

IMPLEMENTASI PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA KEPUASAN KARYAWAN DAN KEPUASAN PELANGGAN. PT. ANUGRAH TATA SENTHIKA

Sri Rahayu*

ABSTRAK

Kesadaran menempatkan pengetahuan sebagai daya utama penggerak organisasi sehingga menjadi unggul, sudah tidak terhindarkan lagi. Pergeseran orientasi para pelaku bisnis telah terjadi selama beberapa dekade dimana pada tahun 1929, rasio penggunaan antara asset tak berwujud/ pengetahuan (*intangible assets*) dengan modal yang berwujud/ fisik (*tangible assets*) masih berkisar antara 30:70%, tetapi pada tahun 1990 sudah terjadi pergeseran yang cukup signifikan, yakni antara 63:37%. Demikian pula pada penelitian lain terungkap bahwa pada tahun 1978 nilai dari asset perusahaan ,masih didominasi oleh asset yang bersifat fisik atau 80%, dan hanya sekitar 20% terkait dengan asset pengetahuan. Pada tahun 1988 keadaan tersebut berubah menjadi 45% terkait dengan asset berbentuk fisik dan sudah 55% terkait dengan asset pengetahuan. Setelah sepuluh tahun kemudian (1998) titik beratnya justru berbalik dimana 70% modal perusahaan terkait dengan asset pengetahuan dan hanya 30% terkait dengan asset yang berbentuk fisik (Sangkala, 2007: 37). Dari hasil pengujian pada model persamaan struktural yang telah diuraikan sebelumnya, diperoleh nilai positif untuk masing-masing variabel independen yang menunjukkan adanya hubungan searah atau dengan kata lain semakin mendukung penilaian responden atas manajemen pengetahuan. Hal ini menunjukkan semakin baik kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan PT. Anugrah Tata Senthika yang terdiri dari kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan.

Kata Kunci: kinerja, kepuasan dan pengetahuan

A. Latar Belakang

Dalam era *knowledge economy*, pandangan mengenai aset penting organisasi atau perusahaan telah berubah. Menurut *Organization for Economic Cooperation and Development/ OECD* (1996) dalam Tobing (2007:2), *knowledge economy* merupakan perekonomian yang secara langsung didasarkan atas produksi, distribusi, serta penggunaan *knowledge*

* Sri Rahayu adalah dosen STIE Mahardhika Surabaya

(pengetahuan). Sehingga perubahan pandangan serta aplikasi perusahaan seharusnya mengarah pada pengelolaan penggunaan *knowledge* (pengetahuan) atau menuju arah organisasi berbasis pengetahuan.

Pengelolaan pengetahuan juga tidak terlepas dari pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset penting perusahaan atau organisasi. Karena menurut Tobing (2007:28), disamping sebagai sumber pengetahuan, manusia pada hakekatnya juga merupakan pelaku dari proses-proses yang ada di dalam manajemen pengetahuan. Banyak perusahaan atau organisasi belum mengetahui potensi pengetahuan tersembunyi yang dimiliki karyawannya. Pekerja lebih dipandang tidak lagi sebagai bagian dari faktor produksi, tetapi lebih dipandang sebagai sumber daya stratejik yang dianggap memiliki pengetahuan dan mampu menciptakan pengetahuan. Riset Delphi Group menunjukkan bahwa *knowledge* dalam organisasi tersimpan dalam struktur : 42% dipikiran (otak) karyawan, 26% dokumen kertas, 20% dokumen elektronik, dan 12% pengetahuan berbasis elektronik (Setiarso, dkk. 2009:8).

Dalam kondisi seperti ini pekerja tidak membutuhkan lagi pemimpin yang harus menjelaskan apa yang harus dikerjakan atau bagaimana melakukan sesuatu. Hal yang dibutuhkan sebenarnya oleh karyawan, yaitu seseorang yang dapat mengarahkan dan mendukung sumber daya yang dibutuhkan. Dengan demikian, manajer berfungsi menetapkan visi dan sasaran organisasi, memastikan bahwa karyawan telah mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan sehingga tugas- tugas karyawan dapat dilaksanakan dengan efektif.

Manajer juga bertugas sebagai pengendali agar proses implementasi *knowledge management (knowledge sharing dan knowledge acquisition)* dapat berjalan dengan baik sehingga terbentuk suatu budaya yang kuat. Menurut Sangkala (2007:206), pembentukan budaya ini berfungsi untuk memotivasi dan mendorong karyawan untuk menciptakan pengetahuan. Budaya ini disebut dengan istilah *enabler condition*.

Berkaitan dengan kinerja organisasi atau perusahaan, pengukuran kinerja organisasi dapat dilakukan dengan melihat dua aspek penting yaitu pengukuran kinerja finansial dan pengukuran kinerja non-finansial. Evans (2005), Eccles (1991), Kaplan (1984), Kaplan dan Norton (1992); (1993), Mc Pail *et al.* (2008) (dalam Patiar dan Mia, 2008: 256) mengatakan bahwa seorang manajer dalam menilai kinerja, tidak cukup melalui aspek finansial saja dan mengabaikan aspek kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan seperti kepuasan karyawan dan pelanggan, karena aspek kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan tersebut penting untuk ketahanan operasional perusahaan dalam jangka panjang.

Menurut Martin, Curran, Marina. (2005: 142) dalam Kurniasih (2009) yang termasuk dalam indikator kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan yaitu penciptaan dan pengembangan, keahlian teknologi, hak paten, merek dagang, kualitas produk, kepuasan pelanggan, *turnover* karyawan, komunikasi yang baik, kemampuan untuk inovasi dan reputasi.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan di atas, maka timbul permasalahan yaitu, bagaimana pengaruh *Knowledge Management* terhadap kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan?

2.TINJAUAN TEORI

Pengertian *Knowledge*

Knowledge adalah informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif (Drucker,1998).

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) dalam Sangkala (2007:2) perusahaan Jepang mempunyai daya saing karena mereka memahami bahwa *knowledge* merupakan sumber dari daya saing. Pengetahuan bagi organisasi dapat menjadikan organisasi tersebut memahami tujuan keberadaannya. yaitu menjadi perusahaan yang unggul dan dapat bertahan karena memiliki daya saing.

Knowledge management adalah segala proses atau implementasi menciptakan, mengumpulkan, menangkap, membagikan, dan menggunakan *knowledge*, dimanapun proses itu berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarborough *et al*, 1999) dalam Armstrong (2006:174).

Tannebaum (1998) dalam Sangkala (2007:8) menawarkan definisi yang dapat dijadikan sebagai suatu konsensus, tentang pengertian *knowledge management* yaitu :

- Manajemen pengetahuan mencakup pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan. Pemanfaatan dengan tepat teknologi informasi seperti komputer yang dapat mendukung manajemen pengetahuan, namun teknologi informasi tersebut bukanlah manajemen pengetahuan.
- Manajemen pengetahuan mencakup berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*). Tanpa berbagi pengetahuan, upaya manajemen pengetahuan akan gagal. Kultur perusahaan, dinamika dan praktik seperti system penggajian- dapat mempengaruhi berbagi pengetahuan. Kultur dan aspek sosial dari manajemen pengetahuan merupakan tantangan yang signifikan.
- Manajemen pengetahuan terkait dengan pengetahuan orang. Pada suatu saat, organisasi membutuhkan orang- orang yang kompeten untuk memahami dan memanfaatkan informasi dengan efektif. Organisasi terkait dengan individu untuk melakukan inovasi dan memberi petunjuk kepada organisasi. Organisasi juga terkait dengan persoalan keahlian yang menyediakan input untuk menerapkan manajemen pengetahuan. Oleh karena itu, organisasi harus mempertimbangkan bagaimana menarik, mengembangkan, dan mempertahankan pengetahuan anggota sebagai bagian dari domain manajemen pengetahuan.
- Manajemen pengetahuan terkait dengan peningkatan efektivitas organisasi. Kita berkonsentrasi dengan manajemen pengetahuan karena dipercaya bahwa manajemen pengetahuan dapat memberikan kontribusi kepada vitalitas dan kesuksesan perusahaan. Upaya untuk mengukur modal intelektual dan untuk

menilai efektivitas manajemen pengetahuan harus dapat membantu kita memahami secara luas pengelolaan pengetahuan yang telah dilakukan.

