksi perusahaan berhubungan dengan lingkungan internal dan eksternal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ning et al (2011) ada hubungan yang signifikan secara statistik antara *struktural capital* dan *customer capital*.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Sesuai dengan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka kesimpulan pada penelitian ini adalah:

1. *Knowledge Creation* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *Human Capital*, semakin tinggi *knowledge creation* yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin baik pula *human capital* yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut.
2. *Human Capital* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *Structural Capital*, artinya semakin baik *human capital* yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin baik pula *structural capital* yang akan ditunjukkan oleh karyawan tersebut.
3. *Human Capital* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *Customer Capital* pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk, di Kantor Cabang Muntilan. Besar pengaruh *Human Capital* terhadap *Customer Capital*.
4. *Structural Capital* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *Customer Capital* pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk, di Kantor Cabang Muntilan. Besar pengaruh *Structural Capital* terhadap *Customer Capital*.

## 5.2. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada data yang diperoleh melalui kuesioner, karena perbedaan persepsi peneliti dengan responden. Meskipun telah diminimalkan dengan melakukan uji asumsi klasik, namun keterbatasan tetap ada dalam penelitian yang menggunakan data primer. Selain itu, penelitian ini juga belum mengungkapkan secara keseluruhan faktor-faktor yang mempengaruhi *Customer Capital*, masih terdapat variabel lain diluar model penelitian yang berpengaruh terhadap *Customer Capital*.

## 5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka saran yang dapat direkomendasikan adalah:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Creation*, *Human Capital*, dan *Structural Capital* terbukti berpengaruh terhadap *Customer Capital* sebesar 65,7%, sedangkan 34,3% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model penelitian. Oleh karena itu, untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk dapat menambahkan variabel lain yang sekiranya berpengaruh terhadap *Customer Capital*.
2. Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa *Structural Capital* memiliki pengaruh paling besar dibandingkan dengan faktor yang lain. Oleh karena itu, pihak PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk di Kantor Cabang Muntilan hendaknya lebih memperhatikan faktor *Structural Capital* untuk meningkatkan *Customer Capital*, namun demikian *Knowledge Creation* dan

*Human Capital* juga tetap harus diperhatikan, karena kedua faktor tersebut juga terbukti berpengaruh terhadap *Customer Capital*.

#### 5.4. Implikasi Penelitian

Implikasi penelitian yang diperoleh dari hasil penelitian ini antara lain:

1. Berdasarkan penelitian, terbukti bahwa *knowledge creation* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *human capital*. Oleh karena itu, bagi pihak bank hendaknya lebih memperhatikan layanan-layanan yang lebih modern di dalam bank, sehingga akan diperoleh pengetahuan, ketrampilan karyawan akan semakin meningkat lagi.
2. Terbuktinya *human capital* sebagai faktor yang mempengaruhi *structural capital* dan *customer capital* menunjukkan betapa pentingnya peran karyawan untuk meningkatkan kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu, pihak bank hendaknya lebih memperhatikan lagi mengenai pengetahuan, keterampilan, kinerja, dan kecerdasan karyawan, dimana hal tersebut dapat berdampak pula terhadap nasabah dari bank tersebut.
3. *Structural capital* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *customer capital*, hal tersebut menunjukkan bahwa *structural* yang ada di suatu perusahaan memiliki peranan yang penting untuk meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh pihak bank. Oleh karena itu pihak bank hendaknya lebih memperhatikan lagi manajemen yang ada di bank tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy and Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Astuti, Pratiwi D dan Sabeni, Arifin. 2005. *Hubungan Intellectual Capital dan Business Performance dengan Diamond Specification : Sebuah Perspektif Akuntansi*. Jurnal Simposium Nasional Akuntansi (SNA) VIII Solo, pp. 694-707.
- Bontis, N., W. C. C. Keow, dan S. Richardson. 2000. *Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 1, pp. 85-100
- Bornemann, Manfred *et al.* 2003. *An Illustrated Guide to Knowledge Management*. Wissen management Forum : Graz, Austria.
- Bounfour, A. and Edvinsson, L. 2005. *Intellectual capital for communities – nations, regions, and cities*. Butterworth Heinemann, Oxford
- Cabrita, M.R dan Vaz, Jaorge Landeiro. 2005. *Intellectual Capital and Value Craeation : Evidence from Portuguese Banking Industry*. Electronic Journal of Knowledge Management, Vol. 4 Issue 1, pp. 11-20
- Candra, A.A. 2016. BRIsat Bikin Transaksi di BRI Lebih Cepat. detikFinance. Diakses tanggal 12 Mei 2017 pada <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/3236409/brisat-bikin-transaksi-di-bri-lebih-cepat>
- Choo, C. W. 1998. *The knowing organization : how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. New York: Oxford University Press
- Curado, Carla. 2008. *Perseption of Knowledge Management and Intellectual Capital in The Banking Industry*. Journal of Knowledge Management. Vol. 12, No. 3, pp. 141-155
- Cynthia, CTL., Charles, E., David, B., Hong, X., & Ezekiel, C. 2005. *Knowledge Management for Small Medium Enterprise: Capturing and Communicating Learning and Experiences*. CIB W99 Working Commission 4th Triennial International Conference Rethinking and Revitalizing Construction Safety, Health, Environment and Quality. Port Elizabeth, South Africa, 17-20 May.

