

DOI: doi.org/10.21009/JRMSI.009.2.01

PENGARUH *PERSONAL KNOWLEDGE*, *JOB PROCEDURE* DAN *TECHNOLOGY* TERHADAP KINERJA PEGAWAI ORGANISASI PUBLIK

Azwar Iskandar

Balai Diklat Keuangan Makassar
Email: azwar.iskandar@gmail.com

Achmat Subekan

Balai Diklat Keuangan Makassar
Email: achmatsubekan@gmail.com

ABTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology* dalam konteks *knowledge management* terhadap *Performance* (Kinerja Pegawai) di lingkungan organisasi publik, secara khusus pada lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan (BPPK) Kementerian Keuangan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di lingkungan BPPK. Sampel penelitian diperoleh dengan teknik *simple random sampling*. Dengan menggunakan teknis analisis jalur (*path analysis*), penelitian menemukan bahwa (1) *personal knowledge* tidak terbukti secara signifikan memengaruhi *performance* (kinerja pegawai), *job procedure* terbukti secara signifikan memengaruhi *performance* (kinerja) pegawai, dan *technology* terbukti secara signifikan memengaruhi *performance* (kinerja) pegawai; (2) *personal knowledge* terbukti secara signifikan memengaruhi pemahaman pegawai akan *job procedure* organisasi; dan (3) *personal knowledge* dalam pengaruh tidak langsung terbukti secara signifikan memengaruhi *performance* (kinerja) pegawai yang dimediasi oleh *job procedure*.

Kata kunci: Pengetahuan, teknologi, kinerja

PENDAHULUAN

Agenda reformasi birokrasi di lingkungan pemerintah, khususnya pada Kementerian Keuangan, bertumpu pada penataan dan penajaman fungsi organisasi, penyempurnaan proses bisnis (*business process*), dan peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam rangka pencapaian dan pengelolaan kinerja organisasi, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) sebagai salah satu unit kerja di lingkungan Kementerian Keuangan saat ini gencar menerapkan konsep *knowledge management* sebagai bagian dari bentuk implementasi *Corporate University* yang dicita-citakan. Upaya ini merupakan salah satu strategi BPPK untuk mewujudkan pendidikan dan pelatihan yang fleksibel dalam memenuhi kebutuhan unit pengguna yaitu dengan pengembangan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) untuk kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang diarahkan untuk menjadi bagian utama dalam pengembangan sistem manajemen pengetahuan Kementerian Keuangan.

Takeuchi (1998), Honeycutt (2005), Debowski (2006) dan Nawawi (2012) menyebutkan bahwa *Knowledge* (pengetahuan) terdiri dari dua jenis, yaitu pengetahuan yang terbatinkan atau pemikiran pengetahuan (*tacit knowledge*) dan pengetahuan sudah terekam dan termodifikasi dalam dokumen (*explicit knowledge*). *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diam dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, *judgment*, *skill*, nilai (*value*), dan *belief* yang sangat sulit diformulasikan dan dibagikan kepada orang lain. Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo *et al.*, 2004). *Tacit knowledge* tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi. Secara garis besar, *personal knowledge* berarti gabungan dari pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan wawasan luas yang menyediakan sebuah kerangka pengetahuan untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman-pengalaman dan informasi yang baru.

Explicit knowledge adalah *knowledge* yang dapat atau sudah dikodifikasikan dalam bentuk dokumen atau bentuk wujud lainnya sehingga dapat mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media. Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara

independen. Penerapan *explicit knowledge* ini dapat berupa *job procedure* dan *technology*. *Technology* merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*.

Intranet merupakan salah satu bentuk teknologi yang diterapkan di Kementerian Keuangan secara umum dan BPPK secara khusus. Intranet atau (*internal internet*) menawarkan kesempatan untuk menggunakan telekomunikasi yang dikembangkan dari *internet management* yang utama untuk menjalankan dan mendukung forum diskusi dan praktik. Intranet BPPK adalah aplikasi komunikasi berbasis web (*online*) yang hanya diperuntukkan bagi kalangan SDM di lingkungan BPPK. Di dalam situs tersebut terdapat menu-menu (ikon) aplikasi perkantoran dan keuangan serta bisnis proses yang dipergunakan dan diperuntukkan bagi keperluan di lingkungan BPPK. Di samping itu, intranet BPPK juga berfungsi sebagai ajang pertukaran informasi dan *knowledge* antarindividu, baik yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, yakni melalui aplikasi forum *chatting* atau *social* ataupun komunikasi tidak langsung lainnya seperti aplikasi Forum Diskusi yang telah dibagi berdasarkan bidang-bidang tertentu. Pada beberapa tahun terakhir, perkembangan intranet BPPK semakin pesat dengan adanya fitur *streaming-streaming* video hasil liputan atau *event* tertentu yang berkaitan dengan BPPK dan Kementerian Keuangan.

Prinsip-prinsip umum *knowledge management* yang telah diimplementasikan sejak beberapa tahun terakhir di lingkungan BPPK diantaranya berupa budaya *knowledge sharing* yang telah dibangun dan dilaksanakan di lingkungan Kementerian Keuangan secara umum dan BPPK secara khusus melalui budaya *One Day One Information* (Satu Informasi Setiap Hari). Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 127/KMK.01/2013, budaya ini dimaksudkan untuk mendorong seluruh Pegawai Negeri Sipil dan Calon Pegawai Negeri Sipil Kementerian Keuangan mencari informasi yang positif dan membaginya (*sharing*) kepada Pegawai Kementerian Keuangan lainnya sehingga menjadi pengetahuan bersama. Selain itu, keberadaan intranet BPPK (COMET) sejak beberapa tahun lalu yang dilengkapi dengan banyaknya fitur *knowledge sharing* juga menjadi alasan yang kuat bahwa *knowledge management* telah lama ada dan diterapkan di lingkungan BPPK.

Berdasarkan uraian di atas, kajian empiris terkait penerapan *knowledge management* serta implikasinya terhadap pencapaian kinerja pegawai dan organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan khususnya pada BPPK menjadi penting untuk dilakukan. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa penerapan *knowledge management* tersebut merupakan sesuatu yang relatif baru dalam organisasi publik di Indonesia. Sebuah organisasi perlu melihat sejauh mana sebuah sistem atau manajemen baru dapat diterima dan berhasil berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan, sehingga perlu untuk menjawab permasalahan yang muncul tentang bagaimana pengaruh penerapan *knowledge management* tersebut terhadap kinerja pegawai.

Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk : (1) menganalisis pengaruh *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology* terhadap *performance* (kinerja pegawai); (2) menganalisis pengaruh *personal knowledge* terhadap pemahaman pegawai akan *job procedure*; dan (3) menganalisis pengaruh tidak langsung *personal knowledge* terhadap *performance* (kinerja pegawai) yang dimediasi oleh pemahaman pegawai akan *job procedure*. Indikator *knowledge management* yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada indikator yang dibangun oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), Honeycutt (2005) dan Debowski (2006). Indikator-indikator ini dipilih sebagai model *knowledge management* yang dikaji karena indikator-indikator tersebut diyakini dapat mewakili kondisi *knowledge management system* yang saat ini diterapkan di lingkungan BPPK. Selain itu, indikator-indikator tersebut secara empiris telah diterapkan dalam penelitian-penelitian terdahulu dan menghasilkan implikasi atau rekomendasi hasil riset yang baik.

Penelitian ini berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya karena penelitian ini menguji pengaruh indikator penerapan *knowledge management* terhadap kinerja pada organisasi publik (pemerintah) di Indonesia, dimana hal tersebut belum ditemukan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian ini menggunakan data konversi ordinal ke interval, dimana konversi data tersebut tidak dilakukan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris tentang dampak penerapan *knowledge management* di lingkungan BPPK secara khusus dan organisasi publik secara umum, terhadap pencapaian kinerja pegawai berdasarkan sudut pandang pegawai. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah referensi penelitian berikutnya dalam bidang manajemen sumber daya aparatur,

khususnya dalam kajian terkait pengelolaan pengetahuan di organisasi sektor publik. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pemegang kebijakan yang terkait dengan kebijakan implementasi *knowledge management* organisasi, khususnya pada sektor publik.

TELAAH PUSTAKA

Knowledge Management

Tiwana (2000) mendefinisikan *knowledge management* secara luas dalam arti manajemen pengetahuan sebagai “*management of organizational knowledge for creating business value and generating a competitive advantage.*” *Knowledge management* memberikan kemampuan untuk menciptakan, mengomunikasikan, dan menerapkan pengetahuan yang diperlukan guna pencapaian semua jenis tujuan bisnis. Tiwana juga menjelaskan “*knowledge management is the ability to create and retain greater value from core business competencies.*” *Knowledge management* menyelesaikan masalah bisnis partikular yang mencakup penciptaan dan penyebaran barang atau jasa inovatif, mengelola dan memperbaiki hubungan dengan para pelanggan, mitra dan pemasok, serta mengadministrasikan dan meningkatkan praktik dan proses kerja.

Menurut Laudon dan Laudon (2008), *knowledge management* berfungsi meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya dan menggabungkan pengetahuan ke dalam proses bisnis. *Knowledge management* adalah serangkaian proses yang dikembangkan dalam suatu organisasi untuk menciptakan, mengumpulkan, memelihara, dan mendiseminasikan pengetahuan organisasi tersebut.

Nonaka dan Takeuchi (1995), Honeycutt (2005), Debowski (2006) dan Nawawi (2012) menyebutkan bahwa *Knowledge* (pengetahuan) terdiri dari dua jenis, yaitu pengetahuan yang terbatinkan atau pemikiran pengetahuan (*tacit knowledge*) dan pengetahuan sudah terekam dan termodifikasi dalam dokumen (*explicit knowledge*). *Tacit knowledge* merupakan *knowledge* yang diam dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, *judgment*, *skill*, nilai (*value*), dan *belief* yang sangat sulit diformulasikan dan dibagikan kepada orang lain. Sedangkan *explicit knowledge* adalah *knowledge* yang dapat atau sudah dikodifikasikan dalam bentuk dokumen atau bentuk wujud lainnya sehingga dapat mudah ditransfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media.

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan (Carrillo *et al.*, 2004). *Tacit knowledge* tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi. Menurut Polanyi (1966), *tacit knowledge* secara umum dijabarkan sebagai: pemahaman dan aplikasi pikiran bawah sadar, susah untuk diucapkan, berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman, dan berbagi pengetahuan melalui percakapan (*story-telling*). Selanjutnya menurut Bahm (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 disamping belajar secara biasa. Secara garis besar, *personal knowledge* berarti gabungan dari pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan wawasan luas yang menyediakan sebuah kerangka pengetahuan untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman-pengalaman dan informasi yang baru.

Adapun *explicit knowledge* bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo *et al.*, 2004). Menurut pernyataan Polanyi (1966) pada saat *tacit knowledge* dapat dikontrol dalam benak seseorang, *explicit knowledge* justru harus bergantung pada pemahaman dan aplikasi secara *tacit*, maka dari itu semua pengetahuan berakar dari *tacit knowledge*. Secara umum *explicit knowledge* dapat dijabarkan sebagai pengetahuan yang dapat diucapkan secara tepat dan resmi, mudah disusun, didokumentasikan, dipindahkan, dibagi, dan dikomunikasikan. Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independen. Penerapan *explicit knowledge* ini dapat berupa *job procedure* dan *technology*.

Interaksi antara *tacit* dan *explicit knowledge* ini disebut sebagai proses konversi *knowledge* (*process of knowledge conversion*). Proses konversi dapat berasal dari

knowledge yang bersifat *tacit* diubah menjadi *knowledge* yang bersifat *explicit*. Apabila *knowledge* telah berubah menjadi *tacit*, maka *knowledge* siap digunakan untuk menghasilkan produk baru dan melakukan pelayanan yang lebih baik. Sementara itu, apabila *knowledge* telah diubah menjadi *explicit*, maka *knowledge* siap untuk ditransfer kepada seluruh karyawan dalam perusahaan atau diubah ke dalam *expertsystem*.

Manajemen pengetahuan saat ini tidak hanya dikenal dalam perusahaan swasta (*private sector*), tetapi juga sudah dikenal pada organisasi pemerintahan (*public sector*). Penerapan *knowledge management* di organisasi pemerintahan hampir sama dengan organisasi swasta. Perbedaannya, organisasi swasta bertujuan pada profit, sedangkan organisasi pemerintahan bertujuan pada peningkatan kinerja pegawai, organisasi, dan layanan publik. Sejumlah literatur menunjukkan bahwa organisasi pemerintahan telah menginisiasi penerapan manajemen pengetahuan. Penerapan *knowledge management* pada organisasi pemerintahan ditujukan untuk mempermudah proses penciptaan, pengumpulan, penyimpanan, berbagi-tukar pengetahuan (*knowledge sharing*), menutup kesenjangan pengetahuan antara satu karyawan dengan karyawan lainnya, dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektual, pengetahuan dan pengalaman yang ada.