Dari pengertian *knowledge management* diatas, Sangkala (2007) menjelaskan satu persatu mengenai hal - hal yang berkaitan dengan proses penciptaan, akuisisi, transfer dan pengubahan, serta penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan.

Penggunaan kembali pengetahuan mencakup pemanggilan kembali-informasi yang telah tersimpan apakah dalam skema berupa tempat, indeks atau klasifikasi, dan pengakuan- bahwa informasi dapat memenuhi kebituhan pengguna, dan juga secara actual pengetahuan tersebut dapat diterapkan. Hal yang sama bahwa pemanfaatan pengalaman manusai yang mencakup pengidentifikasian para ahli dalam hal subjek pengetahuannya, pemilihan ahli yang paling tepat untuk keperluan khusus, berbagai tanggapan dan hasil penerapannya. Jenis penggunaan kembali pengetahuan yang penting mencakup analisis sistematis dari catatan penciptaan berbagai macam tujuan yang berbeda.

Manfaat *Knowledge Management*

Tujuan *knowledge management* adalah untuk menngumpulkan keahlian perusahaan secara kolektif dan mendistribusikannya untuk kepentingan organisasi. Seperti yang telah dijelaskan oleh Blake (1998) dalam Armstrong (2006), *the purpose of knowledge management is to capture a company's collective expertise and distribute it to 'wherever it can achieve the biggest payoff'*.

Peranan *knowledge management* dapat pula dilihat dalam kaitannya dengan penggunaan *knowledge* sebagai basis untuk melahirkan inovasi, meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan dan *stakeholder*, meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan.

Sangkala (2007) dalam bukunya menyebutkan, penyebaran angket yang dilakukan terhadap 80 eksekutif perusahaan besar di Amerika Serikat antara lain Amoco, Chemical Bank, Hewlett-Packard, Kodak dan philsbury menunjukkan bahwa empat dari lima para eksekutif tersebut percaya bahwa mengelola pengetahuan menjadi hal yang esensial atau penting sebagai bagian dari strategi bisnis. Dari 80 eksekutif tersebut ternyata hanya 15 persen diantaranya yang mengakui dapat mengelola pengetahuan dengan baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa betapa pentingnya mengelola pengetahuan dengan baik agar organisasi atau perusahaan memiliki daya saing.

Penerapan *Knowledge Management*

Deskripsi tentang komponen dan kapabilitas serta keterkaitan atau interrelationship antar komponen dalam merealisasikan keuntungan dan manfaat *knowledge management* terhadap perusahaan, disebut dengan arsitektur *knowledge management* (Tobing, 2007:32).

Arsitektur *knowledge management* menurut Tobing (2007) meliputi 3 proses utama yaitu:

- 1) *Knowledge Acquisition*, proses akuisisi terjadi ketika para eksekutor proses bisnis utama perusahaan (perencana strategis, pengembangan produk dan

layanan, serta operasi infrastruktur dan layanan) sadar bahwa mereka perlu mempelajari *knowledge* tertentu agar dapat mengeksekusi proses bisnis dengan lebih efektif. Selanjutnya eksekutor ini dengan bantuan *knowledge base* atau *knowledge map* berhasil mengidentifikasi *knowledge source*. Akuisisi *knowledge* terjadi ketika proses interaksi antara eksekutor (*knowledge buyer*) dengan *knowledge source* (*knowledge seller*) berlangsung dengan efektif yang ditandai dengan mengalirnya *knowledge*. Untuk menggerakkan proses *knowledge acquisition* ini perlu peran kepemimpinan dalam melakukan perubahan budaya yang kondusif terhadap implementasi *knowledge*.

- 2) *Knowledge Sharing*, melibatkan komponen *knowledge worker*, aplikasi distribusi dan kolaborasi, serta *platform* yang sudah tersedia pada *intranet*.
- 3) *Knowledge Utilisation*, ukuran keberhasilan *knowledge management* pada perusahaan adalah tersedianya *knowledge* yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menjalankan proses bisnis perusahaan dengan lebih efektif dan efisien. Melalui pemanfaatan *knowledge* yang tersedia, karyawan akan terdorong ke tingkat pengalaman intelektual yang lebih tinggi. Dengan tingginya tingkat ketersediaan *knowledge*, maka energi, waktu, dan upaya yang dikerahkan untuk *knowledge searching* sudah berkurang, sementara energi yang dikerahkan untuk *knowledge creation* mendapat alokasi yang lebih besar.

Dari penjelasan proses diatas, arsitektur *knowledge management* membutuhkan beberapa variabel penting, antara lain; *personal knowledge* yang berperan sebagai sebagai *knowledge source*, ketersediaan infrastruktur *technonolgy*

yang berperan sebagai knowledge sharing (dalam hal ini adalah *intranet*), peran pemimpin untuk mendukung budaya *knowledge sharing* dan *knowledge acquisition*, serta budaya itu sendiri.

Kinerja Organisasi

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran finansial dan kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Kaplan dan Norton (1992); (1993) (dalam Patiar dan Mia, 2008: 255) menguraikan indikator penilaian kinerja secara holistik itu meliputi penilaian secara finansial (seperti pencapaian profit) dan penilaian secara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan (seperti pencapaian kepuasan pelanggan).

Menurut Martin, Curran,. Marina (2005) dalam Kurniasih (2009) yang termasuk dalam indikator kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan yaitu penciptaan dan pengembangan, keahlian teknologi, hak paten, merek dagang, kualitas produk, kepuasan pelanggan, *turnover* karyawan, komunikasi yang baik, kemampuan untuk inovasi dan reputasi.

Harris dan Brander Brown (1998); Jones (1998); Patiar dan Mia (2001) (dalam Patiar dan Mia, 2008) menjelaskan bahwa kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan meliputi kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan.

3. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*), yaitu penelitian yang menguraikan hubungan antara variabel. Menurut Sugiyono (2009:11) penelitian eksplanatori yaitu penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel lain.

Dalam penelitian ini, menjelaskan hubungan tentang *knowledge management* dengan kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan yang terdiri dari kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan pada PT. Anugrah Tata Senthika (Persero) Tbk. Sedangkan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif, yaitu pendekatan yang menitikberatkan pada pengujian hipotesis.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari/diteliti dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sampel karyawan yang dipilih adalah karyawan yang berkompeten memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner khususnya yang berkaitan dengan *knowledge management* dan kepuasan karyawan. Penyebaran kuisisioner dilakukan pada seluruh populasi yang tersedia, yaitu kepada 220 orang karyawan, dan hanya 107 kuisisioner yang kembali. Dari 107 kuesioner hanya 100 kuesioner yang digunakan

karena terdapat 7 kuesioner yang tidak lengkap. Sedangkan sampel untuk pelanggan adalah 100 orang atau 100 kuesioner. Jumlah tersebut merupakan jumlah minimum sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini, berdasarkan pendapat Ferdinand (2005:80) untuk memenuhi persyaratan dalam SEM yakni minimum 100 responden.

