BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada sub bab ini penulis akan menjelaskan dimana peneliti melakukan penelitian. Penulis melakukan penelitian di PT. Venamon Bandung yang bertempat di Jl Raya Bandung-soreang Km 11, No. 127 Kecamatan Katapang, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat. Berikut disajikan beberapa bagian mengenai PT. Venamon Bandung

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Venamon di dirikan oleh bapak Hony Setiadi, PT. Venamon Bandung di dirikan dengan semangat kewirausahaan dan tekad kerja keras untuk merintis suatu usaha manufaktur sepatu yang modern. PT. Venamon Bandung menjadi salah satu penyedia sepatu harian maupun sepatu lapangan kepada Tentara Nasional Indonesia dan Polisi Republik Indonesia. Beberapa tahun sebelumnya PT. Venamon Bandung juga menyediakan kebutuhan sepatu dan sandal outdor dan telah men-supply produk alas kaki outdor merk nasional. Untuk mendukung tujuan perusahan, maka tterdapat visi dan misi perusahaan diantaranya sebgai berikut :

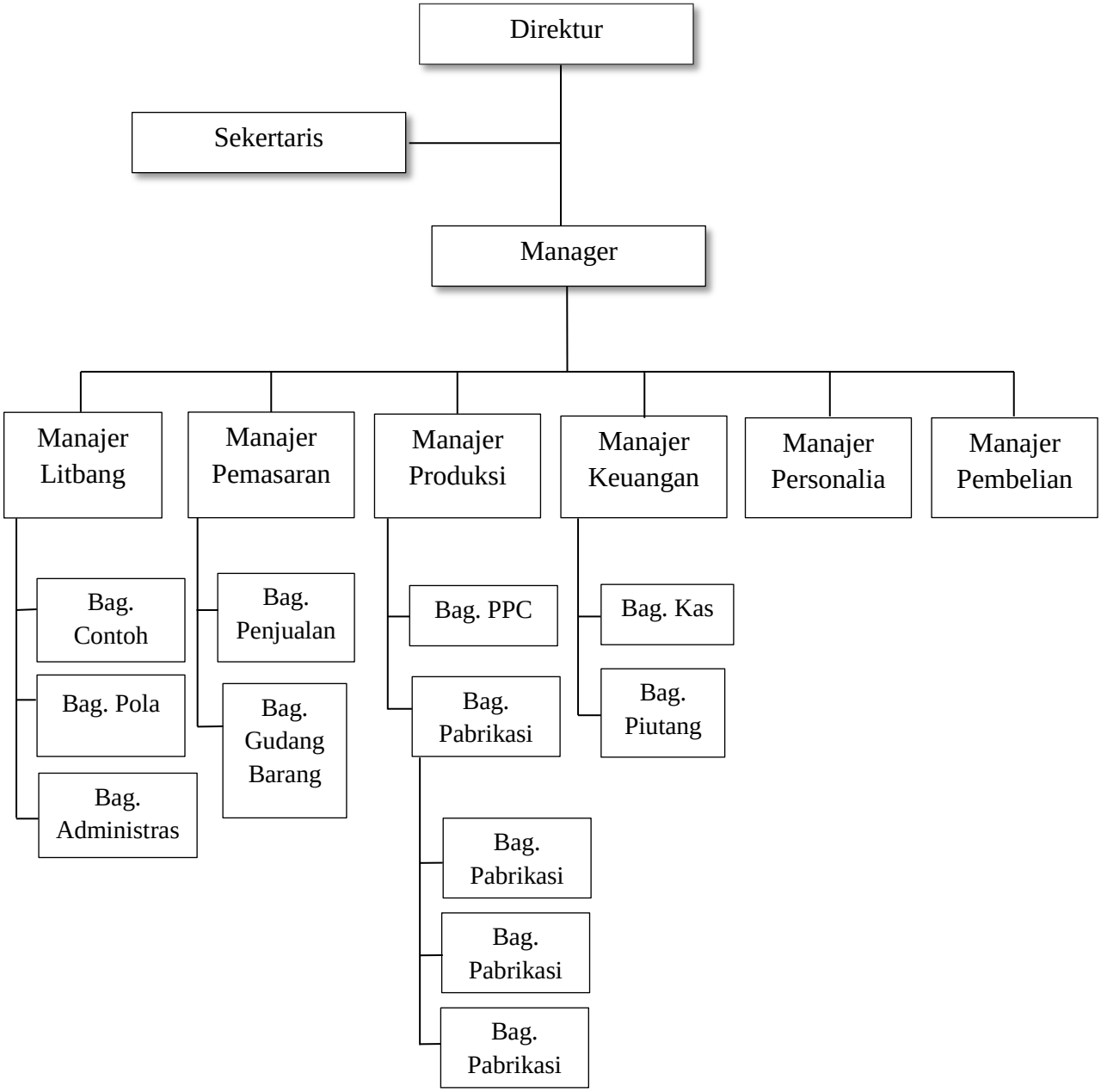
Visi : Menjadi produsen alas kaki yamg memberikan produk dan pelayanan terbaik untuk kepuasan pelanggan

