

**PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI *LEARNING ORGANIZATION*,
DI PT. BANK MUAMALAT INDONESIA KANTOR CABANG
PALEMBANG**

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan Oleh

Dadi Amna Uslima

13911030

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2018

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 22 Pebruari 2018

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'T' followed by a vertical line and a horizontal stroke at the top.

Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Senin tanggal 22 Januari 2018 Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesi yang disusun oleh :

DADI AMNA USLIMA

No. Mhs. : 13911030

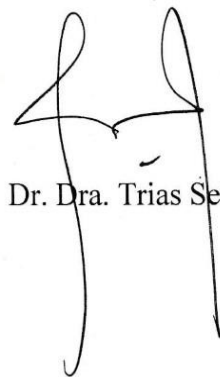
Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Dengan Judul:

**PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DIMEDIASI *LEARNING ORGANIZATION*, DI PT. BANK MUAMALAT INDONESIA
KANTOR CABANG PALEMBANG**

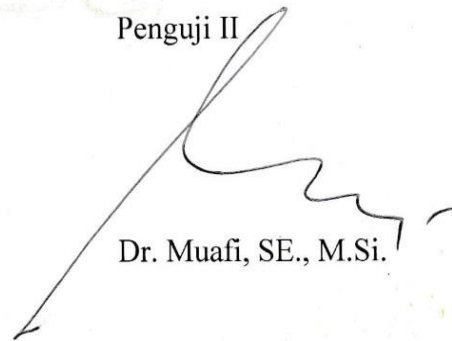
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.

Penguji II



Dr. Muafi, SE., M.Si.

Mengetahui

Direktur Program Pascasarjana



Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan 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, 15 Januari 2018



Dadi Amna Uslima

KATA PENGANTAR

Segala puji hanya bagi Allah s.w.t, pemilik seluruh ilmu pengetahuan, tiada sesembahan yang berhak disembah melainkan Dia. Atas berkat Rahmat Allah Yang Maha Kuasa sehingga penulis ditakdirkan untuk menyelesaikan tesis ini. Sholawat teriring salam semoga selalu tercurah kepada baginda yang mulia Nabi Muhammad s.a.w beserta keluarganya, para sahabat, dan para pengikutnya hingga akhir zaman.

Penulis menyadari keberhasilan penulisan tesis ini tidak lepas dari kontribusi dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang mendalam kepada :

1. Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si., yang dengan penuh kesabaran dan dedikasi yang tinggi sehingga bersedia memberikan bimbingan, arahan, semangat, doa dan motivasi dari awal penulisan hingga selesainya tesis ini.
2. Bapak Dr. Muafi, SE., M.Si. selaku dosen penguji
3. Direktur Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Dr. Zainal Mustafa EQ., MM, Sekretaris Program Dra. Erna Hidayah, M.Si., Ak., CA, Koordinator Akademik Program Magister Manajemen Dr. Zaenal Arifin, M.Si.
4. Seluruh Dosen Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia khususnya Dosen Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan arahan dan bimbingan terkait Ilmu Manajemen.
5. Kepala Kantor Drs. Teguh Santosa, beserta jajaran staf -terutama: Pak Taufiq, Ibu Iin dan Mbak Tika, serta seluruh karyawan Program Pasca Sarjana Fakultas

Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah banyak membantu memberikan informasi perkuliahan.

6. Saudari Kiki Restu Ayu Amir Saputri selaku Relationship Manager PT Bank Muamalat Indonesia Tbk. Kantor Cabang Palembang, dan Adik Yunita Maharani yang telah banyak membantu dalam pengumpulan informasi dan data di dalam penelitian ini. Serta pimpinan & karyawan Bank Muamalat : KCP Ilir Barat Permai, KCP Plaju, KCP Lemabang, KCP Km.12, KCP Patal, dan KCP Cinde yang telah memberikan kemudahan perizinan untuk melakukan penelitian ini.
7. Yang terhormat Ayahanda Wagimin, Ibunda Zuriasih, Umak Nahiya dan Pak Syaripudin, serta Mas Agung, Yues, Nurul, Verly dan Iqlima dan semua saudara atas dukungan doa, semangat, dan bantuan materiil maupun moral, sehingga atas kehendak-Nya penulis bisa persembahkan karya ini untuk kalian. Semoga ini bisa menjadi wujud bakti tulus penulis untuk kedua orang tua.
8. Yang tercinta Dattin Hasana Bidari, Bidadariku dunia akhirat, dan Jagoan Mungilku yang tersayang Fadhil Basyir Al Bagdadi, atas hadirnya kalian dalam kehidupan penulis, telah menjadi penyemangat dalam menyelesaikan tesis ini.
9. Sahabat-sahabat spesial perantauan di Jogja, Mas Arfan, Rio, Mustaqim, Jonan, Afton, Muhandis, Amin, Supriyadi, Dennis, Atmoko, Wisnu, Warsanto, Indra, Wempi, Listomo, Masri, Dewo, Ichsan, Isan, Gilang, Haris, Kukuh, Gagaz, Jalu, Fauzi, Ibnu, yang selalu kompak menjalani sedih bahagia bersama di Jogja dengan semangat ntak nces mber. Semoga persahabatan ini terus berlanjut selamanya karena Allah s.w.t.

10. Teman-teman MM UII 41A, terima kasih semuanya. Mas Kasno, Mas Imam, Mbak Nuzul, Sidik, Basri, Koto, Danang, Gina, Putri, Wieke, Zakia, Malela, Aan, Surya, Reza, Wanto, Razi, Rizky, Aji, Arman, Fandi, Ryan, Anugrah, Muchlis, Damar dll. Semoga sukses semuanya...
11. Dan pihak-pihak yang tidak bisa disebut rinci yang telah membantu kelancaran tesis baik langsung atau tidak langsung.

Akhirnya, penulis menyadari tesis ini masih jauh dari sempurna, maka dari itu penulis menanti tanggapan, kritik, dan saran membangun guna perbaikan ke depan. Semoga hasil penelitian ini cukup bermanfaat dan dapat memenuhi kebutuhan.

Yogyakarta, Januari 2018

Dadi Amna Uslima

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
BERITA ACARA UJIAN TESIS	iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
BAB I: PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II: KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
2.1.1 Pengaruh Pengetahuan <i>Tacit</i> terhadap <i>Learning Organization</i>	10
2.1.2 Pengaruh Pengetahuan <i>Explicit</i> terhadap <i>Learning Organization</i>	13
2.1.3 Pengaruh Pengetahuan <i>Tacit</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	16
2.1.4 Pengaruh Pengetahuan <i>Explicit</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	19

2.1.5 Pengaruh <i>Learning Organization</i> terhadap Kinerja Karyawan....	21
2.2 Landasan Teori.....	41
2.2.1 Definisi Pengetahuan.....	41
2.2.2 <i>Knowledge Management</i>	50
2.2.2.1 Pengetahuan <i>Tacit</i>	64
2.2.2.2 Pengetahuan <i>Explicit</i>	68
2.2.2.3 Fungsi <i>Knowledge Management</i>	75
2.2.2.4 Tujuan dan Manfaat <i>Knowledge Management</i>	76
2.2.2.5 Model Generik <i>Knowledge Management</i>	79
2.2.3 <i>Learning Organization</i>	85
2.2.4 Kinerja.....	96
2.2.4.1 Definisi Kinerja.....	96
2.2.4.2 Definisi Kinerja Karyawan.....	98
2.2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan.....	98
2.2.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	101
2.2.4.5 Penilaian Kinerja Karyawan.....	103
2.2.4.6 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan.....	105
2.2.4.7 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan.....	105
2.2.4.8 Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan.....	110
2.3 Model Penelitian.....	112
2.4 Hipotesis Penelitian.....	113
BAB III: METODE PENELITIAN	121
3.1 Jenis Penelitian.....	121

3.2 Lokasi Penelitian.....	121
3.2.1 Profil Perusahaan.....	121
3.2.2 Struktur Organisasi.....	124
3.3 Populasi dan Sampel.....	126
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	127
3.4.1 Jenis Data.....	127
3.4.2 Sumber Data.....	127
3.4.2.1 Sumber Data Primer.....	127
3.4.2.2 Sumber Data Sekunder.....	127
3.5 Metode dan Prosedur Pengumpulan Data.....	128
3.6 Identifikasi Variabel Penelitian.....	128
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	128
3.7.1 Variabel Bebas (<i>Independent Variable</i>).....	129
3.7.2 Variabel Antara (<i>Intervening Variable</i>).....	134
3.7.3 Variabel Terikat (<i>Dependent Variable</i>).....	137
3.8 Uji Instrumen Penelitian.....	138
3.8.1 Uji Validitas.....	138
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	139
3.9 Metode SEM (SmartPLS).....	139
BAB IV. DATA DAN PEMBAHASAN.....	142
4.1 Hasil Penelitian.....	142
4.1.1 Karakteristik Responden.....	142
4.1.2 Uji Instrumen Validitas dan Reliabilitas.....	145

4.1.3 Deskriptif Variabel Penelitian.....	150
4.2 Analisis Data.....	164
4.2.1 Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	164
4.2.1.1 Uji Validitas Konverange.....	165
4.2.1.2 Uji Validitas Diskriminan.....	167
4.2.1.3 Mengevaluasi <i>Reliability</i>	168
4.2.2 Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	169
4.3 Pengujian Hipotesis.....	171
4.4 Pembahasan.....	179
BAB V. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN.....	192
5.1 Kesimpulan.....	192
5.2 Implikasi dan Saran.....	193
DAFTAR PUSTAKA.....	196
LAMPIRAN.....	208

DAFTAR TABEL

2.1.1 Review jurnal pengaruh <i>Tacit Knowledge</i> terhadap <i>Learning Organization</i>	24
2.1.2 Review jurnal pengaruh <i>Explicit Knowledge</i> terhadap <i>Learning Organization</i>	26
2.1.3 Review jurnal pengaruh <i>Tacit Knowledge</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	28
2.1.4 Review jurnal pengaruh <i>Explicit Knowledge</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	30
2.1.5 Review jurnal pengaruh <i>Learning Organization</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	32
2.2 Teori rujukan jurnal terdahulu.....	35
3.1 Kriteria Penilaian PLS	141
4.1 Jenis Kelamin.....	142
4.2 Usia Responden.....	143
4.3 Status Responden	144
4.4 Pendidikan Responden.....	145
4.5 Masa Kerja Responden.....	145
4.6 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Tacit</i>	146
4.7 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Explicit</i>	147
4.8 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Learning Organization</i>	148
4.9 Uji Validitas dan Reliabilitas Kinerja Karyawan	149
4.10 Data Variabel Pengetahuan <i>Tacit</i>	151
4.11 Rincian Responden tentang pengetahuan <i>Tacit</i>	152
4.12 Data Variabel Pengetahuan <i>Explicit</i>	154
4.13 Rincian Responden tentang pengetahuan <i>Explicit</i>	155

4.14 Data Variabel <i>Learning Organization</i>	158
4.15 Rincian Responden tentang <i>Learning Organization</i>	159
4.16 Data Variabel Kinerja Karyawan	162
4.17 Rincian Responden tentang Kinerja Karyawan	163
4.18 Nilai <i>Loading Factor</i> Variabel Penelitian	166
4.19 Nilai AVE	167
4.20 Nilai <i>Discriminant Validity (Cross Loading)</i>	167
4.21 <i>Composite Reliability</i>	168
4.22 Nilai <i>Adjust R-Square</i>	170
4.23 Hasil Output Path- <i>Coefficients</i> dan P- <i>Values</i>	171
4.24 Ringkasan Hasil Uji Hipotesis	180

DAFTAR GAMBAR

2.1 Hierarki Pengetahuan.....	49
2.2 <i>Knowledge Spriral SECI</i>	73
2.3 Kerangka berpikir penelitian.....	112
3.1 Struktur organisasi perusahaan.....	124
3.2 Struktur organisasi Kantor Cabang.....	126
4.1 Inner Model	165
4.2 Model Struktural Nilai Adjusted R Square	169

**PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DIMEDIASI *LEARNING ORGANIZATION*, DI PT. BANK
MUAMALAT INDONESIA KANTOR CABANG PALEMBANG**

Dadi Amna Uslima
Universitas Islam Indonesia
Email : dadi.mm.uii@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh *learning organization*. Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Muamalat Indonesia, Kantor Cabang Palembang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan - *front office* yang berjumlah 31 orang. Sehingga teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus yaitu semua populasi dijadikan sampel. Variabel independen dalam penelitian ini adalah pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit*, variabel dependennya adalah kinerja karyawan, sedangkan variabel interveningnya adalah *learning organization*. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan metode SEM yang sebelumnya dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan *tacit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*, pengetahuan *explicit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*, pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*, pengetahuan *tacit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pengetahuan *explicit* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *learning organization* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *learning organization* memperkuat secara positif hubungan pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan, *learning organization* memperkuat secara positif hubungan pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : *Knowledge Management, Pengetahuan Tacit, Pengetahuan Explicit, Learning Organization, Kinerja Karyawan*

**THE INFLUENCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON EMPLOYEE
PERFORMANCE, WITH LEARNING ORGANIZATION AS INTERVENING
VARIABLE AT PT. BANK MUAMALAT INDONESIA PALEMBANG
BRANCH OFFICE**

Dadi Amna Uslima
University Islam Indonesia
Email : dadi.mm.uui@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of research was to find out the effect knowledge management on employee performance, and mediated by learning organization. This research was taken place in PT. Bank Muamalat Indonesia, Branch Office Palembang. The sample of research was all of front office – employee consisting of 31 persons. Sampling was therefore not required and census was chosen instead. The independent variables in this research were tacit knowledge and explicit knowledge, while the dependent variable was employee performance and the intervening variable was learning organization. The method of analysis in this research was SEM method that had been tested for its instrument before validity test and reliability test.

The results of research showed that tacit knowledge affected significantly learning organization, explicit knowledge affected significantly learning organization, tacit knowledge and explicit knowledge simultaneously affected significantly learning organization, tacit knowledge affected significantly employee performance, explicit knowledge did not significantly affect employee performance, learning organization did not significantly affect employee performance, tacit knowledge and explicit knowledge simultaneously affected significantly employee performance, learning organization strengthen positively relationship tacit knowledge and employee performance, learning organization strengthen positively relationship explicit knowledge and employee performance.

Keywords: *Knowledge Management, Tacit Knowledge, Explicit Knowledge, Learning Organization, Employee Performance*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan seperti sebuah organisme yang harus terus belajar agar dapat terus hidup, tumbuh dan berkembang mengikuti perkembangan zaman. Setiap organisasi harus menjadi *learning organization*, yaitu organisasi yang terus memberdayakan sumber daya yang ada di dalam organisasi untuk terus belajar. *Learning organization* adalah organisasi yang anggota organisasinya terus-menerus meningkatkan pengetahuannya untuk menumbuhkembangkan penciptaan sesuatu yang baru, organisasi yang memberikan kebebasan untuk menyampaikan aspirasinya, dan organisasi yang anggotanya secara terus menerus belajar (Senge, 1990). Organisasi pembelajar adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk menciptakan, menginterpretasikan, mentransfer, mempertahankan pengetahuan, dan secara sadar mengubah perilakunya untuk hal tersebut (Garvin, 2000). Dengan menjadi *learning organization* (organisasi pembelajar) maka organisasi akan terus memberdayakan semua sumber daya organisasi dalam rangka pertumbuhan organisasi (Mahayana, *et al.*, 2008).

Organisasi yang menerapkan *learning organization* akan terus meningkatkan pengetahuan *tacit* yang ada pada setiap karyawan yang kemudian dikelola menjadi pengetahuan organisasi melalui *knowledge management*. Sehingga pengetahuan *tacit* yang terdapat pada setiap individu dapat ditransfer dengan mensosialisasikannya pada individu lain. Menurut Sangkala (2007) pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang dan sangat sulit untuk diformalisasikan, sulit dikomunikasikan,

atau dibagi dengan orang lain. Menurut Robbins (2006) pengetahuan *tacit* didefinisikan sebagai pengetahuan yang bersifat pribadi, spesifik pada konteks tertentu, sehingga sulit diformalisasi dan akibatnya ia tidak mudah dikomunikasikan pada orang.

Pengetahuan *tacit* yang dikelola dengan baik melalui *knowledge management* akan berpengaruh pada keberhasilan *learning organization*, sebagaimana dalam penelitian Salleh (2014) yang menemukan bahwa integrasi *learning organization* dan pengetahuan *tacit* dapat meningkatkan persentase pekerja terampil / keahlian, meningkatkan minat belajar individu akan keterampilan baru, meningkatkan inovasi dan perbaikan proses dan peningkatan produk penelitian dan paten. Penelitian yang dilakukan oleh Ngah & Jusoff (2009) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan *tacit* sangat berpengaruh terhadap belajar organisasi sehingga meningkatkan produk dan layanan baru. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Kesti & Syväjärvi (2010) menjelaskan bahwa tekanan yang berada di lingkungan kerja dapat mengukur kompetensi setiap karyawan dan dapat menumbuhkan pengetahuan *tacit* karyawan, kemudian menjadi bahan perbaikan bagi organisasi. Kemudian di dalam penelitian Al Ahmar, *et.al* (2014) ditemukan bahwa *knowledge management* memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap *learning organization*. Shu-hsien Liao (2009) dalam jurnalnya menyatakan bahwa *Knowledge management* merupakan elemen yang penting di dalam bisnis, sedangkan *learning organization* dipandang sebagai reaksi terhadap *knowledge management*. Dalam jurnal lain yang disusun oleh Bennet & Bennet (2008) menunjukkan bahwa pengetahuan *tacit* yang berada di alam bawah sadar dapat dimobilisasi dengan *embedding* dan *sharing* sehingga mendukung *learning organization*. Jasinskas *et.al* (2015) menyatakan bahwa metode evaluasi tim adalah yang lebih positif dapat

mempengaruhi *learning organization*, namun jika metode-metode evaluasi tim yang diterapkan tidak tepat maka akan muncul kerugian dari metode evaluasi tim ini, misalnya dalam kasus pengelompokan karyawan yang salah, sehingga kita tidak akan mendapatkan efek positif dari evaluasi karyawan pada *learning organization*.

Knowledge Management merupakan salah satu cara mengelola *tacit knowledge* atau yang tersembunyi pada setiap individu karyawan menjadi *explicit knowledge*. *Knowledge* adalah salah satu sumber daya strategis yang sangat penting dalam lingkungan yang cenderung cepat berubah dewasa ini (Davenport & Prusak, 1998). Menurut Myers (1996) perusahaan yang berpotensi besar meraih kesuksesan dalam kondisi saat ini adalah perusahaan yang mampu memperoleh, mengkodifikasi serta mentransfer pengetahuan secara lebih efektif dan lebih cepat dibandingkan dengan perusahaan lain. Menurut Davidson dan Voss (2002) *Knowledge Management* adalah sebuah sistem yang memungkinkan perusahaan untuk menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreatifitas para karyawannya untuk perbaikan perusahaan. Nonaka dan Takeuchi (1995) mengatakan bahwa, pengetahuan *tacit* dapat diartikulasi dan dikonversikan menjadi pengetahuan *explicit* dalam suatu proses yang disebut sebagai spiral SECI, terdiri dari *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization*.

Penerapan *Knowledge Management* dapat membawa manfaat bagi perusahaan yaitu dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007), menunjukkan bahwa *Knowledge Management* secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara pengetahuan personal terhadap prosedur pekerjaan, dan

faktor yang paling dominan yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah teknologi.. Pengelolaan pengetahuan *tacit* juga akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagaimana dalam penelitian yang dilakukan Sulisthio & Yulianus (2015) yang menunjukkan bahwa pengetahuan *tacit* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta pengetahuan *tacit* berpengaruh signifikan pula terhadap pemahaman *explicit* setiap karyawan. Dalam penelitian Zarkowi & Widiartanto (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengetahuan personal, *learning organization*, dan teknologi secara parsial terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi penilaian kemampuan pengetahuan personal yang dimiliki karyawan, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Srimulyani dan Hutajulu (2013) mendapatkan hasil bahwa dengan *learning organization* dapat memotivasi guru secara berkelanjutan sehingga sebuah organisasi dapat terus maju bersama secara berkelanjutan. Penelitian yang dilakukan Rustiana (2010) mendapatkan hasil bahwa dengan penerapan *learning organization* akan menimbulkan iklim organisasi dan etika organisasi yang baik sehingga berpengaruh langsung pada kinerja karyawan. Di dalam penelitian yang dilakukan oleh Gilan-deh & Chamanzani (2016) juga menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *knowledge management* dengan aspek perilaku inovatif karyawan. Rehman *et al.* (2015) menyatakan bahwa melalui hasil pengujian menggunakan CFA (analisis faktor konfirmatori) menunjukkan bahwa semua indeks dampak dari praktek *Knowledge Sharing* (KS) terhadap kinerja menunjukkan bahwa *Knowledge sharing* pengetahuan *explicit* dan *tacit* yang mendorong kinerja karyawan, sehingga mendorong para manajer untuk lebih menekankan pada strategi *knowledge management* karena membantu mereka untuk menyelaraskan inisiatif

knowledge management untuk berbagi pengetahuan lebih baik lagi sehingga dapat menyebabkan peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan (Rehman, *et.al.*, 2015). Namun pada penelitian yang dilakukan oleh Ceptureanu (2016) menunjukkan bahwa perusahaan masih rendah dalam penerapan *knowledge management*, karena harus mempekerjakan seorang tenaga ahli dan tentunya menggunakan biaya yang tinggi. Anshori (2005) mengungkapkan bahwa perlunya satu jabatan baru di dalam perusahaan yaitu jabatan *Knowledge Management Manager* agar sebuah perusahaan dapat naik pada level *Enterprise Intelligence*. Menurut Rivai (2005) evaluasi kinerja atau penilaian kinerja (*performance appraisal*), *performance rating*, *performance assessment*, *employee evaluation*, *merit rating*, *efficiency rating*, *service rating*, pada dasarnya merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*.

Salah satu perusahaan yang harus menerapkan *Knowledge Management* pada saat ini adalah perusahaan perbankan. Pada saat ini, perusahaan-perusahaan perbankan juga mengalami persaingan yang ketat, yaitu ketika semakin dituntut menghimpun nasabah-nasabah dan kreditor baru dengan mengandalkan kelebihan fasilitas pelayanan antar setiap bank. Menurut survey yang dilakukan oleh *Sharing Vision* di dalam Mahayana, *et.al.* (2008) pada tahun 2007 yang dilakukan terhadap 47 responden yang dilakukan pada perusahaan BUMN sebanyak 57 persen, instansi swasta 31 persen, instansi pemerintah 6 persen, dan perusahaan multinasional 6 persen, dimana perusahaan yang sudah memiliki *Knowledge Management System* berjumlah 75 persen bahkan dengan tingkat pemanfaatan telah mencapai 94 persen, dan perusahaan yang paling banyak penggunaannya adalah perusahaan perbankan sebesar

26 persen, diikuti bidang telekomunikasi 25 persen, lalu bidang energy 13 persen, serta pelayanan publik, pasar modal, migas, provider TI, investasi, dan asuransi yang masing-masing sebesar 6 persen.

Penulis memilih PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang dikarenakan PT. Bank Muamalat Indonesia adalah bank yang berbasis Syariah islam pertama di Indonesia sejak didirikan tahun 1992, dan satu-satunya bank syariah indonesia yang memiliki cabang hingga di luar negeri (www.bankmuamalat.co.id). PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang adalah salah satu bank yang berbasis syariah yang berada di kota Palembang. Bank yang berbasis syariah ini tentunya memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan bank konvensional lainnya, baik itu sistem keuangannya, istilah-istilah yang digunakan dan juga kultur lingkungan kerja yang juga berbeda, sehingga menyebabkan karyawan yang bekerja di dalamnya pun dituntut memiliki kompetensi dan *knowledge* yang juga berbeda dibandingkan dengan karyawan bank konvensional yang lainnya.

Berdasarkan wawancara yang penulis dapatkan, karyawan yang terdapat pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang terdiri atas dua jenis karyawan, yaitu karyawan *officer* dan *non-officer*. Karyawan *officer* adalah karyawan tetap yang mendapatkan pendidikan dasar, dan memiliki kesempatan berkarir di dalam perusahaan. Sedangkan karyawan *non-officer* adalah karyawan kontrak yang mendapatkan keahlian kerjanya berdasarkan pelatihan, pembelajaran secara otodidak dan pengalaman kerja secara mandiri, jadi semakin tinggi pengalaman kerja yang didapat maka akan menjadi nilai lebih bagi karyawan tersebut, sehingga kegiatan *knowledge management* sangat

berperan pada bagian ini. Karyawan *non-officer* terdiri atas karyawan *front-office* dan karyawan *out-sourcing*. Dengan demikian penulis tertarik melakukan penelitian pada karyawan *front-office* yang terdiri dari *teller* dan *customer service*.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *tacit knowledge* berpengaruh positif terhadap *learning organization* ?
2. Apakah *explicit knowledge* berpengaruh positif terhadap *learning organization* ?
3. Apakah Penerapan *knowledge management* secara simultan berpengaruh positif terhadap *learning organization* ?
4. Apakah *tacit knowledge* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?
5. Apakah *explicit knowledge* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?
6. Apakah Penerapan *knowledge management* secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah *learning organization* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ?
8. Apakah *learning organization* memperkuat hubungan antara *tacit knowledge* dan kinerja karyawan ?
9. Apakah *learning organization* memperkuat hubungan antara *explicit knowledge* dan kinerja karyawan ?
10. Apakah pengaruh tidak langsung *knowledge management* melalui *learning organization* berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengetahuan *tacit* terhadap *learning organization* secara parsial
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengetahuan *explicit* terhadap *learning organization* secara parsial
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Penerapan *knowledge management* terhadap *learning organization* secara simultan
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengetahuan *tacit* terhadap Kinerja karyawan secara parsial
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengetahuan *explicit* terhadap Kinerja karyawan secara parsial
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Penerapan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan secara simultan
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning organization* terhadap Kinerja karyawan
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning organization* dalam memperkuat hubungan antara pengetahuan *tacit* dan kinerja karyawan
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning organization* dalam memperkuat hubungan antara pengetahuan *explicit* dan kinerja karyawan
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung penerapan *knowledge management* melalui *learning organization* terhadap kinerja karyawan

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi mengenai manfaat manajemen pengetahuan dalam peningkatan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk melakukan peningkatan pada seluruh unit di perusahaan, melalui penerapan manajemen pengetahuan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian dilakukan dengan judul : “Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan dimediasi *Learning Organization* di PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang” merupakan penelitian yang pertama kali dilakukan, akan tetapi penelitian lain yang membahas tentang *Knowledge Management, learning organization* dan kinerja karyawan telah banyak dilakukan pada peneliti terdahulu.

2.1.1 Pengaruh Pengetahuan *Tacit* terhadap *Learning Organization*

Menurut Ngah & Jusoff (2009), sebuah organisasi harus memanfaatkan pengetahuan internal - pengetahuan *tacit* karyawan yang berada di dalam perusahaan tersebut. Berbagi pengetahuan *tacit* ini akan membantu organisasi untuk terus belajar sehingga memacu untuk kreatif dan inovatif (Ngah & Jusoff, 2009). Sebuah organisasi yang berfokus pada pengelolaan pengetahuan internal – pengetahuan *tacit* – dan membagikannya dalam organisasi akan menjadikan kinerja organisasi memimpin lebih baik, terutama dalam memproduksi produk dan layanan baru (Ngah & Jusoff, 2009).

Al ahmar, *et al.*, (2014) dalam jurnalnya menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Knowledge Management* dan *Learning Organization*. Kemampuan untuk belajar pada setiap individu staf karyawan akan muncul karena keinginan untuk mereka mengetahui perkembangan apa yang terjadi ada pada di sekitar mereka pada hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan, dan keberadaan keinginan untuk belajar ini mendukung fakta bahwa ada hubungan antara belajar individu dengan *Knowledge Management* (Al Ahmar *et.al.*, 2014). Komitmen dari manajemen senior

sangat diperlukan untuk mendukung pertukaran dan menyebarluaskan pengetahuan untuk proyek merangsang pengetahuan dan mendorong inisiatif individual dan mengumpulkan dukungan dan subsidi konsep *Knowledge Management* sehingga mendukung *learning organization* (Al Ahmar *et.al.*, 2014)

Menurut Bennet & Bennet (2008), organisasi dapat memfasilitasi pengelolaan dan penggunaan pengetahuan *tacit* yang berada di luar kesadaran yang tersimpan dibawah alam bawah sadar dengan pendekatan *embedding* dan *sharing* pengetahuan *tacit* untuk memobilisasi pengetahuan *tacit* dalam mendukung tujuan individu dan organisasi, sehingga dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk belajar. Kondisi yang selalu berubah dan tidak pasti memerlukan cara berpikir dan cara-cara bertindak yang baru, kita bisa mengambil tindakan yang baik hanya jika kita dapat membuat keputusan yang baik, kita bisa membuat keputusan yang baik hanya jika kita memiliki pemahaman yang baik, kita dapat memiliki pemahaman yang baik hanya jika kita memiliki pengetahuan yang baik, kita dapat memiliki pengetahuan yang baik hanya jika kita tahu bagaimana untuk belajar (Bennet & Bennet, 2008)

Kesti & Syväjärvi (2010) menyatakan bahwa pengetahuan *tacit* yang dimiliki oleh seorang karyawan berasal dari situasi tekanan di lingkungan kerja. Lebih lanjut dia mengemukakan bahwa situasi ini dapat diukur untuk setiap kompetensi dengan penyelidikan sinyal diam-diam yang memandu untuk perbaikan optimal yang memperkuat kecerdasan emosi kelompok sehingga meningkatkan kinerja kelompok.

Salleh (2014) mengatakan bahwa pengetahuan *tacit* ditemukan menjadi *predictor* yang sangat signifikan sebagai salah satu komponen *learning organization* dan *Knowledge Management* untuk kinerja pengetahuan dan Inovasi organisasi. Di dalam

jurnalnya Salleh (2014) menemukan bahwa integrasi *learning Organization* dan manajemen pengetahuan *tacit* sebagai pendahulu kinerja organisasi dapat meningkatkan presentase kinerja karyawan, meningkatkan belajar keterampilan baru individu, inovasi yang lebih besar, perbaikan proses dan peningkatan produk (Salleh, 2014). Berbagi pengetahuan ketika mengembangkan ide-ide baru, penyebaran ide-ide atau metode baru untuk memecahkan masalah yang kompleks, tim lintas fungsional, teknologi database, dan *reward* yang diberikan kepada nilai ide-ide baru adalah item yang paling signifikan dalam proses model integrasi pengetahuan *tacit* (Salleh, 2014).

Shu-hsien Liao (2009) dalam jurnalnya menyatakan bahwa pengaruh manajemen pengetahuan perusahaan terhadap kinerja organisasi adalah signifikan, sehingga sesuai dengan hipotesis. Temuan dari hasil penelitian ini juga menunjukkan pengaruh positif antara *Knowledge Management* terhadap *learning organization*. Hipotesis (H3) penelitian ini yang berharap ada hubungan positif antara *learning organization* terhadap kinerja organisasi ternyata temuan yang didapat hasil hubungan yang tidak signifikan antara kedua variabel tersebut. Penelitian ini kemudian mencoba mencari penyebab mengapa H3 tidak memiliki hubungan yang signifikan. Variabel kinerja organisasi terdiri atas kinerja keuangan, kinerja pemasaran, dan kinerja pemasaran, dan mendapatkan temuan bahwa kinerja kemitraan memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *learning organization*, tapi hubungan antar kinerja keuangan dan kinerja pemasaran memiliki hubungan positif namun tidak signifikan terhadap *learning organization*. *Knowledge management* adalah sumber daya yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi, sesuai hipotesis 1. *Knowledge management* merupakan elemen yang penting di dalam bisnis, sedangkan *learning organization* dipandang sebagai reaksi

terhadap *knowledge management* daripada suatu tindakan yang berkontribusi terhadap *knowledge management* (Shu-hsien Liao, 2009) .

2.1.2 Pengaruh Pengetahuan *Explicit* terhadap *Learning Organization*

Fariani (2013) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penggunaan *e-knowledge* terhadap karyawan, proses, produk dan kinerja organisasi. Dari hasil uji F dari Multifariat GLM untuk pengujian *e-Knowledge* terhadap *Organizational Performance* didapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh signifikan antara proses *e-Knowledge* terhadap *Organizational Performance*.

Qayyum, *et.al.* (2015) di dalam penelitiannya menemukan bahwa semua dimensi *Knowledge Management* berdampak positif pada dimensi *learning organization*. Organisasi harus menyelaraskan sumber daya manusia sebagai modal intelektual dengan sumber daya lain untuk dapat berkompetisi di dalam lingkungan bisnis. Hal ini penting karena untuk memotivasi karyawan untuk belajar, selain itu juga diperlukan system untuk mendukung penciptaan, penggunaan dan penyebaran pengetahuan baru di dalam organisasi (Qayyum, *et.al.*, 2015). Proses *knowledge management* dan dukungan teknologi perbaikan harus dilakukan secara terus-menerus sebagai sarana dalam mendukung proses belajar. Selain itu, kepemimpinan dalam *knowledge management* memiliki dampak positif pada sistem imbalan, pelatihan karyawan dan praktek kerja *learning organization* (Qayyum, *et.al.*, 2015).

Kaziliūnas dan Vyšniauskienė (2014) menyatakan bahwa organisasi yang menerapkan sistem manajemen mutu dengan pola yang berbeda memiliki hasil kinerja yang berbeda secara signifikan. Namun sistem manajemen mutu mensyaratkan semua

proses dan prosedur harus didokumentasikan secara baik, dan penggunaan standar ISO 9000 sebagai sistem manajemen mutu tidak diragukan lagi umumnya sangat terkait dengan organisasi yang berorientasi kontrol dan berorientasi pada pengetahuan *explicit* (Kaziliūnas dan Vyšniauskienė, 2014). Dengan menerapkan mekanisme *learning organization*, organisasi dapat meningkatkan kemampuan mengelola dan memanfaatkan pengetahuan. Mekanisme *learning organization* memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menganalisis, menyimpan, menyebarluaskan dan menggunakan informasi yang relevan dengan kebutuhan organisasi (Kaziliūnas dan Vyšniauskienė, 2014). Dampak terbesar dari penerapan standar pada kinerja organisasi yang terutama adalah ketika dalam sebuah organisasi memanfaatkan pengetahuan *explicit*. standar ISO 9001:2008 secara eksplisit mensyaratkan bahwa semua proses dan prosedur harus ditetapkan, didokumentasikan, diterapkan dan dipelihara dengan baik, sehingga untuk tujuan ini pengetahuan *explicit* sangat berguna. Pengetahuan eksplisit mengacu pada pengetahuan yang diakui dan diwujudkan dalam berbagai rutinitas organisasi, yaitu manual, prosedur, instruksi, standar, protokol, dll. Jenis pengetahuan ini dapat dengan mudah diperoleh dan dipindahkan, sehingga dalam penerapan program manajemen mutu dan model yang berkualitas, pengetahuan eksplisit lebih berguna dan lebih populer (Kaziliūnas dan Vyšniauskienė, 2014).

Laihonen, *et.al.* (2015) menyatakan bahwa ada dua sudut pandang yang harus dipertimbangkan ketika melakukan analisa terhadap manajemen pertumbuhan berdasarkan perspektif pengetahuan. Pertama, apakah perspektif kekhawatiran aset pengetahuan suatu organisasi memiliki aset yang diperlukan atau tidak. kedua Perspektif pengetahuan berkaitan dengan pendukung keputusan: untuk membuat keputusan,

manajemen membutuhkan informasi up-to-date. Ketika terjadi perbedaan kebutuhan jenis pengetahuan pada horizon waktu yang berbeda, dimana dewan komisaris mencari keunggulan kompetitif jangka panjang, sedangkan tim manajemen bekerja dengan tantangan manajemen lebih banyak pragmatis yang timbul setiap hari, maka interaksi yang dihasilkan dan diskusi antara pihak menjadi penentu penting dari pertumbuhan organisasi dan keberhasilan lebih umum (Laihonen, *et.al.*, 2015). Perencanaan strategi *knowledge management* yang berorientasi pada pertumbuhan dimulai dari pemahaman tujuan pertumbuhan dan konteks, dan hanya setelah itu pindah ke merancang alat *knowledge management* yang lebih rinci dan proses (Laihonen, *et.al.*, 2015).

Ben Zaied & Affes (2016) menemukan bahwa ada hubungan antara sumber dari *knowledge management*, inovasi organisasi dan kinerja organisasi. Pada penelitiannya sebagian besar data didasarkan pada persepsi manajer yang berbeda dari perusahaan tertutup dengan subjektivitas, mengarah ke hasil yang lebih umum. Pendekatan ini dapat menyebabkan beberapa tampak bias karena sebagian besar data yang dibutuhkan untuk mengukur variabel yang tidak berwujud masih samar, karena itu akan sulit dan bahkan tidak mungkin untuk mengumpulkan data yang obyektif. Dengan demikian, penggunaan penelitian sebagai bidang operasi pada homogenitas perusahaan swasta dan publik dalam industri tunggal dengan menggunakan sumber-sumber informasi internal dan eksternal dari *knowledge management* dapat digunakan untuk meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi (Ben Zaied & Affes, 2016).

Jamalzadeh (2012) di dalam jurnalnya menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara akuisisi pengetahuan dengan *learning organization*. Kemudian ada hubungan yang signifikan antara penerapan *knowledge management* dan *learning*

organization. Kemudian ada hubungan yang signifikan antara evaluasi pengetahuan dan *learning organization*. Kemudian ada hubungan yang signifikan antara penciptaan dan konfirmasi dengan *learning organization*. Jamalzadeh (2012) menunjukkan bahwa ada hubungan yang bermakna antara *knowledge management* dengan *learning organization*, jika setiap organisasi ingin selalu kompetitif dan selalu mengalami pertumbuhan dan pembangunan yang berkelanjutan perlu menerapkan belajar dan bertumbuh secara terus-menerus agar dapat tetap eksis. Penelitian ini menunjukkan semua kemampuan terutama *soft skill* harus menjadi fleksibel dan merespon cepat terhadap perubahan dan membuat organisasi lebih mungkin untuk bertahan hidup (Jamalzadeh, 2012).

2.1.3 Pengaruh Pengetahuan *Tacit* terhadap Kinerja Karyawan

Holste & Fields (2010) menyatakan bahwa ada dua jenis kepercayaan yang mempengaruhi perpindahan dan penggunaan pengetahuan *tacit*, kepercayaan berdasarkan mempengaruhi memiliki efek signifikan lebih besar pada kesediaan untuk berbagi pengetahuan *tacit*, sedangkan kepercayaan berdasarkan kognisi memainkan peran lebih besar dalam kesediaan untuk menggunakan pengetahuan *tacit*. Kepercayaan berdasarkan mempengaruhi memiliki pengaruh lebih besar pada kemauan untuk berbagi pengetahuan *tacit*, sedangkan kepercayaan berbasis kognisi memiliki pengaruh lebih besar pada kemauan untuk menggunakan pengetahuan *tacit* secara bersama-sama. Pengetahuan *tacit* dapat dianggap sebagai asset berharga yang akan dibagikan terutama dengan orang lain yang memiliki hubungan pribadi yang baik dan yang sudah dikenal karena kinerja profesionalitasnya (Holste & Fields, 2010).

Sulisthio dan Yulianus (2015) Menyatakan bahwa pengetahuan *tacit* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta pengetahuan *tacit* berpengaruh signifikan terhadap pemahaman *explicit* kinerja karyawan. Dia menyarankan kepada perusahaan agar memberikan bimbingan tambahan bagi karyawan agar pemahaman pengetahuan *tacit* mereka semakin tumbuh lebih baik.

Rehman *et al.* (2015) menyatakan bahwa melalui hasil pengujian menggunakan CFA (analisis faktor konfirmatori) menunjukkan bahwa semua indeks dampak dari praktek *Knowledge Sharing* (KS) terhadap kinerja menunjukkan hasil yang memuaskan serta memenuhi standar memotong nilai, sehingga menunjukkan fit dengan baik dari model. Namun, hasil dari koefisien jalur standar mengungkapkan bahwa semua hipotesis yang didukung kecuali H3b, yaitu bahwa praktek *Knowledge sharing* pengetahuan *explicit* tidak berhubungan signifikan dengan strategi yang berorientasi manusia. Selanjutnya, temuan studi ini menjelaskan bahwa sistem dan strategi yang berorientasi pada sumber daya manusia secara signifikan memediasi hubungan baik *Knowledge sharing* pengetahuan *explicit* dan *tacit* yang mendorong kinerja karyawan, sehingga mendorong para manajer untuk lebih menekankan pada strategi *Knowledge Management* karena membantu mereka untuk menyelaraskan inisiatif *Knowledge Management* untuk berbagi pengetahuan lebih baik lagi sehingga dapat menyebabkan peningkatan kinerja karyawan yang berkelanjutan (Rehman, *et.al.*, 2015).

Zarkowi & Widiartanto (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengetahuan *tacit* terhadap kinerja Karyawan. Berdasarkan uji linear sederhana yang dilakukan menunjukkan bahwa koefisien regresi yang positif (Zarkowi & Widiartanto, 2016). Zarkowi & Widiartanto (2016) memberikan saran

kepada perusahaan terkait pengelolaan pengetahuan tacit bahwa melakukan pembentukan kesadaran dan pembudayaan perhatian terkait pentingnya berbagi pengetahuan dengan melaksanakan *brainstorming* termasuk juga didalamnya adalah bagaimana mengubah perilaku karyawan demi meningkatkan dukungan pengetahuan personal dan kemampuan menyampaikan informasi yang lebih baik.

Mensah (2015) menyatakan bahwa Konsep bakat dapat dilihat sebagai suatu jenis kompetensi yang luar biasa dari seorang individu, yang berasal dari bawaan dari lahir, sehingga sulit untuk ditiru maupun menggantinya dengan sumber daya yang lain, sehingga menjadi penting dan strategis untuk peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu diperlukan pengelolaan keunggulan kompetitif bakat khusus ini. sebagian besar organisasi telah menerapkan metode *Talent Management* dalam mengatasi perubahan lingkungan terus berubah, kompetitif dan tuntutan klien yang semakin meningkat. Pengujian hubungan dari *Talent Management* terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa *Talent Management* memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, melalui peran mediasi dari output *Talent Management* (Mensah, 2015).

2.1.4 Pengaruh Pengetahuan *Explicit* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Kosasih dan Budiani (2007), menunjukkan bahwa *knowledge management* secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara pengetahuan personal terhadap prosedur pekerjaan, dan teknologi adalah faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan.

Ceptureanu (2016) menyatakan bahwa alasan untuk melaksanakan alat *knowledge management* terletak pada masalah dan keuntungan yang dihadapi selama penggunaan atau kegiatan pengetahuan mereka sehingga yang paling cocok untuk alat representasi *knowledge management* dalam literatur masih sedikit karena penggunaan yang rendah oleh perusahaan, sementara penggunaan metode manajemen organisasi tradisional dan teknik masih signifikan karena keengganan manajer dalam menerapkan sistem baru dan biaya terkait mereka. Selain itu, banyak alat pengetahuan masih didasarkan pada bagaimana melakukan integrasi dengan alat manajemen tradisional, sehingga membuat mereka bahkan lebih rentan terhadap penolakan oleh eksekutif puncak (Ceptureanu, 2016). faktor penentu utama menggunakan alat manajemen pengetahuan adalah fasilitator terutama eksternal, yang berarti bahwa manajer tidak menyadari atau yakin oleh efisiensi alat *knowledge management* atau kegunaannya (Ceptureanu, 2016). Di antara tantangan dalam melaksanakan alat *knowledge management* , yang paling signifikan adalah bagaimana menemukan dan mempekerjakan spesialis pengetahuan sementara di antara keuntungan yang paling umum adalah sumber-sumber baru keuntungan kompetitif atau meningkatnya omset perusahaan (Ceptureanu, 2016).

Gilan-deh & Chamanzamin (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *knowledge management* dengan aspek perilaku inovatif karyawan, Temuan dari uji Friedman juga mengungkapkan bahwa menurut peserta, dimensi *knowledge management* secara signifikan berbeda dari satu sama lain. Gilan-deh & Chamanzamin (2016) juga memberi saran bahwa manajemen harus meminta para ahli untuk melatih karyawan, menyelenggarakan kursus dan lokakarya bagi karyawan,

mempersiapkan dasar untuk pengembangan kreativitas dalam proses kerja, prosedur harus tersedia secara jelas dan gamblang bagi karyawan.

Gutiérrez-Diez, *et al.* (2016) menyatakan bahwa dari empat elemen pengetahuan organisasi, kategori eksternalisasi memberikan kontribusi dengan nilai tertinggi, diikuti kombinasi dan dimensi sosialisasi. Sementara itu, kegiatan internalisasi kurang bernilai untuk proses *knowledge management*. Untuk kegiatan eksternalisasi, jelas bahwa kegiatan yang paling penting adalah penciptaan dokumentasi yang berhubungan dengan proses produksi. Ini menunjukkan bahwa kegiatan yang mendasar dalam kegiatan generasi pengetahuan adalah kegiatan formalisasi dan dokumentasi (Gutiérrez-Diez, *et al.*, 2016).

Menurut Hartini (2014) Sistem *knowledge management* digunakan untuk mendukung berbagi pengetahuan, yaitu pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* yang didasarkan pada *Standard Operating Procedure*. Sistem ini dibangun dengan model sebagai salah satu alat dalam *Content Management System*. Analisis kondisi pengetahuan di organisasi dilakukan dengan menggunakan metode *Focus Group Discussion*. KMS yang dibangun dapat digunakan untuk memfasilitasi proses menangkap pengetahuan, penyimpanan, pengambilan dan menggunakan kembali pengetahuan. Dengan menerapkan proses sistem manajemen atau pengetahuan dapat diakomodasi dengan dokumentasi yang baik dan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Hartini, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Nisa, dkk (2016) pada Karyawan PT. PLN di Jawa Timur menemukan hasil bahwa Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan. Namun

Manajemen Talenta berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh tidak signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain manajemen pengetahuan memiliki beberapa hambatan dalam pelaksanaannya, yaitu berkaitan dengan komitmen Tim KM yang juga memiliki kesibukan dalam melakukan pekerjaan dibidangnya masing-masing sehinggankesulitan untuk berkumpul dan membhasa rencana manajemen pengetahuan kedepannya, selain itu hambatan lain berkaitan dengan knowledge sharing muncul dari karyawan yang terkadang merasa bahwa ilmunya tidak cukup istimewa untuk disebar, adapula karyawan yang memang tidak mau membagi ilmunya agar tidak tersaingi oleh karyawan lainnya, kemudian berkaitan dengan konsistensi penerapan knowledge sharing yang dahulu merupakan kewajiban untuk dilaksanakan oleh setiap karyawan yang telah melaksanakan diklat, namun kini belum diaktifkan kembali. Selain itu hal ini juga dapat dipengaruhi oleh halhal yang berkaitan dengan karakteristik responden, seperti jenjang pendidikan karyawan yang didominasi S1 sebesar 66,7 % sebaiknya juga diimbangi dengan pemahaman akan praktik selain pemahaman akan teori yang telah didapatkan selama perkuliahan (Nisa, dkk, 2016).

2.1.5 Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Srimulyani dan Hutajulu (2013) mendapatkan hasil bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dengan *learning organization* dapat memotivasi guru secara berkelanjutan sehingga sebuah organisasi dapat terus maju bersama secara berkelanjutan.

Penelitian yang dilakukan Rustiana (2010) mendapatkan hasil bahwa *learning organization* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan penerapan *learning organization* akan menimbulkan iklim organisasi dan etika organisasi yang baik sehingga berpengaruh langsung pada kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Makrufah (2011) menunjukkan bahwa *learning organization* secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Shahzad (2016) berpendapat bahwa orang berpikir bahwa sistem penilaian kinerja tidak membantu karyawan dalam pertumbuhan karir, tetapi jika anda mempertimbangkan nilai median Penguasaan pribadi, dapat terlihat bahwa ini merupakan kegiatan *learning organization*. Cara untuk menjadi *learning organization* adalah melalui investasi dalam penciptaan kesempatan belajar (Shahzad, 2016). Hal yang paling terlihat pada sistem berpikir dengan nilai rata-rata yang tinggi, tetapi perbandingan SDV dengan pembelajaran tim dan proyek penguasaan pribadi memiliki hubungan yang lemah dengan *learning organization* (Shahzad, 2016). Karyawan telah disediakan mekanisme untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka mengenai pekerjaan mereka dan didorong untuk berpartisipasi ketika sedang berada dalam fasilitas di pra-rencana promosi jabatan. Ini menunjukkan bahwa variabel sistem penilaian yang diperlukan untuk pertumbuhan yang berkelanjutan bergeser dari konvensional ke *learning organization* (Shahzad, 2016). Sementara jika kita melihat jumlah rata-rata penguasaan pribadi dan sistem penilaian kinerja, telah dicatat bahwa organisasi Pakistan menggunakan konsep *learning organization* dengan tidak tergantung pada situasi pasar. Ini berarti bahwa masa depan organisasi bisnis nasional didasarkan pada pelaksanaan *learning organization*

secara keseluruhan dan tidak bergantung pada kebutuhan situasional tetapi fokus pada tantangan yang datang dalam hal persaingan (Shahzad, 2016).