Definisi Operasional Variabel

Adapun variabel dan definisi operasional variabel dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Variabel Independen

Variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *prediktor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) (Sugiono, 2009:39). Pada penelitian ini, variabel independen yang digunakan yaitu: Knowledge Management (X_1) Horwitch dan Armacost (2002) dalam Sangkala (2007:7), mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai pelaksanaan, penciptaan, pentransferan, dan pengaksesan pengetahuan dan informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan yang lebih baik, bertindak dengan tepat, serta memberikan hasil dalam rangka mendukung strategi bisnis. Dari pengertian knowledge management diatas, Sangkala (2007) menjelaskan satu persatu mengenai hal-hal yang berkaitan dengan proses penciptaan, akuisisi, transfer dan

pengubahan, serta penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan. Antara lain;

1) Proses Penciptaan Pengetahuan ($X_{1.1}$)

Penciptaan pengetahuan merupakan suatu aktivitas yang menghasilkan kreasi, ide, serta inovasi baru tentang informasi dan pengetahuan dalam konteks tertentu. penciptaan pengetahuan mempunyai beberapa indikator, antara lain; (a) memperluas dan mengembangkan pengetahuan pribadi; (b) berbagi *tacit knowledge*; (c) pengonsptualisasian; (d) pengkristalisasi; (e) penilaian pengetahuan; dan (f) menjejaringkan pengetahuan.

2) Akuisisi Pengetahuan ($X_{1.2}$)

Pengakuisisian pengetahuan dalam perspektif manajemen pengetahuan pada dasarnya berorientasi pada penambahan pengetahuan. Kegiatan akuisisi mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal organisasi tentang kelebihan dan kekurangan (pengetahuan). Sehingga dalam variabel akuisisi pengetahuan terdapat beberapa indikator yang digunakan, antara lain; (a) proses identifikasi internal organisasi; (b) proses identifikasi eksternal organisasi; (c) kegiatan akuisisi pengetahuan oleh organisasi.

3) Transfer dan Pengubahan Pengetahuan ($X_{1.3}$)

Transfer dan konversi pengetahuan merupakan kegiatan mengintegrasikan berbagai macam pengetahuan yang terdapat dalam organisasi baik *tacit* maupun *explicit* untuk memaksimalkan efisiensi.

Transfer dan konversi pengetahuan memiliki beberapa indikator, antara lain; (a) kepercayaan (*trust*); (b) perbedaan kultur, bahasa, dan, referensi; (c) waktu

dan tempat pertemuan; (e) ide- ide yang luas; (f) status penghargaan terhadap pemilik pengetahuan; (g) kapasitas menyerap pengetahuan dan menerima; (h) pekan pengetahuan atau forum terbuka; dan (i) mentoring atau membangun peta pengetahuan.

4) Penyimpanan dan Penggunaan Kembali

Penyimpanan pengetahuan merupakan aktivitas pengkondisian asset- asset penting organisasi dapat berupa dokumen dan data (pengetahuan) baik yang bersifat *tacit* maupun *eksplisit* secara aman sehingga mudah diakses kembali untuk kepentingan organisasi.

Penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan diukur dengan beberapa indikator dibawah ini; (1) sistem penyimpanan organisasi; (2) menangkap dan mendokumentasikan pengetahuan, (3) pengemasan pengetahuan untuk digunakan kembali, (4) distribusi dan penggunaan kembali pengetahuan.

Variabel Dependen

Variabel ini juga sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiono, 2009: 39). Dalam studi ini, variabel dependen yang digunakan adalah kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan (Y_1) yang terdiri dari kepuasan pelanggan ($Y_{1.1}$) dan kepuasan karyawan ($Y_{1.2}$). Menurut Harris dan Brander Brown (1998); Jones (1998); Patiar dan Mia (2001) (dalam Patiar dan Mia, 2008: 256) menjelaskan bahwa kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan meliputi kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan.

Kinerja Non finansial (Y_1), yaitu terdiri dari :

1) Kepuasan pelanggan ($Y_{1.1}$)

- a) Pelanggan puas akan harga yang diberikan oleh perusahaan.
- b) Pelanggan puas akan enquiry servis yang disediakan oleh perusahaan.
- c) Pengalaman bagus.
- d) Tidak pernah dikecewakan oleh perusahaan.

2) Kepuasan Karyawan ($Y_{1.2}$)

- a) Pekerjaan itu sendiri
 - (1) Beban kerja yang dihadapi karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki.
 - (2) Tersedia beragam jenis tugas yang dapat dikerjakan di perusahaan.
 - (3) Karyawan dapat bertanggung jawab atas tugas yang diberikan karena mereka merasa memiliki kemampuan dalam mengerjakannya.
- b) Ganjaran
 - (1) Imbalan yang diterima karyawan dapat dikatakan sesuai dengan beban kerja yang dihadapi karyawan dan kemampuan yang dimiliki serta jika dibandingkan dengan imbalan yang diberikan perusahaan sejenis lainnya.
 - (2) Perusahaan menerapkan beberapa kebijakan promosi yang dapat meningkatkan jumlah imbalan yang diterima karyawan dalam bekerja.
- c) Kondisi fisik tempat kerja

- (1) Fasilitas tambahan yang disediakan di tempat kerja sudah memadai dan mendukung aktivitas kerja karyawan.
 - (2) Temperatur udara di dalam ruangan sudah sesuai dengan kebutuhan karyawan sehingga tidak mengganggu aktivitas kerja karyawan.
 - (3) Kondisi penerangan di dalam ruangan kerja memadai, mampu mendukung aktivitas kerja karyawan.
 - (4) Ruangan kerja yang tertutup dan keadaan ruangan kerja yang tenang mendukung aktivitas kerja karyawan.
- d) Kerja sama (dukungan) dengan rekan kerja
- (1) Masing-masing karyawan saling mendukung dalam menyelesaikan tugas yang dikerjakan.
 - (2) Masing-masing karyawan mampu berinteraksi dengan baik dalam bekerja dan saling mendukung.
 - (3) Atasan memberikan perhatian dan dukungan terhadap karyawan dalam bekerja.

Pengukuran Variabel

Variabel laten (*latent variables*) pada penelitian ini akan diukur melalui pengukuran variabel teramati (*observable variable*). Pengukuran variabel pada penelitian ini dilakukan dengan cara langsung meminta kepada responden untuk memberikan penilaiannya terhadap daftar pertanyaan (kuesioner). Data yang bersifat interval dapat dihasilkan dengan beberapa teknik *Agree-Disagree Scale*.

Skala ini merupakan salah satu bentuk lain dari *Bipolar Adjective*, dengan mengembangkan pernyataan yang dihasilkan jawaban setuju–tidak setuju dalam berbagai rentang nilai (Ferdinand, 2005:263).

Rentang nilai yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Sangat tidak setuju Sangat Setuju

Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data penelitian terdapat dua tahap yang dilakukan, yaitu : Tahap pengumpulan data primer (*primay data*) dan Tahap pengumpulan data sekunder (*secondary data*) yang diperoleh dari informasi dan data yang dimiliki PT. Anugrah Tata Sentika

Teknik Analisis Data

Uji Validitas dan Reliabilitas

Analisis Statistik

Alat analisis yang digunakan dalam mengelolah data untuk menguji hipotesis adalah menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui program *Analysis of Moment Strcture* (AMOS) 16.0.