Job Procedure dan Technology

Job procedure atau prosedur kerja adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal tertentu. Salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure* yaitu prosedur pelaksanaan dasar yang dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja. Dengan menggunakan *Standard Operation Procedure* maka tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan. *Standard Operation Procedure* sendiri dalam pelaksanaannya sangat fleksibel dimana karyawan dapat memberikan masukan berdasarkan pengetahuan yang diperoleh. Lebih lanjut menurut Sulastiyono (2001), agar suatu jenis pekerjaan dapat menghasilkan produk yang standar dari waktu ke waktu, maka cara-cara mengerjakan untuk menghasilkan produk tersebut harus dilakukan dengan cara-cara yang standar pula. Keuntungan yang dapat diperoleh dengan adanya dan digunakannya *Standard Operation Procedure* (SOP) diantaranya adalah terwujudnya SOP tersebut sebagai alat atau saluran komunikasi bagi manajemen dengan para staf dan para pelaksananya. Melalui *Standard Operation Procedure*, seluruh staf dan karyawan akan mengetahui

secara jelas, berusaha untuk memahami tentang tujuan dan sasaran, serta kebijakan dan prosedur kerja perusahaan. *Standard Operation Procedure* juga dapat digunakan sebagai alat atau acuan untuk melaksanakan pelatihan baik bagi para staf/karyawan lama maupun staf/karyawan baru. *Standard Operation Procedure* dapat mengurangi waktu yang terbuang sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja baik bagi manajemen maupun bagi para staf/karyawan. Dengan dibantu oleh pengawasan yang dilaksanakan dalam proses pekerjaan, maka *Standard Operation Procedure* dapat dilaksanakan secara lebih konsisten, dan menjamin terciptanya produk yang standar, sekalipun dikerjakan oleh orang-orang yang berbeda dan pada waktu pelaksanaan yang tidak bersamaan.

Technology merupakan salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. 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*. 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 dan organisasi untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet. Hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi, serta berbagi *knowledge* secara *online*.

Intranet merupakan salah satu bentuk teknologi yang diterapkan di Kementerian Keuangan secara umum dan BPPK secara khusus. Intranet atau (*internal internet*) menawarkan kesempatan untuk menggunakan telekomunikasi yang dikembangkan dari internet. Menurut Merali (1999) dalam Herusantoso dan Lasahido (2011), peralatan seperti intranet dan internet dianggap sebagai sistem *knowledge management* yang utama untuk menjalankan dan mendukung forum diskusi dan praktik. Intranet BPPK mulai beroperasi pada tahun 2009 diprakarsai oleh Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) Sekretariat Badan BPPK. Intranet BPPK adalah aplikasi komunikasi berbasis web (*online*) yang hanya diperuntukkan bagi kalangan SDM di lingkungan

BPPK dengan login menggunakan *password* masing-masing individu melalui jaringan Pusat Informasi dan Teknologi (Pusintek). Di dalam situs tersebut terdapat menu-menu (ikon) aplikasi perkantoran dan keuangan serta bisnis proses yang dipergunakan dan diperuntukkan bagi keperluan di lingkungan BPPK. Di samping itu, intranet BPPK juga berfungsi sebagai ajang pertukaran informasi dan *knowledge* antarindividu, baik yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung, yakni melalui aplikasi forum *chatting* atau *social* ataupun komunikasi tidak langsung lainnya seperti aplikasi Forum Diskusi yang telah dibagi berdasarkan bidang-bidang tertentu. Aplikasi komunikasi ini sangat diminati SDM BPPK. Hal ini terlihat dengan banyaknya partisipan dalam forum *chatting* dan forum diskusi. Selain itu, berita-berita seputar BPPK, baik berupa kegiatan maupun produk-produk hukum dan persuratan di lingkungan BPPK lebih cepat di-*upload* dan di-*download* oleh pihak yang berkepentingan. Pada beberapa tahun terakhir, perkembangan intranet BPPK semakin pesat dengan adanya fitur *streaming-streaming* video hasil liputan atau *event* tertentu yang berkaitan dengan BPPK dan Kementerian Keuangan.

Kinerja

Performance (kinerja) merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing karyawan untuk membantu badan usaha atau organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha atau organisasi. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang bergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh (Dale, 1992).

Secara khusus, pengelolaan kinerja di Kementerian Keuangan diatur dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pengelolaan kinerja di Kementerian Keuangan termasuk di lingkungan BPPK mencakup pengelolaan kinerja pegawai dan pengelolaan kinerja organisasi bagi unit eselon I dan/atau pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. Pengelolaan kinerja di Kementerian Keuangan dikoordinasikan oleh Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan selaku Manajer Kinerja Organisasi Pusat untuk pengelolaan kinerja organisasi; dan Kepala Biro Sumber Daya Manusia Setjen Kementerian Keuangan selaku Manajer Kinerja Pegawai Pusat untuk pengelolaan kinerja pegawai. Pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan

didokumentasikan dalam sebuah aplikasi berbasis online dengan alamat: <http://e-performance.kemenkeu.go.id>.

Dari penjelasan ini, penelitian ini hendak menguji hipotesis yang menyatakan bahwa:

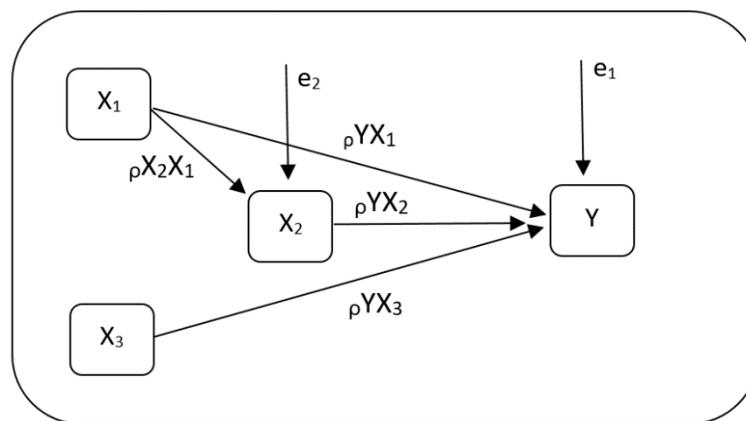
H₁ : *personal knowledge* secara signifikan memengaruhi *performance* (kinerja pegawai).

H₂ : *job procedure* organisasi secara signifikan memengaruhi *performance* (kinerja pegawai).

H₃ : *technology* secara signifikan memengaruhi *performance* (kinerja pegawai).