Jasinskas *et.al* (2015) menyatakan bahwa terdapat dua metode dalam mengukur kinerja karyawan yaitu metode evaluasi individu dan metode evaluasi tim. Metode evaluasi tim adalah yang lebih positif dapat mempengaruhi *learning organization*, namun jika metode-metode evaluasi tim yang diterapkan tidak tepat maka akan muncul kerugian dari metode evaluasi tim ini, misalnya dalam kasus pengelompokan karyawan yang salah, sehingga kita tidak akan mendapatkan efek positif dari evaluasi karyawan pada *learning organization* (Jasinskas *et.al.*, 2015). Tim yang menerapkan metode evaluasi tim lebih mempengaruhi analisis kinerja yang dilakukan di organisasi daripada metode individu. Ketika organisasi menerapkan metode evaluasi tim daripada metode individu, pengetahuan yang diterapkan menjadi lebih lebih praktis dalam pekerjaan daripada dinyatakan dalam kata-kata, angka dan simbol, aktivitas karyawan lebih sering untuk dievaluasi, dan semakin jarang karyawan sibuk mencari informasi sendiri (Jasinskas *et.al.*, 2015). Efek positif dari evaluasi kegiatan di manajemen adalah pada penyebaran pengalaman dan pengetahuan yang mudah ditentukan (Jasinskas *et.al.*, 2015).

Penelitian yang dilakukan oleh Sarju (2016) yang dilakukan pada Balai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan daerah didapati hasil bahwa ada dua unsur pembinaan pegawai yang menunjukkan pengaruh tidak positif terhadap kinerja pegawai, yaitu penempatan orang-orang yang tepat dan kesadaran nasional. Kedua unsur ini belum memberikan makna yang positif bagi peningkatan kinerja pegawai disebabkan terbatasnya kemampuan pimpinan dalam melaksanakan tingkatan tersebut. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Silvia (2013) pada Dinas Kesehatan Kabupaten

Dharmasraya menunjukkan hasil bahwa variabel Pelatihan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen, dikarenakan pegawai kurang memiliki ketrampilan yang digunakan untuk memecahkan masalah. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Melati (2011) pada Kementrian Keuangan Kanwil Jawa Tengah menunjukkan hasil bahwa *Learning Goal* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena pekerjaan yang dihadapi pegawai Kementerian Keuangan kurang menantang, sehingga membuat *learning goal* yang ada dalam diri mereka tidak dapat tumbuh dan berkembang. Ini disebabkan karena mereka memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, sehingga membuat mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa perlu memperbaiki kompetensi.

Tabel 2.1.1
Review Jurnal Pengaruh Pengetahuan *Tacit* terhadap *Learning Organization*

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Ngah & Jusoff (2009), <i>Tacit Knowledge Sharing and SMEs' Organizational Performance</i>	Variabel Bebas: Pengetahuan <i>Tacit</i> (Davenport & Prusak, 1998) Variabel Terikat: Kinerja Organisasi (Imran Ali, 2003)	Literatur Review	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa berbagi pengetahuan <i>tacit</i> sangat mempengaruhi belajar organisasi. Perusahaan yang mengelola pengetahuan dengan baik akan meningkatkan kinerja organisasi. Terutama peningkatan produk dan layanan baru.
2	Bennet & Bennet (2008), <i>Engaging Tacit Knowledge in Support of Organizational Learning</i>	Variabel Bebas: Pengetahuan <i>Tacit</i> (Polanyi, 1958) Variabel Terikat: Pembelajaran organisasi (Merriam <i>et.al</i> , 2006)	Multi - dimensional	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pengetahuan <i>tacit</i> yang berada di alam bawah sadar dapat dimobilisasi dengan <i>embedding</i> dan <i>sharing</i> sehingga mendukung <i>learning organization</i> .

Lanjutan Tabel 2.1.1
Review Jurnal Pengaruh Pengetahuan *Tacit* terhadap *Learning Organization*

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3	Kesti & Syväjärvi (2010), <i>Human tacit signals at organization performance development</i>	Variabel Bebas: <i>Human Tacit</i> (Nonaka & Takeuchi, 1995) Variabel Terikat: Kinerja Organisasi (Gibson <i>et.al</i> , 2003)	U-Curve	Penelitian yang dilakukan pada 1.000 karyawan di perusahaan komersial di Finlandia ini menunjukkan bahwa situasi tekanan yang berada di lingkungan kerja dapat diukur untuk setiap kompetensi yang dapat menumbuhkan pengetahuan pada individu karyawan. Kemudian menjadi bahan perbaikan sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi.
4	Al Ahmar, <i>et.al</i> (2014), <i>The Impact of Knowledge Management, Learning Organization, and Educations Organization on Organization Performance: a Case in Brawijaya University</i>	Variabel Bebas: <i>Knowledge Management</i> , (Davenport & Prusak, 1998) <i>Learning Organization & Educations Organization</i> (Argirys&Schon, 1978) Variabel Terikat: Kinerja Organisasi	<i>Structural Equation Modeling</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara <i>Knowledge Management</i> terhadap <i>Learning Organization</i> terhadap <i>Educations Organization</i> , Serta <i>Educations Organization</i> terhadap <i>Learning Organization</i> . <i>Knowledge Management</i> langsung tidak berpengaruh negatif signifikan terhadap Kinerja organisasi. <i>Learning Organization</i> baik secara langsung ataupun tidak langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. <i>Learning Organization</i> cenderung kuat meningkatkan kinerja organisasi. <i>Knowledge Management</i> memberikan pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap <i>Learning Organization</i> .

Lanjutan Tabel 2.1.1

5	Salleh (2014), <i>Learning Organization and Knowledge Management: transfer process of tacit knowledge in public university for academic excellence</i>	Variabel Bebas: <i>Learning Organization</i> (Watkins&Marsick, 1996) Variabel Terikat : <i>Transfer Tacit Knowledge Management</i> (Nonaka&Takeuchi, 1995)	Cronbach's Alpha	Hasil penelitian yang dilakukan pada pegawai akademik di universitas publik di malaysia ini menunjukkan bahwa <i>Learning Organization</i> dan proses transfer pengetahuan <i>Tacit</i> melalui <i>Knowledge Management</i> dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja akademik universitas. Integrasi <i>Learning Organization</i> dan <i>Knowledge Management</i> pengetahuan <i>Tacit</i> dapat meningkatkan presentase pekerja terampil/ahli, meningkatkan inovasi, dan peningkatan produk penelitian dan paten. <i>Learning Organization</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja pengetahuan dan inovasi di universitas itu.
6.	Shu-hsien Liao (2009), <i>The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance</i>	Variabel bebas: Knowledge management (Schwartz, 2005) Variabel Terikat: Organizational Performance Variabel Moderation Organizational Learning (Garvin, 2000)	Structural Equation Modelling (SEM)	Hasil penelitian bahwa ada pengaruh positif manajemen pengetahuan perusahaan terhadap kinerja organisasi. Ada pengaruh positif manajemen pengetahuan perusahaan terhadap Organizational Learning Ada pengaruh positif Organizational Learning perusahaan terhadap Organizational Performance Organizational learning will be a mediator between KM & organizational performance

Tabel 2.1.2
Review Jurnal Pengaruh Pengetahuan *Explicit* terhadap *Learning Organization*

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Fariani (2013), <i>Analisis Dampak Knowledge Management terhadap Performa Organisasi: Studi Kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia.</i>	Variabel Bebas: Knowledge Management (Beccara&Fernandez, 2004) Variabel Terikat: Kinerja Organisasi (Rulli, 2011)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penggunaan <i>e-knowledge</i> terhadap karyawan, proses, produk dan performa organisasi. terdapat pengaruh signifikan antara proses <i>e-Knowledge</i> terhadap <i>Organizational Performance</i> .
2	Kaziliūnas dan Vyšniauskienė (2014) <i>Impact of Different Quality Management System Implementation Patterns on Performance Outcomes</i>	Variabel Bebas: <i>Different Quality Management System</i> (Nonaka & Takeuchi 1998) Variabel Terikat: Performance Outcomes (Donaldson, 2001)	Literatur Review	Penelitian ini menjelaskan bahwa bahwa organisasi yang menerapkan sistem manajemen mutu dengan pola yang berbeda memiliki hasil kinerja yang berbeda secara signifikan. Mekanisme <i>Learning Organization</i> memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menyebarluaskan dan menggunakan informasi. Dampak terbesar dari penerapan standar pada kinerja organisasi yang terutama adalah ketika dalam sebuah organisasi memanfaatkan pengetahuan eksplisit.
3	Qayyum, Ali A, & Saleem S. (2015) <i>Assessing The Influence of Knowledge Management on Learning Organization.</i>	Variabel Bebas: Knowledge Management (APQC, 1995) Variabel Terikat: Learning Organization (O'Brien, 1994)	Multiple Linear Regression	Penelitiannya menunjukkan bahwa semua dimensi manajemen pengetahuan berdampak positif pada dimensi <i>Learning Organization</i> . kepemimpinan dalam manajemen pengetahuan memiliki dampak positif pada sistem imbalan, pelatihan karyawan dan praktek kerja <i>Learning Organization</i> .

Lanjutan Tabel 2.1.2
Review Jurnal Pengaruh Pengetahuan *Explicit* terhadap *Learning Organization*

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
4	Laihonen, Lönnqvist A., Metsälä. (2015) <i>Two Knowledge Perspectives to Growth Management</i>	Variabel Bebas: Knowledge Perspective (Nonaka & Takeuchi, 1995) Variabel Terikat: Growth Management (Smallbone & Wyer, 2000)	Kualitatif dan eksploratif	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa aset pengetahuan suatu organisasi memiliki aset yang diperlukan pengetahuan berkaitan dengan pendukung keputusan: untuk membuat keputusan, manajemen membutuhkan informasi up-to-date
5	Ben Zaied dan Affes (2016) <i>The Relationship Between The Sources of Knowledge Management, Organisational Innovation, and Organisational Performance</i>	Variabel Bebas: Knowledge Management (Nonaka & Takeuchi, 1997) Inovasi organisasi (OCDE. Manuel, 2005) Variabel Terikat: Pembelajaran Organisasi (Argirys & Schon 1978)	Confirmatory Factor Analysis	Hasil dari penelitian Yng dilakukan pada 200 perusahaan berbagai sektor di tunisia ini menjelaskan bahwa sumber-sumber informasi internal dan eksternal dari manajemen pengetahuan dapat digunakan untuk meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi.
6.	Jamalzadeh (2011), <i>The Relationship between Knowledge Management and Learning Organization of Faculty Members at Islamic Azad University, Shiraz Branch in Academic year.</i>	Variabel Bebas: akuisisi pengetahuan penerapan manajemen pengetahuan evaluasi pengetahuan (Davenport & Prusak, 1998) Variabel Terikat: <i>Learning Organization</i> (Collison & Parcell, 2004)	Struktural Equation Modeling (SEM)	Ada hubungan yang signifikan antara unsur akuisisi pengetahuan dan organisasi pembelajar Ada hubungan yang signifikan antara unsur penerapan manajemen pengetahuan dan organisasi pembelajar Ada hubungan yang signifikan antara unsur evaluasi pengetahuan dan organisasi pembelajar Ada hubungan yang signifikan antara unsur ciptaan dan konfirmasi belajar dengan belajar organisasi. peneliti menunjukkan bahwa ada hubungan yang bermakna antara KM dan organisasi belajar

Tabel 2.1.3
Review Jurnal Pengaruh Pengetahuan *Tacit* terhadap Kinerja Karyawan

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Holste & Fields (2010), <i>Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use</i>	Variabel Bebas: Kepercayaan (McAllister, 1995) <i>Knowledge Sharing</i> (Argote, 1999) Variabel Terikat: <i>Knowledge Management</i> (Nonaka & Takeuchi, 1995)	Regresi Multivariat	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : <i>knowledge management</i> secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan, ada pengaruh yang signifikan antara <i>personal knowledge</i> terhadap <i>job procedure</i> , dan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah <i>technology</i> . Kepercayaan berdasarkan mempengaruhi berpengaruh signifikan terhadap <i>sharing pengetahuan tacit</i> .
2	Sulisthio & Yulianus (2015), Analisis pengaruh <i>tacit knowledge</i> dan <i>explicit knowledge</i> terhadap kinerja karyawan di restoran “x” Surabaya	Variabel Bebas: <i>Tacit Knowledge</i> (Sangkala, 2007) <i>Explicit Knowledge</i> (Filemon, 2008) Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Mangkunegara, 2005)	<i>Structural Equation Modeling</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengetahuan tacit berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, serta pengetahuan tacit berpengaruh signifikan terhadap pemahaman eksplisit kinerja karyawan.
3	Rehman, Ilyas, dan Asghar (2015), <i>Knowledge Sharing, Knowledge Mangement Strategy and Performance : A Knowledge based View.</i>	Variabel Bebas: <i>Knowledge Sharing Knowledge Management Strategy</i> (Nonaka & Takeuchi, 1995) Variabel Terikat: Kinerja. (Treacy & Wiersema, 1995)	<i>Structural Equation Modeling</i> dan <i>Confirmatory Factor Analisis</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa : <i>Knowledge Sharing</i> berpengaruh terhadap kinerja. <i>Knowledge Sharing</i> pengetahuan <i>explicit</i> tidak berhubungan signifikan terhadap <i>knowledge management strategy</i> . sistem dan strategi yang berorientasi pada sumber daya manusia berpengaruh signifikan memediasi hubungan baik <i>Knowledge sharing</i> pengetahuan eksplisit dan <i>tacit</i> yang mendorong kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1.3

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
4	Mensah (2015), <i>A “Coalesced Framework” of Talent Management and Employee Performance: for Further Research and Practise</i>	Variabel Bebas: <i>Talent Management</i> Aswathappa (2005) Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Michaels <i>et.al</i> , 2001)	<i>Literature-based analysis</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Talent Management</i> memiliki hubungan yang positif terhadap kinerja karyawan, melalui peran mediasi dari output <i>Talent Management</i> .
5	Zarkowi & Widiartanto. (2016), <i>Pengaruh Personal Knowledge, Organizational Learning, dan Teknologi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Patra Jasa Semarang</i>	Variabel Bebas: Pengetahuan Personal Pembelajaran organisasi Teknologi (Tobing, 2007) Variabel Terikat: Kinerja karyawan (Sinambela, 2012)	Regresi sederhana dan berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengetahuan personal, Pembelajaran organisasi, dan teknologi secara parsial terhadap kinerja Karyawan. semakin tinggi penilaian tentang kemampuan pengetahuan personal yang dimiliki karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan.
6.	Diniarta (2012), <i>Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan</i>	Variabel Bebas: 1. Personel Knowledge 2. Prosedur Pekerjaan (SOP) 3. Teknologi Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>knowledge management</i> secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan, ada pengaruh yang signifikan antara <i>personal knowledge</i> terhadap <i>job procedure</i> , dan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah <i>technology</i> .
7.	Shofa (2013), <i>Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawaan Room Division Hotel Patra Jasa Semarang</i>	Variabel Bebas: <i>personal knowledge</i> <i>job procedure</i> <i>technology</i> Variabel Terikat: Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Berganda	Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel: <i>personal knowledge</i> , <i>job procedure</i> , <i>technology</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin baik <i>personal knowledge</i> , <i>job procedure</i> , <i>technology</i> , maka akan meningkatkan kinerja karyawan

Tabel 2.1.4
Review Jurnal Pengaruh Pengetahuan *Explicit* terhadap Kinerja Karyawan

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Kosasih & Budiani (2007) <i>Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel.</i>	Variabel Bebas: <i>Knowledge Management</i> (Honeycutt, 2005) Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Bernardin & Russel, 1998)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Knowledge Management</i> secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan. terdapat pengaruh yang signifikan antara pengetahuan personal terhadap prosedur pekerjaan, dan teknologi adalah faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan.
2	Hartini (2014), <i>Sistem Manajemen Pengetahuan Berbasis Standar Operasional Prosedur untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan</i>	Variabel Bebas: <i>Knowledge Management System</i> Standar Operasional Prosedur (Tobing, 2007) Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Simamora, 1999)	Analisis Literatur	Di dalam penelitian ini menjelaskan bahwa dengan menerapkan proses sistem manajemen atau pengetahuan dapat diakomodasi dengan dokumentasi yang baik dan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan
3	Ceptureanu (2016) <i>Knowledge Management Tools in Romanian Companies</i>	Variabel Bebas: <i>Knowledge Management</i> (Bergeron, 2003) Variabel Terikat:	Exploratory Study	Hasil penelitian ini menyatakan bahwa masalah dalam penerapan KM adalah dikarenakan penggunaan yang rendah oleh perusahaan, sementara penerapan manajemen tradisional masih tinggi dikarenakan keengganan manajer menerapkan sistem baru dan berbiaya tinggi. Tantangan yang dihadapi adalah bagaimana mempekerjakan tenaga ahli yang dapat menjalankan KM sementara disisi lain perusahaan harus dapat meningkatkan omset perusahaan.

Lanjutan Tabel 2.1.4

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
4	Gilan-deh & Chamanzamin (2016), <i>Investigating the Relationship Between Knowledge Management and Employee's Innovative at Custom Organization of Guilan Province.</i>	Variabel Bebas: Knowledge Management (Nonaka & Takeuchi, 1995) Variabel Terikat: Inovasi Karyawan (Gibson, 2007)	Cronbach's Alpha dan analisis deskriptif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara manajemen pengetahuan dengan aspek perilaku inovatif karyawan. dimensi manajemen pengetahuan secara signifikan berbeda dari satu sama lain. manajemen harus meminta para ahli untuk melatih karyawan, menyelenggarakan kursus dan lokakarya bagi karyawan, mempersiapkan dasar untuk pengembangan kreativitas dalam proses kerja.
5	Gutiérrez-Diez, et.al (2016) <i>To Know or Not To Know ? Knowledge Management & SMEs Service Sector in Mexico</i>	Variabel Bebas: Knowledge Management (Nonaka & Takeuchi, 1999) Variabel Terikat:	Deskriptif investigatif	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dari empat elemen pengetahuan organisasi, kategori eksternalisasi memberikan kontribusi dengan nilai tertinggi, diikuti kombinasi dan dimensi sosialisasi di dalam proses manajemen pengetahuan. Ini menunjukkan bahwa kegiatan yang mendasar dalam kegiatan generasi pengetahuan adalah kegiatan formalisasi dan dokumentasi.
6.	Rašul, Bosilj dan Mojca (2010), <i>The Impact Of Knowledge Management On Organisational Performance</i>	Variabel Bebas: Elemen Organisasi Teknologi Informasi Manajemen pengetahuan (Rosenberg, 2001) Variabel Terikat:	Structural Equation Modelling (SEM)	Elemen Organisasi (Seperti budaya, iklim dan kolaborasi) memiliki positif berdampak pada unsur-unsur pengetahuan dalam konteks manajemen pengetahuan.

Lanjutan Tabel 2.1.4

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
6.	Rašul, Bosilj dan Mojca (2010), <i>The Impact Of Knowledge Management On Organisational Performance</i>	Variabel Terikat: Kinerja Organisasi (Werther & Davis, 1996)		Ada efek tidak langsung positif dari aplikasi TI pada manajemen pengetahuan Adopsi melalui elemen organisasi. Manajemen pengetahuan memiliki dampak positif pada kinerja organisasi.
7	Nisa, dkk (2016) <i>Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Penegtahuan terhadap Kinerja Karyawan</i>	Variabel Independen: Manajemen Talenta Manajemen Pengetahuan Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	<i>Explanatory Research</i> – pendekatan kuantitatif	Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 2.1.5

Review Jurnal Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Karyawan

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Makrufah (2011), <i>Pengaruh Budaya, Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bumi Surabaya</i>	Variabel Bebas: Pembelajaran Organisasi (Senge, 1990) Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (Mathis&Jackson,2002)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.
2	Rustiana (2010) <i>Pengaruh Penerapan Iklim Organisasi dan Etika Organisasi terhadap Perilaku Pembelajaran Organisasi Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan Patra Semarang Convention Hotel di Semarang</i>	Variabel Bebas: Iklim organisasi Etika Organisasi (Senge, 1990) Variabel Terikat: Kinerja Karyawan (McKenna&Beech, 1995) Variabel Intervening Perilaku pembelajaran organisasi (McGill&Slocum, 1994)	Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan penerapan learning organization akan menimbulkan iklim organisasi dan etika organisasi yang baik sehingga berpengaruh langsung pada kinerja karyawan.

Lanjutan Tabel 2.1.5
Review Jurnal Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Karyawan

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3	Srimulyani dan Hutajulu (2013) <i>Dampak Servant Leadership terhadap Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Guru : Studi pada Guru-Guru SMA dan SMK se-Kota Madiun</i>	Variabel Bebas: <i>Servant Leadership</i> (Greenleaf, 1970) Variabel Terikat: Pembelajaran Organisasi (Senge, 1990) Kinerja Guru (UU No. 16 Tahun 2007)	Regresi Sederhana, T test dan mediation	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Dengan pembelajaran organisasi dapat memotivasi guru secara berkelanjutan sehingga sebuah organisasi dapat terus maju bersama
4	Jasinskas, Streimikiene, Svagzdiene, dan Simanavicius A. (2015) <i>Influence of Employees Evaluation on Organisational Learning at Leisure & Sports Club</i>	Variabel Bebas: Evaluasi Karyawan (Senge, 2008) Variabel Terikat: Pembelajaran organisasi (Simonaitiene, 2007)	<i>Multiple Regression</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat dua metode dalam mengukur kinerja karyawan yaitu metode evaluasi individu dan metode evaluasi tim. Metode evaluasi tim adalah yang lebih positif dapat mempengaruhi pembelajaran organisasi Tim yang menerapkan evaluasi tim lebih mempengaruhi analisis kinerja organisasi daripada metode individu efek positif dari evaluasi kegiatan di manajemen adalah pada penyebaran pengalaman dan pengetahuan yang mudah ditentukan
5	Shahzad (2016) <i>Is Pakistani Financial Services Are Using Learning Organization Techniques in Human Resource Development</i>	Variabel Bebas: Human Resorces Development Variabel Terikat: Learning Organization (Senge, 1990)	Multiple Regression	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk menjadi organisasi belajar adalah melalui investasi dalam penciptaan kesempatan belajar. pembelajaran tim dan proyek penguasaan pribadi memiliki hubungan yang lemah dengan organisasi belajar.

Lanjutan Tabel 2.1.5
Review Jurnal Pengaruh *Learning Organization* terhadap Kinerja Karyawan

No	Peneliti dan Judul	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
6.	Setiorini, dkk (2013), Faktor-Faktor Knowledge Management Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Hasanuddin	Variabel Bebas : personal knowledge job procedure, learning organization, technology (Senge, 1990) Variabel Terikat: Kinerja Pegawai (Prawirosentono, 1999)	Analisis Regresi Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa personal knowledge, job procedure, learning organization, dan technology secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Pengembangan KMS berbasis ICT berhasil menjadikan variabel technology sebagai mediator dalam berbagi pengetahuan, sehingga secara parsial technology dan learning organization berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Pengaruh Learning organization yang dominan terhadap kinerja individu menunjukkan bahwa Unhas berhasil memfasilitasi budaya belajar bagi tenaga kependidikan melalui unsur-unsur learning organization yang dimilikinya.

Selanjutnya dari review jurnal penelitian terdahulu tersebut kemudian disusun rangkuman dari teori yang digunakan pada penelitian sebelumnya

Tabel 2.2.1
Teori Rujukan Pengetahuan Tacit

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
<i>Tacit Knowledge (X₁)</i>	Ngah & Jusoff (2009)	Davenport & Prusak (1998)	Coding and Sharing of Best Practice, Creation of Corporate Knowledge, and Creation of Knowledge Network	Sangkala (2007), Dimensi Teknis dan dimensi kognitif
	Bennet & Bennet (2008)	Polanyi (1966)	<i>Technical</i> (informasi & Keahlian), <i>and Cognitive</i> (mental model, kepercayaan, dan nilai)	
	Kesti & Syväjärvi (2010)	Nonaka & Takeuchi (1995)	<i>Socialization, Externalization, Combination, Internalization.</i>	
	Al Ahmar, <i>et.al</i> (2014)	Davenport & Prusak (1998)	Coding and Sharing of Best Practice, Creation of Corporate Knowledge, and Creation of Knowledge Network	
	Salleh (2014)	Nonaka & Takeuchi (1995)	<i>Socialization, Externalization, Combination, Internalization.</i>	
	Shu-hsien Liao (2009)	Schwartz (2005)	Akses, sharing, penciptaan pengetahuan baru, inovasi.	
	Holste & Fields (2010),	Nonaka & Takeuchi (1995)	<i>Socialization, Externalization, Combination, Internalization.</i>	
	Sulisthio & Yulianus (2015),	Sangkala (2007)	Dimensi Teknis dan Dimensi Kognitif	
	Rehman, <i>et.al</i> (2015),	Nonaka & Takeuchi (1995)	<i>Socialization, Externalization, Combination, Internalization.</i>	
	Mensah (2015),	Aswathappa (2005)	<i>Knowledge, quality and quantity of output, initiative, leadership abilities, supervision, dependability, co-operation, judgement, versality, and health on the other hand</i>	
	Zarkowi & Widiartanto (2016),	Tobing (2007)	Ide, komunitas dan jaringan, penyortiran, profesionalitas dari segi pengalaman, pengalaman pribadi, pengalaman baru, mengkomunikasikan pengalaman dengan rekan kerja.	

Tabel 2.2.2
Teori Rujukan Pengetahuan *Explicit*

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
<i>Explicit Knowledge (X₂)</i>	Fariani (2013),	Beccara&Fernandez (2004)	<i>Knowledge sharing, people</i> (pembelajaran karyawan, adaptabilitas karyawan, kepuasan kerja), <i>process</i> (efisiensi, efektifitas dan daya inovasi), <i>product</i> (nilai tambah, dan produk berbasis pengetahuan), <i>organizational performance</i> (dampak langsung dan tidak langsung)	Nonaka & Takeuchi (1995) <i>Socialization, Externalization, Combination, Internalization</i>
	Kaziliūnas & Vyšniauskienė (2014)	Nonaka Takeuchi (1998)	Manual, prosedur, instruksi, standar, protokol.	
	S. Qayyum, Ali A, Saleem S. (2015)	APQC (1995)	<i>knowledge management process, leadership, technology, culture and measurements</i>	
	Laihonen, et.al (2015)	Nonaka & Takeuchi (1995)	<i>Socialization, Externalization, Combination, Internalization.</i>	
	Ben Zaied Affes (2016)	Nonaka & Takeuchi (1997)	<i>New Product, New Method, and New Organizational Forms</i>	
	Jamalzadeh (2011)	Davenport & Prusak (1998)	Coding and Sharing of Best Practice, Creation of Corporate Knowledge, and Creation of Knowledge Network	
	Kosasih & Budiani (2007)	Honeycutt (2005)	<i>Personal knowledge, job procedure, & Technology</i>	
	Hartini (2014),	Tobing (2007)	<i>Knowledge sharing</i> (kepemimpinan, budaya organisasi, kolaborasi, pembelajaran, inovasi, dan proses transformasi)	
	Ceptureanu (2016)	Bergeron (2003)	<i>selects the deliberate and systematic, use, store, and archive and transmit business critical information in a way that enhances employee performance</i>	
	Gilan-deh & Chamanzamin (2016)	Nonaka& Takeuchi (1995)	<i>Socialization, Externalization, Combination, Internalization.</i>	
	Gutiérrez-Diez, et.al (2016)	Nonaka & Takeuchi (1999)	<i>Socialization, Externalization, Combination, Internalization.</i>	
	Rašul, et.al (2010)	Rosenberg (2001)	<i>Document management, Information Creation, Sharing and management, Enterprise Intelligence</i>	

Tabel 2.2.3
Teori Rujukan *Learning Organization*

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
<i>Learning Organization (Y1)</i>	Kesti & Syväjärvi (2010),	Argirys & Schon (1978)	<i>Single Loop Learning, Double Loop Learning, Deutero Learning</i>	Senge (1990) <i>Personal Mastery, Mental Model, Shared Vision, Team learning, System Thinking</i>
	Al Ahmar, et.al (2014),	Argirys & Schon (1978)	<i>Single Loop Learning, Double Loop Learning, Deutero Learning</i>	
	Salleh (2014),	Watkins & Marsick (1996)	1)create continuous learning opportunities, 2) promote inquiry and dialogue, 3) encourage collaboration and team learning, 4) establish systems to capture and share learning, 5) empower people toward a collective vision, 6) connect the organization to its environment and 7) provide strategic leadership for learning	
	Shu-hsien Liao (2009)	Garvin (2000)	Menciptakan, Memperoleh, Menginterpretasikan, Mentransferkan, Membagi pengetahuan, Memodifikasi perilaku.	
	Kaziliūnas & Vyšniauskienė (2014)	Donaldson (2001)	<i>cross-hierarchical, flexible and functional teams, low formalisation, lateral, upward and downward communication systems, & almost continually searches for market opportunities</i>	
	Qayyum, dkk (2015)	Senge (1990)	<i>Personal Mastery, Mental Model, Shared Vision, Team learning, System Thinking</i>	
	Ben Zaied & Affes (2016)	Argirys & Schon (1978)	<i>Single Loop Learning, Double Loop Learning, Deutero Learning</i>	
	Jamalzadeh (2011)	Collison & Parcell (2004)	Belajar sebelum melakukan, belajar saat melakukan, belajar sesudah melakukan	
	Makrufah (2011)	Senge (1990)	<i>Personal Mastery, Mental Model, Shared Vision, Team learning, System Thinking</i>	
	Rustiana (2010)	McGill & Slocum (1994)	<i>Openness, system thinking, creativity, personal efficacy, empathy.</i>	
	Srimulyani & Hutajulu (2013)	Senge (1990)	<i>Personal Mastery, Mental Model, Shared Vision, Team learning, System Thinking</i>	
	Jasinskas (2015)	Simonaitiene (2007)	iklim dan budaya proses belajar, belajar lebih dari tiga loop Struktur organisasi	
	Shahzad (2017)	Senge (1990)	<i>Personal Mastery, Mental Model, Shared Vision, Team learning, System Thinking</i>	
	Setiorini	Senge (1990)	<i>Personal Mastery, Mental Model, Shared Vision, Team learning, System Thinking</i>	

Tabel 2.2.4
Teori Rujukan Kinerja Karyawan

Variabel	Jurnal	Teori	Indikator	Teori yang Dipakai
<i>Kinerja Karyawan (Y₂)</i>	Sulisthio & Yulianus (2015)	Mangkunegara (2005)	Komunikasi, Kompetensi, Kerjasama, Dapat diandalkan, Penegtahuan, Inovasi.	Mathis & Jackson (2002) Kualitas Output, Kuantitas Output, Kehadiran di tempat kerja, Jangka waktu Output, Sikap Kooperatif
	Rehman, <i>et.al</i> (2015)	Treacy & Wiersema (1995)	operational excellence, customer intimacy, product leadership and financial achievement	
	Mensah (2015)	Michaels, <i>et.al</i> (2001)	<i>intelligence, skills, abilities, knowledge, intrinsic gifts, behaviours, judgment, attitude, character and drive</i>	
	Zarkowi & Widiartanto (2016)	Sinambela (2012)	Disiplin preventif dan disiplin korektif	
	N. Kosasih & S Budiani (2007)	Bernardin & Russel (1998)	<i>Quality of Work, Quantity of Work</i> , Ketepatan waktu, evektifitas, kemandirian, Komitmen kerja.	
	Hartini (2014)	Simamora (1999)	Faktor Individual, Faktor Psikologis, dan Faktor Organisasi.	
	Jelena Rašul, Vesna Bosilj dan Mojca Indihar (2010)	Werther & Davis (1996)	<i>people-based criteria, product-based criteria, behaviour-based criteria</i>	
	Makrufah (2011)	Mathis & Jackson (2002)	Kualitas Output, Kuantitas Output, Kehadiran di tempat kerja, Jangka waktu Output, Sikap Kooperatif	
	Rustiana (2010)	McKenna & Beech (1995)	Kualitas, produktifitas, <i>job knowledge</i> , reliabilitas, availability, dan indepenensi	
	Srimulyani & Hutajulu (2013)	UU No. 16 Tahun 2007	Kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, kompetensi profesional.	
	Setiorini, dkk (2013)	Prawirosentono (1999)	Efektifitas dan efisien, Otoritas & tanggung jawab, Disiplin, Inisiatif, kreatif.	

Pada Penelitian ini, penulis memodifikasi penelitian yang dilakukan oleh Sulisthio dan Yulianus (2015) yang meneliti tentang pengaruh *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* terhadap kinerja karyawan. Pada variabel pengetahuan *tacit* definisi variabelnya menggunakan teori dari Sangkala (2007) yaitu dimensi teknis dan dimensi kognitif, namun pada variabel pengetahuan *explicit*, penulis mengambil definisi variabel pada penelitian yang dilakukan oleh Gutierrez-Diez, *et.al* (2016), Laihonen, *et.al* (2015), dan Gilan-deh & Chamanzamin (2016) yang menggunakan teori yang berasal dari Nonaka & Takeuchi (1995) yang terdiri dari *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization*. Pada variabel kinerja karyawan, penulis merujuk definisi variabel seperti pada penelitian yang dilakukan Makrufah (2011) yaitu menggunakan teori dari Mathis & Jackson (2002) yang terdiri dari kualitas output, kuantitas output, kehadiran, jangka waktu output, dan sikap kooperatif.

Maka sumbangan penelitian yang akan diberikan peneliti pada penelitian selanjutnya adalah memodifikasi alur regresi pada penelitian sebelumnya dengan menambahkan variabel *learning organization* sebagai variabel mediasi sehingga pada penelitian selanjutnya hubungan antar variabel menjadi pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh variabel *learning organization*. Pada penelitian selanjutnya variabel *learning organization* merujuk pada definisi variabel pada penelitian Qayyum, *et.al* (2015), Makrufah (2011), Srimulyani & Hutajulu (2011), dan Shahzad (2017) yaitu menggunakan teori dari Senge (1990) yang terdiri dari *personal mastery*, *mental model*, *shared vision*, *team learning* dan *system thinking*. Kemudian pada penelitian selanjutnya, peneliti akan melakukan olah data menggunakan aplikasi SmartPLS 3.2.3.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Definisi Pengetahuan

Pengetahuan bukan hanya sekedar informasi, melainkan memiliki arti yang lebih tinggi. Pengetahuan merupakan informasi yang telah dievaluasi, disusun dan diolah serta diberi tujuan. Menurut Sangkala (2007), sebelum memulai studi peneliti haruslah terlebih dahulu melakukan pendekatan terhadap manajemen pengetahuan yaitu dengan memahami secara jelas perbedaan antara data, informasi dan pengetahuan.

Pendefinisian pengetahuan oleh (Holsapple, 2003) secara leksikal sulit untuk dipahami, karena tidak mampu mendeskripsikan *knowledge* secara jelas. Oleh karena itu Holsapple (2003) mengumpulkan beberapa perspektif *knowledge* dari beberapa ahli untuk membantu memahami makna *knowledge* dengan lebih jelas. Perspektif sistem yang dikemukakan oleh Newell, melihat *knowledge* sebagai “sesuatu” yang diwujudkan dalam tampilan yang bermanfaat (*usable representation*) (Holsapple, 2003) . Menurut Newell ada dua ide yang mendasari perspektif ini, yaitu *representation* dan *usability*. *Representation* (tampilan) adalah beberapa susunan dalam waktu atau ruang. Terdapat beberapa bentuk tampilan, seperti kata-kata dalam suatu percakapan, diagram, foto, dan pola perilaku seseorang. Jadi tampilan yang dimaksud disini dapat berupa objek maupun proses. Ide dasar berikutnya adalah *usability* (kegunaan) yang berpandangan bahwa *knowledge* tidak akan terpisah dengan pemroses-nya yang memiliki sebuah tampilan yang mencari bentuk kegunaannya. Tingkat kegunaan mungkin dapat ditaksir dengan kecepatan, ketepatan, dan kepuasan pemroses dalam hubungannya dengan tindakan yang dilakukan. Kegunaan suatu tampilan tertentu dari suatu pemroses dipengaruhi oleh

kesesuaian antara tampilan dengan pemroses, tindakan/tugas yang diusahakan oleh pemroses, dan oleh lingkungan dimana tindakan dilakukan (Holsapple, 2003).

Berbeda dengan Newell, Van Lohuizen berpandangan bahwa *knowledge* dapat diuraikan menjadi beberapa bentuk, yaitu data, informasi, informasi yang terstruktur, wawasan (*insight*), pertimbangan (*judgment*), dan keputusan (*decision*) (Holsapple, 2003). Perspektif yang dikemukakan oleh Van Lohuizen tersebut dinamakan *knowledge states perspective*. Berdasarkan *Knowledge States Perspective*, berbagai operasi, seperti *selecting, analyzing, evaluating*; dapat diterapkan untuk mengubah suatu bentuk *knowledge* pada tingkat rendah menjadi bentuk *knowledge* yang lebih tinggi. Perspektif ini juga menawarkan ide dasar, yaitu: (1) bentuk *knowledge* harus ada, (2) bentuk *knowledge* tersebut merupakan bentuk yang lebih maju dari bentuk *knowledge* di tingkat yang terendah, dimana tingkat kegunaannya (*usability*) marginal atau potensial ke tingkat yang lebih tinggi dimana tingkat kegunaannya lebih jelas, (3) bentuk *knowledge* adalah subjek perubahan melalui berbagai macam proses *knowledge* (Holsapple, 2003).

Perspektif berikutnya adalah *knowledge versus information* (KVI). Tujuan perspektif ini adalah untuk membedakan antara *knowledge*, informasi, dan data. Perspektif ini melihat data dan informasi sebagai pendahuluan dari *knowledge*, data diubah menjadi informasi, dan informasi diubah menjadi *knowledge*. Data adalah observasi atau asersi yang terisolasi, sedangkan *knowledge* adalah hasil dari penyusunan beberapa kumpulan informasi yang relevan atau akan dikerjakan pada proyek/tugas yang sedang dikerjakan. Perbedaan KVI dengan *knowledge states perspective* adalah KVI memandang bahwa “sesuatu yang lebih bernilai dari informasi dinamakan *knowledge*”, sedangkan *knowledge states perspective* “sesuatu yang lebih bernilai dari informasi dapat

dimiliki oleh satu atau beberapa bentuk pada tingkat yang lebih tinggi dari informasi (Holsapple, 2003).

Tiga jenis *knowledge* yang utama menurut (Holsapple, 2003) adalah *descriptive*, *procedural*, dan *reasoning knowledge*. Ketiga jenis *knowledge* ini dapat berbentuk *tacit* maupun *explicit*. *Descriptive knowledge* adalah *knowledge* yang bersifat aktual, dapat diprediksi, dan spekulatif. Contoh *knowledge* ini adalah deskripsi tentang objek maupun konsep dahulu, saat ini, maupun yang akan datang, ramalan, ekspektasi, masalah, solusi, dan keputusan. *Procedural knowledge* biasanya berbentuk algoritma, strategi, rencana tindakan, program, dan metoda. Jenis ini relatif berbeda dengan *descriptive knowledge* karena keahlian yang digunakan dalam menghasilkan kedua jenis *knowledge* ini berbeda, namun demikian *procedural knowledge* dapat diterapkan pada *descriptive knowledge* untuk menghasilkan *descriptive knowledge* yang baru. Jenis *knowledge* berikutnya adalah *reasoning knowledge*, yaitu menunjukkan simpulan yang valid atau tindakan apa yang dapat dilakukan dalam situasi tertentu. Hubungan antara simpulan dengan situasi yang ada dapat berupa logika, korelasi, analogi, atau sebab-akibat. Contoh *knowledge* ini adalah aturan, kebijakan, *code of conduct*, dan regulasi.

Menurut Holsapple, terdapat 4 tingkatan *utility*, setiap *knowledge* menghasilkan *utility* yang lebih besar dari *knowledge* pada tingkat di bawahnya (Holsapple, 2003). Berikut ini adalah urutan *knowledge* dari *utility* paling rendah ke *utility* tertinggi:

- **Clarity**-tampilan yang menyeluruh (*comprehensive*)
- **Meaning**-interpretasi yang dapat diproses

- **Relevance**-berhubungan dengan permasalahan atau isu yang sedang ditangani
- **Importance**-mendesak untuk tugas yang harus diselesaikan

Clarity berhubungan terbalik dengan tingkat usaha yang harus dilakukan oleh pemroses dalam menginterpretasikan suatu tampilan *knowledge*; sedikit usaha berarti *high clarity*, usaha yang besar menunjukkan *low clarity*. Sekali sebuah tampilan dibuat menyeluruh, belum tentu tampilan tersebut mempunyai arti sehingga perlu diproses lebih lanjut (Holsapple, 2003).

Menurut Davenport & Prusak (1998) data, informasi dan pengetahuan yaitu: *knowledge is neither data nor information, though it related to both, and the differences between these terms are often a matter of degree.*

Data is a set of discrete, objective facts about events (Davenport & Prusak, 1998). Seperti yang dicontohkan oleh Davenport & Prusak (1998), bila seseorang pelanggan datang untuk mengisi tangki mobilnya ke pompa bensin, maka transaksi yang terjadi dapat digambarkan sebagian oleh data, yaitu berapa uang yang harus dibayarkan, berapa liter bensin yang diisikan, namun tidak menjelaskan mengapa pelanggan itu datang ke pompa bensin, kualitas pelayanan pompa bensin, dan tidak dapat meramalkan kapan lagi pelanggan tersebut akan kembali ke pompa bensin. Dalam organisasi, data terdapat dalam catatan-catatan (*records*) atau transaksi-transaksi.

Information is data that makes a difference (Davenport & Prusak, 1998). Kata *inform* sejatinya berarti *to give shape* atau untuk memberi bentuk, dan informasi ditujukan untuk membentuk orang yang mendapatkannya, yaitu untuk membuat agar pandangan atau wawasan orang tersebut berbeda (dibandingkan sebelum memperoleh informasi). Sebagai contoh pelanggan mengisi tangki mobilnya dengan bensin premix, bukan

premium, pernyataan tersebut merupakan informasi. Dalam organisasi, informasi terdapat dalam pesan (*messages*).

Davenport & Prusak (1998) memberikan metode bagaimana merubah data menjadi sebuah informasi melalui kegiatan :

1. ***Condensed*** : Data diringkas dalam bentuk yang lebih singkat dan mendalam yang tidak perlu dihilangkan.
2. ***Contextualized*** : Data dikumpulkan sebagai tujuan dan deskripsi untuk membentuk pesan.
3. ***Calculated*** : Data dianalisis, menggunakan metode matematika atau statistik untuk membentuk pesan.
4. ***Categorized*** : Informasi dikategorikan dalam membentuk pesan
5. ***Corrected*** : data yang tidak dihapus, dikoreksi dalam membentuk informasi.

Pengetahuan didefinisikan menurut Davenport & Prusak (1998) adalah *a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms, yaitu campuran dari pengalaman, nilai, informasi, konseptual dan pencerahan ahli yang menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menerima pengalaman dan informasi baru. Pengetahuan bukanlah sekedar informasi, namun mempunyai arti yang lebih tinggi, yaitu berasal dan diterapkan dalam pikiran. Pada organisasi, pengetahuan tidak hanya terekam dalam dokumen, namun juga dalam rutinitas, proses, praktek dan norma organisasi.*

Davenport & Prusak (1998) memberikan metode mengubah informasi menjadi pengetahuan melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

1. ***Comparison*** : Untuk membandingkan informasi pada berbagai kondisi.
2. ***Consequences*** : Apa konsekuensi dari informasi yang mengisyaratkan keputusan dan tindakan.
3. ***Connections*** : Apa hubungan diantara pengetahuan dan informasi yang dihasilkan oleh bagian lain dari pengetahuan.
4. ***Conversations*** : Dengan komunikasi langsung dengan orang lain untuk mendapatkan komentar mereka ke informasi.

Komponen-komponen kunci dari pengetahuan menurut Davenport & Prusak (1998) yang dapat membedakan satu pengetahuan dengan pengetahuan yang lain adalah pengalaman, kebenaran, penalaran, petunjuk praktis (*rule of thumb*), nilai-nilai, serta keyakinan.

Menurut Miller dan Morris (1999) menjelaskan pengetahuan berasal dari perspektif dalam pikiran dan tubuh individu. Sangat penting untuk konsep pengetahuan adalah mengetahui (*knowing*). *Knowing* dan *Learning* menangkap aspek dinamis dari pengetahuan. *Knower*, orang yang mengetahui, dapat dikatakan proses “*actionable knowledge*”. Miller dan Morris (1999) menunjukkan bahwa pengetahuan diperoleh ketika, teori, informasi, dan pengalaman diintegrasikan.

Konsep Pengetahuan menurut Krogh, Ichiyo, dan Nonaka (2000) dapat diringkas sebagai berikut:

1) Pengetahuan merupakan *justified true believe*. Seorang individu membenarkan (*justifies*) kebenaran atas kepercayaannya berdasarkan observasinya mengenai dunia. Jadi bila seseorang menciptakan pengetahuan, ia menciptakan pemahaman atas suatu situasi baru dengan cara berpegang pada kepercayaan yang telah dibenarkan. Dalam definisi ini, pengetahuan merupakan konstruksi dari kenyataan, dibandingkan sesuatu yang benar secara abstrak. Penciptaan pengetahuan tidak hanya merupakan kompilasi dari fakta-fakta, namun suatu proses yang unik pada manusia yang sulit disederhanakan atau ditiru. Penciptaan pengetahuan melibatkan perasaan dan sistem kepercayaan dimana perasaan atau sistem kepercayaan itu bisa tidak disadari.

2) Pengetahuan merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus terbatinkan (*tacit*). Beberapa pengetahuan dapat dituliskan di kertas, diformulasikan dalam bentuk kalimat-kalimat, atau diekspresikan dalam bentuk gambar. Namun ada pula pengetahuan yang terkait erat dengan perasaan, keterampilan dan bentuk bahasa utuh, persepsi pribadi, pengalaman fisik, petunjuk praktis dan institusi. Pengetahuan terbatinkan seperti itu sulit sekali digambarkan kepada orang lain. Mengenali nilai dari pengetahuan terbatinkan dan memahami bagaimana menggunakannya merupakan tantangan utama organisasi yang ingin terus menciptakan pengetahuan.

3) Penciptaan pengetahuan secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut. Berupa ruang bersama yang dapat memicu hubungan-hubungan yang muncul. Dalam konteks organisasional, bisa berupa fisik, maya, mental atau ketiganya. Pengetahuan bersifat dinamis, relasional dan

berdasarkan tindakan manusia, jadi pengetahuan berbeda dengan data dan informasi, bergantung pada konteksnya.

4) Penciptaan pengetahuan melibatkan lima langkah utama, meliputi:

a) berbagi pengetahuan terbatinkan;

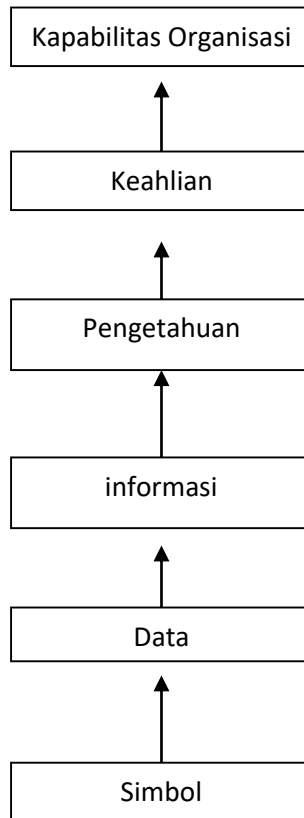
b) menciptakan konsep;

c) membenarkan konsep;

d) membangun *prototype*; dan

e) melakukan penyebaran pengetahuan di berbagai fungsi dan tingkat dalam organisasi

Wolf dalam Munir (2008) menjelaskan pengetahuan sebagai informasi yang terorganisasi sehingga dapat diterapkan untuk pemecahan masalah. Selain ini, Turban *et.al* (Munir, 2008) menjelaskan bahwa pengetahuan merupakan informasi yang telah dianalisa dan diorganisir sehingga dapat dimengerti dan digunakan untuk memecahkan masalah serta dalam mengambil keputusan. Menurut Liebowitz dan Beckam dalam Munir (2008) menyatakan bahwa keahlian merupakan penggunaan pengetahuan secara pantas dan tepat untuk memecahkan masalah, meningkatkan kinerja dan mencapai hasil yang luar biasa. Apabila keahlian-keahlian yang ada di dalam organisasi dikombinasikan menjadi kemampuan untuk menghasilkan barang atau jasa atau proses dengan kualitas prima, maka kombinasi keahlian itu disebut sebagai kapabilitas organisasi. Proses inilah yang menjadi hierarki pengetahuan, yang dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 2.1. Hierarki Pengetahuan
Sumber : (Liebowitz dan Beckam dalam Munir, 2008)

Terdapat dua jenis pengetahuan, yaitu *tacit knowledge* (sesuatu yang tersimpan dalam otak manusia) dan *explicit knowledge* (sesuatu yang terdapat dalam dokumen atau tempat penyimpanan lain selain di otak manusia) (Uriarte, 2008). Menurut Sangkala (2007) kategori pengetahuan dapat dibagi ke dalam 2 jenis, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Dan menurut Holsapple (2003) mode *knowledge* dibagi dalam dua atribut yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*.

Dari pengertian-pengertian tentang pengetahuan tersebut maka dapat kita ketahui bahwa pengetahuan adalah salah satu kebutuhan yang mendasar bagi perusahaan untuk terus bertahan dan bersaing dalam dunia usaha. Setiap kegiatan yang dilakukan dalam

perusahaan akan didasarkan pada pengetahuan yang ada dalam perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam mengelola pengetahuan yang dimiliki sehingga menghasilkan pengetahuan yang berkualitas dapat menjadi pilar yang kuat bagi perusahaan dalam bertahan dan bersaing.