Adapun persamaan yang dikembangkan spesifikasi model dalam penelitian ini menunjukkan dua model yaitu persamaan untuk analisis faktor konfirmatori dan persamaan struktural:

a. Persamaan untuk analisis faktor konfirmatori

1) Knowledge Management (Penciptaan Pengetahuan) ($X_{1.1}$)

$$(X_{1.1.1}) = \lambda_1 X_1 + e_1$$

$$(X_{1.1.2}) = \lambda_2 X_1 + e_2$$

$$(X_{1.1.3}) = \lambda_3 X_1 + e_3$$

$$(X_{1.1.4}) = \lambda_4 X_1 + e_4$$

$$(X_{1.1.5}) = \lambda_5 X_1 + e_5$$

$$(X_{1.1.6}) = \lambda_6 X_1 + e_6$$

Di mana :

($X_{1.1.1}$) : memeperluas dan mengembangkan pengetahuan pribadi

($X_{1.1.2}$) : berbagi *tacit knowledge*

($X_{1.1.3}$) : pengonsptualisasian

($X_{1.1.4}$) : pengkristalisasi

($X_{1.1.5}$) : penilaian pengetahuan

($X_{1.1.6}$) : menjejaringkan pengetahuan

2) Knowledge Management (Akuisisi Pengetahuan) ($X_{1.2}$)

$$(X_{1.2.1}) = \lambda_7 X_2 + e_7$$

$$(X_{1.2.2}) = \lambda_8 X_2 + e_8$$

$$(X_{1.2.2}) = \lambda_9 X_2 + e_9$$

Di mana :

($X_{1.2.1}$) : proses identifikasi internal organisasi

($X_{1.2.2}$) : proses identifikasi eksternal organisasi

$(X_{1.2.3})$: kegiatan akuisisi pengetahuan oleh organisasi

3) Knowledge Management (Transfer dan Pengubahan Pengetahuan) ($X_{1.3}$)

$$(X_{1.3.1}) = \lambda_{10} X_3 + e_{10}$$

$$(X_{1.3.2}) = \lambda_{11} X_3 + e_{11}$$

$$(X_{1.3.3}) = \lambda_{12} X_3 + e_{12}$$

$$(X_{1.3.4}) = \lambda_{14} X_3 + e_{14}$$

$$(X_{1.3.5}) = \lambda_{15} X_3 + e_{15}$$

$$(X_{1.3.6}) = \lambda_{16} X_3 + e_{16}$$

$$(X_{1.3.7}) = \lambda_{17} X_3 + e_{17}$$

$$(X_{1.3.8}) = \lambda_{18} X_3 + e_{18}$$

Di mana :

$(X_{1.3.1})$: kepercayaan (*trust*)

$(X_{1.3.2})$: perbedaan kultur, bahasa, dan, referensi

$(X_{1.3.3})$: waktu dan tempat pertemuan

$(X_{1.3.4})$: ide- ide yang luas

$(X_{1.3.5})$: status penghargaan terhadap pemilik pengetahuan

$(X_{1.3.6})$: kapasitas menyerap pengetahuan dan menerima

$(X_{1.3.7})$: pekan pengetahuan atau forum terbuka

$(X_{1.3.8})$: mentoring atau membangun peta pengetahuan

4) Knowledge Management (Penyimpanan dan Penggunaan Kembali Pengetahuan) ($X_{1.4}$)

$$(X_{1.4.1}) = \lambda_{19} X_4 + e_{19}$$

$$(X_{1.4.2}) = \lambda_{20} X_4 + e_{20}$$

$$(X_{1.4.3}) = \lambda_{21} X_4 + e_{21}$$

$$(X_{1.4.4}) = \lambda_{22} X_4 + e_{22}$$

Di mana :

($X_{1.4.1}$) : sistem penyimpanan organisasi

($X_{1.4.2}$) : menangkap dan mendokumentasikan pengetahuan

($X_{1.4.3}$) : pengemasan pengetahuan untuk digunakan kembali

($X_{1.4.4}$) : distribusi dan penggunaan kembali pengetahuan

5) Kinerja Kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan (Kepuasan Karyawan) ($Y_{1.1}$)

$$(Y_{1.1}) = \lambda_{23} Y_1 + e_{23}$$

$$(Y_{1.2}) = \lambda_{24} Y_1 + e_{24}$$

$$(Y_{1.3}) = \lambda_{25} Y_1 + e_{25}$$

$$(Y_{1.4}) = \lambda_{26} Y_1 + e_{26}$$

Di mana :

($Y_{1.1}$) = Pekerjaan itu sendiri

($Y_{1.2}$) = Ganjaran

($Y_{1.3}$) = Kondisi Fisik Tempat Kerja

($Y_{1.4}$) = Kerja sama (dukungan) dengan rekan kerja

- 6) Kinerja Kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan
(Kepuasan Pelanggan) ($Y_{1.2}$)

$$(Y_{1.2.1}) = \lambda_{27} Y_2 + e_{27}$$

$$(Y_{1.2.2}) = \lambda_{28} Y_2 + e_{28}$$

$$(Y_{1.2.3}) = \lambda_{29} Y_2 + e_{29}$$

$$(Y_{1.2.4}) = \lambda_{30} Y_2 + e_{30}$$

Di mana :

($Y_{1.2.1}$) = Pelanggan puas akan harga yang diberikan oleh perusahaan

($Y_{1.2.2}$) = Pelanggan puas akan enquiry servis yang disediakan oleh perusahaan

($Y_{1.2.3}$) = Pengalaman bagus

($Y_{1.2.4}$) = Tidak pernah dikecewakan oleh perusahaan

- b. Persamaan struktural (*structural equation*).

Persamaan ini dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar variabel, yaitu:

Kinerja Kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan (Y_1) :

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + Z_1$$

Suatu indikator variabel dianggap dapat menjadi dimensi dari suatu variabel laten apabila *loading* faktornya signifikan dengan ketentuan, (yaitu signifikasi adalah CR atau nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel (atau $p < 0,05$))

Langkah terakhir adalah mengimplementasikan dan memodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol, dan distribusi frekuensinya dari kovarians residual harus bersifat simetrik (Tabachnick and Fidell, 1997 dalam Ferdinand, 2005: 96).

Karakteristik Responden

Pada bagian ini akan ditampilkan mengenai data yang diperoleh dari sumber data primer melalui penyebaran kuesioner dengan menggunakan teknik insidental, pengumpulan data ini bertujuan untuk memperoleh pendapat dari responden berkenaan dengan pernyataan yang terdapat pada kuesioner. Dari hasil penyebaran kuesioner maka dapat diperoleh data responden sebagai berikut:

Deskripsi Karakteristik Karyawan

Responden pada penelitian ini adalah karyawan PT. Anugrah Tata Senthika dengan jumlah responden sebanyak 100 orang. Berikut adalah karakteristik responden penelitian yang meliputi jenis kelamin, usia, masa kerja di perusahaan, pendidikan tertinggi, status pernikahan, diketahui bahwa dari 100 responden karyawan dijadikan subyek penelitian, mayoritas responden penelitian adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 81 orang atau 81% dan responden yang berjenis kelamin perempuan ada 19 orang atau 19%.

Mayoritas responden penelitian berusia antara 31-40 tahun yaitu sebanyak 42 orang atau 42%. Responden yang berusia antara 20-30 tahun sebanyak 26

orang atau 26%, ada 17 orang atau 17% responden berusia antara 41-50 tahun dan responden yang berusia lebih dari 50 tahun ada 15 orang atau 15%. Hasil di atas memberikan informasi bahwa mayoritas karyawan PT. Anugrah Tata Senthika berusia antara 31-40 tahun.

Untuk Masa Kerja diketahui bahwa mayoritas responden karyawan mempunyai lama bekerja antara 11-15 tahun yaitu sebanyak 26 orang atau 26% dan 1-5 tahun serta 16-20 tahun yaitu masing-masing sebanyak 25 orang atau 25%. Responden yang mempunyai lama bekerja > 20 tahun sebanyak 21 orang atau 21%, sedangkan yang mempunyai lama bekerja antara 6-10 tahun sebanyak 3 orang atau 36%. Dan Pendidikan Tertinggi mayoritas responden karyawan adalah tamatan pendidikan S1 sebanyak 53 orang atau 53% dan SLTA yaitu sebanyak 40 orang atau 40%. Karyawan yang merupakan tamatan Diploma 3 sebanyak 5 orang atau 5% dan tamatan S2 sebanyak 2 orang atau 2%. Dan Status Pernikahan diketahui bahwa mayoritas responden karyawan telah menikah yaitu sebanyak 79 orang atau 79%, sementara yang belum menikah sebanyak 21 orang atau 21%.

