

**PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA KERJA DAN TEKNOLOGI
TERHADAP KINERJA TIM MELALUI
KNOWLEDGE MANAGEMENT
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(STUDI KASUS DI SECTION LOGISTIK
PT VALE INDONESIA Tbk)**

*EFFECT OF MOTIVATION, CORPORATE CULTURE AND
TECHNOLOGY TO TEAM PERFORMANCE THROUGH THE
KNOWLEDGE MANAGEMENT AS INTERVENING VARIABLE
(AT LOGISTIC SECTION PT VALE INDONESIA Tbk)*

WIRAWAN ISLAMUDDIN SYAM



PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR

2013

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH MOTIVASI, BUDAYA KERJA DAN TEKNOLOGI TERHADAP
KINERJA TIM MELALUI *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(STUDI KASUS DI *SECTION LOGISTIK*
PT VALE INDONESIA Tbk)

Yang disusun dan diajukan oleh :

WIRAWAN ISLAMUDDIN SYAM
NO. POKOK : P2100211605



Telah Memenuhi Syarat untuk Seminar Hasil Penelitian

Pembimbing Pertama



Prof. Dr. H. Basri Hasanuddin, MA

Pembimbing Kedua



Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M. Si

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Wirawan Islamuddin Syam
Nomor Mahasiswa : P2100211605
Program Studi : Manajemen Strategik

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Juli 2013
Yang menyatakan

Wirawan Islamuddin Syam

PRAKATA

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala karunia rahmat dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin di Makassar, dan diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada pihak yang berkepentingan. Penulisan Tesis ini merupakan kesempatan yang sangat berharga untuk mencoba menerapkan beberapa teori yang diperoleh selama di perkuliahan. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa baik dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran, kritik dan segala bentuk pengarahannya dari semua pihak untuk penyempurnaan tesis ini. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun dorongan semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Prof. Dr. Rahman Kadir, sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.

2. Prof. Dr. H. Basri Hasanuddin, MA, selaku dosen pembimbing pertama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Prof. Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M. Si sebagai dosen pembimbing kedua yang telah membantu dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Para Dosen Penguji yang telah memberikan masukan dan saran dalam rangka penyelesaian tesis ini.
5. Ibunda saya tercinta, istri dan kedua putri dan keluarga besar saya, yang telah memberikan dukungan dan kasih sayangnya dalam menyelesaikan tesis ini.
6. Para staff pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah memberikan ilmu manajemen melalui suatu kegiatan belajar mengajar dengan dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.
7. Para staff administrasi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Hasanuddin yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi dan penyelesaian tesis ini.
8. Segenap Jajaran Manajemen PT Vale Indonesia Tbk

9. Para karyawan PT Vale Indonesia Tbk khususnya *section* Logistik sebagai responden yang telah banyak memberikan sesuatu yang tak ternilai harganya.
10. Teman-teman kuliah, yang telah memberikan dukungan, semangat serta sebuah persahabatan dan kerjasama yang baik selama bekerja dan kuliah di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Hasanuddin.
11. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis memanjatkan doa semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi diri saya pribadi dan PT Vale Indonesia serta pihak-pihak lain yang berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Makassar, Juli 2013

Wirawan Islamuddin Syam

ABSTRAK

WIRAWAN ISLAMUDDIN SYAM. Pengaruh Motivasi, Budaya Kerja dan Tehnologi Terhadap Kinerja Tim Melalui Knowledge Management sebagai Variabel Intervening (dibimbing oleh Prof.Dr.Basri Hasanuddin dan Prof.Dr.Haerani)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh motivasi, budaya kerja dan teknologi terhadap kinerja tim melalui penerapan knowledge management. Masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah 1) Sejauh mana pengaruh motivasi terhadap kinerja tim melalui penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk 2) Sejauh mana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja tim melalui penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk 3) Sejauh mana pengaruh teknologi terhadap kinerja tim melalui penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.

Penelitian ini dilakukan di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk, responden yang digunakan sebanyak 90 karyawan, menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) analisis jalur (Path) model Amos. Hasil penelitian menunjukkan motivasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tim, tetapi secara tidak langsung berpengaruh melalui *knowledge management*. Budaya kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tim, dan secara tidak langsung juga tidak berpengaruh melalui *knowledge management*. Teknologi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tim, dan secara tidak langsung juga tidak berpengaruh melalui *knowledge management*

Kata Kunci : *Motivasi, Budaya kerja, Teknologi, Knowledge Management dan Teknologi*

ABSTRACT

WIRAWAN ISLAMUDDIN SYAM. Effect of Motivation, Corporate Culture, Technology to Team Performance Thru Knowledge Management as Intervening Variable (Supervised by Prof.Dr.Basri Hasanuddin dan Prof.Dr.Haerani)

The purpose of this research is to analyze the effects of motivation, corporate culture and technology to enhance team performance thru knowledge management application. Research problems will be discuss are : 1) How the motivation influence to enhance team work thru knowledge management. 2) How the corporate culture influence to enhance team work thru knowledge management. 3) How the technology influence to enhance team work thru knowledge management.

The study was conducted at Logistic section PT Vale Indonesia Tbk, the sample size is about 90 employees, using the Structural Equation Modelling (SEM) with path analysis Amos model. The results show that motivation didn't has direct significant to team performance but has indirect relation thru knowledge management. Corporate culture didn't has direct significant to team performance and didn't has indirect relation thru knowledge management. Technology culture didn't has direct significant to team performance and didn't indirect relation thru knowledge management

Keywords: *Motivation, corporate culture, technology & knowledge management*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PRAKATA	iv
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Maksud dan Tujuan	10
D. Kegunaan Penelitian	10
E. Batasan Masalah	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	12
1. Pengertian <i>Knowledge</i>	12

2. Konversi <i>Knowledge</i>	18
B. Pengertian <i>Knowledge Management</i>	19
1. Proses <i>Knowledge Management</i>	22
2. Pengertian <i>Knowledge Sharing</i>	24
3 Aspek-Aspek Intensi <i>Knowledge Sharing</i>	32
4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi <i>Knowledge Sharing</i> ..	34
C. Teori Kinerja	37
D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi	46
E. Teori Produktifitas	48
F. Teori Motivasi	50
G. Teori Budaya Kerja	63
H. Teori Teknologi	72
I. Hubungan Antar Variabel Penelitian	74
1. Hubungan <i>Knowledge Management</i> dengan Kinerja	74
2. Hubungan Motivasi dengan Kinerja	77
3. Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja	78
4. Hubungan Teknologi dengan Kinerja	79
J. Kerangka Konseptual Penelitian	81
K. Hipotesis	81
L. Penelitian Terdahulu	83

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian	89
B. Tempat dan Waktu Penelitian	90
C. Populasi dan Teknik Sampel	91
D. Teknik Pengumpulan Data	91
E. Jenis dan Sumber Data	92

F. Teknik Analisa Data	92
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	
1. Gambaran Umum PT Vale Indonesia Tbk	95
2. Kegiatan Penambangan	96
3. Kegiatan Pemrosesan	97
4. Visi, Misi dan Nilai PT Vale Indonesia Tbk	100
5. Struktur Organisasi PT Vale Indonesia Tbk	101
6. Gambaran <i>Section</i> Logistik PT Vale Indonesia Tbk	102
7. Gambaran Umum Responden	106
8. Karakteristik Responden	107
B. Analisa Deskripsi Variabel Penelitian.....	110
C. Analisa Model Pengaruh Antar Variabel	123
1. Uji Validitas dan Reliabilitas	123
2. Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness-of-fit Test</i>)	128
D. Hubungan Kausalitas Antar Variabel	131
1. Pengujian Hipotesis Penelitian	131
2. Pengaruh Antar Variabel	136
E. Pembahasan Hasil Penelitian	141

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**A. Kesimpulan**

1. Kesimpulan Pengujian 148

2. Implikasi Teoritis 151

B. Saran –Saran 154

DAFTAR PUSTAKA 157

DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
4.1	Distribusi responden menurut umur, jenis kelamin, tingkatan pendidikan dan masa kerja	107
4.2	Respon mengenai pengaruh motivasi	112
4.3	Respon mengenai pengaruh budaya kerja	115
4.4	Respon mengenai pengaruh teknologi	118
4.5	Respon mengenai pengaruh <i>knowledge management</i>	119
4.6	Respon mengenai pengaruh kinerja tim	121
4.7	Pengujian validitas dan reliabilitas model	128
4.8	Uji kesesuaian model kinerja perusahaan	130
4.9	Hasil pengujian kausitas	132
4.10	Hasil estimasi parameter pengaruh langsung antar variabel Eksogen dan endogen berdasarkan model Structur Equation Model	137
4.11	Hasil estimasi pengaruh tidak langsung masing-masing Variabel eksogen terhadap variabel endogen	138
4.12	Hasil estimasi parameter total pengaruh variabel Eksogen terhadap variabel endogen	139
5.1	Implikasi teoritis	151

DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.1	Pengetahuan <i>Explicit</i>	7
2.1	<i>Tacid knowledge</i>	15
2.2	<i>Explicit knowledge</i>	16
2.3	Spiral SECI	19
2.4	Hubungan antara <i>knowledge management</i> dengan Kinerja karyawan	76
2.5	Kerangka konseptual penelitian	81
4.1	Luas kontrak karya PT Vale Indonesia Tbk	96
4.2	Aktivitas penambangan secara terbuka PT Vale Indonesia Tbk	97
4.3	Kompleks fasilitas pemrosesan nikel PT Vale Indonesia Tbk	99
4.4	Struktur Organisasi <i>section</i> Logistik PT Vale Indonesia Tbk	101
4.5	Pelabuhan Balintang PT Vale Indonesia Tbk	103
4.6	Proses pengiriman barang PT Vale Indonesia Tbk	103
4.7	Lokasi sandaran kapal pelabuhan balintang PT Vale Indonesia Tbk	105
4.8	Hasil pengujian kesesuaian model kinerja perusahaan	131

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
1.	Kuisener	160
2.	Data Pengolahan Structural Equation Model (SEM)	164

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi pasar dan kompetisi yang tajam mendorong suatu perubahan besar pada kehidupan masyarakat di dunia sehingga perusahaan dituntut mengaplikasi strategi yang tepat agar berhasil memanfaatkan peluang-peluang bisnis (Kotter,1992). Setiap perusahaan dituntut untuk mempersiapkan sarana dan prasarana penunjang, sumber daya manusia dan teknologi yang handal untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dan setiap perusahaan akan berlomba-lomba untuk menciptakan inovasi dan keunggulan produk yang bisa diterima oleh pasar. Pengelolaan yang tepat terhadap *human capital* menentukan keberhasilan suatu perusahaan. *Human capital* sangat berkaitan erat dengan strategi sumber daya manusia berbasis kompetensi, sedang *organizational capital* banyak menitik beratkan pada budaya perusahaan, filosofi dan aktivitas sumber daya manusia. Dengan kata lain visi, misi, sasaran serta strategi perusahaan sangat berkaitan erat dengan strategi sumber daya manusia yang akan digunakan. Pengaplikasian suatu strategi perlu didukung oleh strategi sumber daya manusia berbasis kompetensi agar strategi perusahaan tersebut dapat dijalankan secara efektif. Perubahan strategi sumber daya manusia perlu dilakukan dengan

mempertimbangkan kesesuaiannya dengan strategi perusahaan, struktur budaya, teknologi, sistem manajemen dan sasaran perusahaan. Perusahaan dikatakan tidak dapat berkembang secara optimal jika mereka tidak mempunyai strategi untuk mengelola dan menggunakan pengetahuan secara optimal dari aset intelektual yang mereka miliki. Menurut Davenport dan Prusak (1998), “ *Pengetahuan atau knowledge, bukanlah data, bukan pula informasi, namun sulit sekali dipisahkan dari keduanya*. Perbedaan antara data, informasi dan pengetahuan seringkali hanya pada masalah derajat kedalamannya, dimana pengetahuan dipandang sebagai sesuatu yang lebih ‘mendalam’ dibandingkan informasi apalagi data. (Ningky Munir, 2008).

PT Vale Indonesia Tbk yang sebelumnya bernama PT International Nickel Indonesia Tbk adalah salah satu perusahaan tambang *nickel* terbesar di dunia yang telah memulai usahanya sejak tahun 1968. Perkembangan organisasi perusahaan ditandai dengan terbentuknya departemen Produksi, *Mining* dan *Support*. Dalam tulisan ini, penelitian difokuskan pada section Logistik yang berperan penting dalam membantu proses ketersediaan barang melalui jalur transportasi untuk menunjang proses penambangan dan produksi akhir *nickel matte*. Selain itu section Logistik berperan penting dalam proses pengiriman produk akhir *nickel matte* ke Jepang.

Penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk belum sepenuhnya dijalankan seperti yang diharapkan, hal tersebut dijabarkan sebagai berikut :

1. Kurangnya motivasi dan kesadaran terhadap penerapan *knowledge management* dari karyawan logistik yang senior dan kurangnya inisiatif dari si penerima untuk bertanya dan menimba ilmu dari karyawan senior. Salah satu faktor internal yang mempengaruhi hal ini adalah kurangnya kepercayaan (*trust*) dari kedua belah pihak dan rasa kekuatiran akan menjadi persaingan di internal Logistik. Motivasi seseorang dalam bekerja bermacam-macam, ada yang memerlukan penghargaan, pengakuan, uang dan bahkan ada pula yang perlu tempat bersosialisasi. Kadang terjadi bahwa karyawan yang kompeten suatu perusahaan menolak tawaran perusahaan lain kendati fasilitas dan gaji yang ditawarkan jauh lebih baik. Dalam kehidupan sehari-hari, ada pula seorang karyawan yang bersedia membantu sesama rekan kerja, padahal ia sendiri masih harus menyelesaikan banyak pekerjaan dan bahkan pertolongan yang diberikan pada koleganya tidak masuk dalam penilaian kinerjanya. McShane dan Von Glinow (2010) menyebut perilaku tersebut sebagai OCBs (*Organizational Citizenship Behaviours*) yaitu *various form of cooperation and helpfulness to other that support the*

organization's social and psychological context along with task performance.

2. Budaya kerja yang kurang baik yang terjadi di lingkungan kerja Logistik digambarkan di dalam pertemuan internal dan eksternal (rapat atau tukar pendapat) menjadi sarana untuk mencari kesalahan dari setiap *sub section* Logistik dan bukan dalam bentuk *knowledge sharing* demi meningkatkan kinerja tim Logistik. Setiap orang akan cenderung bekerja untuk areanya sendiri dan tidak memperdulikan area orang lain walaupun tergabung dalam *section* Logistik. Mereka mempertahankan pendapat dan menganggap pendapatnya yang paling benar. Tentu budaya kerja seperti ini kurang baik untuk kelangsungan operasional perusahaan.

Menurut Jones (2001) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sekumpulan nilai dan norma hasil berbagi yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan orang diluar organisasi. Menurut Stephen Robbins “Budaya yang kuat dicirikan oleh nilai inti dari organisasi yang dianut dengan kuat, diatur dengan baik, dan dirasakan bersama-sama secara luas”. Suatu organisasi jika ingin mempertahankan budaya kuat maka organisasi tersebut harus konsisten dan berusaha semaksimal mungkin menerapkannya secara terus menerus kepada para karyawannya. Karena jika perusahaan tidak

konsisten menerapkan suatu budaya kuat kepada para karyawannya maka budaya itu lambat laun akan hilang dan akhirnya perusahaan itu menjadi lemah. Lemahnya perusahaan akan memberi pengaruh pada penurunan kualitas manajemen kinerja perusahaan.

Menurut Yeo's (2005) dalam Dymock & McCarthy (2006) yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan, antara lain: pembelajaran secara kolektif antar-anggota dalam organisasi akan dapat memberikan *competitive advantage* bagi organisasi tersebut. Menciptakan organisasi pembelajaran (*learning organization*) akan membuat karyawan, kelompok, maupun organisasi secara konstan mengembangkan kapasitasnya untuk mencapai hasil optimal, yang lazim disebut kinerja. Marsick & Watkins (2003) dalam Dymock & McCarthy (2006) juga menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dapat mendorong peningkatan kinerja. Budaya pembelajaran (*learning culture*) ini digunakan sebagai cara untuk membentuk kepercayaan, nilai, dan perilaku karyawan sehingga menjadi personal learning yang dapat menguntungkan karyawan dan mendorong timbulnya inovasi yang akan memengaruhi peningkatan kinerja organisasi.

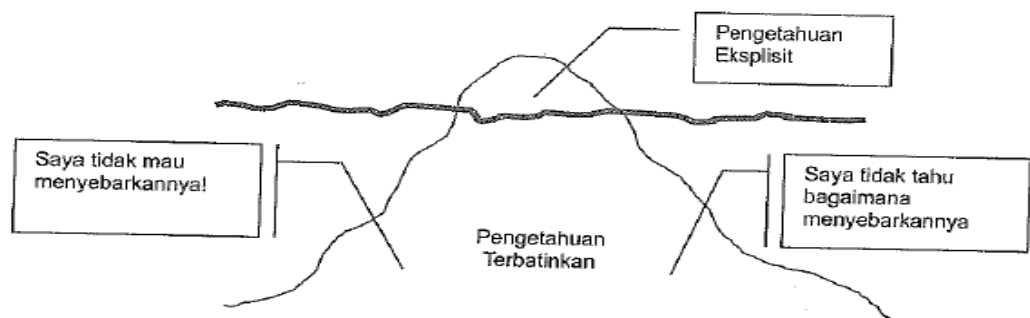
3. Penggunaan teknologi dalam penerapan *knowledge management* di *section* Logistik dalam hal ini media informasi formal belum sepenuhnya diwujudkan. Hal ini dibuktikan dengan penggunaan

teknologi internet yang belum maksimal untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Disamping itu belum dituangkannya *personal knowledge (tacit)* secara *explicit* ke dalam prosedur standar operasional dan *work instruction* yang *update* dan belum di publikasikan ke semua karyawan Logistik melalui media elektronik sehingga jika karyawan senior tersebut pensiun maka pengetahuan yang dia miliki akan ikut terbawa dan perusahaan masih sangat tergantung dengan karyawan tersebut. Hal ini yang menyebabkan beberapa karyawan yang telah memasuki masa pensiun di pekerjaan kembali sebagai karyawan kontrak.

Perkembangan teknologi informasi saat ini banyak memberikan kemudahan pada berbagai aspek kegiatan bisnis (Mc.Leoad R.J., 1997, Indriantoro, 2000). Teknologi informasi merupakan bagian dari sistem informasi dan teknologi informasi merujuk pada teknologi yang digunakan dalam menyampaikan maupun mengolah informasi (Aji, 2005). Teknologi informasi telah membawa perubahan yang sangat mendasar bagi organisasi baik swasta maupun organisasi publik. Oleh karena itu, teknologi informasi menjadi suatu hal yang sangat penting dalam menentukan daya saing dan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja bisnis di masa mendatang. Sumber daya teknologi informasi menjadi sebuah

pertimbangan baik itu bagi para manajer dan konsultan, dalam menentukan keberhasilan perusahaan di masa mendatang (Devaraj dan Kohli, 2003).

Hubungan antara teknologi informasi dan kinerja perusahaan menjadi ketertarikan para akademisi dan para praktisi. Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya menemukan hubungan yang signifikan antara teknologi informasi dengan kinerja perusahaan. Kelley (1994), Siegel dan Griliches (1992) dalam Devaraj dan Kohli (2003) menyatakan bahwa beberapa hasil penelitian menemukan adanya pengaruh yang positif dari teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan pada level industri. Diewert dan Smith (1994), Hitt dan Brynjoltsson (1995), Dewan dan Min (1997) dalam Devaraj dan Kohli (2003) mengindikasikan bahwa adanya hubungan positif antara teknologi dan kinerja perusahaan.



GAMBAR 7
Gunung Es Pengetahuan

Gambar 1.1 Pengetahuan eksplisit dan Pengetahuan Terbatinkan (Ningky Munir, 2007)

Ketiga faktor yang diuraikan di atas akan berdampak pada kinerja tim Logistik dimana secara idealnya tim yang baik adalah tim yang bisa bekerjasama, saling membantu dan saling menghargai satu dengan yang lain sehingga akan tercipta keharmonisan di dalam lingkungan kerja.

Kinerja (*performance*) sudah menjadi kata populer yang sangat menarik dalam pembicaraan manajemen publik. Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (per-individu) dan kinerja organisasi. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut (Bastian, 2001:329). Konsep kinerja (*Performance*) dapat didefinisikan sebagai sebuah pencapaian hasil atau *degree of accomplishment* (Rue dan byars, 1981 dalam Keban 1995). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Akan tetapi kenyataan yang terjadi saat ini, kerjasama tim di *section* Logistik saat ini belum terlalu kompak, ini dibuktikan dengan setiap karyawan hanya bekerja sebatas areanya sendiri dan kurang peduli terhadap area kerja karyawan lain. Kurangnya kepedulian, rasa memiliki dan monitoring dari tim Logistik terhadap aktivitas utamanya yaitu mendatangkan barang

tepat waktu untuk memenuhi kebutuhan dari user mengakibatkan terjadinya keterlambatan pengiriman barang dan ini berdampak pada kenaikan biaya operasional perusahaan. Dari semua uraian ini mendasari penulis untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tim melalui penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.

B. Rumusan Masalah

Mengingat pentingnya penerapan *knowledge management* untuk menunjang operasional *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk maka pihak manajemen Logistik harus mencari akar permasalahan yang timbul di internal dan memikirkan solusi terbaik atas permasalahan-permasalahan tersebut yang akan memberikan dampak terhadap perkembangan dari perusahaan. Dengan melihat kondisi tersebut dan berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahannya dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja tim melalui penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk?
2. Bagaimana pengaruh budaya kerja terhadap kinerja tim melalui penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk?

3. Bagaimana pengaruh teknologi terhadap kinerja tim melalui penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk?
4. Bagaimana pengaruh penerapan *knowledge management* terhadap kinerja tim di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan agar penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk dapat berjalan dengan baik dan dilakukan dengan cara :

1. Menganalisa pengaruh motivasi terhadap kinerja tim melalui penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.
2. Menganalisa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja tim melalui penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.
3. Menganalisa pengaruh teknologi terhadap kinerja tim melalui penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.
4. Menganalisa pengaruh penerapan *knowledge management* terhadap kinerja tim di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.

D. Kegunaan Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk seperti :

1. Memberikan penjelasan tentang sistem *knowledge management* untuk meningkatkan kinerja tim Logistik dalam rangka peningkatan pelayanan terhadap konsumen.
2. Memberikan masukan kepada manajemen Logistik dalam rangka strategi penerapan *knowledge management* untuk menciptakan ide dan inovasi yang positif bagi kemajuan *section* Logistik dimasa yang akan datang.
3. Sebagai bahan referensi untuk penelitian lebih lanjut dalam kajian *knowledge management* di Departemen lain di PT Vale Indonesia Tbk.

E. Batasan Penelitian

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini agar terarah dan tidak terlalu meluas, maka penulis memberikan batasan permasalahan :

1. Lokasi penelitian atau wilayah studi dan pengambilan data di khususkan pada *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.
2. Metode pengambilan data dilakukan menggunakan metode wawancara dan kuisioner.
3. Metode Analisis Jalur (Path) dengan menggunakan Permodelan SEM (*Structural Equation Modeling*)

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian *Knowledge*

Knowledge merupakan aset yang sangat berharga bagi organisasi dimana jika tidak dikelola dengan baik maka hanya akan menjadi intangible asset yang menempel dalam diri setiap anggota organisasi, dengan demikian ketika seseorang meninggalkan organisasinya maka *knowledge* yang dimilikinya pun akan turut serta sehingga berkuranglah aset (*intangible*) organisasi. Oleh karena itu diperlukan *Knowledge Management (KM)* yang akan mengelola *knowledge* sedemikian rupa sehingga akan tersedia *the right knowledge to the right people at the right time and in the right format* (Nonaka, 1991).

Definisi *Knowledge* menurut Probst, Raub, Romhardt (2000) adalah keseluruhan kognisi dan keterampilan yang digunakan oleh manusia untuk memecahkan masalah. Melalui *knowledge management* perusahaan secara sadar mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Untuk memperoleh manfaat manajemen pengetahuan yang sebesar-besarnya, perusahaan juga aktif

mengidentifikasi dan mengakuisisi pengetahuan-pengetahuan berkualitas yang ada di lingkungan external.