H₄ : *personal knowledge* secara signifikan memengaruhi *job procedure* organisasi

H₅ : *personal knowledge* secara signifikan memengaruhi *performance* (kinerja pegawai) yang dimediasi oleh variabel *job procedure* organisasi.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini disusun berdasarkan tinjauan pustaka, penelitian terdahulu, dan hipotesis yang menjelaskan gambaran secara umum dampak *knowledge management* terhadap kinerja pegawai, sebagaimana digambarkan pada Gambar 1.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus, yakni penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas (Nazir, 2003). Sementara, dilihat dari permasalahan yang diteliti, penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang bertujuan untuk menganalisis hubungan atau pengaruh (sebab-akibat) dari dua atau lebih fenomena melalui pengujian hipotesis (Sekaran, 2006).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian berasal dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang dibagikan. Sedangkan data sekunder diperoleh dan disajikan oleh pihak-pihak lainnya seperti dokumen *Standard Operation Procedure* (SOP) di lingkungan BPPK, dokumen dan peraturan pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan BPPK dan lainnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai (fungsional dan struktural) BPPK yang berasal dari seluruh satuan kerja di lingkungan BPPK baik dari Pusdiklat maupun Balai Diklat. Jumlah pegawai yang menjadi populasi penelitian adalah sebanyak 1.316 pegawai per 31 Januari 2017 (<http://www.bppk.depkeu.go.id/profil/sdm/pegawai-bppk>). Mengingat bahwa pegawai di lingkungan BPPK relatif homogen dalam penerapan *knowledge management* maka teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*. Untuk menentukan jumlah sampel, penelitian ini menggunakan rumus *Slovin* sebagai berikut (Ariola, 2006): $n = N/[1+(N \cdot \alpha^2)]$, dimana n = jumlah sampel penelitian, N = Jumlah populasi penelitian, dan α = error level (tingkat kesalahan). Dengan menggunakan rumus *Slovin* di atas dan tingkat kesalahan (*errorlevel*) sebesar 5% (tingkat signifikansi) maka jumlah sampel penelitian ini ditetapkan sebanyak 307 orang.

Penelitian ini menggunakan empat variabel sesuai dengan model kerangka pemikiran yang dibangun berdasarkan indikator *knowledge management* oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), Honeycutt (2005) dan Debowski (2006) yaitu terdiri dari variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel independen (bebas) yang memengaruhi variabel dependen (terikat) yang ditunjukkan dengan adanya anak panah yang berasal dari variabel tersebut menuju variabel endogen dalam model. Sedangkan variabel endogen adalah variabel dependen (terikat) yang dipengaruhi oleh variabel independen (bebas) yang ditunjukkan dengan adanya anak panah yang menuju variabel tersebut dalam model. Variabel eksogen penelitian ini terdiri atas: *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology*. Sedangkan variabel endogen penelitian ini terdiri atas *job procedure* dan *performance* (kinerja pegawai). Seluruh variabel diukur dengan data Skala Likert (ordinal) dengan skala 1 – 5 yang terdiri dari : Sangat Setuju (5), Setuju (4), Kurang Setuju (3), Tidak Setuju (2), dan Sangat Tidak Setuju (1).

Tabel 1. Indikator Pengukuran Variabel Penelitian

Varaiabel	No.	Indikator	Referensi
-----------	-----	-----------	-----------

<i>Personal Knowledge (X₁)</i>	1	Pengalaman kerja dan profesionalitas.	Kosasih dan Budiani (2007)
	2	Pengalaman dari diri sendiri dan orang lain.	
	3	Pengalaman baru.	
	4	Pengalaman yang memperkaya pengetahuan.	
	5	Pengalaman dari bagian atau unit lain.	
	6	Mengomunikasikan pengalaman kerja.	
	7	Forum “ <i>sharing best practices</i> ” atau “ <i>sharing knowledge</i> ”.	
	8	Manfaat “ <i>sharing best practices</i> ” atau “ <i>sharing knowledge</i> ”.	
<i>Job Procedure (X₂)</i>	1	Permasalahan dalam pekerjaan.	Bernardin dan Russel (1993)
	2	Standar produk (output).	
	3	Arah dan koordinasi pekerjaan.	
	4	Sasaran dan tujuan organisasi.	
	5	Tanggung jawab pekerjaan.	
	6	Produktivitas kerja dan efisiensi waktu.	
	7	Pemahaman pekerjaan.	
<i>Technology (X₃)</i>	1	Standar SOP di setiap unit/seksi.	Herusantoso dan Lasahido (2012)
	2	Produktifitas.	
	3	Manfaat.	
	4	Penyelesaian pekerjaan lebih cepat.	
	5	Kualitas output pekerjaan.	
	6	Peningkatan efektivitas pekerjaan.	
<i>Performance (Y)</i>	1	Sarana penyebaran informasi.	Keputusan Menteri Keuangan Nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan
	2	Mendukung capaian IKU.	
	3	Mendukung capaian Nilai Perilaku (NP).	
	4	Mendukung capaian Nilai DP3.	
	5	Mendukung kualitas (<i>quality</i>) hasil (output) pekerjaan.	
	6	Mendukung kuantitas (<i>quantity</i>) hasil (output) pekerjaan.	
	7	Penyelesaian pekerjaan (<i>timelines</i>).	
	7	Berbagi dan bekerja sama (<i>interpersonal impact</i>).	

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Penelitian ini menggunakan teknik analisis statistika inferensial berupa analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan program komputer *IBM Statistics SPSS 22*. Model analisis jalur sebagaimana diungkapkan oleh Bohrnstedt, dalam Kusnendi (2008), digunakan untuk menganalisis pola hubungan antarvariabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel penyebab (variabel eksogen) terhadap satu set variabel akibat (variabel endogen).

Dalam penggunaan analisis jalur (*path analysis*), menurut Solimun dalam Somad (2013), ada beberapa asumsi yang harus dipenuhi, antara lain: a) *Observed variable* diukur tanpa kesalahan (instrumen pengukuran harus valid dan reliabel); b) Hubungan antarvariabel dalam model analisis jalur adalah linear; c) Hanya model rekursif (sistem aliran kausal ke satu arah) yang dapat dipertimbangkan sedangkan pada model yang mengandung kausal resiprokal (sistem aliran kausal timbal balik) tidak

dipertimbangkan; d) Variabel endogen dan eksogen minimal dalam ukuran skala interval; e) Model yang dianalisis dispesifikasikan (diidentifikasi) dengan benar berdasarkan teori-teori dan konsep yang relevan. Oleh karena itu, instrumen dan data penelitian terlebih dahulu akan melalui Uji Realibilitas, Uji Validitas Data, Uji Linieritas dan Uji Normalitas. Mengingat data variabel penelitian berskala ordinal, maka terhadap data tersebut, sebelum dianalisis dalam model analisis jalur, terlebih dahulu ditransformasikan ke dalam skala interval dengan menggunakan *Methods of Successive Intervals* (MSI) seperti yang diungkapkan oleh Hays dalam Somad (2013). Untuk memudahkan transformasi data, peneliti menggunakan bantuan program *Microsoft Excel 2013*. Berdasarkan kerangka pikir dan teknik penelitian, maka model struktural penelitian dirumuskan sebagai berikut :

$$(1) Y = \rho X_1 Y + \rho X_2 Y + \rho X_3 Y + e_1;$$

$$(2) X_2 = \rho X_1 X_2 + e_2,$$

dimana $X_1 = \textit{Personal Knowledge}$, $X_2 = \textit{Job Procedure}$, $X_3 = \textit{Technology}$, $Y = \textit{Performance}$, dan a, b, c, dan d = koefisien regresi *path analysis* dan e = nilai error.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Realibilitas