Misi : Memproduksi dan menyediakan alas kaki fungsional dan bernilai tinggi untuk pasar regional memlalui proses dengan standar yang terus di tingkatkan dan yang berfokus pada kepuasan pelanggan

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi dalam suatu perusahaan sangat diperlukan untuk keteraturan manajemen dan pembagian tugas yang jelas, sehingga akan tercipta kelancaran di dalam melaksanakan kegiatan perusahaan sesuai dengan apa yang diharapkan. Dengan adanya struktur organisasi, maka kita akan mendapatkan gambaran mengenai hubungan – hubungan antar bagian yang ada di dalam perusahaan serta batasan – batasan tanggung jawabnya.

Struktur organisasi yang ada di PT. Venamon Bandung merupakan struktur organisasi yang bersifat garis dan staf. Untuk mempermudah pemahaman terhadap struktur organisasi tersebut, dibawah ini tugas dan tanggung jawab dari masing – masing jabatan yang ada, yaitu sebagai berikut :



Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT. Venamon Bandung

Sumber : PT. Venamon Bandung

4.1.3 Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan (Job Description) dari masing-masing departemen yang ada di PT. Otto Pharmaceutical Industries adalah sebagai berikut :

1) Direktur

Direktur bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris.

Tugas pokok :

a. Merencanakan, mengkoordinasikan, dan mengendalikan seluruh kegiatan operasional perusahaan.
b. Menyelenggarakan pekerjaan-pekerjaan yang berhubungan dengan rencana yang dibuat oleh Dewan Komisaris.
c. Mewakili perusahaan dalam hal-hal yang berhubungan dengan pihak luar.
d. Bertanggung jawab atas tercapainya sasaran-sasaran perusahaan yang telah digariskan.

2) Sekretaris Direktur

Tugas pokok :

a. Menyelenggarakan kegiatan administrasi surat-menyurat.
b. Menyelenggarakan urusan perkantoran dan protokol.

3) General Manager

Bertanggung jawab kepada Direktur.

Tugas pokok :

a. Memimpin dan mengawasi kelancaran jalannya perusahaan.

b. Mengkoordinir tugas Manajer dalam menjalankan kegiatan perusahaan.
c. Mengadakan pengawasan terhadap kegiatan perusahaan dan pekerjaan para manajer.
d. Menerima, menganalisa, dan mengevaluasi laporan-laporan yang diberikan oleh setiap Manajer.

4) Manajer Litbang

Bertanggung jawab kepada General Manager.

Tugas pokok :

a. Bertanggung jawab penuh atas pembuatan design, pola, dan teknik produksi (secara garis besar sebelum diturunkan menjadi produksi missal sesuai dengan jadwal yang ditentukan).
b. Mengawasi jalannya produksi.
c. Melakukan survei baik katalog (buku-buku mode) atau secara langsung ke toko-toko, instansi pemerintah, maupun pabrik-pabrik lainnya.

Membawahi beberapa bagian :

a) Bagian Contoh

Bertanggung jawab kepada Manajer Litbang.

Tugas pokoknya yaitu bertanggung jawab atas pembuatan sampel-sampel produk sehingga sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

b) Bagian Pola

Bertanggung jawab kepada Manajer Litbang/ Tugas pokoknya yaitu bertanggung jawab atas pembuatan pola-pola sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

c) Bagian Administrasi

Bertanggung jawab kepada Manajer Litbang.

Tugas pokok:

a. Membuat administrasi kegiatan-kegiatan penelitian dan pengembangan (Litbang) secara keseluruhan.
b. Membuat filling, contoh-contoh Litbang serta buku-buku mode.
c. Membuat laporan bulanan mengenai kegiatan Litbang.

5) Manajer Pemasaran

Bertanggung jawab kepada General Manager.