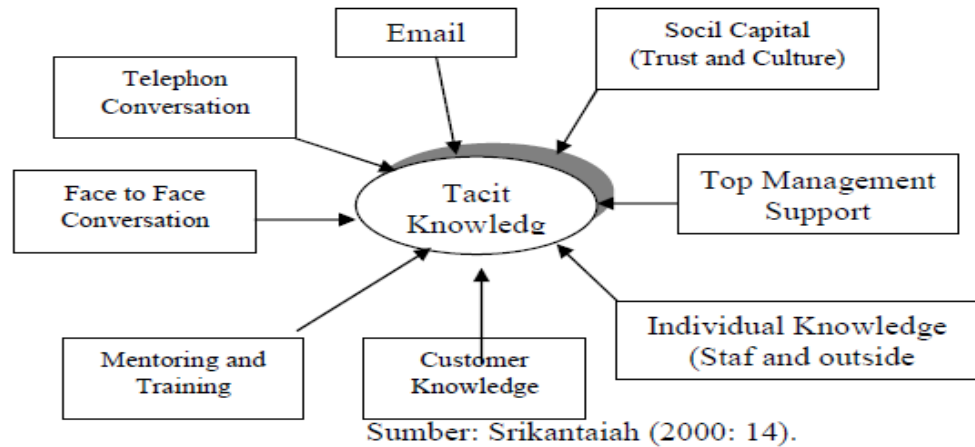
Dalam buku yang ditulis oleh Von Krogh, Ichiyo, serta Nonaka (2000), dan Chun Wei Choo, (1998), (<http://kasuna.blog.binusian.org>), disampaikan ringkasan gagasan yang mendasari pengertian *knowledge* adalah sebagai berikut: *Knowledge* merupakan kepercayaan yang dapat dipertanggungjawabkan (*justified true believe*); Pengetahuan merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus terpicirkan (*tacit*); Penciptaan inovasi secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut.

Tipe-Tipe *knowledge* terdiri dari :

Tipe-tipe pengetahuan terdiri dari pengetahuan “*implisit*” (*tacit knowledge*) maupun pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*) yang dimiliki suatu lembaga. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang terdokumentasi yang terwujud dalam berbagai bentuk seperti paper, laporan penelitian, buku, artikel, manuskrip, paten dan *software*, dll. Sedangkan *tacit knowledge* ialah pengetahuan yang berada dalam pikiran manusia, yang bisa diserap orang lain melalui kolaborasi dan *sharing* (Nasseri, 1996), seperti percakapan antar muka, percakapan antar telepon, training, email, dll.

a. Tacit Knowledge

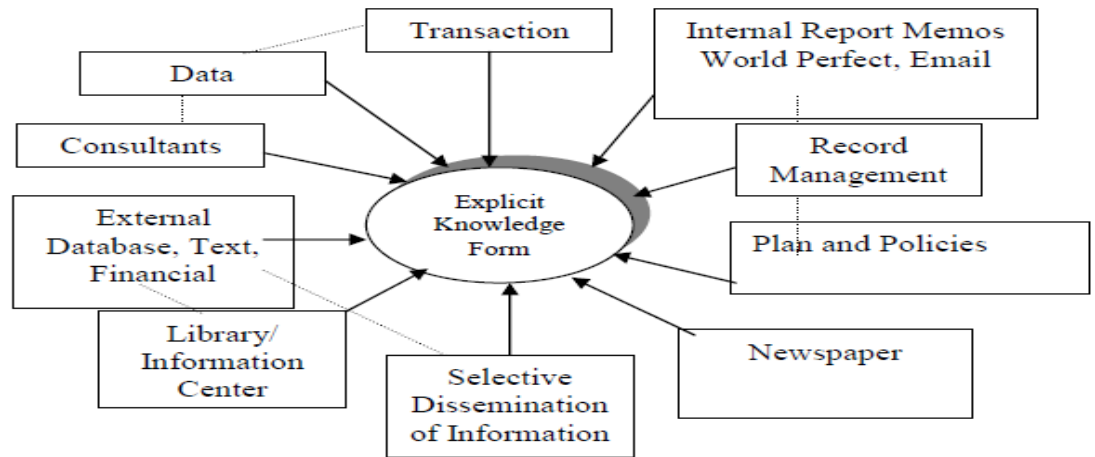
Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat *personal*, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo et al., 2004). Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan). Menurut Bahm (1995,p.1995) penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara *knower* dan *known*, atau seringkali diartikan dalam istilah *subject* dan *object*, atau *ingredient subjective* dan *objective* dalam pengalaman. Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi *experience* yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying*. Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada dengan belajar.



Gambar 2.1 *Tacid Knowledge*

b. *Explicit knowledge*

Explicit knowledge bersifat *formal* dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo et al., 2004). Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara *independent*. Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak organisasi untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet dan internet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara "on line".



Sumber: Srikantaiah (2000: 13).

Gambar 2.2 *Explicit Knowledge*

Kedua tipe pengetahuan tersebut tidak bisa dipisahkan dari pengetahuan individual dan pengetahuan organisasi. Bahkan mereka saling berinteraksi satu sama lain. *Performance* bisnis lebih merupakan hasil dari perpaduan antara *tacit* dan *explicit knowledge* seorang individu dan organisasi yang menjalankan suatu perusahaan. *Knowledge management* lebih tepat untuk mengelola kelompok dan mengelola *tacit knowledge*.

Dengan demikian, organisasi perlu terampil dalam mengalihkan *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* dan kembali ke *tacit* yang dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk baru.

Menurut Kamran Parsaye, terdapat 3 (tiga) cara untuk mendapatkan pengetahuan yang *tacit* dari seseorang Individu, yaitu :

- a. Interview terhadap individu (*expert*) yang bersangkutan

- b. Pembelajaran dari apa yang diberitahukan oleh individu tersebut.
- c. Pembelajaran dari hasil observasi.

Ditinjau dari segi karakteristik keunikannya, secara umum *knowledge* dapat dibedakan dalam tiga kategori :

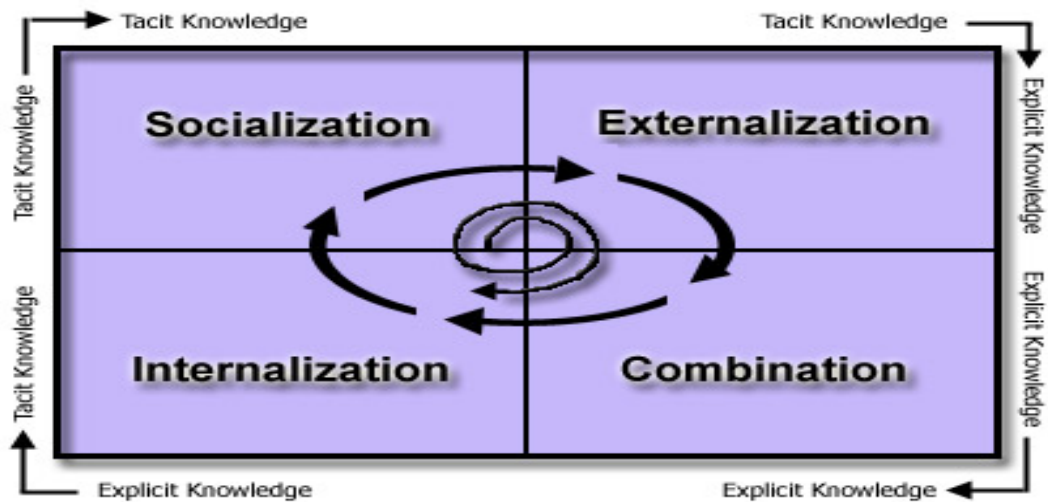
- a. *Pengetahuan umum* adalah pengetahuan yang dibutuhkan secara umum. Seorang koki misalnya memiliki keterampilan umum memasak spageti atau nasi goreng akan tetapi memasak spageti atau nasi goreng yang special dan khas dibutuhkan *knowledge* yang khusus.
- b. *Pengetahuan khusus* merupakan pengetahuan yang secara spesifik dibutuhkan oleh perusahaan karena produk atau jasa yang ditawarkannya didukung dengan pengetahuan tersebut. Misalnya restoran masakan Italia, secara khusus membutuhkan koki-koki yang mampu memasak spageti ala Italia. Dengan kata lain, koki harus memiliki *specific knowledge*.
- c. *Pengetahuan khas* adalah pengetahuan yang sangat unik yang dimiliki oleh suatu perusahaan sehingga berbeda dengan perusahaan lain. Keunikan tersebut memiliki nilai tambah yang besar bagi perusahaan serta sulit dilingkungan eksternal. Pengetahuan ini berkaitan erat dengan "*core competencies*" suatu perusahaan. Suatu perusahaan yang memiliki jenis pengetahuan ini memiliki suatu kelebihan dalam

bersaing karena perusahaan lain belum memilikinya. Suatu contoh, 3M dengan *post-it-notes* merupakan satu-satunya perusahaan yang memiliki produk tersebut pada saat itu. Contoh lain adalah restoran Italia terkemuka, membutuhkan koki yang memiliki pengetahuan spesifik agar dapat berbeda karena mampu menciptakan masakan Italia yang lezat dan unik dan dituntut pula memiliki *crucial knowledge* agar ia dapat menciptakan menu-menu baru yang sangat khas dan belum dimiliki oleh restoran lainnya.

2. Konversi Knowledge

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) interaksi dinamis antara satu bentuk pengetahuan ke bentuk lain di sebut konversi pengetahuan, terdapat 4 (empat) cara konversi pengetahuan yaitu *Socialization*, *Externalization*, *Combination* dan *Internalization* keempat modus konversi pengetahuan ini sering disebut sebagai spiral SECI di bawah ini adalah uraian masing-masing cara konversi pengetahuan :

- a. *Tacit knowledge* ke *tacit knowledge* disebut proses *Socialization*.
- b. *Tacit knowledge* ke *explicit knowledge* disebut proses *Externalization*.
- c. *Explicit knowledge* ke *explicit knowledge* disebut proses *Combination*.
- d. *Explicit knowledge* ke *tacit knowledge* disebut proses *Internalization*.



Gambar 2.3. Spiral SECI

B. Pengertian *Knowledge Management*

Knowledge management dapat dijelaskan sebagai langkah-langkah sistematis untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi, untuk menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif (Jann dan Lantu 2006). Definisi lain menurut *Tiwana (2000)* bahwa *knowledge management* adalah pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima. Menurut Garner Group (Koina,2004), manajemen pengetahuan adalah suatu disiplin yang mempromosikan suatu pendekatan terintegrasi terhadap pengidentifikasian, pengelolaan dan pendistribusian semua aset informasi suatu organisasi. Selanjutnya disebutkan bahwa informasi yang dimaksud meliputi *database*, dokumen, kebijakan, dan prosedur dan juga keahlian dan pengalaman yang sebelumnya tidak terartikulasi yang terdapat pada pekerja perorangan. Bersamaan dengan hal itu beberapa

konsep *knowledge management* dapat mendasari suatu institusi pendidikan harus menerapkan *knowledge management*, antara lain: *Knowledge management* merupakan proses yang terus-menerus harus dilakukan sehingga proses tersebut akan menjadi satu budaya dari lembaga pendidikan tersebut, dan akhirnya lembaga pendidikan akan membentuk suatu lembaga yang berbasis kepada pengetahuan. *Knowledge management* membantu organisasi untuk mengelola kemampuan tiap individu untuk *sharing knowledge*. Melalui *knowledge management*, secara sadar organisasi mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Apabila pengelolaan pengetahuan ini dilakukan dengan benar maka akan sangat banyak manfaat yang dapat diambil oleh organisasi diantaranya:

- a. *Explicit knowledge* berupa dokumen dan prosedur akan semakin banyak dan terdokumentasi dengan baik.
- b. Pemecahan masalah (solusi) akan lebih cepat didapatkan karena sumber-sumber pengetahuan (*expert*) mudah diakses.
- c. Dengan terdokumentasikannya *best practise* maka dari waktu ke waktu setiap proses bisnis akan berubah menjadi semakin efisien.
- d. Kesalahan yang sama tidak akan terjadi berulang-ulang.
- e. Akan terbentuk budaya kolaborasi sebagai efek dari budaya *sharing* yg berakibat munculnya inovasi. Agar manfaat dari pengelolaan

pengetahuan (KM) tersebut di atas bisa dicapai, maka permasalahan-permasalahan yang bisa menjadi penyebab belum maksimalnya manfaat yang bisa dirasakan dari KM tentunya perlu diidentifikasi lebih lanjut untuk kemudian dicari solusinya. Salah satu masalah yang dapat menjadi penyebab itu adalah kesiapan sebuah organisasi dalam mengimplementasikan *Knowledge Management*.

Kebanyakan perusahaan besar di sektor swasta mengambil inisiatif secara aktif dalam mengadopsi *tool management* baru, teknik dan filsafat, dimana pemerintah selalu mengikutinya. Contoh prakteknya seperti perencanaan sumberdaya perusahaan (ERM), proses *re-engineering* bisnis (BPR), manajemen mutu terpadu (TQM), dan yang terkini KM. Selama dekade terakhir praktek KM di perusahaan swasta membuktikan bahwa KM tidak hanya menjadi tren manajemen sebagaimana diklaim beberapa kritikus bahwa KM dinyatakan layak untuk tetap diimplementasikan. Oleh karena itu waktu yang tepat bagi KM berpindah ke sektor publik (Cong dan Pandya, 2003).

Pemerintah saat ini menyadari pentingnya KM dalam pembuatan kebijakan dan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini terbukti dengan dikeluarkannya Peraturan Menpan-RB Nomor 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*). Penerapan KM dimaksudkan untuk meningkatkan

kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektualnya berupa pengetahuan dan pengalaman yang ada. Tujuannya adalah memanfaatkan aset tersebut untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik untuk mempercepat pencapaian tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi.

CIO Council menyebutkan *people, process, dan technology* merupakan elemen kunci dari KM. Menurut Cong dan Pandya (2003), fokus KM pada *people* adalah untuk merangsang dan memelihara berbagi pengetahuan dan penggunaan pengetahuan, fokus KM pada *process* untuk mencari, membuat, menangkap dan berbagi pengetahuan, sedangkan fokus KM pada *technology* untuk menyimpan dan membuat pengetahuan mudah diakses dan untuk memungkinkan orang bekerja sama.

1. Proses Knowledge Management

Terdapat empat proses utama dalam *Knowledge Management*, yaitu:

a. Knowledge Identification

Pada tahap awal proses *knowledge management* dilakukan identifikasi *knowledge* apa saja yang telah ada di internal perusahaan, dan apa saja *knowledge* yg belum ada tetapi dibutuhkan di perusahaan, serta

identifikasi karyawan yang pantas untuk melakukan transfer *knowledge*.

b. *Knowledge Acquisition*

Selain mengidentifikasi *knowledge* internal perusahaan, juga diperlukan dalam melihat *knowledge* dari luar perusahaan. Pentingnya disini adalah untuk melengkapi *knowledge* yang tidak ada di internal perusahaan. Dengan begitu kita dapat mengimpor faktor *knowledge* dari luar untuk menjadi bagian dari keahlian perusahaan. Dalam melihat *knowledge* dari sisi luar perusahaan hendaknya tetap mempertahankan jati diri perusahaan, dalam arti jika ada perbedaan *knowledge* yg tidak dapat diterima oleh perusahaan, hendaknya jangan diikutsertakan. Contohnya : Menyewa konsultan bisnis untuk membangun sistem perusahaan.

c. *Knowledge Development*

Pada tahap ini, dilakukan pengelolaan *knowledge* yang telah diidentifikasi sebelumnya baik dari dalam maupun luar perusahaan untuk dikembangkan guna menunjang proses penciptaan ide baru dalam pembuatan sistem dimana sistem tersebut dapat digunakan oleh perusahaan dalam pentransferan *knowledge* untuk menangani proses kerja agar lebih efektif dan efisien. Contoh : Dengan

menerapkan peniadaan persediaan barang di perusahaan berarti harus menjalin kerjasama yang kuat dengan supplier. Hal tersebut dimaksudkan agar ketika perusahaan butuh barang secepatnya, supplier sebagai gudang perusahaan, akan mengirimkan barang dengan cepat. Disitulah letak penciptaan ide atau budaya baru di lingkungan perusahaan yang membutuhkan kerjasama antara pihak terkait.

d. *Knowledge Sharing / Distribution*

Setelah proses pembangunan sistem selesai dan menghasilkan sistem yang berguna untuk proses kerja yang efektif dan efisien. Dalam hal ini perlu adanya pengawasan di perusahaan untuk menerapkan kebiasaan membagikan knowledge yang mereka punya baik dari hasil training atau ide mereka sendiri. Pastinya proses *knowledge* yang diletakan di sistem merupakan *knowledge* yang telah diseleksi sehingga berguna bagi karyawan yang berkepentingan.

2. Pengertian *Knowledge Sharing*

Knowledge sharing adalah salah satu bagian dari *Knowledge Management* (Davenport and Prusak 1998). *Knowledge sharing* adalah proses transfer *knowledge* dari seseorang ke orang lain dalam

suatu organisasi (Park and Im 2003). Proses transfer *knowledge* dapat terjadi diantara dua individu, individu ke group, dalam satu group, diantara group satu dengan group lain, antar section atau departemen untuk menyatukan perbedaan peran dan fungsi dalam suatu organisasi. *Knowledge sharing* merupakan dasar untuk mendapatkan ide-ide baru untuk mengembangkan peluang bisnis baru melalui proses sosialisasi and pelatihan bagi pekerja. *Knowledge sharing* adalah bagian dari tacid *knowledge* atau *explicit knowledge* dari seseorang yang bisa di share dengan orang lain dalam satu organisasi melalui media komunikasi, chatting dan internet.

Harus diakui bahwa kecenderungan dari sebagian besar karyawan sulit untuk melakukan *Knowledge Sharing* kepada rekan sekerja atau bawahannya di dalam perusahaan, alasannya sederhana saja agar tidak tersaingi atau lebih ekstremnya agar tidak tersingkirkan. Oleh karena itu, *Knowledge Sharing* merupakan tantangan bagi perusahaan. Menantang karena paretonya mengatakan bahwa keberhasilan *Knowledge Sharing* 80% berhubungan dengan aspek non teknis dan hanya 20% terkait dengan aspek teknis. Kondisi ini secara kasat mata jelas terlihat di sebagian besar budaya perusahaan di Indonesia. Secara sederhana, *Knowledge Sharing* merupakan proses pertukaran *knowledge* antara

beberapa orang yang saling berkepentingan atau yang tergabung di dalam komunitas. Perusahaan sadar akan pentingnya *knowledge* sebagai aset *intangible* yang sangat berharga untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Banyak faktor yang mempengaruhi akan keberhasilannya sebuah proses *Knowledge Sharing*, antara lain teknologi, budaya organisasi, kepercayaan, dan intensif. Banyak faktor yang mempengaruhi *Knowledge Sharing* karena *Knowledge Sharing* memiliki keterkaitan dengan waktu, kesempatan, kerumitan, dan strategi. Rintangan yang dapat menghambat jalannya *Knowledge Sharing* dapat timbul dari berbagai faktor, antara lain masalah dalam berkomunikasi, salah penafsiran, bahasa, teknologi dan teknik yang digunakan dalam *knowledge sharing* dan *transfer*. Guzman dan Wilson (2005) menyatakan bahwa rintangan dan masalah dari *Knowledge Sharing* adalah kekompleksitasan proses sosial yang terjadi selama proses *sharing* berlangsung.

Beberapa alasan yang dikemukakan oleh Skyrme, David (2002), namun sudah diadopsi dan dikembangkan oleh Pawit M. Yusup tentang adanya praktik-praktik *knowledge sharing* dilakukan atau tidak, adalah sebagai berikut :

- a. Pengetahuan adalah kekuatan, *knowledge is power*, betulkah? Dalam kasus tertentu disuatu organisasi, pengetahuan bisa jadi merupakan kekuatan inti, namun jika dicermati lebih jauh, pengetahuan yang mana yang merupakan kekuatan, masih diperlukan penjelasan lebih panjang lagi. Organisasi sekarang tampaknya tidak lagi mengandalkan pengetahuan belaka untuk mengoptimalkan proses dan kinerja organisasi, namun proses kerja tim (kelompok) yang dilakukan oleh orang-orang yang memiliki pengetahuan, akan lebih berdaya guna membelajarkan organisasi. Kerja tim dalam bentuk *Focus Group Discussion* (FGD) pada suatu organisasi yang dilaksanakan secara rutin dan terprogram, misalnya merupakan bentuk-bentuk pembelajaran organisasi. Dalam FGD, setiap orang bisa saling memberi dan membagi informasi dan pengetahuan, langsung atau tidak langsung, sehingga secara kolektif setiap anggota organisasi menyadari adanya upaya pembelajaran kelompok dan organisasi.

- b. Adanya sindrom, 'bukan hal baru disini' sering ditemukan pada kegiatan-kegiatan FGD atau kegiatan pertemuan rutin pada suatu organisasi. Contoh kasus ada orang yang mengemukakan pendapat atau mengusulkan agar organisasi berpijak pada peningkatan motivasi kerja untuk mendongkrak capaian-capaian organisasi, namun ada sebagian orang lainnya dalam forum itu berpendapat lain, bahkan

menganggap itu pendapat usang alias sudah ketinggalan zaman. Dalam perspektif organisasi, kegiatan FGD atau kegiatan *knowledge sharing* lainnya, disamping untuk mencari pandangan mana yang dijadikan putusan rapat, namun semua pandangan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya, tidak bisa diabaikan begitu saja.

- c. Tidak jelasnya kegunaan jenis pengetahuan tertentu bagi pihak lain, yang dimaksudkannya adalah bahwa jenis pengetahuan tertentu hanya bisa bermanfaat pada situasi dan kondisi tertentu bagi orang tertentu pula dan pada saat dan kondisi yang lain, pengetahuan tertentu juga tidak ada gunanya. Dalam praktik organisasi, pengetahuan juga bermanfaat secara kontekstual, artinya tidak semua jenis pengetahuan bisa bermanfaat dan digunakan untuk menunjang proses pengambilan keputusan. Namun, dalam konteks pembelajaran organisasi, pada hakikatnya semua jenis pengetahuan, dari manapun asalnya, dan apa pun bentuknya, tidak ada yang mubazir, sebab semuanya bermanfaat bagi setiap orang, baik secara personal ataupun secara kelompok dan organisasional.
- d. Kurangnya kepercayaan. Setiap orang yang menerima informasi atau pengetahuan dari orang lain, biasanya ada yang langsung dan jujur diakuiinya bahwa pengetahuan tadi berasal dari seseorang, dan menuliskan sumbernya secara jelas jika orang tadi akan membuat

suatu tulisan, namun hal seperti itu tidak selamanya demikian. Orang terkadang mengabaikan, mengkritik, atau bahkan membuang pendapat orang pertama tadi dan mengadopsinya atau menganggapnya sebagai pendapat sendiri. Hal seperti ini sering terjadi pada kegiatan FGD dimana di dalamnya terjadi kegiatan *knowledge sharing* yang masih belum terdokumentasikan. Banyak sekali jenis pengetahuan tacit yang bermunculan pada kegiatan FGD, dan setiap orang yang ikut dalam forum dimaksud, bisa saja mengakuinya sebagai pendapat sendiri. Dari kasus-kasus seperti ini maka akan menjadi alasan mengapa seseorang mau membagi pengetahuannya atau tidak kepada orang lain.

- e. Kurang waktu. Dalam banyak organisasi, masalah kurang waktu untuk secara sengaja melakukan kegiatan *knowledge sharing* seperti bentuk FGD tampaknya ada benarnya. Tidak sedikit orang yang merasa enggan datang ke kegiatan-kegiatan seperti seminar ilmiah, forum diskusi, forum pembelajaran, dan kegiatan sejenis. Namun, bagi orang-orang yang memiliki kesadaran tinggi akan manfaat belajar dan pembelajaran secara utuh, biasanya lebih mau meluangkan waktunya, bahkan bersedia untuk mengeluarkan biaya sendiri guna mengikuti kegiatan *knowledge sharing* dalam beragam bentuknya seperti kegiatan FGD, kegiatan seminar ilmiah, kegiatan pelatihan, dan

kegiatan sejenis lain yang bersifat membelajarkan diri dan kolektivitasnya.

- f. Merasa ahli dibidangnya. Seorang yang memiliki keahlian pada bidang tertentu biasanya merasa malas untuk menghadiri pertemuan-pertemuan yang membahas bidang yang sama. Orang lebih suka mencari pengetahuan baru dibandingkan dengan mengulang-ulang bahas pengetahuan yang sudah dimilikinya. Lihat saja misalnya ketika diadakan forum diskusi ilmiah untuk bidang yang sudah Anda kuasai, tentu Anda akan merasa malas untuk menghadirinya secara sukarela, apalagi jika disyaratkan untuk membayar, kecuali tentu saja jika Anda diminta untuk menjadi penyaji materi pada bidang tersebut, itu soal lain karena memang ada motivasi lain.
- g. Karakter individualistik. Faktor ini agak sulit dijelaskan dan dibuktikan, karena untuk mengenali apakah seseorang termasuk memiliki sifat egois individualistik atau sifat kebersamaan, itu sangat kasuistik. Dengan membagi pengetahuan dan pengalaman kepada orang lain yang membutuhkan, maka sebagian dari tugas kita hidup didunia sudah terlaksana.
- h. Kurangnya peralatan untuk mengakses pengetahuan. Alasan ini bisa jadi berlaku bagi mereka yang suka berbagi pengetahuan ataupun

yang tidak mau berbagi pengetahuan. Orang yang pada dasarnya bermaksud membagi pengalaman dan pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain, namun karena keterbatasan peralatannya, niat untuk melakukan *knowledge sharing* tidak jadi dilakukan, atau setidaknya terhambat sampai ada fasilitas untuk itu.

