

**PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN: STUDI PADA KARYAWAAN  
ROOM DIVISION HOTEL PATRA JASA SEMARANG**



**S K R I P S I**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat  
untuk Menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Progam Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

**Disusun oleh:**

**SHOFA**

**C2A008243**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
S E M A R A N G  
2013**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : SHOFA  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A008243  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis  
Judul Skripsi : Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja  
Karyawan: Studi Pada Karyawan Room Division  
Hotel Patra Jasa Semarang  
Dosen Pembimbing : Dr. Hj Indi Djastuti, MS

Semarang, Maret 2013  
Dosen Pembimbing

Dr. Hj Indi Djastuti, MS  
NIP. 19570218 198403 2001

## **PENGESAHAN KELULUSAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : SHOFA  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A008243  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis  
Judul Skripsi : Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja  
karyawan: Studi Pada Karyawan Room Division  
Hotel Patra Jasa Semarang  
Dosen Pembimbing : Dr. Hj Indi Djastuti, MS

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 18 Maret 2013**

### Tim Penguji

1. Dr. Hj Indi Djastuti, MS ( ..... )  
NIP. 19570218 198403 2001
2. Ismi Darmastuti.,SE.,MSi ( ..... )  
NIP. 19750806 200003 2001
3. Eisha Lataruva, SE. MM ( ..... )  
NIP. 19730515 199903 2002

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, SHOFA, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja karyawan: Studi Pada Karyawan Room Division Hotel Patra Jasa Semarang, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang,                      Februari, 2013

Yang membuat pernyataan,

(SHOFA)  
NIM: C2A008243

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO

*“..... Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.  
Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan),  
kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain,  
dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap” (QS.Al Insyirah: 5-8)*

*“Without passion, you don't have energy. Without energy, you have nothing. Nothing  
great in the world has been accomplished without passion”  
(Donald trump)*

*“You were born to win, but to be a winner, you must plan to win, prepare to win, and  
expect to win” (Qoutes)*

*Saya persembahkan skripsi ini untuk :*

*Keluarga saya , bapak (alm), ibu yang telah bekerja keras, kkk u, kkk li, hana, manal,  
nadia mama iq, abah dan bunda atas kebaikan, kesabaran, doa dan bantuan yang  
diberikan selama ini.*

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *personal knowledge*, *job procedure*, *technology* terhadap terhadap kinerja karyawan *room division* Hotel Patra Jasa Semarang.

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

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

Kata kunci : *personal knowledge*, *job procedure*, *technology* dan kinerja karyawan

## **ABSTRACT**

*This study aimed to analyze the influence of personal knowledge, job procedures, technology on the performance of employees room division Hotel Patra Jasa Semarang.*

*The population in this study were employees of room division Hotel Patra Jasa Semarang totaling 45 people. Due to relatively small number of employees, the sampling was done by using "saturation sampling technique / census", in which all employees were targeted sampling. Data analysis techniques used in this study is multiple linear regression.*

*The results of the testing of the hypothesis, suggesting that the variables: personal knowledge, job procedures, technology positive effect on employees . That is the kind of personal knowledge, job procedures, technology, it will the performance of employees*

*Keywords: personal knowledge, job procedures, technology and employee performance*

## KATA PENGANTAR

Bismilahirrohmanirrohim ...

Alhamdulillah dengan mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT yang selalu memberikan rahmat, hidayah, dan nikmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja karyawan: Studi Room Division Hotel Patra Jasa Semarang” yang disusun sebagai syarat akademis dalam menyelesaikan studi program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari bahwa terselesainya penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, dukungan, doa, serta saran dari berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis hendak menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Muhammad Nasir, MSi., Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Ibu Dr. Hj Indi Djastuti, MS selaku dosen pembimbing atas segala arahan dan bimbingannya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar
3. Ibu Ismi Darmastuti, SE., MSi, selaku Dosen wali atas bimbingan dan ilmu yang bermanfaat.
4. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomika Universitas Diponegoro Semarang yang pernah mengajar setiap ilmu yang bermanfaat bagi penulis serta staf karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.



5. Keluarga saya , bapak (alm), mamah yang telah bekerja keras, kk u, kk li, hana, manal, nadia, mama iq, abah dan bunda dsn sofie atas kebaikan, kesabaran, doa dan bantuan yang diberikan selama ini.
6. Rosita Pusparini, atas semangat, kesabaran dan pertemanan selama ini
7. Doi nainggolan terimakasih untuk motivasinya
8. Bapak Sujono dan Bapak Suhartono Arifin yang telah memudahkan serta membantu saya dalam melakukan penelitian di Hotel Patra Jasa Semarang.
9. Para karyawan Hotel Patra Jasa Semarang, atas kesediannya meluangkan waktu untuk memberikan pendapat dalam bentuk isian kuesioner.
10. Teman-teman Fakultas Ekonomi khususnya, kak yosza, mba dwi, Lana, Bhagus, Valen, Onik, Icha, Rizka atas ketulusan dan kebaikan yang telah diberikan.
11. Tim I KKN UNDIP 2012 yang telah memberikan warna dalam hidupku.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu yang telah membantu penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, baik ditinjau dari materi, tata bahasa, dan penyusunannya oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca untuk kesempurnaannya. Sebagai akhir kata, semoga laporan ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua baik bagi penulis pada khususnya maupun pada umumnya.

Semarang,           Maret 2013  
Penyusun

SHOFA  
C2A008243

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
HALAMAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAKSI.....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	7
1.3. Tujuan Penelitian .....	10
1.4. Kegunaan Penelitian.....	10
1.5. Sistematika Penulisan .....	11
 <b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b>	
2.1. Landasan Teori.....	12
2.1.1. Kinerja.....	12
2.1.2. <i>Knowledge Management</i> .....	14
2.2. Hubungan Antar Variabel .....	20