Penghasilan diketahui bahwa mayoritas responden karyawan memiliki penghasilan sebelum pajak lebih dari Rp 5.000.000 yaitu sebanyak 87 orang atau 87%. Sebanyak 10 responden atau 10% memiliki penghasilan sebesar Rp 4.000.001-Rp 5.000.000, 2 responden memiliki penghasilan Rp 3.000.001-Rp 4.000.000 dan 1 orang atau 1% memiliki penghasilan Rp 1.000.001-Rp 2.000.000.

Deskripsi Karakteristik Pelanggan

Selain karyawan, responden pada penelitian ini adalah para pelanggan PT. Anugrah Tata Senthika dengan jumlah responden sebanyak 100 orang. Berikut adalah karakteristik responden pelanggan penelitian yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan tertinggi, jenis pekerjaan, jumlah pendapatan, frekuensi membeli produk Anugrah Tata Senthika dan frekuensi menggunakan produk Anugrah Tata Senthika sebagai berikut:

- 1) Jenis Kelamin diketahui bahwa dari 100 responden yang dijadikan subyek penelitian, mayoritas pelanggan adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 99 orang atau 99% dan responden yang berjenis kelamin perempuan hanya 1 orang atau 1%.
- 2) Usia diketahui bahwa mayoritas pelanggan berusia antara < 25 tahun yaitu sebanyak 32 orang atau 32% dan 25-35 tahun serta 35-45 tahun masing-masing sebanyak 31 orang atau 31%. Responden yang berusia > 45 tahun sebanyak 6 orang atau 6%.
- 3) Pendidikan diketahui bahwa mayoritas pelanggan berpendidikan terakhir SLTA sederajat sebanyak 41 orang atau 41% dan S1 sebanyak 38 orang atau 38%. Responden yang memiliki pendidikan diploma sebanyak 19 orang atau 19% dan S2 sebanyak 2 orang atau 2%.
- 4) Jenis Pekerjaan diketahui bahwa mayoritas pelanggan adalah pegawai swasta yaitu sebanyak 58 orang atau 58%. Responden dengan profesi wiraswasta sebanyak 20 orang atau 20%, pegawai negeri sebanyak 14 orang atau 14% dan profesi lainnya sebanyak 8 orang atau 8%.
- 5) Penghasilan diketahui bahwa mayoritas pelanggan memiliki pendapatan tiap bulan sebesar Rp 1.500.000-Rp 2.500.000 yaitu sebanyak 56 orang atau 56%. Responden yang berpendapatan < Rp 1.500.000 sebanyak 19 orang atau 19%

dan antara Rp 2.500.000-Rp 5.000.000 sebanyak 18 orang atau 18%.

Sementara 7 responden lainnya memiliki pendapatan > Rp 5.000.000.

- 6) Frekuensi Beli bahwa mayoritas pelanggan telah membeli produk Anugrah

Tata Senthika sebanyak 2-4 kali yaitu 37 orang atau 37%, > 4 kali sebanyak

34 orang atau 34% dan < 2 kali sebanyak 29 orang atau 29%.

- 7) Frekuensi Pakai mayoritas pelanggan telah memakai produk Anugrah Tata

Senthika sebanyak 2-4 kali yaitu 41 orang atau 41%, > 4 kali sebanyak 36

orang atau 36% dan < 2 kali sebanyak 23 orang atau 23%.

Distribusi Variabel Penelitian

Berikut adalah deskripsi tanggapan responden mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian.

a. *Knowledge Management*

1. Penciptaan Pengetahuan diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab pada skor 6 yang berarti mayoritas responden setuju dengan indikator-indikator variabel penciptaan pengetahuan. Secara keseluruhan nilai rata-rata jawaban responden terhadap item-item pertanyaan variabel penciptaan pengetahuan adalah 5.82, menunjukkan bahwa penciptaan pengetahuan pada PT. Anugrah Tata Senthika Tbk tergolong baik. Penciptaan pengetahuan yang dinilai dinilai paling rendah oleh karyawan dan pelanggan adalah kemampuan mengaplikasikan ide ke dalam bentuk yang lebih konkrit, misalnya berupa produk, konsep, atau sistem dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 5.50. Sedangkan yang dinilai paling tinggi adalah adanya proses penciptaan pengetahuan yang dapat memperluas dan mengembangkan pengetahuan

pribadi, yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 6.06.

2. Akuisisi pengetahuan diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab pada skor 6 yang berarti mayoritas responden setuju dengan indikator-indikator variabel akuisisi pengetahuan. Secara keseluruhan nilai rata-rata jawaban responden terhadap item-item pertanyaan variabel akuisisi pengetahuan adalah 5.92, menunjukkan bahwa akuisisi pengetahuan pada PT. Anugrah Tata Senthika Tbk tergolong baik. Akuisisi pengetahuan yang dinilai paling rendah oleh karyawan adalah cara yang diterapkan dalam kegiatan akuisisi (penambahan) pengetahuan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 5.86. Sedangkan yang dinilai paling tinggi adalah proses akuisisi (penambahan) pengetahuan yang dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu dengan mengakuisisi pengetahuan yang bersumber dari luar maupun dari dalam organisasi, yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 5.96.
3. Transfer dan Pengubahan, diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab pada skor 5 dan 6 yang berarti mayoritas responden setuju dengan indikator-indikator variabel transfer dan pengubahan. Secara keseluruhan nilai rata-rata jawaban responden terhadap item-item pertanyaan variabel transfer dan pengubahan adalah 5.82, menunjukkan bahwa akuisisi pengetahuan pada PT. Anugrah Tata Senthika Tbk tergolong baik. Transfer dan pengubahan yang dinilai paling tinggi oleh karyawan dan pelanggan adalah adanya penyediaan dan penggunaan fasilitas organisasi (alat-alat, komputer, dan sarana lain) dapat meningkatkan kompetensi (pengetahuan)

karyawan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 6.07. Sedangkan yang dinilai paling rendah adalah transfer/ konversi pengetahuan antarindividu membangun rasa saling percaya dan memungkinkan terjadinya bekerja dalam tim, yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 5.35.

4. Tanggapan Responden Mengenai Variabel Penyimpanan dan Penggunaan Kembali Pengetahuan diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab pada skor 6 yang berarti mayoritas responden setuju dengan indikator-indikator variabel penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan. Secara keseluruhan nilai rata-rata jawaban responden terhadap item-item pertanyaan variabel penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan adalah 5.79, menunjukkan bahwa penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan pada PT. Anugrah Tata Senthika tbk tergolong baik. Penyimpanan dan penggunaan kembali yang dinilai paling rendah oleh karyawan adalah sistem penyimpanan pengetahuan yang baik dapat mempercepat proses transfer, pengubahan, dan penciptaan kembali pengetahuan. Sedangkan yang dinilai paling tinggi adalah kegiatan distribusi pengetahuan (penerbitan laporan berkala, mengkaji ulang hasil- hasil pertemuan, pesan elektronik) yang baik dapat mempermudah kegiatan penggunaan kembali pengetahuan, yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 5.90.

b. Kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan Pelanggan

- 1) **Kepuasan Karyawan**

- a) Pekerjaan sebagian besar responden menjawab pada skor 5 dan 6 yang berarti mayoritas responden setuju dengan indikator-indikator variabel pekerjaan. Secara keseluruhan nilai rata-rata jawaban responden terhadap item-item pertanyaan variabel pekerjaan adalah 5.55, menunjukkan bahwa prospek pekerjaan pada PT. Anugrah Tata Senthika Tbk tergolong baik. Item pekerjaan yang dinilai paling rendah oleh karyawan dan pelanggan adalah adanya tantangan pada pekerjaan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 5.12. Sedangkan yang dinilai paling tinggi adalah karyawan yang diberikan kepercayaan dalam menyelesaikan pekerjaan, yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 5.83.
- b) Gajaran Yang Pantas diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab pada skor 6 yang berarti mayoritas responden setuju dengan indikator-indikator variabel gajaran. Secara keseluruhan nilai rata-rata jawaban responden terhadap item-item pertanyaan variabel gajaran adalah 5.56, menunjukkan bahwa gajaran yang diberikan pada PT. Anugrah Tata Senthika Tbk tergolong baik. Item pada variabel gajaran dinilai sama oleh para responden dengan rata-rata sebesar 5.56 yang berarti imbalan para karyawan dikatakan sesuai dengan beban kerja, selain itu penerapan beberapa kebijakan promosi yang dapat meningkatkan imbalan juga sudah bagus.
- c) Kondisi Tempat Kerja diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab pada skor 6 yang berarti mayoritas responden setuju dengan indikator-indikator variabel kondisi tempat kerja. Secara keseluruhan nilai rata-rata jawaban responden terhadap item-item pertanyaan variabel kondisi tempat

kerja adalah 6.01, menunjukkan bahwa kondisi tempat kerja di PT. Anugrah Tata Senthika Tbk tergolong baik. Kondisi yang memiliki penilaian terendah adalah ruangan kerja yang tertutup dan keadaan ruangan yang tenang dapat mendukung aktivitas karyawan. dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 5.94. Sedangkan yang dinilai paling tinggi adalah kondisi penerangan di dalam ruangan kerja yang memadai, mampu mendukung aktivitas kerja karyawan, yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 6.12.

d) Kerja Sama Dengan Rekan diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab pada skor 6 yang berarti mayoritas responden setuju dengan indikator-indikator variabel kerja sama. Secara keseluruhan nilai rata-rata jawaban responden terhadap item-item pertanyaan variabel kerja sama dengan rekan kerja adalah 5.89, menunjukkan bahwa kerja sama karyawan dengan rekan kerja tergolong tinggi. Penilaian rata-rata terendah adalah karyawan yang mampu berinteraksi dengan baik dalam bekerja, dengan rata-rata 5.80. Sedangkan penilaian yang paling tinggi adalah atasan memberikan perhatian dan dukungan terhadap karyawan dalam bekerja., yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 6.11.

2) Kepuasan Pelanggan, diketahui bahwa sebagian besar responden menjawab pada skor 5 dan 6 yang berarti mayoritas responden setuju dengan indikator-indikator variabel kepuasan pelanggan. Secara keseluruhan nilai rata-rata jawaban responden terhadap item-item pertanyaan variabel kepuasan pelanggan adalah 5.88, menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan PT. Semen

Gresik Tbk tergolong tinggi. Penilaian rata-rata terendah adalah pelanggan yang memiliki pengalaman bagus saat menjadi pelanggan. Sedangkan penilaian yang paling tinggi adalah yang ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 6.10.

Penyajian Data Hasil Uji *Convergent Validity* dan *Construct Reliability*

Uji validitas konvergen (*convergent validity*) dilakukan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengukur variabel penelitian. Indikator dikatakan memiliki *convergent validity* apabila indikator tersebut mempunyai nilai *standardized regression weight* > 0.50 (Ferdinand, 2005:32), serta memiliki nilai GFI sebesar 1 atau yang mendekati (Ferdinand, 2005:87). Sedangkan uji reliabilitas konstruk (*construct reliability*) dilakukan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel penelitian memiliki kehandalan atau kekonsistenan. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai *construct reliability* sebesar ≥ 0.70 (Ferdinand, 2005:94).

Diketahui bahwa semua indikator variabel penciptaan pengetahuan mempunyai nilai *standardized regression weight* lebih besar dari 0.50, dengan nilai GFI mendekati 1 yaitu 0.798, serta nilai *construct reliability* sebesar 0.910 lebih besar dari 0.70. Dengan demikian indikator-indikator yang membentuk variabel penciptaan pengetahuan adalah valid dan reliabel. Dari prosedur konfirmatori pada variabel akuisisi pengetahuan, diperoleh hasil bahwa semua indikator variabel akuisisi pengetahuan mempunyai nilai *standardized regression weight* lebih besar dari 0.50, dengan nilai GFI 1, serta nilai *construct reliability*

sebesar 0.797 lebih besar dari 0.70. Dengan demikian indikator-indikator yang membentuk variabel akuisisi pengetahuan adalah valid dan reliabel.

Dari prosedur konfirmatori pada variabel transfer dan perubahan, diperoleh hasil terdapat 1 indikator variabel transfer dan perubahan yang mempunyai nilai *standardized regression weight* lebih kecil dari 0.50, maka indikator tersebut harus dikeluarkan dan dilakukan pengujian ulang sebagai berikut: bahwa semua indikator variabel transfer dan perubahan mempunyai nilai *standardized regression weight* lebih besar dari 0.50, dengan nilai GFI mendekati 1, serta nilai *construct reliability* sebesar 0.914 lebih besar dari 0.70. Dengan demikian indikator-indikator yang membentuk variabel transfer dan perubahan adalah valid dan reliabel. Dan dari prosedur konfirmatori pada variabel penggunaan kembali, diperoleh hasil semua indikator variabel penggunaan kembali mempunyai nilai *standardized regression weight* lebih besar dari 0.50, dengan nilai GFI mendekati 1, serta nilai *construct reliability* sebesar 0.867 lebih besar dari 0.70. Dari prosedur konfirmatori pada variabel pekerjaan, diperoleh hasil indikator variabel pekerjaan mempunyai nilai *standardized regression weight* lebih besar dari 0.50, dengan nilai GFI sebesar 1, serta nilai *construct reliability* sebesar 0.833 lebih besar dari 0.70. Dengan demikian indikator-indikator yang membentuk variabel pekerjaan adalah valid dan reliabel. Dari prosedur konfirmatori pada variabel ganjaran, diperoleh hasil indikator variabel ganjaran mempunyai nilai *standardized regression weight* lebih besar dari 0.50, dengan nilai GFI sebesar 1, serta nilai *construct reliability* sebesar 0.824 lebih besar dari 0.70. Dengan demikian indikator-indikator yang

membentuk variabel ganjaran adalah valid dan reliabel. Indikator variabel kondisi tempat kerja mempunyai nilai *standardized regression weight* lebih besar dari 0.50, dengan nilai GFI mendekati 1, serta nilai *construct reliability* sebesar 0.906 lebih besar dari 0.70. Dengan demikian indikator-indikator yang membentuk variabel kondisi tempat kerja adalah valid dan reliabel.

Dari prosedur konfirmatori pada variabel kerja sama, diperoleh hasil bahwa semua indikator variabel kerja sama mempunyai nilai *standardized regression weight* lebih besar dari 0.50, dengan nilai GFI sebesar 1, serta nilai *construct reliability* sebesar 0.863 lebih besar dari 0.70. Dengan demikian indikator-indikator yang membentuk variabel kerja sama adalah valid dan reliabel. Dari prosedur konfirmatori pada variabel kepuasan pelanggan, diperoleh hasil terdapat dua indikator variabel kepuasan pelanggan yang mempunyai nilai *standardized regression weight* lebih kecil dari 0.50, dengan demikian indikator-indikator tersebut harus dikeluarkan dan dilakukan pengujian ulang diketahui bahwa masih terdapat satu indikator variabel kepuasan pelanggan yang mempunyai nilai *standardized regression weight* lebih kecil dari 0.50, dengan demikian pada akhirnya kepuasan hanya disusun oleh satu indikator dan tidak perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas.