Tugas pokok :

a. Menentukan strategi, kebijakan, dan pengendalian atas aktivitas pemasaran bersama dengan General Manager.
b. Melaksanakan rencana pemasaran tahunan dan membuat anggaran pemasaran.
c. Mengembangkan perusahaan melalui perluasan pasar.
d. Melakukan studi pasar dan mengawasi perubahan kondisi pasar.
e. Melakukan kegiatan promosi, iklan, dan kebijakan pemasaran.

Membawahi beberapa bagian :

a) Bagian Penjualan

Bertanggung jawab kepada Marketing Manager.

Tugas pokok :

a. Membuat order penjualan berdasarkan pesanan pelanggan dan melengkapi data – data pesanan yang diterima.
b. Membuat laporan administrasi mengenai jumlah pesanan yang diterima.
c. Memeriksa kebenaran surat pengiriman barang dengan order penjualan.

b) Bagian Gudang Barang Jadi

Bertanggung jawab kepada Marketing Manager.

Tugas pokok :

a. Menyetujui setiap penerimaan dan pengeluaran persediaan barang jadi sesuai dengan bukti yang ada.
b. Bertanggung jawab atas keamanan dan penyimpanan barang jadi.
c. Melaporkan jumlah persediaan yang ada dan mengatur sistem penyimpanan yang baik.
d. Mengawasi kelengkapan administrasi persediaan barang jadi dan memeriksa kulaitas barang jadi secara periodic sebelum dilempar ke pasaran.

6) Manajer Produksi

Bertanggung jawab kepada general manager.

Tugas pokok :

a. Membuat rencana produksi dan mengawasi jalannya proses produksi agar dapat berjalan dengan lancar.
b. Menjaga agar kualitas dan kuantitas barang yang dihasilkan sesuai dengan yang direncanakan.
c. Mengatur penggunaan bahan baku dalam proses produksi sehingga dapat dicapai tingkat efisiensi yang optimal.

Membawahi beberapa bagian :

a) Bagian PPC (Production, Planning, and Control)

Bertanggung jawab penuh kepada manajer produksi.

Tugas pokok :

a. Mengumpulkan data dari semua bagian produksi serta mengatur kegiatan administrasi secara sistematis dan teratur sehingga memudahkan dalam pengawasan.
b. Menetapkan jadwal produksi dan penggunaan bahan baku yang diperlukan (jenis, kuantitas, dan kualitas).
c. Menghitung perkiraan biaya produksi sesuai dengan rencana produksi yang dibuat.

d. Menganalisis laporan hasil produksi yang dihasilkan setiap bagian pabrik, laporan penggunaan mesin dan peralatan serta laporan lain yang dibutuhkan manajer produksi.
e. Memeriksa secara periodic kuantitas dan kualitas hasil produksi serta mengevaluasi dan memberikan saran dan kesimpulan kepada manajer produksi.

b) Bagian Pabrikasi

Bertanggung jawab penuh kepada manajer produksi.

Tugas pokok :

a. Memimpin pelaksanaan produksi berdasarkan rencana produksi yang telah ditetapkan.
b. Melaksanakan kegiatan produksi dengan memanfaatkan bahan baku, mesin, dan sumber daya manusia sesuai rencana yang telah ditetapkan oleh bagian PPC.
c. Merencanakan pelaksanaan produksi yang berkesinambungan antara bagian *cutting, upper, assembling, dan finishing*.

Bagian Pabrikasi terdiri dari :

1) Bagian *Cutting*

Bertanggung jawab penuh terhadap bagian pabrikasi.

Tugas pokok :

a. Melaksanakan pekerjaan cutting sesuai dengan rencana kerja seefisien mungkin yang sesuai dengan rencana kegiatan PPC setiap harinya.
b. Bertanggung jawab atas alat-alat yang berada di lingkungan bagian cutting.

2) Bagian Pola dan Pons

Bertanggung jawab kepada manajer produksi.

Tugas pokok :

a. Melaksanakan pekerjaan pemolaan pengeponsan bahan baku sesuai dengan rencana kerja bagi PPC setiap harinya.
b. Bertanggung jawab atas alat-alat yang berada di lingkungan bagian pola dan pons.

3) Bagian Upper dan Sablon

Bertanggung jawab penuh kepada bagian pabrikasi.