2.3.	Penelitian Terdahulu .....	24
2.4.	Kerangka Pemikiran Teoritis .....	25
2.5.	Hipotesis.....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>		
3.1.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	27
3.2.	Populasi dan Sampel .....	29
3.3.	Jenis dan Sumber Data .....	29
3.4.	Metode Pengumpulan Data .....	30
3.5.	Metode Analisis Data .....	31
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1.	Deskripsi Objek Penelitian.....	37
4.2.	Analisis Data .....	42
4.3.	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	50
4.4.	Uji Asumsi Klasik .....	52
4.5.	Analisis Regresi Linear .....	55
4.6.	Uji <i>Goodness of Fit</i> .....	57
4.7.	Pembahasan.....	60
<b>BAB V PENUTUP</b>		
5.1.	Kesimpulan .....	63
5.2.	Saran .....	64
5.3.	Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang....	65
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>		
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Tingkat Absensi Karyawan Room Division Hotel Patra Jasa Semarang (Dalam Persen) .....	4
Tabel 1.2. <i>Appraisal Score</i> Karyawan Room Division.....	5
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	19
Tabel 3.1. Definisi Operasionl dan Pengukurannya .....	22
Tabel 4.1. Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	36
Tabel 4.2. Komposisi Responden Berdasarkan Umur .....	37
Tabel 4.3. Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	38
Tabel 4.4. Tanggapan Responden Mengenai <i>Personal Knowledge</i> .....	40
Tabel 4.5. Tanggapan Responden Mengenai <i>Job Procedure</i> .....	41
Tabel 4.6. Tanggapan Responden Mengenai <i>Tehnology</i> .....	41
Tabel 4.7. Tanggapan Responden Mengenai Kinerja .....	42
Tabel 4.8. Uji Validitas Variabel Penelitian.....	43
Tabel 4.9. Hasil Pengujian Reliabilitas .....	44
Tabel 4.10. Pengujian Multikolonieritas .....	46
Tabel 4.11. Hasil analisis regresi linier berganda .....	48
Tabel 4.12. Model Summary .....	50
Tabel 4.13. Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F) .....	50
Tabel 4.14. Hasil analisis regresi linier berganda .....	51

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.2 Hubungan Knowledge Management dan Kinerja Karyawan .....	8
Gambar 2.1. Proses Konversi Knowledge.....	19
Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis.....	26
Gambar 4.1. Uji Normalitas Data.....	45
Gambar 4.2. Uji Heteroskedastisitas .....	47

## **DAFTAR LAMPIRAN**

LAMPIRAN 1 (Kuesioner)

LAMPIRAN 2 (Tabulasi Data Mentah)

LAMPIRAN 3 (Olah Data SPSS)

LAMPIRAN 4 (Surat Riset Penelitian)

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Era globalisasi menuntut perusahaan untuk dapat mengambil keputusan dalam hal strategi yang tepat agar dapat bersaing di lingkungan industri yang semakin ketat dan kompetitif. Keputusan tersebut menyangkut keputusan di dalam semua bidang fungsional. Salah satu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola fungsi-fungsi manajemennya adalah, bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja (Nurhayati, 2000 dalam Kosasih).

Manajemen adalah seni mengelola sumber daya yang tersedia, misalnya orang, barang, uang, pikiran, ide, data, informasi infrastruktur, dan sumber daya lain yang ada di dalam kekuasaannya untuk di manfaatkan secara maksimal guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. (Yusup)

Menurut Hendrik dalam kosasih (2003) pengetahuan merupakan data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan serta motivasi dari sumber yang kompeten. Terdapat 2 (dua) tipe pengetahuan, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, *tacit knowledge* adalah sesuatu yang tersimpan dalam otak manusia, sedangkan *explicit knowledge* adalah sesuatu yang terdapat dalam dokumen atau tempat penyimpanan lain selain di otak manusia (Uriarte dalam Indriyati,2008).

Maimunah et al dalam indriyati (2008) berpandangan bahwa *Knowledge Management* merupakan aktifitas merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah dimiliki oleh sebuah perusahaan yang kemudian digabungkan dengan berbagai pemikiran dan analisa dari berbagai macam sumber yang kompeten.

Kesuksesan dan kinerja perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Yuniningsih, 2002).

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut akan membuat manajemen perusahaan dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar sesuai dengan harapan perusahaan (Habibah, 2001).

Ravianto (1988) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu pendidikan dan latihan, disiplin, sikap dan aktivitas kerja, motivasi, masa kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, teknologi dan sarana produksi, kesempatan kerja, serta kebutuhan untuk berprestasi. Faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya, sehingga



hasil akhirnya adalah kinerja karyawan itu sendiri, apakah akan semakin baik atau semakin buruk.

Lebih lanjut kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan *knowledge* yang dimiliki. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran di dalam meningkatkan perusahaannya. Seperti yang dikatakan oleh Fatwan (2006), faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis saat ini bukan lagi era informasi, tetapi sudah beralih ke era pengetahuan.

Hotel merupakan usaha komersial yang menyediakan bentuk akomodasi dimana orang yang memanfaatkannya akan mendapatkan fasilitas penginapan berikut makan dan minum. Usaha perhotelan merupakan suatu jenis usaha di dalam industri jasa dan merupakan bisnis yang saat ini berkembang dengan pesat dan pengelolaannya harus dapat dijalankan dengan benar agar dapat terus bersaing dilingkungan industri yang semakin kompetitif. Hotel-hotel di Semarang pada saat ini semakin banyak dan semakin berkembang. Hal ini dikarenakan lokasi kota Semarang yang menjadi ibukota propinsi Jawa Tengah sangat dekat dengan industri pariwisata dan merupakan salah satu pusat bisnis di Indonesia. Munculnya berbagai hotel-hotel baru di Semarang akan menambah persaingan yang semakin ketat di kalangan industri perhotelan (Dinas pariwisata Jawa Tengah, 2004). Industri perhotelan erat kaitannya dalam berhubungan langsung dengan konsumen karena merupakan suatu industri yang bergerak di bidang jasa,

dengan demikian, kinerja karyawan khususnya yang berkaitan dengan kinerja pelayanannya harus mendapatkan perhatian lebih lanjut.

Hotel Patra Jasa Semarang yang merupakan objek penelitian ini merupakan salah satu hotel bintang empat di Semarang. *Hotel Motel Patra Jasa Semarang* yang sekarang dikenal sebagai *Patra Semarang Convention Hotel* ini merupakan *National Chains Hotel* yang dibangun atas modal PT. Pertamina pada tahun 1972, dan diresmikan pada tanggal 18 juni 1974 oleh Bp. Ibnu Sutowo yang pada saat itu menjabat sebagai Direktur Utama Pertamina.

Kamar yang ada di *Patra Semarang Convention Hotel* terdiri dari 121 kamar hotel dan 25 villa. Setiap kamar dilengkapi dengan fasilitas-fasilitas seperti *air conditioning, IDD telephone Line, internet connection, mini bar, refrigerator, tea & coffee maker, 50 channels TV*. Setiap Villa dilengkapi dengan fasilitas *wall to wall carpet, private bath tub with shower, whirl pool for suite room, sound system, balcony, telephone, refrigerator, hot and cold water, air conditioning, living room* dan *kitchenette*.