2.2.2 *Knowledge Management* (Manajemen Pengetahuan)

Setelah mengetahui pengertian pengetahuan dan jenis-jenisnya, selanjutnya kita akan membahas apa sebenarnya *knowledge management* itu. Secara luas *knowledge management* dapat dipahami sebagai proses yang dijalankan oleh organisasi yang bertujuan untuk menggali serta memunculkan nilai dari asset intelektual dan pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga memiliki nilai ekonomi yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) merupakan bentuk informasi bernilai tinggi yang bisa digunakan untuk mengambil keputusan dan menjadi dasar untuk bertindak (Davenport & Prusak, 1998). Setiap hari setiap orang berlutut dengan data-data dan informasi, namun data dan informasi bukanlah sebuah pengetahuan (*knowledge*) jika kita tidak bisa menciptakan nilai-nilai (*value*) dari pengetahuan-pengetahuan tersebut, oleh karena itu manajemen tentang pengetahuan inilah dibutuhkan untuk mengambil *value* dari pengetahuan (Davenport & Prusak, 1998). *Knowledge management* berfokus kepada proses-proses seperti mendapatkan, menciptakan dan membagikan pengetahuan serta dasar-dasar teknis dan kultur yang mendukungnya.

Menurut Alavi dan Leidner (2001), *knowledge management* (KM) terdiri dari empat proses yaitu *knowledge creation*, *knowledge storage/retrieval*, *knowledge transfer* dan *knowledge application*. Berikut penjelasan dari empat proses dalam *knowledge management*.

1. *Knowledge creation* merupakan penciptaan pengetahuan berhubungan dengan pengembangan pengetahuan baru atau menggantikan pengetahuan yang telah tersedia baik *tacit knowledge* maupun *explicit knowledge*.
2. *Knowledge storage/retrieval* merupakan rangkaian kegiatan yang meliputi penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan yang berada dalam berbagai bentuk struktur komponen, pengetahuan, kodifikasi pengetahuan dan menyimpan pengetahuan untuk memori organisasi (*organizational memory*).
3. *Knowledge transfer* merupakan pengetahuan yang ditransfer antar individu, individu ke kelompok individu, dan kelompok ke kelompok individu dalam sebuah organisasi.
4. *Knowledge application* merupakan penerapan atau integrasi pengetahuan ke dalam proses organisasi atau aktivitas seperti arahan, rutinitas organisasi dan tugas kelompok secara mandiri.

Menurut Rachmany & Akib (2002) manajemen pengetahuan berasal dari kata manajemen (*management*) dan pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan merupakan keyakinan yang diakui kebenarannya serta mencakup apa yang tersurat dan yang tersirat. Sedangkan manajemen adalah proses perencanaan dan pengendalian atas kinerja berbagai aktivitas. Berdasarkan pemahaman akan arti kata manajemen dan pengetahuan, secara

terminologi, manajemen pengetahuan berarti sebuah proses perencanaan dan pengontrolan kinerja aktivitas tentang pembentukan proses pengetahuan.

Menurut Wenig (1996), *knowledge management* terdiri atas aktifitas organisasi untuk memperoleh pengetahuan dari pengalaman organisasi, kebijakan dan dari pengalaman satu sama lain, untuk mencapai tujuan organisasi. Aktivitas tersebut dilakukan oleh perpaduan teknologi, struktur organisasi dan strategi berbasis kognisi (*cognitive based strategies*) untuk mendapatkan pengetahuan dan menciptakan pengetahuan baru, dengan cara meningkatkan sistem kognisi (organisasi, manusia, komputer, atau gabungan manusia dan sistem komputer) dalam penyimpanan dan pemanfaatan pengetahuan untuk belajar, memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Sedangkan Sykrme (2003) mendefinisikan KM sebagai suatu proses yang dapat menolong organisasi menemukan, memilih, menyebarkan, dan memindahkan informasi yang penting dan diperlukan untuk berbagai aktivitas seperti penyelesaian masalah, proses pembelajaran yang dinamis, serta strategi perencanaan dan pengambilan keputusan. Secara umum, manajemen pengetahuan adalah sebuah proses yang mengkoordinasikan penggunaan informasi, pengetahuan dan pengalaman.

Sykrme (2003) menyatakan bahwa meskipun KM didefinisikan dan diterapkan dalam berbagai lapangan yang berbeda, namun secara umum dapat ditarik pengertian bahwa KM menekankan:

- a) adanya usaha yang serius untuk meningkatkan sistem kognisi (organisasi, manusia, komputer, atau gabungan manusia dan sistem komputer);

- b) adanya aset-aset pengetahuan yang dikelola, yang berasal dari dalam dan luar organisasi, individu atau kelompok;
- c) adanya proses pengadaan, pengolahan, penyimpanan, dan penggunaan pengetahuan tersebut untuk mencapai tujuan tertentu;
- d) adanya penyebaran pengetahuan dan pengalaman baik melalui akses langsung ke database maupun melalui sharing dan kolaborasi ke lingkungan internal dan eksternal organisasi;
- e) adanya kreativitas dan inovasi menciptakan pengetahuan baru.

Secara sederhana, Uriarte (2008) mendefinisikan *knowledge management* sebagai suatu proses konversi pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) menjadi pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*) yang kemudian dibagikan kepada anggota dalam sebuah organisasi. Uriarte (2008) menjelaskan lebih lanjut bahwa *knowledge management* merupakan proses suatu organisasi menciptakan nilai yang bersumber dari aset organisasi yang berbasis pada pengetahuan dan intelektual.

Scarborough *et.al* (1999) dalam Armstrong (2008:149) mengartikan manajemen pengetahuan sebagai setiap proses atau praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi. Menurut Tiwana dalam Tobing (2007:23) manajemen pengetahuan adalah pengelolaan knowledge perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua knowledge yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis.

Menurut Sveiby (1997), *Knowledge Management* adalah sebuah seni untuk menciptakan nilai dengan cara meningkatkan asset-asset *intangible* (*leveraging intangible assets*). *Asset-asset intangible* yang dimaksud dapat diklasifikasikan ke dalam 3 (tiga) kategori yaitu:

1. Kompetensi individu yaitu aset *intangible* yang berupa pengetahuan dari orang-orang yang ada dalam organisasi/perusahaan.
2. Struktur Internal yaitu aset *intangible* yang ada atau melekat dalam struktur internal organisasi/perusahaan seperti misalnya merek, prosedur, *patent*, sistem dan lain-lain.
3. Struktur Eksternal yaitu aset *intangible* yang berada di luar struktur organisasi/perusahaan seperti pelanggan, pemasok, rekanan dan lain-lain.

Ketiga jenis asset tersebut akan dioptimalkan pemanfaatannya untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi dengan menggunakan pengetahuan yang tercipta pada proses *knowledge management*. Pemanfaatan aset *intangible* yang berhasil akan meningkatkan nilai organisasi atau perusahaan secara signifikan. Nilai perusahaan dapat meningkat dengan adanya inovasi-inovasi yang dihasilkan melalui proses *knowledge management* yang pada akhirnya dapat mengantarkan perusahaan menjadi pemenang dalam kompetisi bisnis yang terjadi (Sveiby, 1997).

Knowledge management merupakan proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring dan menyajikan informasi dengan cara tertentu, sehingga para pekerja mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang kajian yang spesifik, untuk kemudian

menginstitutionalkannya menjadi pengetahuan lembaga organisasi (Tjakraatmadja & Lantu, 2006).

Nonaka dan Takuechi (1998) mengkonseptualisasikan bahwa pengetahuan dalam organisasi dapat diidentifikasi sebagai diam-diam atau eksplisit. Klasifikasi pengetahuan secara menipu atau *eksplisit* menawarkan klasifikasi yang sederhana dan dipahami secara luas. Pengetahuan *Tacit* mengacu pada pengalaman, intuisi, penilaian dan heuristik bahwa seseorang mengembangkan lembur yang diwujudkan dalam pengetahuan. Pengetahuan *Tacit* tidak dapat dengan mudah ditransfer atau dieksternalisasi. Itu berlangsung melalui proses belajar, magang, sosialisasi, dan pendampingan yang mendalam. Pengetahuan *explicit*, di sisi lain, mengacu pada pengetahuan yang diakui dan diwujudkan dalam berbagai rutinitas organisasi, yaitu manual, prosedur, instruksi, standar, protokol, dan lain-lain. Jenis pengetahuan ini dapat dengan mudah diperoleh dan ditransfer.

Knowledge management dapat dilihat sebagai sebuah pendekatan yang menyeluruh dalam mencapai tujuan perusahaan dengan memfokuskan pada pengetahuan (Bornemann et.al., 2003). Menurut *American Pruductivity ang Quality Ceter* (1995) menunjukkan bahwa kerangka kerja yang dapat mendukung operasi pengelolaan *knowledge managemnet* adalah termasuk faktor budaya, proses, teknologi, kepemimpinan dan pengukuran. Definisi *knowledge management* menurut APQC (1995) adalah *systemic approaches to help information and knowledge emerge and flow to the right people at the right time to create value*. Sebuah pendekatan secara sistematis untuk membantupengelolaan dan penyebaran informasi dan pengetahuan agar dapat

digunakan oleh orang yang tepat dalam waktu yang tepat pula sehingga dapat menciptakan nilai lebih.

Davidson dan Voss (dalam Sangkala, 2007) mendefinisikan *knowledge management* sebagai sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas para stafnya untuk perbaikan kinerja perusahaan. Lebih lanjut, Tannebaum (dalam Sangkala, 2007) menawarkan definisi *knowledge Management* lebih komprehensif sebagai berikut:

- a. *Knowledge management* mencakup pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan
- b. *Knowledge management* mencakup berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*)
- c. *Knowledge management* terkait dengan pengetahuan orang
- d. *Knowledge management* terkait dengan peningkatan efektivitas organisasi

Menurut Schwartz (2005) *knowledge management* didefinisikan sebagai manajemen sumber daya pengetahuan dari suatu organisasi dalam rangka untuk memudahkan:

- a. Akses, *sharing*, menggunakan kembali pengetahuan (dapat berupa eksplisit, *tacit*, individual atau kolektif), dengan tujuan kapitalisasi
- b. Penciptaan pengetahuan baru, dengan tujuan inovasi.

Menurut Collison dan Parcell (2004) *knowledge management* bisa dilihat dari berbagai perspektif diantaranya berikut ini,

1. **Manusia**, bagaimana kita bisa meningkatkan kemampuan individu didalam organisasi untuk mempengaruhi yang lainnya dengan pengetahuan.

2. **Proses**, pendekatan pengetahuan bervariasi antar organisasi. Tidak ada batasan didalam jumlah proses.
3. **Teknologi**, setelah seluruh syarat dari *knowledge management* terpenuhi, barulah perspektif *knowledge management* dengan teknologi bisa dipakai.

Knowledge Management (KM) menurut Widayana (2005) yang merupakan rangkuman dari pemikiran beberapa ahli adalah sebagai berikut.

1. Sistem yang dibuat untuk menciptakan, mendokumentasikan, menggolongkan dan menyebarkan pengetahuan dalam organisasi. Jadi pengetahuan mudah digunakan kapanpun diperlukan, oleh siapa saja sesuai dengan tingkat otoritas dan kompetensinya.
2. Pengelolaan seluruh elemen sistem berupa dokumen, basis data, kebijakan dan prosedur lengkap, beserta informasi tentang pengalaman, keahlian dan kecakapan sumber daya manusia secara individu maupun kolektif, yang dimiliki organisasi dengan bantuan teknologi informasi.

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

Menurut Beccera-Fernandez (2004), *knowledge management* dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, yaitu :

- *Tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang tertulis, mudah untuk disebarluaskan. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan yang sulit untuk diekspresikan sehingga seringkali pengetahuan jenis ini sulit untuk dibagi atau disebar.
- Pengetahuan umum dan pengetahuan khusus. Pengetahuan umum adalah pengetahuan yang dimiliki oleh banyak orang dan mudah ditransfer kepada orang lain. Pengetahuan khusus merupakan pengetahuan yang dimiliki oleh sedikit orang saja, sehingga pengetahuan tersebut menjadi mahal untuk ditransfer.
- Pengetahuan prosedural dan pengetahuan deklaratif. Pengetahuan prosedural merupakan pengetahuan yang berisi langkah-langkah dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengetahuan deklaratif merupakan pengetahuan yang menggambarkan relasi antar variabel.

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

- Proses *discovery* yaitu menciptakan pengetahuan (*tacit* atau eksplisit) baru berdasarkan data, informasi atau pengetahuan yang sudah ada.
- Proses *Capture* yaitu suatu proses yang bertujuan untuk mengambil pengetahuan – baik yang *tacit* atau eksplisit – dari tempat pengetahuan tersebut disimpan.

- Proses *Sharing* yaitu suatu proses berbagi pengetahuan (*tacit* atau *explicit*) kepada orang lain. Proses *application*, merupakan penerapan dari *knowledge management* kedalam proses bisnis.

Knowledge management Assessment merupakan aspek yang penting dalam implementasi *knowledge management*. *Knowledge management Assessment* dapat menentukan *baseline* atau dasar bagi implementasi, termasuk keadaan infrastruktur saat ini. Dengan adanya *knowledge management Assessment* dimungkinkan untuk menentukan area mana yang masih perlu perbaikan, juga dapat dilihat sejauh mana *knowledge management* dapat meningkatkan performa organisasi. *Knowledge management Assessment* dapat dilakukan di awal ketika akan melakukan implementasi *knowledge management*, atau dapat dilakukan di akhir implementasi. Jika dilakukan pada awal implementasi, umumnya *knowledge management Assessment* yang dilakukan adalah untuk mengukur tingkat kesiapan organisasi dalam implementasi *knowledge management*. Sedangkan jika dilakukan di akhir implementasi, *knowledge management Assessment* dilakukan untuk mengukur dampak implementasi *knowledge management* terhadap organisasi.

Beberapa aspek yang dapat diukur dalam *knowledge management Assessment* adalah (Beccerra-Fernandez, 2004) :

- Penerapan *knowledge management solution*, yakni mengukur keempat proses *knowledge management* : *knowledge discovery, capture, sharing* dan *knowledge management Assessment*.

- *Knowledge* yang dihasilkan dalam *knowledge management solution* Dampak *knowledge management* terhadap performa organisasi.

Dalam model Beccera-Fernandez (2004), dampak *knowledge management* terhadap organisasi dapat diukur melalui dampak *knowledge sharing* terhadap dimensi perusahaan yakni karyawan (*people*), proses (*Process*), produk (*product*) dan performa organisasi (*Organizational performance*). Berikut adalah indikator-indikator pada setiap dimensi yang akan digunakan dalam penelitian:

1. Dimensi *knowledge sharing* bisa dinilai dengan indikator:
 - Proporsi informasi yang tersedia di *knowledge management* portal (intranet dan internet)
 - Tingkat penggunaan *groupware* dan media penyimpanan yang berisi informasi, *best practices* dan hasil pembelajaran
 - Jumlah dokumen yang dipublikasikan dan dibagi oleh karyawan
2. Karyawan (*People*) dapat dinilai dengan indikator pembelajaran karyawan, adaptabilitas karyawan dan kepuasan kerja
3. Proses (*Process*) dapat dinilai dengan indikator efisiensi, efektifitas dan daya inovasi
4. Produk (*Product*) dapat dinilai dengan indikator produk nilai tambah dan produk berbasis pengetahuan

Performa perusahaan (*Organizational Performance*) dapat dinilai dengan indikator dampak langsung dan dampak tidak langsung.

Knowledge management menjadi guidance tentang pengelolaan intangible assets yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai (dari produk/jasa/solusi) yang

ditawarkan perusahaan kepada pelanggannya. Oleh karena itu, pemahaman mengenai nilai buku perusahaan harus disertai dengan pemahaman nilai intangible assets perusahaan. Salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola adalah *knowledge management* (Honeycutt, 2002), yang diukur dengan 3 variabel yaitu :

1. *Personal Knowledge*, yaitu proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada dengan belajar.
2. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal tertentu.
3. *Technology* adalah media penyebaran informasi melalui sarana intranet yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja di dalam perusahaan.

Knowledge Management menurut Tobing (2007: 8), adalah mekanisme dan proses yang terpadu dalam penyimpanan, pemeliharaan, pengorganisasian informasi bisnis dan pekerjaan yang berhubungan dengan penciptaan berbagai informasi menjadi aset intelektual organisasi yang permanen. Menurut Tobing (2007), inti dari *knowledge management* adalah *knowledge sharing*, karena melalui *knowledge sharing*, terjadi peningkatan *value* dari *knowledge* yang dimiliki perusahaan. Budaya *knowledge sharing* merupakan bagian dari budaya organisasi, dan inti dari budaya manajemen pengetahuan. Informasi *knowledge* dikomunikasikan secara lisan, ada kemungkinan sejumlah hal tersebut terlupakan. Faktor keseriusan penerima informasi pengetahuan, gangguan yang mungkin timbul ketika komunikasi berlangsung, cara penyampaian atau kemampuan menerima informasi pengetahuan, bisa berpengaruh terhadap seberapa banyak informasi

pengetahuan di sampaikan secara lisan, apakah itu lewat perbincangan tatap muka, baik formal maupun informal, sering rincian terlewatkan. Padahal, dalam banyak kasus, rincian itu cukup menentukan apakah makna dari informasi pengetahuan yang disampaikan dapat dipahami secara utuh.

Untuk suksesnya pembentukan budaya *sharing* sebagai inti dari *knowledge management*, organisasi harus memenuhi berbagai persyaratan organisasional atau kultural berikut (Tobing, 2007).

- a. Peranan kepemimpinan, berupa kemampuan merumuskan visi, keterlibatan langsung, pemberian dukungan dan advokasi.
- b. Budaya perusahaan yang memberikan iklim kepercayaan dan keterbukaan
- c. Adanya kemauan dari pimpinan organisasi untuk mempromosikan *knowledge sharing* dan kolaborasi.
- d. Perusahaan menghargai *knowledge*, pembelajaran, dan inovasi.
- e. Kemampuan organisasi dalam mengeksekusi proses tranfomasi dengan mulus dan efektif.

Dikemukakan oleh Tobing (2007) bahwa para *leader* memberi keteladanan. Keterlibatan langsung pada leader dalam memimpin implementasi *knowledge management* merupakan syarat utama dan bersifat mandatory. Mengimplementasikan *knowledge management* artinya mengimplementasikan perubahan, yaitu munculnya tradisi *knowledge sharing* dan tradisi belajar yang melibatkan semua personil di dalam suatu organisasi. Membangun kepercayaan (*trust*) dan keterbukaan. *Knowledge sharing*, menurut Tobing (2007), dapat dikembangkan dengan harus mempertimbangkan elemen-elemen atau stimulant utama dari *knowledge sharing*, seperti peserta, kontributor, media,

dan tersedianya orang-orang yang memfasilitasi *knowledge sharing* itu sendiri. Semua stimulan ini diintegrasikan oleh *trust*

Bergeron (2003) berpendapat bahwa *Knowledge Management* adalah strategi pengoptimalan bisnis yang memilih penggunaan yang disengaja dan sistematis, menyimpan, dan mengarsipkan dan mengirimkan informasi penting bisnis dengan cara yang meningkatkan kinerja dan daya saing karyawan.

Sanchez (2004) dalam Endriana (2014:62) menjelaskan dua pendekatan fundamental mengenai *knowledge*, yaitu *tacit knowledge* yang pada dasarnya bersifat pribadi sehingga sulit untuk diekstraksi dari kepala individu (*personal knowledge*) dan *explicit knowledge* yang mengasumsikan bahwa pengetahuan yang bermanfaat bagi individu dalam organisasi dapat diartikulasikan dan dibuat *explicit*. *Explicit knowledge* dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology*.

Secara umum, *knowledge management* dapat dijelaskan sebagai proses menangkap pengetahuan, keahlian, kecerdasan, dan pengalaman kolektif di dalam organisasi yang kemudian disusun dan disimpan serta digunakan kembali untuk perkembangan inovasi dan peningkatan kinerja organisasi melalui *learning organization* secara terus menerus.

Hal yang paling penting dalam *knowledge management* adalah terbentuknya lingkungan belajar (*learning environment*) yang kondusif, sehingga para pekerja termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi atau pengetahuan yang disediakan organisasi, menumbuhkembangkan pengetahuan individualnya dan pada akhirnya mau berbagi pengetahuan baru yang didapatnya untuk menjadi pengetahuan organisasi.

2.2.2.1 Pengetahuan *Tacit*

Setiap karyawan dalam menjalankan rutinitas pekerjaan akan menghadapi permasalahan dan pemecahan dari masalah tersebut, sehingga dari rutinitas tersebut akan menjadikan pengalaman yang melekat dalam individu karyawan tersebut. Pengalaman yang melekat tersebut akan memunculkan pengetahuan *tacit* pada diri karyawan. Pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang melekat pada seseorang yang mereka dapatkan dari penelitian atau pengalaman, oleh karena itu terdapat kesulitan dalam proses transfer pengetahuan (Muralidhar, 2000).

Menurut Nasser (1996) pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang berada dalam pikiran manusia, yang bisa diserap orang lain melalui kolaborasi dan *sharing*, seperti percakapan antar muka, *training*, e-mail, dan lain-lain.

Menurut Munir (2008) pengetahuan *tacit* berada dalam benak manusia, bersifat sangat personal dan sulit dirumuskan. Sehingga membuatnya sulit untuk dikomunikasikan atau disampaikan kepada orang lain. Perasaan pribadi, intuisi, bahasa tubuh, pengalaman fisik, petunjuk praktis, termasuk dalam jenis pengetahuan *tacit* ini.

Pengetahuan Tacit (*tacit knowledge*) merupakan pengetahuan yang terletak dipikiran atau otak yang melekat didalam diri seseorang yang diperoleh melalui pengalaman dan pekerjaannya (Tobing, 2007). Pengetahuan *tacit* dapat disimpulkan merupakan pengetahuan manusia yang masih dalam bentuk konsep pemikiran mereka sendiri yang masih berada dalam pikiran dan belum diolah untuk diaplikasikan serta belum dikodifikasi (Tobing, 2007). Adapun indikator pengetahuan *tacit* menurut Tobing (2007) adalah sebagai berikut :

1. Ide
2. Komunitas dan jaringan
3. Penyortiran
4. Profesionalitas dari segi pengalaman
5. Pengalaman pribadi
6. Pengalaman baru
7. Mengkomunikasikan pengalaman dengan rekan kerja.

Menurut Sangkala (2007) pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang dan sangat sulit untuk diformalisasikan, sulit dikomunikasikan, atau dibagi dengan orang lain. Pemahaman yang melekat di dalam pengetahuan individu tersebut masih bersifat subjektif. Pengetahuan yang dimiliki oleh individu tersebut masih dapat dikategorikan sebagai intuisi dan dugaan. *Tacit knowledge* ini berada dan berakar di dalam tindakan maupun pengalaman seseorang, termasuk idealisme, nilai-nilai, maupun emosionalnya. Menurut Sangkala (2007) pengetahuan *tacit* memiliki dua dimensi, yaitu :

1. **Dimensi teknis**, yang mencakup berbagai macam keterampilan atau keahlian yang sulit diformalkan. Elemen dimensi teknis ini seringkali diistilahkan dengan terminologi "*know-how*". Dimensi ini sangat subjektif, dan pemahaman yang dimiliki oleh seseorang tersebut sangat bersifat pribadi, intuitif, dugaan, dan inspirasi yang muncul dari pengalaman.
2. **Dimensi kognitif**, terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealisme, nilai-nilai, emosi, dan mental model sehingga dimensi ini tidak mudah diartikulasikan. Dimensi kognitif merujuk kepada kesan atau gambaran seseorang terhadap realitas dan visinya ke depan.

Dalam *knowledge management* dikenal dengan istilah *knowledge worker* yang diperkenalkan Peter Drucker. *knowldege worker* adalah pekerja yang memiliki tingkat keahlian, pendidikan dan pengalaman yang tinggi dan tujuan utama apa yang mereka kerjakan selalu melibatkan proses penciptaan, pendistribusian, dan pengaplikasian pengetahuan (Davenport & Prusak, 1998). Menurut Davenport dan Prusak (1998) ada tiga cara umum untuk mengungkap inisiatif pengelolaan pengetahuan organisasi :

- (1) pengkodean dan pembagian praktik terbaik,
- (2) penciptaan pengetahuan perusahaan direktori, dan
- (3) penciptaan jaringan pengetahuan.

Menurut Polanyi (1966), *Tacit Knowledge* adalah apa yang tertanam dalam pikiran, dapat diekspresikan melalui aplikasi kemampuan; ditransfer dalam bentuk pembelajaran dengan melakukan dan belajar dengan menonton. Semua pengetahuan memiliki dimensi *tacit*. Ini bisa menjadi *tacit knowledge*, setengah sadar atau tidak sadar yang ada di kepala dan tubuh orang-orang. *tacit knowledge* dapat dikelompokkan menjadi dua dimensi: teknis dan kognitif. Dimensi Teknis mencakup informasi dan keahlian dalam kaitannya dengan "pengetahuan", sementara dimensi kognitif terdiri dari model mental, kepercayaan dan nilai. *Tacit knowledge* yang terkandung dalam keterampilan fisik berada di otot, saraf, dan refleks tubuh dan dipelajari melalui latihan. Dan pengetahuan *tacit* juga terkandung dalam keterampilan kognitif. Sementara *explicit* siap untuk dieksplorasi, pengetahuan *tacit* sulit untuk diekstraksi tanpa sepengetahuan pemilik pengetahuan (Polanyi, 1966).

Aswathappa (2005) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara *talent management* yang koheren di satu sisi dan pekerjaan, pengetahuan, kualitas dan

kuantitas output, inisiatif, kemampuan kepemimpinan, pengawasan, ketergantungan, kerjasama, penilaian, fleksibilitas dan kesehatan karyawan pada sisi lain.

Carrillo (2004) mengungkapkan bahwa pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat *personal*, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Selain itu, Nawawi (2012) mengungkapkan bahwa *Tacit knowledge* merupakan pengetahuan yang terletak di otak atau melekat dalam diri seseorang yang diperolehnya melalui pengalaman dan pekerjaan.

Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu atau perorangan. Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi.

Nawawi (2012) menyatakan bahwa untuk membangun pengetahuan yang bersifat pribadi atau *tacit knowledge* ke dalam konteks sosial sehingga pengetahuan tersebut dapat diperluas, diperlukan suatu arena yang menyediakan suatu tempat di mana perspektif individu terartikulasi dan konflik-konflik diselesaikan ke tingkatan konsep yang lebih tinggi. Di dalam organisasi bisnis, arena interaksi sering kali disediakan dalam bentuk yang bersifat otomatis. Arena interaksi tersebut sering kali dikembangkan dalam bentuk kelompok-kelompok interaksi. Kelompok yang dibentuk tersebut merupakan kelompok yang anggota-anggotanya berasal dari berbagai fungsi. Keragaman asal anggota tim sangat penting bagi organisasi dalam rangka memutuskan kapan dan bagaimana menentukan bidang interaksi, dimana dan kapan individu dapat bertemu dan berinteraksi, membentuk anggota, dan pada akhirnya menciptakan pengetahuan. Dengan adanya kelompok interaksi tersebut, *sharing tacit knowledge* dapat dilakukan secara lebih efektif.

Tobing (2007 : 54) mengungkapkan bahwa para *leader* harus memberi keteladanan. Keterlibatan langsung para *leader* dalam memimpin implementasi *sharing tacit knowledge* merupakan syarat utama dan bersifat mandatori. Menerapkan *sharing tacit knowledge* berarti menciptakan perubahan, dimana memunculkan tradisi *sharing tacit knowledge* dan tradisi belajar yang melibatkan semua unsur organisasi perusahaan.

Selanjutnya, Tobing (2007 : 87) juga mengungkapkan bahwa untuk suksesnya budaya *sharing tacit knowledge* harus disertai peranan kepemimpinan yang berupa kemampuan merumuskan visi, keterlibatan langsung, pemberian dukungan dan advokasi.

Sharing tacit knowledge dapat dilakukan dengan berbagi pengalaman antar karyawan dalam suatu organisasi perusahaan. Selain itu, dapat juga dilakukan dengan berbagi proses kerja antar karyawan. Kedua bentuk *sharing tacit knowledge* tersebut merupakan bentuk yang paling umum digunakan dalam proses *sharing tacit knowledge*. Berarti suatu pengetahuan yang sulit untuk ditransfer kepada orang lain, bukan berarti tidak bisa ditransfer, namun perlu waktu yang lama dalam proses transfer pengetahuan ini.

2.2.2.2 Pengetahuan *Explicit*

Agar proses yang dijalankan di dalam sebuah perusahaan dapat mencapai target yang direncanakan maka setiap karyawan yang menjalankan proses kegiatan di dalam perusahaan juga harus memiliki dan menjalankan pengetahuan *explicit* yang menjadi standar perusahaan. Adapun *Explicit Knowledge* adalah pengetahuan yang terekspresikan dalam kata-kata, angka, bagan, atau dalam berbagai bentuk dokumentasi, seperti Standar Operasional Prosedur (SOP), paper, laporan penelitian, buku, artikel,

manuskrip, patent and software, dan lain-lain (Munir, 2008)

Explicit knowledge merupakan pengetahuan yang telah terdokumentasi dalam buku atau bentuk lainnya, oleh karena itu transfer pengetahuan *explicit* jauh lebih mudah untuk dilakukan (Muralidhar, 2000).

Menurut Polanyi (1966) *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau sudah terkodifikasi dalam bentuk dokumen atau bentuk berwujud lainnya sehingga dapat dengan mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media. *Explicit knowledge* dapat berupa formula, kaset/cd video dan audio, spesifikasi produk atau manual.

Menurut Sangkala (2007) pengetahuan *explicit* adalah bentuk pengetahuan yang dapat diekspresikan dalam kata-kata, dapat dijumlah serta dapat dibagi dalam bentuk data, formula ilmu pengetahuan, spesifikasi produk, manual-manual, serta prinsip-prinsip universal dan senantiasa siap untuk ditransfer kepada orang lain secara formal dan sistematis.

Menurut Carrillo (2004) *explicit knowledge* bersifat *formal* dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi. Sedangkan menurut Nawawi (2012) bahwa *explicit knowledge* merupakan segala bentuk pengetahuan yang sudah direkam dan didokumentasikan sehingga lebih mudah didistribusikan dan dikelola.

Pengetahuan *explicit* adalah segala bentuk pengetahuan yang sudah direkam dan didokumentasikan, sehingga lebih mudah untuk didistribusikan dan dikelola (Tobing, 2007). pengetahuan *explicit* dapat disimpulkan sebagai pengetahuan yang sudah terdokumentasikan, artinya telah dicatat, ataupun tersimpan dalam database, dan dapat dipelajari oleh semua orang secara langsung. *Standard Operational Procedure* (SOP)

merupakan contoh pengetahuan yang sudah terdokumentasi (Tobing, 2007).

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), pengetahuan dan pemahaman *explicit* adalah pengetahuan dan pemahaman yang mudah diartikulasikan atau dituangkan dalam tulisan yang bersifat impersonal, formal, “*know-what*”. Pengetahuan dan pemahaman jenis ini dapat segera diteruskan dari suatu individu lain secara formal dan sistematis. Nonaka dan Takeuchi (1995) mengatakan bahwa meskipun tidak mudah, *tacit knowledge* dapat diartikulasi dan dikonversikan menjadi *explicit knowledge* dalam suatu proses yang disebut sebagai spiral SECI, yaitu terdiri dari *Socialization*, *Externalization*, *Combination*, dan *Internalization*. Semakin sering proses konversi pengetahuan maka akan semakin dalam pemahaman setiap individu.

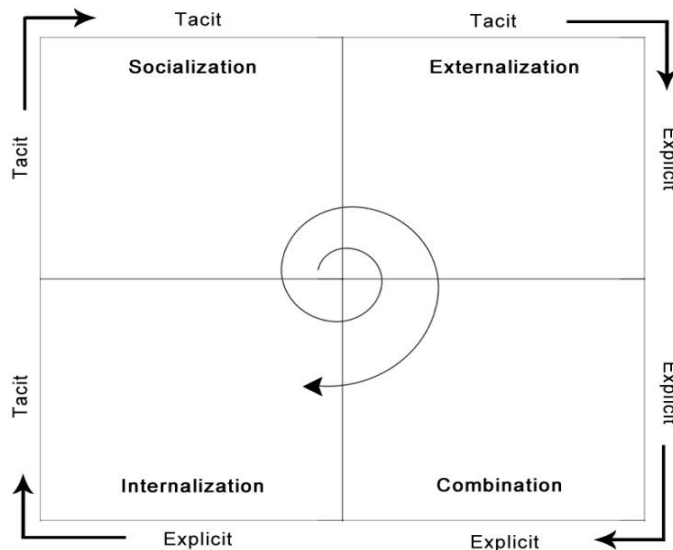
1. ***Socialization***, adalah konversi pengetahuan tacit ke pengetahuan *tacit* melalui *sharing* dan interaksi serta pengalaman langsung. Proses ini digunakan untuk menekankan pada pentingnya kegiatan bersama antar sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan dalam proses konversi pengetahuan *tacit*. Proses sosialisasi antar SDM di organisasi salah satunya dilakukan melalui pertemuan tatap muka (rapat, diskusi dan pertemuan bulanan). Melalui pertemuan tatap muka, SDM dapat saling berbagi *knowledge* dan pengalaman yang dimilikinya sehingga tercipta *knowledge* baru bagi mereka. Rapat dan diskusi yang dilakukan secara berkala harus memiliki notulen rapat. Notulen rapat ini kemudian menjadi bentuk eksplisit (dokumentasi) dari *knowledge*. Di dalam sistem *knowledge management* yang akan dikembangkan, fitur-fitur *Collaboration*, seperti e-mail, diskusi elektronik, komunitas praktis memungkinkan pertukaran *tacit knowledge* (informasi, pengalaman dan keahlian) yang dimiliki seseorang sehingga

organisasi semakin mampu belajar serta melahirkan ide-ide baru yang kreatif dan inovatif. Proses sosialisasi juga dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (*training*) dengan mengubah *tacit knowledge* para *trainer* menjadi *tacit knowledge* para karyawan.

2. **Externalization**, adalah pengartikulasian pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit* melalui proses dialog dan refleksi. Pengetahuan *tacit* diekspresikan dan diterjemahkan menjadi metafora, konsep, hipotesis, diagram, model atau prototype sehingga dapat dimengerti oleh semua pihak. Sistem *Knowledge Management* akan sangat membantu proses eksternalisasi ini, yaitu proses untuk mengartikulasi *tacit knowledge* menjadi suatu konsep yang jelas. Dukungan terhadap proses eksternalisasi ini, dapat diberikan dengan mendokumentasikan notulen rapat (bentuk eksplisit dari *knowledge* yang tercipta saat diadakannya pertemuan) ke dalam bentuk elektronik untuk kemudian dapat dipublikasikan kepada mereka yang berkepentingan. Organisasi telah mendatangkan beberapa *expert* untuk melakukan serangkaian kegiatan sesuai dengan bidang keahliannya, yang tidak dimiliki oleh organisasi. Dengan mendatangkan *expert*, akan terdapat *knowledge* baru dalam organisasi yang dapat dipelajari, dikembangkan dan dimanfaatkan untuk meningkatkan *knowledge/kompetensi* sumber daya manusia. Untuk itu, semua *tacit knowledge* yang diperoleh dari *expert* dan hasil pekerjaan *expert* yang antara lain berwujud konsep-konsep, sistem serta prosedur, manual, laporan pelaksanaan uraian pekerjaan harus didokumentasikan untuk kemudian dimanfaatkan oleh organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya.

3. **Combination**, adalah proses yang mengkombinasikan berbagai pengetahuan *explicit* yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem *knowledge management*. Pengetahuan dipertukarkan dan dikombinasikan melalui media seperti dokumen-dokumen, rapat-rapat, percakapan telepon, dan kombinasi melalui jaringan internet. Media untuk proses ini dapat melalui intranet (forum diskusi), *database* organisasi dan internet untuk memperoleh sumber eksternal. Fitur-fitur *Enterprise Portal* seperti *knowledge organization system* yang memiliki fungsi untuk pengategorian informasi (taksonomi), pencarian dan sebagainya sangat membantu dalam proses ini. *Business Intelligence* sebagai fungsi penganalisis data secara matematis dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Data yang telah tersimpan dalam sistem (*data warehouse*) dianalisis terutama untuk analisis data kondisi daerah, keuangan, operasional serta yang bersifat strategis, seperti pembuatan indikator-indikator kinerja. Demikian pula *Content Management* yang memiliki fungsi untuk mengelola informasi organisasi baik yang terstruktur (*database*) maupun yang tidak terstruktur (dokumen, laporan, notulen) dapat mendukung proses kombinasi ini.
4. **Internalization**, adalah semua dokumen data, informasi dan pengetahuan yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Proses ini menyebabkan terjadinya peningkatan pengetahuan sumber daya manusia yang didukung oleh alat bantu pencarian dan pengambilan dokumen. Semua dokumen data, informasi dan *knowledge* yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Pada proses ini terjadi peningkatan *knowledge* sumber daya manusia. Sumber-sumber *explicit knowledge* dapat diperoleh melalui media intranet

(database organisasi), surat edaran/surat keputusan, papan pengumuman dan internet serta media massa sebagai sumber eksternal. Untuk dapat mendukung proses ini, sistem perlu memiliki alat bantu pencarian dan pengambilan dokumen. *Content Management*, selain mendukung proses kombinasi, juga dapat memfasilitasi proses internalisasi



Gambar 2.2. Knowledge Spiral SECI
 Sumber : Nonaka dan Takeuchi (1995)

Untuk suksesnya pembentukan budaya *sharing* sebagai inti dari *knowledge management*, organisasi harus memenuhi berbagai persyaratan organisasional atau kultural berikut (tobing, 2007).

- a. Peranan kepemimpinan, berupa kemampuan merumuskan visi, keterlibatan langsung, pemberian dukungan dan advokasi.
- b. Budaya perusahaan yang memberikan iklim kepercayaan dan keterbukaan

- c. Adanya kemauan dari pimpinan organisasi untuk mempromosikan *knowledge sharing* dan kolaborasi.
- d. Perusahaan menghargai *knowledge*, pembelajaran, dan inovasi.
- e. Kemampuan organisasi dalam mengeksekusi proses tranfomasi dengan mulus dan efektif.

Dikemukakan oleh Tobing (2007) bahwa para *leader* memberi keteladanan. Keterlibatan langsung pada leader dalam memimpin implementasi manajemen pengetahuan merupakan syarat utama dan bersifat mandatory. Mengimplementasikan *knowledge management* artinya mengimplementasikan perubahan, yaitu munculnya tradisi *knowledge sharing* dan tradisi belajar yang melibatkan semua personil di dalam suatu organisasi. Membangun kepercayaan (*trust*) dan keterbukaan.

Knowledge sharing, menurut Tobing (2007), pengembangan *knowledge sharing* harus mempertimbangkan elemen-elemen atau stimulant utama dari *knowledge sharing*, seperti peserta, kontributor, media, dan tersedianya orang-orang yang memfasilitasi *knowledge sharing* itu sendiri. Semua stimulan ini diintegrasikan oleh *trust*.

Berdasarkan penjelasan tersebut, permasalahan yang akan dihadapi perusahaan adalah bagaimana terjadi proses dalam mengubah pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan yang mudah untuk dikomunikasikan dan mudah didokumentasikan, yaitu dengan kata lain dirubah menjadi pengetahuan *explicit*. Dengan demikian, perusahaan membutuhkan strategi untuk melakukan pengelolaan terhadap sumber daya yang berbasis pengetahuan yang sering disebut *knowledge management*.

2.2.2.3 Fungsi Manajemen Pengetahuan

Perusahaan yang menerapkan *knowledge management* akan dapat menggunakan beberapa fungsi dari *knowledge management* tersebut. Menurut Frappaolo & Toms (2000), fungsi dari aplikasi *knowledge management* dalam suatu organisasi ada lima, yaitu sebagai berikut :

1. ***Intermediation***, yaitu peran perantara transfer pengetahuan antara penyedia dan pencari pengetahuan. Peran tersebut mencocokkan kebutuhan pencari pengetahuan dengan sumber pengetahuan secara optimal. Dengan demikian, *intermediation* menjamin transfer pengetahuan berjalan lebih efisien.
2. ***Externalization***, yaitu transfer pengetahuan dari pikiran pemiliknya ke tempat penyimpanan (*repository*) eksternal, dengan cara seefisien mungkin. *Externalization* dengan demikian adalah menyediakan *sharing* pengetahuan.
3. ***Internalization***, adalah pengambilan (*extraction*) pengetahuan dari tempat penyimpanan eksternal, dan menyaring pengetahuan tersebut untuk disediakan bagi para pencari yang relevan. Pengetahuan harus disajikan bagi pengguna dalam bentuk yang lebih cocok dengan pemahamannya. Maka, fungsi ini mencakup interpretasi dan/atau format ulang penyajian pengetahuan.
4. ***Cognition***, adalah fungsi suatu system untuk membuat keputusan yang didasarkan atas ketersediaan pengetahuan. *Cognition* merupakan penerapan pengetahuan yang telah berubah melalui tiga fungsi terdahulu.

5. **Measurement** yaitu kegiatan *knowledge management* untuk mengukur, memetakan dan mengkualifikasi pengetahuan korporat dan kinerja dari solusi *knowledge management* . fungsi ini mendukung empat fungsi lainnya, untuk mengelola pengetahuan itu sendiri.

Perusahaan yang menerapkan *knowledge management* dapat mengambil salah satu atau beberapa fungsi dari penerapan *knowledge management*. Fungsi-fungsi tersebut akan membantu manajemen dan para karyawan dalam menjalankan kegiatan perusahaan dengan baik.

2.2.2.4 Tujuan dan Manfaat Manajemen Pengetahuan

Setiap perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda sebagai alasan mengapa menerapkan *knowledge management*. Dari setiap tujuan penerapan *knowledge management* tersebut akan mendapatkan manfaat sendiri dalam penerapannya. Menurut Karl Wiig (dalam Sangkala, 2007), tujuan *knowledge management* dapat dilihat dari tiga perspektif, yaitu:

- a. **Business perspective**, yakni lebih berfokus kepada mengapa, dimana, dan untuk apa perusahaan harus berinvestasi atau memanfaatkan pengetahuan. Perspektif ini lebih diarahkan kepada alokasi sumber daya, aktivitas kepemimpinan tertentu.
- b. **Management perspective**. Perspektif ini mengidentifikasi sejumlah aktivitas manajemen yakni berfokus kepada penentuan, pengorganisasian, pengarahan, memfasilitasi, dan memonitor pengetahuan terkait dengan praktek dan aktivitas yang diperlukan untuk mencapai strategi dan tujuan bisnis yang diinginkan.

- c. *Hand-on operational perspective*, yakni berfokus kepada penerapan keahlian untuk menyalurkan *explicit knowledge* terkait dengan pekerjaan dan tugas-tugas. Perspektif ini mengakui bahwa *knowledge management* harus juga melakukan pemrosesan pengetahuan.

Leonard (dalam Jennex, 2008) memaparkan alasan mengapa *knowledge management* menjadi penting, yaitu

1. untuk melayani pelanggan dengan baik dan tetap pada bisnis,
2. perusahaan harus mengurangi waktu siklus, beroperasi dengan aktiva tetap dan *overhead* yang minimum (orang, inventori, dan fasilitas),
3. mempersingkat waktu pengembangan produk,
4. meningkatkan layanan pelanggan,
5. memberdayakan karyawan,
6. inovasi dan melahirkan produk berkualitas tinggi,
7. meningkatkan fleksibilitas dan adaptasi,
8. menangkap informasi,
9. membuat dan berbagi pengetahuan.

Tidak ada satupun tindakan yang dilakukan ini tanpa terus fokus pada penciptaan, memperbaharui, ketersediaan, kualitas dan menggunakan pengetahuan oleh seluruh karyawan dan tim di tempat kerja dan di pasar (Leonard dalam Jennex, 2008).

Keuntungan dan manfaat *knowledge management* menurut Tobing (2007: 38) sangat beragam dan cukup banyak, antara lain:

1. Meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
2. Meningkatkan kualitas penanganan pelanggan.
3. Mempercepat respon terhadap isu–isu bisnis yang penting.
4. Meningkatkan keterampilan karyawan.
5. Meningkatkan produktivitas.
6. Meningkatkan profit.
7. Berbagi praktek–praktek terbaik.
8. Mengurangi biaya.
9. Meningkatkan kolaborasi dalam perusahaan.
10. Cara kerja yang lebih baik.
11. Meningkatkan pangsa pasar.
12. Menciptakan peluang–peluang bisnis baru

Fajar (2009) berpendapat bahwa *knowledge management* bertujuan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan melalui komunikasi dan meningkatkan penguasaan pengetahuan melalui transfer pengetahuan (*knowledge sharing*). *Knowledge management* bertujuan meningkatkan pengoperasian perusahaan dalam meraih keuntungan kompetitif serta meningkatkan laba (Fajar, 2009).

Menurut *Chase International Survey* yang dikutip oleh Widayana (2005) terdapat 5 manfaat *knowledge management* yang dapat menjadi sumber inspirasi awal bagi perusahaan untuk menerapkannya, yaitu sebagai berikut.

1. Meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan.
2. Meningkatkan respons terhadap pelanggan.

3. Meningkatkan efisiensi cara kerja dan proses.
4. Meningkatkan kemampuan dalam berinovasi.
5. Meningkatkan jumlah produk atau jasa.

Menurut Bornemann et al. (2003), keuntungan utama penerapan *knowledge management* bagi organisasi yaitu, adanya informasi pengetahuan yang lebih transparan, terdapatnya proses penciptaan nilai tambah berbasis pengetahuan, meningkatkan motivasi staf, meningkatkan daya saing dan keamanan serta ketahanan organisasi untuk jangka panjang.

Penerapan *knowledge management* akan membawa manfaat yang besar bagi perusahaan, teruta dalam hal pengeksplotasian pengetahuan yang ada di dalam perusahaan. Jika perusahaan mampu mengeksplotasi kekayaan pengetahuan yang ada di dalamnya dengan baik, maka perusahaan itu akan memiliki keunggulan kompetitif yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah direncanakan perusahaan.

2.2.2.5 Model Generik Manajemen Pengetahuan

Rosenberg (2001) mengidentifikasi luas ruang lingkup aplikasi *Knowledge based view* yang dibagi kedalam tiga tingkatan (level), yaitu :

1. Document Management

Merupakan aplikasi yang paling sederhana karena hanya digunakan untuk memfasilitasi distribusi informasi saja.

2. Information Creation, Sharing, and Management

Aplikasi pada level ini antara lain : *new content of information creation, communication and collaboration, real-time information management, capturing*

and distributing expert stories. Jadi di dalam level ini, perusahaan dituntut untuk mengerti dan melakukan berbagai perbaikan yang ada di dalam internal perusahaan demi kelancaran pelaksanaan semua kegiatan perusahaan.

3. *Enterprise Intelligence*

Pada level ini mencerminkan “*the truly know-how of the organization*”. Pelaksanaan aktifitas primer organisasi sepenuhnya bergantung pada keahlian berbasis pengetahuan, yang melekat pada keseluruhan system yang terdapat di dalam perusahaan. Beberapa aktifitas di dalam level ini adalah: *building expert network, interacting with operational database, performance support, leveraging organizational “know-how”*.

Menurut Tobing (2007: 137), kunci sukses dari *knowledge management* adalah *knowledge sharing*, karena melalui *knowledge sharing* terjadi peningkatan value dari *knowledge* yang dimiliki perusahaan. Seseorang yang melakukan *knowledge sharing* tidak akan kehilangan *knowledge* dimilikinya, tetapi justru melipat gandakan nilai dari *knowledge* tersebut apabila sudah dimanfaatkan oleh banyak orang. Budaya berbagi pengetahuan merupakan pondasi bagi proses *learning*, di mana proses *learning* memperluas inovasi dan dengan inovasi perusahaan dapat tumbuh dan bertahan.

Faktor-faktor penting yang harus diperhatikan agar *knowledge management* suatu organisasi dapat diimplementasikan secara optimal, menurut Tobing (2007: 28) yaitu;

a. Manusia

Carla O’Dell mengatakan bahwa 80% *knowledge* adalah berupa *tacit knowledge* dan hanya 20% berupa *knowledge* eksplisit (Tobing, 2007: 28). Disamping sebagai sumber *knowledge*, manusia pada hakekatnya juga merupakan pelaku dari proses-proses yang ada

di dalam *knowledge management* . Jika proses *knowledge sharing/transfer* dan *knowledge creation* tidak dapat berjalan, maka persoalan utamanya adalah karena tidak adanya kemauan dan kemampuan manusia untuk melakukannya. Semua proses-proses tersebut dapat berjalan, selama manusia memang terdorong untuk melakukannya, walaupun tanpa bantuan teknologi. Meningkatkan motivasi dan membangkitkan partisipasi anggota organisasi dalam implementasi *knowledge management*, memerlukan pendekatan-pendekatan manajemen SDM.

b. *Leadership*

Peran yang sangat kritis yang harus dijalankan oleh pemimpin adalah membangun visi yang kuat, yaitu visi yang dapat menggerakkan seluruh anggota organisasi untuk tersebut. Visi tidak hanya sekedar statement yang bersifat retorik, tetapi harus diikuti oleh tindakan nyata dari pemimpin itu sendiri dalam memberikan teladan dan keyakinan kepada seluruh anggota organisasi bahwa memang organisasi sungguh-sungguh diarahkan dan digerakkan menuju visi yang telah ditetapkan. Sebaik-baiknya pernyataan visi, jika tidak ditindaklanjuti akan segera kehilangan efektifitasnya dan secara psikologis akan menjadi khayalan yang sudah dianggap menjadi kenyataan dan ini sangat berbahaya bagi sebuah organisasi.

c. Teknologi

Perkembangan teknologi informasi (TI) yang sudah merasuk ke semua aspek kegiatan manusia membuat penggunaan teknologi informasi menjadi salah satu *enabler* dari *knowledge management* . Perkembangan TI membuat semakin banyak proses yang diotomasi dan juga semakin banyak pekerja yang menghabiskan waktunya didepan komputer baik untuk melakukan pekerjaan analisis, mengeksekusi proses bisnis maupun

untuk berkomunikasi. Internet saat ini sudah menjadi *interface* dan sekaligus *integrator* antara manusia dengan manusia lainnya. Perkembangan teknologi internet dengan berbagai aplikasi didalamnya membuat teknologi ini menjadi basis utama pengembangan *knowledge management Tool*. Tujuan utama dari penggunaan teknologi internet dalam *knowledge management* adalah untuk mendistribusikan *knowledge* melalui internet/intranet yang memungkinkan *knowledge* yang dimiliki perusahaan dan karyawannya tersebar secara *corporate wide* dan menjadi milik kolektif perusahaan atau organisasi. Selain berfungsi sebagai media utama pendistribusian *knowledge*, penggunaan teknologi IT dalam *knowledge management* juga sangat berperan dalam mengeksekusi berbagai proses di *knowledge management* yaitu:

- *Capture, generate* atau akuisi *knowledge*
- Kodifikasi *knowledge*
- *Knowledge maintenance* (validasi, pemeliharaan integritas *knowledge*)
- *Security* dari *knowledge*
- Memonitor pemanfaatan *knowledge*.

d. Organisasi

Organisasi berkaitan dengan penanganan aspek operasional dari aset-aset *knowledge*, termasuk fungsi-fungsi, proses-proses, struktur organisasi formal dan informal, ukuran dan indikator pengendalian, proses penyempurnaan, dan rekayasa proses bisnis. Organisasi yang mendukung penerapan *knowledge management* adalah organisasi yang menghargai *knowledge* dan yang memilikinya. Organisasi ini sangat fleksibel dan sangat mudah menyesuaikan diri dengan perubahan. Agar lebih kondusif terhadap implementasi *knowledge management*, fungsi-fungsi pengelolaan *knowledge* sebaiknya dimunculkan.