Menurut Ghazali (2006) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji signifikansi dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df)=n-2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Untuk menguji apakah masing-masing indikator valid atau tidak, dapat dilihat dalam tampilan output *Cronbach Alpha* pada kolom *Correlated Item-Total Correlation*(r). Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2006). Berdasarkan Hasil Uji Validitas terhadap data penelitian, dengan membandingkan masing-masing nilai r hitung (*Correlation Item-Total Correlation*) pada setiap item pertanyaan dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df)=n-2, di mana r tabel = 0.3115, ditemukan bahwa semua nilai r hitung masing-masing pertanyaan yang digunakan sebagai instrumen untuk mengukur variabel penelitian adalah **lebih besar** dari nilai r tabel (Lihat Tabel 2). Sehingga dapat

dinyatakan bahwa instrumen penelitian untuk mengukur seluruh variabel dalam penelitian ini adalah **valid**.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pertanyaan	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
<i>Personal Knowledge</i>	1	0.458	Valid
	2	0.642	Valid
	3	0.660	Valid
	4	0.613	Valid
	5	0.451	Valid
	6	0.664	Valid
	7	0.699	Valid
	8	0.747	Valid
	9	0.567	Valid
<i>Job Procedure</i>	1	0.822	Valid
	2	0.832	Valid
	3	0.711	Valid
	4	0.813	Valid
	5	0.770	Valid
	6	0.659	Valid
	7	0.633	Valid
<i>Technology</i>	1	0.889	Valid
	2	0.823	Valid
	3	0.908	Valid
	4	0.924	Valid
	5	0.907	Valid
	6	0.801	Valid
<i>Performance</i>	1	0.877	Valid
	2	0.891	Valid
	3	0.897	Valid
	4	0.922	Valid
	5	0.894	Valid
	6	0.808	Valid
	7	0.886	Valid

Sumber: Data diolah oleh peneliti

Sedangkan reliabilitas, menurut Ghozali (2006), adalah alat untuk mengukur kehandalan suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Uji realibilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji *Cronbach Aplha*. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.60 (Ghozali, 2006). Hasil Uji Validitas terhadap data penelitian, dengan membandingkan masing-masing nilai *Cronbach's Alpha* pada setiap variabel atau instrumen penelitian, ditemukan nilai yang **lebih besar** dari 0,6, sehingga dapat dinyatakan bahwa instrumen penelitian untuk mengukur variabel dalam penelitian ini adalah **reliable** (Lihat Tabel 3).

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Personal Knowledge</i>	0.756	<i>Reliable</i>
<i>Job Procedure</i>	0.857	<i>Reliable</i>

<i>Technology</i>	0.939	<i>Reliable</i>
<i>Performance</i>	0.953	<i>Reliable</i>

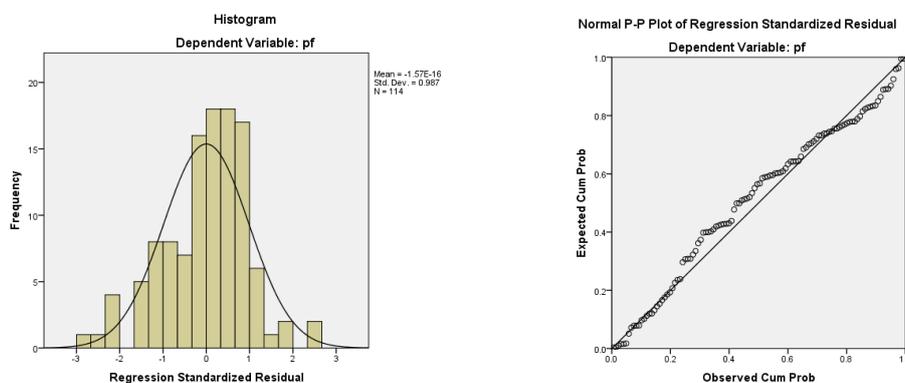
Sumber: Data diolah oleh peneliti

Uji Asumsi

Sebelum dilakukan *analisis path*, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi yang mendasari *analisis path* yaitu uji linieritas dan uji normalitas.

Uji linieritas bertujuan untuk menguji apakah bentuk hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah linier atau tidak. Model *path* yang baik adalah model dimana hubungan antara kedua variabel tersebut adalah linier. Metode yang digunakan dalam menguji linieritas adalah dengan Table ANOVA. Dengan Tabel ANOVA, akan dilihat nilai *Sig. Linearity* dari setiap variabel bebas dengan variabel terikat dibandingkan dengan tingkat signifikansi (α). Nilai *Sig. Linearity* menunjukkan sejauh mana variabel bebas berbanding tepat di garis lurus. Apabila nilai *Sig. Linearity* lebih kecil dari tingkat signifikansi (α), maka regresi linier dapat dipergunakan untuk menjelaskan pengaruh antara variabel-variabel yang ada (Prihadi Utomo, 2007). Hasil Uji Linieritas menunjukkan bahwa nilai *Sig. Linearity* pada seluruh jalur hubungan variabel adalah lebih kecil dari $\alpha = 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi linieritas terpenuhi.

Sedangkan Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah residual dalam model *path* mengikuti sebaran normal atau tidak. Model *path* yang baik adalah model dimana residualnya mengikuti distribusi normal. Metode yang digunakan dalam menguji normalitas adalah dengan model Histogram dan Normal P-P Plot. Residual model dikatakan mengikuti distribusi normal apabila sebaran data (histogram) mengikuti pola kurva normal atau ketika plot data (sebaran data) mengikuti garis linear P-P Plot. Hasil pengujian disajikan pada Grafik 1.



Grafik 1. Hasil Pengujian Normalitas

Hasil pengujian normalitas pada gambar di atas menunjukkan bahwa histogram sebagian besar tampak mengikuti kurva normal dan scatter plot berada di sekitar garis linier, sehingga dapat dikatakan bahwa sebaran data tersebut berdistribusi normal.

Hasil Analisis

Setelah melakukan transformasi data dari skala ordinal ke interval dengan *Methods of Successive Intervals* (MSI), data kemudian dianalisis dengan teknik *path analysis* sesuai model struktural yang telah dirumuskan sebelumnya. Hasil *path analysis* ditunjukkan pada Tabel 5 dan 6.