Berdasarkan wawancara dengan *manager HRD* Hotel Patra Jasa Semarang, dalam kurun waktu satu tahun terakhir ini terdapat masalah dalam manajemen Hotel Patra Jasa Semarang yaitu adanya penurunan kinerja pada karyawan Hotel Patra Jasa Semarang, terutama *room division*. Hal tersebut terjadi diduga karena kurangnya pengetahuan karyawan terhadap tugas dan kewajibannya. Pernyataan dari *manager HRD* Hotel Patra Jasa Semarang tersebut didasarkan pada kecenderungan menurunnya tingkat kehadiran karyawan yang dapat dilihat pada tabel tingkat absensi karyawan tahun 2011 di bawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Tingkat Absensi Karyawan Room Division Hotel Patra Jasa Semarang**  
**(Dalam Persen)**

Triwulan	Jumlah Karyawan	Hari Kerja	Sakit	Izin	Alpha	Total
I	45	90	0,8	0,21	0,13	1,14
II	45	91	0,79	0,19	0,17	1,15
III	45	92	0,77	0,24	0,23	1,24
IV	45	92	0,82	0,30	0,20	1,32

Sumber: HRD Hotel Patra Jasa Semarang

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa ada kecenderungan meningkatnya ketidakhadiran karyawan dari triwulan I sampai dengan IV pada tahun 2011. Kinerja yang rendah selain dari tingkat absensi karyawan, dapat juga dilihat dari penilaian kinerja atau *appraisal summary* terhadap karyawan Hotel Patra Jasa Semarang. Berdasarkan wawancara dengan manajer Hotel Patra Jasa Semarang, menurut data *appraisal summary* tahunan karyawan per Desember 2011, pada umumnya masih terdapat beberapa karyawan yang nilai kinerjanya di bawah standar yang ditetapkan perusahaan, seperti yang dapat terlihat pada tabel *appraisal summary* karyawan *room division* Hotel Patra Jasa Semarang di bawah ini:

**Tabel 1.2**  
***Appraisal summary* Karyawan Room Division Hotel Patra Jasa Semarang tahun 2011**

Skor	Banyaknya karyawan	Persentase
70-79	12	26,66
60-69	24	53,33
59 ke bawah	9	20,00

Sumber: HRD Hotel Patra Jasa Semarang

Menurut Manajer HRD Hotel Patra Jasa Semarang, berdasarkan *appraisal summary* tahun 2011 menunjukkan bahwa pada umumnya kelemahan kinerja yang perlu ditingkatkan oleh karyawan Hotel Patra Jasa Semarang, khususnya

*room division* adalah kurangnya pengetahuan/*knowledge* karyawan dan tingkat keterampilan bidang. Maka perusahaan berusaha menerapkan beberapa *knowledge management* pada karyawan. Pengetahuan karyawan akan pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, sangat menentukan berhasil atau tidaknya pelaksanaan yang baik. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerjanya maka pelaksanaannya akan menjadi kurang lancar. Contohnya pada bagian laundry jika karyawan memiliki pengetahuan yang kurang maka akan ada pemborosan bahan (sabun cuci), waktu, kerusakan mesin cuci dan pemborosan faktor produksi yang lain akan diperbuat oleh golongan karyawan yang belum memiliki pengetahuan yang cukup akan bidang kerjanya. Pemborosan-pemborosan ini akan mempertinggi biaya pencapaian tujuan suatu perusahaan. Dengan kata lain, pengetahuan karyawan harus diperbaiki dan dikembangkan agar mereka tidak berbuat sesuatu yang merugikan usaha-usaha pencapaian tujuan. Pengetahuan karyawan. Berdasarkan uraian mengenai fenomena permasalahan tersebut di atas maka, peneliti ingin melihat bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan *room division* Hotel Patra Jasa Semarang setelah dilakukan penerapan *knowledge management* selama kuartal I dan II. Menurut HRD hotel patra jasa semarang “Pemberian praktik *knowledge* disesuaikan dengan kemampuan masing-masing karyawan, karena setiap karyawan memiliki kelebihan dan kekurangan masing masing dalam *knowledge management* khususnya *personal knowledge* yang di dapat dari pengalaman di dalam maupun

di luar perusahaan. Aplikasi *Knowledge Management* seperti training diusulkan oleh penyelia dan dikelola oleh HRD.”

## **1.2 Perumusan Masalah**

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah meningkatnya ketidakhadiran karyawan dalam tahun 2011. Hal ini menjadikan rendahnya Kinerja karyawan. Kinerja yang rendah selain dilihat dari meningkatnya ketidakhadiran karyawan, dapat juga dilihat dari tabel 1.2 *appraisal summary* karyawan *room division* di Hotel Patra Jasa Semarang tahun 2011 bahwa masih terdapat 20% dari 45 karyawan *room division* yang memiliki skor di bawah 59. Permasalahan itu di duga karena kurangnya pengetahuan karyawan untuk melaksanakan tugas yang telah menjadi tanggung jawab masing masing karyawan.

Dalam organisasi, tindakan menciptakan pengetahuan sangat berkaitan dengan proses pembelajaran organisasi yang selalu memperbarui semua aspek pengetahuannya, tindakan nya, dan sikapnya terhadap hal-hal yang bersifat inovatif. Di era sekarang, informasi dan sumber-sumber informasi sangat mudah didapat. Informasi dan sumber-sumber informasi di era sekarang sudah sangat banyak disediakan oleh intranet dengan segala asesorinya. Intranet memang bukan segalanya namun banyak sekali yang bisa kita dapatkan dari intranet. Setiap orang dalam organisasi dapat berkomunikasi secara langsung dengan yang ia kehendaki, termasuk dengan pimpinan tertinggi organisasi.

## **Hubungan *Knowledge Management* dan Kinerja Karyawan**

Pengalaman yang berbeda akan melahirkan pengetahuan yang berbeda pula. Menurut Hendrik dalam *Ilmukomputer.com* (2003) pengetahuan merupakan data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan serta motivasi dari sumber yang kompeten. Pengetahuan terkait dengan kesadaran akan adanya tambahan informasi fakta, ide, atau hal lain dalam diri seseorang sebagai akibat dari hasil pengalamannya, baik pengalaman langsung maupun tidak langsung pengalaman belajar formal, nonformal, yang dapat dijadikan tambahan pengetahuan seseorang. Terdapat 2 (dua) tipe pengetahuan, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, *tacit knowledge* adalah sesuatu yang tersimpan dalam otak manusia, sedangkan *explicit knowledge* adalah sesuatu yang terdapat dalam dokumen atau tempat penyimpanan lain selain di otak manusia (Uriarte, 2008).