- Firmansyah, Arif. 2011. *Implementasi Services Oriented Architecture (SOA) dalam Sistem Transaksi Perbankan di Perguruan Tinggi Studi Kasus : Universitas Padjajaran*. Bandung: Universitas Padjajaran.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SEM*. Semarang : BP Universitas Diponegoro.
- Groff , T. , and T. Jones . 2003 . *Introduction to knowledge management: KM in business*. Burlington, MA : Butterworth-Heineman .
- Iyer, G.S. and S. Ravindran. 2009. *Usefulness, Incentives and Knowledge Management*. Journal of Knowledge Management, 13, pp. 410-430
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller, 2008. *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1, Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Malhotra, Y. 2005. *Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: Getting real time enterprises to deliver real business performance*. Journal of Knowledge Management 9: 7–28.
- Maria, E. 2003. *Membangun Keunggulan Kompetitif Melalui Penciptaan Pengetahuan*. Jurnal Bina Ekonomi Vol.7, pp. 1-22
- Marr, B. Schiuma, G. 2001. *Measuring and Managing Intellectual Capital and Knowledge Assets in New Economy Organisations*, in Bourne, M. (ed.). London: Handbook of Performance Measurement.
- Moollan, R.W. 2004. *A framework For The Assessment of Knowledge Management That Can Be Applied in The Water Services Industry*. Proceedings of the 2004 Water Institute of Southern Africa (WISA) Biennial Conference, pp. 770-779
- Ning Y.T., Chen, C.H., Yen, L.S., Lun, T.C. 2011. *Knowledge Creation and Intellectual Capital on Securities Investment Services*. African Journal of Business Management. Vol. 5(3), pp. 224-233.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi. 1995. *The knowledge Creating Company; How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press : Oxford.
- Nonaka, I. and R. Toyama 2003, 'The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process,' Knowledge Management Research & Practice, 1, 2–10.
- Sampurno, 2007, *Peran aset nirwujud pada kinerja perusahaan: studi Industri farmasi Indonesia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta

- Sejarah BRI. 2016. Diambil tanggal 12 Mei 2017 dari <http://bri.co.id/subpage?id=14>
- Shih, K.H, Chia Jung Chang, Binshan Lin. 2010. *Assessing Knowledge Creation and Intellectual Capital in Banking Industry*. Journal of Intellectual Capital, Vol. 11, No.1, pp.74-89
- Solikhah, B., A. Rohman dan W. Meiranto. 2010. *Implikasi Intellectual Capital Terhadap Financial Performance, Growth, dan Market Value: Studi Empiris Dengan Pendekatan Simplistic Specification*. Paper dipresentasikan pada acara Simposium Nasional Akuntansi XIII, Purwokerto
- Subiyakto, Gatot dan Aris Budi Setyawan. KUPEDES : STRATEGI DAN PENGEMBANGANNYA PADA BANK RAKYAT INDONESIA KANTOR UNIT SE-KABUPATEN BANJARNEGARA. Fakultas Ekonomi, Universitas Gunadarma
- Sukmawati. et al. (2008). *Pembentukan Model Penciptaan Pengetahuan (Knowledge Creation) dalam Mendorong Inovasi pada Koperasi Susu di Indonesia : Suatu Studi Konfirmatori*. Bogor : Media Peternakan.
- Tania, Ken Ditha. 2015. *Penerapan Knowledge Management pada Bank Syariah Mandiri Menggunakan 5 A Knowledge Management Proses Framework*. Fakultas Ilmu Komputer UNSRI : Annual Research Seminar (ARS) 2015.
- Ulum, Ihyaul. 2016. *Intellectual Capital*. Malang : UMM Press
- Widayat. 2004. *Metode Penelitian Pemasaran*. UMM Press, Malang
- Yusup, Pawit M. 2012. *Perspektif Manajemen Pengetahuan Informasi, Komunikasi, Pendidikan dan Perpustakaan ed. 1*. Jakarta : Rajawali Press

Lampiran 1

Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN  
ANALISIS PENGARUH *KNOWLEDGE CREATION* TERHADAP  
*INTELLECTUAL CAPITAL* PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA, Tbk  
KANTOR CABANG MUNTILAN

---

Kepada Yth:

Bapak/Ibu Responden

di –

tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi tugas tesis saya pada sekolah Pasca Sarjana Universitas Islam Indonesia Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen, maka dengan segala kerendahan hati saya sangat menghargai tanggapan Bapak/Ibu terhadap beberapa pertanyaan yang tersedia dalam kuesioner ini mengenai “Analisis Pengaruh *Knowledge Creation* terhadap *Intellectual Capital* pada PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk Kantor Cabang Muntilan. Pengumpulan data ini semata-mata hanya akan digunakan untuk maksud penyusunan tesis dan akan dijamin kerahasiaannya.

Ketersediaan dan kerja sama yang Bapak/Ibu berikan dalam bentuk informasi yang benar dan lengkap akan sangat mendukung keberhasilan penelitian ini. Selain itu jawaban Bapak/Ibu berikan juga akan merupakan masukan yang sangat berharga bagi saya.

Ahir kata saya mengucapkan terimakasih atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktunya dalam pengisian kuesioner ini.

Hormat saya,

Dwi Asmara



**A. Knowledge Creation**  
**Sosialisasi**

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya berbagi pengalaman kerja dengan sesama rekan kerja.					
2	Saya sering bertukar pengalaman dengan rekan kerja.					
3	Saya sering makan siang dengan rekan kerja.					
4	Saya sering mendiskusikan pekerjaan saya dengan rekan kerja.					
5	Saya merasa bekerjasama dengan rekan kerja lebih baik daripada bekerja sendiri.					

**Eksternalisasi**

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya sering mengusulkan ide untuk dijadikan pedoman kerja.					
2	Saya merasa ide-ide karyawan yang telah didiskusikan / dirapatkan dapat menjadi pedoman kerja.					
3	Saya merasa perusahaan perlu melakukan benchmarking.*					
4	Saya merasa kunjungan ke perusahaan lain yang sejenis penting bagi perusahaan.					
5	Saya sering diskusi masalah pekerjaan dengan karyawan dari perusahaan/organisasi lain.					