Fungsi-fungsi *knowledge management* tersebut akan menjadi integrator dari fungsi-fungsi lainnya di dalam suatu organisasi. Organisasi yang bersifat tradisional tidak mengenal posisi-posisi baru yang bernama CKO (Chief of Knowledge Officer), *Senior Manager knowledge management* atau *Officer knowledge management*. Posisi-posisi ini berkaitan dengan *knowledge management*, dan cakupan tugasnya bersifat lintas fungsi, lintas unit dan lintas disiplin bahkan lintas hirarki. Sehingga perusahaan yang berkeinginan untuk mengimplementasi *knowledge management*, harus mempersiapkan diri untuk tidak saja familier dengan posisi-posisi baru tersebut, tetapi juga harus merancang fungsi-fungsi, proses-proses, struktur serta menata ulang mekanisme koordinasi, interaksi dan aliran informasi/*knowledge* dengan posisi-posisi tersebut.

e. *Learning*

Proses *learning* menjadi sangat penting dalam *knowledge management*, karena melalui proses inilah diharapkan muncul ide-ide, inovasi dan *knowledge* baru, yang menjadi komoditas utama yang diproses dalam *knowledge management*. Untuk itu perusahaan perlu mendorong dan memfasilitasi proses *learning* dengan memastikan individu-individu berkolaborasi dan melakukan *sharing knowledge* secara optimal. Pemimpin harus memperlengkapi organisasi dengan lingkungan dan karakter-karakter yang dibutuhkan untuk terbentuknya *learning organization*, serta memberikan solusi dalam mengatasi hambatan belajar yang dihadapi Organisasi

Menurut Tobing (2007: 137), elemen-elemen penting budaya *sharing* terdiri dari beberapa hal, yaitu:

1. Keterlibatan pemimpin memberi keteladanan serta monitoring.

2. Membangun kepercayaan dan keterbukaan.
3. Mempromosikan *knowledge sharing* dan kolaborasi.
4. Apresiasi terhadap *knowledge*, pembelajaran, dan inovasi.
5. Memiliki struktur organisasi yang mendukung dan adaptif.

Selanjutnya menurut Collison dan Parcell (2004), *knowledge management* adalah wilayah yang kompleks, yang menjangkau batas-batas pembelajaran dan perkembangan, teknologi informasi dan sumber daya manusia. Model yang dimiliki menggambarkan wilayah kegiatan dimana usaha *knowledge management* dapat menjadikan kekuatan untuk memonitor dan mengkomunikasikan apa yang tercakup didalam perusahaan. Model dari Collison dan Parcel (2004) menunjukkan kesuksesan *knowledge management* dalam berinteraksi diantara tiga elemen pokok yakni sebagai berikut:

1. **Manusia**, yang berarti pengetahuan berasal dari orang. Manusia merupakan bentuk dasar untuk membentuk pengetahuan baru. Tanpa ada manusia berarti tidak akan ada pengetahuan (Collison dan Parcell, 2004). Personal knowledge atau pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan) termasuk dalam kategori tacit knowledge. Knowledge sebagian ditarik dari pengalaman, yang akan menghasilkan sound judgement dan wisdom (Davenport dan Prusak, 1998). Sebagaimana Pendapat Carillo *et.al* (2004) bahwa pada dasarnya tacit knowledge bersifat pribadi, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan,
2. **Teknologi**, merupakan infrastruktur teknologi yang standar, konsisten dan dapat diandalkan dalam mendukung alat-alat perusahaan.

3. **Proses**, yang terdiri dari menangkap, menyaring, mengesahkan, mentransformasikan dan menyebarkan pengetahuan keseluruhan perusahaan yang dilengkapi dengan menjalankan prosedur atau proses tertentu.

Awad dan Ghaziri (2004) berpendapat bahwa organisasi pengetahuan yang ideal adalah ketika orang melakukan pertukaran pengetahuan di seluruh wilayah fungsional bisnis dengan menggunakan teknologi dan proses. Menurut Awad & Ghaziri (2004) ide dari “mengelola” pengetahuan adalah abstrak. Pengetahuan bukan sesuatu yang kita biasanya anggap sebagai yang dikelola, melainkan sesuatu yang dapat dikontrol, pribadi, dan otonom. Untuk mengelola pengetahuan, yang pertama harus mampu memperoleh pengetahuan pribadi dari individu tersebut. Aspek manusia baik pengetahuan dan pengelolaan merupakan bagian integral. Ada juga isu mengukur pengetahuan: jika anda tidak dapat mengukurnya, anda tidak dapat mengelolanya. Awad & Ghaziri (2004) menyatakan bahwa salah satu indikator yang unik dari *knowledge management* secara nyata adalah melihat orang berpikir secara aktif, tidak pasif – berpikir kedepan, tak ketinggalan. Ini adalah lingkungan dimana *customer service* ditingkatkan melalui pemecahan masalah terbaik, dimana produk baru tersedia untuk pasar lebih cepat, dan proses organisasi yang memberikan produk-produk baru terus ditingkatkan melalui inovasi dan kreativitas orang yang dibelakang produk dan proses produksi.

2.2.3 Learning Organization

Learning organization didefinisikan oleh Watkins & Marsick (1996) (hal.32) sebagai sesuatu di mana pembelajaran dan kerja diintegrasikan secara berkelanjutan dan sistematis untuk mendukung perbaikan terus-menerus pada tingkat individu, kelompok

dan organisasi. Dengan kata lain, pembelajaran berlangsung dalam individu, tim dan organisasi dan bahkan komunitas tempat organisasi berinteraksi. LO juga digunakan untuk meningkatkan pemecahan masalah sebuah organisasi kemampuan dan tentang perubahan perilaku dengan cara yang mengarah pada peningkatan kinerja pada tingkat individu, tim dan organisasi (Buckler, 1998).

Menurut Watkins & Marsick (1993; 1996) karakteristik atau ketujuh keharusan tindakan pelengkap LO adalah:

- 1) menciptakan kesempatan belajar yang berkesinambungan,
- 2) mempromosikan penyelidikan dan dialog,
- 3) mendorong kolaborasi dan pembelajaran tim,
- 4) membangun sistem untuk menangkap dan berbagi pembelajaran,
- 5) memberdayakan masyarakat menuju visi kolektif,
- 6) menghubungkan organisasi dengan lingkungannya dan
- 7) memberikan kepemimpinan strategis untuk pembelajaran

Pedler (1991) mendefinisikan organisasi pembelajar sebagai sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajar dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasi diri. Menurut Pedler(1991) suatu organisasi pembelajar adalah organisasi yang:

1. Mempunyai suasana di mana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi mereka;
2. Memperluas budaya belajar ini sampai pada pelanggan, pemasok dan stakeholder lain yang signifikan;

3. Menjadikan strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai pusat kebijakan bisnis;

4. Berada dalam proses transformasi organisasi secara terus menerus.

McGill dan Slocum (1994) berpendapat bahwa organisasi pembelajaran adalah organisasi yang memiliki budaya dan seperangkat nilai yang mendorong belajar sebagai keunggulan strategik yang berkelanjutan dan mantap, memiliki struktur organisasi yang *permeable, flexible dan network intimacy*, mempunyai sistem informasi yang sangat akurat, tepat waktu, tersedia untuk siapa saja yang membutuhkannya dan tersedia dalam bentuk yang mudah dipergunakan. *Learning Organization* memiliki perilaku sebagai berikut :

1. Keterbukaan (*openness*)
2. Berfikir sistem (*system thinking*)
3. Kreatifitas (*creativity*)
4. Kemampuan personal
5. Empati (*empathy*)

Organisasi pembelajar adalah organisasi yang mampu memfasilitasi pembelajaran bagi seluruh anggota organisasinya dan mengubah tindakan (transform) dan menyempurnakan dirinya berdasarkan hasil belajar anggotanya (Munir, 2008).

Menurut Senge (1990) *learning organization* adalah organisasi yang anggota organisasinya secara terus-menerus meningkatkan pengetahuannya, kapasitasnya, untuk menghasilkan sesuatu yang menjadi hasratnya, organisasi yang menumbuhkembangkan pola berpikir penciptaan sesuatu yang baru, organisasi yang memberikan kebebasan untuk menyampaikan aspirasinya, dan organisasi yang anggotanya secara terus menerus

belajar. Menurut Garvin (2000) organisasi pembelajar adalah organisasi yang memiliki kemampuan untuk menciptakan, menginterpretasikan, mentransfer, mempertahankan pengetahuan, dan secara sadar mengubah perilakunya untuk hal tersebut di atas.

Menurut Tjakraatmadja dan Lantu (2006), organisasi pembelajar didefinisikan sebagai organisasi yang memiliki kemampuan untuk selalu memperbaiki kinerjanya secara berkelanjutan dalam siklus, karena anggota-anggotanya memiliki komitmen dan kompetensi individual yang mampu belajar dan berbagi pengetahuan pada tingkat superfisial maupun substansial. Dilihat dari prosesnya, pembelajaran organisasi merupakan suatu proses akumulasi pengetahuan (human capital) organisasi akibat adanya proses interaksi antara individu belajar dengan organisasi pembelajar, atau karena dorongan lingkungan kerja yang memiliki karakteristik yang kondusif untuk terjadinya proses pembelajaran organisasi (berbagi pengetahuan antara para anggota organisasi), sehingga meningkatkan kualitas kehidupan kerja organisasi.

Menurut Argyris dan Schon (1978) pembelajaran organisasi terjadi ketika anggota-anggota organisasi bertindak sebagai agen pembelajaran bagi organisasi, merespon untuk mengubah lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan mendeteksi kesalahan-kesalahan teori yang digunakan dan menyimpan hasil penyelidikan mereka di dalam citra pribadi dan kepentingan bersama sebuah organisasi. Argyris dan Schon (1978) membagi pembelajaran organisasi kedalam tiga tingkatan, yaitu; *single-loop learning*, *double-loop learning*, and *deutero learning*. Argyris dan Schon (1978) mengatakan bahwa pembelajaran organisasi pada umumnya hanya terbatas pada *single-loop learning* dan tidak berusaha naik ke tingkat *double-loop learning*. Selanjutnya

mereka menyarankan bahwa keutamaan *deutero learning* adalah digunakan untuk merefleksikan *single-loop learning*, bukan *double-loop learning*.

Organisasi pembelajar memiliki tiga karakteristik menurut Garrat yang dirujuk Munir (2008). Tiga karakteristik tersebut, yaitu:

1. Organisasi pembelajar mendorong orang-orang di semua level untuk belajar secara reguler dan bekerja keras dari pekerjaannya.
2. Organisasi pembelajar memiliki sistem untuk menangkap pembelajaran dan memanfaatkannya pada hal atau tempat yang membutuhkannya.
3. Organisasi pembelajar menghargai pembelajaran dan mampu secara terus-menerus melakukan transformasi dirinya sebagai hasil pembelajaran.

Organisasi Pembelajar secara sistematis didefinisikan oleh Sangkala (2007) sebagai organisasi yang belajar dengan sekuat tenaga, secara kolektif dan terus-menerus mengubah dirinya agar lebih baik dalam mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan pengetahuan bagi kesuksesan perusahaan. Menurut Sangkala (2007), tujuan mendasar dari KM adalah mendorong terciptanya pengetahuan, sehingga dengan pengetahuan tersebut memberi kemampuan kepada perusahaan untuk senantiasa memiliki daya saing. Sangkala (2007) juga menjelaskan bahwa *learning organization* termanifestasi melalui tiga tipe pembelajar, yaitu individual, kelompok, dan organisasi. Pembelajaran merupakan bagian dan harus terjadi baik dalam subsistem manusia, teknologi, pengetahuan, dan organisasi. Apabila proses pembelajaran dalam Organisasi Pembelajar terjadi, maka perubahan persepsi, perilaku, kepercayaan, mentalitas, strategi, kebijakan, dan prosedur baik yang berkaitan dengan manusia maupun organisasi akan terjadi.

Sangkala (2007) menambahkan bahwa ada beberapa dimensi dan karakter yang ditimbulkan bila organisasi telah menjadi Organisasi Pembelajar, yaitu sebagai berikut:

1. Pembelajaran dilakukan oleh organisasi secara keseluruhan, seolah-olah organisasi mempunyai satu otak.
2. Anggota organisasi merasakan pentingnya proses pembelajaran organisasi secara terus menerus untuk kepentingan meraih kesuksesan saat ini dan di masa yang akan datang.
3. Pembelajaran dilakukan secara terus menerus dan dari sisi strategi pembelajaran digunakan serta paralel dengan perbaikan kinerja.
4. Berpikir sistem merupakan hal yang bersifat fundamental.
5. Kegiatan dicirikan dengan aspirasi, refleksi, dan konseptualisasi.
6. Kompetensi inti dibangun dengan baik dan berfungsi sebagai titik awal setiap produk baru.
7. Iklim organisasi dan sistem penghargaan sangat kondusif dan memungkinkan karyawan, baik secara individu maupun kelompok melakukan pembelajaran.
8. Pembelajaran dicapai dengan seluruh sistem organisasi.
9. Anggota organisasi mengakui pentingnya Organisasi Pembelajar dan keberlangsungannya baik pada saat ini maupun untuk kesuksesan dimasa yang akan datang.
10. Pembelajaran adalah suatu kontinuitas, secara strategi menggunakan proses terintegrasi dengan dan disejajarkan dengan pekerjaan.
11. Ada suatu fokus atas kreativitas dan melahirkan pembelajaran.

12. Orang-orang memiliki akses yang berkesinambungan terhadap sumber informasi dan data yang penting bagi kesuksesan organisasi.
13. Iklim organisasi mendorong, menghargai, dan mempercepat pembelajaran individu dan kelompok.
14. Pekerjaan memiliki jaringan bagi upaya melakukan inovasi.
15. Perubahan merupakan bagian yang melekat, sementara kejutan yang tidak diinginkan serta kesalahan yang terjadi dipandang sebagai peluang untuk belajar

Pramono (2001) menjelaskan bahwa inti dari *learning organization* terletak pada kemampuan organisasi untuk selalu belajar dari perubahan yang terjadi. Semua pelau yang terlibat di dalam organisasi dituntut untuk selalu mengadakan perbaikan dan menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Peranan organisasi tidak lagi difokuskan pada persoalan eksternal organisasi, tetapi lebih ditekankan pada bagaimana internal organisasi mampu belajar di tengah persaingan yang ada.

Lebih lanjut Pramono (2001) menyatakan bahwa dalam upaya pembentukan *learning organization* harus memperhatikan factor-faktor budaya, strategi, struktur, dan lingkungan organisasi yang bersangkutan. Menurut Pramono (2001) terdapat delapan karakteristik yang harus dimiliki oleh organisasi agar berhasil menjadi *learning organization*, yaitu :

1. Adanya peluang untuk belajar bagi seluruh komponen yang ada di dalam organisasi, bukan hanya secara formal, melainkan juga terwujud dalam aktivitas sehari-hari.

2. Adanya perancangan struktur dan budaya organisasi yang menjamin, merangsang, dan memungkinkan seluruh komponen yang ada dalam organisasi untuk belajar, menanyakan praktek manajemen yang ada selama ini, bereksperimen, dan berkontribusi dengan ide ide baru yang lebih segar.
3. Adanya insentif bagi para manajer yang selalu menggunakan prinsip keterbukaan dan partisipatif dalam setiap proses pengambilan keputusan.
4. Adanya prinsip penerimaan terhadap kemungkinan timbulnya kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran.
5. Adanya kesempatan dan hak yang sama bagi seluruh karyawan tanpa terkecuali untuk melakukan kegiatan pembelajaran.
6. Adanya keterbukaan system manajemen data dan akuntansi yang bisa diakses oleh para pengguna yang lebih luas namun berkompeten.
7. Semakin kaburnya batas-batas yang ada antara karyawan dan antar departemen sehingga memungkinkan terciptanya keterbukaan komunikasi dan hubungan pemasok-pelanggan dalam setiap tahap proses manajemen.
8. Adanya pemahaman bahwa keputusan pimpinan bukanlah solusi yang lengkap tetapi lebih sebagai eksperimen yang masuk akal.

Senge (1990) menyebutkan bahwa harus ada lima pilar di dalam sebuah *learning organization*, yaitu :

1. **Personal Mastery.** Melakukan belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih. Disiplin personal mastery terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual para anggota organisasi kontemplasi (refleksi) diri; keterampilan untuk memahami akan kelebihan dan kelemahan kompetensi intelektual, emosional maupun sosial dirinya;serta keterampilan untuk melakukan revisi atas visi pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.
2. **Mental Models.** Adalah sebuah proses mental yang dimiliki bersama oleh seluruh anggota organisasi dengan belajar nilai-nilai yang sejalan dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi dan membuang nilai-nilai yang tidak relevan serta menghambat. Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berpikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk

membangun disiplin model mental organisasi.

3. ***Shared Vision***. Membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip dan praktek yang akan menuntun cara kita mencapai tujuan masa depan tersebut. Organisasi pembelajaran membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama.
4. ***Team Learning***. mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berpikir, sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri. Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan

ilusi belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan bekerjasama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi, serta usaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim.

5. *System Thinking*. Cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku dari suatu system. Faktor pilar yang kelima ini membantu kita untuk melihat bagaimana mengubah system secara lebih efektif dan untuk mengambil tindakan yang lebih pas sesuai dengan prose interaksi antara komponen suatu system dengan lingkungan alamnya.

Simonaitiene (2007) menyajikan karakteristik pembelajaran yang berbeda, kebanyakan dilengkapi dan ditekankan oleh Senge dengan lima disiplin ilmu yang diperlukan untuk belajar organisasi. Karakteristik tersebut ialah: iklim dan budaya sebagai lingkungan yang memotivasi pembelajaran, proses belajar, belajar satu atau lebih loop, dan belajar lebih dari tiga loop. Selain itu, pembelajaran organisasional dan individual, dan juga keuntungan dan manfaat yang diperoleh melalui hasil belajar. Struktur organisasi yang tepat memotivasi untuk meningkatkan kualitas layanan.

Di sisi yang berlawanan dari ruang lingkup strategis adalah sebuah organisasi yang berorientasi pada kreativitas. Model organisasi ini menggunakan tim lintas hierarkis, fleksibel dan fungsional, memiliki sistem formalisasi, lateral, upward dan

downward hukum, dan hampir terus mencari peluang pasar dan oleh karena itu lembaga atau institusi perlu menerapkan struktur dan praktik yang sangat fleksibel (Donaldson, 2001)

2.2.4 Kinerja

2.2.4.1 Definisi Kinerja

Kinerja merupakan evaluasi kerja yang berkaitan erat dengan berbagai kebiasaan individu atau karyawan dalam organisasi atau instansi (Miner, 1992). Charrington (1994) menyatakan bahwa kinerja merupakan pencapaian target kerja yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2006) berarti kemampuan kerja. Kemampuan kerja dapat diartikan sebagai kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan tanggung jawabnya. Rivai (2005) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas yang dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Para pakar memberikan pengertian atau definisi kinerja secara berbeda. Ilyas (2002) mendefinisikan kinerja sebagai penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja, penampilan hasil karya tersebut tidak terbatas kepada personal yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga keseluruhan jajaran personal di dalam organisasi.

Mitchel dan Larson (1998) menyatakan bahwa kinerja menunjukkan hasil- hasil perilaku yang dinilai. Pada kinerja terdapat dua dimensi baik dan buruk suatu organisasi. Apabila perilaku seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kinerja yang telah dilakukan oleh organisasi maka kinerja yang dimiliki organisasi tersebut baik jika sebaliknya berarti kinerjanya buruk.

Kinerja menurut Bernardin (2003) merupakan terjemahan dari *performance* yang merupakan informasi dari hasil produksi yang dihasilkan selama periode waktu tertentu. Kinerja merupakan kombinasi dari kemampuan dan usaha yang diukur melalui hasil produksi yang telah dicapai. Berdasarkan penjelasan dari teori sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil atau prestasi kerja yang dicapai oleh anggota atau sekelompok anggota dalam organisasi, yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya masing- masing. Hasil atau prestasi kerja tersebut dicapai melalui usaha dan keterampilan serta pengalaman yang dapat diukur dalam periode waktu tertentu. Hal ini bertujuan guna mencapai tujuan organisasi.

Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance*, sementara pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sinambela (2012) menjelaskan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang atau lembaga dalam melaksanakan pekerjaannya. Lijan Poltak Sinambela juga mengajukan empat elemen yang terkandung dalam kinerja:

1. Hasil kerja yang dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah "hasil akhir" yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau berkelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik. Meskipun demikian orang atau lembaga tersebut tetap harus dalam kendali, yakni mempertanggungjawabkan pekerjaannya kepada pemberi hak dan wewenang, sehingga dia tidak akan menyalahgunakan hak dan wewenangnya tersebut.
3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan, dan
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.

2.2.4.2 Definisi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2005) kinerja karyawan dapat diartikan sebagai suatu hasil dan usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Pengerian tersebut memberikan pemahaman bahwa kinerja karyawan merupakan sejumlah *output* dari *outcomes* yang dihasilkan karyawan baik yang berupa bentuk materi (kuantitatif) maupun yang berbentuk non-materi (kualitatif).

Karyawan yang memiliki kinerja yang baik diindikasikan data mengerjakan pekerjaan dengan cepat, dengan hasil baik, dengan waktu yang relative singkat, disiplin, dapat diandalkan, mempunyai sikap baik, dan mempunyai potensi unuk maju (McKenna & Beech, 2000).

Sinambela (2012) mengemukakan bahwa “kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan”

2.2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2005) Pada organisasi atau unit kerja dimana input dapat teridentifikasi secara individu dalam bentuk kuantitas, indikator kinerja pekerjaannya diukur dengan mudah, yaitu banyaknya output yang dicapai dalam kurun waktu tertentu. Namun untuk unit kerja kelompok atau tim, indikatornya adalah :

1. Komunikasi
2. Kompetensi
3. Kerjasama
4. Dapat diandalkan
5. Pengetahuan
6. motivasi

Simamora (1999) mengatakan bahwa kinerja karyawan dapat dilihat dari indicator-indikator sebagai berikut :

1. Keputusan terhadap segala aturan yang telah ditetapkan organisasi
2. Dapat melaksanakan pekerjaan atau tugasnya tanpa kesalahan (atau tingkat kesalahan yang paling rendah)
3. Ketetapan dalam menjalankan tugas.

Indikator-indikator tersebut memberikan pengertian bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan dilandasi oleh ketentuan-ketentuan dalam organisasi. Menurut Treacy & Wiersema (1995) kinerja dapat diukur melalui empat disiplin, yaitu *operational excellence, customer intimacy, product leadership and financial achievement*. Sinambela (2012) mengungkapkan bahwa terdapat dua indikator disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif

Menurut Mathis dan Jackson, 2002) ada 5 lima indikator dalam penilai kinerja yang populer yaitu:

1. Kualitas ouput, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas output, meliputi volume keluaran dan kontribusi
3. Kehadiran tempat kerja yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Jangka waktu ouput, meliputi: regularitas, dapat dipercayai/dihandalkan dan ketepatan waktu.
5. Sikap kooperatif, meliputi; pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan peralatan.

2.2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Irawan (1997) kinerja adalah hasil kerja yang bersifat kongkrit, dapat diamati, dan dapat terukur. Ada empat faktor yang mendukung kinerja yaitu sebagai berikut.

1. Pegawai yang mengerti dengan jelas apa yang diharapkan darinya.
2. Pegawai mempunyai kompetensi untuk melaksanakan pekerjaannya.
3. Pegawai didukung oleh lingkungan dan budaya kerja.
4. Pegawai termotivasi untuk bekerja dengan baik.

Menurut Prawirosentono (1999), menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Efektivitas dan efisiensi. Efektivitas merupakan kondisi yang mana suatu tujuan dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan.
- b) Otoritas dan tanggung jawab. Otoritas dan tanggung jawab adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain untuk melaksanakan tugasnya masing-masing.
- c) Disiplin, taat dalam melaksanakan tugasnya.
- d) Inisiatif, pengetahuan daya pikir, kreativitas.

Menurut Simamora (1999), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu sebagai berikut:

- a). **Faktor individual**, yang berkaitan dengan kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
- b). **Faktor psikologis**, yang berkaitan dengan persepsi, perilaku, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi.
- c). **Faktor organisasi**, yang berkaitan dengan sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan model pekerjaan.

Menurut Werther & Davis (1996). Penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa faktor, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

1. Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
2. Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
3. Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
4. Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
5. Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada

lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.

6. Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Sinamblea(2012) mengemukakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh enam faktor; yaitu

1. Harapan mengenai imbalan,
2. dorongan,
3. kemampuan, kebutuhan dan sifat,
4. Persepsi terhadap tugas,
5. imbalan internal dan eksternal, dan
6. Persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja

2.2.4.5 Penilaian Kinerja Karyawan

Pentingnya penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996) antara lain sebagai upaya untuk memberikan kesempatan kepada pegawai dalam mengambil tindakan-tindakan perbaikan serta meningkatkan kinerja melalui umpan balik yang diberikan oleh organisasi. Penilaian kinerja dapat juga membantu organisasi dalam melakukan perencanaan karir kepada para karyawan dan menyelaraskannya kepada kepentingan organisasi. Selain itu penilaian kinerja juga dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yang mana kinerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan perbaikan. Penilaian kinerja karyawan secara internal dapat membantu karyawan untuk mengatasi masalah yang bersifat internal. Hal ini berarti bahwa penilaian kinerja

yang dilakukan oleh atasan akan memberikan informasi kepada karyawan tentang apa yang menjadi alasan mengapa kinerja dari karyawan tersebut menjadi buruk, sehingga atasan dapat memberikan solusi dan masukannya.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja Werther dan Davis (1996:346). Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi. Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengenai bagaimana organisasi mengevaluasi kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja (Handoko, 1997).

Simamora (1999) mendefinisikan Penilaian kinerja sebagai alat yang berguna tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja dari para karyawan, melainkan juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Pengertian tersebut memberikan pemahaman bahwa dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai

bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugasnya layak untuk dinilai.

2.2.4.6 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Landasan utama dalam penyelenggaraan kinerja yang efektif adalah kesadaran bahwa keberhasilannya paling tidak dipengaruhi oleh masalah prosedur dan proses. Hal ini berkaitan dengan jenis, bentuk, atau sistem pencatatan standar yang digunakan. Penilaian kinerja merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia, sehingga penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mungkin dipengaruhi oleh sumber daya yang tidak aktual. Penilaian dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang baik pada pegawai yang baru dinilai kinerjanya.

Penilaian kinerja berguna untuk menentukan sumber lingkungan yang dinamis, hadiah bagi karyawan, memberikan *feedback* bagi karyawannya, memelihara hubungan yang adil, melatih dan mengembangkan karyawan dan memenuhi peraturan (Davis, 1989). Tujuan dilakukannya kinerja, yaitu berhubungan dengan kompensasi, promosi, *feedback*, pelatihan dan penelitian bagi personalia. Berdasarkan hasil survei pada tahun 1987, Benardin dan Russel (1998) menemukan bahwa hasil penelitian kinerja sebagian besar digunakan untuk manajemen kinerja dan kompensasi, mengelola karyawan, analisis, kebutuhan pelatihan dan bahan penelitian dan evaluasi.

2.2.4.7 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri

Sistem penilaian kinerja yang dilaksanakan dengan baik akan memberikan manfaat bagi ketiga pihak dalam perusahaan yaitu bagi karyawan, penilai, dan perusahaan itu sendiri. Berikut manfaat penilaian kinerja berdasarkan penuturan Rivai (2003), yaitu sebagai berikut.

- 1). Manfaat bagi karyawan yang dinilai, yaitu sebagai berikut
 - a) Meningkatkan motivasi.
 - b) Meningkatkan kepuasan kerja.
 - c) Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan karyawan.
 - d) Umpan balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif.
 - e) Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi besar.
 - f) Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin.
 - g). Adanya kesempatan untuk berkomunikasi ke atas.
 - h). Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
 - i). Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya.
 - j). Suatu pemahaman jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut.
 - k). Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan.
 - l). Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun

dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan.

m). Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan.

2) Manfaat bagi penilai, yaitu sebagai berikut.

a) Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.

b) Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap.

c) Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manager sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya.

d) Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi.

e) Peningkatan kepuasan kerja.

f) Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa gugup, harapan dan aspirasi karyawan.

g). Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manager maupun dari para karyawan.

h). Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilaian dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan.

i). Meningkatkan rasa harga diri yang kuat di antara para manager dan karyawan karena telah berhasil mendekatkan ide masing-masing.

j). Media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran perusahaan.

- k). Kesempatan bagi manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan, sehingga para karyawan dapat mengukur dan menempatkan dirinya sesuai dengan harapan manajer.
- l). Media untuk meningkatkan *interpersonal relationship* atau hubungan antar pribadi antara karyawan dengan manajer.
- m). Sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada karyawan secara pribadi.
- n). Kesempatan berharga bagi manajer agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target baru.
- o). Mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.

3). Manfaat bagi perusahaan, yaitu sebagai berikut.

Perbaiki simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, karena: komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan, peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas, serta peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keahlian memotivasi karyawan.

- a) Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
- b) Memotivasi kualitas komunikasi.
- c) Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
- d) Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- e) Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan.

- f) Harapan dan jangka panjang dapat dikembangkan.
- g) Mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
- h) Kemampuan menemukan kembali setiap permasalahan.
- i) Sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan.
- j) Kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan, sehingga perusahaan dapat tampil prima.
- k) Budaya perusahaan menjadi mapan.
- l) Karyawan yang berpotensi dapat menjadi pimpinan perusahaan.

Penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

2.2.4.8 Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan

Mathis dan Jackson (2002) mengatakan bahwa kinerja dapat diartikan sebagai sesuatu hal yang baik dilakukan maupun yang tidak baik untuk dilakukan. Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap seberapa banyak kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, yang meliputi hal sebagai berikut.

1. **Kuantitas.** yaitu jumlah atau tingkatan, kuantitatif *output* yang dihasilkan oleh karyawan dalam suatu waktu tertentu
2. **Kualitas.** Kinerja perusahaan dikatakan buruk ketika *output* yang dihasilkan tidak sesuai dengan standar perusahaan meskipun *output* yang dihasilkan tersebut banyak. Oleh karena itu, kuantitas yang dihasilkan harus seiring dengan kualitas dari *output* tersebut.
3. **Jangka waktu.** kemampuan untuk menghasilkan *output* harus cepat dan sesuai dengan waktu yang telah ditargetkan oleh perusahaan.

4. **Kehadiran di tempat kerja.** Kehadiran di tempat kerja berkaitan dengan disiplin dari karyawan untuk selalu hadir pada jam kerja dengan tepat waktu dan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan.
5. **Sikap kooperatif.** Sikap kooperatif yang dimaksud berupa suatu hubungan yang baik, antara rekan kerja serta hubungan yang baik dengan atasan serta bawahan.

Selain kelima kriteria yang dikemukakan Mathis dan Jackson diatas, Bernardin dan Russel (1998) menambahkan dua hal lagi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

6. ***Cost Effectiveness.*** Yaitu besaran penggunaan sumberdaya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian pada setiap unit penggunaan sumberdaya.
7. ***Need for Supervision.*** Adalah kemampuan karyawan untuk dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa melakukan pengawasan seorang penyelia atau atasan untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.

Adapun kriteria-kriteria penilaian kinerja menurut Werther & Davis (1996) adalah *people-based criteria*, *product-based criteria*, *behaviour-based criteria*.

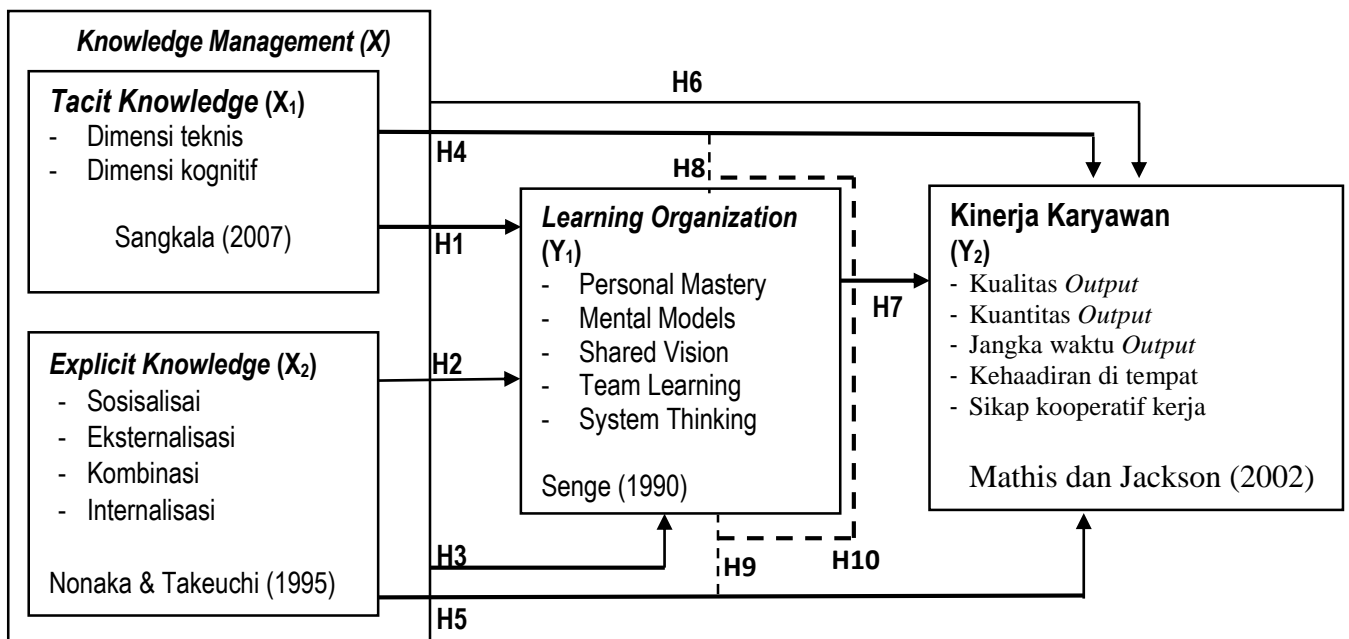
1. *People-based criteria* dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk *selection* dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan.
2. *Product-based criteria* biasanya dianggap lebih baik daripada *people -based criteria*. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai.

3. *Behaviour-based criteria* mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika, normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

Kinerja mencakup aspek *tangible* dan *intangibile*, sehingga *output* yang dilihat pada penelitian ini berdasarkan kedua aspek tersebut. Pada tinjauan penelitian mengenai sumber daya manusia salah satu indikator akhir yang paling sering digunakan adalah kinerja. Hal ini dikarenakan kinerja merupakan tolak ukur keberhasilan pelaksanaan suatu organisasi. Ukuran dari kinerja sendiri dapat ditinjau dari berbagai aspek, yaitu aspek pemasaran, operasional, keuangan dan sumber daya manusia, yang diukur dengan berbagai macam alat ukur yang berbeda.

2.3 Model Penelitian

Adapun model yang digunakan dalam penelitian ini adalah seperti terlihat pada gambar 2.3 berikut ini



Gambar 2.3. Kerangka Berpikir Penelitian

Keterangan :

Variabel Independen (X₁) : *Tacit Knowledge*

Variabel Independen (X₂) : *Explicit Knowledge*

Variabel Intervening (Y₁) : *Learning Organization*

Variabel Dependen (Y₂) : Kinerja Karyawan

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara yang perlu diuji kebenarannya. Adapun hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut dibawah.

2.4.1 Hipotesis Pengaruh Pengetahuan *Tacit* terhadap *Learning Organization*

Di dalam penelitian Al Ahmar (2014) menunjukkan bahwa dengan merangsang pengetahuan dan inisiatif individual serta melakukan subsidi konsep KM dapat mendukung pembelajaran organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Bennet & Bennet (2008) menunjukkan aktivitas *embedding and sharing* pengetahuan tacit dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk belajar. Dalam penelitian Ngah & Jusoff (2009) menunjukkan bahwa perusahaan yang berfokus mengelola pengetahuan tacit dan membagikannya di dalam organisasi maka akan meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya dalam penelitian Salleh (2014) menemukan bahwa pengetahuan tacit menjadi *predictor* yang sangat signifikan sebagai salah satu komponen *learning organization*.

Dengan demikian hipotesis pertama dirumuskan yaitu :

H₀ : Tidak ada pengaruh Pengetahuan *tacit* terhadap *learning organization*

H₁ : Pengetahuan *tacit* berpengaruh signifikan terhadap *learning organization*

2.4.2 Hipotesis Pengaruh Pengetahuan *Explicit* terhadap *Learning Organization*

Penelitian yang dilakukan Fariani (2013) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penggunaan *e-learning* terhadap performa organisasi. Di dalam penelitian Kaziliūnas dan Vyšniauskienė (2014) menyatakan bahwa *learning organization* memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menganalisa, menyimpan, menyebarkan dan menggunakan pengetahuan di dalam organisasi. Di dalam penelitian Qayyum, *et.al.* (2015) menemukan bahwa semua dimensi manajemen pengetahuan termasuk pengetahuan eksplisit berdampak positif terhadap dimensi *learning organization*. Di dalam penelitian Ben Zaied & Affes (2016) mengungkapkan bahwa penggunaan sumber-sumber informasi dari manajemen pengetahuan dapat meningkatkan inovasi organisasi.

Dengan demikian hipotesis kedua dirumuskan yaitu :

H₀ : Tidak ada pengaruh pengetahuan *explicit* terhadap *learning organization*

H₂ : Pengetahuan *explicit* berpengaruh signifikan terhadap *learning organization*

2.4.3 Hipotesis Pengaruh Pengetahuan *Tacit* dan Pengetahuan *Explicit* (*Knowledge Management*) Secara Simultan terhadap *Learning Organization*

Di dalam penelitian Qayyum, *et.al.* (2015) menemukan bahwa semua dimensi *knowledge management* berdampak positif terhadap dimensi *learning organization*. Di

dalam penelitian Al Ahmar (2014) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *knowledge management* terhadap *Learning Organization*. Menurut Laihonen, *et.al.* (2015) perencanaan strategi *knowledge management* yang berorientasi pada pertumbuhan organisasi dimulai dari pemahaman tujuan pertumbuhan dan setelah itu merancang alat *knowledge management* yang lebih rinci. Di dalam penelitian Ben Zaied & Affes (2016) menemukan bahwa ada hubungan positif antara sumber dari *Knowledge Management*, inovasi organisasi, dan kinerja organisasi.

Dengan demikian hipotesis ketiga dirumuskan yaitu :

Ho : Tidak ada pengaruh pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit knowledge* secara simultan terhadap *learning organization*

H₃ : Pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit knowledge* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *learning organization*

2.4.4 Hipotesis Pengaruh Pengetahuan *Tacit* terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian yang dilakukan Holste & Fields (2010) menyatakan bahwa kinerja profesional individu sehingga menimbulkan hubungan pribadi yang baik dapat menyebabkan efek yang signifikan lebih besar pada kesediaan untuk berbagi pengetahuan *tacit*. Di dalam penelitian Sulisthio dan Yulianus (2015) menunjukkan bahwa pengetahuan *tacit* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian Zarkowi & Widiartanto (2016) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengetahuan personal terhadap kinerja karyawan. Di dalam penelitian Mensah (2015) menunjukkan bahwa *talent management* memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan, melalui peran mediasi dari *output talent management*.

Dengan demikian hipotesis keempat dirumuskan yaitu :

Ho : Tidak ada pengaruh pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan

H₄ : Pengetahuan *tacit* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4.5 Hipotesis Pengaruh Penegtahuan *Explicit* terhadap Kinerja Karyawan

Di dalam penelitian Kosasih & Budiani (2007) terdapat pengaruh yang signifikan antara SOP (prosedur pekerjaan) terhadap kinerja karyawan. Di dalam penelitian yang dilakukan oleh Gilan-deh & Chamanzani (2016) terdapat hubungan positif yang signifikan antara *Knowledge Management* dengan aspek perilaku inovatif karyawan. Di dalam penelitian Gutiérrez-Diez, *et al.* (2016) menunjukkan bahwa kegiatan yang mendasar dalam kegiatan regenerasi pengetahuan adalah kegiatan formalisasi dan dokumentasi. Di dalam penelitian Hartini (2014) menunjukkan kegiatan berbagi pengetahuan baik itu tacit maupun eksplisit harus didasarkan pada Standar Operasional Prosedur.

Dengan demikian hipotesis kelima dirumuskan yaitu :

Ho : Tidak ada pengaruh pengetahuan *explicit* terhadap kinerja karyawan

H₅ : Pengetahuan *explicit* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4.6 Hipotesis pengaruh *tacit knowledge* dan *explicit knowledge (Knowledge Management)* secara simultan terhadap kinerja karyawan

Di dalam penelitian Sulisthio & Yulianus (2015) bahwa pengetahuan tacit berpengaruh signifikan terhadap pemahaman pengetahuan eksplisit serta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Di dalam penelitian Kosasih dan Budiani (2007)

terdapat pengaruh yang signifikan antara *Knowledge Management* secara simultan terhadap kinerja karyawan. Di dalam penelitian Gilan-deh & Chamanzani (2016) terdapat hubungan positif yang signifikan antara *Knowledge Management* dengan aspek perilaku inovatif karyawan.

Dengan demikian hipotesis keenam dirumuskan yaitu :

Ho : Tidak ada pengaruh pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* secara terhadap kinerja karyawan

H₆ : Pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4.7 Hipotesis Pengaruh *learning organization* terhadap Kinerja Karyawan

Di dalam penelitian Rustiana (2010), penelitian Makrufah (2011) dan penelitian Srimulyani & Hutajulu (2013), menunjukkan bahwa *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di dalam penelitian Shahzad (2016) menunjukkan bahwa system penilaian kinerja menggunakan konsep *learning organization* dengan tidak tergantung pada situasi pasar. Di dalam penelitian Jasinskas *et.al* (2015) menyatakan bahwa metode evaluasi kinerja karyawan secara tim adalah berpengaruh lebih positif dan dapat mempengaruhi *learning organization*.

Dengan demikian hipotesis ketujuh dirumuskan yaitu :

Ho : Tidak ada pengaruh *Learning organization* terhadap kinerja karyawan

H₇ : *Learning organization* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4.8 Hipotesis pengaruh *learning organization* memperkuat secara positif hubungan pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Salleh (2014) menemukan bahwa integrasi *learning Organization* dan manajemen pengetahuan *tacit* dapat meningkatkan presentase kinerja karyawan. Serta menurut Ngah & Jusoff (2009), sebuah organisasi yang berbagi pengetahuan *tacit* karyawan akan membantu organisasi untuk terus belajar sehingga memacu kinerja karyawan untuk inovatif. Ben Zaid & Affes (2016) menemukan bahwa ada hubungan positif antara sumber dari *Knowledge Management*, inovasi organisasi, dan kinerja organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengetahuan *tacit* yang diiringi dengan baiknya *learning organization* maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan demikian hipotesis kedelapan dirumuskan yaitu :

Ho : *Learning organization* tidak memperkuat hubungan pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan

H₈ : *Learning organization* memperkuat secara positif hubungan pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan

2.4.9 Hipotesis pengaruh *learning organization* memperkuat secara positif hubungan pengetahuan *explicit* terhadap kinerja karyawan

Rehman *et al.* (2015) menyatakan bahwa *knowledge sharing* pengetahuan *explicit* tidak berhubungan signifikan dengan strategi yang berorientasi manusia. Selanjutnya, temuan studi ini menjelaskan bahwa sistem dan strategi yang berorientasi pada sumber daya manusia secara signifikan memediasi hubungan baik *Knowledge sharing*

pengetahuan *explicit* dan *tacit* yang mendorong kinerja karyawan. Di dalam penelitian Kosasih dan Budiani (2007) terdapat pengaruh yang signifikan antara *Knowledge Management* secara simultan terhadap kinerja karyawan. Gilan-deh & Chamanzamin (2016) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *knowledge management* dengan aspek perilaku inovatif karyawan, dan juga memberi saran bahwa manajemen harus meminta para ahli untuk melatih karyawan

Dengan demikian hipotesis kesembilan dirumuskan yaitu :

H₀ : *Learning organization* tidak memperkuat hubungan pengetahuan *explicit* terhadap kinerja karyawan

H₁ : *Learning organization* memperkuat secara positif hubungan pengetahuan *explicit* terhadap kinerja karyawan

2.4.10 Hipotesis pengaruh tidak langsung penerapan *Knowledge Management* melalui *learning organization* berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan

Di dalam penelitian Sulisthio & Yulianus (2015) bahwa pengaruh langsung penerapan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung penerapan *Knowledge Management* terhadap kinerja karyawan melalui *Learning Organization*. Di dalam penelitian Kosasih dan Budiani (2007) terdapat pengaruh yang signifikan antara *Knowledge Management* secara simultan terhadap kinerja karyawan. Di dalam penelitian Gilan-deh & Chamanzani (2016) terdapat hubungan yang signifikan antara *Knowledge Management* dengan aspek perilaku inovatif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa

semakin baik *Knowledge Management* yang diiringi dengan baiknya *learning organization* maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan demikian hipotesis kedelapan dirumuskan yaitu :

Ho : Tidak ada perbedaan pengaruh langsung dan tidak langsung penerapan *knowledge management* melalui *learning organization* terhadap kinerja karyawan

H₁₀ : Pengaruh tidak langsung penerapan *knowledge management* melalui *learning organization* berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey karena peneliti mengajukan pertanyaan dalam bentuk kuesioner kepada para responden.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang yang beralamat di Jl. Kapten A. Rivai, Komplek Ruko Taman Mandiri, Blok A, No. 5-7, Kota Palembang.

3.2.1 Profil Perusahaan

Bank Muamalat merupakan bank berbasis syariah Islam pertama di Indonesia, dengan sumber permodalan berasal dari 800.000 masyarakat muslim Indonesia dan masyarakat muslim internasional - melalui *Islamic Development Bank* (IDB) Jeddah -. Didirikan pada tahun 1991 dengan diprakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia dan Pemerintah Indonesia hingga memulai operasi pada tahun 1992.

Pada 27 Oktober 1994, Bank Muamalat Indonesia mendapatkan izin sebagai Bank Devisa dan terdaftar sebagai perusahaan publik yang tidak listing di Bursa Efek Indonesia (BEI). Pada tahun 2003, Bank dengan percaya diri melakukan Penawaran Umum Terbatas (PUT) dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) sebanyak 5

(lima) kali dan merupakan lembaga perbankan pertama di Indonesia yang mengeluarkan Sukuk Subordinasi Mudharabah. Aksi korporasi tersebut semakin menegaskan posisi Bank Muamalat Indonesia di peta industri perbankan Indonesia.

Seiring kapasitas Bank yang semakin diakui, Bank semakin melebarkan sayap dengan terus menambah jaringan kantor cabangnya di seluruh Indonesia. Pada tahun 2009, Bank mendapatkan izin untuk membuka kantor cabang di Kuala Lumpur, Malaysia dan menjadi bank pertama di Indonesia serta satu-satunya yang mewujudkan ekspansi bisnis di Malaysia. Hingga saat ini, Bank telah memiliki 363 kantor layanan termasuk 1 (satu) kantor cabang di Malaysia. Operasional Bank juga didukung oleh jaringan layanan yang luas berupa 1.337 unit ATM Muamalat, 120.000 jaringan ATM Bersama dan ATM Prima, 103 Mobil Kas Keliling (mobile branch) serta lebih dari 11.000 jaringan ATM di Malaysia melalui Malaysia Electronic Payment (MEPS) (www.bankmuamalat.co.id).

PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang adalah cabang dari PT. Bank Muamalat Indonesia yang menjalankan kegiatan usahanya di wilayah Kota Madya Palembang. Perusahaan yang didirikan pada tahun 1992 ini bergerak di bidang keuangan perbankan. Adapun kantor cabang pembantu yang ada di kota Palembang meliputi : KCP Ilir Barat Permai, KCP Plaju, KCP Lemabang, KCP Km.12, KCP Patal, dan KCP Cinde.