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 Anshori dalam Kosasih (2007) selaku pihak yang mencetuskan *Knowledge Management*, salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *SOP* dapat juga dikatakan sebagai *job procedure*.

Secara aplikatif, keterlibatan teknologi informasi dan komunikasi sangat diperlukan dalam implementasi manajemen pengetahuan. Menurut Indriyati Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge*

*management*, yang dikenal sebagai media untuk mempermudah penyebaran *explicit knowledge*.

Manajemen adalah seni mengelola sumber daya yang tersedia, misalnya orang, barang, uang, pikiran, ide, data, informasi, dan sumber daya lain yang ada didalam kekuasaannya untuk dimanfaatkan secara maksimal guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien

Sebagian orang berpendapat bahwa manajemen pengetahuan hanya terkenal dan banyak dibicarakan di dunia manajemen itu sendiri, tidak banyak di bidang lainnya. Pernyataan itu tidak sepenuhnya benar, menurut Jetter (2008) implementasi manajemen pengetahuan masih direlevan di bicarakan , bahkan implementasinya kini sudah banyak dilakukan pada banyak industri kreatif termasuk di dunia pendidikan dan Organisasi yang berbasis kreativitas kompetensi dan kompetisi. Sedangkan Maimunah et al (2008) berpandangan bahwa *Knowledge Management* merupakan aktifitas merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah dimiliki oleh sebuah perusahaan yang kemudian digabungkan dengan berbagai pemikiran dan analisa dari berbagai macam sumber yang kompeten.

Berdasarkan rumusan masalah diatas akan menimbulkan pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *personal knowledge* terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh *job procedure* terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh *technology* terhadap kinerja karyawan?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis lebih spesifik mengenai pengaruh antar variabel, yaitu :

1. Menganalisis pengaruh *personal knowledge* terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh *job procedure* terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh *technology* terhadap kinerja karyawan.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat berguna atau bermanfaat bagi berbagai pihak, yaitu sebagai berikut:

1. Bagi pihak instansi

Hasil penelitian diharapkan memberikan sumbangan yang bermanfaat berkaitan dengan *knowledge management* (*personal knowledge, job procedure, technology*) dan kinerja karyawan.

2. Bagi pihak akademisi

Dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan MSDM yang berkaitan dengan pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi pihak lain

Dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya, dan sebagai bahan pertimbangan perusahaan atau instansi lain yang menghadapi permasalahan yang sama.



## **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran penulisan dalam penelitian ini, berikut ini merupakan sistematika penulisan yang berisi informasi umum yang akan dibahas di setiap babnya.

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan pengantar menuju penelitian yang berisi gambaran singkat mengenai isi skripsi yang menyangkut latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II TELAAH PUSTAKA**

Merupakan telaah pustaka yang memuat konsep teori sebagai penguat dalam skripsi ini. Dalam bab ini juga akan dibahas mengenai penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis yang digunakan.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Merupakan metode penelitian yang terdiri dari variabel penelitian dan definisi operasionalnya, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN ANALISIS**

Merupakan hasil pembahasan berisi inti dari penulisan skripsi, gambaran umum obyek penelitian serta analisis data dan interpretasi hasilnya.

### **BAB V PENUTUP**

Merupakan bab penutup, yang berisikan tentang kesimpulan, saran, dan keterbatasan penelitian

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi kinerja menurut Kusriyanto (1991) dalam Mangkunegara (2005) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam).

Gomes (1995) dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Selanjutnya definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2005) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) (Mangkunegara, 2005). Menurut

Simamora dalam Mangkunegara (2005), kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari dari:
  - a) Kemampuan dan keahlian
  - b) Latar belakang
  - c) Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari:
  - a) Persepsi
  - b) *Attitude*
  - c) *Personality*
  - d) Pembelajaran
  - e) Motivasi
3. Faktor organisasi yang terdiri dari:
  - a) Sumber daya
  - b) Kepemimpinan
  - c) Penghargaan
  - d) Struktur
  - e) *Job design*

Menurut Dale Timpe dalam (Mangkunegara, 2005), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan yang tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang

tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari: (Mangkunegara, 2005)

1. Aspek kuantitatif meliputi:
  - a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
  - b. Waktu yang dipergunakan
  - c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
  - d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja
2. Aspek kualitatif meliputi:
  - a. Ketepatan kerja dan kualitas kerja
  - b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
  - c. Kemampuan menganalisis data/informasi
  - d. Kemampuan mengevaluasi

### **2.1.2 Knowledge Management**

Menurut Hendrik dalam *ilmukomputer.com* (2003) pengetahuan merupakan data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan serta motivasi dari sumber yang kompeten. Terdapat 2 (dua) tipe pengetahuan, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, *tacit knowledge* adalah sesuatu yang tersimpan dalam otak manusia, sedangkan *explicit knowledge*

adalah sesuatu yang terdapat dalam dokumen atau tempat penyimpanan lain selain di otak manusia (Uriarte, 2008).

Maimunah et al (2008) berpandangan bahwa *Knowledge Management* merupakan aktifitas merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah dimiliki oleh sebuah perusahaan yang kemudian digabungkan dengan berbagai pemikiran dan analisa dari berbagai macam sumber yang kompeten. *Knowledge Management* dapat dilihat sebagai sebuah pendekatan yang menyeluruh dalam mencapai tujuan perusahaan dengan memfokuskan pada pengetahuan (Bornemann et al, 2003).

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

Tujuan *Knowledge Management* adalah untuk meningkatkan dan memperbaiki pengoperasian perusahaan dalam meraih keuntungan kompetitif dan meningkatkan laba. Konsep *Knowledge Managemet* pada sebuah perusahaan juga bertujuan untuk meningkatkan kinerja dengan cara menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan, dimana pengetahuan merupakan asset yang dapat dikelola sehingga dapat dikomunikasikan dan digunakan secara bersama (Priambada et al, 2010). Disamping itu, penerapan *Knowledge Management* juga dapat memberikan manfaat nyata bagi kinerja perusahaan (Kosasih dan Budiani, 2007).

Jika perusahaan mampu memanfaatkan *knowledge* yang dimilikinya dengan baik, maka perusahaan tersebut akan memiliki kompetitive *advantage* yang akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Ramzy, 2009).