**Kombinasi**

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya merasa ide-ide ditampung untuk jadi pedoman kerja.					
2	Perusahaan sering mengadakan rapat kerja.					
3	Saya merasa hasil rapat pimpinan yang diedarkan ke seluruh karyawan dapat menjadi pedoman kerja.					
4	Perusahaan perlu mencatat hasil rapat.					
5	Perusahaan menghasilkan pedoman kerja baru melalui rapat.					

**Internalisasi**

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Perusahaan memiliki Standar Operasional Prosedur (SOP).					
2	Saya menjalankan SOP yang ada.					
3	Saya bersedia mematuhi peraturan yang ada.					
4	Saya menggunakan pedoman kerja yang dibagikan oleh perusahaan.					
5	Saya merasa aturan dibuat untuk dipatuhi.					

**B. Human Capital****Tacit knowledge**

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya menggunakan cara saya sendiri dalam bekerja.					
2	Saya sering memunculkan ide-ide baru.					
3	Saya tidak bergantung pada orang lain dalam bekerja.					
4	Saya membutuhkan bimbingan untuk mengerjakan tugas saya.					
5	Saya merasa kreatifitas tidak dibutuhkan dalam menjalankan tugas dari perusahaan saya.					

**Explicit knowledge**

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya sering bertanya pada rekan kerja saya.					
2	Saya banyak belajar dari orang lain.					
3	Saya merasa rekan kerja memberi ide baru.					
4	Senior selalu memberikan contoh dalam mengerjakan tugas baru.					
5	Saya merasa pelatihan memberikan pengetahuan baru.					

**Program pelatihan**

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Perusahaan sering mengadakan pelatihan.					
2	Perusahaan mendukung pengembangan ide-ide baru.					
3	Pelatihan dapat memberikan ide baru dalam bekerja.					
4	Perusahaan memberlakukan sistem On Job					

	Training.					
5	Pelatihan membantu saya dalam bekerja.					

### ***Rekrutmen***

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Perusahaan memiliki program perekrutan yang komprehensif.					
2	Perusahaan memiliki program perekrutan yang berbasis kekeluargaan.					
3	Perusahaan menjadikan pengalaman sebagai bahan pertimbangan dalam program rekrutmen.					
4	Perusahaan mempertimbangkan fresh graduated dalam program perekrutan.					
5	Perusahaan melakukan rekrutmen setiap tahun.					

### ***C. Structural Capital***

#### ***Sistem teknologi dan informasi***

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Saya membutuhkan komputer dalam bekerja.					
2	Perusahaan memiliki sistem teknologi dan informasi.					
3	Perusahaan memiliki sistem yang dapat memudahkan pertukaran informasi.					
4	Perusahaan melakukan pembatasan hak akses terhadap aliran informasi.					
5	Sistem teknologi dan informasi membantu dalam melakukan pekerjaan.					

#### ***Image perusahaan***

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Perusahaan memiliki reputasi yang baik dimata pelanggan.					
2	Perusahaan telah dikenal banyak orang.					
3	Pelanggan baru datang karena rekomendasi dari orang lain.					
4	Perusahaan memiliki program CSR (tanggung jawab sosial perusahaan) yang baik.					
5	Perusahaan mengutamakan kualitas dalam melayani pelanggan.					

**Konsep organisasi dan dokumentasi**

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Sistem informasi memberikan akses terhadap informasi yang relevan dengan mudah.					
2	Perusahaan memiliki struktur organisasi yang baik.					
3	Perusahaan memiliki sistem birokrasi yang baik.					
4	Perusahaan memiliki sistem informasi yang baik.					
5	Perusahaan melakukan dokumentasi pada setiap kegiatan.					

**Patent**

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Perusahaan memiliki karakter khusus.					
2	Perusahaan melakukan strategi yang berbeda daripada perusahaan lain.					
3	Perusahaan memiliki produk yang berciri khusus.					
4	Keaslian produk meningkatkan nilai tambah perusahaan.					

**D. Customer Capital****Kontrak jangka panjang**

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Perusahaan memberikan kontrak kerjasama yang panjang.					
2	Perusahaan menjaga hubungan dengan pelanggan.					
3	Perusahaan memiliki pelanggan tetap.					
4	Perusahaan memiliki pelanggan dengan tingkat loyalitas yang tinggi.					

***Kepuasan pelanggan***

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Pelanggan merasa puas dengan kinerja perusahaan.					
2	Pelanggan merekomendasikan produk perusahaan kepada orang lain.					
3	Pelanggan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan.					
4	Pelanggan bangga menggunakan produk perusahaan.					
5	Pelanggan melakukan pembelian ulang.					

***Profil pelanggan***

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Perusahaan memiliki pelanggan dari berbagai kalangan ekonomi.					
2	Perusahaan memilikipelanggan dengan kriteria tertentu.					
3	Perusahaan memiliki pelanggan dengan karakter yang berbeda.					
4	Perusahaan memiliki pelanggan berasal dari berbagai wilayah.					
5	Perusahaan memiliki pelanggan dari berbagai macam usia.					

***Pembaruan kontrak***

No	Daftar Pertanyaan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Customer memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaan.					
2	Customer menjadikan produk perusahaan sebagai pilihan utama.					
3	Customer merasa puas dengan kinerja perusahaan.					
4	Customer ingin bekerjasama kembali dengan perusahaan.					
5	Customer menjaga hubungan yang baik dengan perusahaan.					