Visi dan Misi yang menjadi pandangan bagi PT. Bank Muamalat Indonesia ini adalah sebagai berikut :

Visi : *“The Best Islamic Bank and Top 10 Bank in Indonesia with Strong Regional Presence”*

Misi : Membangun lembaga keuangan syariah yang unggul dan berkesinambungan dengan penekanan pada semangat kewirausahaan berdasarkan prinsip kehati-hatian,

keunggulan sumber daya manusia yang islami dan professional serta orientasi investasi yang inovatif, untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh pemangku kepentingan.

Berdasarkan sifat kerja karyawannya PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang terdapat dua jenis karyawan, yaitu karyawan *officer* dan karyawan *non-officer*. Adapun karyawan *officer* adalah karyawan yang bekerja pada kantor manajemen perusahaan yang bersifat karyawan tetap. Sedangkan karyawan *non-officer* terdiri dari karyawan bagian *front office*, yaitu *Customer Service*, *Back Office*, petugas *Teller* dan *Security* yang bersifat karyawan kontrak.

Pertama kali diterima, karyawan *officer* akan terlebih dahulu menjalani pendidikan dan pelatihan khusus karyawan selama 3 hingga 6 bulan sesuai dengan jenjang karir yang didapat, dan kemudian akan rutin melaksanakan pendidikan setiap satu tahun sekali. Sedangkan pada karyawan *non-officer* khusus *Customer Service* dan petugas *Teller* yang baru, pertam-tama mereka akan mengikuti training bersama dengan *head-teller* dan *head-customer service* selama satu bulan. Kegiatan ini untuk melatih keterampilan yang didapatkan oleh karyawan *non-officer* secara otodidak.

Pengetahuan yang didapat oleh karyawan *non-officer* adalah bersifat otodidak dengan mendapatkannya melalui proses *training* dengan karyawan yang lebih senior. Semakin lama seorang karyawan *non-officer* bekerja maka pengalamannya akan semakin tinggi dan akan semakin diperhitungkan oleh manajemen bank, bahkan seringkali pihak bank lain pun akan mencari karyawan *non-officer* pada bank lain dikarenakan pengalaman yang telah lama. Apabila seorang karyawan *non-officer* menghadapi masalah yang membutuhkan penyelesaian yang terlampau sulit atau berhubungan dengan sistem perusahaan, maka perusahaan menyediakan media berupa APN (*Acces Point*

Name), yaitu sebuah media dimana karyawan dapat mengirimkan pesan kepada IT Help-Desk yang berada office center secara online, dan akan dikirimkan jawabannya melalui email.

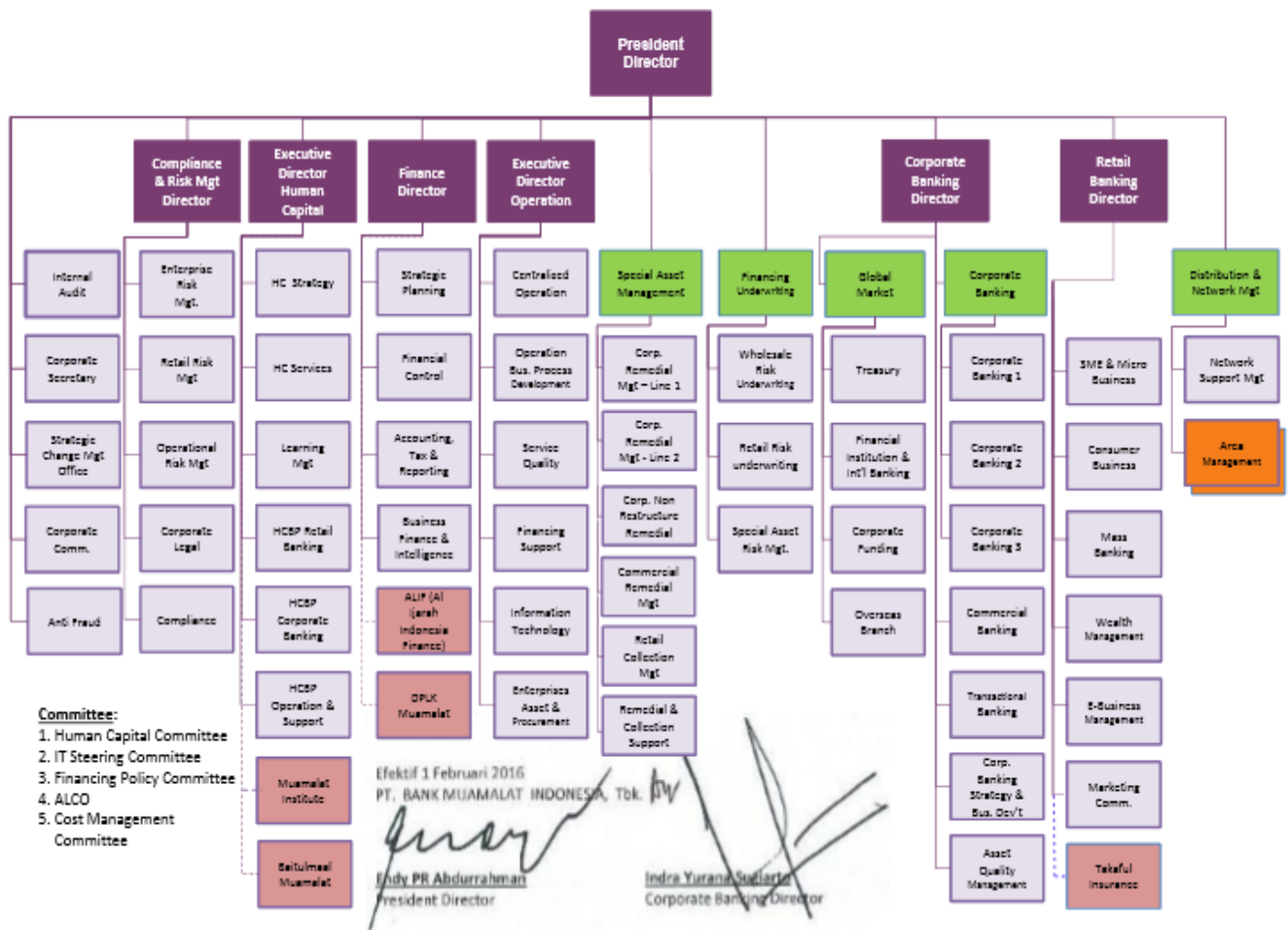
3.2.2 Struktur organisasi

Adapun struktur organisasi PT. PT. Bank Muamalat adalah sebagai berikut :

Lampiran I Surat Keputusan Direksi No: 044 /DIR/KPTS/I/2016

Halaman - 1 -

ORGANIZATION STRUCTURE OF PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk.

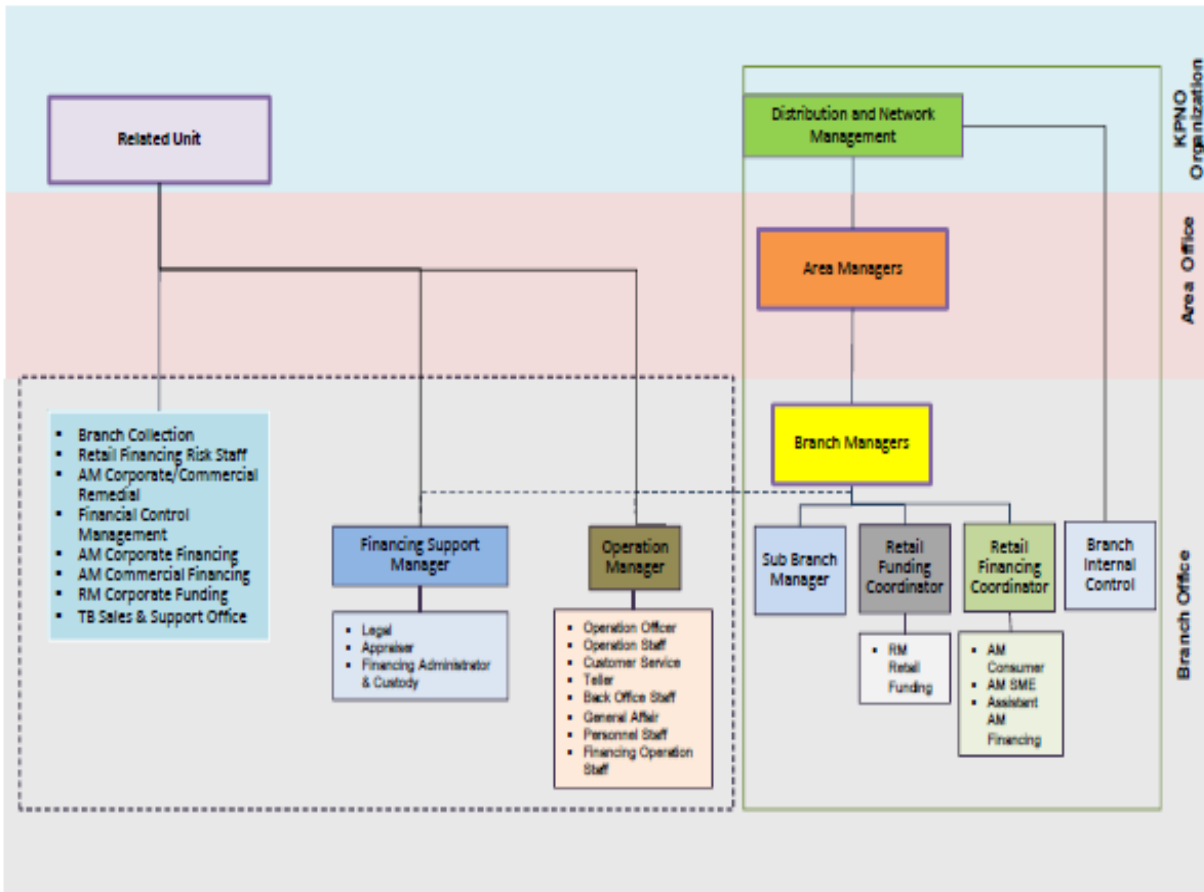


Gambar 3.1. Struktur Organisasi Perusahaan
Sumber : Data Sekunder

Adapun struktur organisasi PT. PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang adalah sebagai berikut :

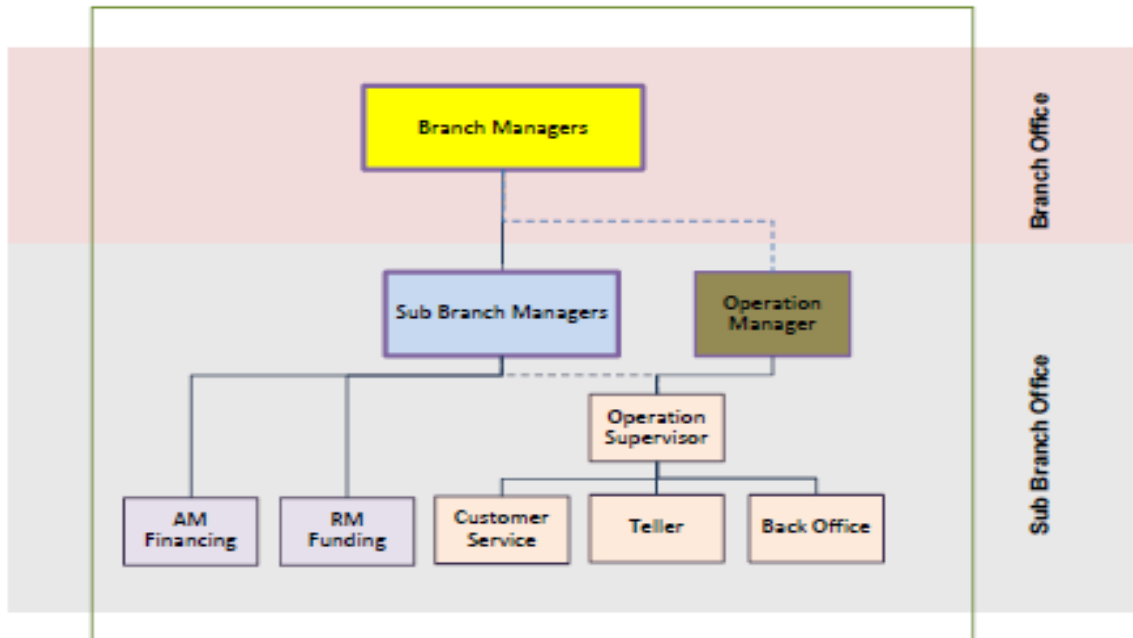
Lampiran I Surat Keputusan Direksi No: 044/DIR/KPTS/I/2016
Halaman - 4 -

**ORGANIZATION STRUCTURE OF BRANCHES
PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk.**



Gambar 3.2. Struktur Organisasi Kantor Cabang
Sumber : Data Sekunder

ORGANIZATION STRUCTURE OF SUB BRANCHES PT. BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk.



Gambar 3.3. Struktur Organisasi Kantor Cabang Pembantu
Sumber : Data Sekunder

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan *front office* yang terdiri dari *Customer Service* dan petugas *Teller* pada PT. Bank Muamalat Indonesia yang ada di kota Palembang. Adapun jumlah keseluruhan karyawan front office berjumlah 31 orang.

Untuk pengambilan sampel, apabila populasi objeknya kurang dari 100 orang, maka sebaiknya diambil semuanya, namun apabila lebih dari 100 orang maka dapat

diambil antara 10-15% dari populasi (Arikunto, 2010). Dikarenakan jumlah populasi yang diteliti kurang dari 100 orang, maka objek penelitian ini berjumlah 31 orang.

3.4 Jenis dan sumber data

3.4.1 Jenis data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif berupa pengukuran terhadap variabel-variabel yang akan diuji yaitu: *tacit knowledge*, *explicit knowledge*, *learning organization*, dan kinerja karyawan. Variabel tersebut didapatkan dari kuesioner dan diukur menggunakan skala *likert* 1-5 (Sugiyono, 2014).

3.4.2 Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini adalah :

3.4.2.1 Data Primer

Data primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data tanggapan responden mengenai hubungan antara pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan, dengan *learning organization* sebagai variabel intervening.

3.4.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan untuk tujuan tertentu selain dari masalah penelitian (Malhotra, 2004). Data penelitian sekunder adalah berupa data mengenai karyawan *front office*, struktur organisasi PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang, struktur organisasi karyawan, dan deskripsi pekerjaan.

3.5 Metode dan Prosedur Pengumpulan Data

Data penelitian ini diperoleh dengan menggunakan metode sebagai berikut.

1. Metode Pengumpulan Data Primer

Metode yang digunakan oleh penulis untuk mengumpulkan data primer penelitian adalah melalui metode survei dengan alat bantu berupa kuesioner.

2. Metoda Pengumpulan Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dari SOP karyawan *front office*, struktur organisasi PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang, dan deskripsi pekerjaan bagian *front office*.

3.6 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan adalah variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel *knowledge management (tacit knowledge dan explicit knowledge)*, variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja karyawan dan variabel antara (*intervening variable*) yaitu *learning organization*.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan adalah variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel *knowledge management (tacit knowledge dan explicit knowledge)*, variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja karyawan dan variabel antara (*intervening variable*) yaitu *learning organization*.

3.7.1 Variabel Bebas (*Independent Variable*)

3.7.1.1 Pengetahuan *Tacit* (X_1)

Adalah pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang dan sangat sulit untuk diformalisasikan, sulit dikomunikasikan, atau dibagi dengan orang lain (Sangkala, 2007). Indikator dari pengetahuan *tacit* adalah pengalaman dalam hal pekerjaan. Adapun indikator pengetahuan *tacit* adalah :

1. **Dimensi Teknis**, adalah dimensi yang mencakup berbagai macam keterampilan atau keahlian pribadi yang sulit diformalkan. Item pernyataannya adalah :
 - a) Setiap karyawan memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun di bidangnya.
 - b) Karyawan pernah melakukan pelatihan keterampilan,
 - c) Karyawan pernah magang sebelum bekerja di perusahaan.
 - d) Pernah melakukan pekerjaan yang dikerjakan teman sekantor pada bidang yang lain.
 - e) Tergabung dalam komunitas yang terdiri dari orang-orang seprofesi
 - f) Rutin berdiskusi serta bertukar ilmu dan pengalaman
 - g) Rajin membaca buku yang dapat meningkatkan ilmu tentang keterampilan kerja.
 - h) Rajin *browsing* di internet tentang informasi yang berkaitan dengan keterampilan kerja.
2. **Dimensi Kognitif**, terdiri dari kepercayaan, persepsi, idealisme, nilai-nilai, emosi, dan mental model sehingga dimensi ini tidak mudah diartikulasikan. Item pernyataannya adalah :
 - a) Memiliki semangat tinggi dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

- b) berusaha melakukan yang terbaik dalam bekerja
- c) Pernah mengikuti training motivasi yang diikuti secara pribadi
- d) Pernah mengikuti training motivasi yang diadakan oleh perusahaan
- e) Pernah mengikuti kegiatan spiritual yang diikuti secara pribadi
- f) Pernah mengikuti kegiatan spiritual yang diadakan oleh perusahaan.
- g) Ikut berpartisipasi dalam forum berbagi pengalaman untuk kemajuan perusahaan
- h) Berpartisipasi dalam membagikan pengalaman untuk kemajuan perusahaan.
- i) Memegang teguh nilai-nilai komitmen dalam menjalankan pekerjaan
- j) Memegang teguh nilai-nilai tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaan
- k) Memegang teguh nilai-nilai kejujuran dalam menjalankan pekerjaan.
- l) Masalah yang pernah dihadapi dapat dijadikan pelajaran yang berharga.

Variabel ini diukur dengan menggunakan 5 *point-likert scale*, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = Ragu-ragu, 4 = setuju, 5 = sangat setuju.

3.7.1.2 Pengetahuan *Explicit* (X₂)

Pengetahuan *explicit* adalah pengetahuan dan pemahaman yang mudah diartikulasikan atau dituangkan dalam tulisan yang bersifat impersonal, formal, “*know-what*”, dan dapat segera diteruskan dari suatu individu lain secara formal dan sistematis (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Adapun indikatornya adalah :

1. ***Socialization***, adalah konversi pengetahuan tacit ke pengetahuan tacit dengan cara proses interaksi serta pengalaman langsung. Item pernyataannya adalah :
 - a. Adanya kesempatan untuk bertanya kepada yang lebih ahli.

- b. Adanya kesempatan untuk belajar kepada yang lebih ahli.
 - c. Rutin berlatih dalam mempelajari ilmu yang baru didapatkan
 - d. Rutin mengulangi ilmu yang baru didapatkan dari orang yang lebih berpengalaman.
2. **Externalization**, adalah mengartikulasikan pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *explicit* melalui proses dialog dan refleksi. Pengetahuan *tacit* diterjemahkan dalam bentuk metafora, konsep, hipotesis, diagram, model atau prototype sehingga dapat dimengerti oleh semua pihak. Item pernyataannya adalah :
- a. Perusahaan mengadakan diskusi rutin tentang perkembangan perusahaan
 - b. Perusahaan mengadakan kegiatan untuk mengevaluasi kinerja karyawan
 - c. Perusahaan memiliki slogan yang dapat membangkitkan semangat
 - d. Perusahaan mengajarkan konsep pada karyawan untuk kemajuan perusahaan
 - e. Perusahaan memiliki dugaan-dugaan tentang masa depan perusahaan
 - f. Karyawan memiliki pedoman untuk melaksanakan suatu pekerjaan
 - g. Perusahaan memiliki produk andalan yang dijadikan idiom
 - h. Tersedia media untuk mengumpulkan pengalaman kerja yang didapat dari setiap karyawan
 - i. Tersedia media untuk mengumpulkan keterampilan baru yang didapatkan oleh setiap karyawan.
 - j. Perusahaan secara rutin mensosialisasikan konsep pengetahuan baru kepada setiap karyawan.

- k. Tersedia kesempatan bagi setiap karyawan untuk mencoba suatu model baru dalam melakukan teknik pekerjaan.
3. **Combination**, adalah proses yang mengkombinasikan berbagai pengetahuan *explicit* yang berbeda untuk disusun ke dalam sistem *knowledge management*. Pengetahuan dipertukarkan dan dikombinasikan melalui media seperti dokumen-dokumen, rapat-rapat, percakapan telepon, dan kombinasi melalui jaringan internet. Item pernyataannya adalah :
- a. Ada rapat rutin yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan karyawan
 - b. Semua percakapan telepon tercatat dan dapat digunakan manfaatnya oleh anggota perusahaan
 - c. Ada dokumen-dokumen yang dapat diakses oleh beberapa anggota perusahaan
 - d. Ada grup media sosial sebagai tempat bertukar informasi
 - e. Antar *branch managers* rutin melakukan komunikasi untuk membahas pengalaman baru yang didapat oleh setiap karyawan.
 - f. SOP secara berkala diperbaharui menyesuaikan dengan perkembangan pengetahuan yang didapatkan perusahaan.
4. **Internalization**, adalah semua dokumen data, informasi dan pengetahuan yang sudah didokumentasikan dapat dibaca oleh orang lain. Proses ini menyebabkan terjadinya peningkatan pengetahuan sumber daya manusia yang didukung oleh alat bantu pencarian dan pengambilan dokumen. Item pernyataannya adalah :
- a. Ada perpustakaan digital yang disediakan perusahaan
 - b. Perusahaan menyediakan sejenis *google-drive* yang dapat digunakan oleh

setiap karyawan.

- c. Perusahaan memberikan prosedur pada karyawan untuk dapat mengakses data-data
- d. Ada catatan-catatan yang ditinggalkan oleh karyawan yang telah pensiun.
- e. Ada akses untuk mencari kumpulan pengalaman-pengalaman kerja dari karyawan yang lebih dahulu.
- f. Di dalam media *Acces Point Name* rutin mengunggah pengetahuan teknis yang baru yang diolah dari berbagai pengalaman setiap karyawan secara keseluruhan.
- g. Setiap karyawan bekerja berdasarkan prosedur operasional sehingga menghasilkan produk yang standar meskipun dikerjakan oleh orang yang berbeda.
- h. Ada kemudahan dalam mengakses prosedur operasional dengan baik.

Variabel ini diukur dengan menggunakan *5 point-likert scale*, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = Ragu-ragu, 4 = setuju, 5 = sangat setuju.

3.7.2 Variabel Antara (*Intervening Variable*)

Organisasi Pembelajar / *Learning Organization* (Y₁)

Organisasi pembelajar adalah organisasi yang anggota organisasinya secara terus-menerus meningkatkan pengetahuannya, kapasitasnya, untuk menghasilkan sesuatu yang menjadi hasratnya, organisasi yang menumbuhkembangkan pola berpikir penciptaan sesuatu yang baru, organisasi yang memberikan kebebasan untuk menyampaikan aspirasinya, dan organisasi yang anggotanya secara terus menerus belajar (Senge, 1990)

Indikator organisasi pembelajar adalah :

- 1. Disiplin *Personal Mastery*,** adalah Melakukan belajar untuk memperluas kapasitas personal dalam mencapai hasil kerja yang paling diinginkan, dan menciptakan lingkungan organisasi yang menumbuhkan seluruh anggotanya untuk mengembangkan diri mereka menuju pencapaian sasaran dan makna bekerja sesuai dengan harapan yang mereka pilih. Item pernyataannya adalah :
 - a) Organisasi memberi kesempatan dalam mengembangkan diri karyawan
 - b) Ada komitmen untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan.

- 2. Disiplin *Shared Vision*,** adalah sebuah proses mental yang dimiliki bersama oleh seluruh anggota organisasi dengan belajar nilai-nilai yang sejalan dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi dan membuang nilai-nilai yang tidak relevan serta menghambat. item pernyataannya adalah :
 - a. Ada kesempatan dalam mengemukakan ide-ide baru
 - b. Adanya dorongan untuk mengemukakan ide-ide baru
 - c. memahami pengetahuan yang jelas tentang masa depan organisasi.
 - d. Membangun rasa komitmen masa depan yang akan diciptakan

- 3. Disiplin *Mental Model*,** adalah Membangun rasa komitmen dalam suatu kelompok, dengan mengembangkan gambaran bersama tentang masa depan yang akan diciptakan, prinsip dan praktek yang akan menuntun cara kita mencapai tujuan masa depan tersebut. item pernyataannya adalah :
 - a. Ada penghargaan pada orang lain meskipun berbeda
 - b. Ada kesediaan untuk menerima kritik
 - c. Ada kesediaan menerima saran dari orang lain

- d. Ada gambaran bersama tentang masa depan yang diinginkan
- e. Ada prinsip yang jelas untuk mencapai masa depan tersebut
- f. Ada praktek yang mendukung untuk mencapai masa depan bersama

4. Disiplin *System Thinking*, adalah Cara pandang, cara berbahasa untuk menggambarkan dan memahami kekuatan dan hubungan yang menentukan perilaku dari suatu system. Faktor pilar yang kelima ini membantu kita untuk melihat bagaimana mengubah system secara lebih efektif dan untuk mengambil tindakan yang lebih pas sesuai dengan proses interaksi antara komponen suatu system dengan lingkungan alamnya. item pernyataannya adalah :

- a. Ada perilaku yang dipahami bersama yang sudah ditetapkan
- b. Ada gambaran perilaku yang harus ditampilkan
- c. Ada cara berbahasa yang mendukung kemajuan organisasi
- d. Ada cara pandang yang sama untuk memahami kekuatan organisasi
- e. Ada cara berbahasa yang dibuat oleh organisasi untuk berhubungan dengan nasabah
- f. Ada ketetapan perilaku karyawan yang harus diberikan pada masyarakat
- g. Ada ketentuan berbahasa saat melayani nasabah
- h. Keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lainnya
- i. Memikirkan dampak yang akan terjadi sebelum melakukan sesuatu

5. Disiplin *team learning*, adalah mentransformasikan pembicaraan dan keahlian berpikir, sehingga suatu kelompok dapat secara sah mengembangkan otak dan kemampuan yang lebih besar dibanding ketika masing-masing anggota kelompok bekerja sendiri. item pernyataannya adalah :

- a. Anggota organisasi memahami perilaku yang diinginkan perusahaan
- b. Anggota organisasi saling memahami kemampuan rekan kerjanya
- c. Anggota kelompok memahami cara berbahasa yang ditentukan perusahaan
- d. Diperlakukan sebagai teman tanpa memperhatikan status jabatan
- e. Adanya kesempatan yang diberikan untuk mengemukakan ide di dalam rapat

Variabel ini diukur dengan menggunakan 5 *point-likert scale*, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = Ragu-ragu, 4 = setuju, 5 = sangat setuju.

3.7.3 Variabel Terikat (*Dependend Variable*)

Kinerja Karyawan (Y₂)

Kinerja karyawan adalah sesuatu hal yang baik dilakukan maupun yang tidak baik untuk dilakukan. Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap seberapa banyak kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Mathis dan Jackson, 2002)

Indikator Kinerja Karyawan (Mathis dan Jackson, 2002) adalah :

1. **Kualitas *Output***, adalah meliputi akurasi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran
 - a. Menghasilkan suatu *output* yang baik sesuai dengan standar perusahaan
 - b. Menghasilkan *output* yang berkualitas sesuai dengan standar perusahaan.
 - c. bekerja dengan serius sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi
 - d. bekerja dengan teliti sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
2. **Kuantitas *Output***, adalah meliputi volume keluaran dan kontribusi.
 - a. dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik
 - b. mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

- c. Hasil pekerjaan sesuai dengan target yang dibebankan oleh perusahaan.
- 3. Jangka waktu *Output***, adalah meliputi regularitas, dapat dipercayai / diandalkan, dan ketepatan waktu
- a. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik
 - b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu.
 - c. Hasil pekerjaan mengalami peningkatan ke arah yang lebih baik, dari waktu ke waktu.
- 4. Kehadiran di tempat kerja**, adalah meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- a. hadir disiplin tepat waktu di tempat kerja,
 - b. istirahat tepat waktu sesuai waktunya
 - c. pulang kerja tepat pada waktunya.
 - d. Sangat jarang sekali tidak masuk kerja
 - e. Mempunyai tingkat kehadiran yang tinggi.
- 5. Sikap kooperatif**, adalah meliputi pencegahan, pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan peralatan.
- a. Menggunakan peralatan dan perlengkapan kantor sebagaimana mestinya sehingga mengurangi pemborosan.
 - b. Adanya usaha untuk melakukan pencegahan terhadap tindakan yang tidak dibenarkan oleh organisasi.

Variabel ini diukur dengan menggunakan *5 point-likert scale*, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = Ragu-ragu, 4 = setuju, 5 = sangat setuju.

3.8 Uji Instrumen Penelitian

3.8.1 Uji Validitas

Menurut Singarimbun (1991), validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2005).

Pada penelitian ini untuk mengukur validitas diuji dengan metode *pearson correlation* dengan program SPSS, yaitu mengkorelasi antara skor item dengan skor total. Teknik untuk mengukur validitas kuesioner adalah dengan menghitung korelasi antara data pada masing-masing pernyataan dengan skor total.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Menurut Singarimbun dan Effendi (1991), reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Suatu alat pengukur dikatakan reliabel apabila alat ukur tersebut menghasilkan hasil pengukuran yang relatif konsisten ketika dipakai 2 kali untuk mengukur gejala yang sama. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic *Cronbach's Alpha* (Ghozali, 2005).

Dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha* untuk mengukur konsistensi internal instrument. Menurut Sekaran (2003) klasifikasi nilai *Cronbach's Alpha*, sebagai berikut :

- Nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,8 – 1,0 dikategorikan reliabilitas baik
- Nilai *Cronbach's Alpha* antara 0,6 – 0,79 dikategorikan reliabilitas dapat

diterima

- Nilai *Cronbach's Alpha* antara $\leq 0,6$ dikategorikan reliabilitas buruk

3.9. Metode SEM (SmartPLS)

Pada penelitian ini untuk melakukan analisis inferensial menggunakan alat analisis yaitu *Partial Least Squares* (PLS), yaitu SEM yang berbasis variance, dengan *software* SmartPLS 3.2.3. Program SmartPLS digunakan karena program ini memiliki kemampuan lebih dalam menguji serangkaian hipotesis yang dirumuskan secara bersama dimana dalam penelitian ini ada lebih dari satu variabel terikat yang saling mempunyai hubungan dan menguji kelayakan model dengan data penelitian. Kemampuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan secara bersama ini sangat penting karena model dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural yang membutuhkan pengujian secara simultan. Diharapkan dapat disimpulkan kelayakan model penelitian yang diajukan pada penelitian ini. Tahapan pengujian PLS sebagai berikut:

1. Uji Indikator

Uji indikator disebut juga *Outer model* atau *measurement model* adalah menguji hubungan antara indikator terhadap variabel konstraknya. Dari uji indikator ini diperoleh output validitas, *reliabilitas validity* dan *Composite Reliability*.

a. *Convergent Validity*, dan *Discriminant Validity*

Convergent Validity diukur dari korelasi antara skor indikator dengan konstraknya. Indikator individu dianggap valid jika memiliki nilai korelasi diatas 0.50. Apabila ada indikator yang tidak memenuhi syarat ini maka harus dibuang.

Selanjutnya dilakukan pengujian *discriminant validity* yang diukur dari *cross loading* antara indikator dan konstruknya. Indikator ini dinyatakan valid jika hubungan indikator dengan kostruknya lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya konstruknya yang lain.

b. *Composite Reliability*

Konstruk dinyatakan *reliable* apabila *composite reliability* memiliki nilai di atas 0.70.

2. Uji Hipotesis

Inner Model atau structural model dalam penelitian ini merupakan uji hipotesis yang mendeskripsikan hubungan dan pengaruh antar variabel lain berdasarkan pada *substantive theory*. Model persamaannya ditulis sebagai berikut :

$$\eta = \beta_0 + \beta\eta + \Gamma\xi + \zeta$$

Dimana :

η = *vector* endogen (dependen) variabel laten
 ξ = *vector* exogen (independen) variabel laten
 ζ = *vector* residual

PLS didesain untuk model *recursive*, maka hubungan antar variabel laten dapat dispesifikasikan sebagai berikut:

$$\eta_j = \sum_i \beta_{ji} \eta_i + \sum_i \gamma_{jb} \xi_b + \zeta_j$$

Dimana

β_{ji} dan γ_{jb} adalah koefisien jalur yang menghubungkan prediktor endogen dan variabel laten exogen ξ_b dan η_i sepanjang range indeks I dan b. Sedangkan ζ_j adalah *inner residual variabel*.

Inner Model merupakan pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-square sebagai *uji goodness of fit model*. Selain itu juga dilakukan uji signifikansi pengaruh antar konstruk dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi – statistiknya.

3. Kriteria Penilaian PLS

Kriteria penilaian model PLS sebagaimana diajukan oleh Chin (1998) dalam Ghozali (2008) seperti gambar dibawah ini:

Tabel 3.1.
Kriteria Penilaian PLS

NO	KRITERIA	PENJELASAN
1	Evaluasi Model Pengukuran a. <i>Convergent Validity</i> b. <i>Discriminant Validity</i> c. <i>Composite Reliability</i>	a. Nilai <i>loading factor</i> harus diatas 0,50 b. Setiap indikator memiliki <i>loading</i> lebih tinggi terhadap konstraknya dibandingkan dengan terhadap konstruk yang lainnya. c. <i>Composite reliability</i> nilai harus diatas 0,60
2	Evaluasi Model Struktural a. R ² untuk variabel latent endogen b. Estimasi koefisien jalur	a. Hasil R ² sebesar 0,67; 0,33; dan 0,19 mengindikasikan bahwa model “Baik”, “Moderat”, dan “Lemah”(Chin,1998). b. Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model structural harus signifikan, yang dapat diperoleh dengan prosedur <i>bootstrapping</i>

BAB IV
DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Karakteristik Responden

Data deskripsi responden ini menggambarkan beberapa kondisi reponden, yang ditampilkan secara statistik deskriptif. Data deskriptif responden ini memberikan beberapa informasi secara sederhana keadaan responden yang dijadikan obyek penelitian atau dengan kata lain data deskriptif dapat memberikan gambaran tentang jenis kelamin, usia, status, pendidikan dan masa kerja responden. Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikompilasi dan diolah menjadi data penelitian. Jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 31 kuesioner. Uraian berikut ini merupakan penjelasan karakteristik demografis responden tersebut.

1. Jenis Kelamin

Data karakteristik responden menurut jenis kelamin responden dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.1.

Jenis Kelamin Responden

	Frequency	Percent (%)
Pria	11	35,5
Wanita	20	64,5
Total	31	100,0

Sumber : Data Primer (2017)

Dari tabel 4.1 dapat diketahui dari 31 responden 11 responden (35,5 persen) berjenis kelamin pria dan 20 responden (64,5 persen) berjenis kelamin wanita. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang adalah wanita.

2. Usia Responden

Data karakteristik responden menurut usia responden dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.2.
Usia Responden

	Frequency	Percent (%)
20 - 25 Tahun	3	9,7
25 - 30 Tahun	17	54,8
30 - 35 Tahun	5	16,1
35 - 40 Tahun	3	9,7
> 40 Tahun	3	9,7
Total	31	100,0

Sumber : Data Primer (2017)

Dari tabel 4.2 dapat diketahui dari 31 responden 17 responden (54,8 persen) berusia antara 25 – 30 tahun, 5 responden (16,1 persen) berusia 30 – 35 tahun, dan usia lainnya sebesar 3 responden (9,7 persen). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang berusia antara 25 – 30 tahun.

3. Status Responden

Data karakteristik responden menurut status responden dapat dilihat sebagai berikut

:

Tabel 4.3.
Status Responden

	Frequency	Percent
Belum Nikah	10	32,3
Menikah	21	67,8
Total	31	100,0

Sumber : Data Primer (2017)

Dari tabel 4.3 dapat diketahui dari 31 responden 21 responden (67,8 persen) berstatus menikah dan 10 responden (32,3 persen) berstatus belum menikah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang berstatus sudah menikah.

4. Pendidikan Responden

Data karakteristik responden menurut pendidikan responden dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.4.
Pendidikan Responden

	Frequency	Percent
SMA	6	19,4
Diploma	3	9,7
Sarjana	21	67,7
Pascasarjana	1	3,2
Total	31	100,0

Sumber : Data Primer (2017)

Dari tabel 4.4 dapat diketahui dari 31 responden, 21 responden (67,7 persen) berpendidikan Sarjana, 6 responden (19,4 persen) berpendidikan SMA, 3 responden (9,7 persen), berpendidikan Diploma dan 1 responden (3,2 persen) berpendidikan Pascasarjana.

Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang berpendidikan Sarjana.

5. Masa Kerja Responden

Data karakteristik responden menurut masa kerja responden dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 4.5.
Masa Kerja Responden

	Frequency	Percent
< 5 Tahun	3	9,7
5-10 tahun	15	48,4
10 - 15 tahun	8	25,8
15-20 Tahun	2	6,5
20 -25 Tahun	1	3,2
>25 Tahun	2	6,5
Total	31	100,0

Sumber : Data Primer (2017)

Dari tabel 4.5 dapat diketahui dari 31 responden 15 responden (48,4 persen) memiliki masa kerja 5 – 10 tahun, 8 responden (25,8 persen) 10-15 tahun, 3 responden (9,7 persen), < 5 tahun, 6,5 persen > 25 tahun dan 3,2% 20.25 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang memiliki masa kerja 5 – 10 tahun.

4.1.2. Uji Instrumen Validitas dan Reliabilitas

Setelah diperoleh data, maka terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitas sebelum dilakukan analisis. Uji validitas dan reliabilitas menggunakan sampel 31 responden dengan tingkat signifikansi 5 persen (0,05).

1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Pengetahuan *Tacit*

Tabel 4.6
Uji Validitas dan Reliabel Variabel Pengetahuan *Tacit*

Butir	R	R table	Sig	Keterangan
PT_1	,522**	0,3550	0,003	Valid
PT_2	,540**	0,3550	0,002	Valid
PT_3	,669**	0,3550	0,000	Valid
PT_4	,660**	0,3550	0,000	Valid
PT_5	,453*	0,3550	0,010	Valid
PT_6	,741**	0,3550	0,000	Valid
PT_7	,744**	0,3550	0,000	Valid
PT_8	,652**	0,3550	0,000	Valid
PT_9	,386*	0,3550	0,032	Valid
PT_10	,599**	0,3550	0,000	Valid
PT_11	,575**	0,3550	0,001	Valid
PT_12	,292	0,3550	0,111	Tidak Valid
PT_13	,535**	0,3550	0,002	Valid
PT_14	,491**	0,3550	0,005	Valid
PT_15	,519**	0,3550	0,003	Valid
PT_16	,033	0,3550	0,859	Tidak Valid
PT_17	,427*	0,3550	0,017	Valid
PT_18	,588**	0,3550	0,001	Valid
PT_19	,534**	0,3550	0,002	Valid
PT_20	,392*	0,3550	0,029	Valid
PT_21	,504**	0,3550	0,004	Valid
Alpha		Keterangan		
0,853		Reliabel		

Sumber: Data Primer Diolah, (2017) Lampiran 4, hal.216

Pertanyaan variabel pengetahuan *tacit* terdiri dari 21 butir, berdasarkan hasil uji validitas terdapat 2 butir pertanyaan tidak valid, sehingga ada 19 item pertanyaan valid dengan nilai tingkat signifikan $< 0,05$. Sehingga item pertanyaan yang layak untuk dianalisis sebanyak 19 pertanyaan. Berdasarkan hasil analisis reliabilitas diperoleh besarnya koefisien reliabilitas Alpha = 0,853. Oleh karena nilai Alpha $> 0,60$ maka variabel pengetahuan *tacit* dinyatakan reliabel dan layak digunakan.

2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Pengetahuan *Explicit*

Tabel 4.7
Uji Validitas dan Reliabel Variabel Pengetahuan *Explicit*

Butir	R	R table	Sig	Keterangan
PE_1	,641*	0,3550	0,000	Valid
PE_2	,704**	0,3550	0,000	Valid
PE_3	,641**	0,3550	0,000	Valid
PE_4	,644**	0,3550	0,000	Valid
PE_5	,716**	0,3550	0,000	Valid
PE_6	,568**	0,3550	0,001	Valid
PE_7	,263	0,3550	0,153	Tidak Valid
PE_8	,406*	0,3550	0,023	Valid
PE_9	,482**	0,3550	0,006	Valid
PE_10	,702**	0,3550	0,000	Valid
PE_11	,762**	0,3550	0,000	Valid
PE_12	,671**	0,3550	0,000	Valid
PE_13	,620**	0,3550	0,000	Valid
PE_14	,372*	0,3550	0,039	Valid
PE_15	,269	0,3550	0,143	Tidak Valid
PE_16	,698**	0,3550	0,000	Valid
PE_17	,430*	0,3550	0,016	Valid
PE_18	,283	0,3550	0,123	Tidak Valid
PE_19	,666**	0,3550	0,000	Valid
PE_20	,669**	0,3550	0,000	Valid
PE_21	,664**	0,3550	0,000	Valid
PE_22	,608**	0,3550	0,000	Valid
PE_23	,574**	0,3550	0,001	Valid
PE_24	,669**	0,3550	0,000	Valid
PE_25	,498**	0,3550	0,004	Valid
PE_26	,443*	0,3550	0,013	Valid
PE_27	,457**	0,3550	0,010	Valid
PE_28	,637**	0,3550	0,000	Valid
Alpha	Keterangan			
0,954	Reliabel			

Sumber: Data Primer Diolah, (2017) Lampiran 4. Hal 220

Pertanyaan variabel pengetahuan *explicit* terdiri dari 28 butir, berdasarkan hasil uji validitas terdapat 3 butir pertanyaan tidak valid, sehingga ada 25 item pertanyaan valid dengan nilai tingkat signifikan $< 0,05$. Sehingga item pertanyaan yang layak untuk dianalisis sebanyak 25 pertanyaan. Berdasarkan hasil analisis reliabilitas

diperoleh besarnya koefisien reliabilitas Alpha = 0,954. Oleh karena nilai Alpha > 0,60 maka variabel pengetahuan *explicit* dinyatakan reliabel dan layak digunakan.

3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel *Learning Organization*

Tabel 4.8
Uji Validitas dan Reliabel Variabel *Learning Organization*

Butir	R	R table	Sig	Keterangan
LO_1	,428*	0,3550	0,016	Valid
LO_2	,591**	0,3550	0,000	Valid
LO_3	,611**	0,3550	0,000	Valid
LO_4	,549**	0,3550	0,001	Valid
LO_5	,731**	0,3550	0,000	Valid
LO_6	,653**	0,3550	0,000	Valid
LO_7	,589**	0,3550	0,000	Valid
LO_8	,551**	0,3550	0,001	Valid
LO_9	,275	0,3550	0,134	Tidak Valid
LO_10	,241	0,3550	0,191	Tidak Valid
LO_11	,549**	0,3550	0,001	Valid
LO_12	,734**	0,3550	0,000	Valid
LO_13	,589**	0,3550	0,001	Valid
LO_14	,532**	0,3550	0,002	Valid
LO_15	,051	0,3550	0,786	Tidak Valid
LO_16	,500**	0,3550	0,004	Valid
LO_17	,563**	0,3550	0,001	Valid
LO_18	,385*	0,3550	0,032	Valid
LO_19	,565**	0,3550	0,001	Valid
LO_20	,450*	0,3550	0,011	Valid
LO_21	,446*	0,3550	0,012	Valid
LO_22	,544**	0,3550	0,002	Valid
LO_23	,481**	0,3550	0,006	Valid
LO_24	,483**	0,3550	0,006	Valid
LO_25	,397*	0,3550	0,027	Valid
LO_26	,497**	0,3550	0,004	Valid
Alpha		Keterangan		
0,883		Reliabel		

Sumber: Data Primer Diolah, (2017), Lampiran 4 hal. 223

Pertanyaan variabel *learning organization* terdiri dari 26 butir, berdasarkan hasil uji validitas terdapat 3 butir pertanyaan tidak valid, sehingga ada 23 item pertanyaan valid dengan nilai tingkat signifikan < 0,05. Sehingga item pertanyaan yang layak

untuk dianalisis sebanyak 23 pertanyaan. Berdasarkan hasil analisis reliabilitas diperoleh besarnya koefisien reliabilitas Alpha = 0,883. Oleh karena nilai Alpha > 0,60 maka variabel *learning organization* dinyatakan reliabel dan layak digunakan.

4. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.9
Uji Validitas dan Reliabel Variabel Kinerja Karyawan

Butir	R	R table	Sig	Keterangan
KK_1	,663**	0,3550	0,000	Valid
KK_2	,568**	0,3550	0,001	Valid
KK_3	,659**	0,3550	0,000	Valid
KK_4	,770**	0,3550	0,000	Valid
KK_5	,761**	0,3550	0,000	Valid
KK_6	,501**	0,3550	0,004	Valid
KK_7	,884**	0,3550	0,000	Valid
KK_8	,879**	0,3550	0,000	Valid
KK_9	,643**	0,3550	0,000	Valid
KK_10	,516**	0,3550	0,003	Valid
KK_11	,654**	0,3550	0,000	Valid
KK_12	,631**	0,3550	0,000	Valid
KK_13	,662**	0,3550	0,000	Valid
KK_14	,876**	0,3550	0,000	Valid
Alpha	Keterangan			
0,916	Reliabel			

Sumber: Data Primer Diolah, (2017) Lampiran 4, Hal. 226

Pertanyaan variabel kinerja karyawan terdiri dari 14 butir, berdasarkan hasil uji validitas seluruh butir pertanyaan valid dengan nilai tingkat signifikan < 0,05. Sehingga item pertanyaan yang layak untuk dianalisis sebanyak 14 pertanyaan. Berdasarkan hasil analisis reliabilitas diperoleh besarnya koefisien reliabilitas Alpha = 0,916. Oleh karena nilai Alpha > 0,60 maka variabel kinerja karyawan dinyatakan reliabel dan layak digunakan.

4.1.3. Deskriptif Variabel Penelitian

Nilai rata-rata dari masing-masing responden dapat dikelompokkan kedalam klas interval, karena data ini merupakan data ordinal sehingga skala data harus interval. Ukuran interval berguna untuk memberikan informasi tentang interval satu orang atau obyek dengan orang atau obyek yang lain. Jumlah kelas = 5, sehingga intervalnya dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

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

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat ditentukan skala distribusi kriteria masing-masing variabel sebagai berikut :

1. Nilai jawaban 1,00 s/d 1,79 = sangat rendah.
2. Nilai jawaban 1,80 s/d 2,59 = rendah.
3. Nilai jawaban 2,60 s/d 3,39 = cukup baik
4. Nilai jawaban 3,40 s/d 4,19 = tinggi.
5. Nilai jawaban 4,20 s/d 5,00 = sangat tinggi.

1. Variabel Pengetahuan *Tacit*

Selanjutnya akan dikemukakan tabel yang menunjukkan hasil jawaban responden atas pernyataan yang berkaitan dengan variabel pengetahuan *tacit* terdiri 2 indikator dan 21 pernyataan dengan lima jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju

dan sangat setuju. Jawaban sangat setuju menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan *tacit* sangat tinggi, dan jawaban sangat tidak setuju menunjukkan tingkat pengetahuan *tacit* yang sangat rendah.

Tabel 4.10
Data Variabel Pengetahuan *Tacit*

Interval	Tingkat Penilaian	Jumlah	%
1,00 s/d 1,79	Sangat rendah	0	0
1,80 s/d 2,59	Rendah	0	0
2,60 s/d 3,39	Cukup	5	16,13
3,40 s/d 4,19	Tinggi	16	51,61
4,20 s/d 5,00	Sangat tinggi	10	32,26
Jumlah		31	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2017, Lampiran 5, Hal. 229

Dari data 4.10 diketahui bahwa yang menyatakan pengetahuan *tacit* Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang tinggi ada 51,61 persen, yang menyatakan pengetahuan *tacit* sangat tinggi ada 32,26 persen, yang menyatakan pengetahuan *tacit* cukup ada 16,13 persen, dan yang menyatakan rendah dan sangat rendah tidak ada. Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan memiliki pengetahuan *tacit* tinggi (51,61 persen).