Tabel 4. Hasil Path Analysis Model Struktural 1

Model Summary						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	.705 ^a	.497	.483	4.44085		
a. Predictors: (Constant), X ₁ , X ₂ , X ₃						
ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2145.073	3	715.024	36.257	.000 ^b
	Residual	2169.323	110	19.721		
	Total	4314.397	113			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X ₁ , X ₂ , X ₃						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-1.059	2.953		-.359	.721
	X ₁	.162	.116	.116	1.391	.167
	X ₂	.414	.114	.308	3.632	.000
	X ₃	.483	.095	.417	5.101	.000

a. Dependent Variable: Y
 Sumber: Data diolah oleh peneliti

Dari Tabel 4 di atas, persamaan yang terbentuk untuk Model Struktural 1:

$$Y = 0.116 X_1 + 0.308 X_2 + 0.417 X_3 + \epsilon_1$$

Nilai signifikansi pengaruh pada jalur X₁ → Y sebesar 0.167 yang lebih besar dari 0.05, sehingga koefisien pada jalur ini tidak signifikan. Nilai signifikansi pengaruh pada jalur X₂ → Y dan X₃ → Y masing-masing sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05, sehingga koefisien pada jalur ini signifikan. Sementara nilai error pada persamaan struktural tersebut diperoleh: $\rho_{Ye} = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0.497} = 0.709$.

Hasil uji F berdasarkan output ANOVA pada Tabel 5 menunjukkan bahwa pengaruh variabel X_1 , X_2 , dan X_3 secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel Y. Nilai F test sebesar 36.257 dan nilai Sig. sebesar 0.00 yang menunjukkan bahwa pengaruh signifikan dan adanya pengaruh positif (dengan alpha 0,05). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology* secara simultan berpengaruh terhadap *performance* (kinerja pegawai). Dari hasil pengujian di atas, dapat diketahui bahwa *adjusted R square* sebesar 0,497 atau menunjukkan bahwa sebesar 49.7% *performance* (kinerja pegawai) dapat dipengaruhi oleh variabel *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology*. Pengaruh dari variabel lain yang tidak termasuk dalam persamaan regresi pada penelitian ini sebesar 50.3%.

Tabel 5. Hasil Path Analysis Model Struktural 2

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.532 ^a	.283	.277	3.91262

a. Predictors: (Constant), X_1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	676.589	1	676.589	44.197	.000 ^b
	Residual	1714.559	112	15.309		
	Total	2391.148	113			

a. Dependent Variable: X_2

b. Predictors: (Constant), X_1

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.428	2.530		2.541	.012
	X_1	.553	.083	.532	6.648	.000

a. Dependent Variable: X_2

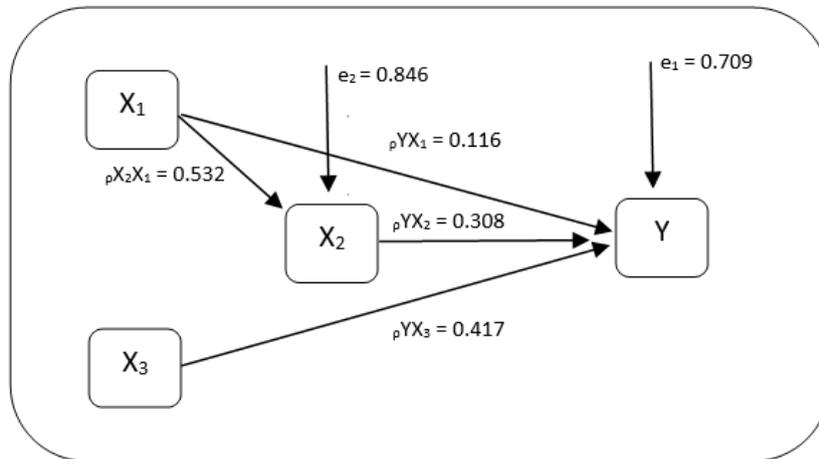
Sumber: Data diolah oleh peneliti

Dari Tabel 3 di atas, persamaan yang terbentuk untuk Model Struktural 2:

$$X_2 = 0.532 X_1 + \varepsilon_2$$

Nilai signifikansi pengaruh pada jalur $X_1 \rightarrow X_2$ sebesar 0.000 yang lebih kecil dari 0.05, sehingga koefisien pada jalur ini signifikan. Sementara nilai error pada persamaan struktural tersebut diperoleh : $\rho_{X_2e} = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0.283} = 0.846$.

Berdasarkan hasil analisis jalur pada Tabel 5 dan 6 di atas, diperoleh diagram jalur secara lengkap sebagai berikut :



Gambar 2. Diagram Jalur Lengkap

Dari Gambar 2 di atas, diketahui bahwa pengaruh langsung X₁ ke Y sebesar 0.116, pengaruh langsung X₂ ke Y sebesar 0.308, dan pengaruh langsung X₃ ke Y sebesar 0.417. Adapun pengaruh tidak langsung dan total pengaruh khusus pada jalur hubungan X₁ ke Y melalui X₂, diperoleh:

Pengaruh tidak langsung (melalui X₂) = $0.532 \times 0.308 = 0.163$

Total pengaruh = $0.116 + 0.163 = 0.279$

Pengaruh *Personal Knowledge* Terhadap *Performance* (Kinerja Pegawai)

Pengaruh *personal knowledge* terhadap *performance* (kinerja pegawai) memiliki nilai koefisien jalur 0.116 dan nilai *Sig.* sebesar 0,167 yang lebih besar dari nilai *alpha* (0,05). Hal ini berarti bahwa *personal knowledge* secara statistik tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *performance* (kinerja pegawai). Dengan demikian maka hipotesis pertama (H₁) penelitian yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *personal knowledge* terhadap *performance* (kinerja pegawai) ditolak. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Kosasih dan Budiani (2007).

Hasil pengumpulan data melalui kuesioner pada bagian pertanyaan terbuka, menguatkan hasil temuan analisis ini, dimana beberapa sampel menyatakan bahwa pengetahuan dan wawasan para pegawai terhadap isu ini belum merata di antara para pegawai, mengingat isu *knowledge management* di lingkungan BPPK masih relatif baru dan masih dalam tahap pengembangan dan penyempurnaan. Beberapa sampel

menyatakan bahwa mereka relatif tidak banyak terlibat dalam proses “*sharing best practices*” dan “*sharing knowledge*” dalam kerangka *knowledge management*. Padahal sesungguhnya para pegawai diharapkan dapat bertindak sebagai *knowledge worker* yang dalam pekerjaannya mereka dapat mengakses, mengolah, menganalisis, menyimpan, dan mentransfer data dan informasi. Fakta-fakta ini diyakini menjadi faktor utama penyebab tidak signifikannya pengaruh *personal knowledge* pegawai terhadap kinerja mereka. Padahal, peran *knowledge worker* dalam implementasi *knowledge management* perlu diselaraskan dan dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi. Para pimpinan perusahaan harus memahami mereka agar dapat mengelola dan memanfaatkan kemampuan mereka untuk mendukung daya saing organisasi (Lumbantobing, 2016). Di antara langkah yang dapat ditempuh untuk mengefektifkan peran dari *knowledge worker* menurut Dunamis dalam Lumbantobing (2016) adalah bekerja sama dengan mereka dan memastikan adanya target-target yang harus dicapai. Target-target tersebut sebaiknya dibicarakan dengan mereka dengan tuntunan KPI (*Key Performance Indicators*).