Tugas pokok :

a. Melaksanakan pembuatan bagian atas dari sepatu yang akan diproduksi sesuai dengan rencana kerja bagian PPC setiap harinya.
b. Bertanggung jawab atas alat-alat yang ada di lingkungan bagian upper dan sablon.

4) Bagian Assembling

Bertanggung jawab penuh kepada bagian pabrikasi.

Tugas pokok :

a. Melaksanakan pekerjaan menggabungkan antara upper dan outsol.
b. Bertanggung jawab atas alat-alat yang ada di lingkungan bagian assembling.

5) Bagian *Finishing*

Bertanggung jawab penuh kepada bagian pabrikasi.

Tugas pokok :

a. Melaksanakan pekerjaan membersihkan sepatu yang telah diproduksi dengan bahan-bahan kimia.
b. Melakukan pekerjaan membungkus sepatu yang siap dikirim ke gudang barang jadi.

7) Manajer Keuangan

Bertanggung jawab penuh kepada general manager.

Tugas pokok :

a. Bertanggung jawab dalam bidang keuangan dan akuntansi.
b. Mengawasi dan merencanakan sumber dan penggunaan data perusahaan yang efektif dan efisien.
c. Meneliti dan memeriksa laporan kasir dan bukti-bukti pengeluaran.
d. Membandingkan antara anggaran dengan realisasi dan menganalisisnya.

a) Bagian Kas Kecil

Bertanggung jawab penuh kepada manajer keuangan.

Tugas pokok :

a. Uang kas yang disediakan untuk membayar pengeluaranpengeluaran yang jumlahnya relative kecil dan tidak ekonomis bila dibayar dengan cek.
b. Mengadakan pencatatan yang berhubungan dengan aktivitas perusahaan.

b) Bagian Piutang

Bertanggung jawab penuh kepada manajer keuangan.

Tugas pokok :

a. Mengerjakan dan membukukan transaksi-transaksi yang terjadi

8) Manajer Personalia

Bertanggung jawab penuh kepada general manager.

Tugas pokok :

a. Memberikan pelatihan kepada para karyawan untuk dapat meningkatkan kualitas pekerjaannya.
b. Mengawasi dan membimbing karyawan sesuai dengan fungsinya.
c. Menyediakan tenaga kerja yang berkualitas yang dibutuhkan oleh setiap bagian dalam perusahaan.
d. Membantu mengawasi masalah-masalah yang timbul di dalam perusahaan yang dapat mengganggu keamanan dan ketenangan aktivitas perusahaan.
e. Bertanggung jawab dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.

9) Manajer Pembelian

Bertanggung jawab penuh kepada general manager.

Tugas pokok :

a. Bertanggung jawab atas tersedianya bahan baku yang sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan dan menurut jadwal yang telah ditetapkan.
b. Bertanggung jawab atas transportasi barang mulai dari pemasok sampai ke bagian produksi.
c. Bertanggung jawab atas persediaan bahan baku yang ada.
d. Melakukan survey perkembangan bahan baku sesuai dengan perkembangan mode.
e. Membuat laporan persediaan gudang setiap akhir minggu.
f. Membuat laporan mutasi setiap akhir bulan.

a) Bagian Gudang I, II, dan III

Bertanggung jawab penuh kepada manajer pembelian.

Tugas pokok :

A. Bertanggung jawab penuh atas pesediaan barang yang ada di gudang.
B. Bertanggung jawab atas transportasi barang ke bagian produksi.
C. Membuat laporan persediaan yang ada di gudang setiap akhir minggu.
D. Membuat laporan mutasi bahan baku setiap akhhir bulan.

4.1.4 Aktivitas Perusahaan

Pada dasarnya PT Venamon Bandung merupakan perusahaan manufaktur yang dimana sepatu yang modern. PT. Venamon Bandung menjadi salah satu penyedia sepatu harian maupun sepatu lapangan kepada Tentara Nasional Indonesia dan Polisi Republik Indonesia. Beberapa tahun sebelumnya PT. Venamon Bandung juga menyediakan kebutuhan sepatu dan sandal outdor dan telah men-supply produk alas kaki outdor merk nasional yang bertempat di di Jl Raya Bandung-soreang Km 11, No. 127 Kecamatan Katapang, Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat. PT. Venamon Bandung memiliki beberapa kegiatan operasional yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang dimana salah satunya adalah PT. Venamon Bandung selalu mempertimbangkan sumber daya manusia merupakan aset penting untuk mendorong pertumbuhan perusahaan bertujuan untuk membekali orang dengan pelatihan keterampilan lunak dan keras yang akan secara rutin diperbarui, hal ini dapat memperluas pengetahuan, kompetensi, bakat dan keterampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan.