## Lampiran 2

## Hasil Uji Validitas

## Correlations

Total\_KC

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
KC.A1	.381	.038	30
KC.A2	.454*	.012	30
KC.A3	.466**	.009	30
KC.A4	.641**	.000	30
KC.A5	.405	.027	30
KC.B1	.500**	.005	30
KC.B2	.450*	.013	30
KC.B3	.675**	.000	30
KC.B4	.438	.016	30
KC.B5	.503**	.005	30
KC.C1	.739**	.000	30
KC.C2	.493**	.006	30
KC.C3	.545**	.002	30
KC.C4	.515**	.004	30
KC.C5	.728**	.000	30
KC.D1	.422	.020	30
KC.D2	.607**	.000	30
KC.D3	.573**	.001	30
KC.D4	.426	.019	30
KC.D5	.571**	.001	30
Total_KC	1		30

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

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

Total\_HC

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
HC.A1	.870**	.000	30
HC.A2	.788**	.000	30
HC.A3	.464**	.010	30
HC.A4	.792**	.000	30
HC.A5	.427*	.019	30
HC.B1	.841**	.000	30
HC.B2	.819**	.000	30
HC.B3	.839**	.000	30
HC.B4	.855**	.000	30
HC.B5	.787**	.000	30
HC.C1	.430*	.018	30
HC.C2	.804**	.000	30
HC.C3	.754**	.000	30
HC.C4	.771**	.000	30
HC.C5	.729**	.000	30
HC.D1	.835**	.000	30
HC.D2	.531**	.003	30
HC.D3	.810**	.000	30
HC.D4	.811**	.000	30
HC.D5	.678**	.000	30
Total_HC	1		30

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

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

Total\_SC

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
SC.A1	.599**	.000	30
SC.A2	.650**	.000	30
SC.A3	.587**	.001	30
SC.A4	.428*	.018	30
SC.A5	.713**	.000	30
SC.B1	.559**	.001	30
SC.B2	.742**	.000	30
SC.B3	.456*	.011	30
SC.B4	.617**	.000	30
SC.B5	.614**	.000	30
SC.C1	.735**	.000	30
SC.C2	.813**	.000	30
SC.C3	.716**	.000	30
SC.C4	.593**	.001	30
SC.C5	.746**	.000	30
SC.D1	.654**	.000	30
SC.D2	.832**	.000	30
SC.D3	.727**	.000	30
SC.D4	.584**	.001	30
Total_SC	1		30

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

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

Total\_CC

	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)	N
CC.A1	.609**	.000	30
CC.A2	.626**	.000	30
CC.A3	.755**	.000	30
CC.A4	.789**	.000	30
CC.B1	.639**	.000	30
CC.B2	.734**	.000	30
CC.B3	.630**	.000	30
CC.B4	.697**	.000	30
CC.B5	.555**	.001	30
CC.C1	.710**	.000	30
CC.C2	.721**	.000	30
CC.C3	.505**	.004	30
CC.C4	.788**	.000	30
CC.C5	.780**	.000	30
CC.D1	.683**	.000	30
CC.D2	.743**	.000	30
CC.D3	.483*	.007	30
CC.D4	.652**	.000	30
CC.D5	.805**	.000	30
Total_CC	1		30

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

## Lampiran 3

## Hasil Uji Reliabilitas

**Reliabilitas****Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	20

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KC.A1	79.3333	34.368	.307	.851
KC.A2	79.3667	33.620	.374	.849
KC.A3	79.6667	33.471	.385	.848
KC.A4	79.4667	32.740	.588	.841
KC.A5	79.4333	34.185	.331	.850
KC.B1	80.1000	32.921	.413	.847
KC.B2	80.2333	31.909	.299	.861
KC.B3	79.9667	32.654	.627	.840
KC.B4	79.9333	33.651	.354	.849
KC.B5	80.3000	32.562	.406	.848
KC.C1	80.0333	31.826	.693	.836
KC.C2	79.9000	33.128	.410	.847
KC.C3	80.0333	33.482	.485	.845
KC.C4	79.7667	33.082	.437	.846
KC.C5	79.8667	30.809	.667	.835
KC.D1	79.2333	34.254	.355	.849
KC.D2	79.4667	32.947	.550	.842
KC.D3	79.4333	33.151	.512	.844
KC.D4	79.6667	34.299	.362	.849
KC.D5	79.5333	33.223	.511	.844

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.949	20

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HC.A1	67.1333	168.326	.850	.944
HC.A2	67.1333	175.154	.764	.946
HC.A3	67.1000	179.334	.399	.952
HC.A4	67.1667	175.868	.770	.946
HC.A5	67.6333	178.861	.348	.954
HC.B1	67.2333	171.289	.819	.945
HC.B2	67.0667	169.306	.791	.945
HC.B3	67.2000	171.338	.817	.945
HC.B4	67.2667	173.513	.838	.945
HC.B5	67.1333	169.430	.754	.945
HC.C1	66.8000	181.545	.370	.951
HC.C2	67.2333	172.254	.778	.945
HC.C3	67.3333	174.368	.724	.946
HC.C4	67.1333	170.533	.737	.946
HC.C5	67.1333	171.775	.690	.947
HC.D1	67.0333	172.723	.815	.945
HC.D2	67.4000	176.593	.467	.951
HC.D3	67.1667	172.902	.786	.945
HC.D4	67.3333	175.540	.791	.946
HC.D5	67.3000	179.114	.648	.947

**Scale: ALL VARIABLES****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.916	19

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SC.A1	76.8667	40.602	.549	.913
SC.A2	77.0667	40.064	.602	.911
SC.A3	77.1000	40.507	.534	.913
SC.A4	77.2333	41.151	.351	.918
SC.A5	77.0667	39.099	.667	.910
SC.B1	77.2000	40.855	.506	.913
SC.B2	77.0667	39.444	.704	.909
SC.B3	77.3333	39.954	.352	.921
SC.B4	77.4667	40.189	.565	.912
SC.B5	77.2333	40.599	.568	.912
SC.C1	77.4000	39.490	.696	.909
SC.C2	77.3333	39.954	.791	.908
SC.C3	77.5667	37.495	.652	.910
SC.C4	77.3000	38.976	.515	.915
SC.C5	77.3667	39.206	.707	.909
SC.D1	77.2667	40.478	.613	.911
SC.D2	77.2000	38.441	.804	.906
SC.D3	77.3000	40.217	.694	.910
SC.D4	77.2333	40.323	.527	.913