- i. Teknologi yang tidak memadai. Ini hampir sama dengan alasan tersebut diatas. Sistem berbagi informasi, pengalaman, dan pengetahuan seseorang tidak berjalan baik tanpa dukungan teknologi informasi yang memadai.
- j. Kompetisi internal. Dalam banyak kasus, kondisi kompetisi internal organisasi juga bisa menghambat kegiatan *knowledge sharing* dilingkungan organisasi yang bersangkutan. Orang yang memiliki pengetahuan tertentu tidak mudah untuk membagikannya kepada orang lain tanpa kejelasan administratif dan kemanfaatan fungsionalnya.
- k. Kepemimpinan otoriter. Orang akan merasa adanya kurang manfaatnya jika melakukan pembelajaran dalam organisasi tanpa melibatkan komando dari atasannya. Kegiatan-kegiatan semacam FGD, diskusi ilmiah, dan kegiatan *knowledge sharing* yang biasa dilakukan oleh sebagian besar anggota organisasi, kurang mendapat

perhatian dari pimpinan puncaknya. Sang komando atau pimpinan puncaknya tidak membutuhkan masukan-masukan dari bawahannya dalam memutuskan sesuatu untuk kemajuan organisasi. Pimpinan dengan karakter otoriter seperti ini biasanya hanya mendengar dari pihak tertentu saja dalam membuat keputusan organisasi, jarang sekali mereka meminta masukan dari bawahannya, meskipun informasi tersebut hasil dari kegiatan FGD (*Focus Group Discussion*) dan *knowledge sharing* di lingkungan organisasi yang bersangkutan.

3. Aspek-Aspek Intensi *Knowledge Sharing*

Aspek-aspek intensi *knowledge sharing* dibagi menjadi lima menurut Ajzen (2005) dan Van den Hoof dan De Ridder (2004), yaitu sebagai berikut.

Aspek-aspek intensi menurut teori perilaku terencana Ajzen (2005):

- a. Sikap terhadap perilaku. Sikap adalah suatu keyakinan perilaku positif atau negatif individu untuk menunjukkan perilaku yang spesifik. Dalam konstruk teori perilaku terencana, sikap merupakan produk dari *outcome evaluation* dan *behavioral beliefs*. *Outcome evaluation* adalah evaluasi / penilaian individu terhadap kriteria keuntungan atau kerugian yang didapatkan dari suatu perilaku. Sedangkan *behavioral beliefs* merupakan keyakinan individu terhadap hasil atau konsekuensi

yang didapatkan ketika ia mewujudkan perilaku tersebut didasarkan pada kriteria yang telah dinilai / dievaluasinya dalam *outcome evaluation*.

- b. Norma subjektif adalah dorongan sosial yang menentukan seseorang melakukan atau tidak melakukan suatu perilaku. Dalam konstruk teori perilaku terencana, Ajzen (2005) menyebutkan norma subjektif merupakan fungsi dari *motivation to comply* dan *normatif beliefs*. *Motivation to comply* adalah pandangan individu terhadap faktor-faktor lingkungan yang mampu memberi referensi untuk mewujudkan sebuah perilaku. Dalam mekanismenya, *normative beliefs* adalah orang-orang yang memiliki pengaruh terhadap subjek dalam konteks perilaku yang dihadapinya. Keyakinan mengenai perilaku apa yang bersifat normatif (yang diharapkan oleh orang lain). Kemudian *motivation to comply* adalah sejauh mana kekuatan referensi tersebut mampu mempengaruhi subjek untuk mewujudkan perilakunya.
- c. *Perceived behavioral control* ditentukan oleh pengalaman masa lalu dan perkiraan individu mengenai seberapa sulit atau mudahnya untuk melakukan perilaku yang bersangkutan. Dalam konstruk teori perilaku terencana, kontrol perilaku yang dipersepsikan merupakan hasil fungsi dari *control beliefs* dan *power of control beliefs*. *Control beliefs* adalah kepercayaan individu terhadap faktor-faktor yang mampu memberi

hambatan atau mempermudah dirinya dalam mewujudkan sebuah perilaku. Sedangkan *power of control beliefs* adalah derajat seberapa besar faktor-faktor kontrol tersebut mempengaruhi keputusan seseorang untuk mewujudkan perilaku atau tidak.

Aspek-aspek *knowledge sharing* menurut Van den Hoof & De Ridder (2004):

- a. Memberikan pengetahuan (*knowledge donating*) adalah menyalurkan/ menyebarkan pengetahuan atau modal intelektual kepada orang lain yang melibatkan komunikasi antar individu.
- b. Mengumpulkan pengetahuan (*knowledge collecting*) adalah mencari/ mengumpulkan pengetahuan atau modal intelektual dengan jalan berkonsultasi dengan orang lain.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Intensi *Knowledge Sharing*

Sejak *knowledge sharing* penting bagi organisasi, banyak peneliti telah menyelidiki faktor-faktor yang menentukan jumlah dan kualitas *knowledge sharing* dalam organisasi. Di bawah ini merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi intensi *knowledge sharing* menurut Szulanski (1996).

Faktor internal:

- a. Pengetahuan yang tidak terwujud (*tacit knowledge*);

- b. Karakteristik pengirim seperti beban kerja seseorang dan kompetensi yang dimilikinya, seperti keahlian, pendidikan, dan pengalamannya;
- c. Karakteristik penerima seperti kapasitas *absortive* atau intelektual seseorang, yaitu kapasitas penerima informasi untuk menerima informasi yang disampaikan
- d. Karakteristik hubungan interpersonal (pemberi dan penerima informasi), seperti level *trust* dan kerjasama antar rekan kerja, dan
- e. Kepribadian seseorang.

Faktor eksternal:

- a. Karakteristik konteks organisasi seperti komunikasi infrastruktur, budaya organisasi, insentif, iklim organisasi, dan gaya kepemimpinan.

Faktor internal yang berpengaruh adalah kepercayaan (*trust*) adalah suatu kata yang digunakan setiap orang, namun demikian *trust* adalah konsep yang rumit untuk didefinisikan (Johnson & Johnson, 1997). *Trust* adalah suatu keadaan psikologis berupa keinginan untuk menerima kerentanan berdasarkan pengharapan yang positif terhadap keinginan ataupun tujuan dari perilaku orang lain (Rousseau, 1998). Ditambahkan oleh Shockley-Zalabak, Ellis dan Winograd (dalam Murnighan dan Malhotra, 2002) *trust* adalah pengharapan positif yang dimiliki individu

mengenai tujuan dan perilaku dari anggota kelompok yang lain berdasarkan peraturan organisasi, pengalaman dan saling ketergantungan

Menurut Johnson & Johnson (1997), tingkat *trust* dalam kelompok dapat berubah sesuai dengan kemampuan dan kemauan setiap anggota untuk dapat percaya (*trust*) dan dapat dipercaya (*trustworthy*). Tingkah laku *trust* adalah :

- a. Kemauan untuk mengambil resiko terhadap akibat yang baik ataupun yang buruk.
- b. Perilaku yang melibatkan keterbukaan diri dan kemauan untuk diterima dan didukung secara terbuka oleh anggota kelompok yang lain.

Aspek-aspek *trust*:

- a. *Openness*: membagi informasi, ide-ide, pemikiran, perasaan, dan reaksi terhadap isu-isu yang terjadi dalam kelompok.
- b. *Sharing*: menawarkan bantuan material dan sumber daya kepada orang lain dalam kelompok dengan tujuan untuk membantu mereka memajukan kelompok menuju penyelesaian masalah.

Tingkah laku *trustworthy* adalah:

- a. Kemauan untuk merespon terhadap resiko yang telah diambil orang lain yang meyakinkan bahwa orang tersebut akan menerima akibat yang baik.

b. Perilaku yang melibatkan penerimaan terhadap kepercayaan orang lain.

Aspek-aspek *trustworthy*:

- a. *Acceptance*: komunikasi penuh penghargaan terhadap orang lain dan kontribusinya kepada pekerjaan orang lain.
- b. *Support*: komunikasi dengan orang lain yang diketahui kemampuannya dan percaya bahwa dia mempunyai kapabilitas yang dibutuhkannya untuk mengatur situasi yang dihadapinya secara produktif.
- c. *Cooperative intentions*: pengharapan bahwa seseorang dapat bekerja sama dan bahwa setiap anggota lain dalam kelompok juga dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan kerja.

C. Teori Kinerja

Kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu (Byars : 1984). Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha kemampuan dan persepsi tunggal. Usaha merupakan hasil motivasi kerja yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalani suatu tugas, sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Pendapat lain, kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu

pekerjaan dalam suatu pekerjaan (Robbins,2001). Pengertian kinerja menurut Hani Handoko (1995) adalah hasil yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam suatu organisasi. Menurut Byars (1984) berpendapat kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu pekerjaan (Robbins,2001).

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik. Di sisi lain, kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan mempengaruhi kinerja.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Fuad Mas'ud, 2004). Menurut Waldman (1994) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau

bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Soeprihantono (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Sedangkan menurut Sterr (1985) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan, kepribadian dan unit kerja. Kemampuan merupakan kecakapan seseorang seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara, misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penjelasan tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebutuhan dan lingkungan. Sedangkan minat merupakan suatu valensi atas sikap.
- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang individu atas tugas yang dibebankan kepadanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan saran pekerjaannya, maka makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan kearah tujuan.
- c. Tingkat motivasi pekerja
Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku. Apabila motivasi tinggi dengan didukung oleh kemampuan yang tinggi maka kinerja pegawai juga tinggi, demikian sebaliknya.

Menurut Simanjuntak (2001) kinerja dipengaruhi oleh:

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal – hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja).
- c. Supra sarana, yaitu hal – hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen. Soedjono (2005) menyebutkan 6 (enam) kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni : (1) Kualitas. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. (2) Kuantitas. Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan. (3) Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain. (4) Efektivitas. Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. (5) Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan. (6) Komitmen kerja,

yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan (7) tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada organisasi yang lebih dikenal dengan kinerja. Menurut Maltis dan Jackson (2002) kinerja karyawan adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk :

a. Kuantitas Keluaran

Jumlah keluaran yang seharusnya dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya. Misalnya: seorang karyawan pabrik rokok bagian produksi hanya mampu menghasilkan 250 batang rokok per hari, sedangkan standar umum ditetapkan sebanyak 300 batang rokok per hari. Ini berarti kinerja karyawan tersebut masih dibawah rata-rata.

b. Kualitas Keluaran

Kualitas produk lebih diutamakan dibandingkan jumlah output. Misalnya: dari 100 batang rokok yang dihasilkan, tingkat kesalahan (cacat) yang ditolerir adalah maksimal sebatang rokok. Apabila karyawan mampu menekan angka maksimum tersebut maka dikatakan memiliki kinerja yang baik.

c. Jangka Waktu Keluaran

Ketetapan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang. Apabila karyawan dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja

karyawan yang baik. Misalnya: waktu standar yang ditetapkan untuk menghasilkan 100 batang rokok adalah 120 menit, jika karyawan dapat mempersingkat menjadi 100 menit per 100 batang, maka kinerja karyawan tersebut dikatakan baik.

d. Tingkat Kehadiran di Tempat Kerja

Kehadiran karyawan di tempat kerja sudah ditentukan pada awal karyawan bergabung dengan perusahaan, jika kehadiran karyawan dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap perusahaan.

e. Kerjasama

Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan sangat penting kerjasama yang baik antar karyawan akan mampu meningkatkan kinerja.

“Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya”. (Surjadi,2009:7)

Menurut Baban Sobandi Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang

terkait dengan *input, output, outcome, benefit*, maupun *impact*. (Sobandi, 2006:176). Hasil kerja yang dicapai oleh suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit*, maupun *impact* dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh instansi dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien. Organisasi menggunakan alat, teori yang digunakan yaitu teori kinerja dari Baban Sobandi dan para ahli lainnya dalam bukunya yang berjudul *Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*, berikut adalah indikator kinerja organisasi menurut (Sobandi ,2006 : 179-181)

1. Keluaran (*Output*)
2. Hasil
3. Kaitan Usaha dengan Pencapaian
4. Informasi Penjelas

Pertama, keluaran (*output*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik atau pun non fisik. Suatu kegiatan yang berupa fisik maupun non fisik yang diharapkan dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Kelompok keluaran (*output*) meliputi dua hal. Pertama, kualitas pelayanan yang diberikan, indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan. Kedua, kuantitas pelayanan yang

diberikan yang memenuhi persyaratan kualitas tertentu. Indikator ini mengukur kuantitas fisik pelayanan yang memenuhi uji kualitas.

Kedua, hasil adalah mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan. Segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Maka segala sesuatu kegiatan yang dilakukan atau dilaksanakan pada jangka menengah harus dapat memberikan efek langsung dari kegiatan tersebut. Kelompok hasil, mengukur pencapaian atau hasil yang terjadi karena pemberian layanan, kelompok ini mencakup ukuran persepsi publik tentang hasil. Ukuran keluaran disebut sangat bermanfaat jika disajikan secara komparatif dengan hasil tahun sebelumnya, target, tujuan, atau sasaran, norma, atau standar yang diterima secara umum. Efek sekunder dari pelayanan atas penerimaan atau pengguna bisa teridentifikasi dan layak dilaporkan. Ukuran itu mencakup akibat tidak langsung yang signifikan, dimaksud atau tidak dimaksud, positif atau negatif, yang terjadi akibat pemberian pelayanan yang diberikan.

Ketiga, kaitan usaha dengan pencapaian adalah ukuran efisiensi yang mengkaitkan usaha dengan keluaran pelayanan. Berdasarkan pengertian diatas, maka mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran di tingkat tertentu dari penggunaan sumber daya, menunjukkan efisiensi relatif suatu unit jika dibandingkan dengan hasil sebelumnya, tujuan yang ditetapkan

secara internal, norma atau standar yang bisa diterima atau hasil yang bisa dihasilkan setara. Indikator yang mengaitkan usaha dengan pencapaian, meliputi dua hal. Pertama, ukuran efisiensi yang mengaitkan usaha dengan keluaran pelayanan, indikator ini mengukur sumber daya yang digunakan atau biaya per unit keluaran, dan memberi informasi tentang keluaran ditingkat tertentu dari penggunaan sumber daya di lingkungan organisasi. Kedua, ukuran biaya hasil yang menghubungkan usaha dan hasil pelayanan, ukuran ini melaporkan biaya per unit hasil, dan mengaitkan biaya dengan hasil sehingga manajemen publik dan masyarakat bisa mengukur nilai pelayanan yang telah diberikan

Keempat, informasi penjelas adalah suatu informasi yang harus disertakan dalam pelaporan kinerja yang mencakup informasi kuantitatif dan naratif. Membantu pengguna untuk memahami ukuran kinerja yang dilaporkan, menilai kinerja suatu organisasi, dan mengevaluasi signifikansi faktor yang akan mempengaruhi kinerja yang dilaporkan. Ada dua jenis informasi penjelas yaitu pertama, faktor substansial yang ada diluar kontrol seperti karakteristik lingkungan dan demografi. Kedua, faktor yang dapat dikontrol seperti pengadaan staf.

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat

dievaluasi tingkat kinerjanya. Berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Kinerja organisasi tidak lepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi (Ruky, 2001:7) :

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

Diatas menjelaskan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam pencapaian pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh sebuah organisasi. Meningkatkan kinerja dalam

sebuah organisasi merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dalam memaksimalkan suatu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

E. Teori Produktivitas

Dikemukakan oleh Pavitt, C dan Curtis, E, tahun 1994. Teori produktivitas ini digunakan untuk menjelaskan jumlah atau kuantitas suatu kelompok dalam menyatukan tujuan atau tugas-tugas dalam organisasi atau kelompok. Teori ini bisa dijelaskan dengan menggabungkan teori produktivitas itu sendiri dengan teori sistem, termasuk sistem informasi manajemen secara bersama-sama, guna memahami proses perjalanan suatu kelompok dalam pekerjaannya mencapai tujuan umumnya (Pavitt, C., & Curtis, E., 1994).

Kekuatan teori ini pada kemampuan penjelasannya mengenai bagaimana dan dimana keterpaduan anggota kelompok harus dijalani dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan kelompok. Kalau [ada teori sistem, yang dijelaskannya adalah peran dan fungsi-fungsi dan kedudukan anggota kelompok dan juga termasuk struktur kelompok, maka pada produktivitas lebih diarahkan kepada keterpaduan semua anggota kelompok dalam bekerja untuk mencapai tujuan umum yang telah ditetapkan.

Sebenarnya cukup banyak teori tentang produktivitas kelompok. Salah satunya adalah teori prestasi kelompok (*theory of group achievement*) dari Stogdill yang digagas pada tahun 1959, dan teori Z dari William Quichi yang menjelaskan teori tentang manajemen Jepang versus manajemen Amerika Serikat, berinti pada tiga unsur, yakni : kepercayaan, keintiman dan subtilitas (*subtely*). Yang pertama termasuk ke dalam ranah psikologi, sedangkan yang kedua termasuk ranah manajemen bisnis dan industri. Teori prestasi kelompok dikemukakan oleh Stogdill ini, meliputi : masukan (*input*), variabel media, dan prestasi (*output*). Input atau masukan dari anggota merupakan sumber informasi yang dianggap penting dalam praktek manajemen kelompok. Kita tahu bahwa kelompok adalah suatu sistem interaksi yang terbuka. Struktur dan kelangsungan sistem sangat bergantung pada tindakan-tindakan anggota dan hubungan antara anggota. Elemen penting yang termasuk dalam masukan anggota, antara lain adalah adanya interaksi sosial di dalam kelompok dengan segala bentuk dan lika liku prosesnya, hasil kegiatan kelompok yang bisa ditenggarai dengan adanya kinerja kolektif kelompok dan peran-peran anggota secara terintegrasi dalam kelompok, dan akhirnya harapan yang timbul dari anggota kelompok baik secara perorangan maupun secara kolektif. Harapan-harapan ini bisa jadi merupakan faktor pendorong yang bisa dijadikan dasar anggota kelompok bersedia bergabung dalam kelompok. Artinya, anggota memiliki harapan akan mendapatkan

kepuasan tertentu, keberhasilan tertentu, atau produktivitas tertentu, atau produktivitas tertentu lainnya melalui kelompok.

F. Teori Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan entusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seseorang dikatakan memiliki motivasi tinggi dapat diartikan orang tersebut memiliki alasan yang sangat kuat untuk mencapai apa yang diinginkannya dengan mengerjakan pekerjaannya yang sekarang. Berbeda dengan motivasi dalam pengertian yang berkembang di masyarakat yang seringkali disamakan dengan semangat, seperti contoh dalam percakapan “saya ingin anak saya memiliki motivasi yang tinggi”. Statemen ini bisa diartikan orang tua tersebut menginginkan anaknya memiliki semangat belajar yang tinggi. Maka, perlu dipahami bahwa ada perbedaan penggunaan istilah motivasi di masyarakat. Ada yang mengartikan motivasi sebagai sebuah alasan, dan ada juga yang mengartikan motivasi sama dengan semangat.

Dalam hubungan antara motivasi dan intensitas, intensitas terkait dengan seberapa giat seseorang berusaha, tetapi intensitas tinggi tidak menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut

dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Sebaliknya elemen yang terakhir, ketekunan, merupakan ukuran mengenai berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya.

Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya. Dalam konteks studi psikologi, Abin Syamsuddin Makmur (2003) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya : (1) durasi kegiatan; (2) frekuensi kegiatan; (3) persistensi pada kegiatan; (4) ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan; (5) devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan; (6) tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan; (7) tingkat kualifikasi prestasi atau produk (output) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan; (8) arah sikap terhadap sasaran kegiatan.

Untuk memahami tentang motivasi, kita akan bertemu dengan beberapa teori tentang motivasi, antara lain : (1) teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan); (2) Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi); (3) teori Clyton Alderfer (Teori ERG); (4) teori Herzberg (Teori Dua Faktor); (5) teori Keadilan; (6) Teori Victor H. Vroom (teori Harapan); (7) teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku; dan (8) teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi. (disarikan dari berbagai sumber : Winardi, 2001:69-93;

Sondang P. Siagian, 286-294; Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono, 183-190, Fred Luthan, 140-167).

1. Teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan)

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); (4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan

manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologis, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan makin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori “klasik” Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami “koreksi”. Penyempurnaan atau “koreksi” tersebut terutama diarahkan pada konsep “hierarki kebutuhan” yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah “hierarki” dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya ialah bahwa menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua,- dalam hal ini keamanan- sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian pula seterusnya.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan

“koreksi” dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa :

- a. Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang.
- b. Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
- c. Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai “titik jenuh” dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan fundasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

2. Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Dari McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau Need for Achievement (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan :“ Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan seindependen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil.”

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (high achievers) memiliki tiga ciri umum yaitu :

- a. Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat.
- b. Menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran.

- c. Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

3. Teori Clayton Alderfer (Teori "ERG")

Teori Alderfer dikenal dengan akronim "ERG". Akronim "ERG" dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu : E = Existence (kebutuhan akan eksistensi), R = Relatedness (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = Growth (kebutuhan akan pertumbuhan)

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena "Existence" dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; " Relatedness" senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan "Growth" mengandung makna sama dengan "self actualization" menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa :

1. Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.

2. Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan.
3. Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

4. Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan “ Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene atau “pemeliharaan”.

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku. Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik atautakah yang bersifat ekstrinsik.

5. Teori Keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu :

- a. Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar,
atau

- b. Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu :

- a. Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya
- b. Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri
- c. Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis
- d. Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai

Pemeliharaan hubungan dengan karyawan dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai

berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

6. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "Work And Motivation" mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai "Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan

keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

7. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas di muka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut.

Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekwensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Dalam hal ini berlakulah apa yang dikenal dengan “hukum pengaruh” yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekwensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekwensi yang merugikan.

Contoh yang sangat sederhana ialah seorang juru tik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat.

Juru tik tersebut mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena juru tik tersebut menyenangi konsekwensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan komputer sehingga kemampuannya semakin bertambah, yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekwensi positif lagi di kemudian hari.

Contoh sebaliknya ialah seorang pegawai yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan sanksi indisipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekwensi negatif perilaku pegawai tersebut berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya ditempat tugas. Penting untuk diperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan “gaya” yang manusiawi pula.

8. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi.

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus menerus berusaha

mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabung berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model. Tampaknya terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut ialah apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu .

Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk pada faktor internal adalah : (a) persepsi seseorang mengenai diri sendiri; (b) harga diri; (c) harapan pribadi; (d) kebutuhan; (e) keinginan; (f) kepuasan kerja; (g) prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah : (a) jenis dan sifat pekerjaan; (b) kelompok kerja dimana seseorang bergabung; (c) organisasi tempat bekerja; (d) situasi lingkungan pada umumnya; (e) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

G. Teori Budaya Kerja

Budaya Kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam

sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja. (Drs. Gering Supriyadi,MM dan Drs. Tri Guno, LLM).

Kotter & Heskett (1992) menyatakan bahwa *corporate culture* memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja finansial organisasi dalam jangka panjang. Walaupun sulit diubah, *corporate culture* begitu berhasil diubah dan menjadi *learning culture* yang kuat akan mendorong peningkatan kinerja. Jika *learning culture* dianut oleh mayoritas karyawan maka akan menjadi motivasi intrinsik yang kuat karyawannya dan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Pada dasarnya, tingkatan budaya dan interaksinya dibedakan menjadi tiga (Schein, 1992), yaitu: pertama, *Artifacts*: elemen budaya yang paling luar dari budaya perusahaan yang mencerminkan nilai dan asumsi dasar yang dianut organisasi. Kedua, *Belief, Values, dan Attitude*: elemen dasar budaya organisasi yang mengarahkan perilaku. Elemen ini tidak tampak tetapi sangat berpengaruh terhadap perilaku orang. Dan ketiga, *Basic Assumptions*: bagian yang paling dalam dari budaya organisasi yang mendasari nilai, sikap dan keyakinan anggotanya. Mengingat budaya merupakan suatu realitas yang didasari *basic assumption, values, dan norms* yang hidup, dihayati, dan dilakukan oleh anggotanya maka penelitian mengenai budaya organisasi harus difokuskan dulu pada identifikasi budaya,

kebiasaan, nilai yang dianut, dan hidup di antara anggota organisasi (das sein), bukan pada budaya yang diinginkan pemilik/direktur - das sollen (Budihardjo, 2003). Dari identifikasi ini baru dapat ditindaklanjuti dengan intervensi budaya yang diharapkan.

Budaya organisasi dapat digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi ia akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi (Amstrong, 1994). Schein (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut. Budaya organisasi menurut Cheki (1996) adalah seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam organisasi, sehingga dianggap bernilai positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas. Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai,

keyakinan, dan pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya (Deshpande & Farley, 1999).

Budaya organisasi, berdasarkan definisi tersebut di atas, dapat ditempatkan pada arah nilai (*values*) maupun norma perilaku (*behavioral norms*). Budaya organisasi sebagai nilai merujuk pada segala sesuatu dalam organisasi yang dipandang sangat bernilai (*highly valued*), sedangkan sebagai norma perilaku (*behavioral norms*) budaya organisasi mengacu pada bagaimana sebaiknya elemen-elemen (anggota) organisasi berperilaku (Xenikou & Fernham, 1996). Budaya merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi (Luthans, 1998). Setiap orang akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima di lingkungannya. Kepribadian seseorang akan dibentuk pula oleh lingkungannya dan agar kepribadian tersebut mengarah kepada sikap dan perilaku yang positif tentunya harus didukung oleh suatu norma yang diakui tentang kebenarannya dan dipatuhi sebagai pedoman dalam bertindak.