Maka dari itu pelaksanaan program pengembangan pengetahuan salalu dilakukan secara rutin oleh PT. Venamon Bandung yang dimana memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak yaitu pihak perusahaan dan individu karyawan.

4.2 Karateristik Responden

Penelitian ini mengangkat permasalahan mengenai pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dan responden yang digunakan yaitu sebanyak 55 karyawan di PT. Venamon Bandung. Para responden telah melakukan pengisian kuesioner dan kemudian akan diidentifikasi berdasarkan jenis kelamin, usia dan pendidikan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui karakteristik secara umum para responden penelitian.

4.2.1 Identifikasi Responden Berdasarkan jenis Kelamin

Berdasarkan identifikasi menurut Jenis Kelamin akan dilihat jumlah distribusi karyawan pria dan wanita, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4.1
Identifikasi Responden Berdasarkan jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	(%)
Pria	**48**	**87.3%**
Wanita	**7**	**12.7 %**
Jumlah	**55**	**100%**

Berdasarkan tabel 4.1 jumlah responden pria lebih banyak (87.3%) dibandingkan jumlah responden wanita (12.7%). Hal ini disebabkan karena PT. Venamon Bandung yang bergerak dalam bidang manufaktur yang dimana menjadi penyedia sepatu harian maupun sepatu lapangan kepada Tentara Nasional Indonesia dan Polisi Republik Indonesia. Dikarenakan didalam proses operasional sangat dibutuhkan proses penggunaan mesin yang di lakukan karyawan dalam menjalankan suatu produksi maka dari itu tenaga kerja pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita.

4.2.2 Identifikasi Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan identifikasi menurut usia akan dilihat jumlah distribusi karyawan pria dan wanita, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4.2
Identifikasi Responden Berdasarkan Usia

usia	frekuensi	(%)
18-20	8	14.5 %
21-35	32	58.2 %
36-30	10	18.2 %
31-36	5	9.1 %
jumlah	55	100%

Berdasarkan tabel 4.2 diatas jumlah responden berdasarkan usia sebagian besar berumur 21-35 tahun (58.2%). Dilihat dari segi umur bahwa karyawan PT . Venamon Bandung disebabkan permintaan dari pihak perusahaan agar didalam proses pengolahan produksi terdapat karyawan yang handal dan professional dalam pengolahan produk. Hal ini di dukung oleh Nitisemito (2000) menyatakan bahwa, .Pegawai yang lebih muda cenderung mempunyai fisik yang kuat, sehingga diharapkan dapat bekerja keras dan pada umumnya mereka belum berkeluarga atau bila sudah berkeluarga anaknya relatif masih sedikit. Tetapi pegawai yang lebih muda umumnya kurang berdisiplin, kurang bertanggungjawab dan sering berpindah-pindah pekerjaan dibandingkan pegawai yang lebih tua.

4.2.3 Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan

Berdasarkan identifikasi menurut pendidikan akan dilihat jumlah distribusi karyawan pria dan wanita, yang hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 4.3
Identifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	(%)
SD	0	0
SMP	0	0
SMA	44	80%
Diploma	9	16.4 %
Sarjana	2	3.6 %
Jumlah	55	100%

Berdasarkan tabel 4.3 tersebut karyawan didominasi oleh lulusan SMA (55.0%) hal ini dikarenakan PT Venamon Bandung memusatkan tenaga kerja yang untuk lulusan SMA yang sebagian besar ditempatkan pada bagian produksi. Tenaga kerja lulusan SMA masih cekatan dalam proses produksinya, selain itu didalam meningkatkan kompetensi tenaga kerja lulusan SMA berkesempatan untuk mengikuti pengembangan pengetahuan dan pelatihan dari pihak perusahaan.