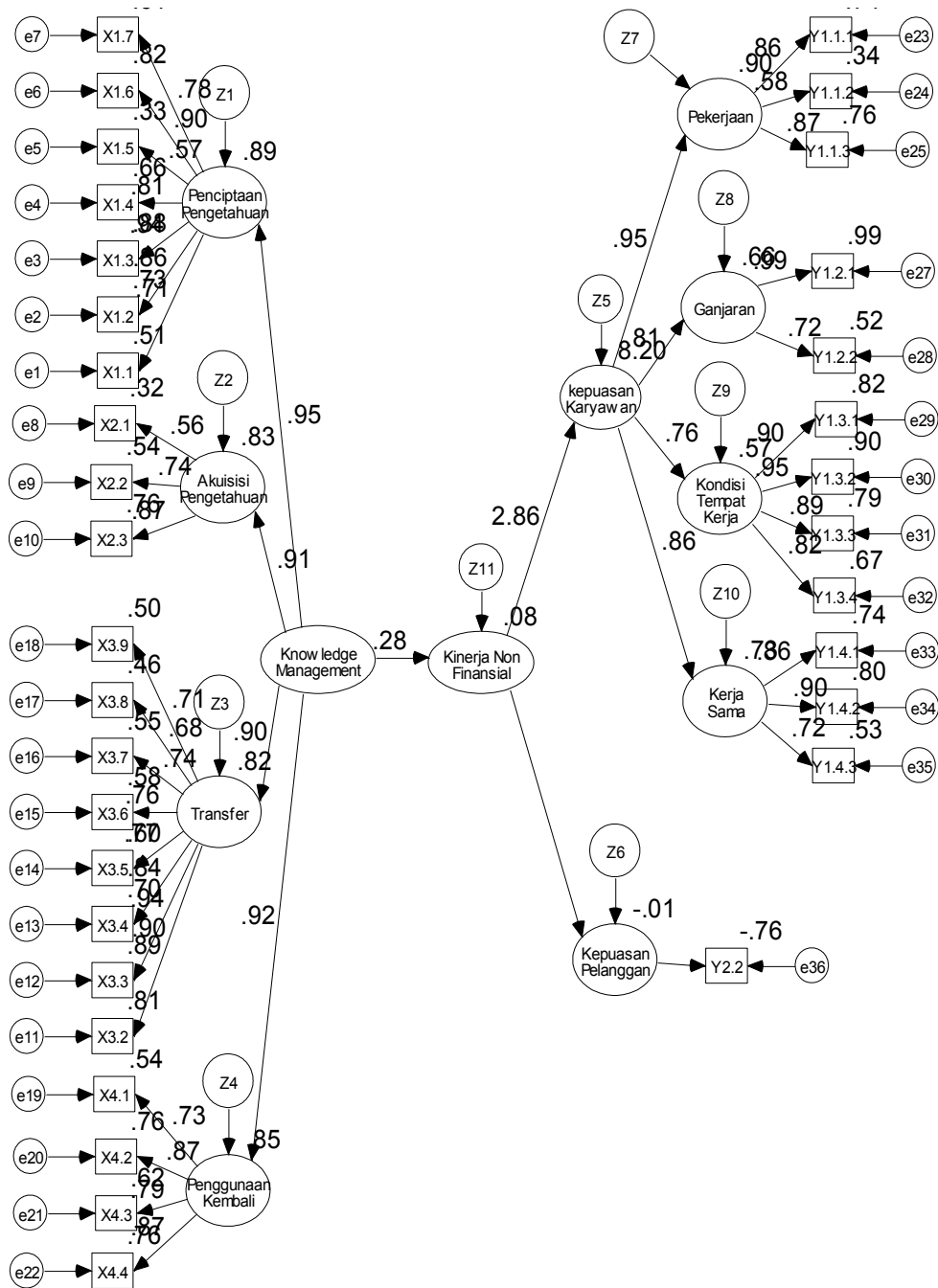
Analisis SEM (*Structural Equation Modelling*)

Pengujian normalitas data dilakukan dengan mengamati nilai CR secara *multivariate*. Apabila nilai *critical ratio* secara *multivariate* berada dalam selang -2.58 hingga 2.58, maka dapat dikategorikan distribusi data adalah normal (Ferdinand, 2005:140). Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui nilai CR

multivariate sebesar 51.671 yang berada di luar selang -2.58 hingga 2.58, maka disimpulkan asumsi *multivariate normality* belum terpenuhi. Akan tetapi berdasarkan Dalil Limit Pusat (*Limit Central Theorem*) yang menyebutkan apabila data yang digunakan dalam penelitian semakin besar ($n > 30$), maka statistik yang diperoleh akan mendekati distribusi normal, walaupun sampelnya diambil dari populasi yang tidak normal (Walpole, 1995:210). Sehingga berdasarkan dalil tersebut maka asumsi normalitas sudah dapat terpenuhi. Pemeriksaan *outlier* dilakukan dengan metode jarak mahalobis (*mahalanobis distance squared*). Apabila *mahalanobis distance squared* lebih besar dari nilai *chi-square* pada $df =$ jumlah indikator dan tingkat signifikansi 0.001, maka data tersebut merupakan *outlier*. Berikut ini adalah hasil perhitungan *mahalanobis distance squared* menunjukkan bahwa secara statistik terdapat beberapa pengamatan yang terdeteksi sebagai *outlier* karena jarak mahalobisnya lebih besar dari *chi square* tabel ($df=35, \alpha=0.001$) = 66.6168. Dimana terdapat 14 data (observasi) yang merupakan *outlier*. Data merupakan *outlier* selanjutnya dikeluarkan dan dilakukan proses analisis ulang.

Uji Kesesuaian Model (*Goodness Of Fit*)

Hasil pengujian *goodness of fit* pada model struktural tahap awal disajikan pada Tabel berikut ini:



Gambar Model Struktural Tahap Awal (Outlier Hilang)

diketahui bahwa kriteria-kriteria dalam uji *goodness of fit* untuk model struktural tahap awal masih belum memenuhi batas kritis yang dianjurkan. Oleh sebab itu, perlu dilakukan proses modifikasi untuk memperbaiki model. Modifikasi model

dilakukan dengan cara menghubungkan antar nilai *error* yang mempunyai nilai *modificatons indices* besar (Ferdinand, 2005:98).

Hasil Analisis Model Modifikasi

Modifikasi pada model structural dilakukan berdasarkan teori pendukung dengan cara menghubungkan antar nilai *error* yang mempunyai nilai *modifications indices* besar. Setelah dilakukan percobaan modifikasi model berdasarkan indeks modifikasi, model menghasilkan evaluasi yang relatif lebih baik dari sebelumnya.

Berikut adalah hasil pengujian *goodness of fit* pada model struktural model modifikasi terlihat bahwa hasil *goodness of fit* pada tahap modifikasi lebih baik dibandingkan tahap awal (mendekati baik). Dengan demikian untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian, digunakan model setelah dilakukan modifikasi.

Dari pengujian *regression weight* dan *standardized regression weight* model persamaan struktural yang telah dimodifikasi Berdasarkan hasil analisis diperoleh pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja non finansial menghasilkan nilai signifikansi (*p-value*) sebesar $0.000 < 0.05$ ($\alpha=5\%$). Dengan demikian hipotesis yang menduga bahwa semakin tinggi *knowledge management* maka semakin tinggi kinerja non finansial, terbukti kebenarannya. Pengaruh dari *knowledge management* terhadap kinerja non finansial adalah positif yaitu sebesar 0.301, yang menunjukkan bahwa semakin baik *knowledge management* pada PT. Anugrah Tata Senthika, maka semakin tinggi pula kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan.

Interpretasi

Berikut akan dibahas temuan penelitian atas analisis data empiris sehubungan dengan hipotesis yang diajukan, yaitu pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan.