Strategi penerapan *knowledge management* mencakup 3 aspek:

1. *People aspects*, yaitu terdiri dari pendidikan, pengembangan, rekrutmen, motivasi, retensi, organisasi, uraian pekerjaan, perubahan budaya perusahaan, dan mendorong adanya pengembangan pemikiran, kerjasama dan partisipasi seluruh pegawai (*share knowledge to creating value through social interaction*).
2. *Process aspects*, yaitu terdiri dari proses inovasi, *continues improvement*, dan perubahan radikal seperti *reengineering*.
3. *Technology aspects*, yaitu terdiri dari informasi dan *decision support system*, *knowledge-based system*, dan *data mining system*.

Disamping itu, ada metode lain yang dapat digunakan untuk menciptakan *knowledge* dalam perusahaan (*five modes of knowledge generation*) yaitu sebagai berikut: (Davenport and Prusak, 1998)

1. *Acquisition*, yaitu menyewa, membeli, atau merekrut orang atau perusahaan yang telah memiliki intangible assets sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Intangible assets tersebut diharapkan dapat memberikan skill dan pengalaman mereka untuk dikembangkan dalam perusahaan. Menyewa konsultan termasuk salah satunya.

2. *Dedicated resources*, yaitu menciptakan suatu unit kerja tertentu yang bertanggung jawab terhadap pengembangan pemikiran/ide-ide baru. Pembentukan atau pengembangan divisi R&D adalah salah satu contoh.
3. *Fusion*, yaitu membangun kerjasama tim (*teamwork*) yang terdiri dari berbagai orang dari latar belakang/perspektif keahlian yang berbeda-beda untuk menciptakan sinergi.
4. *Adaptation*, yaitu melakukan penyesuaian terhadap perkembangan pasar. Hal ini terutama sangat dibutuhkan SDM yang mampu menyerap dan memanfaatkan *new knowledge* dan skill secara cepat.
5. *Networks*, yaitu *knowledge* yang dihasilkan dari pembentukan tim nonstruktural dan tim informal yang dibentuk sendiri oleh pegawai berdasarkan minat tertentu. Jika tim-tim ini semakin meluas dalam perusahaan maka *network* akan terbentuk. *Networks* dapat pula dibentuk melalui pembicaraan langsung, lewat telpon, lewat E-mail, dan *groupware* untuk saling *share expertise* dan *solve problem* bersama-sama.

*Knowledge* pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu: (Takeuci, 1998)

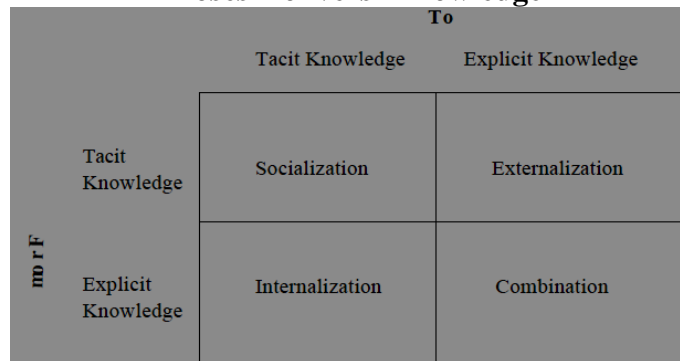
1. *Tacit knowledge* adalah *knowledge* yang ada pada diri seseorang dan relatif sulit untuk diformalkan/diterjemahkan, sehingga masih ada hambatan untuk dikomunikasikan dengan individu lain. *Tacit knowledge* bersifat subyektif, intuisi, terkait erat dengan aktivitas dan pengalaman individu serta idealisme, values, dan emosi. *Tacit knowledge* memiliki dua dimensi, yaitu:

- a. Dimensi teknis, yang lebih bersifat informal dan *know-how* dalam melakukan sesuatu. Dimensi teknis yang mengandung prinsip-prinsip dan teknis pengetahuan yang diperoleh karena pengalaman ini, relatif sulit didefinisikan dan dijelaskan.
  - b. Dimensi kognitif, terdiri dari kepercayaan persepsi, idealisme, values, emosi dan mental yang juga sulit dijelaskan. Dimensi ini akan membentuk cara seseorang menerima segala sesuatu yang ada di lingkungannya.
2. *Explicit Knowledge* adalah *knowledge* yang sudah dapat dikemukakan dalam bentuk data, formula, spesifikasi produk, manual, prinsip-prinsip umum, dan sebagainya. *Knowledge* ini telah menjadi milik perusahaan dan siap untuk ditransfer kepada semua individu dalam perusahaan secara formal dan sistematis.

Interaksi antara *tacit* dan *explicit knowledge* ini disebut sebagai proses *konversi knowledge (process knowledge conversion)*. Proses konversi dapat berasal dari *knowledge* yang bersifat *tacit* atau *explicit* untuk diubah menjadi *knowledge* yang bersifat *tacit* atau *explicit*. Apabila *knowledge* telah berubah menjadi *tacit*, maka *knowledge* siap digunakan antara lain untuk menghasilkan produk baru dan melakukan pelayanan yang lebih baik, sedangkan bila *knowledge* telah diubah menjadi *explicit*, maka *knowledge* siap untuk ditransfer kepada seluruh karyawan dalam perusahaan atau diubah ke dalam *expert system*. Menurut cara yang digunakan, terdapat empat proses *konversi knowledge* yaitu:



**Gambar 2.1**  
**Proses Konversi Knowledge**



Sumber: Sveiby, Karl Erik (1996)

1. *Socialization* adalah proses mentransfer pengalaman untuk menciptakan *tacit knowledge* melalui aktivitas pengamatan, imitasi, dan praktek. Proses ini tidak cukup hanya dilakukan dengan mendengarkan dan berpikir.
2. *Externalization* adalah proses mengungkapkan dan menterjemahkan *tacit knowledge* ke dalam konsep yang eksplisit seperti buku, manual, laporan, dan sebagainya.
3. *Combination* adalah proses mengkombinasikan *explicit knowledge* yang berbeda menjadi *explicit knowledge* yang baru melalui analisis, pengelompokkan, dan penyusunan kembali. Alat untuk melakukan proses ini misalnya *data base* dan *computer network*.
4. *Internalization* adalah proses penyerapan *explicit knowledge* menjadi *tacit knowledge* yang biasanya dilakukan melalui belajar sambil bekerja atau melakukan simulasi.

## 2.2 Hubungan Antar Variabel

### 2.2.1 Hubungan *personal knowledge* dengan kinerja karyawan

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 dalam Indriyati (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.