4.3 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap setiap variabel yang diteliti meliputi variabel pengetahuan, kompetensi dan kinerja karyawan. Untuk memberikan interpretasi terhadap skor tanggapan responden, peneliti melakukan kategorisasi berdasarkan persentase skor aktual terhadap skor ideal dengan kriteria sebagai berikut:

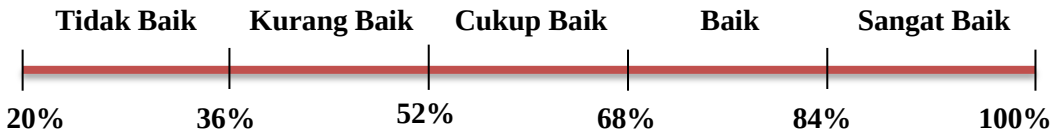
Tabel 4.4

Pedoman Kategorisasi Tanggapan Responden

No.	Persentase Jumlah Skor	Kriteria
1	20,01% - 36,0%	Tidak Baik
2	36,01% - 52,0%	Kurang Baik
3	52,01% - 68,0%	Cukup Baik
4	68,01% - 84,0%	Baik
5	84,01% - 100%	Sangat Baik

Sumber: Narimawati (2007:85)

Apabila disajikan kedalam gambar garis kontinum, kriteria persentase skor tersebut akan tampak sebagai berikut:



Gambar 4.2

Garis Kontinum Pedoman Kategorisasi Tanggapan Responden

4.3.1 Analisis Hasil Deskriptif Variabel Manajemen Pengetahuan

Berdasarkan data hasil penyebaran kuesioner, diperoleh skor tanggapan mengenai manajemen pengetahuan yang diukur menggunakan 3 indikator dengan hasil sebagai berikut:

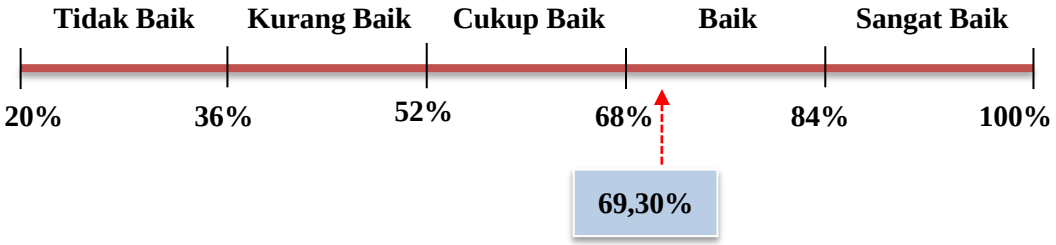
Tabel 4.5

Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Manajemen Pengetahuan Karyawan PT. Venamon Bandung

No.	Indikator	Indeks Skor		%	Kriteria
		Aktual	Ideal		
1	*People*	575	825	69,70%	Baik
2	*Proces*	607	825	73,58%	Baik
3	*Technology*	152	275	55,27%	Cukup Baik
Persentase Skor Dicapai		**1334**	**1925**	**69,30%**	**Baik**

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Tabel 4.5 di atas memberikan informasi mengenai rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap setiap indikator dari pengetahuan. Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa persentase skor tanggapan yang diperoleh adalah sebesar 69,30%. Dengan skor terendah dengan jumlah 55,27% dan presentasi skor tertinggi 73,58% Jika disajikan kedalam garis kontinum, nilai persentase skor tersebut akan tampak seperti berikut:



Gambar 4.3

Garis Kontinum Manajemen Pengetahuan Karyawan PT. Venamon Bandung

Berdasarkan gambar 4.3 garis kontinum di atas, bahwa persentase skor secara keseluruhan dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada variabel rekrutmen sebesar 69,30%. Nilai 69,30% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati (2007:85) tergolong baik, sehingga dapat diketahui bahwa manajemen pengetahuan yang dimiliki karyawan di PT. Venamon Bandung mengenai indikator manusia *(people)*, proses, teknologi masih tergolong **baik.** Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengetahuan karyawan di PT. Venamon Bandung secara umum **baik.** Demikian juga bila dilihat berdasarkan indikator tampak bahwa persentase skor tanggapan responden

pada indikator kompetensi manusia *(people)*, proses maupun teknologi kategori **baik.**

Selanjutnya, rekapitulasi skor tanggapan responden untuk setiap indikator dapat dilihat pada tabel dan uraian berikut:

1. People

Pengetahuan karyawan di PT. Venamon Bandung diukur menggunakan 3 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator *People*