Knowledge management atau dalam penelitian ini biasa disebut manajemen pengetahuan memiliki empat dimensi dasar, yaitu penciptaan pengetahuan, akusisi pengetahuan, transfer dan pengubahan pengetahuan, dan penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan. Berdasarkan uji yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa semakin baik manajemen pengetahuan yang diterapkan dapat meningkatkan kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan organisasi. Hal tersebut karena keempat dimensi yang termasuk dalam manajemen pengetahuan memiliki bobot faktor (*factor loading*) yang positif. Seperti yang dijelaskan oleh Sangkala (2009:5), optimalisasi dan perbaikan internal berbasis *knowledge* mutlak diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan. Kesadaran untuk menerapkan pendekatan manajemen pengetahuan ke dalam strategi bisnis diperlukan karena terbukti perusahaan yang menjadikan sumber daya pengetahuan sebagai aset utamanya senantiasa mampu mendorong perusahaan lebih inovatif yang bermuara pada kepemilikan daya saing perusahaan terhadap para pesaingnya.

Pernyataan tersebut mendukung hasil penelitian ini khususnya dimensi-dimensi yang digunakan dalam mengukur variable manajemen pengetahuan. Berdasarkan hasil kuesioner yang diperoleh, dimensi penciptaan pengetahuan, dimensi akusisi pengetahuan, dimensi transfer dan pengubahan pengetahuan, dan dimensi penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan di PT. Anugrah Tata Sentika cukup baik dalam menyusun variabel manajemen pengetahuan yang

ditunjukkan dari total rata- rata masing- masing dimensi sebesar 5.82, 5.92, 5.82, 5.79. hal tersebut juga ditunjukkan dari total rata- rata keseluruhan dimensi yang membentuk variable manajemen pengetahuan sebesar 5.84.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fugute, Stank, Mentzer (2008) bahwa proses *knowledge management* (yang meliputi *LO knowledge generation, LO knowledge dissemination, LO knowledge shared interpretation, LO knowledge responsiveness, dan LO performance*) berpengaruh pada performa organisasi pada bagian operasi logistik.

Meskipun demikian, penerapan manajemen pengetahuan pada PT. Anugrah Tata Sentika secara detail masih terdapat kekurangan, hal tersebut terlihat pada hasil kuesioner yang menyatakan indikator transfer/ konversi pengetahuan antar individu membangun rasa saling percaya dan memungkinkan terjadinya bekerja dalam tim pada dimensi transfer dan pengubahan mendapat nilai rata- rata terendah yaitu 5.35. hal tersebut juga terlihat pada indikator masing- masing karyawan mampu berinteraksi dengan baik dalam bekerja dan saling mendukung pada dimensi kerjasama dengan rekan yang memiliki nilai rata- rata terendah sebesar 5.76. Pada prosesnya manajemen pengetahuan membutuhkan strategi tertentu agar praktik manajemen pengetahuan dapat berjalan dengan baik, salah satunya adalah meningkatkan *trust* diantara anggota organisasi. Menurut Sangkala (2005:208), kepercayaan (*trust*) yang muncul terhadap seseorang atau kepada objek terkait dengan perilaku masa lalu. Kepercayaan merupakan dasar utama dalam kaitannya dengan hubungan social. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi prasyarat utama bagi setiap orang untuk berbagi ide- ide, informasi, dan

pengetahuan. Bila saling percaya tidak muncul, akan sulit diharapkan anggota organisasi berbagi pengetahuan.

Dari hasil pengujian pada model persamaan struktural yang telah diuraikan sebelumnya, diperoleh nilai positif untuk masing-masing variabel independen yang menunjukkan adanya hubungan searah atau dengan kata lain semakin mendukung penilaian responden atas manajemen pengetahuan. Hal ini menunjukkan semakin baik kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan PT. Anugrah Tata Sentika yang terdiri dari kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan.

5. SIMPULAN

Berdasarkan pada hasil pembahasan yang dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Knowledge management* atau manajemen pengetahuan berpengaruh kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen pengetahuan yang baik dapat meningkatkan kinerja kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan PT. Anugrah Tata Sentika (Persero) tbk yang meliputi kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Hasil ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh oleh Fugate, Stank, Mentzer (2008) bahwa proses *knowledge management* (yang meliputi *LO knowledge generation, LO knowledge dissemination, LO knowledge shared interpretation, LO knowledge responsiveness, dan LO performance*) berpengaruh pada performa organisasi.
2. Penerapan manajemen pengetahuan yang baik dapat dicapai melalui strategi penerapan manajemen pengetahuan. Salah satunya adalah membangun

kepercayaan tiap anggota organisasi. Sangkalan (2005:208) menjelaskan, kepercayaan (*trust*) yang muncul terhadap seseorang atau kepada objek terkait dengan perilaku masa lalu. Kepercayaan merupakan dasar utama dalam kaitannya dengan hubungan social. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi prasyarat utama bagi setiap orang untuk berbagi ide- ide, informasi, dan pengetahuan. Bila saling percaya tidak muncul, akan sulit diharapkan anggota organisasi berbagi pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allee, Verna. 1997. *The Knowledge Evolution : Expanding Organizational Intelligence*. Butterworth- Heinemann : USA
- Armstrong, Michael. 2006. *A Handbook Of Human Resources Management Practice. Tenth Edition*. Kogan Page : London – Philadelphia
- Babun, Suhartono. 2007. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kepuasan dan Kinerja Bawahan Pada Sekolah Tinggi Islam Negeri di Jatim (UNAIR)*.
- Fugate, B.S. et al. 2008. *Linking improved knowledge management to operational and organizational performance*. Elsevier B.V. Journal of Operations Management 27 (2009) 247–264
- Díaz-Díaz, N.L. et al. 2008. *The Effect of Technological Knowledge Assets on Performance: The Innovative Choice in Spanish Frms*. Elsevier B.V. Research Policy 37 (2008) 1515–1529.
- Drucker, Peter F. 1998. *The Coming Of The New Organization*. Harvard Bussines Review on Knowledge Management. P 1-19.
- Ferdinand, Augusty. 2005. *Metode Penelitian Manajemen. Edisi Tiga*. Badan Penerbit Univesitas Dipenogoro : Semarang.
- Ferdinand, Augusty. 2005. *Structural Equation Modeling (SEM). Edisi Tiga*. Badan Penerbit Universitas Dipenogoro : Semarang.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 1997. *Fair Process: Managing in the Knowledge Economy*. Harvard Business Review. July-August 1997. p. 65-75

- Kurniasih, Ninak. 2009. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Kinerja Kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan Rumah Sakit PHC Surabaya (UNESA)*.
- Lampiran Surat Keputusan Direksi PT. Anugrah Tata Senthika (Persero) Tbk. 2008. No. 004/Kpts/Dir/2008 : Gresik
- Lupiyoadi, Rambat. 2001. *Manajemen Pemasaran Jasa Teori dan Praktek*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mangkunegara, A P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya Offset : Bandung.
- Markus, M.L., 2001. *Toward a Theory of Knowledge Reuse; Type of Knowledge Reuse Situations and Focus in Reuse Success*. Journal of Management Information System Armonk: M.E. Sharp Inc. Summer, 2002. p. 5.
- Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Partiar, A and Mia, Lookman. 2008. *Transformasional Leadership Style, Market Competition And Departemental Performance : Evidence From Luxury Hotels In Australia*. International Journal of Hospitality. p. 1-9.
- Robbins, Stephen P. Mary Cautler. 2003. *Manajemen*. Edisi Bahasa Indonesia. PT. Prenhalindo : Jakarta.
- Sangkala. 2007. *Knowledge Management : Suatu Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi yang Unggul*. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta
- Sugiyono. 2009. *Metode Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta : Bandung.
- Tjiptono, Fandi. 1997. *Strategi Pemasaran. Edisi Revisi*. Andi Offset : Yogyakarta.
- Tobing, Paul L. 2007. *Knowledge Management : Konsep, Arsitektur, dan Implementasi*. Graha Ilmu : Yogyakarta.
- Yee, Rachel W Y, *et all*., 2008. *The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries*. Journal of Operations Management. P 651–668.
- www.semengresik.com, diakses 5 Mei 2010.