Menurut Polanyi (1966) *tacit knowledge* secara umum dijabarkan sebagai:

1. Pemahaman dan aplikasi pikiran bawah sadar
2. Susah untuk diucapkan
3. Berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman
4. Berbagi pengetahuan melalui percakapan (story-telling)

Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

Davenport dan Prusak dalam Martin (2010) mendefinisikan “*personal knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information.*” Secara garis besar, berarti gabungan dari pengalaman, nilai – nilai, informasi kontekstual, dan wawasan luas yang

menyediakan sebuah kerangka pengetahuan untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman – pengalaman dan informasi yang baru. Menurut Martin (2010), *personal knowledge* didapat dari instruksi formal dan informal. *Personal knowledge* juga termasuk ingatan, *story-telling*, hubungan pribadi, buku yang telah dibaca atau ditulis, catatan, dokumen, foto, intuisi, pengalaman, dan segala sesuatu yang dipelajari, mulai dari pekarangan hingga pengembangan nuklir.

Pengalaman yang diperoleh tiap karyawan 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 dari pada dengan belajar. Semakin karyawan memiliki *personal knowledge* yang tinggi, maka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kosasih (2007) menemukan bukti empiris bahwa *personal knowledge* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Hubungan *job procedure* dengan kinerja karyawan**

*Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Anshori dalam Kosasih (2007) selaku pihak yang mencetuskan *knowledge management*, salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada. Lebih lanjut menurut Sulastiyono (2001) Standard adalah sebagai langkah awal untuk mendapatkan derajat kesesuaian suatu produk, dibandingkan dengan harapan-harapan tamu. Oleh sebab itu, agar suatu jenis pekerjaan dapat menghasilkan produk yang standard dari waktu ke waktu, maka cara-cara mengerjakan untuk menghasilkan produk tersebut juga harus dilakukan dengan cara-cara yang standard pula. Yang dimaksudkan dengan produk yang standard adalah:

1. Memiliki derajat kesesuaian untuk pemakai.
2. Setiap jenis produk yang dihasilkan untuk digunakan, secara konsisten memiliki spesifikasi yang sama.

Semakin *job procedure* yang dijalankan sudah sesuai, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Kosasih (2007) menemukan bukti empiris bahwa *job procedure* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Hubungan *technology* dengan kinerja karyawan**

Teknologi merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge (indriyati)*. Berdasarkan pernyataan Gillingham dan Roberts (2006) awal mulanya *knowledge management* digerakkan oleh teknologi, khususnya *explicit knowledge* yang lebih mudah disusun. Menurut Marwick (2001) teknologi bukanlah hal baru dalam *knowledge management*, dan pengalaman yang telah dibentuk oleh para ahli sebelumnya menjadi bahan pertimbangan terbentuknya teknologi itu sendiri. Seiring dengan berjalannya waktu teknologi yang mendukung *knowledge management* akan selalu berkembang dalam bentuk sistem-sistem yang mempermudah proses penyebaran *knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta sharing *knowled* gesecara "on line". Intranet atau disebut juga internal internet merupakan salah satu bentuk teknologi yang diterapkan di Patra Jassa Hotel. Intranet menawarkan kesempatan untuk menggunakan telekomunikasi yang maju yang telah dikembangkan dari internet. Semakin canggih *technology* yang digunakan, maka akan mempermudah pekerjaan yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Kosasih (2007) menemukan bukti empiris bahwa *technology* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian yang dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

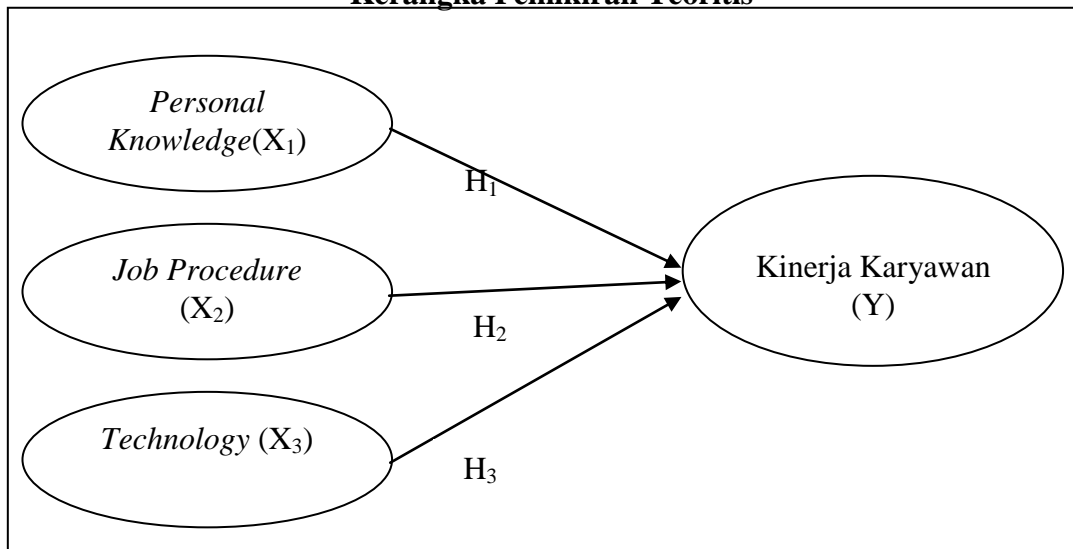
No	Nama, Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Kosasih & Budiani (2007)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel	Hasil penelitian menunjukkan bahwa a. terdapat pengaruh positif antara <i>personal knowledge, job procedure, technology</i> terhadap kinerja karyawan b. tidak terdapat pengaruh antara <i>personal knowledge</i> terhadap <i>job procedure</i> c. <i>job procedure</i> merupakan <i>intervening</i> antara <i>personal knowledge</i> dengan kinerja
2	Ratna Indriyati (2008)	Kajian <i>Knowledge Management</i> Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan	Kajian yang dapat disimpulkan Dalam prakteknya <i>knowledgemanagement</i> dapat menjadi <i>guidancetentang</i> pengelolaan <i>intangible asset</i> yang menjadi pilar organisasi dalam menciptakan nilai. Organisasi perlu mengetahui sejauh mana <i>knowledgemanagement</i> berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan. Maka dari itu, kinerja karyawan dapat diukur melalui 5 kriteria penilaian karyawan, yaitu: <i>quality, quantity, timeliness, need for supervision,</i> dan <i>interpersonal impact</i>
3	Dona, Ferbiana dan Kifli, Chandra (2010)	Analisis Pengaruh Penerapan <i>Knowledge Management</i> Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan Studi Kasus : Cabang PT. Rahardja Ekalancar, Jln. Daan Mogot Km.1. No. 24. Jakarta Barat)	Hasil penelitian yang didapatkan adalah penerapan <i>knowledgemanagement</i> berpengaruh terhadap efektivitas kinerja karyawan sehingga memberikan hasil yang efisien dan tepatguna yang ada dalam perusahaan.