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

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

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	19

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CC.A1	76.2333	42.185	.542	.931
CC.A2	76.1667	42.420	.567	.930
CC.A3	75.9000	42.714	.723	.927
CC.A4	75.9333	39.857	.742	.927
CC.B1	76.1000	42.369	.582	.930
CC.B2	75.9333	41.789	.691	.928
CC.B3	75.8000	43.269	.583	.930
CC.B4	75.9333	42.616	.654	.928
CC.B5	76.2000	43.200	.491	.932
CC.C1	75.8000	42.717	.671	.928
CC.C2	75.8667	42.809	.685	.928
CC.C3	76.0000	44.207	.450	.932
CC.C4	75.8667	41.706	.755	.926
CC.C5	75.7667	42.185	.748	.927
CC.D1	75.9667	43.482	.647	.929
CC.D2	76.0667	42.409	.707	.927
CC.D3	75.9667	44.240	.424	.933
CC.D4	76.1000	43.886	.617	.930
CC.D5	76.0000	42.207	.778	.926

## Lampiran 4

## Data Penelitian

No	Sosialisasi	Eksternalisasi	Kombinasi	Internalisasi	Tatic	Explicit	Program	Rekrutmen
1	4	4.2	4.2	4.2	4	5	4.6	4.2
2	5	4.4	4.2	4.8	2.8	3.8	4.2	3.4
3	4.6	4	4	4	3.6	4	3.8	4
4	5	3.4	4	4.6	4.4	4.4	5	4
5	5	4	4.8	5	3.8	4.8	5	3.4
6	4.4	3.8	3.8	4.8	3	3.6	4	3.2
7	4	3.8	4	4	3.8	4	3.8	3.8
8	3.8	3.2	3.8	4	3.8	3.8	3.6	3.8
9	4.6	4.4	4	5	4.2	4.4	5	4.2
10	4.8	3.8	4	4.4	3.4	4.2	4.2	3.2
11	4.4	4	4	4.6	4	4	3	3.6
12	4.2	3.2	3	4.2	3.2	4.2	2.8	3
13	4.6	3.8	4.2	4.4	3.2	4	4.4	3
14	5	4.2	4	5	3.6	3.8	4	4
15	4.4	4	4.4	5	3.4	4	4.2	3.8
16	4.4	2.2	3.4	4.2	1.6	4.2	4.2	2.8
17	4.2	3.2	3.8	4	3.4	3.8	3.8	3.2
18	4.2	4	4	4.2	3.8	4.6	5	4.2
19	4.4	4	3.8	5	2.8	4	4	3.4
20	4	3.8	3.8	4.2	3.4	4	4	3.8
21	4.2	4	4.8	4	3.6	4	4	4
22	4	3.4	3.4	4	2.8	3.8	3.4	3.6
23	4.8	3.4	4.2	5	2.2	4	2.8	3.4
24	4.4	4	4	4	4	4.8	4	4
25	4	4.2	4.2	4.2	4	5	4.6	4.2
26	5	4.4	4.2	4.8	2.8	4	4.2	3.4
27	4.6	4	4	4	3.6	4	3.8	4
28	5	3.4	4	4.6	4.4	4.4	4.2	4
29	5	4	4.8	5	3.8	4.8	5	3.4
30	4.4	3.8	3.8	4.8	3	3.6	4	3.2
31	4	3.8	4	4	3.8	4	3.8	3.8
32	3.8	3.2	3.8	4	3.8	3.8	3.6	3.8
33	4.6	4.4	4	5	4.2	4.4	5	4.2
34	4.8	3.8	4	4.4	3.4	4.2	4.2	3.2
35	4.4	4	4	4.6	4	4	3	3.6
36	4.2	3.2	3	4.2	3.2	4.2	2.8	3
37	4.6	3.8	4.2	4.4	3.2	4	4.4	3

38	5	4.2	4	5	3.6	3.8	4	4
39	4.4	4	4.4	5	3.4	4	4.2	3.8
40	4.4	2.2	3.4	4.2	1.6	4.2	4.2	2.8
41	4.2	3.2	3.8	4	3.4	3.8	3.8	3.2
42	4.2	4	4	4.2	3.8	4.6	5	4.2
43	4.4	4	3.8	5	2.8	4	4	3.4
44	4	3.8	3.8	4.2	3.4	4	4	3.8
45	4.6	4	4.8	4	3.6	4	4	4
46	4	3.4	3.4	4	2.8	3.8	3.4	3.6
47	4.8	3.4	4.2	5	2.2	4	2.8	3.4
48	4.4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4.2	4.2	4.2	4	5	4.6	4.2
50	5	4.4	4.2	4.8	2.8	3.8	4.2	3.4
51	4.6	4	4	4	3.6	4	3.8	4
52	5	3.4	4	4.6	4.4	4.4	4.2	4
53	5	4	4.8	5	3.8	3.8	5	3.4
54	4.4	3.8	3.8	4.8	3	3.6	4	3.2
55	4	3.8	4	4	3.8	4	3.8	3.8
56	3.8	3.2	3.8	4	3.8	3.8	3.6	3.8
57	4.6	4.4	4	5	4.2	4.4	5	4.2
58	4.8	3.8	4	4.4	3.4	4.2	4.2	3.2
59	4.4	4	4	4.6	4	4	3	3.6
60	4.2	3.2	3	4.2	3.2	4.2	2.8	3
61	4.2	3.8	4.2	4.4	3.2	4	4.4	3
62	5	4.2	4	5	3.6	3.8	4	4
63	4.4	4	4.4	5	3.4	4	4.2	3.8
64	4.4	2.2	3.4	4.2	1.6	4.2	4.2	2.8
65	4.4	4	3.8	5	2.8	4	4	3.4