Tabel 4.6

Rekapitulasi Skor Persepsi Mengenai Indikator *People*

No.	Pernyataan	Distribusi Jawaban					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
		SS	S	RR	TS	STS		Aktual	Ideal		
1	Saya memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaan saya dengan baik	15	34	2	2	2	55	223	275	81,09%	Setuju
		27,3	61,8	3,6	3,6	3,6	100				
2	Pengetahuan yang saya miliki belum sesuai dengan standar perusahaan	1	28	19	7	0	55	142	275	51,64%	Setuju
		1,8	50,9	34,5	12,7	0,0	100				
3	Saya mampu memberikan informasi mengenai pekerjaan	6	35	12	2	0	55	210	275	76,36%	Setuju
		10,9	63,6	21,8	3,6	0,0	100				
Persentase Skor Dicapai								**575**	**825**	**69,70%**	**Baik**

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Tabel 4.6 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan mengenai inikator *people*. Untuk pernyataan pertama, diketahui

mayoritas dari responden sebanyak 81,09% atau sebanyak 34 responden menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan "memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaan saya dengan baik ". Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan pada PT. Venamon Bandung sebagian " memahami teori yang berkaitan dengan pekerjaan". Sedangkan untuk pernyataan kedua, mayoritas responden sebanyak 51,64% atau sebanyak 28 responden menyatakan setuju terhadap pernyataan "Pengetahuan yang saya miliki belum sesuai dengan standar perusahaan".

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan pada PT. Venamon Bandung masih perlu untuk mengembangkan pengetahuan yang di miliki karyawan, agar karyawan mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Sedangkan mengenai pernyataan "Saya mampu memberikan informasi mengenai pekerjaan" responden menyatakan setuju sebanyak 76,36%.

Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa karyawan pada PT. Venamon mampu untuk saling memberikan informasi antar mengenai pekerjaan. Secara keseluruhan, nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 69,70% dan termasuk dalam kriteria baik berada pada interval persentase skor antara 68,01%-84%. Hasil tersebut menunjukan bahwa karyawan pada PT. Venamon Bandung memiliki pengetahuan dari segi indikator manusia *(people)* yang sangat baik.

2. Process

Pengetahuan karyawan di PT. Venamon Bandung diukur menggunakan 3 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator *process*

Tabel 4.7
Rekapitulasi Skor Persepsi Mengenai Indikator *Proces*

No.	Pernyataan	Distribusi Jawaban					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
		SS	S	RR	TS	STS		Aktual	Ideal		
4	Saya belum mampu mengembangkan pengetahuan yang saya miliki	11	10	13	18	3	55	173	275	62,91%	Cukup Setuju
		20,0	18,2	23,6	32,7	5,5	100				
5	Saya dapat berpikir kreatif dalam melaksanakkan pekerjaan	11	26	17	1	0	55	212	275	77,09%	Setuju
		20,0	47,3	30,9	1,8	0,0	100				
6	Saya sangat memahami kegunaan fasilitas yang di berikan perusahaan	19	25	7	2	2	55	222	275	80,73%	Setuju
		34,5	45,5	12,7	3,6	3,6	100				
Persentase Skor Dicapai								**607**	**825**	**73,58%**	**Baik**

- Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Pada tabel 4.7 diatas dapat dilihat mayoritas responden sependapat bahwa pengembangan pengetahuan melalui indikator proses sangat dibutuhkan oleh karyawan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 62,91% dan termasuk dalam kategori cukup baik. Namun ada juga sebanyak 32,7% masih ada karyawan tidak seteju mengenai proses pengembangan pengetahuan yang dimiliki karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan merasa pengetahuan yang dimiliki sudah sesuai dengan standar perusahaan. Mengenai berfikir kreatif dalam melaksanakan pekerjaan sebesar 77,09%, paling banyak responden setuju, oleh sebab itu proses pengembangan pengetahuan yang dilakukan sangat dirasakan oleh karyawan. Hal ini dikarenakan pihak karyawan merasa pengetahuan yang dimilikinya masih kurang dalam kegiatan kerjanya maka karyawan setuju atas dilakukannya proses

pengembangan pengetahuan dengan harapan pengetahuan karyawan semakin baik dengan diadakannya pengembangan pengetahuan melualui proses tersebut.