4	Novealdi, (2012)	Pengaruh <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan : Studi Pada Rumah Sakit Bethesda Yogyakarta	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>knowledgemanagement</i> terdiri dari, <i>Personal knowledge</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>job prosedure</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, <i>technology</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan <i>Personal knowledge</i> berpengaruh signifikan secara langsung terhadap <i>job procedure</i> RS Bethesda Yogyakarta.
5	Bhatti (2011)	The effect of knowledge management practices on organizational performance: A conceptual study	Penelitian ini mengisi kesenjangan itu dan menyajikan karya model frame konseptual proses, modal intelektual, budaya dan strategi (PICS) untuk keberhasilan pelaksanaan manajemen pengetahuan. Pemanfaatan yang efektif pengetahuan tidak hanya akan menciptakan keunggulan kompetitif tetapi tetap mempertahankan itu juga, yang akan meningkatkan kinerja organisasi
6	Ching-Lin Huang	The Influence of Knowledge Managemjnt Implementation on Organizational Performance at Taiwan-listed Integrated Circuit Companies: Using Intellectual Capital as the Mediator	Pelaksanaan KM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi Pelaksanaan KM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap modal intelektual Modal intelektual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi

## 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan tinjauan landasan teori, penelitian terdahulu, dan penerapan knowledge yang telah di lakukan per Januari 2012 maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran dalam penelitian ini seperti yang disajikan dalam gambar berikut ini:

**Gambar 2.2**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Kosasih, 2007

Gambar 2.3. Model tersebut terdiri dari tiga variabel independen diantaranya *knowledge management* (*personal knowledge*, *job procedure*, *technology*) serta satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan.

## 2.5 Hipotesis

Hipotesis penelitian merupakan dugaan awal/kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen sebelum dilakukan penelitian dan harus dibuktikan melalui penelitian. Dimana dugaan tersebut diperkuat melalui teori/jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Berdasarkan pada kerangka pemikiran teoritis di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: *Personal Knowledge* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H2: *Job Procedure* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H3: *Technology* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel penelitian adalah hal-hal yang dapat membedakan atau membawa variasi pada nilai (Sekaran, 2006). Penelitian ini menguji dua variabel yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah *knowledge management (personal knowledge, job procedure, technology)*, sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan.

Definisi operasional merupakan jabaran dari suatu variabel penelitian ke dalam indikator – indikator atau gejala – gejala yang terperinci dengan demikian variabel tersebut dapat diketahui. Dalam definisi ini harus dapat dioperasikan dengan jalan mencari indikator – indikator dari masing – masing variabel.

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional dan Pengukurannya**

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala Pengukuran
<i>Personal knowledge (X<sub>1</sub>)</i>	<i>Personal knowledge</i> adalah pengetahuan yang diperoleh karyawan <i>room division</i> berupa pengalaman baik dari kejadian sehari-hari ataupun dari sumber lainnya (Carrillo et al., 2004)	a. Ide, artinya seberapa jauh seseorang peka terhadap suatu informasi yang kemudian mengembangkan informasi tersebut menjadi ide atau kreativitas. b. <i>Community &amp; networks</i> , dengan mempunyai komunitas, orang dapat membangun dan memelihara jaringan serta dapat bertukar informasi dan ide. c. Penyortiran, kemampuan memisahkan mana yang penting dan yang tidak penting. (Lilia Efimova, 2005)	Skala likert 1-7, dengan teknik sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju

<p><i>Job procedure</i> (X<sub>2</sub>)</p>	<p><i>Job procedure</i> adalah tanggung jawab atau tugas yang harus dijalankan oleh karyawan <i>room division</i> berdasarkan <i>Standard Operation Procedure</i> yang ada dan sifatnya formal. (Carrillo et al.,2004)</p>	<p>a. Ekspektasi, hal ini hampir sama dengan target, dengan sedikit membuat target lebih dari rata2, karyawan akan terpacu meningkatkan kinerja lebih baik dari yang sudah ditentukan.</p> <p>b. Pelatihan, Pelaksanaan prosedur kerja yang sesuai dengan ekspektasi harus bersamaan dengan pelatihan yang baik dari manajer, agar orientasi dari prosedur kerja dapat tercapai.</p> <p>c. Risiko, Risiko ini sendiri merupakan bagian dari setiap prosedur yang ada.</p> <p>d. Kedisiplinan, tidak hanya menjelaskan tujuan prosedur kerja, namun memonitor, dan mendisiplinkan prosedur itu sendiri adalah element penting dalam sebuah prosedur kerja. (Lilia Efimova, 2005)</p>	<p>Skala likert 1-7, dengan teknik sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju</p>
<p><i>Technology</i> (X<sub>3</sub>)</p>	<p><i>Technology</i> adalah media penyebaran informasi melalui sarana intranet yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja di dalam perusahaan. (Carrillo et al.,2004)</p>	<p>a. Penggunaan intranet : kebutuhan untuk mengakses <i>knowledge</i> dan <i>sharing knowlegde</i> secara “online”. (Carrillo et al.,2004)</p>	<p>Skala likert 1-7, dengan teknik sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju</p>
<p>Kinerja (Y)</p>	<p>Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005)</p>	<p>a. Kualitas b. Kuantitas c. Ketepatan waktu d. Efisiensi e. Standar Prosedur kerja (Tsuiet.al, 1997)</p>	<p>Skala likert 1-7, dengan teknik sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju</p>

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

Populasi dan sampel diperlukan dalam sebuah penelitian untuk mengumpulkan data dari variabel yang diteliti. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 1999). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *room division* Hotel Patra Jasa Semarang yang berjumlah 45 orang.

Karena jumlah pegawai relatif kecil, maka pengambilan sampel dilakukan dengan teknik “teknik sampling jenuh/sensus”, di mana seluruh pegawai menjadi sasaran pengambilan sampel.

### **3.3. Jenis dan Sumber Data**

#### **1. Data Primer**

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (Mas’ud, 2004). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Data primer dalam penelitian ini adalah data pegawai *room division* yang berjumlah 45 orang, serta yang berasal dari penyebaran kuesioner tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti: usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari seluruh karyawan.

## 2. Data Sekunder

Mas'ud (2004) menyatakan bahwa data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data dari Hotel Patra Jasa Semarang tentang jumlah karyawan.

### **3.4. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### a. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan cara menggunakan pertanyaan lisan. dalam penelitian ini di lakukan wawancara kepada manager HRD hotel patra jasa semarang untuk memperoleh informasi sebagai rumusan masalah dalam penelitian.