Pengaruh *Job Procedure* Terhadap *Performance* (Kinerja Pegawai)

Pengaruh *job procedure* terhadap *performance* (kinerja pegawai) memiliki nilai koefisien jalur 0.308 dan nilai *Sig.* sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada nilai *alpha* (0,05). Hal ini menunjukkan bahwa *job procedure* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *performance* (kinerja pegawai). Dengan demikian maka hipotesis keempat (H_4) penelitian yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *job procedure* terhadap *performance* (kinerja pegawai) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa keberadaan SOP di lingkungan BPPK yang disusun dengan tujuan agar pekerjaan menjadi terarah dan terkoordinasi serta menjadi sarana komunikasi dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi terbukti mampu memberikan kontribusi yang nyata (signifikan) terhadap pencapaian kinerja pegawai. Dari hasil analisis statistik deskriptif, indikator *job procedure* berupa tanggung jawab kerja yang jelas dan pekerjaan menjadi terarah dan terkoordinir dengan keberadaan SOP, memiliki nilai *mean* tertinggi (4,40 dan 4,39). Hal ini berarti bahwa keberadaan SOP di lingkungan BPPK saat ini diyakini mampu menunjang tercapainya kinerja pegawai yang tinggi.

Pengaruh *Technology* Terhadap *Performance* (Kinerja Pegawai)

Pengaruh *technology* terhadap *performance* (kinerja pegawai) memiliki nilai koefisien jalur 0.417. Sementara itu, nilai *Sig.*-nya adalah 0,000, lebih kecil daripada nilai *alpha* (0,05). Kedua angka ini menunjukkan bahwa *technology* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *performance* (kinerja pegawai). Dengan demikian maka hipotesis kelima (H_5) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *technology* terhadap *performance* (kinerja pegawai) diterima. Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat penggunaan *technology*, berupa media penyebaran informasi melalui sarana intranet yang digunakan untuk mendukung setiap kegiatan kerja di lingkungan internal BPPK, maka akan berpengaruh pada semakin tingginya tingkat capaian kinerja pegawai. Penggunaan *technology* melalui media intranet BPPK yang meningkatkan produktivitas, kualitas *output*, dan efektivitas kerja pegawai serta menjadi sarana yang sesuai untuk mendapatkan dan menyebarkan informasi, secara empiris telah mampu menunjang pencapaian kinerja pegawai yang tinggi. Hasil ini juga mendukung hasil penelitian Chong, *et al.* (2011) dan Choirina (2014). Dari hasil analisis statistik deskriptif, indikator *technology* berupa fitur-fitur intranet (COMET) yang memberikan manfaat dan menjadi sarana yang sesuai untuk mendapatkan dan menyebarkan informasi memiliki nilai *mean* tertinggi (0,384 dan 0,392). Hal ini berarti bahwa keberadaan intranet (COMET) BPPK saat ini dirasakan sebagai faktor dominan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui pemanfaatan berbagai fiturnya untuk kelancaran dan efektivitas pekerjaan. Meskipun demikian, hasil pengumpulan data melalui kuesioner pada bagian pertanyaan terbuka, beberapa sampel menyatakan bahwa akses intranet masih kerap mengalami gangguan sehingga penggunaannya tidak berjalan optimal. Selain itu, sebagian responden juga mengeluhkan sebagian fitur-fitur *knowledge management* yang kurang menarik dan variatif, sehingga diusulkan agar membuat metode-metode *knowledge sharing* yang lebih menarik dan menyenangkan. Padahal intranet sebagai *knowledge management tool* diharapkan sangat membantu dalam memfasilitasi *knowledge sharing* sehingga *knowledge* dapat disebarkan secara luas ke semua pegawai yang memiliki akses ke *knowledge sharing tool*.

Pengaruh *Personal Knowledge* dalam Terhadap Pemahaman *Job Procedure* Organisasi

Pengaruh *personal knowledge* terhadap *job procedure* memiliki nilai koefisien jalur 0.532 dan nilai *Sig.* 0,000 yang lebih kecil dari nilai *alpha* (0,05). Nilai *Sig.* yang lebih kecil daripada *alpha* memiliki arti bahwa *personal knowledge* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *job procedure*. Dengan demikian maka hipotesis kedua (H_2) penelitian yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *personal knowledge* terhadap *job procedure* diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pengetahuan yang diperoleh pegawai berupa pengalaman atau masa kerja, semakin tinggi pula tingkat pemahaman pegawai akan *job procedure* organisasi. Begitu pula sebaliknya, pengalaman atau masa kerja yang minim cenderung menjadi penghambat bagi para pegawai dalam memahami *job procedure* organisasi. *Personal knowledge* pegawai bukan hanya diperoleh dari diri sendiri tetapi juga dari orang lain, pengalaman baru yang diperoleh setiap hari, mengomunikasikan pengalaman kerja dengan rekan kerja, ikut ambil bagian dalam forum “*sharing best practices*” atau “*sharing knowledge*” dan membagikan pengalaman untuk kemajuan organisasi, secara empiris telah mampu menunjang pemahaman pegawai akan *job procedure* organisasi yang lebih baik. Hasil ini juga mendukung penelitian oleh Kosasih dan Budiani (2007).

Pengaruh Tidak Langsung *Personal Knowledge* Terhadap *Performance* (Kinerja Pegawai) yang Dimediasi oleh Variabel *Job Procedure*

Pengaruh tidak langsung *personal knowledge* terhadap *performance* yang dimediasi oleh variabel *job procedure* memiliki nilai koefisien jalur 0.163. Sementara itu, nilai *Sig.*-nya adalah 0,000, lebih kecil dari nilai *alpha* (0,05). Hal ini berarti bahwa *personal knowledge* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *performance* yang dimediasi oleh *job procedure*. Dengan demikian maka hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara *personal knowledge* terhadap *performance* yang dimediasi oleh *job procedure* diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung *personal knowledge* terhadap *performance* menunjukkan arah yang positif dengan nilainya yang kecil yaitu sebesar 0,162. Namun apabila melihat pengaruh secara total antara *personal knowledge* dan *job procedure* terhadap *performance* maka perolehan nilainya akan lebih besar yaitu 0,228. Artinya, *personal knowledge* yang diimbangi (mediasi) dengan pemahaman terhadap *job procedure* akan memberikan pengaruh yang baik bagi kinerja pegawai. Hasil penelitian sejalan dengan Kosasih dan Budiani (2007).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan tujuan, hasil analisis, dan pembahasan penelitian ini, diperoleh kesimpulan sebagai berikut: (1) *personal knowledge* tidak terbukti secara signifikan memengaruhi *performance* (kinerja pegawai), *job procedure* terbukti secara signifikan memengaruhi *performance* (kinerja pegawai), dan *technology* terbukti secara signifikan memengaruhi *performance* (kinerja pegawai); (2) *personal knowledge* terbukti secara signifikan memengaruhi pemahaman pegawai akan *job procedure* organisasi; dan (3) *personal knowledge* terbukti secara signifikan memengaruhi *performance* (kinerja pegawai) yang dimediasi oleh *job procedure*.