Sistem	Image	Konsep	Patent	Kontrak	Kepuasan	Profil	Pembaharuan
4.4	4.2	4	4	4	4	4	4
5	4.4	5	4.25	4	4.6	4.4	4
4	4	4	4	3.5	3.8	4	4
4.4	4.6	3.8	4.75	4.75	4.6	4.8	4.6
4.8	5	4.8	5	4.75	5	4.6	5
3.8	4.4	4.2	4	4.25	4.4	4	4.2
4	3.8	3.6	4	3.75	3.4	4.2	4.2
4.2	4	3.8	3.75	4	3.4	4	3.8
4.2	4.2	4.6	4	4.5	4.4	5	4.4

5	4.2	4	4	4	4.4	4.6	4.4
4	4	3.2	4	3.75	4	3.6	4
4	4	3.4	4	3.5	3.6	4.2	3.2
4.2	3.8	4.2	4	4.5	4.4	4.8	4.2
4.8	4.4	4	4	4	4.2	4.2	4
4.6	5	5	5	4	4	5	4.2
4.4	4	3.4	4	4	4	4	4
3.8	3.8	3.8	4	4	4	3.8	4
4.8	4.4	4.4	4.75	4.75	4.8	4.6	4
4.4	5	5	5	4.75	4	4.4	5
4.6	4.4	4.2	5	5	4	4.4	4
4	4	4	5	4.75	4.8	4.2	4.4
5	4	4	4	3.75	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4.4	4.2	4	4	4	4	4	4
5	4.4	5	4.25	4	4.6	4.4	4
4	4	4	4	3.5	3.8	4	4
4.4	4.6	3.8	4.75	4.75	4.6	4.8	4.6
4.8	5	4.8	5	4.75	5	4.6	5
3.8	4.4	4.2	4	4.25	4.4	4	4.2
4	3.8	3.6	4	3.75	3.4	4.2	4.2
4.2	4	3.8	3.75	4	3.4	4	3.8
4.2	4.2	4.6	4	4.5	4.4	5	4.4
5	4.2	4	4	4	4.4	4.6	4.4
4	4	3.2	4	3.75	4	3.6	4
4	4	3.4	4	3.5	3.6	4.2	3.2
4.2	3.8	4.2	4	4.5	4.4	4.8	4.2
4.8	4.4	4	4	4	4.2	4.2	4
4.6	5	5	5	4	4	5	4.2
4.4	4	3.4	4	4	4	4	4
3.8	3.8	3.8	4	4	4	3.8	4
4.8	4.4	4.4	4.75	4.75	4.8	4.6	4
4.4	5	5	5	4.75	4	4.4	5
4.6	4.4	4.2	5	5	4	4.4	4
4	4	4	5	4.75	4.8	4.2	4.4
5	4	4	4	3.75	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4.4	4.2	4	4	4	4	4	4
5	4.4	5	4.25	4	4.6	4.4	4

4	4	4	4	3.5	3.8	4	4
4.4	4.6	3.8	4.75	4.75	4.6	4.8	4.6
4.8	5	4.8	5	4.75	5	4.6	5
3.8	4.4	4.2	4	4.25	4.4	4	4.2
4	3.8	3.6	4	3.75	3.4	4.2	4.2
4.2	4	3.8	3.75	4	3.4	4	3.8
4.2	4.2	4.6	4	4.5	4.4	5	4.4
5	4.2	4	4	4	4.4	4.6	4.4
4	4	3.2	4	3.75	4	3.6	4
4	4	3.4	4	3.5	3.6	4.2	3.2
4.2	3.8	4.2	4	4.5	4.4	4.8	4.2
4.8	4.4	4	4	4	4.2	4.2	4
4.6	5	5	5	4	4	5	4.2
4.4	4	3.4	4	4	4	4	4
4.4	5	5	5	4.75	4	4.4	5



## Lampiran 5

## Deskripsi Responden Penelitian

**Frequency Table****Jenis Kelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	31	47.7	47.7	47.7
	Perempuan	34	52.3	52.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**Usia Responden**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25 Tahun	11	16.9	16.9	16.9
	25 - 35 Tahun	33	50.8	50.8	67.7
	36 - 45 Tahun	18	27.7	27.7	95.4
	46 - 55 Tahun	3	4.6	4.6	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**Lama Bekerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 Tahun	39	60.0	60.0	60.0
	6 - 10 Tahun	6	9.2	9.2	69.2
	11 - 15 Tahun	14	21.5	21.5	90.8
	> 15 Tahun	6	9.2	9.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

**Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMU	6	9.2	9.2	9.2
	D - 3	8	12.3	12.3	21.5
	S1	51	78.5	78.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

## Lampiran 6

## Deskripsi Variabel Penelitian

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sosialisasi	65	3.80	5.00	4.4523	.36103
Eksternalisasi	65	2.20	4.40	3.7662	.49316
Kombinasi	65	3.00	4.80	3.9815	.38361
Internalisasi	65	4.00	5.00	4.4677	.40043
Knowledge Creation	65	3.55	4.70	4.1669	.31191
Valid N (listwise)	65				

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tatic	65	1.60	4.40	3.4185	.63809
Explicit	65	3.60	5.00	4.1077	.33555
Program	65	2.80	5.00	4.0277	.59674
Rekrutmen	65	2.80	4.20	3.6123	.41815
Human Capital	65	3.10	4.45	3.7915	.37287
Valid N (listwise)	65				