#### b. Kuesioner

Teknik pengumpulan data dengan kuesioner merupakan satu teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan responden akan memberikan respon terhadap pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Dalam kuesioner ini nantinya akan digunakan model pertanyaan tertutup, yakni bentuk pertanyaan yang sudah disertai alternatif

jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut.

Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pernyataan, dengan skala penilaian dari 1 sampai dengan 7. Tanggapan positif (maksimal) diberi nilai paling besar (7) dan tanggapan negatif (minimal) diberi nilai paling kecil (1).

#### Skala Pengukuran Persepsi Responden (Skala Likert 1 s.d 7)

Sangat tidak setuju

Sangat setuju

1            2            3            4            5            6            7

Dalam penelitian ini, untuk memudahkan responden dalam menjawab kuesioner, maka skala penilaiannya sebagai berikut:

Skala 1-3 : Cenderung Tidak Setuju

Skala 4 : Ragu-ragu

Skala 5-7 : Cenderung Setuju

### **3.5. Metode Analisis Data**

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dengan menggunakan metode kuantitatif, diharapkan akan didapatkan hasil pengukuran yang lebih akurat tentang respon yang diberikan oleh responden, sehingga data yang berbentuk angka tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistik

## **1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

### **a. Uji Validitas**

Validitas mempunyai arti sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dapat melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Tes yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai tes yang memiliki validitas rendah (Azwar, 1997).

Pengujian validitas merupakan proses menguji butir-butir pertanyaan yang terdapat dalam sebuah angket, apakah isi dari butir pertanyaan tersebut sudah valid. Suatu angket dikatakan valid jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut (Santoso, 2000). Pengujian validitas dalam penelitian ini hanya dilakukan terhadap variabel-variabel yang mencakup *multiple items* pertanyaan/pernyataan dengan menggunakan analisis faktor (*factor analysis*) Suatu butir dianggap valid apabila memenuhi  $KMO > 0,5$  dan *loading factor (component matrix)* yang dihasilkan memenuhi kaidah pengujian, yaitu lebih besar dari 0,4 (Santoso, 2001).

### **b. Uji Reliabilitas**

Menurut Ghazali (2006) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Untuk menguji reliabilitas sampel ini digunakan testing kehandalan “*Croanbach Alpha*” yang akan menunjukkan ada tidaknya konsistensi antara pertanyaan dan sub bagian kelompok pertanyaan. Konsistensi internal, ditujukan untuk mengetahui konsistensi butir – butir pertanyaan yang digunakan untuk mengukur *construct*. Suatu *construct* atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Croanbach Alpha* > 0,60 (Ghozali, 2006).

## **2. Pengujian Asumsi Klasik**

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terjadinya penyimpangan terhadap asumsi klasik. Pengujian asumsi klasik dilakukan dengan melakukan uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji normalitas.

### **a. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent, jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent. Uji multikolinearitas pada penelitian dilakukan dengan matriks korelasi. Pengujian ada tidaknya gejala multikolinearitas dilakukan dengan memperhatikan nilai matriks korelasi yang dihasilkan pada saat pengolahan data serta nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan Tolerance-nya, apabila nilai matriks korelasi tidak ada yang lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan data yang akan dianalisis terlepas dari gejala multikolinearitas, kemudian apabila nilai VIF berada dibawah 10 dan nilai

Tolerance mendekati 1, maka diambil kesimpulan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinearitas (Singgih Santoso, 2000).

#### **b. Heterokedastisitas**

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan satu ke pengamatan yang lain, jika varians dari residu atau dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas (Singgih Santoso, 2000). Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatter plot antara nilai prediksi variable terikat (2 PRED) dan nilai residualnya (5 RESID).

#### **c. Uji Normalitas**

Uji normalitas data bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independent dan dependent harus didistribusikan normal atau mendekati normal, untuk menguji apakah data-data yang dikumpulkan berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan metode grafik yang handal untuk menguji normalitas data adalah dengan melihat normal probability plot, sehingga hampir semua aplikasi komputer statistik menyediakan fasilitas ini. *Normal probability plot* adalah membandingkan distribusi kumulatif data yang sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal (*hypotheical distribution*). Proses uji normalitas data dilakukan dengan memperhatikan penyebaran data (titik) pada *Normal P-Plot of Regression Standardized* dari variabel terikat (Singgih Santoso, 2000) dimana :



- Jika data menyebar di sekitar garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- Jika data menyebar jauh dari diagonal atau mengikuti garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3. Analisis Regresi Berganda

Analisis Regresi berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh *personal knowledge, job procedure, technology* terhadap kinerja karyawan *room division* Hotel Patra Jasa Semarang. Adapun persamaannya adalah : (Djarwanto, 1993)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y : kinerja karyawan

a : konstanta

$X_1$  : *personal knowledge*

$X_2$  : *job procedure*

$X_3$  : *technology*

$b_{1,2}$  : koefisien regresi

e : Standar error

### 4. *Goodness of Fit* Model Regresi

Dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual secara statistik, setidaknya hal ini dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik t (Ghozali, 2006)

#### a. Pengujian secara parsial (Uji t)

Uji t untuk membuktikan dan mengetahui pengaruh variabel bebas secara individual terhadap variabel terikat. Kriteria :

- Apabila probabilitas signifikan kurang 5%, maka hipotesis diterima
- Apabila probabilitas signifikan lebih 5%, maka hipotesis ditolak

#### **b. Uji F**

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama – sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2006). Kriteria pengujian :

- Apabila probabilitas signifikan kurang 5%, maka hipotesis diterima
- Apabila probabilitas signifikan lebih 5%, maka hipotesis ditolak

#### **c. Koefisien Determinasi**

Koefisien determinan ( $R^2$ ) dimaksudkan untuk mengetahui tingkat ketepatan paling baik dalam analisis regresi, dimana hal yang ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) antara 0 (nol) dan 1 (satu). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) nol variabel independent sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel dependent, apabila koefisien determinasi semakin mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel independent berpengaruh terhadap variabel dependent, selain itu koefisien determinasi dipergunakan untuk mengetahui presentase perubahan variabel terikat (Y) yang disebabkan oleh variabel bebas (X). Besaran  $R^2$  yang didefinisikan dikenal sebagai koefisien determinasi (sampel) dan merupakan besaran yang paling lazim digunakan untuk mengukur kebaikan sesuai (*goodness of fit*) garis regresi. Secara verbal,  $R^2$  mengukur proporsi (bagian) atau prosentase total variasi dalam Y yang dijelaskan oleh model regresi.