Dari hasil penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diberikan, yaitu: (1) Mengingat tidak signifikannya pengaruh *personal knowledge* terhadap kinerja dan rendahnya kepedulian dan keterlibatan pegawai dalam implementasi *knowledge management* maka disarankan agar peran pegawai dalam implementasi *knowledge management* sebagai *knowledge source* dapat dikuatkan dengan mengaturnya dalam Indikator Kinerja Utama (IKU) pegawai. Tujuan dari langkah ini adalah agar para pegawai sebagai *knowledge worker* didorong untuk melakukan *knowledge sharing* dan para pimpinan harus memastikan bahwa upaya mereka dalam melakukan *knowledge sharing* diakui dan dihargai oleh organisasi. Hal ini penting karena para pegawai dalam jangka panjang adalah sumber *knowledge* yang sangat potensial. Adalah tidak realistis menuntut pegawai atau anggota organisasi untuk melakukan *knowledge sharing* tanpa mempertimbangkan apa yang akan diperoleh atau kerugian apa yang mungkin dialami oleh mereka yang membagikan pengetahuannya; (2) Dominannya pengaruh *technology* terhadap *performance* (kinerja pegawai) dibandingkan indikator *personal knowledge* dan *job procedure* dalam kerangka *knowledge management* yang dilihat dari nilai koefisien jalur yang paling besar, menunjukkan pentingnya peran teknologi khususnya intranet (COMET) BPPK dalam kesuksesan implementasi *knowledge management*. Oleh karena itu, dukungan terhadap pengembangan dan penyempurnaan media ini harus terus dikuatkan, di antaranya dengan pengalokasian anggaran yang memadai dan pemberian penghargaan (*reward*) kepada para pegawai yang bertindak sebagai perancang, pembangun, dan pengelola sistem tersebut. Meski demikian, diharapkan agar pimpinan dan penentu kebijakan dalam implementasi konsep tidak mengurangi perhatiannya terhadap peran para pegawai karena sesungguhnya implementasi

knowledge management berpusat kepada manusia, dimana sebagian besar *knowledge* berada di dalam kepala manusia dalam bentuk *tacit knowledge*, bukan terletak di dalam sistem informasi yang canggih. Kenyataan ini membawa kita kepada kesadaran bahwa pendekatan-pendekatan yang bersifat *people centered* tidak hanya sekedar perlu, tetapi sudah menjadi keharusan untuk dilakukan. Salah satu cara pendekatan yang berpusat kepada manusia adalah dengan menumbuhkan budaya yang kondusif terhadap berjalannya proses-proses di dalam *knowledge management*, mulai dari proses *knowledge creation*, *knowledge retention*, *knowledge transfer/sharing* dan *knowledge utilization*.

Penelitian berikutnya dalam *case* ini disarankan dapat difokuskan pada aspek *awareness* atau kepedulian para pegawai terkait implementasi *knowledge management*. Hal ini diharapkan agar konsepnya dapat dibangun dengan lebih matang dan sempurna di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariola *et al.* (2006). *Principles and Methods of Research*. Rex Bookstore Inc., Sampaloc.
- Bahm, Archie J. (1995). *Epistemology; Theory of Knowledge*. Albuquerque.
- Bernardin, R. A. (1993). *Human Resource Management: An Experimental Approach*. Singapore: McGraw Hill.
- Carrillo, P., Robinson, H., Al-Ghassani, A., Anumba, C. (2004). Knowledge Management in UK Construction: Strategies, Resources and Barriers. *Project Management Journal*, 35, (1), p. 46.
- Choirina, Frisca Devi. (2014). Analisis Pengaruh Praktek *Knowledge Management* Dalam Memediasi Dukungan *Information Technology* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Wilayah V Semarang). *Skripsi*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang
- Chong, Alain Y.L., Felix T.S. Chan, K.B. Ooi, J.J. Sim. (2011). Can Malaysian firms improve organizational/innovation performance via SCM?. *Journal of Industrial Management & Data Systems*, Vol. 111 Issue: 3, pp.410-431
- Debowski, Shelda. (2006). *Knowledge Management*, Melbourne and Sydney: John Wiley and Son Australia, Ltd.

- Ghozali, Imam. (2006). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*, edisi 2. Semarang: BP-UNDIP.
- Herusantoso, Khamami, Ilhan Lasahido. (2012). *Kajian Penerimaan Teknologi Intranet di Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan (BPPK)*. Kajian Akademis BPPK, Jakarta.
- Honeycutt, J. (2005). *Knowledge Management Strategies; Strategi Manajemen Pengetahuan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 127/KMK.01/2013 Tentang Program Budaya di Lingkungan Kementerian Keuangan.
- Kosasih, N. dan Budiani, S. (2007). Pengaruh Knowledge management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 3(2) September: 80-88.
- Kusnendi. (2008). *Model-Model Persamaan Struktural: Satu dan Multigroup Sampel dengan LISREL*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Laudon, Kenneth C. dan Laudon, Jane P. (2008). *Sistem Informasi Manajemen*. Terjemahan Chriswan Sungkono dan Machmudin Eka P. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Lumbantobing, Paul. (2016). *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi - Edisi Kedua*. Bandung: KMSI.
- Nawawi, Ismail. (2012). *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) Teori dan Aplikasi Dalam Mewujudkan Daya Saing*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nazir, M. (2003). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Polanyi, Michael. (1966). *The Tacit Dimension*. Garden City, New York: Doubleday Company Inc. ISBN: 978-0-226-67298-4.
- Prihadi Utomo, Yuni. (2007). *Eksplorasi Data dan Analisis Regresi dengan SPSS*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Ra'ed Masa'deh, Rifat Shannak, Mahmoud Maqableh, Ali Tarhini. (2017). The Impact of Knowledge Management on Job Performance in Higher Education: The Case of The University of Jordan. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 30 Issue: 2, pp.244-262.
- Sekaran, Uma. (2006). *Research Methods For Business: Metodologi Penelitian Untuk Bisnis, Buku 2*. Jakarta: Salemba Empat

- Somad, Rismi. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai Hotel Berbintang Empat di Kota Bandung (Survei Terhadap Pegawai Customer Services). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 9 No. 3, Mei 2013, (320-422)
- Sulastiyono, A. (2001). *Manajemen Penyelenggara Hotel*. Bandung: Alfabeta.
- Takeuci, Hirotaka. (1998). *Beyond Knowledge Management: Lessons from Japan*. *WWW Virtual Library on Knowledge Management*, June, hal.6 dan lihat juga Sveiby, Karl Erik. (1996). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc, hal.46-49.
- Tiwana A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit*. Prentice Hall PTR Upper Saddle River, NJ 07458 McGraw Hill.