Untuk melihat bagian pertanyaan mana yang responden mempersepsikan rendah, maka secara rinci dapat dilihat pada gambaran rinci responden tentang

variabel pengetahuan *tacit* sebagai berikut:

Tabel 4.11
Gambaran Rinci Responden Tentang Pengetahuan *Tacit*

Pertanyaan	Rata-rata	Kategori
1. Setiap karyawan memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun dibidangnya	4,00	Tinggi
2. Saya pernah mengikuti pelatihan keterampilan	3,68	Tinggi
3. Saya pernah magang pada bidang lain di dalam perusahaan	4,00	Tinggi
4. Saya pernah melakukan pekerjaan yang dikerjakan teman sekantor pada bidang yang lain	3,90	Tinggi
5. Saya tergabung dalam komunitas yang terdiri dari orang-orang seprofesi	4,00	Tinggi
6. Saya rutin ikut berdiskusi membahas ilmu yang baru	4,10	Tinggi
7. Saya rutin ikut kegiatan bertukar pengalaman antar karyawan	3,90	Tinggi
8. Saya rajin membaca buku yang dapat meningkatkan ilmu tentang keterampilan kerja	3,16	Cukup
9. Saya rajin <i>browsing</i> di internet tentang informasi yang berkaitan dengan keterampilan kerja	4,10	Tinggi
10. Saya memiliki semangat dalam melaksanakan tugas pekerjaan	3,71	Tinggi
11. Saya berusaha melakukan yang terbaik dalam bekerja	3,87	Tinggi
12. Saya Pernah mengikuti training motivasi yang diadakan oleh perusahaan	3,97	Tinggi
13. Saya Pernah mengikuti kegiatan spiritual atas inisiatif pribadi	4,06	Tinggi
14. Saya Pernah mengikuti kegiatan spiritual yang diadakan oleh perusahaan	4,39	Sangat Tinggi
15. Saya ikut berpartisipasi dalam forum berbagi untuk kemajuan perusahaan	3,97	Tinggi
16. Saya memegang teguh nilai-nilai kejujuran dalam menjalankan kegiatan pekerjaan	3,06	Cukup
17. Saya memegang teguh komitmen dalam menjalankan kegiatan pekerjaan	3,77	Tinggi
18. Saya memegang teguh nilai-nilai tanggung jawab dalam menjalankan kegiatan pekerjaan	3,84	Tinggi
19. Masalah yang saya hadapi dapat dijadikan pelajaran yang berharga	3,94	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2017, Lampiran 5, Hal. 229

Berdasarkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa item pertanyaan yang dalam sangat tinggi yaitu item pertanyaan no 14, dengan skor rata-rata 4,39, artinya responden sering mengikuti kegiatan spiritual yang diadakan oleh perusahaan. Item pertanyaan yang lain yaitu no 1, 2, 3, 4,5, 6, 7, 9,10,11,12,13,15,17 dan 19 dalam kategori tinggi artinya Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang sudah memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun dibidangnya, mengikuti pelatihan keterampilan, pernah magang pada bidang lain di dalam perusahaan, pernah melakukan pekerjaan yang dikerjakan teman sekantor pada bidang yang lain, tergabung dalam komunitas yang terdiri dari orang-orang seprofesi, rutin ikut berdiskusi membahas ilmu yang baru, rutin ikut kegiatan bertukar pengalaman antar karyawan, rajin *browsing* di internet tentang informasi yang berkaitan dengan keterampilan kerja, memiliki semangat dalam melaksanakan tugas pekerjaan, berusaha melakukan yang terbaik dalam bekerja, Pernah mengikuti training motivasi yang diadakan oleh perusahaan, Pernah mengikuti kegiatan spiritual atas inisiatif pribadi, ikut berpartisipasi dalam forum berbagi untuk kemajuan perusahaan, memegang teguh komitmen dalam menjalankan kegiatan pekerjaan, memegang teguh nilai-nilai tanggung jawab dalam menjalankan kegiatan pekerjaan, dan sudah dapat menghadapi masalah dan dijadikan pelajaran yang berharga. Ada dua item pertanyaan yang masih dalam kategori cukup yaitu pertanyaan no 8 dan 16, dengan skor rata-rata 3,16 dan 3,06, artinya Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang belum sepenuhnya rajin membaca buku yang dapat meningkatkan ilmu tentang keterampilan kerja, dan

belum sepenuhnya memegang teguh nilai-nilai kejujuran dalam menjalankan kegiatan pekerjaan.

2. Variabel Pengetahuan *Explicit*

Selanjutnya akan dikemukakan tabel yang menunjukkan hasil jawaban responden atas pernyataan yang berkaitan dengan variabel pengetahuan *explicit* terdiri 4 indikator dan 25 pernyataan dengan lima jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju. Jawaban sangat setuju menunjukkan bahwa tingkat pengetahuan *explicit* sangat tinggi, dan jawaban sangat tidak setuju menunjukkan tingkat pengetahuan *explicit* yang sangat rendah.

Tabel 4.12
Data Variabel Pengetahuan *Explicit*

Interval	Tingkat Penilaian	Jumlah	%
1,00 s/d 1,79	Sangat rendah	0	0
1,80 s/d 2,59	Rendah	0	0
2,60 s/d 3,39	Cukup	3	9,68
3,40 s/d 4,19	Tinggi	21	67,74
4,20 s/d 5,00	Sangat tinggi	7	22,58
Jumlah		31	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2017, Lampiran 5, Hal. 230

Dari tabel 4.12 diketahui pengetahuan *explicit* Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang tinggi ada 67,74 persen, yang menyatakan pengetahuan *explicit* sangat tinggi ada 22,58 persen, yang menyatakan pengetahuan *explicit* cukup ada 9,68 persen, dan yang menyatakan rendah dan sangat rendah tidak ada. Data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan memiliki pengetahuan *explicit* tinggi (67,74 persen).

Untuk melihat bagian pertanyaan mana yang responden mempersepsikan rendah, maka secara rinci dapat dilihat pada gambaran rinci responden tentang variabel pengetahuan *explicit* sebagai berikut:

Tabel 4.13
Gambaran Rinci Responden Tentang Pengetahuan *Explicit*

Pertanyaan	Rata-rata	Kategori
1. Karyawan dapat bertanya kepada yang lebih ahli	3,81	Tinggi
2. Karyawan dapat belajar kepada yang lebih ahli	3,74	Tinggi
3. Ada pelatihan karyawan dalam mempelajari ilmu yang baru didapatkan	3,65	Tinggi
4. Ada pelatihan berbagi pengalaman antara karyawan yang lebih berpengalaman kepada karyawan yang belajar	3,55	Tinggi
5. Perusahaan mengadakan diskusi rutin tentang perkembangan perusahaan	4,10	Tinggi
6. Perusahaan mengadakan kegiatan untuk mengevaluasi kinerja karyawan	4,10	Tinggi
7. Perusahaan mengajarkan konsep pada karyawan untuk kemajuan perusahaan	3,87	Tinggi
8. Perusahaan memiliki perkiraan tentang masa depan perusahaan	3,77	Cukup
9. Tersedia pedoman untuk melaksanakan suatu pekerjaan	4,13	Tinggi
10. Perusahaan memiliki produk andalan yang dijadikan slogan	4,03	Tinggi
11. Tersedia media untuk mengumpulkan pengalaman kerja atau keterampilan baru yang didapatkan oleh setiap karyawan	4,35	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 4.13

12. Perusahaan secara rutin mensosialisasikan konsep pengetahuan baru kepada setiap anggota karyawan	3,97	Tinggi
13. Ada kesempatan untuk mencoba suatu model baru dalam melakukan teknik pekerjaan	4,35	Sangat Tinggi
14. Semua percakapan telepon tercatat dan dapat digunakan manfaatnya oleh anggota perusahaan	4,23	Sangat Tinggi
15. Ada dokumen-dokumen yang dapat diakses oleh beberapa anggota perusahaan	4,03	Tinggi
16. Antar manajer cabang rutin melakukan komunikasi untuk membahas pengalaman baru yang didapat oleh setiap karyawan	4,13	Tinggi
17. secara berkala ada perbaikan Standar Operasional Prosedur menyesuaikan dengan perkembangan pengetahuan yang didapatkan perusahaan	3,55	Tinggi
18. Perusahaan menyediakan perpustakaan digital	3,10	Cukup
19. Perusahaan menyediakan sejenis <i>google-drive</i> yang dapat digunakan oleh setiap karyawan	3,03	Cukup
20. Perusahaan memberikan prosedur pada karyawan untuk dapat mengakses data-data	3,56	Tinggi
21. Ada catatan-catatan yang ditinggalkan oleh karyawan yang telah pensiun	4,03	Tinggi
22. Ada akses untuk mencari kumpulan pengalaman-pengalaman kerja dari karyawan yang lebih dahulu	4,06	Tinggi
23. Di dalam media <i>Access Point Name</i> rutin mengunggah pengetahuan teknis yang baru yang diolah dari berbagai pengalaman setiap karyawan secara keseluruhan	3,26	Cukup
24. Ada Standar Operasional Prosedur dalam pekerjaan sehingga menghasilkan produk yang standar	3,45	Tinggi
25. Ada kemudahan mengakses Standar Operasional Prosedur	4,10	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2017, Lampiran 5, Hal. 230

Berdasarkan tabel 4.13 menunjukkan bahwa item pertanyaan yang dalam sangat tinggi yaitu item pertanyaan No 11,13 dan 14, dengan skor rata-rata 4,35, 4,35 dan 4,23

artinya responden menyatakan bahwa di PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang sangat tersedia media untuk mengumpulkan pengalaman kerja atau keterampilan baru yang didapatkan oleh setiap karyawan, ada kesempatan untuk mencoba suatu model baru dalam melakukan teknik pekerjaan dan semua percakapan telepon tercatat dan dapat digunakan manfaatnya oleh anggota perusahaan. Item pertanyaan yang lain yaitu no 1, 2, 3, 4,5, 6, 7, 9,10,12,15,17,20,21,22,24, dan 25 dalam kategori tinggi artinya Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang sudah memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun dibidangnya, mengikuti pelatihan keterampilan, pernah magang pada bidang lain di dalam perusahaan, pernah melakukan pekerjaan yang dikerjakan teman sekantor pada bidang yang lain, tergabung dalam komunitas yang terdiri dari orang-orang seprofesi, rutin ikut berdiskusi membahas ilmu yang baru, rutin ikut kegiatan bertukar pengalaman antar karyawan, rajin *browsing* di internet tentang informasi yang berkaitan dengan keterampilan kerja, memiliki semangat dalam melaksanakan tugas pekerjaan, berusaha melakukan yang terbaik dalam bekerja, Pernah mengikuti training motivasi yang diadakan oleh perusahaan, Pernah mengikuti kegiatan spiritual atas inisiatif pribadi, ikut berpartisipasi dalam forum berbagi untuk kemajuan perusahaan, memegang teguh komitmen dalam menjalankan kegiatan pekerjaan, memegang teguh nilai-nilai tanggung jawab dalam menjalankan kegiatan pekerjaan, dan sudah dapat menghadapi masalah dan dijadikan pelajaran yang berharga. Ada dua item pertanyaan yang masih dalam kategori cukup yaitu pertanyaan no 18, 19 dan 23, dengan skor rata-rata 3,10, 3,03 dan 3,26, artinya perusahaan belum sepenuhnya menyediakan perpustakaan digital, perusahaan belum sepenuhnya menyediakan sejenis *google-drive* yang dapat digunakan oleh setiap karyawan dan di dalam media *Access*

Point Name rutin mengunggah pengetahuan teknis yang baru yang diolah dari berbagai pengalaman setiap karyawan secara keseluruhan.

3. Variabel *Learning Organization*

Selanjutnya akan dikemukakan tabel yang menunjukkan hasil jawaban responden atas pernyataan yang berkaitan dengan variabel *learning organization* terdiri 5 indikator dan 23 pernyataan dengan lima jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju. Jawaban sangat setuju menunjukkan bahwa tingkat *learning organization* sangat tinggi, dan jawaban sangat tidak setuju menunjukkan tingkat *learning organization* yang sangat rendah.

Tabel 4.14
Data Variabel *Learning Organization*

Interval	Tingkat Penilaian	Jumlah	%
1,00 s/d 1,79	Sangat rendah	0	0
1,80 s/d 2,59	Rendah	0	0
2,60 s/d 3,39	Cukup	8	25,81
3,40 s/d 4,19	Tinggi	19	61,29
4,20 s/d 5,00	Sangat tinggi	4	12,9
Jumlah		31	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2017, Lampiran 5, Hal. 231

Dari tabel 4.14 diketahui bahwa *learning organization* Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang tinggi ada 61,29persen, yang menyatakan *learning organization* sangat tinggi ada 12,9persen, yang menyatakan *learning organization* cukup ada 25,81persen, dan yang menyatakan rendah dan sangat rendah tidak ada. Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan *learning organization* tinggi (61,29 persen).

Untuk melihat bagian pertanyaan mana yang responden mempersepsikan rendah, maka secara rinci dapat dilihat pada gambaran rinci responden tentang variabel *learning organization* sebagai berikut:

Tabel 4.15
Gambaran Rinci Responden Tentang *Learning Organization*

Pertanyaan	Rata-rata	Kategori
1. Perusahaan memberi kesempatan untuk mengembangkan diri	4,13	Tinggi
2. Ada komitmen yang tinggi untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perusahaan	3,71	Tinggi
3. Ada kesempatan dalam mengemukakan ide-ide baru	3,42	Tinggi
4. Ada dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru	3,29	Cukup
5. Ada pemahaman pengetahuan yang jelas tentang masa depan perusahaan	3,23	Cukup
6. Membangun komitmen masa depan yang akan diciptakan	3,42	Tinggi
7. Ada media dalam menyampaikan kritik	3,77	Tinggi
8. Ada media dalam menyampaikan saran	3,97	Tinggi
9. Ada prinsip yang jelas untuk mencapai masa depan tersebut	4,10	Tinggi
10. Ada praktek yang mendukung untuk mencapai masa depan bersama	3,90	Tinggi
11. Ada perilaku yang dipahami bersama yang sudah ditetapkan	3,77	Tinggi

Lanjutan Tabel 4.15

12. Ada gambaran perilaku yang harus ditampilkan	4,03	Tinggi
13. Ada cara pandang yang sama untuk memahami kekuatan organisasi	3,94	Tinggi
14. Ada cara berbahasa yang dibuat oleh organisasi untuk berhubungan dengan nasabah	3,71	Tinggi
15. Ada ketetapan perilaku karyawan yang harus diberikan pada masyarakat	3,87	Tinggi
16. Ada ketentuan berbahasa saat melayani nasabah	3,84	Tinggi
17. Keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lainnya	3,97	Tinggi
18. Ada pertimbangan dampak yang akan terjadi sebelum melakukan sesuatu	3,74	Tinggi
19. Ada Pemahaman tentang perilaku yang diinginkan perusahaan	3,90	Tinggi
20. Saling mamahami kemampuan antar karyawan	4,29	Sangat Tinggi
21. Ada ketentuan berbahasa yang ditentukan perusahaan	4,23	Sangat Tinggi
22. Ada perlakuan yang sama pada setiapkaryawan tanpa memperhatikan status jabatan	3,90	Tinggi
23. Ada kesempatan untuk mengemukakan ide ketika di dalam rapat	4,00	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2017, Lampiran 5, Hal. 231

Berdasarkan tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa item pertanyaan yang dalam sangat tinggi yaitu item pertanyaan No 20 dan 21, dengan skor rata-rata 4,29, dan 4,23 artinya responden menyatakan bahwa di PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang sangat Saling mamahami kemampuan antar karyawan dan ketentuan berbahasa yang ditentukan perusahaan sangat di mengerti. Item pertanyaan yang lain yaitu no 1, 2, 3,6, 7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,22 dan 23 dalam kategori tinggi artinya Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang sudah memberi kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri, ada komitmen yang tinggi

untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perusahaan, ada dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru, membangun komitmen masa depan yang akan diciptakan, ada media dalam menyampaikan kritik, ada media dalam menyampaikan saran, ada prinsip yang jelas untuk mencapai masa depan tersebut, ada praktek yang mendukung untuk mencapai masa depan bersama, ada perilaku yang dipahami bersama yang sudah ditetapkan, ada gambaran perilaku yang harus ditampilkan, ada cara pandang yang sama untuk memahami kekuatan organisasi, ada cara berbahasa yang dibuat oleh organisasi untuk berhubungan dengan nasabah, ada ketetapan perilaku karyawan yang harus diberikan pada masyarakat, ada ketentuan berbahasa saat melayani nasabah, keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lainnya, ada pertimbangan dampak yang akan terjadi sebelum melakukan sesuatu, ada pemahaman tentang perilaku yang diinginkan perusahaan, ada perlakuan yang sama pada setiap karyawan tanpa memperhatikan status jabatan dan ada kesempatan untuk mengemukakan ide ketika di dalam rapat. ada dua item pertanyaan yang masih dalam kategori cukup yaitu pertanyaan no 4 dan 5, dengan skor rata-rata 3,29 dan 3,23, artinya PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang belum sepenuhnya memberikan dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru, dan memberikan pemahaman pengetahuan yang jelas tentang masa depan perusahaan.

4. Variabel Kinerja Karyawan

Selanjutnya akan dikemukakan tabel yang menunjukkan hasil jawaban responden atas pernyataan yang berkaitan dengan variabel kinerja karyawan terdiri 5 indikator dan 14 pernyataan dengan lima jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju. Jawaban sangat setuju menunjukkan bahwa

tingkat kinerja karyawan sangat tinggi, dan jawaban sangat tidak setuju menunjukkan tingkat kinerja karyawan yang sangat rendah.

Tabel 4.16
Data Variabel Kinerja Karyawan

Interval	Tingkat Penilaian	Jumlah	%
1,00 s/d 1,79	Sangat rendah	0	0
1,80 s/d 2,59	Rendah	0	0
2,60 s/d 3,39	Cukup	2	6,45
3,40 s/d 4,19	Tinggi	15	48,39
4,20 s/d 5,00	Sangat tinggi	14	45,16
Jumlah		31	100

Sumber : Data Primer Diolah, 2017, Lampiran 5, Hal. 232

Dari data tabel 4.16 di atas diketahui bahwa kinerja karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang tinggi ada 48,39persen, yang menyatakan kinerja karyawan sangat tinggi ada 45,16persen, yang menyatakan kinerja karyawan cukup ada 6,45persen, dan yang menyatakan rendah dan sangat rendah tidak ada. Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan memiliki kinerja karyawan tinggi (48,39 persen).

Untuk melihat bagian pertanyaan mana yang responden mempersepsikan rendah, maka secara rinci dapat dilihat pada gambaran rinci responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 4.17
Gambaran Rinci Responden Tentang Kinerja Karyawan

Pertanyaan	Rata-rata	Kategori
1. Kemampuan menghasilkan suatu <i>output</i> yang baik sesuai dengan standar perusahaan	4,23	Sangat Tinggi
2. Kemampuan menghasilkan suatu <i>output</i> yang berkualitas sesuai dengan standar perusahaan	4,06	Tinggi
3. Keseriusan dalam bekerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi	4,10	Tinggi
4. Ketelitian menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4,06	Tinggi
5. Melaksanakan pekerjaan dengan baik	4,26	Sangat Tinggi
6. Melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu	3,77	Tinggi
7. Hasil pekerjaan yang mengalami peningkatan ke arah yang lebih baik, dari waktu ke waktu	3,94	Tinggi
8. Kedisiplinan hadir tepat waktu di tempat kerja,	4,29	Sangat Tinggi
9. Istirahat sesuai dengan waktunya	4,13	Tinggi
10. Pulang kerja tepat pada waktunya	4,13	Tinggi
11. Tingkat kehadiran di tempat kerja yang tinggi	3,23	Cukup
12. Disiplin hadir di tempat kerja	3,94	Tinggi
13. Kemampuan menggunakan peralatan kantor sebagaimana mestinya	4,10	Tinggi
14. Ada pencegahan terhadap tindakan yang tidak dibenarkan oleh organisasi	4,10	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2017, Lampiran 5, Hal. 232

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa item pertanyaan yang dalam sangat tinggi yaitu item pertanyaan No 1, 5 dan 8, dengan skor rata-rata 4,23, 4,26 dan 4,29 artinya responden menyatakan bahwa karyawan PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang memiliki kemampuan menghasilkan suatu *output* yang sangat baik sesuai dengan standar perusahaan, mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik dan mempunyai kedisiplinan sangat tinggi dan hadir tepat

waktu di tempat kerja. item pertanyaan yang lain yaitu no 2, 3, 4, 6, 7, 9,10,12,13, dan 14 dalam kategori tinggi artinya karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang sudah memiliki kemampuan menghasilkan suatu *output* yang berkualitas sesuai dengan standar perusahaan, keseriusan dalam bekerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi, ketelitian menyelesaikan pekerjaan dengan baik, melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu, hasil pekerjaan yang mengalami peningkatan ke arah yang lebih baik, dari waktu ke waktu, istirahat sesuai dengan waktunya, pulang kerja tepat pada waktunya, disiplin hadir di tempat kerja, kemampuan menggunakan peralatan kantor sebagaimana mestinya dan ada pencegahan terhadap tindakan yang tidak dibenarkan oleh organisasi. Ada satu item pertanyaan yang masih dalam kategori cukup yaitu pertanyaan no 11, dengan skor rata-rata 3,23 artinya Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang belum sepenuhnya tingkat kehadiran di tempat kerja yang tinggi.

4.2. Analisis Data

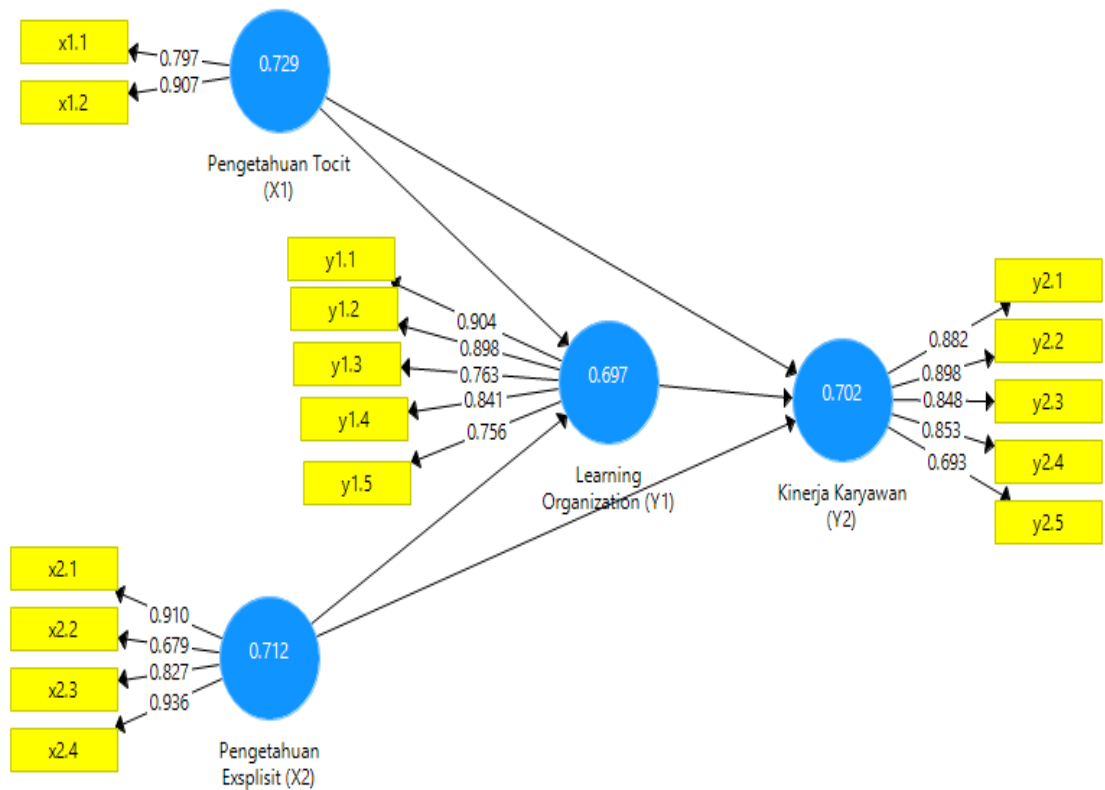
4.2.1. Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model penelitian ini menggunakan indikator yang bersifat reflektif untuk mengukur semua variabel laten sehingga untuk mengukur model pengukurannya harus memenuhi uji validitas (konvergen dan diskriminan) dan uji reliabilitas. Uji validitas digunakan untuk menguji item/indikator yang dipersepsikan konstruk laten valid atau tidak, sehingga dapat diambil kesimpulan apakah indikator tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan konstruk laten yang telah diukur. Sedangkan uji reliabilitas digunakan untuk menguji

konsistensi kuesioner dalam mengukur suatu konstruk yang sama jika digunakan dari waktu ke waktu dengan hasil yang akurat. Uji validitas ada dua yaitu uji validitas konvergen dan uji validitas diskriminan.

4.2.1.1. Uji Validitas Konvergen

Uji Validitas Konvergen dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk. Adapun hasil *loading factor* dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4.1 Inner Model

Sumber: Output SmartPLS 3.2.3, 2017. Lampiran 7, Hal 234

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada gambar diatas. Nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergen validity* karena semua indikator memiliki nilai *loading factor* di diatas 0,60, sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model. Untuk itu tidak perlu memodifikasi model. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi validitas konverange. Indikator-indikator tersebut kemudian akan digunakan dalam penglohan data selanjutnya.

Tabel 4.18
Nilai *Loading Factor* Variabel Penelitian

Indikator	Pengetahuan <i>Tacit</i>	Pengetahuan <i>Explicit</i>	<i>Learning Organization</i>	Kinerja karyawan
X1.1	0,797			
X1.2	0,907			
X2.1		0,910		
X2.2		0,679		
X2.3		0,827		
X2.4		0,936		
Y1.1			0,904	
Y1.2			0,898	
Y1.3			0,763	
Y1.4			0,841	
Y1.5			0,756	
Y2.1				0,882
Y2.2				0,898
Y2.3				0,848
Y2.4				0,853
Y2.5				0,693

Sumber: Output SmartPLS 3.2.3, 2017. Lampiran 7, Hal 234

Selain menggunakan nilai *loading factor*, uji validitas konverge juga dapat dilihat dari nilai *Average Variance extracted* (AVE). Nilai AVE dianggap memenuhi uji vaiditas konverange apabila lebih besar dari 0,5. Nilai AVE masing-masing variabel dilihat pada

tabel 4.19. Nilai AVE semua variabel penelitian lebih besar dari 0,5 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel memenuhi uji validitas konvergen.

Tabel 4.19
Nilai Average Variance Extracted (Ave)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Pengetahuan <i>Tacit</i>	0,729
Pengetahuan <i>Explicit</i>	0,712
<i>Learning Organization</i>	0,697
Kinerja karyawan	0,702

Sumber: Output SmartPLS 3.2.3, 2017. Lampiran 7, Hal 234

4.2.1.2. Uji Validitas Diskriminan

Discriminant validity dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konsep dari masing variabel laten berbeda dengan variabel lainnya. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut :

Tabel 4.20
Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)

Indikator	Pengetahuan <i>Tacit</i>	Pengetahuan <i>Explicit</i>	<i>Learning Organization</i>	Kinerja karyawan
X1.1	0,797	0,205	0,553	0,521
X1.2	0,907	0,074	0,825	0,453
X2.1	0,107	0,910	0,545	0,476
X2.2	0,170	0,679	-0,013	0,114
X2.3	0,120	0,827	0,046	0,107
X2.4	0,171	0,936	-0,034	0,103
Y1.1	0,261	0,609	0,904	0,170
Y1.2	0,665	0,548	0,898	0,149
Y1.3	0,340	0,606	0,763	0,157
Y1.4	0,515	0,610	0,841	0,232
Y1.5	0,387	0,132	0,756	0,567

Lanjutan Tabel 4.20

Y2.1	0,549	0,132	0,271	0,882
Y2.2	0,109	0,102	0,376	0,898
Y2.3	0,240	0,066	0,049	0,848
Y2.4	0,117	0,002	0,149	0,853
Y2.5	0,203	0,183	0,013	0,693

Sumber: Output SmartPLS 3.2.3, 2017. Lampiran 7, Hal 234

Dari tabel 4.20 dapat dilihat bahwa beberapa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten sudah memiliki nilai *loading factor* yang paling besar dibanding nilai *loading* jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

4.2.1.3. Mengevaluasi *Reliability*

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70. Pada tabel 4.12 akan disajikan nilai *Composite Reliability* untuk seluruh variabel.

Tabel 4.21
Composite Reliability

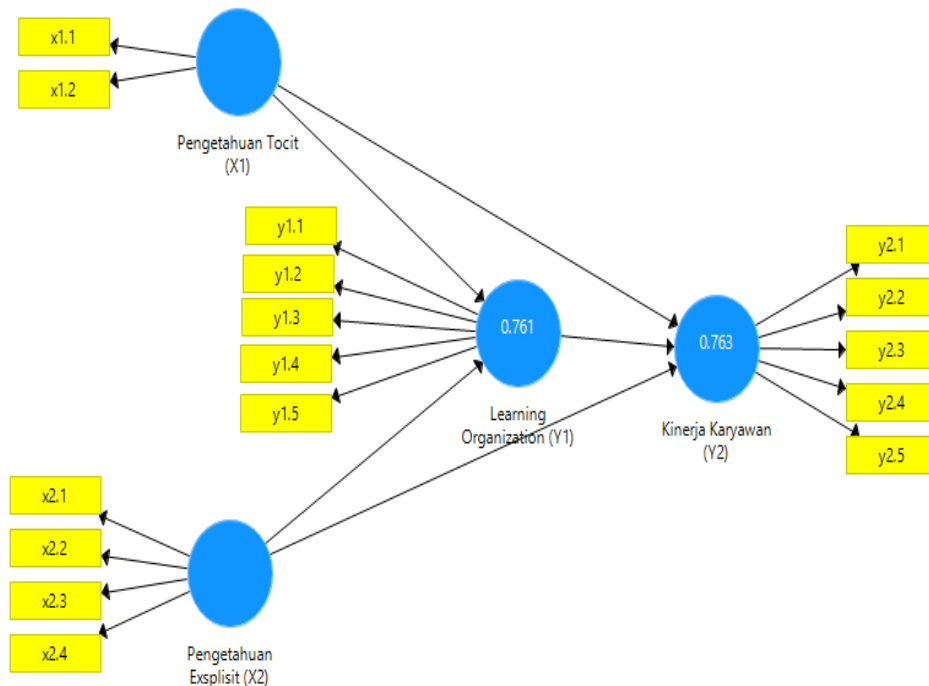
Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Pengetahuan <i>Tacit</i>	0,843	Reliabel
Pengetahuan <i>Explicit</i>	0,907	Reliabel
<i>Learning Organization</i>	0,920	Reliabel
Kinerja karyawan	0,921	Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 3.2.3, 2017. Lampiran 6, Hal 233

Berdasarkan tabel 4.21 dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* di atas 0,70 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

4.2.2. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



Gambar 4.2. Model Struktural Nilai Adjusted R Square

Sumber : Output SmartPLS 3.2.3, 2017. Lampiran 10, Hal 238

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Tabel 4.22 merupakan hasil estimasi *R-square* dengan menggunakan SmartPLS.

Tabel 4.22

Nilai Adjusted R-Square

Variabel	R-Square	F Statistik	P Value
<i>Learning Organization</i>	0,761	8,180	0,000
Kinerja Karyawan	0,763	9,239	0,000

Sumber: Output SmartPLS 3.2.3, 2017. Lampiran 10, Hal 238

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 2 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel *learning organization* (Y_1) yang dipengaruhi oleh pengetahuan *tacit* (X_1) dan pengetahuan *explicit* (X_2), variabel kinerja karyawan (Y_2) yang dipengaruhi oleh pengetahuan *tacit* (X_1) dan pengetahuan *explicit* (X_2) dan *learning organization* (Y_1).

Tabel 4.22 menunjukkan nilai *Adjusted R-square* untuk variabel *learning organization* diperoleh sebesar 0,761, untuk variabel kinerja karyawan diperoleh sebesar 0,763. Hasil ini menunjukkan bahwa 76,1 persen variabel *learning organization* (Y_1) dapat dipengaruhi oleh variabel pengetahuan *tacit* (X_1) dan pengetahuan *explicit* (X_2), sebesar 76,3 persen variabel kinerja karyawan (Y_2) dipengaruhi oleh variabel pengetahuan *tacit* (X_1), pengetahuan *explicit* (X_2), dan *learning organization* (Y_1). Sedangkan secara simultan pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*, dan secara simultan pengetahuan *tacit*, pengetahuan *explicit* dan *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis tentang hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian ini dilihat dari besarnya nilai *t-Statistics* dan *p-value* yang menjadi dasar penentuan signifikansi hubungan antara variabel laten eksogen dan endogen. Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 5 persen karena jenis data yang diolah adalah data primer sehingga dianggap tidak memiliki ketelitian yang tinggi. Apabila diperoleh nilai *t-Statistics* > 1,96 dan *p-value* < 0,05, maka hasil penelitian dikatakan signifikan pada alpha 5 persen sehingga hipotesis diterima pada alpha 5 persen. Nilai *t-Statistics* dan *p-value* penelitian ini pada SmartPLS 3.2.1 terlihat pada output *Path Coefficients* yang dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.23
Hasil Output Path Coefficients Dan P Values

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Pengetahuan <i>Tacit</i> terhadap <i>Learning Organization</i>	0,373	0.397	2,690	0,007
Pengetahuan <i>Explicit</i> terhadap <i>Learning Organization</i>	0,545	0,523	3,380	0.001
Pengetahuan <i>Tacit</i> terhadap Kinerja karyawan	0,352	0.362	1,967	0,050
Pengetahuan <i>Explicit</i> terhadap Kinerja karyawan	0,223	0,234	0,809	0,419
<i>Learning Organization</i> terhadap Kinerja karyawan	0,363	0,341	1,645	0,101

Sumber: Output SmartPLS 3.2.3, 2017. Lampiran 9, Hal 237

Berdasarkan tabel 4.23 menunjukkan bahwa pengetahuan *tacit* terhadap *learning organization* berpengaruh positif sebesar 0,373, pengetahuan *explicit* terhadap *learning organization* berpengaruh positif sebesar 0,545, pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif sebesar 0,352, pengetahuan *explicit* terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif sebesar 0,223, dan *learning organization* terhadap kinerja karyawan berpengaruh positif sebesar 0,363. Pengaruh Pengetahuan *Tacit* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,362, sedangkan pengaruh pengetahuan *explicit* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,234, sehingga dapat disimpulkan pengaruh *Tacit Knowledge* terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh *Explicit Knowledge* terhadap kinerja karyawan.

Dilihat dari nilai *t- Statistics* terdapat dua variabel memiliki nilai *t- Statistics* < 1,96 dan P-Values >0,05, yaitu variabel pengetahuan *explicit* dan *learning organization*. Artinya variabel pengetahuan *explicit* dan *learning organization* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan tiga variabel lagi yaitu pengetahuan *tacit*, pengetahuan *explicit* terhadap *learning organization* dan kinerja karyawan masing-masing memiliki nilai *t- Statistics* > 1,96 dan P-Values <0,05. Artinya pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization* dan pengetahuan *tacit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.1. Hasil Pengujian Hipotesis 1 : Pengaruh pengetahuan *tacit* terhadap *learning organization*

Ho : Pengetahuan *tacit* tidak berpengaruh terhadap *learning organization*.

H1 : Pengetahuan *tacit* berpengaruh positif terhadap *learning organization*.

Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.23. Berdasarkan hasil pengujian diketahui nilai koefisien parameter beta pada *original sample mean* antara pengetahuan *tacit* dengan *Learning Organization* terdapat pengaruh positif masing-masing sebesar 0,397 dengan nilai *t-statistics* sebesar 2,690 ($> 1,96$) dan nilai *p-value* sebesar 0,007 ($p < 0,05$), artinya signifikan pada alpha 5 persen. Dengan demikian H_0 ditolak, dan hipotesis pertama (H1) diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengetahuan *tacit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Learning Organization* pada tingkat signifikansi 5 persen.

4.3.2. Hasil Pengujian Hipotesis 2 : Pengaruh pengetahuan *explicit* terhadap *learning organization*

H_0 : Pengetahuan *explicit* tidak berpengaruh terhadap *learning organization*.

H_2 : Pengetahuan *explicit* berpengaruh positif terhadap *learning organization*.

Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.23. Berdasarkan hasil pengujian diketahui nilai koefisien parameter beta pada *original sample mean* antara pengetahuan *explicit* dengan *Learning Organization* terdapat pengaruh positif masing-masing sebesar 0,523 dengan nilai *t-statistics* sebesar 3,380 ($> 1,96$) dan nilai *p-value* sebesar 0,001 ($p < 0,05$), artinya signifikan pada alpha 5 persen. Dengan demikian H_0 ditolak, dan hipotesis kedua (H2) diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengetahuan *explicit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Learning Organization* pada tingkat signifikansi 5 Persen.

4.3.3. Hasil Pengujian Hipotesis 3 : Pengaruh pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* terhadap *learning organization*

Ho : Pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* tidak berpengaruh terhadap *learning organization*.

H3 : Pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* berpengaruh positif terhadap *learning organization*.

Hipotesis pertama (H3) menyatakan secara simultan pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* berpengaruh positif terhadap *Learning Organization*. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.22. Berdasarkan hasil pengujian diketahui nilai *F-statistics* sebesar 8,180 ($> 1,96$) dan nilai *p-value* sebesar 0,000 ($p < 0,05$), artinya signifikan pada alpha 5 persen. Dengan demikian Ho ditolak, dan hipotesis ketiga (H3) diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Learning Organization* pada tingkat signifikansi 5 persen.

4.3.4. Hasil Pengujian Hipotesis 4 : Pengaruh pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan

Ho : Pengetahuan *tacit* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H4 : Pengetahuan *tacit* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis pertama (H4) menyatakan pengetahuan *tacit* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.23. Berdasarkan hasil pengujian diketahui nilai koefisien parameter beta pada *original sample mean* antara pengetahuan *tacit* dengan kinerja karyawan terdapat pengaruh positif masing-masing sebesar 0,362 dengan nilai *t-statistics* sebesar 1,967 ($> 1,96$) dan nilai *p-value* sebesar 0,050 ($p < 0,05$), artinya signifikan pada alpha 5 persen. Dengan demikian Ho ditolak, dan

hipotesis keempat (H4) diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengetahuan *tacit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat signifikansi 5 persen.

4.3.5. Hasil Pengujian Hipotesis 5 : Pengaruh pengetahuan *explicit* terhadap kinerja karyawan

Ho : Pengetahuan *explicit* tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan.

H₅ : Pengetahuan *explicit* berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan

Hipotesis kelima (H5) menyatakan pengetahuan *explicit* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.23. Berdasarkan hasil pengujian diketahui nilai koefisien parameter beta pada *original sample mean* antara pengetahuan *explicit* dengan kinerja karyawan terdapat pengaruh positif masing-masing sebesar 0,234 dengan nilai *t-statistics* sebesar 0,809 ($< 1,96$) dan nilai *p-value* sebesar 0,419 ($p > 0,05$), artinya tidak signifikan pada alpha 5%. Dengan demikian Ho diterima, dan hipotesis kelima (H5) ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengetahuan *explicit* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat signifikansi 5 persen.

4.3.6. Hasil Pengujian Hipotesis 6 : Pengaruh Pengetahuan *tacit*, pengetahuan *explicit* terhadap Kinerja Karyawan

Ho : Pengetahuan *tacit*, dan pengetahuan *explicit*, tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H₆ : Pengetahuan *tacit*, dan pengetahuan *explicit*, berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hipotesis keenam (H_6) menyatakan secara simultan pengetahuan *tacit*, dan pengetahuan *explicit* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.22. Berdasarkan hasil pengujian diketahui nilai *F-statistics* sebesar 9,239 ($> 1,96$) dan nilai *p-value* sebesar 0,000 ($p < 0,05$), artinya signifikan pada alpha 5 persen. Dengan demikian H_0 ditolak, dan hipotesis keenam (H_6) diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan pengetahuan *tacit*, dan pengetahuan *explicit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat signifikansi 5 persen.

4.3.7 Hasil Pengujian Hipotesis 7 : Pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan

H_0 : Pengetahuan *learning organization* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H_7 : Pengetahuan *learning organization* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Hipotesis ketujuh (H_7) menyatakan *learning organization* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.23. Berdasarkan hasil pengujian diketahui nilai koefisien parameter beta pada *original sample mean* antara *learning organization* dengan kinerja karyawan terdapat pengaruh positif masing-masing sebesar 0,341 dengan nilai *t-statistics* sebesar 1,645 ($< 1,96$) dan nilai *p-value* sebesar 0,101 ($p > 0,05$), artinya tidak signifikan pada alpha 5 persen. Dengan demikian H_0 diterima, dan hipotesis keenam (H_7) ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa *learning organization* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat signifikansi 5 persen.

4.4 Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel antara (mediasi) yaitu *learning organization* mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara pengetahuan *tocit* terhadap kinerja karyawan, pengetahuan *explisit* terhadap kinerja karyawan.

4.4.1 Hasil Pengujian Hipotesis 8 : *Learning organization* memperkuat secara positif hubungan pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan

Ho : *Learning Organization* tidak memperkuat hubungan pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan

H₈ : *Learning Organization* memperkuat secara positif hubungan pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan

Besarnya pengaruh langsung pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,455, sedangkan pengaruh langsung *learning organization* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,233. Besarnya pengaruh tidak langsung diperoleh dengan perkalian $0,455 \times 0,233 = 0,106$, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh tidak langsung sebesar 0,106. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *learning organization* mampu memperkuat secara positif hubungan antara pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian Ho ditolak, dan hipotesis kedelapan (H8) diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *learning organization* mampu memperkuat secara positif hubungan antara pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan.

4.4.2 Hasil Pengujian Hipotesis 9 : *Learning organization* memperkuat secara positif hubungan pengetahuan *explicit* terhadap kinerja karyawan

Ho : *Learning Organization* tidak memperkuat hubungan pengetahuan *explicit* terhadap kinerja karyawan

H₉ : *Learning Organization* memperkuat secara positif hubungan pengetahuan *explicit* terhadap kinerja karyawan

Besarnya pengaruh langsung pengetahuan *explicit* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,234, sedangkan pengaruh langsung *learning organization* terhadap kinerja karyawan sebesar 0,233. Besarnya pengaruh tidak langsung diperoleh dengan perkalian $0,234 \times 0,233 = 0,055$, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh tidak langsung sebesar 0,055. Hal ini dapat disimpulkan bahwa *learning organization* mampu memperkuat secara positif hubungan antara pengetahuan *explicit* terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian Ho ditolak, dan hipotesis kesembilan (H₉) diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *learning organization* mampu memperkuat secara positif hubungan antara pengetahuan *explicit* terhadap kinerja karyawan.

4.4.3. Hasil Pengujian Hipotesis 10 : Pengaruh tidak langsung penerapan *Knowledge Management* melalui *Learning Organization* berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan

Ho : Tidak ada perbedaan pengaruh langsung dan tidak langsung penerapan *Knowledge Management* melalui *Learning Organization* terhadap kinerja karyawan.

H₁₀ : Pengaruh tidak langsung penerapan *Knowledge Management* melalui *Learning Organization* berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan.

Dari Tabel 4.22 yaitu diketahui $R^2_1 = 0,761$ dan $R^2_2 = 0,763$. maka dapat dihitung nilai koefisien determinasi total dengan rumus sebagai berikut:

$$R^2_t = 1 - [(1 - R^2_1)(1 - R^2_2)]$$

$$R^2_t = 1 - [(1 - R^2_1)(1 - R^2_2)]$$

$$R^2_t = 1 - [(1 - 0,761)(1 - 0,763)]$$

$$R^2_t = 1 - 0,057$$

$$R^2_t = 0,943$$

Koefisien determinasi total (R^2_t) lebih besar R^2_1 maupun R^2_2 , sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung penerapan *Knowledge Management* secara simultan terhadap kinerja karyawan melalui *Learning Organization* memiliki pengaruh lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung penerapan *Knowledge Management* secara simultan terhadap kinerja karyawan, sehingga H10 diterima.

4.4. Pembahasan

Bagian ini akan membahas secara detail hasil pengujian hipotesis yang sudah dilakukan. Berdasarkan hasil uji hipotesis di atas, dapat diketahui bahwa dari 7 hipotesis dalam penelitian ini ada 5 hipotesis diterima dan 2 hipotesis ditolak. Hipotesis 1, 2, 3, 4 dan hipotesis 7 diterima, sedangkan hipotesis 5 dan hipotesis 6 ditolak.

Ringkasan hasil pengujian hipotesis secara detail dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.24
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Koefisien <i>p</i> Sample Mean	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Value</i>	Hasil Pengujian
H ₁	Pengetahuan <i>tacit</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>learning organization</i>	0,397	2,690	0,007	Diterima
H ₂	Pengetahuan <i>explicit</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>learning organization</i>	0,523	3,380	0,001	Diterima
H ₃	Secara simultan pengetahuan <i>tacit</i> dan pengetahuan <i>explicit</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>learning organization</i>	0,761	8,180	0,000	Diterima
H ₄	Pengetahuan <i>tacit</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	0,362	1,967	0,050	Diterima
H ₅	Pengetahuan <i>explicit</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	0,234	0,809	0,419	Ditolak
H ₆	Secara simultan pengetahuan <i>tacit</i> & pengetahuan <i>explicit</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	0,763	9,239	0,000	Diterima
H ₇	<i>Learning organization</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	0,341	1,645	0,101	Ditolak
H ₈	<i>learning organization</i> memperkuat hubungan Pengetahuan <i>tacit</i> terhadap Kinerja Karyawan				Diterima
H ₉	<i>learning organization</i> memperkuat hubungan Pengetahuan <i>explicit</i> terhadap Kinerja Karyawan				Diterima
H ₁₀	Pengaruh tidak langsung penerapan <i>Knowledge Management</i> secara simultan terhadap kinerja karyawan melalui <i>Learning Organization</i> memiliki pengaruh lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh langsung penerapan <i>Knowledge Management</i> secara simultan terhadap kinerja karyawan				Diterima

Sumber : Data Primer diolah, 2017.

4.4.1. Pengaruh Pengetahuan *Tacit* terhadap *Learning Organization*

Hasil pengujian model struktural pengetahuan *tacit* berpengaruh positif terhadap *learning organization*. Artinya semakin tinggi pengetahuan *tacit* karyawan, maka semakin tinggi *learning organization*. Pengetahuan *tacit* berpengaruh signifikan terhadap

learning organization, artinya setiap perubahan tingkat pengetahuan *tacit* karyawan, akan diikuti perubahan *learning organization* secara nyata.

Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan Al Ahmar (2014) menyatakan bahwa tingkat pengetahuan *tacit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*. Begitupula dengan penelitian oleh Shu-hsien Liao (2009) bahwa terdapat pengaruh positif antara *Knowledge Management* terhadap *learning organization*. *Knowledge management* merupakan elemen yang penting di dalam bisnis, sedangkan *learning organization* dipandang sebagai reaksi terhadap *knowledge management* daripada suatu tindakan yang berkontribusi terhadap *knowledge management*. Kemudian dalam penelitian Bennet & Bennet (2008) yang menyatakan bahwa pengetahuan *tacit* dapat dimobilisasi dengan proses *Embedding* dan *sharing*, juga dalam penelitian Ngah & Jusoff (2009) yang mengatakan bahwa pengelolaan pengetahuan *tacit* akan meningkatkan produk dan layanan, begitu pula dalam penelitian Kesti & Syvajarvi (2010) yang mengatakan bahwa tekanan dalam lingkungan kerja akan menumbuhkan pengetahuan *tacit* sehingga dapat memperbaiki organisasi. Kemudian dalam penelitian Salleh (2014) sesuai dengan pendapatnya bahwa berbagi pengetahuan ketika mengembangkan ide-ide baru, penyebaran ide-ide atau metode baru untuk memecahkan masalah yang kompleks, tim lintas fungsional, teknologi database, dan *reward* yang diberikan kepada nilai ide-ide baru adalah item yang paling signifikan dalam proses model integrasi pengetahuan *tacit*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tingginya tingkat pengetahuan *tacit* karyawan, maka akan meningkatkan *learning organization*. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang berfokus mengelola pengetahuan *tacit* dan membagikannya di dalam organisasi maka akan meningkatkan kinerja organisasi. Setiap kompetensi individual

dapat memperkuat kecerdasan emosi kelompok sehingga meningkatkan kinerja kelompok, dan aktivitas *embedding and sharing* pengetahuan *tacit* dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk belajar.

Hasil penelitian sejalan definisi yang dikemukakan oleh Sangkala, (2007) menyatakan bahwa pengetahuan *tacit* adalah pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang dan sangat sulit untuk diformalisasikan, sulit dikomunikasikan, atau dibagi dengan orang lain yang mendorong orang melakukan *learning organization*. Pemahaman yang melekat di dalam pengetahuan individu tersebut masih bersifat subjektif. Pengetahuan yang dimiliki oleh individu tersebut masih dapat dikategorikan sebagai intuisi dan dugaan. *Tacit knowledge* ini berada dan berakar di dalam tindakan maupun pengalaman seseorang, termasuk idealisme, nilai-nilai, maupun emosionalnya

Berdasarkan hasil pengolahan data jawaban responden terhadap indikator variabel pengetahuan *tacit* menunjukkan bahwa responden mempunyai pengetahuan *tacit* dalam kategori tinggi yaitu 51,61 persen. Sedangkan jika dilihat dari rincian setiap item pertanyaan variabel pengetahuan *tacit* menunjukkan responden sering mengikuti kegiatan spiritual yang diadakan oleh perusahaan. Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang sudah memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun dibidangnya, mengikuti pelatihan keterampilan, pernah magang pada bidang lain di dalam perusahaan, pernah melakukan pekerjaan yang dikerjakan teman sekantor pada bidang yang lain, tergabung dalam komunitas yang terdiri dari orang-orang seprofesi, rutin ikut berdiskusi membahas ilmu yang baru, rutin ikut kegiatan bertukar pengalaman antar karyawan, rajin *browsing* di internet tentang informasi yang berkaitan dengan keterampilan kerja, memiliki semangat dalam melaksanakan tugas pekerjaan, berusaha

melakukan yang terbaik dalam bekerja, Pernah mengikuti training motivasi yang diadakan oleh perusahaan, Pernah mengikuti kegiatan spiritual atas inisiatif pribadi, ikut berpartisipasi dalam forum berbagi untuk kemajuan perusahaan, memegang teguh komitmen dalam menjalankan kegiatan pekerjaan, memegang teguh nilai-nilai tanggung jawab dalam menjalankan kegiatan pekerjaan, dan sudah dapat menghadapi masalah dan dijadikan pelajaran yang berharga. Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang belum sepenuhnya rajin membaca buku yang dapat meningkatkan ilmu tentang keterampilan kerja, dan belum sepenuhnya memegang teguh nilai-nilai kejujuran dalam menjalankan kegiatan pekerjaan.

4.4.2 Pengaruh pengetahuan *explicit* terhadap *Learning Organization*

Hasil pengujian model struktural pengetahuan *explicit* berpengaruh positif terhadap *learning organization*. Artinya semakin tinggi pengetahuan *explicit* karyawan, maka semakin tinggi *learning organization*. Pengetahuan *explicit* berpengaruh signifikan terhadap *learning organization*, artinya setiap perubahan tingkat pengetahuan *explicit* karyawan, akan diikuti perubahan *learning organization* secara nyata.

Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jamalzadeh (2012) yang dalam penelitiannya menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara penerapan *knowledge management* terhadap *learning organization*, bahwa semua kemampuan terutama *soft skill* harus menjadi fleksibel dan merespon cepat terhadap perubahan dan membuat organisasi lebih mungkin untuk bertahan hidup. Begitu juga dalam penelitian Qayyum et.al. (2015) yang menemukan bahwa semua dimensi *knowledge management* berdampak positif pada dimensi *learning organization*, bahwa

system untuk mendukung penciptaan, penggunaan dan penyebaran pengetahuan, dukungan teknologi perbaikan sebagai sarana dalam mendukung proses belajar, pelatihan karyawan, praktek kerja dan kepemimpinan dalam *knowledge management* memiliki dampak positif pada *learning organization*. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Kaziliunas dan Vysniauskiene (2014) yang menyatakan bahwa mekanisme *learning organization* dapat memungkinkan analisis, pengumpulan, penyimpanan, dan penyebarluasan pengetahuan, dan juga menurut Ben Zaied & Affes (2016) menyatakan bahwa tingkat pengetahuan *explicit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tingginya tingkat pengetahuan *explicit* karyawan, maka akan meningkatkan *learning organization*. Hal ini menunjukkan bahwa *learning organization* memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menganalisa, menyimpan, menyebarkan dan menggunakan pengetahuan di dalam organisasi. Semua dimensi manajemen pengetahuan termasuk pengetahuan *explicit* berdampak positif terhadap dimensi *learning organization*. Penggunaan sumber-sumber informasi dari manajemen pengetahuan dapat meningkatkan inovasi organisasi.

Hasil penelitian sejalan pendapat Nonaka dan Takeuchi, (1995) menyatakan bahwa Pengetahuan *explicit* adalah pengetahuan dan pemahaman yang mudah diartikulasikan atau dituangkan dalam tulisan yang bersifat impersonal, formal, “*know-what*”, dan dapat segera diteruskan dari suatu individu lain secara formal dan sistematis sehingga dapat mempengaruhi *learning organization*. Meskipun tidak mudah, *tacit knowledge* dapat diartikulasi dan dikonversikan menjadi *explicit knowledge* dalam suatu proses yang disebut sebagai spiral SECI, yaitu terdiri dari *Socialization*, *Externalization*,

Combination, dan *Internalization*. Semakin sering proses konversi pengetahuan maka akan semakin dalam pemahaman setiap individu

Berdasarkan hasil pengolahan data jawaban responden terhadap indikator variabel pengetahuan *explicit* menunjukkan bahwa responden mempunyai pengetahuan *explicit* dalam kategori tinggi yaitu 67,74 persen. Sedangkan jika dilihat dari rincian setiap item pertanyaan variabel pengetahuan *explicit* menunjukkan responden menyatakan bahwa di PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang sangat tersedia media untuk mengumpulkan pengalaman kerja atau keterampilan baru yang didapatkan oleh setiap karyawan, ada kesempatan untuk mencoba suatu model baru dalam melakukan teknik pekerjaan dan semua percakapan telepon tercatat dan dapat digunakan manfaatnya oleh anggota perusahaan. Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang sudah memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun dibidangnya, mengikuti pelatihan keterampilan, pernah magang pada bidang lain di dalam perusahaan, pernah melakukan pekerjaan yang dikerjakan teman sekantor pada bidang yang lain, tergabung dalam komunitas yang terdiri dari orang-orang seprofesi, rutin ikut berdiskusi membahas ilmu yang baru, rutin ikut kegiatan bertukar pengalaman antar karyawan, rajin *browsing* di internet tentang informasi yang berkaitan dengan keterampilan kerja, memiliki semangat dalam melaksanakan tugas pekerjaan, berusaha melakukan yang terbaik dalam bekerja, Pernah mengikuti training motivasi yang diadakan oleh perusahaan, Pernah mengikuti kegiatan spiritual atas inisiatif pribadi, ikut berpartisipasi dalam forum berbagi untuk kemajuan perusahaan, memegang teguh komitmen dalam menjalankan kegiatan pekerjaan, memegang teguh nilai-nilai tanggung jawab dalam menjalankan kegiatan pekerjaan, dan sudah dapat menghadapi masalah dan dijadikan pelajaran yang berharga.

Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang belum sepenuhnya rajin membaca buku yang dapat meningkatkan ilmu tentang keterampilan kerja, dan belum sepenuhnya memegang teguh nilai-nilai kejujuran dalam menjalankan kegiatan pekerjaan.

4.4.3 Pengaruh pengetahuan *Tacit* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian model struktural pengetahuan *tacit* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi pengetahuan *tacit* karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Pengetahuan *tacit* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya setiap perubahan tingkat pengetahuan *tacit* karyawan, akan diikuti perubahan kinerja karyawan secara nyata.

Hasil penelitian mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sulisthio dan Yulianus (2015) yang menemukan ada pengaruh yang signifikan antara pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan, dan selaras dengan penelitian oleh Zarkowi & Widiartanto (2016) yang juga menemukan ada hubungan yang positif dan signifikan antara pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan, terkait pengelolaan pengetahuan *tacit* bahwa perusahaan harus melakukan pembentukan kesadaran dan pembudayaan perhatian terkait pentingnya berbagi pengetahuan dengan melaksanakan *brainstorming* termasuk juga didalamnya adalah bagaimana mengubah perilaku karyawan demi meningkatkan dukungan pengetahuan personal dan kemampuan menyampaikan informasi yang lebih baik. Kemudian juga pada penelitian yang dilakukan oleh Rehman *et al.* (2015) bahwa strategi sumber daya manusia secara signifikan memediasi *knowledge sharing* pengetahuan *explicit* dan *tacit* yang mendorong kinerja karyawan, dan Mensah (2015) menyatakan

bahwa tingkat pengetahuan *tacit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tingginya tingkat pengetahuan *tacit* karyawan, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja profesional individu sehingga menimbulkan hubungan pribadi yang baik dapat menyebabkan efek yang signifikan lebih besar pada kesediaan untuk berbagi pengetahuan *tacit*. *talent management* memiliki hubungan yang positif dengan kinerja karyawan, melalui peran mediasi dari *output talent management*.

Hasil penelitian ini juga sejalan pendapat Holste & Fields, (2010) menyatakan bahwa Pengetahuan *tacit* dapat dianggap sebagai asset berharga yang akan dibagikan terutama dengan orang lain yang memiliki hubungan pribadi yang baik dan yang sudah dikenal karena kinerja profesionalitasnya. Setiap karyawan dalam menjalankan rutinitas pekerjaan akan menghadapi permasalahan dan pemecahan dari masalah tersebut, sehingga dari rutinitas tersebut akan menjadikan pengalaman yang melekat dalam individu karyawan tersebut. Pengalaman yang melekat tersebut akan memunculkan pengetahuan *tacit* pada diri karyawan.

4.4.4 Pengaruh pengetahuan *explicit* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian model struktural pengetahuan *explicit* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi pengetahuan *explicit* karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Pengetahuan *explicit* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya pengetahuan *explicit* masih relatif belum mampu menyentuh kinerja karyawan, dengan kata lain setiap perubahan tingkat pengetahuan *explicit* belum diikuti perubahan kinerja karyawan secara nyata.

Hasil penelitian tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kosasih & Budiani (2007), Gilan-deh & Chamanzani (2016), Gutiérrez-Diez, et al. (2016) dan Hartini (2014) yang menyatakan bahwa tingkat pengetahuan *explicit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena disebabkan perbedaan indikator yang diteliti antara peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang. Selain obyek penelitiannya juga berbeda.

Hasil penelitian sejalan penelitian yang dilakukan Nisa, dkk (2016) pada PT. PLN Jawa Timur yang menunjukkan *knowledge management* memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain komitmen Tim *knowledge management* yang juga memiliki kesibukan dalam melakukan pekerjaan dibidangnya masing-masing sehingga kesulitan untuk berkumpul dan membahas rencana *knowledge management* kedepannya, selain itu hambatan lain berkaitan dengan *knowledge sharing* muncul dari karyawan yang terkadang merasa bahwa ilmunya tidak cukup istimewa untuk disebar, adapula karyawan yang memang tidak mau membagi ilmunya agar tidak tersaingi oleh karyawan lainnya, kemudian berkaitan dengan konsistensi penerapan *knowledge sharing* yang dahulu merupakan kewajiban untuk dilaksanakan oleh setiap karyawan yang telah melaksanakan diklat, namun kini belum diaktifkan kembali. Selain itu hal ini juga dapat dipengaruhi oleh hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik responden, seperti jenjang pendidikan karyawan yang didominasi S1 sebaiknya juga diimbangi dengan pemahaman akan praktik selain pemahaman akan teori yang telah didapatkan selama perkuliahan.

Hasil penelitian juga sejalan dengan penelitian Ceptureanu, (2016) yang menyatakan bahwa banyak perusahaan yang masih lebih suka menggunakan manajemen

tradisional dibandingkan *knowledge management* dikarenakan penggunaan biaya yang mahal diantaranya harus mempekerjakan tenaga ahli yang tidak sebanding dengan omzet perusahaan.

Berdasarkan kuesioner, yang terjadi pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang adalah perusahaan masih kurang dalam memperkirakan masa depan perusahaan, perpustakaan digital yang terdapat di perusahaan belum mencukupi, dan aplikasi berbagi *google-drive* yang ada di dalam perusahaan belum digunakan secara optimal.

4.4.5 Pengaruh *learning organization* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian model struktural *learning organization* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi *learning organization*, maka semakin tinggi kinerja karyawan. *Learning organization* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya *learning organization* masih relatif belum mampu menyentuh kinerja karyawan, dengan kata lain setiap perubahan tingkat pengetahuan *explicit* belum diikuti perubahan kinerja karyawan secara nyata.

Hasil penelitian tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Rustiana (2010), Makrufah (2011), Srimulyani & Hutajulu (2013), Jasinskas *et.al* (2015) yang menyatakan bahwa tingkat *Learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini karena disebabkan perbedaan indikator yang diteliti antara peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang. Selain obyek penelitiannya juga berbeda.

Hasil penelitian ini sesuai dengan Penelitian yang dilakukan oleh Sarju (2016) yang dilakukan pada Balai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan daerah didapati hasil

bahwa ada dua unsur pembinaan karyawan yang menunjukkan pengaruh tidak positif terhadap kinerja karyawan, yaitu penempatan orang-orang yang tepat dan kesadaran nasional. Kedua unsur ini belum memberikan makna yang positif bagi peningkatan kinerja karyawan disebabkan terbatasnya kemampuan pimpinan dalam melaksanakan tingkatan tersebut. Begitupun dengan penelitian yang dilakukan oleh Silvia (2013) pada Dinas Kesehatan Kabupaten Dharmasraya menunjukkan hasil bahwa variabel Pelatihan memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan sebagai variabel independen terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dikarenakan karyawan kurang memiliki ketrampilan yang digunakan untuk memecahkan masalah. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Melati & Prastiwi (2011) pada Kementrian Keuangan Kanwil Jawa Tengah menunjukkan hasil bahwa *Learning Goal* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini disebabkan karena pekerjaan yang dihadapi karyawan kurang menantang, sehingga membuat *learning goal* yang ada dalam diri mereka tidak dapat tumbuh dan berkembang. Ini disebabkan karena mereka memiliki pengalaman kerja yang cukup lama, sehingga membuat mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa perlu memperbaiki kompetensi. Dan sesuai dengan penelitian Shahzad, 2016 menyatakan bahwa perbandingan SDV dengan pembelajaran tim dan proyek penguasaan pribadi memiliki hubungan yang lemah dengan organisasi belajar

Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang, yang terjadi adalah belum sepenuhnya memberikan dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru, dan memberikan pemahaman pengetahuan yang jelas tentang masa depan perusahaan. Namun berdasarkan hasil pengolahan data jawaban responden terhadap indikator variabel *learning organization* menunjukkan bahwa responden mempunyai *learning organization*

dalam kategori tinggi yaitu 61,29 persen. Sedangkan jika dilihat dari rincian setiap item pertanyaan variabel *learning organization* menunjukkan responden menyatakan bahwa di PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang sangat Saling mamahami kemampuan antar karyawan dan ketentuan berbahasa yang ditentukan perusahaan sangat di mengerti. Karyawan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang sudah memberi kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri, ada komitmen yang tinggi untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perusahaan, ada dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru, membangun komitmen masa depan yang akan diciptakan, ada media dalam menyampaikan kritik, ada media dalam menyampaikan saran, ada prinsip yang jelas untuk mencapai masa depan tersebut, ada praktek yang mendukung untuk mencapai masa depan bersama, ada perilaku yang dipahami bersama yang sudah ditetapkan, ada gambaran perilaku yang harus ditampilkan, ada cara pandang yang sama untuk memahami kekuatan organisasi, ada cara berbahasa yang dibuat oleh organisasi untuk berhubungan dengan nasabah, ada ketetapan perilaku karyawan yang harus diberikan pada masyarakat, ada ketentuan berbahasa saat melayani nasabah, keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lainnya, ada pertimbangan dampak yang akan terjadi sebelum melakukan sesuatu, ada pemahaman tentang perilaku yang diinginkan perusahaan, ada perlakuan yang sama pada setiapkaryawan tanpa memperhatikan status jabatan dan ada kesempatan untuk mengemukakan ide ketika di dalam rapat.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka pada bab ini akan disajikan kesimpulan-kesimpulan dan saran-saran yang relevan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan jumlah sampel sebanyak 31 responden.

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis pada bab sebelumnya maka diperoleh suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengetahuan *tacit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*.
2. Pengetahuan *explicit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*.
3. Secara simultan pengetahuan *tacit* dan pengetahuan *explicit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *learning organization*.
4. Pengetahuan *tacit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Pengetahuan *explicit* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. *Learning organization* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

7. *Tacit knowledge*, *Explicit knowledge* dan *learning organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. *Learning organization* memperkuat secara positif hubungan pengetahuan *tacit* terhadap kinerja karyawan
9. *Learning organization* memperkuat secara positif hubungan pengetahuan *explicit* terhadap kinerja karyawan.
10. Pengaruh tidak langsung penerapan *knowledge management* melalui *learning organization* berpengaruh lebih besar terhadap kinerja karyawan.

5.2 Implikasi

5.2.1 Implikasi Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau tambahan ilmu pengetahuan terkait sumber daya manusia pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang, terutama yang berkaitan dengan pengaruh *knowledge management* secara langsung terhadap kinerja karyawan ataupun tidak langsung melalui *learning organization*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan terkhusus mengenai peran penting *knowledge management* (*tacit* dan *explicit*) dalam meningkatkan kinerja karyawan.

5.2.2 Implikasi Praktis

Penelitian ini memiliki implikasi praktis bagi manajemen PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang dalam meningkatkan *learning organization* dan kinerja karyawan. Hasil penelitian membuktikan adanya

pengaruh yang signifikan dari *knowledge management* (*tacit* dan *explicit*) terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan pengelolaan *knowledge management* yang baik di dalam lingkungan perusahaan yang selanjutnya akan menumbuhkan *learning organization*.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti dapat memberikan beberapa saran atau masukan yang kiranya dapat dijadikan pertimbangan dalam menentukan keputusan tentang tindakan apa yang harus dilakukan oleh pihak PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Adapun saran-saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Tacit knowledge* masuk kategori tinggi yaitu 51,61 persen. Sedangkan masih ada responden menyatakan cukup sebesar 16,13 persen, maka disarankan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang untuk mempertahankan indikator-indikator yang sudah tinggi dan sangat tinggi dan meningkatkan indikator yang masih kategori cukup yaitu mendorong karyawan untuk rajin membaca buku yang dapat meningkatkan ilmu tentang keterampilan kerja dan terus mendorong karyawan memegang teguh nilai-nilai kejujuran dalam menjalankan kegiatan pekerjaan.

2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *explicit knowledge* masuk kategori tinggi yaitu 67,74 persen. Sedangkan masih ada responden menyatakan cukup sebesar 9,68 persen, maka disarankan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang untuk mempertahankan indikator-indikator yang sudah tinggi dan sangat tinggi dan meningkatkan indikator yang masih kategori cukup yaitu perusahaan supaya menyediakan perpustakaan digital, perusahaan supaya menyediakan sejenis *google-drive* yang dapat digunakan oleh setiap karyawan dan di dalam media *Access Point Name* rutin mengunggah pengetahuan teknis yang baru yang diolah dari berbagai pengalaman setiap karyawan secara keseluruhan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *learning organization* masuk kategori tinggi yaitu 61,29 persen. Sedangkan masih ada responden menyatakan cukup sebesar 25,81 persen, maka disarankan pada PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang untuk mempertahankan indikator-indikator yang sudah tinggi dan sangat tinggi dan meningkatkan indikator yang masih kategori cukup yaitu artinya PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang supaya memberikan dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru, dan memberikan pemahaman pengetahuan yang jelas tentang masa depan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Ahmar, G.O., Rofiq, A., & Hadiwidjojo, D. 2014. The Impact of Knowledge Management, Learning Organization, and Educations Organization on Organization Performance : A Case in Brawijaya University. *Journal Asia-Pacific Management and Business Application*, Vol.3 No.1 pp 28-47.
- Alavi, M., Leidner, D.E. 2001. *Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues*. MS Quarterly,25(1),107-32
- Alwi, Hasan. 2006. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, Pusat Bahasa.
- APQC. 1995. Knowledge management: Executive summary, Consortium Benchmarking Study Best-Practice Report, American Productivity & Quality Center, available at: www.apqc.org
- Anshori, Yusak, 2005. *Analisis keunggulan bersaing melalui penerapan Knowledge Management dan Knowledge-Based Strategy di Surabaya Plaza Hotel*, Jurnal Manajemen Perhotelan, Vol.1, No.2, September 2005: pp. 33-53.
- Argyris, C., & Schön, D. A . 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. 2008. *Strategic Human Resource Management : a Guide to Action. 4th Edition*. United Kingdom : Kogan Page
- Aswathappa, K. 2005. *Human Resource and Personal Management*, Tata McGraw-Hill, Kuala Lumpur.
- Awad E.M dan Ghaziri H.M., dan, 2004. *Knowledge Management*. International Edition. Pearson Education International.
- Azhar, Susanto. 2007. *Sistem Informasi Manajemen*. Bandung, Lingga Jaya

- Ben Zaid, R.Maâlej, dan Affes, Habib. 2016. "The Relationship Between The Sources of Knowledge Management", *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. 8 No. 3, ISSN 2076-9202.
- Beccera, Irma. Fernandez, *et.al.* 2004. *Knowledge Management : Challenges, Solutions and Technologies*", Prentice Hall
- Bernardin, H. John. 2003. *Human Resources Management : An Experiential Approach, 3rd Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Bernardin, H. John dan Joyce A. Russel. 1998. *Human Resource Management : An experiential Approach*. New York: McGraw-Hill
- Bennet, David, & Bennet, Alex. 2008. Engaging Tacit Knowledge in Support of Organizational Learning. *The Journal of Information and Knowledge Management System*. Vol. 38, No. 1, pp 72-94.
- Budihardjo, Andreas, 2016. *Knowledge Management, Efektif Berinovasi Meraih Sukses, Edisi Pertama*. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Bornemann, Manfred *et al.*, 2003. *An Illustrated Guide to Knowledge Management*, Wissenmanagement Foru. Graz, Austria.
- Carrillo, P.M., Anumba, C.J., dan Esther Ly. 2004. "Knowledge Management Practices of Construction Project Managers", *Association of Researchers in Construction Management*, Vol. 1, 517-26.
- Ceptureanu, Sebastian-Ion. 2016. Knowledge Management Tools in Romanian Companies. *Review of International Comparative Management*, Vol. 17, Issue 2, May 2016.
- Charrington, David J. 1994. *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organizational Performance, Second Edition*, Allyn & Bacon. Boston.
- Collison, C. dan Parcell, G. 2004. *Learning to Fly – Practical Lessons from one of the World's Leading Knowledge Companies*. Capstone Publishing Limited, Oxford, U.K.

- Dalgic, T., 2007. *Handbook of Niche Marketing: Principles and Practice*. James Madison University, Harrisonburg, Virginia, USA.
- Davenport, Thomas H, & Prusak. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, First Edition*. Harvard Business School Press. Boston, Meassachus.
- Davidson dan Voss, 2002. *Knowledge Management: An Introduction to Creating Competitive Advantage from Intelctual Capital*. New Zeland: Tandem Press.
- Davis, F.D., 1989. *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*, MIS Quarterly, 13, 318–339.
- Diniarta, Risman .2012. *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada
- Donaldson, L. 2001, *The Contingency Theory of Organizations*, Sage Publications: Thousand Oaks, CA
- Efimova, Lilia. 2005. “Discovering the Iceberg of Knowledge Work”. *Journal Telematica Instituut, The Netherlands*.
- Endriana, Yuni. 2014. *Pengaruh Knowledge Management dan Strategic Partner Human Resources terhadap Perencanaan Strategik dan Kinerja Organisasi*. Tesis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
- Fajar. 2009. *Knowledge Management dan Impelementasinya*, diakses dari <http://fajar205140016.blogspot.com/2009/01/knowledge-management-animplementasi.html>.
- Fariani, Rida Indah. 2013. Analisis Dampak Knowledge Management terhadap Performa Organisasi: Studi Kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia. *Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia*.
- Fischer, S. 2003. *Globalization and Its Challenges*. America Economic Review, May, pp. 1-29
- Frappaolo C.dan Toms W. 1997. *Knowledge Management: from terra incognita to terra firma*. <http://www.delphigroup.com/article/1997/11071997>

- Gareth, R. Jones. 2001. *Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases*. 4th International Edition, Ney Jersey: Pearson Education Inc.
- Garvin, D.A. 2000. *Learning In Action – A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Harvard Business School Press. Boston
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi ke 3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam (2005) *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Cetakan keempat*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gilan-deh, Ahmad Seif-Allahi & Chamanzamin, M.R.. 2016. Investigating the Relationship Between Knowledge Management and Employee’s Innovative at Custom Organization of Gilan Province. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 5, Issue 1, March 2016.
- Gutiérrez-Diez, M.D.C., Pinon-Howlet, L.C., Sapien-Aguilar, A.L., Arras-Vota, A.M.D.G. 2016. To Know or Not To Know ? Knowledge Management & SMEs Service Sector in Mexico. *International Review of Management and Business Research*, Vol. 5, Issue 2, June 2016.
- Handoko, T.H. 1997. *Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hartatik, Indah Puji. 2014. *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Yogyakarta: Laksana.
- Hartini, Hartini. 2014. Sistem Manajemen Pengetahuan Berbasis Standar Operasional Prosedur untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, Vol. 2, Issue 1, hal. 023-026.
- Holsapple, Clyde W. 2003, “ *Knowledge and Its Attributes,*” *Handbook on Knowledge Management I*. Springer, Germany
- Holste, J. Scott & Fields, Dail. 2010. Trust and Tacit Knowledge Sharing and Use. *Journal of Knowledge Management*, Vol.14 No.01 pp 128-140.
- Honeycutt, J. 2005. *Knowledge management strategies; Strategi manajemen pengetahuan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

- Ilyas Yaslis. 2002. *Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian*. Pusat Kajian Ekonomi FKMUI. Depok.
- Irawan, Prasetya. 1997. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. STIA-LAN. Jakarta.
- Jackson, dan Mathis. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Salemba Empat.
- Jasinskas, E., Streimikiene, D., Svagzdiene B., Simanavicius A. 2015. Influence of Employees Evaluation on Organisational Learning at Leisure & Sports Club. *E+M Ekonomie a Management*, Vol. 3, No. 4 ; ABI/Inform Collection.
- Jamalzadeh, Mohammad. 2012. *The Relationship Between Knowledge Management and Learning Organization of Faculty Members at Islamic Azad University, Shiraz Branch in Academic Year. (2010-2011)*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 62, 1164-1168. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.199.
- Jennex, Murray E.. 2008. *Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Application*. New York. Information Science Reference.
- Kaziliūnas, Adolfas dan Vyšniauskienė, Lina. 2014. Impact of Different Quality Management System Implementation Patterns on Performance Outcomes. *Intelektinė Ekonomika*, Vol. 8, No. 1(19), pp. 140-155.
- Kemenpan. 2008. *PERMENPAN PER/21/M-PAN/11/2008 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah*. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Kesti, Marko & Syväjärvi, Antti. 2010. Human Tacit Signals at Organization Performance Development. *Journal Industrial & Data Systems*. Vol. 110, No. 2, pp. 211-229.
- Kosasih, N. Dan Budiani, S. 2007. *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel*. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, Vol.3, No.2, September 2007: 80-88.
- Krogh V.G, Ichiyo K. and Nonaka I. 2000. *Enabling Knowledge Creation*. Oxford University Press, Inc. New York.

- Laihonen, H., Lönnqvist A., Metsälä J.. 2015. Two Knowledge Perspectives to Growth Management. *VINE*, Vol. 45, No. 4, pp. 473-494. www.emeraldgroupublishing.com/licensing/reprints.htm
- Laksmi, Fuad dan Budiantoro. 2008. *Manajemen Perkantoran Modern*. Jakarta: Penerbit Purnaka.
- Mahayana, Dimitri., B. Rahardjo, A.A Arman, K. Ummah, Sharing Vision. 2008. *Review & Survey Teknologi Informasi di Indonesia*. Bandung: Penerbit ITB.
- Makrufah, Siti. 2011. “Pengaruh Budaya, Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Bumi Surabaya”, *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis dan Sektor Publik*. Vol.8 No.1, Hal. 78 – 100.
- Malhotra, Naresh K. 2004. *Marketing Research: an Applied Orientation*. 4th Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Maimunah, El Rayeb, S. Augury, Siti. 2008. *Knowledge Management Sebagai Salah Satu Jembatan Pengembangan Institusi Unggulan*, *Jurnal AMIK Raharja*, Vol. 2, No. 1, 80 – 90.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja
- Mangkunegara, A.P. 2005. *Evaluasi Kinerja Sumberdaya Manusia*. Refitka Aditma. Bandung.
- Mathis, R.L & J.H. Jackson.2002. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- McGill, M.E. & Slocum, J.W.Jr. 1994. *The Smarter Organization, How to Build a Business that Learn and Addapt to Marketplace*. John Willey dan Sons. New York.
- McKenna & Beech N., 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi,
- Melati, Irma I., & Prastiwi, A. 2011. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai, Studi Empiris pada Kementerian Keuangan Kantor Wilayah Jawa Tengah. Diambil dari :

<http://eprints.undip.ac.id/28660/1/Skripsi05.pdf>

- Mensah, James Kwame. 2015. A “Coalesced Framework” of Talent Management and Employee Performance: for Further Research and Practise. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64 No.4 pp. 544-566.
- Meyer, M., & Zack, M. 1996. *The Design and Implementation of Information Products*. *Sloan Management Review*, Vol. 37, (3), pp. 43-59
- Miller W.L. dan Morris L. 1999., *Fourth Generation R&D: Managing Knowledge, Technology, and Innovation*. Wiley, Hoboken NJ,
- Mitchell, T. R. Dan Larson, J. R., Jr. 1998. *A Handbook of Human Resource Management*. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Miner, J.B. 1992. *Industrial – Organizational Psychology*. United State of America: McGraw – Hill.
- Mohammad Jamalzadeh. 2011. The Relationship between Knowledge Management and learning Organization of Faculty Members at Islamic Azad University, Shiraz Branch in Academic year. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, [Volume 62](#), 24 October 2012, Pages 1164-1168
- Munir, N. 2008. *Knowledge Management Audit : Pedoman Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Muralidhar, S. 2000. *Knowledge Management: A Research Scientist’s Perspective In T.K Srikantaiah & M.E.D. Koenig (Eds)*. ASIST Monograph Series.
- Nasseri T. 1996. *Knowledge Leverage: the ultimate advantage*. <http://CMyfiles/nasseri.htm>
- Nawawi, Ismail. 2012. *Manajemen Pengetahuan (Knowledge management) Teori dan Aplikasi dalam Mewujudkan Daya Saing*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia

- Ngah, Rohana & Jusoff, Kamaruzaman. 2009. *Tacit Knowledge Sharing and SME's Organizational Performance*. International Journal of Economics and Finance, vol. 1, No. 1, Februari 2009
- Nisa, Ridha C., Astuti, E.S., Prasetya, A. 2016. *Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol.39, No.2, Oktober 2016
- Nonaka, I., & Tekeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Compeny: How Japanese Companies Create Dynamics of Innovation*.Oxford University Press. New York.
- Nonaka, I., Takuechi, H. 1998. The knowledge Creating Company, in Mabey C., Salaman g., Storey J. (Eds), Strategic Human Resource Management, A Reader, Sage, London
- Parmono. 2001. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Era Globalisasi*, Jakarta: PT Grasindo.
- Pedler, M. 1991. *Action Learning in Practise*. Henley Business School, UK
- Polanyi, M. 1966. *The Tacit Dimension*. Routledge and Kegan Paul Ltd, London.
- Prawirosentono, S. 1999. *Manajemen Sumberdaya Manusia Kebijakan KINERJA karyawan, Edisi Pertama*.BPFE.Yogyakarta.
- Priyatno, Dwi. 2008. *Mandiri Belajar SPSS untuk Analisis data dan Uji Statistik*, Edisi Pertama. Jakarta: Mediakom.
- Priyatno, Dwi 2009. *5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17*. Yogyakarta: Andi.
- Qayyum, S., Ali A., & Saleem S.. 2015. *Assessing The Influence of Knowledge Management on Learning Organization. Information and Knowledge Management*, ISSN 2224-5758, Vol. 5 No. 3.
- Rašul, Jelena, Vesna Bosilj dan Mojca Indihar .2010. The Impact Of Knowledge Management On Organisational Performance. *Economic and business review : for Central and South-Eastern Europe*, (1580-0466) **14** (2012), 2; 147-168.

- Rehman, W.U., Ilyas, M., & Asghar, N.. 2015. Knowledge Sharing Knowledge Management Strategy and Performance: A Knowledge Based View. *Pakistan Economic and Social Review*, Vol. 53 No. 2 pp 177-202.
- Rachmany H. dan Akib H. 2002. *Rekonstruksi Manajemen Pengetahuan*. Majalah Manajemen
- Rivai, V. 2005. *Performance appraisal*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rustiana, Ade. 2010. “Pengaruh Penerapan Iklim Organisasi dan Etika Organisasi terhadap Perilaku Pembelajaran Organisasi Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan Patra Semarang Convention Hotel di Semarang”, *Prestasi*, Vol. 6 No. 2, Hal 41-56.
- Robbins, S.P. 2006. *Organization Theory: Concept and Cases*. Australia: Pearson Education, Ltd.
- Rosenberg, M.J.. 2001. *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in The Digital Age*. New York. McGraw-Hill Companies Inc..
- Sangkala. 2007. *Knowledge Management: Suatu pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi yang Unggul*. Jakarta. Rajawali Press.
- Salleh, Kalsom. 2014. Learning Organization and Knowledge Management: Transfer Process at Tacit Knowledge in Public University for Academic Excellence. *International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organizational Learning*. pp. 347-353
- Sarju. 2016. Analisis Pengaruh Pembinaan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Banjar. Diambil dari:
<http://repository.unpas.ac.id/13823/1/Jurnal%20Sarju%20%28NPM-148010045%29.pdf>

- Sarwono, Jonathan. 2007. *Analisis Jalur untuk Riset Bisnis dengan SPSS*. Yogyakarta. CV Andi Offset.
- Schwartz, David G. 2005. *Encyclopedia of Knowledge Management*. London: Idea Group Publishing
- Sekaran, Uma 2003. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, Fourth Edition. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Senge, P M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Setiorini, Djabir Hamzah Dan Yansor Djaya. 2013. *Faktor-Faktor Knowledge Management Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Hasanuddin*. Makasar : Universitas Hasanuddin.
- Shahzad, Muhammad Babar. 2016. Is Pakistani Financial Services Are Using Learning Organization Techniques in Human Resource Development. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)*, vol. 5, No. 10.
- Shofa .2013. *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Karyawan Room Division Hotel Patra Jasa Semarang*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Shu-hsien Liao .2009. The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance. Vol.4, No.4 (2009)
- Silvia, Titin Olga. 2013. Pengaruh Pelatihan dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Dharmasraya. Diambil dar : http://journal.fekon.unand.ac.id/mhs/index.php?option=com_content&view=article&id=14&Itemid=12&author_id=32
- Simamora, Henry. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: P. STIE YKPN.
- Simonaitien, B. Moyklos. 2007. *Besimokancios Organizacijos Vystymas. Mokslo Studija (School – a learning organization development. Science study)*. Kaunas: Technologija.

- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai : Teori, Pengukuran, dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Singarimbun, Effendi. 1991. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Skyrme D.J. 2003. Knowledge management: making sense of an ozymoran
- Srimulyani, V.A, dan Hutajulu, K.T. 2013. “Dampak *Servant Leadership* terhadap Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Guru : Studi pada Guru-Guru SMA dan SMK se-Kota Madiun”, *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia*. Vol. 1, No. 1, Halaman 42-52.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugeng dan Indrianto, N. 1998. Peran faktor-faktor kecocokan tugas teknologi dalam memperoleh pengaruh positif teknologi informasi terhadap kinerja individual, *Jurnal ekonomi dan bisnis indonesia*, Vol 13 : 3. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Sulisthio, Christyanto & Yulianus, Albert. 2015. Analisis Pengaruh Tacit Knowledge dan Explicit Knowledge Terhadap Kinerja Karyawan di Restoran “X” Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, Vol. 1 Hal. 153-165.
- Sveiby, K.E. 1997. *The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge based assets*. San-Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tiwana A., 2000. *The Knowledge Management Toolkit*. Prentice Hall PTR Upper Saddle River, NJ 07458.
- Tjakraatmadja, Jann, H., & Lantu DC. 2006. *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar*, SBM-ITB. Bandung.
- Tobing, P.L. 2007. *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur, dan Implentasi*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Treacy, M. and F. Wiersema. 1995. *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. AddisonWesley, Reading, MA

- Tsui, A.S., J.L. Pearce, L.W. Porter, and A.M. Tripoli. 1997. "Alternative Approach to The Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off?", *Academy of management Journal*. Vol. 40 No.5,pg. 1085.
- Uriarte, A. Filemon, 2008. *Introduction to Knowledge Management*. ASEAN Foundation. Jakarta.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. 1996. *In Action: Creating the Learning Organization*. Alexandria, VA: ASTD Press
- Wenig R.G. 1996. "What is Knowledge Management", *The Knowledge Management Forum*. <http://www.3-cities.com/~bonewman/whatis.htm>
- Werther Jr, William B, & Keith Davis. 1996. *Managing Personalia*. United States of Amerika : Mc Graw Hill Book Co.
- Widayana, Lendy, 2005, *Knowledge Management: Meningkatkan Daya Saing Bisnis*. Bayu Publishing. Malang.
- Zarkowi, Reiza & Widiartanto. 2016. Pengaruh Personal Knowledge, Organizational Learning, dan Teknologi terhadap Kinerja Karyawan Hotel Patra Jasa Semarang. *Jurnal ilmu administrasi bisnis UNDIP*, VOL.5 No.3.
- www.bankmuamalat.co.id/profil-bank-muamalat

LAMPIRAN 1.

KUISIONER PENELITIAN

Dengan hormat,

Sehubungan dengan tugas penyelesaian tesis, maka saya :

Nama : Dadi Amna Uslima

Status : Mahasiswa Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk berpartisipasi menjadi responden dengan mengisi kuesioner terlampir.

Partisipasi Bapak/Ibu akan sangat menentukan keberhasilan penelitian ini. Oleh karena itu, silahkan Bapak/Ibu menjawab dengan jujur sesuai dengan kondisi riil yang Bapak/Ibu rasakan atau alami. Tidak ada jawaban yang benar atau salah, sehingga saya memohon agar Bapak/Ibu dapat memberikan jawaban pada setiap pertanyaan, tanpa ada pernyataan yang terlewatkan. Semua data yang terkumpul hanya akan saya gunakan untuk kepentingan akademis dan akan dijamin kerahasiaannya. Selanjutnya data akan disajikan secara agregat (tanpa mencantumkan nama orang dan organisasi) sehingga data tersebut akan tersaji dalam bentuk keseluruhan dan bukan data individu yang bapak/Ibu berikan.

Atas kesediaan dan dukungan Bapak/Ibu dalam meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Palembang, Desember 2017

Hormat saya,

Dadi Amna Uslima

Data diri responden

Nama : (boleh tidak diisi)

Jenis kelamin : Pria Wanita

Usia : < 20 tahun 20-25 tahun 25-30 tahun
 30-35 tahun 35-40 tahun > 40 tahun

Status : Belum Menikah Menikah

Pendidikan : SMA Diploma Sasrjana

Pascasarjana

Jabatan :

Masa Kerja : < 5 tahun 5-10 tahun 10 -15 tahun
 15-20 tahun 20-25 tahun > 25 tahun

Petunjuk pengisian

Jawablah setiap pertanyaan berikut dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu kotak dengan mempertimbangkan kondisi riil yang Bapak/Ibu rasakan atau alami. Guna ketepatan pengukuran variabel penelitian ini, dimohon untuk **tidak mengosongkan jawaban** dari setiap pertanyaan yang diberikan.

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
SS	S	RR	TS	STS

Pengetahuan *Tacit*

Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1. Setiap karyawan memiliki pengalaman kerja minimal 1 tahun dibidangnya	5	4	3	2	1
2. Saya pernah mengikuti pelatihan keterampilan	5	4	3	2	1
3. Saya pernah magang pada bidang lain di dalam perusahaan	5	4	3	2	1
4. Saya pernah melakukan pekerjaan yang dikerjakan teman sekantor pada bidang yang lain	5	4	3	2	1
5. Saya tergabung dalam komunitas yang terdiri dari orang-orang seprofesi	5	4	3	2	1
6. Saya rutin ikut berdiskusi membahas ilmu yang baru	5	4	3	2	1
7. Saya rutin ikut kegiatan bertukar pengalaman antar karyawan	5	4	3	2	1
8. Saya rajin membaca buku yang dapat meningkatkan ilmu tentang keterampilan kerja	5	4	3	2	1
9. Saya rajin <i>browsing</i> di internet tentang informasi yang berkaitan dengan keterampilan kerja	5	4	3	2	1
10. Saya memiliki semangat dalam melaksanakan tugas pekerjaan	5	4	3	2	1
11. Saya berusaha melakukan yang terbaik dalam bekerja	5	4	3	2	1
12. Saya Pernah mengikuti training motivasi atas inisiatif pribadi	5	4	3	2	1
13. Saya Pernah mengikuti training motivasi yang diadakan oleh perusahaan	5	4	3	2	1
14. Saya Pernah mengikuti kegiatan spiritual atas inisiatif pribadi	5	4	3	2	1
15. Saya Pernah mengikuti kegiatan spiritual yang diadakan oleh perusahaan	5	4	3	2	1
16. Saya ikut berpartisipasi dalam forum berbagi untuk kemajuan perusahaan	5	4	3	2	1
17. Saya ikut berpartisipasi membagikan pengalaman untuk kemajuan perusahaan	5	4	3	2	1
18. Saya memegang teguh nilai-nilai kejujuran dalam menjalankan kegiatan pekerjaan	5	4	3	2	1
19. Saya memegang teguh komitmen dalam menjalankan kegiatan pekerjaan	5	4	3	2	1
20. Saya memegang teguh nilai-nilai tanggung jawab dalam menjalankan kegiatan pekerjaan	5	4	3	2	1
21. Masalah yang saya hadapi dapat dijadikan pelajaran yang berharga	5	4	3	2	1

Silahkan menuju lembar berikutnya

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
SS	S	RR	TS	STS

Pengetahuan *Explicit*

Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1. Karyawan dapat bertanya kepada yang lebih ahli	5	4	3	2	1
2. Karyawan dapat belajar kepada yang lebih ahli	5	4	3	2	1
3. Ada pelatihan karyawan dalam mempelajari ilmu yang baru didapatkan	5	4	3	2	1
4. Ada pelatihan berbagi pengalaman antara karyawan yang lebih berpengalaman kepada karyawan yang belajar	5	4	3	2	1
5. Perusahaan mengadakan diskusi rutin tentang perkembangan perusahaan	5	4	3	2	1
6. Perusahaan mengadakan kegiatan untuk mengevaluasi kinerja karyawan	5	4	3	2	1
7. Perusahaan memiliki slogan yang dapat membangkitkan semangat	5	4	3	2	1
8. Perusahaan mengajarkan konsep pada karyawan untuk kemajuan perusahaan	5	4	3	2	1
9. Perusahaan memiliki perkiraan tentang masa depan perusahaan	5	4	3	2	1
10. Tersedia pedoman untuk melaksanakan suatu pekerjaan	5	4	3	2	1
11. Perusahaan memiliki produk andalan yang dijadikan slogan	5	4	3	2	1
12. Tersedia media untuk mengumpulkan pengalaman kerja atau keterampilan baru yang didapatkan oleh setiap karyawan	5	4	3	2	1
13. Perusahaan secara rutin mensosialisasikan konsep pengetahuan baru kepada setiap anggota karyawan	5	4	3	2	1
14. Ada kesempatan untuk mencoba suatu model baru dalam melakukan teknik pekerjaan	5	4	3	2	1
15. Perusahaan rutin mengadakan rapat untuk mengevaluasi pekerjaan karyawan	5	4	3	2	1
16. Semua percakapan telepon tercatat dan dapat digunakan manfaatnya oleh anggota perusahaan	5	4	3	2	1
17. Ada dokumen-dokumen yang dapat diakses oleh beberapa anggota perusahaan	5	4	3	2	1
18. Ada grup media sosial sebagai tempat bertukar informasi	5	4	3	2	1

19. Antar manajer cabang rutin melakukan komunikasi untuk membahas pengalaman baru yang didapat oleh setiap karyawan	5	4	3	2	1
20. secara berkala ada perbaikan Standar Operasional Prosedur menyesuaikan dengan perkembangan pengetahuan yang didapatkan perusahaan	5	4	3	2	1
21. Perusahaan menyediakan perpustakaan digital	5	4	3	2	1
22. Perusahaan menyediakan sejenis google-drive yang dapat digunakan oleh setiap karyawan	5	4	3	2	1
23. Perusahaan memberikan prosedur pada karyawan untuk dapat mengakses data-data	5	4	3	2	1
24. Ada catatan-catatan yang ditinggalkan oleh karyawan yang telah pensiun	5	4	3	2	1
25. Ada akses untuk mencari kumpulan pengalaman-pengalaman kerja dari karyawan yang lebih dahulu	5	4	3	2	1
26. Di dalam media <i>Access Point Name</i> rutin mengunggah pengetahuan teknis yang baru yang diolah dari berbagai pengalaman setiap karyawan secara keseluruhan	5	4	3	2	1
27. Ada Standar Operasional Prosedur dalam pekerjaan sehingga menghasilkan produk yang standar	5	4	3	2	1
28. Ada kemudahan mengakses Standar Operasional Prosedur	5	4	3	2	1

Silahkan menuju lembar berikutnya

Sangat Setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
SS	S	RR	TS	STS

Learning Organization

Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
1. Perusahaan memberi kesempatan untuk mengembangkan diri	5	4	3	2	1
2. Ada komitmen yang tinggi untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan perusahaan	5	4	3	2	1
3. Ada kesempatan dalam mengemukakan ide-ide baru	5	4	3	2	1
4. Ada dorongan dalam mengemukakan ide-ide baru	5	4	3	2	1
5. Ada pemahaman pengetahuan yang jelas tentang masa depan perusahaan	5	4	3	2	1
6. Membangun komitmen masa depan yang akan diciptakan	5	4	3	2	1
7. Ada media dalam menyampaikan kritik	5	4	3	2	1
8. Ada media dalam menyampaikan saran	5	4	3	2	1
9. Menghargai perbedaan di dalam perusahaan	5	4	3	2	1
10. Ada gambaran bersama tentang masa depan yang diinginkan	5	4	3	2	1
11. Ada prinsip yang jelas untuk mencapai masa depan tersebut	5	4	3	2	1
12. Ada praktek yang mendukung untuk mencapai masa depan bersama	5	4	3	2	1
13. Ada perilaku yang dipahami bersama yang sudah ditetapkan	5	4	3	2	1
14. Ada gambaran perilaku yang harus ditampilkan	5	4	3	2	1
15. Ada cara berbahasa yang mendukung kemajuan organisasi	5	4	3	2	1
16. Ada cara pandang yang sama untuk memahami kekuatan organisasi	5	4	3	2	1
17. Ada cara berbahasa yang dibuat oleh organisasi untuk berhubungan dengan nasabah	5	4	3	2	1
18. Ada ketetapan perilaku karyawan yang harus diberikan pada masyarakat	5	4	3	2	1
19. Ada ketentuan berbahasa saat melayani nasabah	5	4	3	2	1

20. Keberhasilan satu unit kerja mempengaruhi unit kerja lainnya	5	4	3	2	1
21. Ada pertimbangan dampak yang akan terjadi sebelum melakukan sesuatu	5	4	3	2	1
22. Ada Pemahaman tentang perilaku yang diinginkan perusahaan	5	4	3	2	1
23. Saling mamahami kemampuan antar karyawan	5	4	3	2	1
24. Ada ketentuan berbahasa yang ditentukan perusahaan	5	4	3	2	1
25. Ada perlakuan yang sama pada setiapkaryawan tanpa memperhatikan status jabatan	5	4	3	2	1
26. Ada kesempatan untuk mengemukakan ide ketika di dalam rapat	5	4	3	2	1

Silahkan menuju lembar berikutnya

Sangat Baik	Baik	Cukup	Kurang Baik	Sangat Kurang Baik
SB	B	C	KB	SKB

Kinerja Karyawan

Pernyataan	SS	S	RR	TS	STS
15. Kemampuan menghasilkan suatu <i>output</i> yang baik sesuai dengan standar perusahaan	5	4	3	2	1
16. Kemampuan menghasilkan suatu <i>output</i> yang berkualitas sesuai dengan standar perusahaan	5	4	3	2	1
17. Keseriusan dalam bekerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi	5	4	3	2	1
18. Ketelitian menyelesaikan pekerjaan dengan baik	5	4	3	2	1
19. Melaksanakan pekerjaan dengan baik	5	4	3	2	1
20. Melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu	5	4	3	2	1
21. Hasil pekerjaan yang mengalami peningkatan ke arah yang lebih baik, dari waktu ke waktu	5	4	3	2	1
22. Kedisiplinan hadir tepat waktu di tempat kerja,	5	4	3	2	1
23. Istirahat sesuai dengan waktunya	5	4	3	2	1
24. Pulang kerja tepat pada waktunya	5	4	3	2	1
25. Tingkat kehadiran di tempat kerja yang tinggi	5	4	3	2	1
26. Disiplin hadir di tempat kerja	5	4	3	2	1
27. Kemampuan menggunakan peralatan kantor sebagaimana mestinya	5	4	3	2	1
28. Ada pencegahan terhadap tindakan yang tidak dibenarkan oleh organisasi	5	4	3	2	1

☺ Terima Kasih ☺

LAMPIRAN 2.