Tujuan Atau Manfaat Budaya Kerja yaitu budaya kerja memiliki tujuan untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang.

Manfaat dari penerapan Budaya Kerja yang baik :

1. Meningkatkan jiwa gotong royong
2. Meningkatkan kebersamaan
3. Saling terbuka satu sama lain
4. Meningkatkan jiwa kekeluargaan
5. Meningkatkan rasa kekeluargaan
6. Membangun komunikasi yang lebih baik
7. Meningkatkan produktivitas kerja
8. Tanggap dengan perkembangan dunia luar, dll.

Cultural Approach Theory yang dikemukakan oleh Clifford Geertz dan Pacanowsky tahun 1973. Teori ini menjelaskan bahwa organisasi mempunyai budayanya sendiri. Setiap organisasi memiliki karakter budaya tertentu yang mengharuskan orang-orang yang masuk di dalamnya harus dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi itu. Budaya yang dimaksud adalah semisal saling berbagi makna informasi dalam bentuk interaksi simbolik antar individu dalam hal pola kerja, kebiasaan, dan hal-hal lain yang menjadi budaya dan kebiasaan organisasi. Pendekatan interaksi simbolik ini asalnya datang dari Timur dan Jepang yang kemudian mempengaruhi dunia Barat khususnya dalam wilayah organisasi bisnisnya.

Di dalam teori ini lingkungan di dalam dan sekitar perusahaan disebut budaya korporasi (*corporate culture*) yang terdiri dari imej, karakter, dan iklim organisasi. Budaya yang dimaksud adalah kebiasaan yang terjadi dalam lingkungan organisasi yang tampak dalam bentuk interaksi simbolik antar anggota. Pesan-pesan atau informasi berbagi diantara anggota organisasi dan dari organisasi ke anggota, yang biasanya dalam bentuk cerita, berbagi cerita diantara mereka. Teori ini bersifat humanistik dan sangat interpretatif, karena setiap orang dalam organisasi menginterpretasikan posisi dirinya di dalam organisasi secara keseluruhan.

Konsep mengubah budaya maksudnya adalah mengubah pola, pandangan, dan gaya hidup yang selama ini dianut oleh masyarakat ke arah yang lebih baik. Meskipun hal ini tidak mudah, namun bukan berarti tidak bisa. Budaya juga mengenal aspek-aspek ritual, teknologi, dan lingkungan sosial tertentu. Organisasi sosial dan komersial pun sebenarnya merupakan bentuk budaya, baik dalam skalanya yang sempit seperti misalnya keluarga, organisasi sekolah, dan organisasi berukuran kecil lainnya. David Skyrme (2002) mengemukakan beberapa usulan dan kegiatan yang bisa digunakan untuk mengubah budaya, namun sudah dikembangkan oleh Pawit M. Yusup, sebagai berikut :

- a. Audit (cek atau periksa dengan seksama) budaya secara efektif dan efisien (*a culture audit*). Berikan daftar pertanyaan dan/ atau

wawancara langsung secara lintas sektor pada organisasi guna mengetahui faktor-faktor motivasi kerja, kenyamanan, produktivitas, dan hal-hal yang menyangkut peningkatan kinerja organisasi, termasuk apakah ada nuansa pembelajaran organisasi dan personal dilingkungan organisasi tempatnya bekerja. Tujuan akhirnya adalah untuk mengetahui kondisi kinerja saat ini untuk kemudian diubah pembelajaran personal dan organisasi supaya bisa mempertahankan hidup organisasi dalam tantangan zaman.

- b. Beri tantangan kepada perilaku yang tidak sesuai. Ketika kita melihat adanya orang dalam organisasi kita yang berperilaku tidak sejalan dengan garis organisasi, beri tantangan kepada mereka dan jika diperlukan beri fasilitas untuk mengembangkan kinerjanya sejalan dengan arah pembelajaran organisasi. Orang-orang 'sempalan' atau orang yang terkadang terlalu kritis pandangannya terhadap pimpinan suatu organisasi, jangan 'dibuang atau disingkirkan', melainkan dicoba diberi semacam tantangan untuk melakukan suatu kegiatan. Beri mereka kepercayaan untuk berperan dalam organisasi, meskipun bukan kegiatan yang strategis, sehingga jika gagal pun, organisasi tidak akan terkena dampaknya. Namun jika berhasil, ada manfaat yang baik bagi pengembangan pembelajaran organisasi.

- c. Keterlibatan dalam organisasi. Budaya *knowledge sharing* yang baik adalah budaya yang memberikan kepercayaan kepada setiap orang dalam organisasi, baik orang itu sudah memiliki pengalaman kerja lama atau bahkan pendatang baru, untuk berpendapat dan memberikan kepercayaan kepada mereka bahwa pengetahuan yang mereka miliki akan direspons, dihargai untuk bahan pengambilan keputusan organisasi.
- d. Penggunaan model-model peran. Identifikasi perilaku orang-orang yang bisa diangkat sebagai model atau contoh bagi orang lain. Beritakan dan umumkan orang-orang yang berprestasi tadi kepada orang lain, dan secara manajemen, masukkan mereka ke dalam kelompok yang lain agar perilakunya bisa dijadikan panutan bagi setiap orang dalam organisasi yang bersangkutan.
- e. Membangun kerja dalam tim untuk pengembangan organisasi. Contohnya bentuk tim-tim sesuai dengan kebutuhan organisasi, misalnya ada tim pembelajaran organisasi, ada tim peningkatan mutu layanan organisasi, ada tim pemantau kualitas produk, dan ada tim untuk pelaksanaan kegiatan promosi yang efektif.
- f. Mengembangkan penghargaan dan pengakuan atas perilaku yang sesuai. Penghargaan dan prestasi kerja tidak hanya diberikan kepada mereka yang sudah berpengalaman, orang-orang baru pun diberi kesempatan untuk ikut serta dalam kompetisi organisasi dan harus

diikutsertakan dalam proses pembelajaran organisasi. Bahkan, tidak jarang orang baru bisa berbuat lebih baik untuk organisasi, terutama dalam hal pelaksanaan proses *knowledge sharing*, dibandingkan dengan orang yang sudah lama duduk dalam organisasi.

- g. Mengubah posisi dan peran manusia. Buat semacam rotasi tim dalam kegiatan *knowledge sharing*, jika diperlukan cari dan datangkan ahli psikologi industri untuk membantu pengaturan rotasi tim, dan jika dimungkinkan sesuai dengan kebutuhan, ganti pimpinan yang sesuai dengan pengembangan organisasi.
- h. Tingkatkan pengetahuan dan kemampuan setiap anggota organisasi tanpa kecuali, namun tetap harus mempertimbangkan kebutuhan dan tuntutan organisasi. Berikan kebebasan untuk semua anggota organisasi untuk memilih pendidikan lanjutan mana yang dipilihnya.
- i. Berikan kesempatan pada seluruh anggota organisasi untuk menyampaikan gagasan-gagasannya secara terbuka dihadapan seluruh anggota organisasi, atau setidaknya dihadapan sejumlah anggota organisasi yang serumpun bidang minat dan kegiatannya. Dengan demikian, akan tampak siapa diantara anggota organisasi yang menonjol dibidang-bidang tertentu.

H. Teori Teknologi

Teknologi adalah satu ciri yang mendefinisikan hakikat manusia yaitu bagian dari sejarahnya meliputi keseluruhan sejarah. Teknologi, menurut Djoyohadikusumo (1994, 222) berkaitan erat dengan sains (science) dan perekayasaan (engineering). Dengan kata lain, teknologi mengandung dua dimensi, yaitu science dan engineering yang saling berkaitan satu sama lainnya. Sains mengacu pada pemahaman kita tentang dunia nyata sekitar kita, artinya mengenai ciri-ciri dasar pada dimensi ruang, tentang materi dan energi dalam interaksinya satu terhadap lainnya.

Definisi mengenai *sains* menurut Sardar (1987, 161) adalah sarana pemecahan masalah mendasar dari setiap peradaban. Tanpa *sains*, lanjut Sardar (1987, 161) suatu peradaban tidak dapat mempertahankan struktur-struktur politik dan sosialnya atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar rakyat dan budayanya. Sebagai perwujudan eksternal suatu epistemologi, *sains* membentuk lingkungan fisik, intelektual dan budaya serta memajukan cara produksi ekonomis yang dipilih oleh suatu peradaban. Pendeknya, *sains*, jelas Sardar (1987, 161) adalah sarana yang pada akhirnya mencetak suatu peradaban, dia merupakan ungkapan fisik dari

pandangan dunianya. Sedangkan rekayasa, menurut Djoyohadikusumo (1994, 222) menyangkut hal pengetahuan objektif (tentang ruang, materi, energi) yang diterapkan di bidang perancangan (termasuk mengenai peralatan teknisnya). Dengan kata lain, teknologi mencakup teknik dan peralatan untuk menyelenggarakan rancangan yang didasarkan atas hasil sains.

Pembelajaran Virtual, Digital atau Elektronik (*E-Learning*). Jane Alison Pickard (1998) dalam penelitiannya yang berjudul *The impact of access to electronic and digital information resources on learning opportunities for young people: a grounded theory approach*. Dengan menggunakan metode deskripsi exploratory, digambarkan tentang perilaku penggunaan media informasi elektronik dan digital oleh orang-orang muda. Penelitian dilakukan pada aktivitas mereka di lingkungan kerja dan bagaimana media elektronik dan digital mempengaruhi mereka. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif, dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa dengan tersedianya media digital dan elektronik, para pengakses informasi yang terdiri atas pemuda tadi, sangat dimudahkan dalam menemukan informasi yang mereka butuhkan. Mereka juga bertambah wawasannya, dan juga memiliki pengaruh terhadap masa depan mereka. Dalam penelitian ini juga diperlihatkan bahwa sumber informasi digital dan

elektronik, sangat membantu memudahkan penelusuran dan akses informasi sesuai dengan yang mereka butuhkan, sehingga karena media ini sangat berguna bagi perkembangan intelektual mereka. Selain itu, melalui media digital ini pula hasil belajar yang didapat oleh para pemuda tadi menjadi lebih nyata.

Mereka ada yang termotivasi untuk mencari informasi dan pengetahuan baru (Passarelli, B., 2008), atau jika dibandingkan dengan penggunaan media massa konvensional, para pembelajar lebih menyukai internet sebagai media sumber belajarnya karena alasan keakuratan informasi yang diperolehnya dan juga karena alasan kemudahannya (Passarelli, B., 2008; dan Jane Alison Pickard, 1998).

I. Hubungan Antar Variabel Penelitian

1. Hubungan *Knowledge Management* dan Kinerja Karyawan

Knowledge management dapat dijelaskan sebagai langkah-langkah sistematis untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi, untuk menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif (Jann dan Lantu 2006). Definisi lain menurut *Tiwana (2000) bahwa knowledge management* adalah pengelolaan pengetahuan organisasi

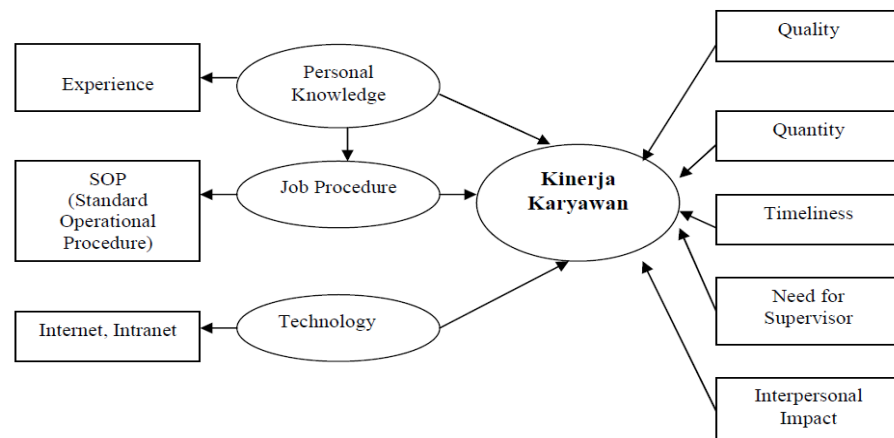
untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima.

Kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuannya. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh (Dale, 1992, p. 3). Menurut Bernardin dan Russel (1993, p. 382) terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan, yaitu:

- a. *Quality*, tingkatan dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal di dalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.
- b. *Quantity*, jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah diselesaikan.
- c. *Timeliness*, tingkatan di mana aktifitas telah diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditentukan dan memaksimalkan waktu yang ada untuk aktifitas lain.
- d. *Cost effectiveness*, tingkatan dimana penggunaan sumber daya organisasi berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan

untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit.

- e. *Need for supervision*, tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.
- f. *Interpersonal impact*, tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerja.



Gambar 2.4: Hubungan antara knowledge management dengan kinerja karyawan

Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka organisasi membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. Salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai

aset yang dikelola adalah *knowledge management* (Honeycutt, 2002), yang diukur dengan 3 (tiga) variabel yaitu *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Dalam prakteknya *knowledge management* dapat menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible asset* yang menjadi pilar organisasi dalam menciptakan nilai. Organisasi perlu mengetahui sejauh mana *knowledge management* berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan. Maka dari itu, kinerja karyawan dapat diukur melalui 5 kriteria penilaian karyawan, yaitu: *quality*, *quantity*, *timeliness*, *need for supervision*, dan *interpersonal impact*.

2. Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Lower dan Porter (1968) dalam Nisun NR (2005) menyebutkan bahwa kinerja merupakan perpaduan antara motivasi kerja dan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan motivasi kerja karena motivasi kerja merupakan dorongan, baik dari dalam maupun dari luar diri manusia untuk menggerakkan dan mendorong sikap dan tingkah lakunya dalam bekerja. Semakin tinggi motivasi seseorang, akan semakin kuat dorongan yang timbul untuk bekerja lebih giat sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Motivasi yang kuat sebagai suatu dorongan dalam diri pegawai untuk mengerjakan suatu tugas dengan sebaik-baiknya guna mencapai

tujuan kepuasan pegawai. Bila seorang termotivasi, pegawai akan mencoba kuat karena motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapainya tujuan dimaksud. Cara yang paling efektif untuk meningkatkan motivasi terhadap pegawai dengan cara bahwa kepemimpinan dan motivasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Selain itu dengan pemberian *rewards* kepada pegawai. Pemberian *rewards* harus yang membuat pegawai merasa termotivasi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Karena kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Oleh sebab itu cukup beralasan apabila dikatakan bahwa kemampuan dan motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya menentukan hasil kerja seseorang dan pada akhirnya akan berpengaruh terhadap pencapaian tingkat organisasi secara keseluruhan. Setelah jelas hubungan antara kemampuan, motivasi dan kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil yang dicapai dari kemampuan dan motivasi yang dimiliki oleh pegawai.

3. Hubungan Budaya Kerja dengan Kinerja

Kotter dan Heskett (1997) mengatakan bahwa budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih

besar daripada faktor- faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain –lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai. Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke instansi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda – beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka karyawan akan merasa identik dengan instansinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal.

4. Hubungan Teknologi dengan Kinerja

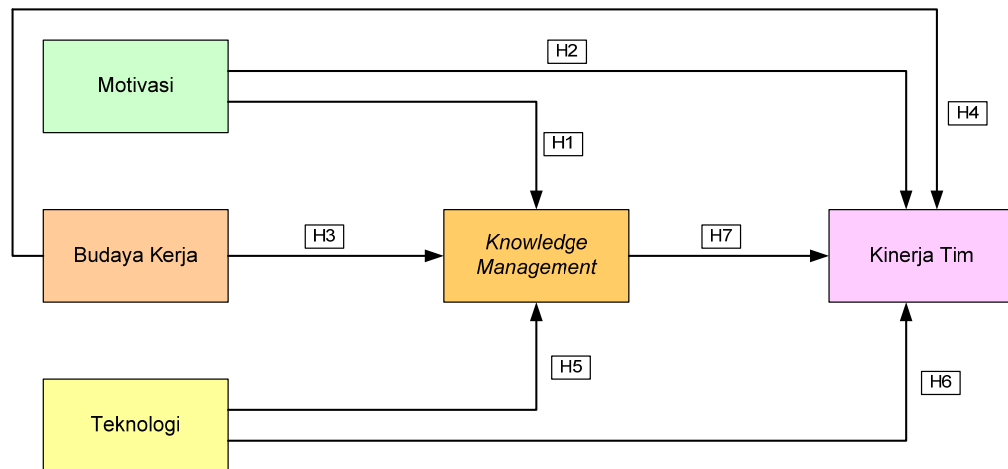
Konsep kematangan teknologi informasi digunakan untuk menentukan sejauh mana manajer menggunakan sistem informasi berbasis komputer (Chandarin & Indriantoro, 1997). Penggunaan teknologi informasi akan meningkatkan efisiensi, kualitas, efektifitas, dan

respon konsumen. Kemampuan teknik dari personil sistem informasi akan berpengaruh terhadap kinerja Sistem Informasi (Alter, 1996). Hasil penelitian Bounds (1994) menemukan bahwa kinerja SI berkaitan dengan kualitas teknik atau kualitas desain yang menjadi tanggung jawab personil Sistem Informasi. Penelitian lain juga menyebutkan terdapat hubungan positif atau keberadaan personil Sistem Informasi dengan kepuasan pemakai (Montazemi 1998 & Choe 1996).

Sementara itu, Enochsson, AnnBritt (2005) dalam penelitiannya yang berjudul *The development of children's web searching skills- a non-linear model*, mengemukakan bahwa, ada beberapa hasil yang didapat dalam proses pengembangan diri seseorang melalui internet yaitu mereka mendapatkan beberapa keahlian dasar seperti misalnya penguasaan bahasa asing (*language*), pengetahuan tentang teknologi, pengetahuan tentang cara mencari informasi yang bervariasi dan kreatif, pengetahuan bagaimana *search engine* bekerja, dan lain-lain, yang semua bisa menambah wawasan belajar secara kreatif dan Mandiri. Para pembelajar (siswa, mahasiswa, atau siapa pun yang menggunakan internet untuk tujuan belajar), bisa merasakan adanya manfaat yang jelas dari penggunaan media virtual ini.

J. Kerangka Konseptual Penelitian

Pencapaian peningkatan kinerja tim di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk dipengaruhi oleh faktor motivasi, budaya kerja dan teknologi melalui penerapan *knowledge management*.



Gambar 2.5 Kerangka Konseptual Penelitian

K. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual di atas penulis menyusun hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan langsung atau tidak langsung antara motivasi dengan kinerja tim dan motivasi dengan penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.
2. Terdapat hubungan langsung atau tidak langsung antara budaya kerja dengan kinerja tim dan budaya kerja dengan penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.

3. Terdapat hubungan langsung atau tidak langsung antara teknologi dengan kinerja tim dan teknologi dengan penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.
4. Terdapat hubungan langsung atau tidak langsung antara penerapan *knowledge management* dengan kinerja tim di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.

L. Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Tujuan	Variabel yang digunakan	Metode Analisis	Hasil dan Kesimpulan
1.	Natalia Kosasih, Sri Budiani (2007)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus Pada Departemen <i>Front Office</i> di Surabaya Plaza Hotel	Mengukur pengaruh dari <i>knowledge management</i> terhadap kinerja karyawan	Variabel Independen <i>Personal knowledge, job procedure, technol ogy Variabel</i> Variabel Dependen Kinerja karyawan	<i>Metode</i> Analisis Path dengan menggunakan Permodelan SEM (<i>Structural Equation Modeling</i>)	<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>
2.	Setiorini, Djabir Hamzah, Yansor Djaya	Faktor-Faktor Knowledge Management yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Tenaga Pendidikan Universitas Hasanuddin	Memperoleh hubungan kausalitas antara variabel personal knowledge, job procedure, learning organization, dan technology terhadap kinerja tenaga kependidikan	Variabel Independen Personal knowledge, job procedure, learning organization, dan technology Variabel Dependen Kinerja tenaga kependidikan	Metode regresi linier berganda	Personal knowledge, job procedure, learning organization, dan technology secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu

			Universitas Hasanuddin			
3.	Rani Mariam (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia (Persero)	Menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai	Variabel Independen Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan Variabel Dependen Kepuasan Kerja	<i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	Menunjukkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan

4.	Benni Taslim Agatha Septianna SR (2011)	<i>Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kreativitas Tenaga Pendidik SMA Methodist 2 Palembang</i>	<i>The influence of knowledge management to the teachers creativity of Methodist 2 Senior High School in Palembang</i>	Variabel Independen <i>Personal experience, internet utilization, and reading activity, existensial creative, relasional creative, instrumental creative, orientasional creative</i>	Metode regresi linier berganda	<i>The influence of Knowledge Management to the teachers creativity of Methodist 2 was 26,5%, while 73,5% was influenced by other factors</i>
----	---	---	--	--	-----------------------------------	---

				<i>and inovasional</i> <i>creative</i> Variabel Dependen <i>Knowledge</i> <i>management,</i> <i>creativity</i>		
5.	Yuliazmi (2005)	Penerapan <i>Knowledge</i> <i>Management</i> Pada Perusahaan Reasuransi (Studi Kasus di PT Reasuransi Nasional)	Menganalisis kondisi knowledge dalam organisasi, dengan memperhatikan dukungan	Variabel Independen Strategi Perusahaan,buda ya perusahaan, readiness	Analisis SWOT	Focus Group Discussion Menggambarkan budaya knowledge sharing organisasi merupakan komponen kritis dari

			infrastruktur teknologi informasi yang ada.	Variabel Dependen <i>Knowledge</i> <i>Management</i>		<i>knowledge</i> <i>management</i>
--	--	--	--	---	--	---------------------------------------

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Rancangan Penelitian

Metode dalam penelitian ini menggunakan metode *descriptive analysis* dengan pendekatan kuantitatif. Dengan menggunakan metode penelitian akan diketahui pengaruh antara variabel yang diteliti sehingga menghasilkan kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti.

Menurut Neuman dalam Sujoko Efferin (2004:9) *descriptive analysis* bertujuan memberikan gambaran tentang detail-detail sebuah situasi, lingkungan sosial, atau hubungan. Tujuan dari studi deskriptif adalah untuk mempelajari aspek siapa, apa, bilamana dan bagaimana dari suatu topik (Cooper-Emory, 1996:131).

Descriptive analysis, yaitu dengan menggambarkan suatu fenomena berdasarkan kenyataan yang sedang berlangsung dan melihat hubungan antara fenomena yang diteliti. Adapun metode deskriptif analitis (Nazir, 1988:105) memiliki ciri :

1. Mengemukakan fakta dengan interpretasi yang tepat.
2. Melukiskan secara akurat sifat-sifat dari beberapa fenomena, kelompok atau individu.

3. Memberikan interpretasi yang mendalam mengenai hubungan antar fenomena yang diteliti.

Sedangkan verifikasi dilakukan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan metode Analisis Path dengan menggunakan Permodelan SEM (*Structural Equation Modeling*). Menurut Mashuri (2009:45) pengertian metode verifikasi adalah sebagai berikut:

“Metode verifikasi yaitu memeriksa benar tidaknya apabila dijelaskan untuk menguji suatu cara dengan atau tanpa perbaikan yang telah dilaksanakan di tempat lain dengan mengatasi masalah yang serupa dengan kehidupan.”

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan perhitungan statistik. Penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel X1, X2 dan X3 terhadap variabel Y1 dan Y2 serta pengaruh variabel X1, X2 dan X3 melalui variabel Y1 terhadap variabel Y2 secara parsial dan simultan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk. Penelitian ini dilakukan mulai pada bulan Mei 2013 sampai dengan Juli 2013.

C. Populasi dan Teknik Sampel

Populasi adalah semua subjek, peristiwa, daerah yang dikenai penelitian. (Rahayu, 2007). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Logistik PT Vale Indonesia Tbk sebanyak 90 orang. Besar sampel sama dengan besar populasi sebanyak 90 orang (Metode sampling jenuh). Metode sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, di mana semua anggota populasi dijadikan sample.

D. Teknik Pengumpulan Data

Instrumen pengumpulan data yang dipergunakan adalah sebagai berikut :

1. Daftar pertanyaan (kuisisioner), teknik pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang menjadi sampel yang memberikan respon atas daftar pertanyaan tersebut. Sedangkan penyusunan skala pengukuran digunakan metode *Likerts Summated Ratings* (LSR).

2. Wawancara kepada pihak yang berhak dan berwenang memberikan data yang berhubungan dengan penelitian dari *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.

E. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari daftar pertanyaan dan wawancara langsung kepada karyawan *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen-dokumen *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk dan data lain yang mendukung penelitian ini.