**Descriptive Statistics**

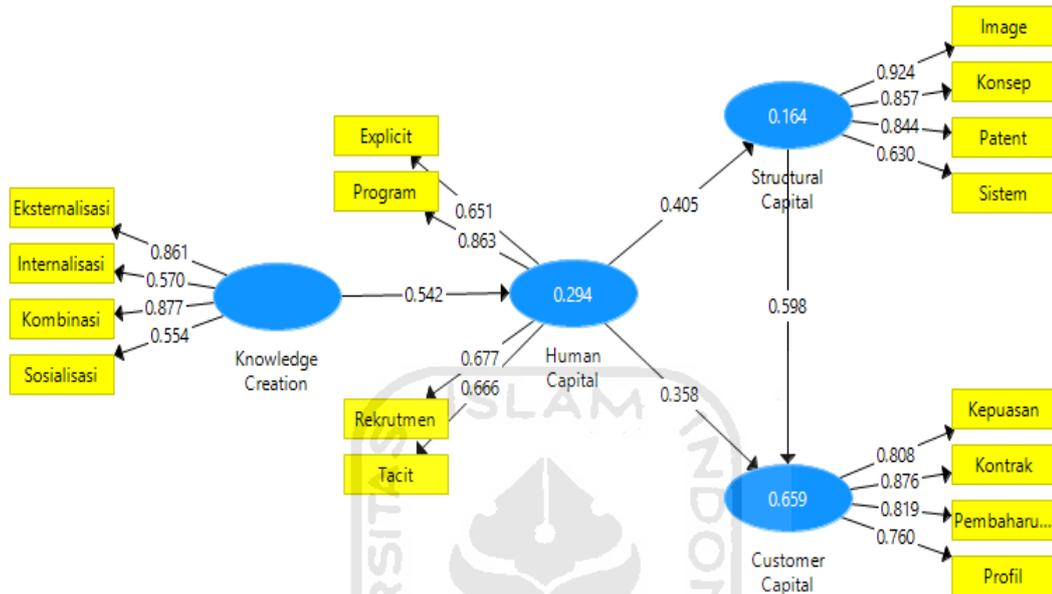
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sistem	65	3.80	5.00	4.3538	.38041
Image	65	3.80	5.00	4.2492	.37086
Konsep	65	3.20	5.00	4.1046	.51248
Patent	65	3.75	5.00	4.2577	.43068
Structural Capital	65	3.80	4.90	4.2413	.34699
Valid N (listwise)	65				

**Descriptive Statistics**

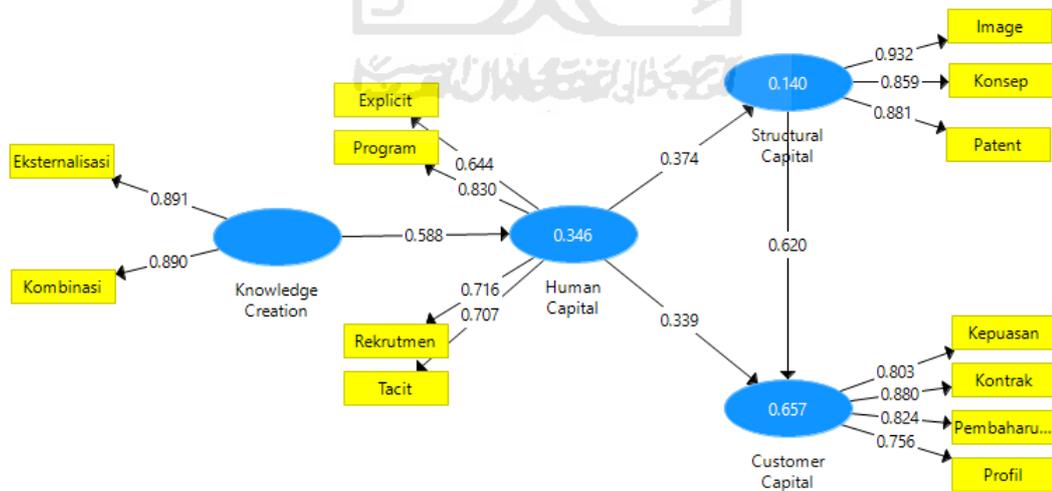
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kontrak	65	3.50	5.00	4.1615	.42026
Kepuasan	65	3.40	5.00	4.1508	.41538
Profil	65	3.60	5.00	4.2985	.37935
Pembaharuan	65	3.20	5.00	4.1600	.37947
Customer Capital	65	3.63	4.84	4.1927	.32594
Valid N (listwise)	65				

Lampiran 7

Hasil Uji SmartPLS (Outer Model Awal)



Hasil Uji SmartPLS (Outer Model Akhir)



## Validitas Konvergen

## Outer Loadings

Matrix	Customer_Cap...	Human_Capital	Knowledge_Cr...	Structural_Cap...
Eksternalisasi			0.861	
Explicit		0.651		
Image				0.924
Internalisasi			0.570	
Kepuasan	0.808			
Kombinasi			0.877	
Konsep				0.857
Kontrak	0.876			
Patent				0.844
Pembaharuan	0.819			
Profil	0.760			
Program		0.863		
Rekrutmen		0.677		
Sistem				0.630
Sosialisasi			0.554	
Tatic		0.666		