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Pengetahuan Tacit (X1)																				
Resp	Dimensi Teknis									Dimensi Kognitif											
	1	2	3	4	5	6	7	8	Reta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Reta
1	3	3	3	4	3	3	3	3	3,13	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3,45
2	4	3	4	3	3	4	3	4	3,50	2	2	3	3	4	5	4	2	4	3	4	3,27
3	4	3	4	3	3	4	3	4	3,50	4	3	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4,00
4	3	4	4	4	3	4	4	3	3,63	4	3	4	3	5	5	4	3	4	4	3	3,82
5	3	4	4	3	3	4	4	4	3,63	4	4	5	4	5	5	4	4	5	3	3	4,18
6	4	4	4	4	3	4	4	3	3,75	4	3	4	3	4	5	4	3	4	4	4	3,82
7	4	5	3	5	4	4	5	4	4,25	4	3	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4,00
8	5	3	4	3	5	4	3	4	3,88	4	5	5	5	4	5	5	3	5	4	5	4,55
9	4	4	4	4	4	5	4	2	3,88	5	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4,27
10	4	4	5	4	5	5	4	2	4,13	4	5	4	4	4	5	4	2	4	4	4	4,00
11	4	5	5	5	5	5	5	3	4,63	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4,27
12	4	5	4	5	4	4	5	4	4,38	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,91
13	5	4	5	4	4	5	4	3	4,25	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3,73
14	5	3	4	5	4	4	5	4	4,25	5	4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	4,45
15	5	5	5	5	5	5	5	2	4,63	5	5	5	5	4	4	4	1	4	5	5	4,27
16	5	4	4	4	3	4	4	4	4,00	4	3	3	4	3	3	3	3	3	5	4	3,45
17	3	4	4	4	3	4	4	4	3,75	4	3	4	4	4	5	5	2	3	4	4	3,82
18	4	5	5	5	5	5	5	2	4,50	4	3	5	4	5	5	5	4	4	3	4	4,18
19	5	4	4	4	4	4	4	3	4,00	5	4	4	5	3	3	1	1	2	5	5	3,45
20	4	3	4	4	4	4	4	4	3,88	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4,18
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4,09
22	5	4	4	4	4	4	4	2	3,88	5	5	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4,55
23	3	3	4	3	4	4	3	3	3,38	4	4	3	4	4	5	3	4	3	4	3	3,73
24	3	3	4	3	4	4	3	3	3,38	3	4	5	3	5	5	4	4	4	3	3	3,91
25	4	3	5	4	4	5	4	2	3,88	4	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4,18
26	5	4	4	4	5	4	4	2	4,00	5	3	1	5	3	3	3	2	3	4	5	3,36
27	3	3	3	3	4	3	3	4	3,25	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,36
28	4	3	3	3	4	3	3	4	3,38	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3,36
29	3	3	3	3	4	3	3	2	3,00	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3,18
30	4	2	4	4	5	4	4	4	3,88	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,91
31	4	3	3	4	5	4	4	2	3,63	5	3	4	5	3	3	3	2	4	3	4	3,55
Reta	4,00	3,68	4,00	3,90	4,00	4,10	3,90	3,16	3,84	4,10	3,71	3,87	3,97	4,06	4,39	3,97	3,06	3,77	3,84	3,94	3,88

Pengetahuan Eksplisit (X2)																				
Socialization					Externalization										Combination					
1	2	3	4	Reta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Reta	1	2	3	4	5	Rerata
4	4	4	4	4,00	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3,78	4	3	4	4	4	4,00
4	4	2	3	3,25	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3,11	4	4	4	3	4	4,00
4	5	4	3	4,00	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3,44	4	4	4	3	2	2,00
5	4	4	4	4,25	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3,56	4	5	4	4	3	3,00
4	4	5	4	4,25	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3,78	3	4	4	4	4	4,00
3	3	4	4	3,50	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3,67	4	4	4	4	2	2,00
5	5	5	5	5,00	4	4	5	4	4	3	4	3	5	4,00	4	4	4	5	3	3,00
4	4	5	4	4,25	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4,89	5	2	2	4	4	4,00
4	4	4	4	4,00	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4,22	4	4	3	4	4	4,00
4	4	2	3	3,25	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,11	5	5	4	3	4	4,00
5	5	4	4	4,50	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4,33	5	4	4	4	3	3,00
2	2	4	3	2,75	3	4	4	5	4	4	5	4	5	4,22	4	4	4	3	5	5,00
3	3	3	3	3,00	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4,44	5	3	3	3	3	3,00
5	5	5	5	5,00	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,78	5	5	5	5	2	2,00
3	3	2	3	2,75	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4,78	5	5	5	3	2	2,00
3	3	3	3	3,00	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,89	4	4	5	3	3	3,00
4	4	4	4	4,00	5	4	4	5	4	3	5	3	5	4,22	3	3	4	4	2	2,00
4	2	5	4	3,75	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,22	4	5	5	4	2	2,00
1	1	1	1	1,00	5	5	3	2	5	5	5	5	5	4,44	4	3	4	1	1	1,00
5	5	5	5	5,00	4	3	3	4	5	4	4	4	4	3,89	4	4	4	5	4	4,00
5	5	4	4	4,50	4	4	3	5	5	5	3	5	3	4,11	4	5	5	4	4	4,00
4	5	5	5	4,75	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3,78	4	5	5	5	5	5,00
3	4	3	3	3,25	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4,33	5	4	5	3	3	3,00
4	4	5	4	4,25	4	3	2	2	4	4	5	4	5	3,67	4	3	4	4	4	4,00
5	5	3	3	4,00	4	4	5	2	5	5	4	5	4	4,22	4	5	5	3	2	2,00
3	2	1	1	1,75	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4,44	4	3	3	1	2	2,00
3	3	3	3	3,00	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4,33	5	3	5	3	3	3,00
3	3	4	3	3,25	4	3	1	2	5	4	4	4	4	3,44	5	5	4	3	3	3,00
3	3	3	3	3,00	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4,22	4	4	3	3	3	3,00
4	4	3	4	3,75	5	5	4	3	3	3	4	3	4	3,78	3	4	4	4	4	4,00
5	4	4	4	4,25	5	5	3	2	5	4	5	4	5	4,22	5	5	5	4	2	2,00
3,81	3,74	3,65	3,55	3,69	4,10	4,10	3,87	3,77	4,13	4,03	4,35	3,97	4,35	4,08	4,23	4,03	4,13	3,55	3,10	3,10

Internalization							
1	2	3	4	5	6	7	Rerata
4	4	4	4	4	4	4	4,00
2	2	4	4	4	4	4	4,00
4	4	5	5	4	4	5	4,33
3	4	5	5	3	4	5	4,00
4	4	4	5	4	4	4	4,00
2	4	4	4	4	4	4	4,00
3	3	4	4	3	3	4	3,33
3	3	4	4	3	3	4	3,33
4	4	4	4	4	4	4	4,00
2	2	4	4	2	2	4	2,67
3	4	5	5	3	4	5	4,00
4	4	4	4	4	4	4	4,00
3	3	4	4	3	3	4	3,33
3	3	5	5	3	3	5	3,67
1	1	4	4	4	4	4	4,00
3	3	3	3	3	3	3	3,00
2	2	4	4	2	2	4	2,67
2	2	5	5	2	2	5	3,00
2	1	1	3	2	2	3	2,33
3	4	4	5	3	4	4	3,67
4	4	5	4	4	4	5	4,33
5	4	5	5	5	4	5	4,67
3	3	4	4	3	3	4	3,33
3	3	4	5	3	3	4	3,33
4	4	5	4	4	4	5	4,33
2	2	3	3	2	2	3	2,33
3	3	3	3	3	3	3	3,00
3	4	4	3	3	4	4	3,67
3	3	3	3	3	3	3	3,00
4	4	5	4	4	4	5	4,33
3	3	3	3	3	3	3	3,00
3,03	3,16	4,03	4,06	3,26	3,35	4,10	3,57

Learning Organization (Y1)												
Disiplin Personal Mastery			Disiplin Shared Vision					Disiplin Mental Model				
1	2	Rerata	1	2	3	4	Rerata	1	2	3	4	Rerata
3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	4	4	5	4	4,00
3	2	2,50	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00
3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	3	4	4	3	3,00
4	3	3,50	4	3	3	3	3,25	4	4	5	4	4,00
4	3	3,50	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3	3,00
4	3	3,50	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3	3,00
4	4	4,00	3	3	3	4	3,25	3	3	4	5	5,00
5	5	5,00	3	3	3	3	3,00	3	3	4	4	4,00
5	4	4,50	4	3	3	3	3,25	4	4	4	3	3,00
5	4	4,50	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00
5	4	4,50	4	4	5	5	4,50	4	4	5	5	5,00
4	3	3,50	4	4	3	3	3,50	2	3	4	4	4,00
4	4	4,00	3	2	1	3	2,25	4	2	3	4	4,00
4	4	4,00	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5,00
5	5	5,00	3	3	5	5	4,00	5	5	5	3	3,00
5	5	5,00	5	3	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00
3	4	3,50	3	2	3	3	2,75	3	3	3	5	5,00
3	4	3,50	4	4	4	4	4,00	5	4	4	4	4,00
5	5	5,00	3	4	2	2	2,75	2	4	1	5	5,00
4	3	3,50	4	5	4	4	4,25	4	4	4	4	4,00
3	4	3,50	2	2	2	1	1,75	4	5	5	3	3,00
5	5	5,00	3	2	2	2	2,25	4	4	3	4	4,00
4	3	3,50	3	3	3	3	3,00	5	5	5	4	4,00
3	4	3,50	3	3	3	4	3,25	4	4	4	3	3,00
4	4	4,00	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5,00
5	4	4,50	4	4	3	4	3,75	4	4	3	3	3,00
5	3	4,00	2	3	2	3	2,50	2	5	5	5	5,00
3	4	3,50	5	4	4	4	4,25	4	5	5	4	4,00
4	3	3,50	2	3	2	3	2,50	3	3	3	3	3,00
5	3	4,00	3	3	3	3	3,00	4	4	4	3	3,00
5	3	4,00	2	2	3	3	2,50	5	5	5	4	4,00
4,13	3,71	3,92	3,42	3,29	3,23	3,42	3,34	3,77	3,97	4,10	3,90	3,90

Learning Organization (Y1)														
Disiplin System Thinking									Disiplin team learning					
1	2	3	4	5	6	7	8	Rerata	1	2	3	4	5	Rerata
4	4	5	3	2	3	2	4	4,00	3	3	3	3	2	2,50
4	4	4	2	3	3	4	2	2,00	3	3	3	4	4	4,00
3	4	3	3	3	4	3	3	3,00	3	4	3	4	3	3,50
4	4	4	3	3	3	3	3	3,00	3	4	4	3	3	3,00
3	3	5	3	3	3	4	3	3,00	3	4	4	3	4	3,50
3	3	5	3	3	3	3	3	3,00	3	5	4	3	4	3,50
3	3	3	4	4	3	3	4	4,00	4	4	4	3	3	3,00
3	3	4	5	5	5	5	5	5,00	5	4	4	5	5	5,00
4	4	4	4	4	5	4	4	4,00	4	5	5	5	4	4,50
4	4	3	4	5	4	5	4	4,00	5	4	5	4	4	4,00
4	4	5	4	3	4	4	4	4,00	3	4	5	4	4	4,00
2	3	4	3	4	3	4	3	3,00	4	5	4	3	4	3,50
4	4	3	4	4	4	4	4	4,00	4	4	3	4	4	4,00
5	5	5	4	4	3	4	4	4,00	4	4	4	3	4	3,50
5	5	3	5	5	5	5	5	5,00	5	4	5	5	5	5,00
4	4	3	5	5	4	4	5	5,00	5	5	4	4	4	4,00
3	3	3	4	4	4	4	4	4,00	4	4	5	4	4	4,00
5	4	4	4	5	4	5	4	4,00	5	4	4	4	5	4,50
2	4	4	5	4	5	5	5	5,00	4	4	4	5	5	5,00
4	4	3	3	4	3	4	3	3,00	4	4	4	4	4	4,00
4	5	4	4	4	4	4	4	4,00	4	5	5	4	4	4,00
4	4	5	5	5	4	4	5	5,00	5	4	5	4	4	4,00
5	5	4	3	3	5	4	3	3,00	3	5	4	5	5	5,00
4	4	4	4	4	3	4	4	4,00	4	4	4	3	4	3,50
5	5	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	5	4	4	4,00
4	4	4	4	5	5	5	4	4,00	5	4	3	5	5	5,00
2	5	3	3	4	5	4	3	3,00	4	5	4	5	4	4,50
4	5	4	4	4	3	4	4	4,00	4	5	5	3	4	3,50
3	3	3	3	3	3	4	3	3,00	3	5	5	3	4	3,50
4	4	5	3	4	4	4	3	3,00	4	5	5	4	4	4,00
5	5	5	3	3	4	3	3	3,00	3	5	5	4	3	3,50
3,77	4,03	3,94	3,71	3,87	3,84	3,97	3,74	3,74	3,90	4,29	4,23	3,90	4,00	3,95

Kinerja Karyawan (Y2)																		
Kualitas Output				Kuantitas Output				Jangka waktu Output				Kehadiran di tempat kerja				Sikap kooperatif		
1	2	3	Rerata	1	2	3	Rerata	1	2	3	Rerata	1	2	3	Rerata	1	2	Rerata
4	4	3	3,67	3	4	3	3,33	3	4	5	4,00	3	3	5	3,67	3	4	3,50
4	3	3	3,33	4	4	2	3,33	3	4	3	3,33	3	3	2	2,67	3	2	2,50
4	4	3	3,67	4	4	3	3,67	3	4	4	3,67	3	3	3	3,00	3	4	3,50
4	4	4	4,00	3	3	3	3,00	4	4	4	4,00	4	3	3	3,33	4	4	4,00
4	4	3	3,67	3	4	3	3,33	3	4	4	3,67	4	3	3	3,33	4	4	4,00
4	3	4	3,67	4	4	3	3,67	3	4	3	3,33	4	3	3	3,33	4	4	4,00
4	4	4	4,00	3	4	3	3,33	3	4	4	3,67	4	3	3	3,33	4	4	4,00
5	4	4	4,33	5	4	5	4,67	5	5	5	5,00	5	4	4	4,33	5	5	5,00
5	4	4	4,33	5	5	4	4,67	4	4	4	4,00	5	4	5	4,67	4	5	4,50
4	4	5	4,33	4	4	4	4,00	4	5	5	4,67	5	4	4	4,33	5	4	4,50
4	5	4	4,33	4	5	4	4,33	4	4	3	3,67	5	4	5	4,67	4	5	4,50
4	4	4	4,00	4	4	3	3,67	4	5	4	4,33	4	3	3	3,33	3	4	3,50
5	5	4	4,67	4	5	4	4,33	4	5	4	4,33	4	4	4	4,00	4	4	4,00
5	5	4	4,67	4	5	3	4,00	5	5	5	5,00	4	3	4	3,67	4	4	4,00
5	5	5	5,00	5	5	5	5,00	5	5	5	5,00	5	3	4	4,00	5	5	5,00
4	4	5	4,33	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	5	3	5	4,33	3	4	3,50
5	4	4	4,33	4	4	4	4,00	4	5	4	4,33	3	3	5	3,67	5	4	4,50
4	3	5	4,00	4	3	4	3,67	4	4	5	4,33	3	3	4	3,33	5	5	5,00
5	5	4	4,67	5	5	5	5,00	5	5	4	4,67	5	3	5	4,33	5	5	5,00
4	4	5	4,33	5	4	4	4,33	4	4	4	4,00	4	3	4	3,67	4	3	3,50
4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4	5	4	4,33	3	3	4	3,33	4	4	4,00
5	4	5	4,67	4	4	4	4,00	4	5	5	4,67	5	4	4	4,33	3	3	3,00
4	4	5	4,33	5	4	5	4,67	5	4	5	4,67	4	4	5	4,33	4	4	4,00
4	4	4	4,00	4	4	3	3,67	3	4	4	3,67	3	3	3	3,00	4	3	3,50
4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4	3	4	3,67	4	4	4,00
4	4	5	4,33	5	5	5	5,00	5	4	5	4,67	5	2	4	3,67	5	5	5,00
4	4	5	4,33	5	5	5	5,00	5	4	4	4,33	5	3	5	4,33	4	5	4,50
4	4	4	4,00	3	5	3	3,67	3	4	4	3,67	3	4	4	3,67	4	3	3,50
3	4	3	3,33	3	4	3	3,33	3	3	3	3,00	4	3	4	3,67	4	3	3,50
4	4	4	4,00	4	5	4	4,33	4	4	4	4,00	5	3	3	3,67	5	5	5,00
4	4	3	3,67	4	4	4	4,00	4	4	3	3,67	5	3	4	4,00	5	5	5,00
4,23	4,06	4,10	4,13	4,06	4,26	3,77	4,03	3,94	4,29	4,13	4,12	4,13	3,23	3,94	3,76	4,10	4,10	4,10

LAMPIRAN 3. KARAKTERISTIK RESPONDEN

Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	11	35,5	35,5	35,5
Wanita	20	64,5	64,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 25 Tahun	3	9,7	9,7	9,7
25 - 30 Tahun	17	54,8	54,8	64,5
30 - 35 Tahun	5	16,1	16,1	80,6
35 - 40 Tahun	3	9,7	9,7	90,3
> 40 Tahun	3	9,7	9,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Status

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Belum Nikah	10	32,3	32,3	32,3
Menikah	21	67,8	67,8	100
Total	31	100,0	100,0	

Pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	6	19,4	19,4	19,4
Diploma	3	9,7	9,7	29,1
Sarjana	21	67,7	67,7	96,8
Pascasarjana	1	3,2	3,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid < 5 Tahun	3	9,7	9,7	9,7
5-10 tahun	15	48,4	48,4	58,1
10 - 15 tahun	8	25,8	25,8	83,9
15-20 Tahun	2	6,5	6,5	90,3
20 -25 Tahun	1	3,2	3,2	93,5
>25 Tahun	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

LAMPIRAN 4. HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS
Uji Validitas Variabel Pengetahuan Tacit

		Total_PT
PT_1	Pearson Correlation	,522**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	31
PT_2	Pearson Correlation	,540**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	31
PT_3	Pearson Correlation	,669**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
PT_4	Pearson Correlation	,660**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
PT_5	Pearson Correlation	,453*
	Sig. (2-tailed)	,010
	N	31
PT_6	Pearson Correlation	,741**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
PT_7	Pearson Correlation	,744**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
PT_8	Pearson Correlation	,652**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
PT_9	Pearson Correlation	,386*
	Sig. (2-tailed)	,032
	N	31
PT_10	Pearson Correlation	,599**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
PT_11	Pearson Correlation	,575**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	31
PT_12	Pearson Correlation	,292
	Sig. (2-tailed)	,111
	N	31

PT_13	Pearson Correlation	,535**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	31
PT_14	Pearson Correlation	,491**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	31
PT_15	Pearson Correlation	,519**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	31
PT_16	Pearson Correlation	,033
	Sig. (2-tailed)	,859
	N	31
PT_17	Pearson Correlation	,427*
	Sig. (2-tailed)	,017
	N	31
PT_18	Pearson Correlation	,588**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	31
PT_19	Pearson Correlation	,534**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	31
PT_20	Pearson Correlation	,392*
	Sig. (2-tailed)	,029
	N	31
PT_21	Pearson Correlation	,504**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	31
Total_PT	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31

Uji Reliabilitas Variabel Pengetahuan Tacit

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,853	21

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PT_1	4,0000	,73030	31
PT_2	3,6774	,79108	31
PT_3	4,0000	,63246	31
PT_4	3,9032	,70023	31
PT_5	4,0000	,73030	31
PT_6	4,0968	,59749	31
PT_7	3,9032	,70023	31
PT_8	4,0645	,67997	31
PT_9	4,0968	,74632	31
PT_10	3,7097	,78288	31
PT_11	3,8710	,92166	31
PT_12	3,9677	,60464	31
PT_13	4,0645	,72735	31
PT_14	4,3871	,84370	31
PT_15	3,9677	,91228	31
PT_16	3,1290	,95715	31
PT_17	3,7742	,76200	31
PT_18	3,8387	,68784	31
PT_19	3,9355	,62905	31
PT_20	3,9355	,77182	31
PT_21	3,7742	,76200	31

Uji Validitas Variabel Pengetahuan Exsplisit		Total_PE
PE_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,641** ,000 31
PE_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,704** ,000 31
PE_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,641** ,000 31
PE_4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,644** ,000 31
PE_5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,716** ,000 31
PE_6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,568** ,001 31
PE_7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,263 ,153 31
PE_8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,406* ,023 31
PE_9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,482** ,006 31
PE_10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,702** ,000 31
PE_11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,762** ,000 31
PE_12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,671** ,000 31
PE_13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,620** ,000 31
PE_14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,372* ,039 31
PE_15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,269 ,143 31
PE_16	Pearson Correlation	,698**

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
PE_17	Pearson Correlation	,430*
	Sig. (2-tailed)	,016
	N	31
PE_18	Pearson Correlation	,283
	Sig. (2-tailed)	,123
	N	31
PE_19	Pearson Correlation	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
PE_20	Pearson Correlation	,669**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
PE_21	Pearson Correlation	,664**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
PE_22	Pearson Correlation	,608**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
PE_23	Pearson Correlation	,574**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	31
PE_24	Pearson Correlation	,669**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
PE_25	Pearson Correlation	,498**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	31
PE_26	Pearson Correlation	,443*
	Sig. (2-tailed)	,013
	N	31
PE_27	Pearson Correlation	,457**
	Sig. (2-tailed)	,010
	N	31
PE_28	Pearson Correlation	,637**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
Total_PE	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31

Uji Reliabilitas Variabel Pengetahuan Exsplisit

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,945	28

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PE_1	3,8065	,98045	31
PE_2	3,7419	1,06357	31
PE_3	3,6452	1,17042	31
PE_4	3,8065	,98045	31
PE_5	3,6774	1,04521	31
PE_6	3,6452	1,11201	31
PE_7	4,2903	,58842	31
PE_8	4,2581	,63075	31
PE_9	4,1290	,61870	31
PE_10	3,8065	,90992	31
PE_11	3,7742	,99028	31
PE_12	3,6452	1,11201	31
PE_13	3,9032	,70023	31
PE_14	4,0000	,73030	31
PE_15	4,3548	,55066	31
PE_16	3,8710	,92166	31
PE_17	4,0323	,83602	31
PE_18	4,1290	,76341	31
PE_19	3,5484	,96051	31
PE_20	3,4516	1,05952	31
PE_21	3,1935	,94585	31
PE_22	3,0323	,87498	31
PE_23	3,1613	,93441	31
PE_24	4,0323	,87498	31
PE_25	4,0645	,72735	31
PE_26	3,2581	,77321	31
PE_27	3,3548	,75491	31
PE_28	4,0968	,70023	31

Uji Validitas Variabel Learning Organization		Total_LO
LO_1	Pearson Correlation	,428*
	Sig. (2-tailed)	,016
	N	31
LO_2	Pearson Correlation	,591**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
LO_3	Pearson Correlation	,611**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
LO_4	Pearson Correlation	,549**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	31
LO_5	Pearson Correlation	,731**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
LO_6	Pearson Correlation	,653**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
LO_7	Pearson Correlation	,589**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
LO_8	Pearson Correlation	,551**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	31
LO_9	Pearson Correlation	,275
	Sig. (2-tailed)	,134
	N	31
LO_10	Pearson Correlation	,241
	Sig. (2-tailed)	,191
	N	31
LO_11	Pearson Correlation	,549**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	31
LO_12	Pearson Correlation	,734**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
LO_13	Pearson Correlation	,589**

	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
LO_14	Pearson Correlation	,532**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	31
LO_15	Pearson Correlation	,051
	Sig. (2-tailed)	,786
	N	31
LO_16	Pearson Correlation	,500**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	31
LO_17	Pearson Correlation	,563**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	31
LO_18	Pearson Correlation	,385*
	Sig. (2-tailed)	,032
	N	31
LO_19	Pearson Correlation	,565**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	31
LO_20	Pearson Correlation	,450*
	Sig. (2-tailed)	,011
	N	31
LO_21	Pearson Correlation	,446*
	Sig. (2-tailed)	,012
	N	31
LO_22	Pearson Correlation	,544**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	31
LO_23	Pearson Correlation	,481**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	31
LO_24	Pearson Correlation	,483**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	31
LO_25	Pearson Correlation	,397*
	Sig. (2-tailed)	,027
	N	31
LO_26	Pearson Correlation	,497**
	Sig. (2-tailed)	,004

	N	31
Total_LO	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31

Uji Reliabilitas Variabel Learning Organization

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,883	26

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
LO_1	4,1290	,80589	31
LO_2	3,4839	,99569	31
LO_3	3,4194	,88597	31
LO_4	3,2903	,86385	31
LO_5	3,2258	,99028	31
LO_6	3,4194	,92283	31
LO_7	3,7742	,88354	31
LO_8	3,9677	,79515	31
LO_9	4,0968	,90755	31
LO_10	3,9032	,74632	31
LO_11	3,2903	,86385	31
LO_12	3,2903	,90161	31
LO_13	3,7742	,88354	31
LO_14	4,0323	,70635	31
LO_15	3,9355	,77182	31
LO_16	3,7097	,78288	31
LO_17	3,8710	,80589	31
LO_18	3,8387	,77875	31
LO_19	3,9677	,70635	31
LO_20	4,0968	,87005	31
LO_21	3,7419	,77321	31
LO_22	3,9032	,74632	31
LO_23	4,0000	,57735	31
LO_24	4,2581	,63075	31
LO_25	3,9032	,74632	31
LO_26	4,0000	,68313	31

Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan

		Total_KK
KK_1	Pearson Correlation	,663**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
KK_2	Pearson Correlation	,568**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	31
KK_3	Pearson Correlation	,659**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
KK_4	Pearson Correlation	,770**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
KK_5	Pearson Correlation	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
KK_6	Pearson Correlation	,501**
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	31
KK_7	Pearson Correlation	,884**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
KK_8	Pearson Correlation	,879**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
KK_9	Pearson Correlation	,643**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
KK_10	Pearson Correlation	,516**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	31
KK_11	Pearson Correlation	,654**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
KK_12	Pearson Correlation	,631**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
KK_13	Pearson Correlation	,662**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
KK_14	Pearson Correlation	,876**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31

Total_KK	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31

Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	31	100,0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,916	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
KK_1	4,2258	,49730	31
KK_2	4,0645	,51222	31
KK_3	4,0968	,70023	31
KK_4	3,7419	,72882	31
KK_5	4,0645	,67997	31
KK_6	4,1290	,49946	31
KK_7	3,7742	,80456	31
KK_8	3,9355	,72735	31
KK_9	4,2258	,49730	31
KK_10	4,1290	,67042	31
KK_11	4,1290	,80589	31
KK_12	3,6452	,75491	31
KK_13	3,9355	,81386	31
KK_14	3,9677	,75206	31

Lampiran 5. DESKRIPTIF VARIABEL PENELITIAN

Statistics

		Pengetahuan Tacit	Pengetahuan Exsplisit	Learning Organization	Kinerja karyawan
N	Valid	31	31	31	31
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,9148	3,9084	3,7590	4,0032
Median		3,8900	3,8800	3,7000	3,9000
Std. Deviation		,38495	,33278	,41367	,47853
Minimum		3,16	3,20	3,09	3,10
Maximum		4,58	4,60	4,57	4,90

Pengetahuan Tacit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,16	1	3,2	3,2	3,2
	3,32	2	6,5	6,5	9,7
	3,37	2	6,5	6,5	16,1
	3,58	1	3,2	3,2	19,4
	3,68	4	12,9	12,9	32,3
	3,74	1	3,2	3,2	35,5
	3,79	2	6,5	6,5	41,9
	3,84	2	6,5	6,5	48,4
	3,89	1	3,2	3,2	51,6
	3,95	2	6,5	6,5	58,1
	4,05	2	6,5	6,5	64,5
	4,11	1	3,2	3,2	67,7
	4,21	3	9,7	9,7	77,4
	4,26	2	6,5	6,5	83,9
	4,37	1	3,2	3,2	87,1
	4,42	1	3,2	3,2	90,3
	4,47	1	3,2	3,2	93,5
	4,53	1	3,2	3,2	96,8
	4,58	1	3,2	3,2	100,0
Total		31	100,0	100,0	

Pengetahuan Exsplisit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,20	1	3,2	3,2	3,2
	3,28	1	3,2	3,2	6,5
	3,36	1	3,2	3,2	9,7
	3,48	1	3,2	3,2	12,9
	3,64	2	6,5	6,5	19,4
	3,72	1	3,2	3,2	22,6
	3,76	1	3,2	3,2	25,8
	3,80	2	6,5	6,5	32,3
	3,84	4	12,9	12,9	45,2
	3,88	4	12,9	12,9	58,1
	3,92	1	3,2	3,2	61,3
	3,96	3	9,7	9,7	71,0
	4,08	1	3,2	3,2	74,2
	4,16	1	3,2	3,2	77,4
	4,20	2	6,5	6,5	83,9
	4,28	1	3,2	3,2	87,1
	4,40	1	3,2	3,2	90,3
	4,44	2	6,5	6,5	96,8
	4,60	1	3,2	3,2	100,0
Total		31	100,0	100,0	

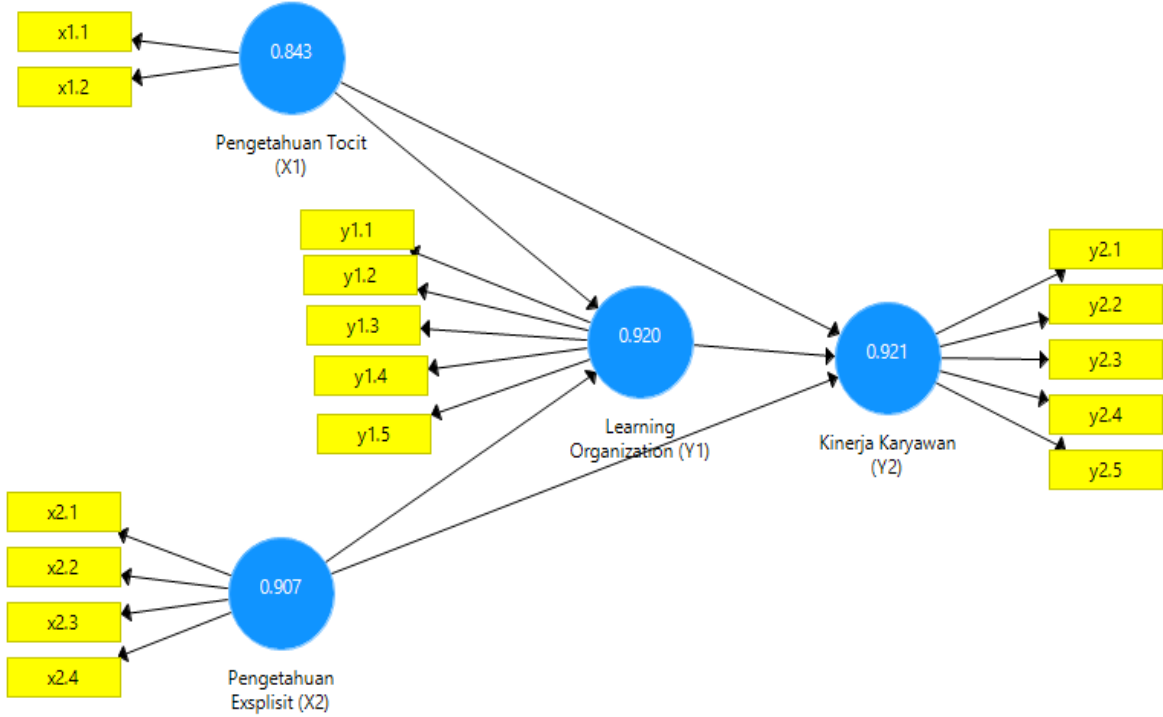
Learning Organization

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,09	1	3,2	3,2	3,2
	3,22	1	3,2	3,2	6,5
	3,26	1	3,2	3,2	9,7
	3,30	2	6,5	6,5	16,1
	3,35	1	3,2	3,2	19,4
	3,39	2	6,5	6,5	25,8
	3,48	1	3,2	3,2	29,0
	3,52	3	9,7	9,7	38,7
	3,57	2	6,5	6,5	45,2
	3,65	1	3,2	3,2	48,4
	3,70	1	3,2	3,2	51,6
	3,74	1	3,2	3,2	54,8
	3,78	1	3,2	3,2	58,1
	3,83	1	3,2	3,2	61,3
	3,87	1	3,2	3,2	64,5
	3,91	1	3,2	3,2	67,7
	3,96	1	3,2	3,2	71,0
	4,09	1	3,2	3,2	74,2
	4,13	2	6,5	6,5	80,6
	4,17	2	6,5	6,5	87,1
	4,26	1	3,2	3,2	90,3
	4,52	1	3,2	3,2	93,5
	4,57	2	6,5	6,5	100,0
Total		31	100,0	100,0	

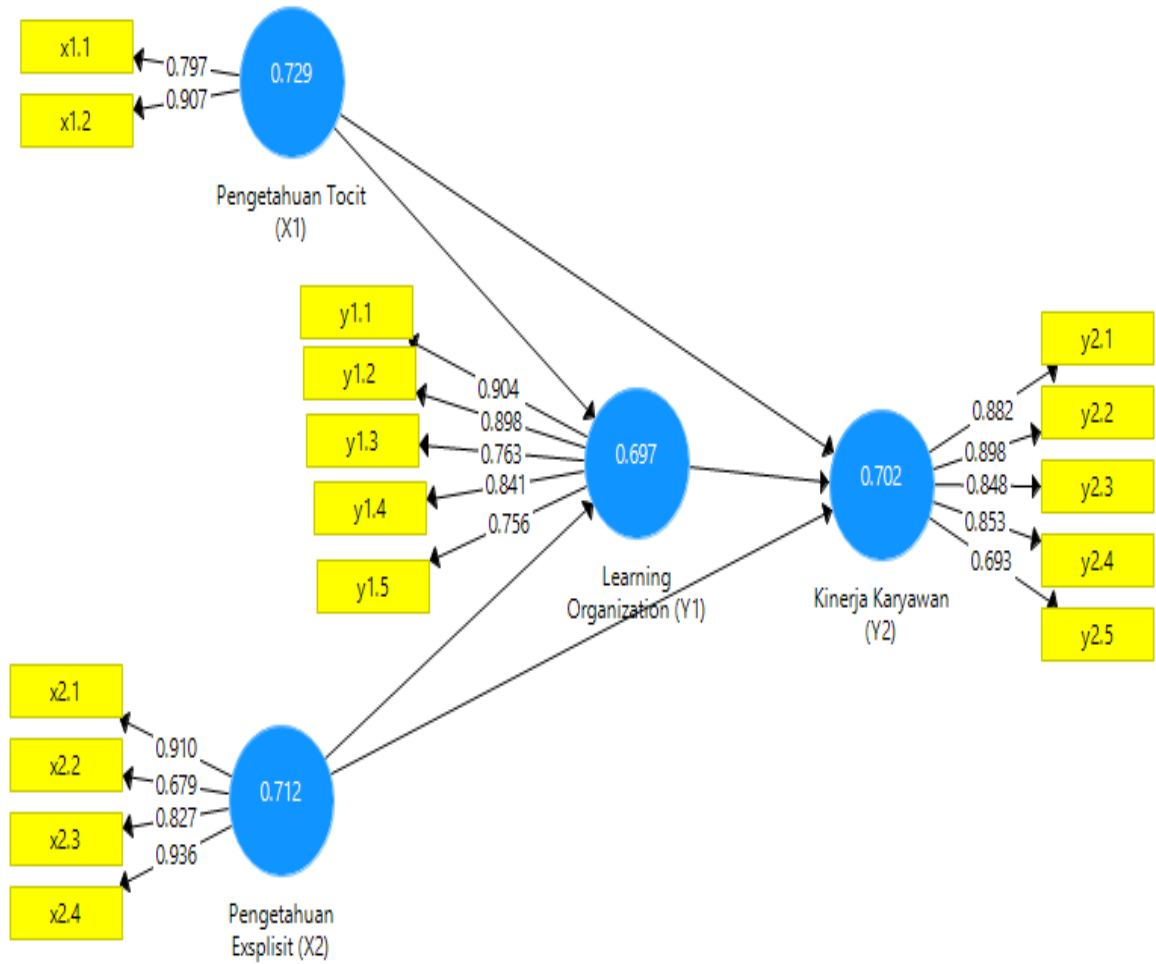
Kinerja karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,10	1	3,2	3,2	3,2
	3,30	1	3,2	3,2	6,5
	3,40	3	9,7	9,7	16,1
	3,50	1	3,2	3,2	19,4
	3,60	4	12,9	12,9	32,3
	3,70	1	3,2	3,2	35,5
	3,90	5	16,1	16,1	51,6
	4,10	1	3,2	3,2	54,8
	4,20	1	3,2	3,2	58,1
	4,30	5	16,1	16,1	74,2
	4,40	3	9,7	9,7	83,9
	4,50	2	6,5	6,5	90,3
	4,60	1	3,2	3,2	93,5
	4,90	2	6,5	6,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

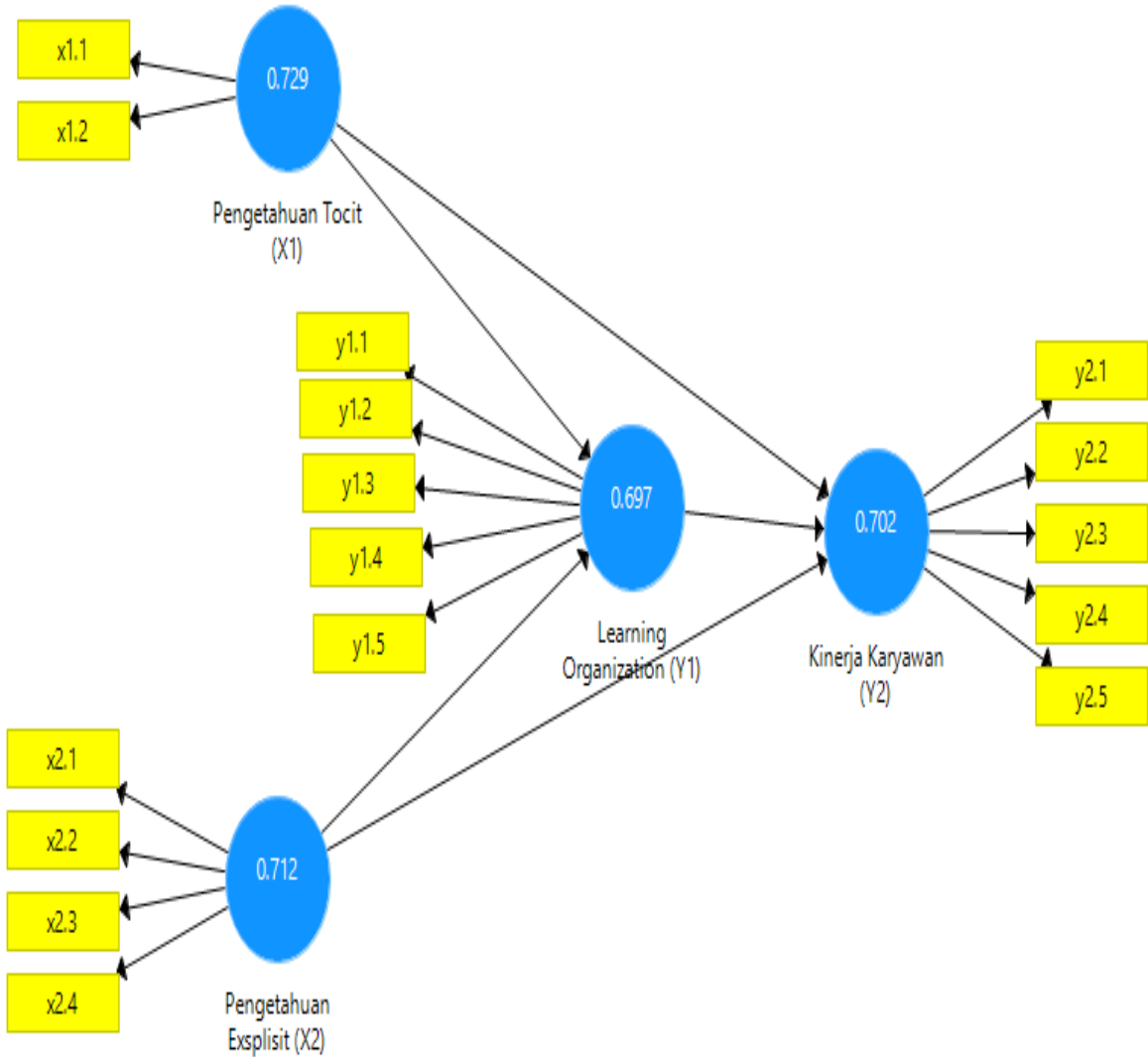
LAMPIRAN 6. COMPOSITE RELIABILITY



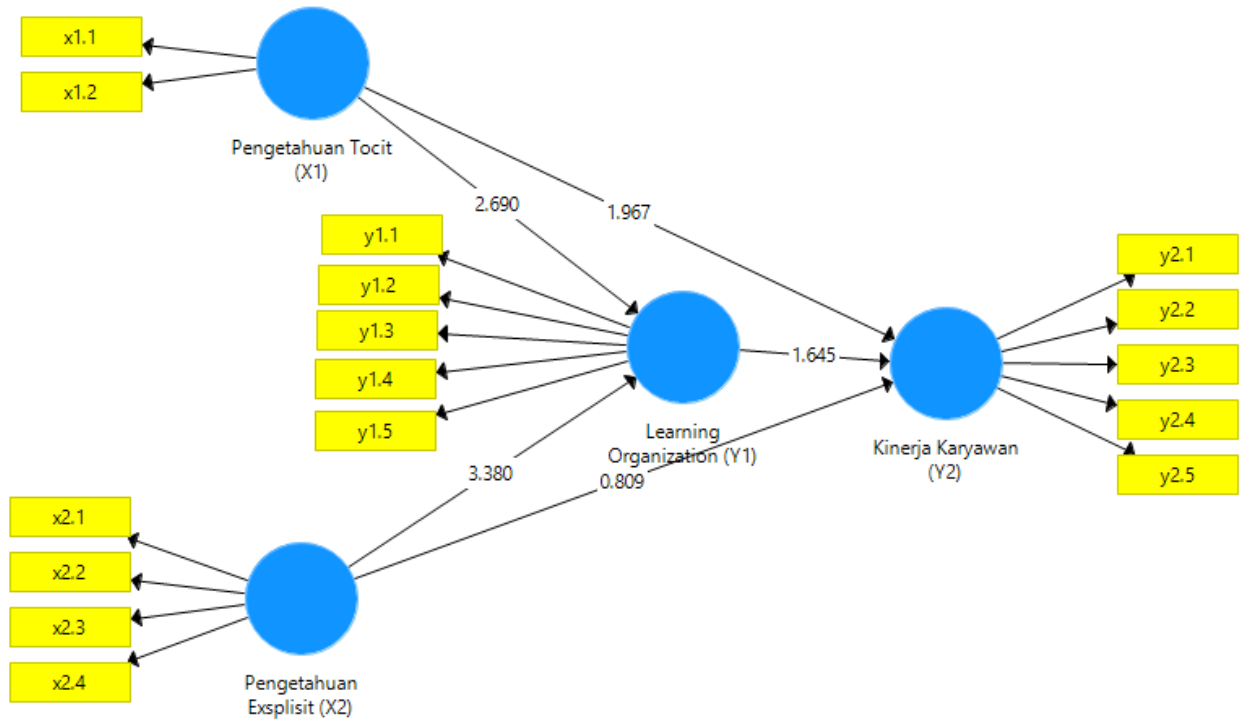
LAMPIRAN 7. INER MODEL



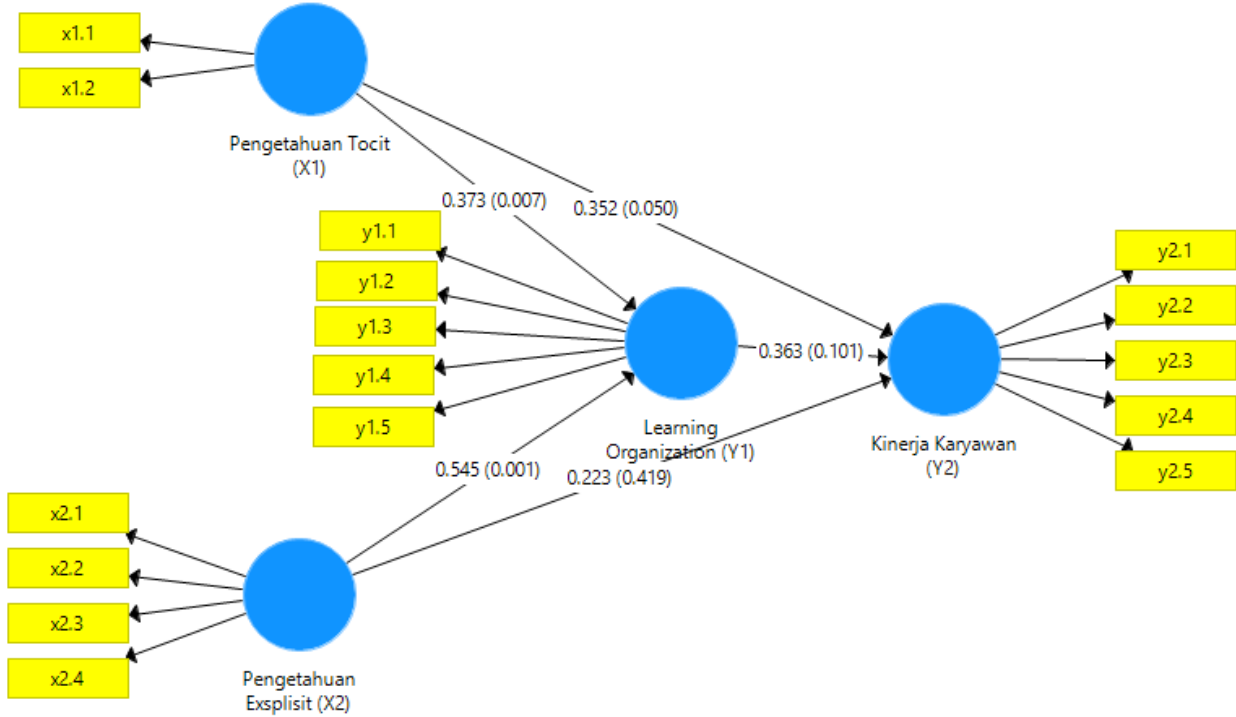
LAMPIRAN 8. Average Variance Extracted (AVE)



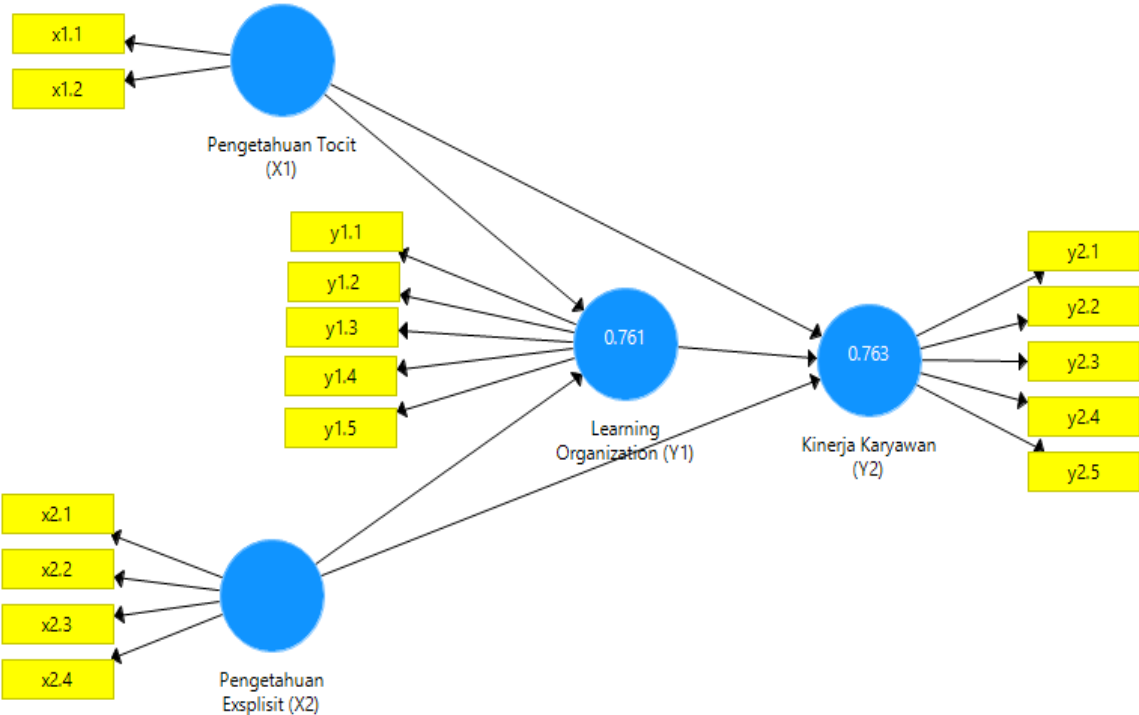
LAMPIRAN 8. T-STATISTIK



LAMPIRAN 9. Path Coefisien dan P-VALUE



LAMPIRAN 10. Adjusted R Square



LAMPIRAN 11



Hal : Surat Balasan

Kepada Yth

Ketua Jurusan S2 Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Dengan Hormat,

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Kiki Restu Ayu Amir Saputri

Jabatan : Relationship Manager

Menerangkan bahwa,

Nama : Dadi Amna Uslima

No Mahasiswa : 13911030

Mahasiswa : Mahasiswa Magister Manajemen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi

Telah kami setuju untuk melaksanakan penelitian pada perusahaan kami sebagai syarat penyusunan Tesis dengan judul :

“Pengaruh Knowledge Management Terhadap Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Kantor Cabang Palembang”

Demikian surat ini kami sampaikan dan atas kerjasamanya kami mengucapkan terima kasih.

Palembang, 13 Juni 2016

Hormat Kami,

A handwritten signature in blue ink is placed over the Bank Muamalat logo. The logo consists of a blue stylized symbol above the text "Bank Muamalat" and "KANTOR CABANG PALEMBANG" in smaller letters below it.

Kiki Restu/Ayu Amir Saputri

LAMPIRAN 12

Foto Lokasi Penelitian PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Palembang



Gambar 12.1. Gedung Kantor Cabang Palembang Jl. A Rivai

Sumber : Data Sekunder, Foto 2017



Gambar 12.2. Gedung Kantor Cabang Pembantu Patal

Sumber : Data Sekunder, Foto 2017



Gambar 12.3. Gedung Kantor Cabang Pembantu Lemabang
Sumber : Data Sekunder, Foto 2017



Gambar 12.4. Gedung Kantor Cabang Pembantu Plaju
Sumber : Data Sekunder, Foto 2017



Gambar 12.5. Kegiatan Karyawan *Front-Office*
Sumber : Data Sekunder, Foto 2017

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

- Nama : Dadi Amna Uslima, S.E.
- Tempat/tanggal lahir : Palembang / 2 Mei 1988
- Alamat Asal : Jl. Sukorejo, No.2221, Rt.18/Rw.04, kelurahan Sukodadi, Kecamatan Sukarame, Palembang, Sum-Sel
- Alamat di Jogja : Jl. Palagan Km.13, Rt.26 Dsn Donolayan, Desa Dono-Harjo, kec. Ngaglik, Kab. Sleman, DIY
- Status : Menikah
- Jenis Kelamin : Laki-laki
- Anak ke : 2 dari 3 bersaudara
- Agama : Islam
- No. Hp : 0853 6777 3813
- Email : dadi.mm.iii@gmail.com

Pendidikan Formal

- S1 Universitas Sriwijaya, Fakultas Ekonomi-Akuntansi 2006 - 2012
- SMA N 13 Palembang 2003 - 2006
- SMP N 11 Palembang 2000 - 2003
- SD N 616 Palembang 1994 – 2000
- TK Mustika Dyasa 1992 – 1994

Data Orang Tua

- Nama bapak / ibu : Wagimin / Zuriasih
- Alamat Orang tua : Jl. Sukorejo, No.2221, Rt.18/Rw.04, kelurahan Sukodadi, Kecamatan Sukarame, Palembang, Sum-Sel
- Pekerjaan bapak/ibu : Pensiunan / PNS
- Handphone : 0815 1430 3576 / 0853 6777 3576

Hobi

- Browsing internet
- Berdagang

Pengalaman Organisasi

- Ketua ROHIS SMA N 13 Palembang 2004/2005

Demikian *curriculum vitae* ini saya buat dengan sesungguhnya agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Saya nyatakan bahwa data diri ini benar, dan saya bertanggung jawab secara penuh atas kebenaran data ini.