F. Teknik Analisa Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Structur Equation Model (SEM)* menggunakan analisis jalur (*Path*) *software* Amos. Metode ini merupakan teknik analisis yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif rumit secara simultan. Hubungan yang rumit itu dapat dibangun antara satu atau beberapa variabel independen dengan satu atau beberapa variabel dependen. Masing-masing variabel dapat berbentuk faktor atau konstruk yang dibangun dari beberapa indikator. SEM merupakan pendekatan terintegrasi antara dua analisis yaitu analisis faktor dan analisis jalur (*path*

analysis). Lee (2007:1) mengemukakan *structural equation models are well recognized as the most important statistical method to serve the above purpose and can be applied to many fields*. SEM menggunakan metode statistik untuk menyajikan data dalam pencapaian tujuan penelitian dan dapat menerapkan banyak model dalam menjawab rumusan masalah penelitian. Analisis jalur (*Path analysis*) dikembangkan untuk mempelajari pengaruh (efek) secara langsung maupun tidak langsung dari variabel eksogen (independen) terhadap variabel endogen (dependen). Hubungan kausal didasarkan pada data, pengetahuan, perumusan hipotesis, dan analisis logis, sehingga dapat dikatakan analisis jalur dapat digunakan untuk menguji seperangkat hipotesis kausal serta untuk menafsirkan hubungan tersebut. Berdasarkan konsep tersebut maka rancangan penelitian yang menggambarkan diagram jalur dijadikan pedoman dalam menganalisis dan menginterpretasikan hubungan yang dihipotesiskan

Menurut Basuki (2006) prinsip *structural equation model* merupakan pendekatan terintegrasi dari *confirmatory factor analysis* dan *path analysis* (analisis jalur). Analisis jalur mempelajari apakah hubungan yang terjadi disebabkan oleh pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen, mempelajari ketergantungan sejumlah variable dalam suatu model (model kausal),

menganalisis hubungan antar variabel dari model kausal yang telah dirumuskan oleh peneliti atas dasar pertimbangan teoritis, serta menguji seperangkat hipotesis kausal dan menginterpretasikan hubungan tersebut (langsung atau tidak langsung).

SEM mencakup pengukuran struktur matriks *covariance* atau disebut juga sebagai "analisis struktur *covariance*". Sekali model parameter-parameternya sudah diestimasi, maka model yang dihasilkan – matrik *covariance* kemudian dapat dibandingkan dengan matrik kovarian yang berasal dari data empiris. Jika kedua *matrices* konsisten satu dengan lainnya, maka model persamaan struktural tersebut dapat dianggap sebagai eksplanasi yang dapat diterima untuk hubungan-hubungan antara pengukuran-pengukuran tersebut. Salah satu keunggulan SEM ialah kemampuan untuk membuat model konstruk-konstruk sebagai variabel laten atau variabel – variabel yang tidak diukur secara langsung, tetapi diestimasi dalam model dari variabel-variabel yang diukur yang diasumsikan mempunyai hubungan dengan variabel tersebut – variabel latent. Dengan demikian hal ini memungkinkan pembuat model secara eksplisit dapat mengetahui ketidak-reliabilitas suatu pengukuran dalam model yang mana teori mengijinkan relasi – relasi struktural antara variabel-variabel laten yang secara tepat dibuat suatu model.

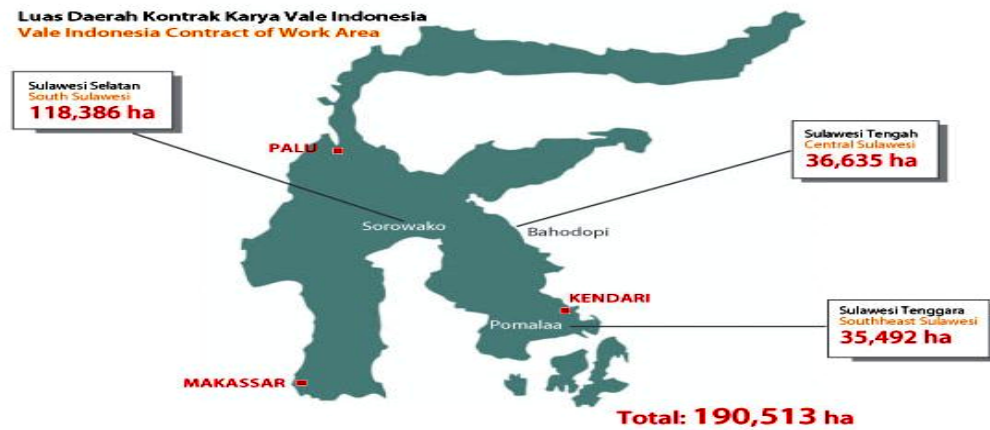
BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum PT Vale Indonesia Tbk

PT Vale Indonesia, Tbk. sebelumnya lebih dikenal dengan PT International Nickel Indonesia Tbk atau disingkat PT. INCO, Tbk yang merupakan Perusahaan Penanaman Modal Asing (PMA) dari Vale Canada (sebelumnya dikenal sebagai Inco Limited) yang mendapatkan izin usaha dari pemerintah Indonesia untuk melakukan eksplorasi, kegiatan penambangan, pengolahan dan produksi Nikel dengan luas konsesi 190.000 hektar di Pulau Sulawesi dan berpusat di Sorowako, Sulawesi Selatan. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 1968 yang perjanjian Kontrak Karyanya (KK) dilakukan dengan pemerintah Indonesia. Perusahaan ini telah menandatangani perjanjian KK pertama dengan pemerintah pada 27 Juli 1968. Lalu pada 15 Januari 1996, dilanjutkan penandatanganan perjanjian modifikasi dan perpanjangan kontrak awal KK, yang berlaku mulai 1 April 2008 sampai 28 Desember 2025.



Gambar 4.1: Luas Kontrak Karya PT. Vale Indonesia Tbk

Adapun kegiatan utama operasional PT. Vale Indonesia mencakup kegiatan penambangan dan pemrosesan.

2. Kegiatan Penambangan

Kegiatan ini dilakukan oleh *Departemen Mining* didahului dengan eksplorasi dan pemetaan lokasi-lokasi dengan kadar bijih Nikel yang relatif baik dan sesuai untuk ditambang. Kemudian oleh tim operasional melakukan kegiatan pengupasan dan penggalian lapisan terluar dari tanah untuk mencapai ke dalam lapisan tanah dan bebatuan yang mengandung bijih Nikel. Penambangan semacam ini disebut dengan *Open Pit Mining*, atau penambangan terbuka. Kegiatan penambangan terbuka dinilai memiliki keuntungan lebih mudah selain risikonya lebih rendah dibandingkan penambangan tertutup di dalam terowongan di

bawah tanah. Setelah bijih Nikel diambil, kemudian disaring dengan ukuran tertentu yang diterima di Stasiun Penyaringan (*Screening Station*) lalu kemudian disalurkan ke penampungan basah (*Stock Pile*). Adapun perawatan dan pemeliharaan peralatan berat utama dan penunjang penambangan juga dilakukan di dalam bagian ini.



Gambar 4.2: Aktivitas penambangan secara terbuka di PT. Vale Indonesia

3. Kegiatan Pemrosesan

Kegiatan pemrosesan ini dilakukan oleh *Departemen Process Plant* didahului dengan pengangkutan bijih Nikel dari penampungan basah menuju ke tiga fasilitas pengeringan (*Ore Dryer*) agar kadar air dalam bahan baku yang mengandung bijih Nikel mencapai 19-20%, lalu disimpan di gudang penyimpanan yang disebut DOS (*Dried Ore Storage*). Dari gudang inilah kemudian bahan baku akan mengalami tahap pemrosesan yang lebih mutakhir dan kompleks, yang didahului dengan

pemasokan bahan baku (*ore*) menuju ke lima fasilitas Bejana Reduksi Berputar (*Reduction Kiln*) dimana bahan baku akan dilanjutkan pemrosesan pemanasan (penghilangan kadar air, bahkan kadar kristal air pun harus ditiadakan) dan dilakukan reaksi pengikatan Besi dan Nikel dengan Oksida dengan pencampuran batu bara serta belerang. Keluar dari fasilitas ini, bahan baku kemudian menjadi bahan setengah jadi yang disebut Kalsin (*Calcine*) yang akan ditransportasikan melalui fasilitas CTS (*Calcine Transfer System*) menuju ke empat fasilitas tungku peleburan listrik (*Electric Furnace*), di sini peleburan Kalsin dilakukan sampai pada titik lelehnya sekitar 1500-1700°C. Dengan perbedaan berat jenis, material cair yang mengandung besi akan lebih ringan dan berada di lapisan atas akan dibuang sementara material cair yang mengandung Nikel akan mengendap di dasar tungku untuk diproses lebih lanjut menuju ke tiga fasilitas Konverter. Di konverter, material cair akan diproses dengan penambahan flux dan skrap untuk pemurnian, dan selanjutnya digranulasikan dengan menuang logam nikel cair ke saluran air bertekanan. Nikel granular yang dihasilkan berbentuk seperti pasir halus dan disebut *Nickel Matte* tingkat menengah yang mengandung rata-rata 78% Nikel dan 20% Belerang. Seluruh produksi Vale Indonesia ini dikirim ke Jepang yang dilakukan di bawah kontrak jangka panjang. Berapa pun hasilnya tetap akan diterima oleh Sumitomo Corp., sebuah perusahaan

logam dasar terbesar di Jepang untuk kembali dimurnikan sebagai bahan dasar pembuatan baja tahan karat.



Gambar 4.3: Kompleks Fasilitas Pemrosesan Nikel di PT. Vale Indonesia

Selain kedua departemen utama di atas, departemen lain di PT. Vale Indonesia juga ada yang mengemban tugas sebagai departemen layanan dan penunjang, seperti *Maintenance & Utilities*, *Operation Excellence*, *Engineering Trade Development System*, *Supply Chain Management*, *Information Technology*, *Human Resource & People Development*, *External Relation*, *Finance*, *Internal Audit*, *Support Services*, dll. Begitulah PT. Vale Indonesia menjalankan bisnisnya untuk kelanjutan organisasi yang berdaya guna dan bermanfaat bukan saja bagi PT. Vale Indonesia sendiri, tetapi sebagai harapannya juga bermanfaat bagi seluruh pemangku kepentingan yang ada.

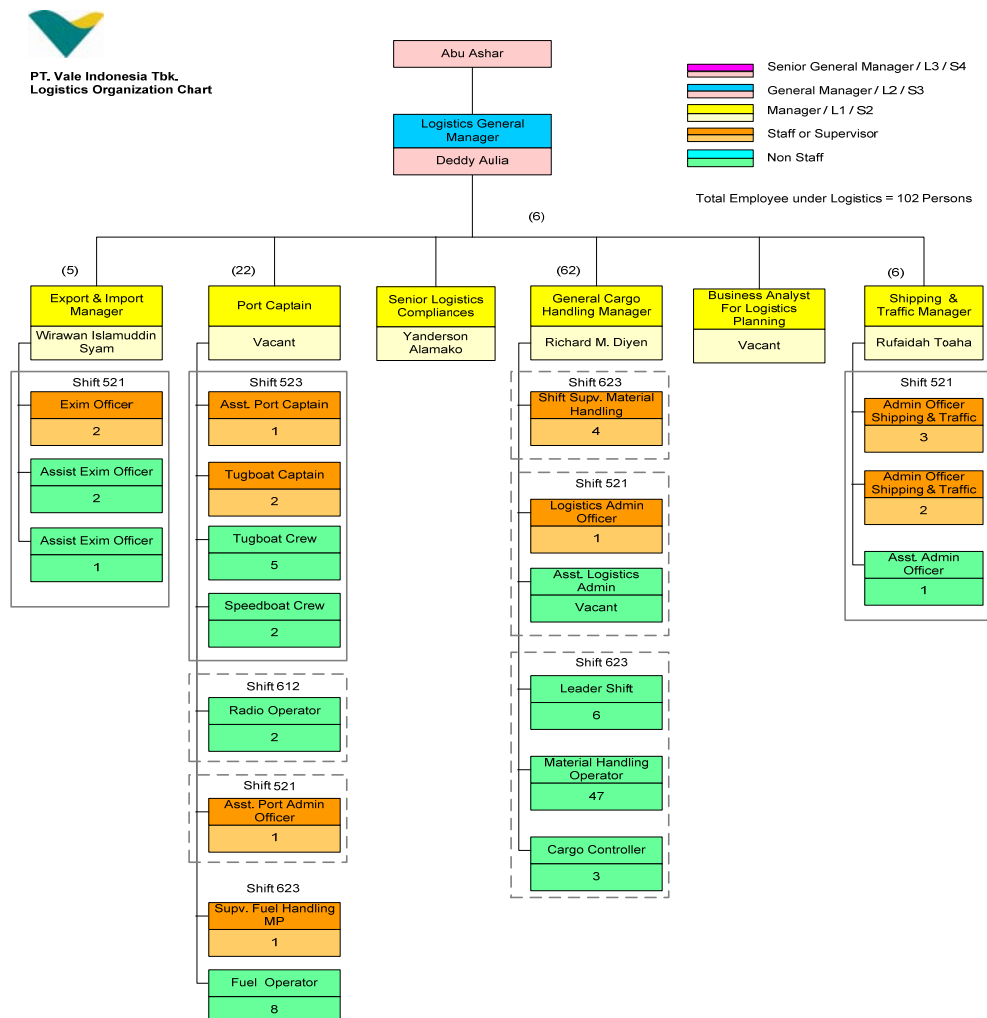
4. Visi, Misi dan Nilai PT Vale Indonesia Tbk

Sejak bulan Februari 2012, PT. Inco Tbk. telah melakukan program *rebranding* dengan mengubah nama dan logo menjadi PT. Vale Indonesia, Tbk. sebagai bagian dari salah satu anak perusahaan korporat Vale di Brasil, industri tambang terkemuka yang ikut diperhitungkan di antara jajaran eksportir bahan tambang yang lain. Perubahan nama dan logo juga diimbangi dengan perubahan visi, misi dan nilai sebagai bagian dari semangat yang baru yang diadopsi dari visi, misi dan nilai dari perusahaan korporat. Visinya adalah *Menjadi perusahaan sumber daya alam nomor 1 di dunia yang memberikan manfaat jangka panjang melalui keunggulan dan semangat hidup untuk manusia dan lingkungan hidup.* Adapun yang menjadi misinya adalah *Mengubah sumber daya alam menjadi kemakmuran dan pembangunan berkelanjutan.* Dengan Visi dan misi tersebut, nilai-nilai perusahaan dituangkan menjadi 6, yaitu:

- a. Hidup sangat berharga (*Life matters most*)
- b. Menghargai sumber daya manusia (*Value our people*)
- c. Cintai bumi kita (*Prize our planet*)
- d. Melakukan hal yang benar (*Do what is right*)
- e. Meningkatkan kinerja bersama-sama (*Improve together*)
- f. dan mewujudkan tujuan bersama-sama (*Make it happen*)

5. Struktur Organisasi PT Vale Indonesia Tbk

Struktur Organisasi merupakan suatu bagan yang menunjukkan aspek-aspek pokok hubungan antara bagian seluruh pengawasan dan masing-masing bertanggungjawab terhadap tugasnya. Struktur organisasi PT Vale Indonesia Tbk- *Corporate Services Logistic Section* digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.4. Struktur Organisasi Section Logistik PT Vale Indonesia Tbk

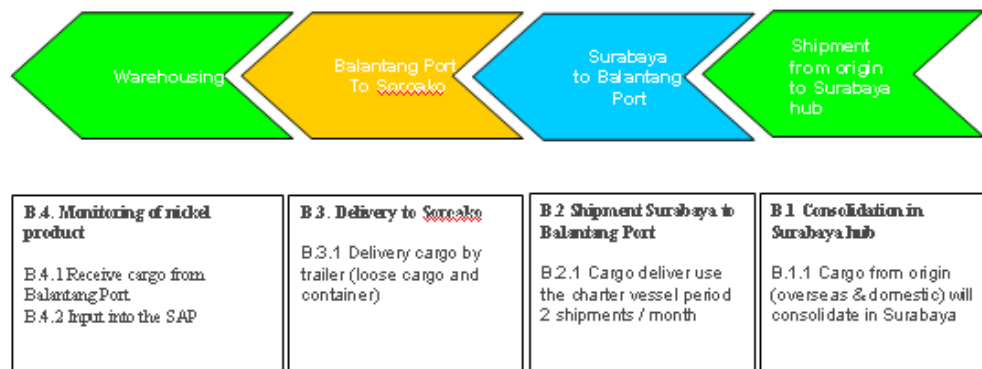
6. Gambaran *Section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk

A. Hasyim Ali menterjemahkan pendapat P. Bowersox tentang pengertian logistik modern. Dalam buku Logistik, Bowersox mengemukakan definisi logistik sebagai berikut : Logistik adalah proses pengelolaan yang strategis terhadap pemindahan dan penyimpanan strategis barang, suku cadang dan barang dari para supplier, diantara fasilitas-fasilitas perusahaan dan kepada pada langganan. (Bowersox, Manajemen Logistik, 1986 :13).

PT Vale Indonesia Tbk memiliki pelabuhan khusus yang dikenal dengan nama Pelabuhan Balintang - Malili yang terletak di Kabupaten Luwu Timur yang memiliki luasan sekitar 392.000 meter persegi. Berikut digambarkan urutan proses pengangkutan material dari pelabuhan Surabaya sebagai pusat konsolidasi material dari luar negeri maupun domestik PT Vale Indonesia Tbk menuju area Pelabuhan Balintang - Malili dan selanjutnya diangkut ke area *warehouse* PT Vale Indonesia Tbk di Soroako



Gambar 4.5 Pelabuhan Balantang PT Vale Indonesia Tbk



Bulk Cargo :

- Coal : 5 – 6 shipment / month
- Silica : 3 – 4 shipment / month
- Sulfur : 2 – 3 shipment / year

Gambar 4.6 Proses Pengiriman barang PT Vale Indonesia Tbk

Section Operasi Logistik di PT Vale Indonesia Tbk terdiri dari 4 (empat) sub section yaitu *Export Import, Port Captain, General Cargo Handiing, dan Shipping & Traffic.*

1. *Export Import*

Section ini berfungsi sebagai bagian yang melakukan proses *clearance* untuk pembelian barang-barang impor perusahaan dan proses *clearance* ekspor terhadap produk *nickel matte* PT Vale Indonesia Tbk yang dikirim ke pembeli di Jepang. *Section Export Import* senantiasa menjaga hubungan baik dengan jajaran pemerintah seperti Direktorat Jenderal Bea & Cukai, Kementerian Energi Sumber Daya Manusia (ESDM), Badan Kordinasi Penanaman Modal (BKPM) dan Kementerian Perindustrian dan Perdagangan. Disamping itu *section export import* selalu menekankan kepada perusahaan untuk mengutamakan pembelian dalam negeri dan melihat peluang untuk mengalihkan pembelian dari luar negeri ke dalam negeri sesuai dengan program dari pemerintah untuk memberdayakan badan usaha dalam negeri.

2. *Port Captain*

Port captain berfungsi untuk mengatur alur lalu lintas kapal laut yang akan tiba dan sandar di pelabuhan Balintang PT Vale Indonesia Tbk Malili dengan selalu mengutamakan peraturan keselamatan pelayaran dan keselamatan atas produk dan lingkungan sekitar. *Port Captain* PT Vale Indonesia Tbk dibawah pengawasan dari Kementerian Perhubungan Direktorat Jenderal Perhubungan Laut. Setiap kapal yang tiba di pelabuhan Balintang PT Vale Indonesia Tbk Malili harus

memenuhi aturan yang telah ditetapkan oleh PT Vale Indonesia Tbk dalam hal ini *Port Captain* dan standar pelayaran nasional dan internasional.



Gambar 4.7 Lokasi Sandaran Kapal Pelabuhan Balantang PT Vale Indonesia Tbk

3. *General Cargo Handling*

General cargo handling berfungsi untuk mengirimkan barang atau material yang telah tiba di Pelabuhan Balantang PT Vale Indonesia Tbk Malili lewat jalur darat dengan menggunakan armada truk ke lokasi pabrik PT Vale Indonesia Tbk di Soroako. Ketepatan pengiriman barang sangat besar manfaatnya untuk menunjang kelangsungan proses produksi PT Vale Indonesia Tbk. Devisi ini juga berfungsi mengirimkan produk akhir nickel matte dari pabrik di Soroako ke Pelabuhan Balantang PT Vale Indonesia Tbk untuk di ekspor ke pembeli di Jepang.

4. *Shipping & Traffic*

Shipping & Traffic berfungsi mengatur pengiriman barang lewat laut, udara dan darat yang dari berbagai negara dan wilayah di Indonesia untuk memenuhi kebutuhan material untuk proses penambangan dan proses produksi PT Vale Indonesia Tbk. Saat ini *section shipping & traffic* memiliki kontrak kerjasama dengan jasa pelayaran luar negeri dan dalam negeri yang membantu pengiriman material dari luar negeri dan dalam negeri sampai ke pelabuhan Balantang PT Vale Indonesia Tbk Malili dan dari lewat darat dari Makassar ke Soroako. Optimalisasi kerja dari *shipping & traffic* sangat besar perannya dalam menentukan kecepatan, ketepatan pengiriman barang dan efisiensi biaya yang timbul dari proses pengiriman barang. *Shipping & traffic* senantiasa membina hubungan internal baik dengan devisi *export import*, *port captain* dan *general cargo handling* untuk kelancaran dan ketepatan pengiriman barang.

7. **Gambaran Umum Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah terbatas pada karyawan *section Logistik* PT Vale Indonesia Tbk yang masih aktif bekerja dan berjumlah 90 responden.

8. Karakteristik Responden

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *sampling jenuh*, dimana jumlah sampel penelitian sama dengan jumlah populasi pada struktur institusi di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.

Tabel 4.1. Distribusi Persentase Responden Berdasarkan Karakteristik Umur, Jenis Kelamin, Tingkatan Pendidikan dan Masa Kerja

1. Responden Menurut Tingkatan Umur

Umur	Jumlah	Persentase
15-25	0	0%
26-40	42	47%
41-55	38	42%
>55	10	11%
Jumlah	90	100%

2. Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki - laki	83	92%
Perempuan	7	8%
Total	90	100%

3. Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Tingkatan Pendidikan	Jumlah	Persentase
SD	2	2%
SLTP	3	3%
SLTA	60	67%
Akademi	7	8%
S1	17	19%
S2/S3	1	1%
Total	90	100%

4. Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
0-5 Tahun	23	26%
>5-10 Tahun	41	46%
>10-15 Tahun	9	10%
>15-20 Tahun	5	6%
>20 Tahun	12	13%
	90	100%

Sumber : Data primer diolah 2013.

Jumlah responden yang menjadi sampel utama dalam penelitian ini sebesar sejumlah 90 responden, seperti yang tampak pada Tabel 4.1 yang diklasifikasi dalam tiga kelompok umur. Menurut Brockhaus (1982) bahwa usia bukan menjadi indikator kemampuan seseorang untuk menentukan layanan bank yang mana yang dipilih berdasarkan kriteria idealisme dan persepsi, tetapi faktor psikologis, pengalaman, dan kepribadian adalah menentukan sikap dan tindakan seorang. Mamlin *et al.* (2001) mengatakan bahwa terdapat perbedaan kompetensi antara

struktur umur, jenis kelamin, dan status sosial, dimana orang yang lebih tua umurnya juga lebih berkompeten dalam bidangnya sudah lebih matang jika dibanding dengan usia yang lebih muda. Maka berdasarkan Tabel 4.1 bahwa dominasi usia antara 26 - 40 tahun sudah cukup matang dalam kompetensi teknis pada *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.

Dari Tabel 4.1 tersebut dominan responden berasal dari usia antara 26 - 40 tahun atau sekitar 47%. Pada kelompok umur tersebut banyak didominasi oleh karyawan bagian teknis. Pada usia antara 15 – 25 tahun menunjukkan sebanyak 0%, tidak ada lagi karyawan pada kelompok umur tersebut adalah karyawan yang baru diangkat. Pada usia antara 41 – 55 tahun menunjukkan sebanyak 42%, dimana sebagian besar pada kelompok umur tersebut adalah para pegawai yang senior. Adapun kelompok di atas 55 tahun sebanyak 11 %, dimana pada kelompok umur ini dominan merupakan pegawai yang menjelang pensiun tetapi masih diminta untuk memberikan ilmunya dalam memperkuat kompetensi teknis dan operasional dalam bidangnya.

Distribusi pendidikan seperti pada Tabel 4.1 bagi responden yang berlatar pendidikan SLTA memiliki dominasi tertinggi yaitu 67% dan berlatar belakang pendidikan Sarjana (S1) yaitu 19% sebagai karyawan *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk, sedangkan tamatan SD dan SLTP sangat kurang. Indikasi tersebut menunjukkan bahwa potensi

sumberdaya manusia pada PT Vale Indonesia Tbk sangat didukung oleh latar belakang pendidikan. Semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin tinggi kompetensinya terhadap kemampuan pengelolaannya dan implementasi ilmunya pada *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk karena sudah mengerti tentang fungsi dan manfaat layanan secara teoritis dan implementasi. Dengan demikian maka latar belakang pendidikan sangat mendukung penguatan kompetensinya.