## Validitas Diskriminan

**Discriminant Validity**

	Customer_Cap...	Human_Capital	Knowledge_Cr...	Structural_Cap...
Eksternalisasi	0.349	0.506	0.861	0.415
Explicit	0.245	0.651	0.145	0.133
Image	0.637	0.341	0.473	0.924
Internalisasi	0.527	0.118	0.570	0.600
Kepuasan	0.808	0.476	0.599	0.551
Kombinasi	0.577	0.524	0.877	0.471
Konsep	0.653	0.379	0.641	0.857
Kontrak	0.876	0.502	0.366	0.607
Patent	0.699	0.328	0.406	0.844
Pembaharuan	0.819	0.447	0.553	0.635
Profil	0.760	0.529	0.419	0.626
Program	0.755	0.863	0.478	0.533
Rekrutmen	0.121	0.677	0.436	0.152
Sistem	0.402	0.276	0.277	0.630
Sosialisasi	0.496	0.160	0.554	0.384
Tatic	0.191	0.666	0.427	0.023

### Discriminant Validity

	Customer_Capital	Human_Capital	Knowledge_Creation	Structural_Capital
Eksternalisasi	0.347	0.525	0.891	0.420
Explicit	0.244	0.644	0.171	0.113
Image	0.638	0.325	0.382	0.932
Kepuasan	0.803	0.447	0.514	0.523
Kombinasi	0.577	0.522	0.890	0.490
Konsep	0.652	0.356	0.601	0.859
Kontrak	0.880	0.480	0.340	0.636
Patent	0.701	0.318	0.382	0.881
Pembaharuan	0.824	0.426	0.495	0.660
Profil	0.756	0.508	0.358	0.608
Program	0.753	0.830	0.466	0.505
Rekrutmen	0.122	0.716	0.519	0.161
Tacit	0.191	0.707	0.501	0.049

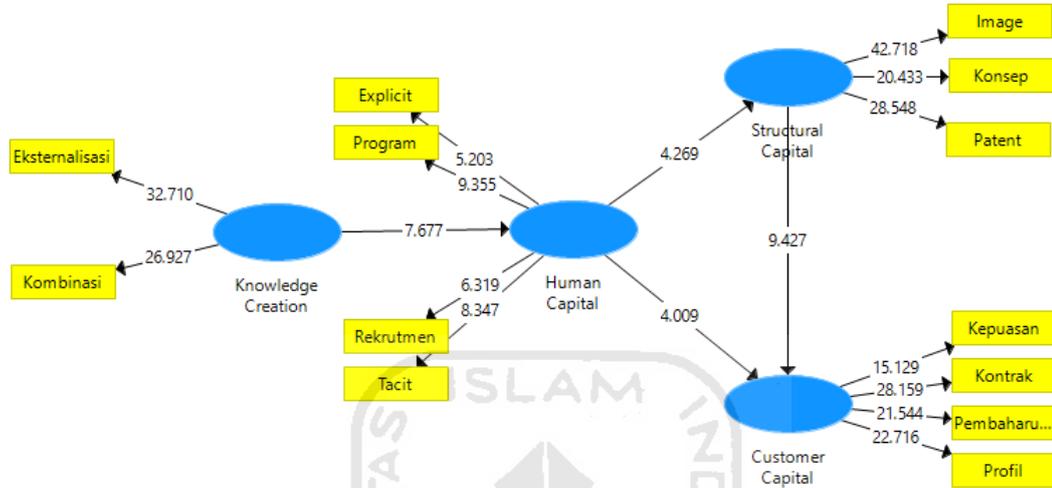
### Reliabilitas

#### Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Customer_Capital	0.833	0.835	0.889	0.667
Human_Capital	0.733	0.868	0.817	0.529
Knowledge_Creation	0.738	0.738	0.884	0.792
Structural_Capital	0.870	0.870	0.920	0.794

Lampiran 8

Hasil Analisis SmartPLS (Inner Model)



Pengaruh Langsung

Path Coefficients

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values
Human_Capital -> Customer_Capital	0.339	0.334	0.085	4.009	0.000
Human_Capital -> Structural_Capital	0.374	0.392	0.088	4.269	0.000
Knowledge_Creation -> Human_Capital	0.588	0.605	0.077	7.677	0.000
Structural_Capital -> Customer_Capital	0.620	0.618	0.066	9.427	0.000

Pengaruh Tidak Langsung

Indirect Effects

	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values
Human_Capital -> Customer_Capital	0.232	0.241	0.056	4.173	0.000
Human_Capital -> Structural_Capital					
Knowledge_Creation -> Customer_Capital	0.336	0.348	0.069	4.871	0.000
Knowledge_Creation -> Human_Capital					
Knowledge_Creation -> Structural_Capital	0.220	0.238	0.062	3.543	0.000
Structural_Capital -> Customer_Capital					

## Total Pengaruh

Total Effects						
Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Co...	Samples	Copy to Clipboard:	Exc	
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values	
Human_Capital -> Customer_Capital	0.571	0.575	0.100	5.736	0.000	
Human_Capital -> Structural_Capital	0.374	0.392	0.088	4.269	0.000	
Knowledge_Creation -> Customer_Capital	0.336	0.348	0.069	4.871	0.000	
Knowledge_Creation -> Human_Capital	0.588	0.605	0.077	7.677	0.000	
Knowledge_Creation -> Structural_Capital	0.220	0.238	0.062	3.543	0.000	
Structural_Capital -> Customer_Capital	0.620	0.618	0.066	9.427	0.000	

R Square						
Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Co...	Samples	Copy to Clip		
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values	
Customer_Capital	0.657	0.666	0.067	9.814	0.000	
Human_Capital	0.346	0.372	0.091	3.792	0.000	
Structural_Capital	0.140	0.161	0.064	2.176	0.015	

R Square Adjusted						
Mean, STDEV, T-Values, P-Val...	Confidence Intervals	Confidence Intervals Bias Co...	Samples	Copy to		
	Original Sampl...	Sample Mean (...)	Standard Devia...	T Statistics ( O/...	P Values	
Customer_Capital	0.645	0.656	0.069	9.347	0.000	
Human_Capital	0.336	0.362	0.093	3.621	0.000	
Structural_Capital	0.126	0.148	0.065	1.933	0.027	