9. Analisa Deskripsi Variable Penelitian

Data deskriptif adalah menampilkan gambaran umum mengenai jawaban responden atas pertanyaan atau pernyataan yang terdapat dalam kuesioner (tertutup) maupun tanggapan responden (terbuka). Berdasarkan hasil tanggapan dari 90 orang responden tentang variabel-variabel penelitian, maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dalam deskriptif statistik. Pada penyampaian gambaran empiris atas data yang digunakan dalam penelitian secara deskriptif statistik adalah dengan angka indeks. Melalui angka indeks tersebut akan diketahui sejauhmana derajat persepsi responden atas variabel-variabel yang menjadi indikator dalam penelitian. Rentang jawaban dari pengisian dimensi pertanyaan (tertutup) setiap variabel yang diteliti, ditentukan dengan kriteria tiga kotak (*three box method*) (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini rentang jawaban dimulai

dari 10 sampai dengan 100 diperoleh rentang 90 dibagi 3 akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks, yaitu :

- Nilai indeks 10 – 40,0 = interpretasi Rendah
- Nilai indeks 40,01 – 70,0 = interpretasi Sedang
- Nilai indeks 70,01 – 100 = interpretasi Tinggi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 90 responden melalui penyebaran kuesioner, untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban sebagaimana pada lampiran.

a. Motivasi

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham H. Maslow pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai lima tingkat atau hierarki kebutuhan, yaitu : (1) kebutuhan fisiologikal (*physiological needs*), seperti : rasa lapar, haus, istirahat dan sex; (2) kebutuhan rasa aman (*safety needs*), tidak dalam arti fisik semata, akan tetapi juga mental, psikologikal dan intelektual; (3) kebutuhan akan kasih sayang (*love needs*); (4) kebutuhan akan harga diri (*esteem needs*), yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status; dan (5) aktualisasi diri (*self actualization*), dalam arti tersedianya kesempatan bagi

seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologis, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Pengukuran variabel motivasi dilakukan dengan menggunakan 8 (delapan) indikator pertanyaan. Semakin besar skor skala motivasi menunjukkan semakin tingginya tingkat motivasi yang dialami oleh responden. Jawaban terhadap masing-masing item pertanyaan skala motivasi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 Respon mengenai pengaruh motivasi

Indikator	Faktor	SS	S	CS	KS	TS	Jumlah	Indeks
		5	4	3	2	1		
X1.1	Kebiasaan saling berbagi pengetahuan	155	124	48	16	4	347	3.86
X1.2	Rasa saling percaya diantara karyawan	100	116	75	18	7	316	3.51
X1.3	Pentingnya belajar aktif mencari informasi	130	120	39	28	7	324	3.60

X1.4	Rasa tinggi untuk bertanya dan belajar dari karyawan senior	150	108	63	16	4	341	3.79
X1.5	Belajar melalui action learning	100	144	69	18	2	333	3.70
X1.6	Pengalaman bukan hanya diperoleh dari diri sendiri tetapi dari orang lain	175	116	42	18	3	354	3.93
X1.7	Karyawan memperbaharui keterampilan	120	128	54	18	7	327	3.63
X1.8	Masalah dapat dijadikan pengalaman berharga	115	148	60	10	5	338	3.76
Total Rata - Rata Persentase							335.00	3.72 74%

Sumber : Data primer diolah, 2013

Pernyataan – pernyataan dalam kuesioner penelitian ini dibuat dengan menggunakan skala 1 – 5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Berdasarkan pada Tabel 4.2 diatas dapat disimpulkan sebagai berikut ini : Indeks pada variabel motivasi diperoleh rata-rata indeks sebesar 3.72, dengan indikator yang terbesar adalah X1.6 (Pengalaman bukan hanya diperoleh dari diri sendiri tetapi dari orang lain) yang memiliki nilai 3.93 dan indikator terkecil adalah X1.2 (Rasa saling percaya diantara karyawan) yang memiliki nilai 3.51. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator pengalaman bukan hanya diperoleh dari diri sendiri tetapi orang lain memiliki pengaruh terbesar dalam meningkatkan motivasi individu dan motivasi tim Logistik PT Vale Indonesia Tbk untuk berkembang jika dibandingkan dengan indikator lainnya sedangkan indikator rasa saling percaya diantara karyawan sepatutnya menjadi prioritas pertama dari perusahaan untuk memperbaiki dan meningkatkannya karena jika dibiarkan maka akan menurunkan

motivasi dari karyawan Logistik untuk berkembang dan akan mengurangi value dari perusahaan. Rata-rata skor indeks motivasi tersebut, yaitu 3.72, setara dengan 74% skala motivasi yang terjadi. Jadi, tingkat motivasi karyawan diinterpretasikan tinggi, sesuai dengan hasil rata-rata indeksnya, yaitu 74%

b. Budaya Kerja

Budaya kerja (X2) dalam penelitian ini ialah digambarkan sebagai nilai, norma dan artefak yang diterima oleh anggota organisasi sebagai iklim organisasi yang akan mempengaruhi dan dipengaruhi strategi organisasi, struktur dan system organisasi (Amstrong, 1994). Schein (1991) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok saat memecahkan masalah-masalah adaptasi ekstern dan integrasi internal yang telah berfungsi dengan cukup baik untuk bisa dianggap benar dan untuk bisa diajarkan kepada anggota kelompok baru sebagai cara yang benar untuk menerima sesuatu, berfikir dan merasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Menurut Cheki (1996) budaya kerja adalah seperangkat norma, persepsi, pola perilaku yang diciptakan atau dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk mengatasi asumsi atau pandangan dasar ini diyakini karena telah berjalan baik dalam organisasi, sehingga dianggap bernilai

positif dan pantas diajarkan kepada karyawan baru sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak dalam menjalankan tugas. Secara umum budaya organisasi didefinisikan sebagai serangkaian tata nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang membentuk identitas organisasi serta perilaku para anggotanya (Deshpande & Farley, 1999).

Pengukuran variabel budaya kerja dilakukan dengan menggunakan 8 (delapan) indikator pertanyaan. Semakin besar skor skala budaya kerja menunjukkan semakin tingginya tingkat budaya kerja yang dialami oleh responden. Jawaban terhadap masing-masing item pertanyaan skala budaya kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3 Respon mengenai pengaruh budaya kerja

Indikator	Faktor	SS	S	CS	KS	TS	Jumlah	Indeks
		5	4	3	2	1		
X1.1	Belajar dan bekerja dalam kelompok	150	120	57	16	3	346	3.84
X1.2	Kerjasama tim	165	104	54	22	2	347	3.86
X1.3	Kualitas dari tim ditentukan dari kualitas, kuantiti, ketepatan waktu, kemandirian serta kepercayaan diri	120	132	72	12	3	339	3.77
X1.4	Komunikasi vertikal berjalan dengan efektif	135	96	87	10	5	333	3.70
X1.5	Pertemuan internal dan eksternal dilakukan dengan baik	115	120	66	26	2	329	3.66
X1.6	Menerima masukan dan kritikan	155	116	57	16	3	347	3.86
X1.7	Pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif.	100	128	84	18	3	333	3.70
X1.8	Berbagi informasi budaya kerja dengan Perusahaan lain.	85	132	84	18	3	322	3.58
Total Rata - Rata							337.00	3.74
Persentase								75%

Sumber : Data primer diolah, 2013

Pernyataan – pernyataan dalam kuesioner penelitian ini dibuat dengan menggunakan skala 1 – 5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Berdasarkan pada Tabel 4.3 diatas dapat disimpulkan sebagai berikut ini : Indeks pada variabel budaya kerja diperoleh rata-rata indeks sebesar 3.74, dengan indikator yang terbesar adalah X1.2 (Kerjasama tim) yang memiliki nilai 3.86 dan X1.6 (Menerima masukan dan kritikan) yang memiliki nilai 3.86. Sedangkan indikator yang terkecil adalah X1.8 (Berbagi informasi budaya kerja dengan Perusahaan lain) yang memiliki nilai 3.58. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator kerjasama tim dan menerima masukan dan kritikan memiliki pengaruh terbesar dalam menumbuhkan budaya kerja di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk jika dibandingkan dengan indikator lainnya. Sedangkan indikator berbagi informasi budaya kerja dengan perusahaan lain tetap harus dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui perkembangan dan dinamika budaya kerja di perusahaan lain dan bisa mengaplikasikan di dalam lingkup perusahaan khususnya di *section* Logistik. Rata-rata skor indeks motivasi tersebut, yaitu 3.74, setara dengan 75% skala budaya kerja yang terjadi. Jadi, tingkat budaya kerja karyawan diinterpretasikan tinggi, sesuai dengan hasil rata-rata indeksnya,yaitu 74%

c. Teknologi

Teknologi, menurut Djoyohadikusumo (1994, 222) berkaitan erat dengan sains (science) dan rekayasa (engineering). Dengan kata lain, teknologi mengandung dua dimensi, yaitu science dan engineering yang saling berkaitan satu sama lainnya. Sains mengacu pada pemahaman kita tentang dunia nyata sekitar kita, artinya mengenai ciri-ciri dasar pada dimensi ruang, tentang materi dan energi dalam interaksinya satu terhadap lainnya.

Mereka ada yang termotivasi untuk mencari informasi dan pengetahuan baru (Passarelli, B., 2008), atau jika dibandingkan dengan penggunaan media massa konvensional, para pembelajar lebih menyukai internet sebagai media sumber belajarnya karena alasan keakuratan informasi yang diperolehnya dan juga karena alasan kemudahannya (Passarelli, B., 2008; dan Jane Alison Pickard, 1998).

Pengukuran variabel teknologi dilakukan dengan menggunakan 8 (delapan) indikator pertanyaan. Semakin besar skor skala Teknologi menunjukkan semakin tingginya tingkat budaya kerja yang dialami oleh responden. Jawaban terhadap masing-masing item pertanyaan skala teknologi adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4 Respon mengenai pengaruh teknologi

Indikator	Faktor	SS	S	CS	KS	TS	Jumlah	Indeks
		5	4	3	2	1		
X1.1	Dukungan sistem teknologi digital	100	156	69	14	1	340	3.78
X1.2	Menciptakan ide-ide, inisiatif dan inovasi dari penggunaan teknologi	80	164	60	24	1	329	3.66
X1.3	Teknologi yang dimiliki oleh perusahaan saat ini sudah baik	80	152	75	20	1	328	3.64
X1.4	Teknologi harus tepat sasaran dan bisa dirasakan oleh semua karyawan	170	112	63	12	1	358	3.98
X1.5	Ada penghargaan terhadap gagasan-gagasan inovatif dan terhadap penguasaan sistem teknologi	105	148	66	14	3	336	3.73
X1.6	Tersedia kasesuaian terhadap informasi pengetahuan dan teknologi	105	132	72	18	3	330	3.67
X1.7	Informasi melalui teknologi sering dilakukan	170	140	39	6	5	360	4.00
X1.8	Teknologi mengoptimalkan pekerjaan dan meningkatkan kinerja tim	155	128	45	18	3	349	3.88
Total Rata - Rata							341.25	3.79
Persentase								76%

Sumber : Data primer diolah, 2013

Pernyataan – pernyataan dalam kuesioner penelitian ini dibuat dengan menggunakan skala 1 – 5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Berdasarkan pada Tabel 4.4 diatas dapat disimpulkan sebagai berikut ini : Indeks pada variabel teknologi diperoleh rata-rata indeks sebesar 3.79, dengan indikator yang terbesar adalah X1.7 (Informasi melalui teknologi sering dilakukan) yang memiliki nilai 4.00 dan indikator yang terkecil adalah X1.3 (Teknologi yang dimiliki oleh perusahaan saat ini sudah baik) yang memiliki nilai 3.64. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator Informasi melalui teknologi sering dilakukan memiliki pengaruh terbesar dalam penyebaran informasi ke semua karyawan PT Vale Indonesia Tbk khususnya di *section* Logistik secara

cepat dan tepat. Sedangkan indikator teknologi yang dimiliki oleh perusahaan saat ini sudah baik adalah indikator yang harus menjadi prioritas pertama untuk dikembangkan agar memudahkan karyawan untuk meningkatkan kinerja tim. Rata-rata skor indeks teknologi tersebut, yaitu 3.79, setara dengan 76% skala teknologi yang terjadi. Jadi, tingkat pengaruh teknologi diinterpretasikan tinggi, sesuai dengan hasil rata-rata indeksnya, yaitu 76%

d. Knowledge Management

Pengukuran variabel *knowledge management* dilakukan dengan menggunakan 8 (delapan) indikator pertanyaan. Semakin besar skor skala *knowledge management* menunjukkan semakin tingginya tingkat *knowledge management* yang dialami oleh responden. Jawaban terhadap masing-masing item pertanyaan skala *knowledge management* adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5 Respon mengenai pengaruh *knowledge management*

Indikator	Faktor	SS	S	CS	KS	TS	Jumlah	Indeks
		5	4	3	2	1		
X1.1	Penerapan pengelolaan pengetahuan berjalan baik	135	124	54	28	0	341	3.79
X1.2	Karyawan terlibat dalam proses <i>pengelolaan pengetahuan</i>	105	140	78	14	1	338	3.76
X1.3	Pengelolaan pengetahuan sudah dirasakan manfaatnya oleh seluruh karyawan	95	108	111	10	2	326	3.62
X1.4	Pengelolaan pengetahuan menciptakan nilai dan keunggulan bersaing	95	120	84	26	0	325	3.61
X1.5	Sosialisasi dari manajemen puncak ke karyawan dilakukan secara reguler	90	160	75	10	2	337	3.74

X1.6	Pengelolaan pengetahuan didukung oleh database, dokumen, kebijakan, prosedur, keahlian dan pengalaman	95	140	84	16	0	335	3.72
X1.7	Menjadikan pengelolaan pengetahuan sebagai budaya ditempat kerja	85	164	81	8	1	339	3.77
X1.8	Jajaran manajemen puncak menggunakan pengelolaan pengetahuan dalam mengambil kebijakan dan pelayanan terhadap karyawan	100	140	90	6	2	338	3.76
Total Rata - Rata							334.88	3.72
Persentase								74%

Sumber : Data primer diolah, 2013

Pernyataan – pernyataan dalam kuesioner penelitian ini dibuat dengan menggunakan skala 1 – 5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Berdasarkan pada Tabel 4.5 diatas dapat disimpulkan sebagai berikut ini : Indeks pada variabel *knowledge management* diperoleh rata-rata indeks sebesar 3.72, dengan indikator yang terbesar adalah X1.1 (Penerapan pengelolaan pengetahuan berjalan baik) yang memiliki nilai 3.79 sedangkan indikator yang terkecil adalah X1.4 (Pengelolaan pengetahuan menciptakan nilai dan keunggulan bersaing) yang memiliki nilai 3.61. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator penerapan pengelolaan pengetahuan berjalan baik memiliki pengaruh terbesar dalam mendistribusikan pengetahuan yang ada di perusahaan kepada semua karyawan khususnya karyawan Logistik PT Vale Indonesia Tbk. Sedangkan indikator pengelolaan pengetahuan menciptakan nilai dan keunggulan bersaing harus menjadi prioritas pertama perusahaan untuk dikembangkan. Rata-rata skor indeks

knowledge management tersebut, yaitu 3.72, setara dengan 74% skala *knowledge management* yang terjadi. Jadi, tingkat pengaruh *knowledge management* diinterpretasikan tinggi, sesuai dengan hasil rata-rata indeksnyai,yaitu 74%

e.Kinerja Tim

Pengukuran variabel *knowledge management* dilakukan dengan menggunakan 8 indikator pertanyaan. Semakin besar skor skala kinerja tim menunjukkan semakin tingginya tingkat kinerja tim yang dialami oleh responden. Jawaban terhadap masing-masing item pertanyaan skala kinerja tim adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6 Respon mengenai pengaruh kinerja tim

Indikator	Faktor	SS	S	CS	KS	TS	Jumlah	Indeks
		5	4	3	2	1		
X1.1	Perusahaan memiliki struktur organisasi, jelas & rinci yang masih berlaku	115	144	75	12	0	346	3.84
X1.2	Pimpinan memiliki kumpulan uraian tugas untuk bawahannya	110	148	81	6	1	346	3.84
X1.3	Pekerjaan yang ada saat ini sudah memberikan hasil yang cukup efektif	85	136	102	8	1	332	3.69
X1.4	Kinerja tim yang baik,mencerminkan prestasi dari perusahaan.	125	140	69	14	0	348	3.87
X1.5	Semua fungsi SDM dilaksanakan secara sistematis.	80	140	96	12	1	329	3.66
X1.6	Kepercayaan dan kemandirian meningkatkan semangat bekerja dalam tim	95	176	66	10	0	347	3.86
X1.7	Kompetensi pengetahuan dan pembelajaran	115	160	69	6	1	351	3.90
X1.8	Penilaian kinerja tim didasarkan pada standar dan kriteria perusahaan.	135	140	69	10	0	354	3.93
Total Rata - Rata							344.13	

Persentase	3.82 76%
-------------------	---------------------------

Pernyataan – pernyataan dalam kuesioner penelitian ini dibuat dengan menggunakan skala 1 – 5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Berdasarkan pada Tabel 4.6 diatas dapat disimpulkan sebagai berikut ini : Indeks pada variabel kinerja tim diperoleh rata-rata indeks sebesar 3.82, dengan indikator yang terbesar adalah X1.8 (Penilaian kinerja tim didasarkan pada standar dan kriteria perusahaan) yang memiliki nilai 3.93 sedangkan indikator terkecil adalah X1.5 (Semua fungsi SDM dilaksanakan secara sistematis) yang memiliki nilai 3.66. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator penilaian kinerja tim didasarkan pada standar dan kriteria perusahaan memiliki pengaruh terbesar karena dapat memacu karyawan Logistik untuk bekerja lebih baik dalam tim untuk pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan. Sedangkan indikator semua fungsi SDM dilaksanakan secara sistematis harus menjadi prioritas pertama dari perusahaan untuk dikembangkan untuk meningkatkan kinerja tim *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk. Rata-rata skor indeks kinerja tim tersebut, yaitu 3.82, setara dengan 76% skala kinerja tim yang terjadi. Jadi, tingkat pengaruh kinerja tim diinterpretasikan tinggi, sesuai dengan hasil rata-rata indeksnya, yaitu 76%

C. Analisa Model Pengaruh Antara Variabel

Dalam penelitian ini akan menunjukkan pengujian model secara keseluruhan antara variabel eksogen dan endogen untuk mengetahui seberapa jauh faktor tersebut dapat mempengaruhi kinerja tim pada *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk. Indikasi model yang baik adalah telah dilakukannya pengujian antara model yang didukung oleh teori kemudian dibuktikan dengan data empiris, atau secara statistik dilakukan secara uji-t yaitu membandingkan antara t-hitung dengan t-tabel pada $\alpha=5\%$ dan $n=90$.

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Konstruk pada teknik SEM disebut dengan *latent variable* (variabel yang tidak dapat diukur secara langsung) dan indikatornya adalah *observed variable* (variabel yang diamati, sebagai operasionalisasi pengukuran atas variabel laten). Setelah susunan konstruk dan indikatornya dinyatakan dalam model, kemudian dengan menggunakan prosedur SEM dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

Uji validitas dilakukan untuk melihat butir-butir pertanyaan mana yang layak (*representative*) untuk dipergunakan untuk mewakili variabel-variabel bebas dalam penelitian ini. Uji ini dilakukan dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori (*confirmatori factor analysis*) pada masing-masing variabel laten dengan menggunakan program

AMOS 5. Apabila nilai *loading factor* pada indikator lebih besar dari 0,5 maka indikator dapat digunakan untuk mengukur variabel (Chin, dalam Ghazali, 2005).

Validitas yang berarti ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur/instrumen dalam melakukan fungsi ukurnya (Sugiyono, 2008). Suatu instrumen dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya sesuai dengan maksud dilakukan pengukuran tersebut. Singarimbun dan Syofian (1989) menjelaskan bahwa validitas instrumen menunjukkan kualitas dari keseluruhan proses pengumpulan data dalam suatu penelitian. Uji validitas instrumen yang dilakukan dengan menggunakan uji validitas konstruk. Uji validitas konstruk yaitu menyusun indikator pengukuran operasional berdasarkan kerangka teori konsep yang akan diukur. Secara sederhana dapat dikemukakan, bahwa validitas konstruk dari sebuah instrumen ditentukan dengan jalan mengkorelasikan antara skor masing-masing item dengan total skor masing-masing item.

Uji validitas tidak terlalu ditekankan dalam penelitian kuantitatif dibanding dengan penelitian kualitatif dan yang lebih penting adalah uji reabilitasnya (Susan, 1998) dalam Sugiyono (2008). Selanjutnya Jika r -hitung lebih besar dari r -tabel pada taraf kepercayaan tertentu, berarti instrumen tersebut memenuhi kriteria validitas. Taraf kepercayaan yang

digunakan dalam uji validitas item pada penelitian ini adalah 95% dengan jumlah responden 90 (N=90). Item-item yang memiliki nilai r hitung $> r$ tabel (0,196) itu item yang digunakan dalam penelitian. Baumgartner dan Homburg (1996), dan Hershberger (2003) mengatakan model linier tidak signifikan jika berada dibawah ($t=0.850$, $p=0.41$) sehingga SEM berkembang secara linier.

Uji alat ukur yang kedua adalah reliabilitas, yaitu indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat diandalkan atau dapat dipercaya. Reliabilitas adalah ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengidentifikasi sebuah variabel bentukan atau faktor laten yang umum. Reliabilitas dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan *composite (construct) reliability* dengan *cut off value* minimal sebesar 0,6 (Maholtra, dalam Solimun, 2002). Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + \sum e_j}$$

Dimana: *Standard Loading* diperoleh langsung dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yakni nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator. e_j adalah *measurement error* dari tiap-tiap indikator. *Measurement error* sama dengan $1 - \text{reliabilitas indikator}$ yakni pangkat dua dari *standardized loading* setiap indikator yang dianalisis. Nilai batas

yang digunakan untuk menilai sebuah tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0.60 (Maholtra, dalam Solimun, 2002: 71). Bila penelitian yang dilakukan adalah eksploratori maka nilai di bawah 0.60 pun masih dapat diterima sepanjang disertai dengan alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksploratori.

Setelah kecocokan model dan data secara keseluruhan adalah baik, langkah berikutnya adalah evaluasi atau uji kecocokan model penelitian. Evaluasi ini akan dilakukan terhadap setiap konstruk atau model pengukuran (hubungan antara sebuah variabel laten dengan beberapa variabel teramati secara terpisah melalui :

1. Evaluasi terhadap validitas (*validity*) dari model penelitian
2. Evaluasi terhadap reliabilitas (*reliability*) dari model penelitian

Validitas berhubungan dengan apakah suatu variabel mengukur apa yang seharusnya diukur. Meskipun validitas tidak akan pernah dapat dibuktikan, tetapi dukungan kearah pembuktian tersebut dapat dikembangkan. Reliabilitas adalah konsistensi suatu pengukuran. Reliabilitas tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator mempunyai konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk latennya.

Reliabilitas merupakan penerjemahan dari kata *reliability* yang artinya keterpercayaan, keterandalan, konsistensi dan sebagainya. Kemudian Susan (1998) dalam Sugiyono (2008) mengatakan bahwa

realibilitas atau kehandalan adalah konsistensi atau stabilitas data atau temuan-temuan dalam pandangan penelitian data kuantitatif, yaitu jika dua orang peneliti melakukan penelitian pada objek yang sama dan menemukan hal yang sama dalam waktu yang sama dan atau berbeda waktu maka kondisi tersebut dikatakan konsisten. Hasil pengukuran dapat dipercaya bila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur tidak berubah. Reliabilitas instrumen adalah hasil pengukuran yang dapat dipercaya. Reliabilitas instrumen diperlukan untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan pengukuran.

Dari perhitungan *construk reliability* (CR) dan nilai estimasi pada Tabel 4.7 terhadap variabel pengembangan sumberdaya manusia di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk terdiri dari motivasi (X1), budaya kerja (X2), teknologi (X3), dan *knowledge management* (Y1). Diperoleh nilai CR sebesar 1,00 dan estimasi diatas 0,7. Nilai ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam model ini reliabel dan valid untuk membentuk/mengukur variabel kinerja tim di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.

Tabel 4.7 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Model

Indikator Variabel	Estimasi (Loading= λ)	λ^2	Kesalahan Pengukuran	<i>Construct Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>
			(1 - λ^2)		
X1	0.025	0.001	0.999	1.000	0.625

X2	0.073	0.005	0.995		
X3	0.131	0.017	0.983		
Y1	0.396	0.157	0.843		
Jumlah		0.625	0.180		
CR \geq 0.70					
VE \geq 0.50					

Sumber : Data diolah (output AMOS 7,0)

2. Uji Kesesuaian Model (*Goodness-of-fit Test*)

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada semua variabel laten yang hasilnya valid dan reliable, maka variabel laten tersebut dapat dilanjutkan dengan uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas.

Pengujian model pada SEM bertujuan untuk melihat kesesuaian model. Menurut Kline (1998) bahwa model dapat dilanjutkan apabila hasil pengujian model keseluruhan atau F-test pada $\alpha = 5\%$ berada diluar batas $\pm 1,96$ dalam uji dua arah, berarti indikator tersebut menunjukkan tidak ada hubungan antara sesama variabel eksogen.

Chi-square test menunjukkan perbedaan antara harapan dan pengamatan *matriks covarians*. Nilai yang mendekati nol menunjukkan rendahnya perbedaan antara harapan dan pengamatan, disamping itu *probability level* harus lebih besar dari 0.05 ketika chi-square mendekati angka nol.

The Comparative Fit Index (CFI) adalah indikator fungsi perbedaan sampel yang tersesuaikan (*the discrepancy function adjusted*). Nilai CFI

mulai dari 0 sampai 1, model dikatakan fit apabila nilainya lebih besar. Model sangat fit jika nilai CFI sama atau lebih besar dari 0.80 (Hu & Bentler, 1999).

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) adalah besarnya nilai residu dalam model. Nilai RMSEA mulai dari 0 sampai 1, nilai yang lebih kecil adalah lebih cocok *model fit*. Nilai standar terbaik dari RMSEA ialah 0.06 atau lebih kecil (Hu & Bentler, 1999). Jika model telah fit maka parameter estimates telah teruji. Rasio masing-masing *parameter estimate* terhadap standar diviasi terdistribusi dalam statistik z, dan signifikan pada level 0.05 atau lebih dari 1.96, kemudian pada level 0.01 nilainya lebih dari 2.56 (Hoyle, 1995). *Parameter estimates* yang unstandardized dapat diinterpretasi skalanya masing-masing variabel. *Parameter estimates* yang Standardized dapat digunakan sebagai indikator dalam model. Jika model tidak fit maka dapat diperbaiki.

CMIN/DF adalah *The Minimum Sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree of Freedom*. *CMIN/DF* tidak lain adalah statistik *chi square*, χ^2 dibagi DF-nya disebut χ^2 relatif. Bila nilai χ^2 relatif kurang dari 2.0 atau bahkan kadang kurang dari 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle dalam Ferdinand, 2002).

TLI (Tucker Lewis Index) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline*

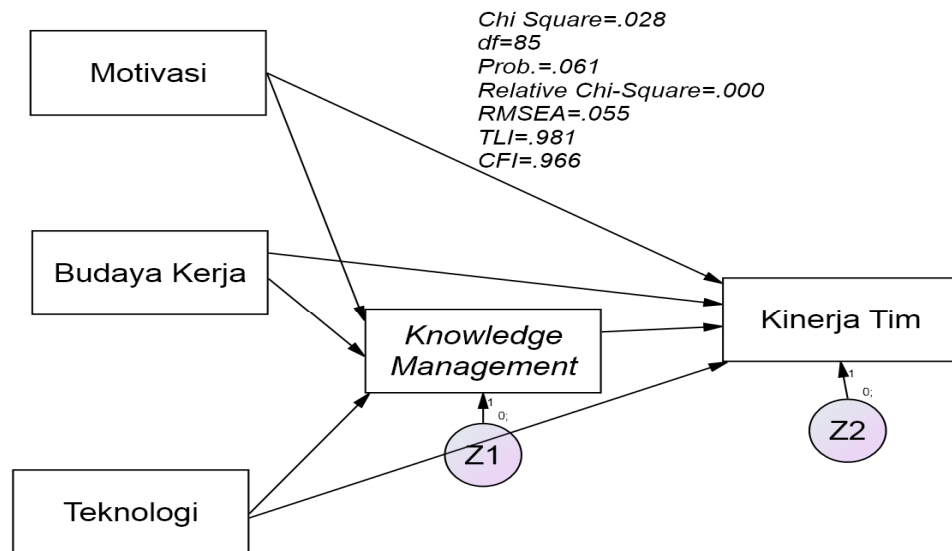
model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk dapat diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair dalam Ferdinand, 2002) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *very good fit* (Arbuckle dalam Ferdinand, 2002).

Adapun hasil pengujian kesesuaian model secara keseluruhan dalam penelitian ini akan disajikan pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8. Uji Kesesuaian Model Kinerja Perusahaan

Kriteria	<i>Cut-Off</i>	Hasil	Evaluasi
<i>Chi-Square</i>	diharapkan kecil	0.028	Baik
Probability	≥ 0.05	0.061	Baik
RMSEA	≤ 0.06	0.055	Baik
TLI	≥ 0.95	0.981	Baik
CFI	≥ 0.80	0.966	Baik
CMIN/ DF	≤ 2.00	0.014	Baik

Sumber : Data diolah (output AMOS 7,0)



Gambar 4.8 Hasil Pengujian Kesesuaian Model Kinerja Perusahaan

D. Hubungan Kausalitas antar Variabel

1. Pengujian Hipotesis Penelitian

Setelah dilakukan pengujian kesesuaian terhadap model dalam penelitian ini, maka selanjutnya adalah menguji kausalitas hipotesis. Pada tabel berikut ini ditunjukkan signifikansi pengaruh antara variabel yang ditandai pada nilai probabilitasnya apabila berada dibawah $P \leq 5\%$ atau diluar batas $\pm 1,96$ dalam uji dua arah maka signifikan, sedangkan apabila berada dalam area $\pm 1,96$ maka tidak signifikan.

Tabel 4.9 Hasil Pengujian Kausalitas

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	<---	X1	0.245	0.073	3.347	***	Signifikan
Y1	<---	X2	0.066	0.062	1.065	0.287	Tidak Signifikan
Y1	<---	X3	-0.013	0.083	-0.156	0.876	Tidak Signifikan
Y2	<---	X1	0.025	0.071	0.36	0.719	Tidak Signifikan
Y2	<---	X2	0.073	0.056	1.297	0.195	Tidak Signifikan
Y2	<---	X3	0.131	0.075	1.749	0.080	Tidak Signifikan
Y2	<---	Y1	0.396	0.096	4.132	***	Signifikan

Sumber : Data diolah (output AMOS 7,0)

Interprestasi data masing-masing koefisien jalur berdasarkan Tabel

4 adalah sebagai berikut :

a. Pengujian Hipotesis 1

Motivasi berpengaruh terhadap penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.

Hasil perhitungan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa motivasi (X_1) berpengaruh terhadap penerapan *knowledge management* (Y_1). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,245 dengan nilai C.R. sebesar 3,347 dan diperoleh probabilitas signifikan sebesar 0,000. Nilai probabilitas ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis diterima.

b. Pengujian Hipotesis 2

Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja tim di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.

Hasil perhitungan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa motivasi (X_1) tidak berpengaruh terhadap penerapan kinerja tim (Y_2). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,025 dengan nilai C.R. sebesar 0,360 dan diperoleh probabilitas signifikan sebesar 0,719. Nilai probabilitas ini lebih besar dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis tidak diterima.

c. Pengujian Hipotesis 3

Budaya kerja tidak berpengaruh terhadap penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.

Hasil perhitungan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa budaya kerja (X_2) tidak berpengaruh terhadap penerapan *knowledge management* (Y_1). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,066 dengan nilai C.R. sebesar 1,065 dan diperoleh probabilitas signifikan sebesar 0,287. Nilai probabilitas ini lebih besar dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis tidak diterima.

d. Pengujian Hipotesis 4

Budaya kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja tim di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk. Hasil perhitungan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa budaya kerja (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja tim (Y_2). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,073 dengan nilai C.R. sebesar 1,297 dan diperoleh probabilitas signifikan sebesar 0,195. Nilai probabilitas ini lebih besar dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis tidak diterima.

e. Pengujian Hipotesis 5

Teknologi tidak berpengaruh terhadap penerapan *knowledge management* di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk. Hasil perhitungan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa teknologi (X_3) tidak berpengaruh terhadap penerapan *knowledge management* (Y_1). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar -0,013 dengan nilai C.R. sebesar 1,297 dan diperoleh probabilitas signifikan sebesar -0,156. Nilai probabilitas ini lebih besar dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis tidak diterima.

f. Pengujian Hipotesis 6

Teknologi tidak berpengaruh terhadap kinerja tim di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.

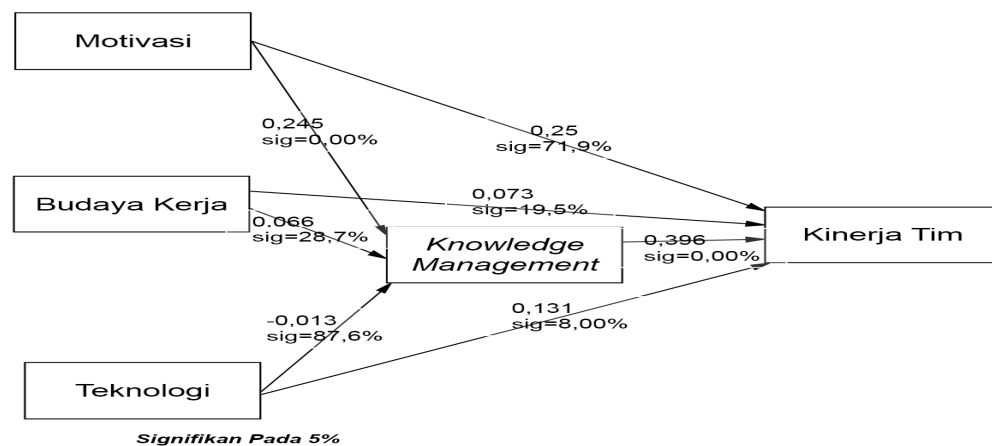
Hasil perhitungan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa teknologi (X_3) tidak berpengaruh terhadap kinerja tim (Y_2). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,131 dengan nilai C.R. sebesar 1,749 dan diperoleh probabilitas signifikan sebesar 0,008. Nilai probabilitas ini lebih besar dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis tidak diterima.

g. Pengujian Hipotesis 7

Penerapan *knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja tim di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.

Hasil perhitungan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa *knowledge management* (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim (Y_2). Hal ini terlihat dari koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,396 dengan nilai C.R. sebesar 4,132 dan diperoleh probabilitas signifikan sebesar 0,000. Nilai probabilitas ini lebih kecil dari taraf signifikansi (α) yang ditentukan sebesar 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa hipotesis diterima.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis hubungan antara variabel hubungan antara, maka selanjutnya dapat digambarkan pada Gambar 12 berikut ini.



Gambar 4.9. Skema Pola Hubungan Antara Variabel Melalui Hasil Analisa *Structural Equation Model*

2. Pengaruh Antar Variabel

Hubungan langsung merupakan pengaruh langsung dari satu variabel bebas ke satu variabel tidak bebas, atau dalam model digambarkan dengan satu anak panah. Sedangkan jalur tidak langsung melalui satu variabel *intervening* atau variabel antara. Persamaan struktural banyak melibatkan variabel dan jalur antar variabel, sehingga terdapat pengaruh antar variabel yang meliputi pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh total. Berikut pembahasan masing-masing pengaruh tersebut :

a. Pengaruh Langsung Variabel Eksogen dan Endogen

Hasil estimasi nilai-nilai *intercept* atau *constant* dan koefisien regresi hubungan fungsional antara variabel bebas dengan variabel terikat dalam analisis SEM dapat dilihat pada Tabel 4.10 sebagai berikut

Tabel 4.10 Hasil Estimasi Parameter Pengaruh Langsung Antar Variabel Eksogen dan Endogen Berdasarkan Model SEM

Pengaruh Langsung		Variabel Endogen	
		<i>Knowledge Management</i>	Kinerja Tim
Variabel Eksogen	Motivasi	0.245	0.025
	Budaya Kerja	0.066	0.073
	Teknologi	-0.013	0.131
Variabel Intervening	<i>Knowledge Management</i>		0.396

Sumber : Data diolah (output AMOS 7,0)

Tabel 4.10 menjelaskan besarnya hubungan langsung (*direct effect*) dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil yang ada memberikan arti bahwa variabel eksogen memberikan kontribusi dalam mempengaruhi strategi pengelolaan bank syariah dan upaya peningkatan kinerja tim di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.. Tabel 4.10 menjelaskan besarnya hubungan langsung (*direct effect*) dari variabel *intervening*

terhadap variabel tujuan *Consequency Variable*, memberikan arti bahwa variabel *intervening* memberikan kontribusi dalam mempengaruhi peningkatan kinerja tim di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk.

b. Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel

Hubungan tidak langsung terjadi antara variabel eksogen yaitu motivasi, budaya kerja, dan teknologi, dengan variabel tujuan yaitu terhadap peningkatan kinerja tim melalui *knowledge management*. Tabel 4.11 menunjukkan hubungan yang negatif secara tidak langsung antara variabel sebagaimana terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.11 Hasil Estimasi Pengaruh Tidak Langsung Masing-Masing Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen

Pengaruh Tak Langsung		Variabel Consequency (Kinerja Tim)
		Melalui Variabel Intervening
		<i>Knowledge Management</i>
VARIABEL EKSOGEN	Motivasi	0.097
	Budaya Kerja	0.026
	Teknologi	-0.005

Sumber : Data diolah (output AMOS 7,0)

Tabel 4.11 mendeskripsikan besarnya hubungan tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel eksogen terhadap variabel tujuan. Efek tidak langsung jika melalui variabel *knowledge management*

c. Total Pengaruh Antar Variabel (*Total Effect*)

Total effect adalah pengaruh secara keseluruhan pengaruh langsung dan tak langsung antara variabel dalam model. Adapun tujuannya adalah untuk melihat besarnya hubungan langsung antara variabel dan setelah melalui variabel intervening, dan menurut Ferdinand (2002) bahwa total pengaruh akan dijumlahkan antara pengaruh langsung dan tak langsung seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.12 berikut ini.

Tabel 4.12. Hasil Estimasi Parameter Total Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen

Hubungan			Langsung		Tidak Langsung		Total
			Nilai	Notasi	Nilai	Melalui Knowledge Management	
Knowledge Management	Langsung	Motivasi	0.245	α_1	0	0	0.245
Knowledge Management	Langsung	Budaya Kerja	0.066	α_2	0	0	0.066
Knowledge Management	Langsung	Teknologi	-0.013	α_3	0	0	-0.013
Kinerja Tim	Langsung	Motivasi	0.025	β_1	0.097	$\alpha_1\beta_4$	0.122
Kinerja Tim	Langsung	Budaya Kerja	0.073	β_2	0.026	$\alpha_2\beta_4$	0.099
Kinerja Tim	Langsung	Teknologi	0.131	β_3	-0.005	$\alpha_3\beta_4$	0.126
Kinerja Tim	Langsung	Knowledge Management	0.396	β_4	0	0	0.396
Kinerja Tim	Melalui Knowledge Management	Motivasi	0.097	$\alpha_1\beta_4$	0	0	0.097
Kinerja Tim		Budaya Kerja	0.026	$\alpha_2\beta_4$	0	0	0.026
Kinerja Tim		Teknologi	-0.005	$\alpha_3\beta_4$	0	0	-0.005

--	--	--	--	--	--	--	--

Sumber : Lampiran 6

Berdasarkan Tabel 4.12 di atas, maka dapat dijelaskan total pengaruh motivasi, budaya kerja, teknologi, dan *knowledge management* terhadap peningkatan kinerja tim di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk. sebagai berikut :

1. Pengaruh motivasi (X_1) terhadap *knowledge management* (Y_1) sebesar 0.245, terhadap peningkatan kinerja tim (Y_2) sebesar 0.025.
2. Pengaruh budaya kerja (X_2) terhadap *knowledge management* (Y_1) sebesar 0.066, terhadap peningkatan kinerja tim (Y_2) sebesar 0.073.
3. Pengaruh teknologi (X_3) terhadap *knowledge management* (Y_1) sebesar -0.013, terhadap peningkatan kinerja tim (Y_2) sebesar 0.131.
4. Pengaruh *knowledge management* (Y_1) terhadap peningkatan kinerja tim (Y_2) sebesar 0.396.
5. Pengaruh tidak langsung motivasi (X_1) terhadap terhadap peningkatan kinerja tim (Y_2) melalui *knowledge management* (Y_1) sebesar 0.097.
6. Pengaruh tidak langsung budaya kerja (X_2) terhadap peningkatan kinerja tim (Y_2) melalui *knowledge management* (Y_1) sebesar 0.026.
7. Pengaruh tidak langsung teknologi (X_3) terhadap peningkatan kinerja tim (Y_2) melalui *knowledge management* (Y_1) sebesar 0.026.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang telah diuraikan terdahulu, maka pada sub bab ini dilakukan pembahasan untuk membuktikan hipotesis. Pembahasan dilakukan dengan cara mendeskripsi kuatnya pengaruh antara variabel eksogen yang terdiri dari motivasi, budaya kerja, dan teknologi, dan dimediasi oleh *knowledge management* terhadap peningkatan kinerja tim di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk. Deskripsi kuatnya pengaruh antara variabel kemudian diperbandingkan dengan bukti empiris yang diperoleh di lapangan, dan teori yang mendukung hipotesis. Berikut ini tahapan pembahasan berdasarkan jalur hubungan antara variabel dalam model:

1. Motivasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tim, tetapi secara tidak langsung berpengaruh melalui *knowledge management*.

Temuan ini sesuai dengan teori Z oleh William Quichi bahwa kinerja organisasi ada pada kepercayaan, keintiman dan subtilitas. Temuan ini mendukung teori kebutuhan oleh Maslow, bahwa motivasi yang baik selalu diiringi dengan pemberian kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut ialah fisiologis, keamanan, yang bersifat psikologis, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual seperti *knowledge management*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai

rangkaian terstruktur. Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang. Pemuasaan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya. Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai titik jenuh pada seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu. Maslow tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan fundasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan yang meningkatkan kinerja organisasi.

Fakta empiris pada di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk

- a. Motivasi karyawan Logistik dalam menyelesaikan suatu kasus masih rendah dan dapat menurunkan kinerja tim logistik
- b. Persepsi terhadap motivasi setiap karyawan Logistik variatif
- c. Kerjasama antar *section* di Logistik masih rendah dan cenderung mempertahankan *sub section* masing-masing, tidak peduli dengan permasalahan *section* lain.
- d. Karyawan cenderung untuk menunggu perintah dan arahan dari atasan, belum memiliki motivasi dan inisiatif sendiri untuk memecahkan masalah.
- e. Kurangnya rasa percaya sesama karyawan Logistik.

- f. Karyawan senang mengikuti training dan pelatihan yang diadakan oleh Perusahaan
 - g. Adanya penghargaan dari Perusahaan terhadap inovasi dari karyawan
 - h. Tingginya rasa ingin tahu terhadap suatu hal yang dianggap baru
 - i. Karyawan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan tepat
 - j. Munculnya inovasi dan ide-ide yang baru
1. Karyawan bekerja sesuai dengan standar operasional yang ada
 2. Budaya kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tim, dan secara tidak langsung juga tidak berpengaruh melalui *knowledge management*.

Temuan ini tidak mendukung teori produktivitas menurut Pavitt dan Curtis (1994) yaitu menyatukan tujuan atau tugas-tugas dalam organisasi atau kelompok. Teori menggabungkan produktivitas dengan teori sistem, termasuk sistem informasi manajemen secara bersama-sama, guna memahami proses perjalanan suatu kelompok dalam pekerjaannya mencapai tujuan umumnya .

Temuan ini berbeda dengan temuan Kotter & Heskett (1992) menyatakan bahwa *corporate culture* memiliki pengaruh sangat signifikan terhadap kinerja finansial organisasi dalam jangka panjang.

Fakta empiris pada di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk

- a. Pertemuan internal Logistik dijadikan sarana untuk menyalahkan dan belum mengutamakan tujuan bersama.
 - b. Susah untuk membagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain dalam lingkup *section* Logistik
 - c. Masih berkerja secara individu dan kurang peduli dengan orang lain dan kinerja tim
 - d. Penyampaian informasi dari atasan tidak jelas sehingga menimbulkan persepsi lain dari karyawan Logistik.
 - e. Kurangnya pertemuan internal antara atasan dan bawahan.
 - f. Atasan hanya percaya pada bawahan yang dekat dan mampu bekerjasama dengan dia
 - g. Karyawan resisten terhadap kiritikan dan masukan dari pihak lain dan cenderung menggunakan cara yang mereka anggap benar
 - h. Karyawan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan tepat
 - i. Munculnya inovasi dan ide-ide yang baru
 - j. Karyawan bekerja sesuai dengan standar operasional yang ada
3. Teknologi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tim, dan secara tidak langsung juga tidak berpengaruh melalui *knowledge management*.

Temuan ini tidak mendukung temuan Dale (1992) kinerja tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Menurut Bernardin dan Russel (1993) indikator kinerja terlihat pada kualitas, kuantitas, satuan waktu, efektivitas penggunaan biaya, independensi, dan dampak pada hubungan sesama pekerja. Untuk menghasilkan kinerja tim yang baik, maka organisasi membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. Salah satu sistem manajemen menurut Honeycutt (2002) adalah *knowledge management* yaitu *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Dalam prakteknya *knowledge management* dapat menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible asset* yang menjadi pilar organisasi dalam menciptakan nilai. Organisasi perlu mengetahui sejauh mana *knowledge management* berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Temuan ini tidak mendukung temuan bahwa kinerja organisasi menurut Ruky (2001) tergantung bagaimana proses kinerja itu dilaksanakan. Selanjutnya Ruky (2001) kinerja organisasi ditentukan oleh teknologi, kualitas input, kualitas lingkungan fisik, budaya organisasi, kepemimpinan, dan pengelolaan sumber daya manusia. Meningkatkan kinerja dalam sebuah organisasi merupakan tujuan atau

target yang ingin dicapai oleh organisasi dalam memaksimalkan suatu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Temuan ini tidak mendukung temuan Enochsson, AnnBritt (2005) bahwa dalam proses pengembangan diri seseorang akan mendapatkan beberapa keahlian dasar untuk menguasai teknologi dan meningkatkan prestasi kerja

Fakta empiris pada di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk

- a. Standard Operasional Prosedur dan *policy* belum tersimpan di media elektronik yang mudah diakses oleh karyawan Logistik dan masih tersimpan di personal folder karyawan.
- b. Penerapan sistem teknologi di perusahaan (SAP) sebagian besar menyulitkan karyawan untuk melaksanakan operasional karena menambah waktu pekerjaan (kebanyakan kembali ke sistem manual)
- c. Belum terdapat kesesuaian antara informasi dan teknologi, dimana teknologi yang digunakan terkadang tidak mampu mendefinisikan informasi yang sesungguhnya.
- d. Penyampaian informasi dari Manajemen melalui media teknologi ke bawahan belum optimal dan masih kurang serta terkadang tidak sampai ke lapisan karyawan yang paling rendah.

- e. Karyawan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan tepat
 - f. Munculnya inovasi dan ide-ide yang baru
 - g. Karyawan bekerja sesuai dengan standar operasional yang ada
4. Knowledge Management berpengaruh terhadap kinerja tim

Hasil penelitian ini mendukung teori Jann dan Lantu (2006) bahwa *Knowledge management* dapat dijelaskan sebagai langkah-langkah sistematis untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi, untuk menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Dan mendukung teori *Tiwana (2000) bahwa knowledge management* adalah pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima.

Fakta empiris pada di *section* Logistik PT Vale Indonesia Tbk :

- a. Karyawan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan tepat.
- b. Karyawan senang mengikuti training dan pelatihan yang diadakan oleh Perusahaan
- c. Munculnya inovasi dan ide-ide yang baru
- d. Karyawan bekerja sesuai dengan standar operasional yang ada

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Kesimpulan Pengujian

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka beberapa hal dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Motivasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tim, tetapi secara tidak langsung berpengaruh melalui *knowledge management* karena motivasi karyawan Logistik dalam menyelesaikan suatu kasus masih rendah dan dapat menurunkan kinerja tim logistik, persepsi terhadap motivasi setiap karyawan Logistik bervariasi, kerjasama antar *section* di Logistik masih rendah dan cenderung mempertahankan *section* masing-masing, tidak peduli dengan permasalahan *section* lain, karyawan cenderung untuk menunggu perintah dan arahan dari atasan, belum memiliki motivasi dan inisiatif sendiri untuk memecahkan masalah, kurangnya rasa percaya sesama karyawan logistik, karyawan senang mengikuti training dan pelatihan yang diadakan oleh Perusahaan, adanya penghargaan dari Perusahaan terhadap

inovasi dari karyawan, tingginya rasa ingin tahu terhadap suatu hal yang dianggap baru, karyawan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan tepat, munculnya inovasi dan ide-ide yang baru, dan karyawan bekerja sesuai dengan standar operasional yang ada.

- b. Budaya kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tim, dan secara tidak langsung juga tidak berpengaruh melalui *knowledge management* karena pertemuan internal Logistik dijadikan sarana untuk menyalahkan dan belum mengutamakan tujuan bersama., susah untuk membagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain dalam lingkup section Logistik, masih berkerja secara individu dan kurang peduli dengan orang lain dan kinerja tim, penyampaian informasi dari atasan tidak jelas sehingga menimbulkan persepsi lain dari karyawan Logistik, kurangnya pertemuan internal antara atasan dan bawahan, atasan hanya percaya pada bawahan yang dekat dan mampu bekerjasama dengan dia, karyawan resisten terhadap kiritikan dan masukan dari pihak lain dan cenderung menggunakan cara yang mereka anggap benar, karyawan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan tepat,

munculnya inovasi dan ide-ide yang baru, dan karyawan bekerja sesuai dengan standar operasional yang ada.

- c. Teknologi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tim, dan secara tidak langsung juga tidak berpengaruh melalui *knowledge management* karena standard Operasional Prosedur dan policy belum tersimpan di media elektronik yang mudah di akses oleh karyawan Logistik dan masih tersimpan di personal folder karyawan, penerapan sistem teknologi di perusahaan (SAP) sebagian besar menyulitkan karyawan untuk melaksanakan operasional karena menambah waktu pekerjaan (kebanyakan kembali ke sistem manual), belum terdapat kesesuaian antara informasi dan teknologi, dimana teknologi yang digunakan terkadang tidak mampu mendefinisikan informasi yang sesungguhnya, penyampaian informasi dari manajemen melalui media teknologi ke bawahan belum optimal dan masih kurang serta terkadang tidak sampai ke lapisan karyawan yang paling rendah., karyawan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan tepat, munculnya inovasi dan ide-ide yang baru, dan karyawan bekerja sesuai dengan standar operasional yang ada
- d. Knowledge Management berpengaruh terhadap kinerja tim karena

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan pengalaman cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan tepat, karyawan Logistik senang mengikuti training dan pelatihan yang diadakan oleh Perusahaan, munculnya inovasi dan ide-ide yang baru serta karyawan bekerja sesuai dengan standar operasional yang ada

2. Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis merupakan sebuah cerminan bagi setiap penelitian.

Implikasi teoritis ini memberikan gambaran mengenai rujukan-rujukan yang dipergunakan dalam penelitian ini, baik itu rujukan permasalahan, permodelan, hasil-hasil dan agenda penelitian terdahulu.

Tabel 5.1 Implikasi Teoritis

Penelitian Sekarang	Implikasi Teoritis
Motivasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tim, tetapi secara tidak langsung berpengaruh melalui <i>knowledge management</i>	1. Hasil penelitian ini mendukung teori Z oleh William Quichi bahwa kinerja organisasi ada pada kepercayaan, keintiman dan subtilitas.

	<p>2. Temuan ini mendukung teori kebutuhan oleh Maslow, bahwa motivasi yang baik selalu diiringi dengan pemberian kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut ialah fisiologis, keamanan, yang bersifat psikologis, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual seperti <i>knowledge management</i></p>
<p>Budaya kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tim, dan secara tidak langsung juga tidak berpengaruh melalui <i>knowledge management</i>.</p>	<p>1. Hasil penelitian ini tidak mendukung teori produktivitas menurut Pavitt dan Curtis (1994) yaitu menyatukan tujuan atau tugas-tugas dalam organisasi atau kelompok.</p> <p>2. Hasil penelitian ini tidak mendukung teori Kotter & Heskett (1992) menyatakan bahwa <i>corporate culture</i> memiliki pengaruh sangat signifikan</p>

	terhadap kinerja finansial organisasi dalam jangka panjang
Teknologi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tim, dan secara tidak langsung juga tidak berpengaruh melalui <i>knowledge management</i> .	<p>1. Hasil penelitian ini tidak mendukung teori Dale (1992) menyatakan bahwa kinerja tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh.</p> <p>2. Hasil penelitian ini tidak mendukung teori Enochsson, AnnBritt (2005) bahwa dalam proses pengembangan diri seseorang akan mendapatkan beberapa keahlian dasar untuk menguasai teknologi dan meningkatkan prestasi kerja.</p>
<i>Knowledge Management</i> berpengaruh terhadap kinerja tim	1. Hasil penelitian ini mendukung teori Jann dan Lantu (2006) bahwa <i>Knowledge management</i> dapat dijelaskan sebagai langkah-

	<p>langkah sistematis untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi, untuk menciptakan nilai dan meningkatkan keunggulan kompetitif.</p> <p>2. Hasil penelitian ini mendukung teori <i>Tiwana (2000)</i> bahwa <i>knowledge management</i> adalah pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima.</p>
--	--

B. Saran – Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, variabel motivasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tim, tetapi secara tidak langsung berpengaruh melalui *knowledge management*. Budaya kerja tidak berpengaruh langsung maupun tidak langsung dengan kinerja tim dan melalui *knowledge management*. Di sisi lain teknologi juga tidak berpengaruh langsung maupun tidak langsung dengan kinerja tim dan melalui *knowledge management*. Maka, beberapa hal yang dapat

dilakukan oleh Manajemen Logistik PT Vale Indonesia Tbk sehubungan dengan usaha meningkatkan kinerja karyawan antara lain :

1. Manajemen Logistik PT Vale Indonesia Tbk sebaiknya memprioritaskan pengembangan indikator rasa saling percaya diantara karyawan. Kepercayaan antar karyawan Logistik adalah modal besar bagi perusahaan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk mendukung visi dan misi perusahaan.
2. Manajemen Logistik PT Vale Indonesia Tbk sebaiknya memprioritaskan pengembangan indikator berbagi informasi tentang budaya kerja dengan perusahaan lain agar bisa mengambil hal positif dari penerapan budaya kerja di perusahaan lain. Budaya kerja sebaiknya didukung oleh pimpinan agar semua anggota tim dapat menunjukkan prestasinya. Disisi lain manajemen Logistik sebaiknya mempertahankan budaya kerja yang inovatif, berilmu, dan berkinerja tinggi.
3. Manajemen Logistik PT Vale Indonesia Tbk sebaiknya memprioritaskan pengembangan fasilitas teknologi yang dimiliki oleh perusahaan saat ini untuk pencapaian kinerja yang optimal. Di sisi lain sosialisasi penerapan teknologi secara teknis dan manajerial sebaiknya dilakukan agar *knowledge management* semakin berkembang dan terintegrasi dengan tujuan tim kerja.

4. Manajemen Logistik PT Vale Indonesia Tbk sebaiknya memprioritaskan pengembangan pengelolaan pengetahuan untuk menciptakan nilai dan keunggulan bersaing.
5. Manajemen Logistik PT Vale Indonesia Tbk sebaiknya memprioritaskan pengembangan semua fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) secara sistematis guna meningkatkan kinerja tim *section* Logistik. Sumber daya manusia yang baik dan terampil akan menjadikan perusahaan bisa menghadapi tantangan dan mengikuti perkembangan globalisasi.
6. Semua inovasi yang dilakukan oleh karyawan Logistik PT Vale Indonesia Tbk sebaiknya dijadikan motivasi tim untuk dikembangkan lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Andreas Budihardjo (2011). Menuju Pencapaian Kinerja Optimum Sintesis Teori untuk Mengungkap “ Kotak Hitam” Organisasi.
- Bedeh Beih WP (2012). Apa Itu Motivasi, Pengertian Motivasi, Definisi Motivasi. (Online) (<http://bedehbeih.wordpress.com/>)
- Baiq Anggun Hilendry Lestari, SE, M.SI, AK, DRA. Zulaikha, M.SI, AK (2007) Universitas Mataram. Simposium Nasional Akuntansi X Unhas Makassar. Pengaruh Information Technology Relatedness Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan *Knowledge Management Capability* Sebagai Variabel *Intervening* (Kajian Empiris Pada Perusahaan Perbankan di Jawa Tengah)
- Benni Taslim Agatha Septianna SR STIE (2011) Musi Palembang. Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi (Jenius). Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kreativitas Tenaga Pendidik SMA Methodist 2 Palembang.
- Blog kumpulan definisi dan pengertian online (2012). Definisi dan Pengertian. Pengertian Definisi Teknologi Menurut Para Ahli. (Online).(<http://definisipengertian.com/2012/pengertian-definisi-mahasiswa-menurut-para-ahli/>)
- Dian Sreizeki, STP.,MM. *Structural Aquation Modeling*
- Eva Kris Diana Devi (2009) Tesis. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. (Studi Pada Karyawan *Outsourcing* PT Semeru Karya Buana Semarang)
- Imam Gunawan (2009). *Structural Equation Modeling*. (online) (<http://masimamgun.blogspot.com/>)
- Irham Fahmi (2010). Manajemen Kinerja. Teori dan Aplikasi
- Jurnal *post jsofian* (2012). Apa dampak *knowledge management* bagi perusahaan, (online)

- Kusno Prijono. Perancangan *Knowledge Management (KM) Readiness Tool*. PT. INTI Bandung Program Magister CIO Sekolah Teknik Elektro dan Informatika Institut Teknologi Bandung
- Komunitas & Perpustakaan Online Indonesia (2007). Arti definisi/Pengertian Budaya Kerja Dan Tujuan/Manfaat Penerapannya Pada Lingkungan Sekitar. (Online)
- Mirawati Purnama (2008) Praktisi Bisnis/Alumnus Pascasarjana Psikologi Universitas Indonesia, Depok Bogor - Jawa Barat. Andreas Budihardjo Prasetya Mulya Business School, Jakarta. Peran Budaya Pembelajaran Dan *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Perusahaan : Studi Kasus PT XYZ .
- Ningky Munir (2008). *Knowledge Management* Audit. Pedoman Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan.
- Natalia Kosasih (2007) Dosen Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra. Sri Budiani Alumnus Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra. Jurnal Manajemen Perhotelan. Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan. Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel
- Nenny Anggraeni (2012). Dosen Manajemen Produksi Jurusan Karawitan Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekolah Tinggi Seni Indonesia (STSI) Bandung. (online). (http://jurnal.upi.edu/file/Nenny_Anggraeni.pdf). Diakses 29 September 2012)
- Pawit M. Yusup (2012). Perspektif. Manajemen Pengetahuan Informasi, Komunikasi, Pendidikan, dan Perpustakaan.
- Prof. Dr. Ismail Nawawi, M.P.A., M.Si. (2002). Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*). Teori dan Aplikasi Dalam Mewujudkan Daya Saing Organisasi Bisnis dan Publik.
- Rani Mariam (2009). Program Studi *Magister Management* Universitas Diponegoro Semarang. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening. Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero)

Ridho Nur Irmasnyah. Pengukuran Nilai dan Performansi *Knowledge Management*. *Binus University Graduate program*

Ratna Indriyanti, SE., MM. Kajian *Knowledge Management* dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan

Riska Pratiwi (2012). Skripsi. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Makassar.

Setiorini, Djahir Hamzah, Yansor Djaya 1Fakultas Pertanian Universitas Hasanuddin, 2,3Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin. Jurnal Faktor-Faktor *Knowledge Management* Yang Berpengaruh Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Hasanuddin.

Teori-Teori Motivasi. (Online).Teori-Teori Motivasi Education Laboratory.mht (<http://new.edulab.co.id/>)

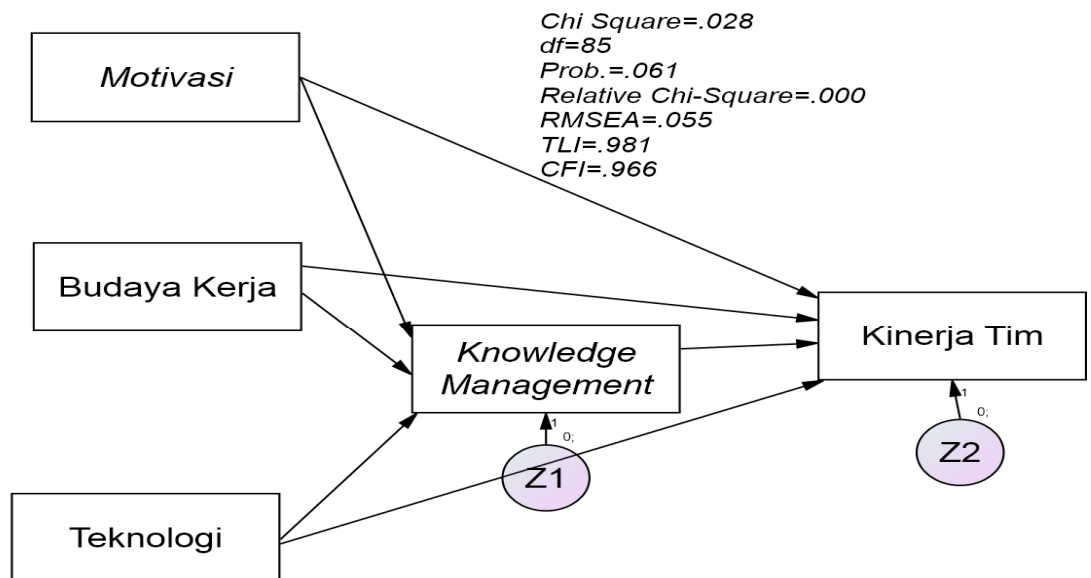
Zuhal (2010). Knowledge & Innovation. Platform Kekuatan Daya Saing.

Dimensi	No	Pernyataan	Alternatif Tanggapan				
			SS	S	CS	KS	TS
Motivasi	1	Ada kebiasaan diantara karyawan untuk saling berbagi pengetahuan					
	2	Terdapat rasa saling percaya diantara karyawan					
	3	Sering ditekankan pentingnya belajar aktif mencari informasi dan pengetahuan dari sumber-sumber di dalam ataupun di luar perusahaan dalam mencapai sasaran pekerjaan					
	4	Karyawan junior memiliki motivasi yang tinggi untuk bertanya dan belajar dari karyawan senior					
	5	Orang didorong untuk belajar melalui action learning (belajar dari refleksi pengalaman suatu kegiatan, dan menerapkannya pada kegiatan lain/yang akan datang)					
	6	Pengalaman bukan hanya diperoleh dari diri sendiri tetapi orang lain untuk memperkaya pengetahuan responden					
	7	Karyawan terus-menerus memperbaharui keterampilan melalui pelatihan, lokakarya, atau belajar mandiri					
	8	Masalah yang responden hadapi dapat dijadikan pengalaman berharga bagi responden, maka sudah seharusnya responden tidak menyerah dalam menghadapi masalah					
Dimensi	No	Pernyataan	Alternatif Tanggapan				
			SS	S	CS	KS	TS
Budaya Kerja	1	Karyawan didorong untuk belajar dan bekerja dalam kelompok untuk memecahkan masalah					
	2	Mengutamakan kerjasama tim dibanding bekerja sendiri					
	3	Kualitas dari tim ditentukan dari kualitas, kuantiti, ketepatan waktu, kemandirian serta kepercayaan diri					
	4	Komunikasi vertikal (atas ke bawah/pimpinan ke bawahan; bawah keatas/bawahan ke atasan) berjalan dengan efektif					
	5	Pertemuan internal dan eksternal dilakukan dengan baik dan mengutamakan tujuan perusahaan bukan tujuan/ego individu atau Departemen					
	6	Terbuka menerima masukan dan menjadikan kritikan sebagai hal yang positif untuk perubahan					
	7	Pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif.					
	8	Berbagi informasi dengan Perusahaan lain mengenai budaya dilingkungan kerja.					
Dimensi	No	Pernyataan	Alternatif Tanggapan				
			SS	S	CS	KS	TS

Teknologi	1	Terdapat dukungan sistem teknologi informasi digital untuk memudahkan belajar dan bekerja seperti pengetahuan dari internet dan sosialisasi Standard Operational Procedure (SOP)					
	2	Menciptakan ide-ide, inisiatif dan inovasi dari penggunaan teknologi					
	3	Fasilitas teknologi yang dimiliki oleh perusahaan saat ini sudah baik					
	4	Teknologi harus tepat sasaran dan bisa dirasakan oleh semua karyawan					
	5	Ada penghargaan terhadap gagasan-gagasan inovatif dan terhadap penguasaan sistem teknologi					
	6	Tersedia kasesuaian terhadap informasi pengetahuan dan teknologi					
	7	Penyampaian informasi melalui teknologi harus dilakukan sesering mungkin agar karyawan mengetahui perkembangan Perusahaan					
	8	Teknologi dapat mengoptimalkan pekerjaan dan meningkatkan kinerja tim					
Dimensi	No	Pernyataan	Alternatif Tanggapan				
			SS	S	CS	KS	TS
Knowledge Management / Pengelolaan Pengetahuan	1	Penerapan pengelolaan pengetahuan di Perusahaan sudah berjalan baik					
	2	Semua karyawan terlibat dalam proses <i>pengelolaan pengetahuan</i>					
	3	Pengelolaan pengetahuan sudah dirasakan manfaatnya oleh seluruh karyawan					
	4	Pengelolaan pengetahuan menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima.					
	5	Sosialisasi dari manajemen puncak ke karyawan dilakukan secara reguler					
	6	Pengelolaan pengetahuan didukung oleh database, dokumen, kebijakan, prosedur, keahlian dan pengalaman					
	7	Karyawan sebaiknya menjadikan pengelolaan pengetahuan sebagai budaya ditempat kerja					
	8	Jajaran manajemen puncak menggunakan pengelolaan pengetahuan dalam mengambil kebijakan dan pelayanan terhadap karyawan					
Dimensi	No	Pernyataan	Alternatif Tanggapan				
			SS	S	CS	KS	TS

Kinerja Tim	1	Perusahaan memiliki struktur organisasi, jelas & rinci yang masih berlaku, diketahui dan dijadikan acuan oleh seluruh pimpinan dan karyawan.					
	2	Setiap pimpinan memiliki kumpulan uraian tugas untuk semua job title yang ada dibawah tanggung jawabnya.					
	3	Pekerjaan yang ada saat ini sudah memberikan hasil yang cukup efektif					
	4	Kinerja tim yang baik, mencerminkan prestasi dari perusahaan.					
	5	Semua fungsi SDM dilaksanakan secara sistematis.					
	6	Kepercayaan pada perusahaan dan kemandirian akan meningkatkan semangat bekerja dalam tim					
	7	Kompetensi pengetahuan dan pembelajaran menjadi setiap bagian profil kompetensi karyawan					
	8	Penilaian atas pencapaian kinerja tim didasarkan pada standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.					

Lampiran Pengolahan Data Structural Equation Model



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1 <--- X1	,245	,073	3,347	***	par_1
Y1 <--- X2	,066	,062	1,065	,287	par_2
Y1 <--- X3	-,013	,083	-,156	,876	par_3
Y2 <--- X1	,025	,071	,360	,719	par_4
Y2 <--- X3	,131	,075	1,749	,080	par_5
Y2 <--- X2	,073	,056	1,297	,195	par_6
Y2 <--- Y1	,396	,096	4,132	***	par_7

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
Y1 <--- X1	,332
Y1 <--- X2	,106
Y1 <--- X3	-,015
Y2 <--- X1	,035

	Estimate
Y2 <--- X3	,162
Y2 <--- X2	,121
Y2 <--- Y1	,409

Means: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
X1	3,800	,099	38,528	***	par_8
X2	3,767	,117	32,227	***	par_9
X3	3,811	,088	43,526	***	par_10

Intercepts: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Y1	2,669	,485	5,499	***	par_11
Y2	1,489	,509	2,923	,003	par_12

Implied Correlations (Group number 1 - Default model)

	X3	X2	X1	Y1	Y2
X3	1,000				
X2	,000	1,000			
X1	,000	,000	1,000		
Y1	-,015	,106	,332	1,000	
Y2	,156	,164	,171	,431	1,000

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	X3	X2	X1	Y1
Y1	-,013	,066	,245	,000
Y2	,126	,099	,123	,396

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	X3	X2	X1	Y1
Y1	-,013	,066	,245	,000
Y2	,131	,073	,025	,396

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	X3	X2	X1	Y1
Y1	,000	,000	,000	,000
Y2	-,005	,026	,097	,000

Critical Ratios for Differences between Parameters (Default model)

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6	par_7	par_8	par_9	par_10	par_11	par_12	par_13	par_14	par_15	par_16
par_1	,000															
par_2	-1,871	,000														
par_3	-2,339	-,764	,000													
par_4	1,317	2,967	3,298	,000												
par_5	-1,835	-,082	,653	-2,530	,000											
par_6	-,802	,975	1,556	-2,012	,991	,000										
par_7	28,92	32,07	29,64	24,69	30,80	29,32	,000									
par_8	25,52	27,98	26,41	22,25	27,13	25,93	-,218	,000								
par_9	31,22	34,93	31,77	26,25	33,31	31,60	,084	,304	,000							
par_10	4,566	5,026	4,943	4,578	5,322	5,106	-2,284	-2,199	-2,316	,000						
par_11	2,584	2,964	3,108	2,022	2,848	2,530	-4,715	-4,609	-4,759	-1,721	,000					
par_12	4,189	5,587	5,734	2,889	5,484	4,721	17,933	16,550	18,739	-3,578	-1,260	,000				
par_13	4,965	5,997	6,163	3,969	5,942	5,373	12,404	11,721	12,766	-2,787	-,533	1,569	,000			
par_14	3,499	5,181	5,311	2,011	5,039	4,129	21,877	19,805	23,165	-3,996	-1,654	-1,114	-2,560	,000		
par_15	1,803	4,013	4,169	,131	3,816	2,635	28,936	25,244	31,507	-4,597	-2,232	-3,128	-4,161	-2,224	,000	
par_16	1,151	3,498	3,705	-,507	3,303	2,051	30,935	26,706	33,975	-4,753	-2,383	-3,724	-4,600	-2,934	-,862	,000

Correlations of Estimates (Default model)

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6	par_7	par_8	par_9	par_10	par_11	par_12	par_13	par_14	par_15	par_16
par_1	1,000															
par_2	,000	1,000														
par_3	,000	,000	1,000													
par_4	,000	,000	,000	1,000												
par_5	,000	,000	,000	-,332	1,000											
par_6	,000	,000	,000	,016	-,005	1,000										
par_7	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000									
par_8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000								
par_9	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000							
par_10	-,574	-,480	-,648	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000						

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6	par_7	par_8	par_9	par_10	par_11	par_12	par_13	par_14	par_15	par_16
par_11	,000	,000	,000	-,584	-,307	-,609	,000	,000	,000	,000	1,000					
par_12	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000				
par_13	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000			
par_14	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000		
par_15	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000	
par_16	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	1,000

Variance-covariance Matrix of Estimates (Default model)

	par_1	par_2	par_3	par_4	par_5	par_6	par_7	par_8	par_9	par_10	par_11	par_12	par_13	par_14	par_15	par_16
par_1	,005															
par_2	,000	,004														
par_3	,000	,000	,007													
par_4	,000	,000	,000	,009												
par_5	,000	,000	,000	-,002	,005											
par_6	,000	,000	,000	,000	,000	,006										
par_7	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,010									
par_8	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,014								
par_9	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008								
par_10	-,020	-,014	-,026	,000	,000	,000	,000	,000	,236							
par_11	,000	,000	,000	-,027	-,010	-,022	,000	,000	,000	,229						
par_12	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,017					
par_13	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,033				
par_14	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,011			
par_15	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004		
par_16	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	

Lampiran Tabulasi Data Survey

No	X1	X2	X3	Y1	Y2
1	4	4	4	4	4
2	4	5	4	3	4
3	5	5	5	3	4
4	5	5	5	3	4
5	5	4	3	3	4
6	4	4	3	4	4
7	4	4	4	4	4
8	4	4	4	3	4
9	5	4	4	4	4
10	5	4	4	4	3
11	4	4	4	3	4
12	4	4	4	4	4
13	4	5	5	3	4
14	4	4	4	4	3
15	4	4	4	4	3
16	4	4	4	3	4

17	5	5	5	4	4
18	4	4	2	3	4
No	X1	X2	X3	Y1	Y2
19	3	4	4	3	4
20	4	5	5	4	5
21	4	2	4	5	4
22	3	2	4	3	3
23	3	4	3	5	4
24	3	4	3	4	4
25	5	5	5	5	5
26	5	4	4	4	4
27	4	4	4	3	3
28	5	4	4	4	4
29	4	4	4	3	3
30	5	5	5	5	5
31	4	3	4	3	3
32	5	5	5	5	5
33	5	5	5	5	5
34	2	2	3	2	2
35	5	5	5	4	3
36	5	5	5	5	5
37	5	4	4	4	3
38	4	4	4	4	4
39	5	5	5	5	5
40	5	5	4	5	5
41	5	5	5	5	5
42	5	5	5	5	5
43	4	4	4	3	4
44	4	4	4	3	4
45	4	4	4	3	3
46	4	5	4	4	4
47	2	0	2	3	3
48	2	3	2	4	3
49	2	3	2	3	3
50	2	2	3	3	3
51	2	0	3	3	4
52	4	4	4	4	5
53	2	7	3	4	3
54	4	3	3	3	3
55	3	3	2	3	5
56	5	4	4	4	4

57	4	5	4	4	4
58	2	3	3	3	4
No	X1	X2	X3	Y1	Y2
59	3	2	3	4	2
60	4	4	4	4	4
61	4	4	4	4	3
62	3	3	4	3	4
63	4	4	4	3	3
64	4	5	4	4	4
65	3	4	4	4	4
66	3	3	4	4	4
67	4	3	4	4	4
68	2	2	3	4	3
69	4	4	4	4	4
70	3	4	3	4	4
71	3	2	3	4	4
72	2	3	3	3	4
73	3	3	4	4	4
74	3	3	4	3	4
75	4	3	4	5	4
76	3	3	2	4	4
77	3	2	2	5	4
78	4	4	4	4	4
79	3	3	4	4	5
80	3	2	3	4	5
81	4	3	3	4	3
82	3	3	3	4	4
83	4	3	4	4	3
84	3	4	3	4	3
85	4	4	5	3	3
86	3	4	3	4	4
87	4	4	4	3	4
88	5	4	4	4	4
89	4	4	5	4	4
90	5	5	5	5	5