Namun sebanyak 80,73% responden memahami semua kegunaan fasilitas yang di berikan perusahaan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 73,58% berada pada interval "68,01%-84%". Hasil tersebut menunjukan bahwa karyawan memiliki pengetahuan proces yang **baik.**

3. *Technology*

Pengetahuan karyawan di PT. Venamon Bandung diukur menggunakan 3 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator *Technology*

Tabel 4.8

Rekapitulasi Skor Persepsi Mengenai Indikator *Technology*

No.	Pernyataan	Distribusi Jawaban					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
		SS	S	RR	TS	STS		Aktual	Ideal		
7	Saya kurang memahami kegunaan fasilitas yang di berikan perusahaan	0	15	16	20	4	55	152	275	55,27%	Cukup Setuju
		0,0	27,3	29,1	36,4	7,3	100				
Persentase Skor Dicapai								**152**	**275**	**55,27%**	**Cukup Baik**

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Tabel 4.8 di atas memberikan informasi mengenai skor tanggapan responden berkaitan dengan *technology* jawaban responden sebesar 36,4% tidak setuju dalam hal kurangnya memahami fasilitas yang di berikan perusahaaan. Hal ini di sebabkan pihak karyawan merasa memahami fasilitas secara keseluruhan yang di berikan oleh perusahaan. Namun dapat dilihat pada tabel di atas persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 55,27% termasuk dalam kriteria

cukup baik dikarenakan berada pada interval “68,01%-84%”. Hasil tersebut menunjukan bahwa karyawan memiliki pengetahuan technology yang **cukup baik.**

4.3.2 Analisis Hasil Deskripsi Variabel Kompetensi

Kompetensi karyawan diukur menggunakan 3 (tiga) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 8 butir pernyataan. Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang kompetensi karyawan di PT. Venamon Bandung maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap indikator.

Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.9

Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Kompetensi Karyawan PT. Venamon Bandung

No.	Indikator	Indeks Skor		%	Kriteria
		Aktual	Ideal		
1	Kompetensi Intelektual	604	825	73,21%	Baik
2	Kompetensi Emosional	465	825	56,36%	Cukup Baik
3	Kompetensi Sosial	352	550	64,00%	Cukup Baik
Persentase Skor Dicapai		**1421**	**2200**	**64,59%**	**Cukup Baik**

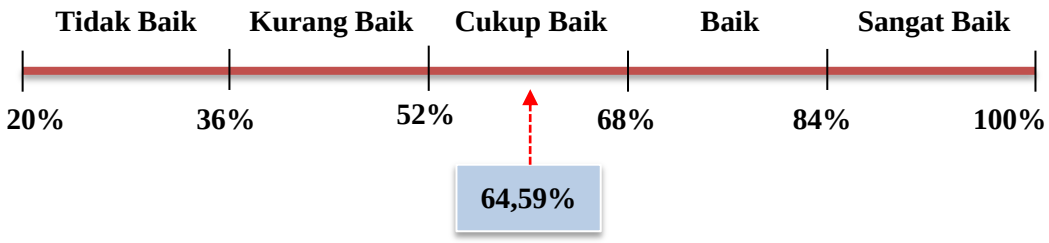
Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Tabel 4.9 di atas memberikan informasi mengenai rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap setiap indikator dari kompetensi. Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa persentase skor tanggapan yang diperoleh adalah sebesar 64,59%. kategori **cukup baik.**

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan di PT. Venamon Bandung secara umum **cukup baik.** Demikian juga bila dilihat berdasarkan indikator tampak bahwa persentase skor tanggapan responden pada indikator kompetensi intelektual, kompetensi emosional maupun kompetensi sosial yang termasuk dalam kategori cukup baik.

Menurut Moeheriono (2012:5) mengatakan bahwa "kompetensi ialah sebagai karakteristik yang mendasari seorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu".

Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator Jika disajikan kedalam garis kontinum, nilai persentase skor tersebut akan tampak seperti berikut:



Gambar 4.4

Garis Kontinum Kompetensi PT. Venamon Bandung

Pada gambar garis kontinum di atas, tampak jelas bahwa persentase skor sebesar 64,59% termasuk dalam kategori **"cukup baik"** dikarenakan berada pada interval "52,01%-68%". Hasil tersebut menunjukan jika karyawan PT. Venamon Bandung memiliki kompetensi kerja yang **cukup baik**. Agar lebih jelas maka penulis juga menyajikan gambaran kompetensi pada masing- masing indikator, yang diukur menggunakan 3 indikator. Indikator pernyataan yang memiliki skor tertinggi adalah "Kompetensi Intelektual" yaitu dengan jumlah skor 73,21% umumnya responden menilai positif. Sementara pernyataan dengan nilai skor terendah adalah "Kompetensi Emosional" dengan persentase skor 56,36% ini menandakan banyaknya responden menilai negatif.

Selanjutnya, rekapitulasi skor tanggapan responden untuk setiap indikator dapat dilihat pada tabel dan uraian berikut:

1. Kompetensi intelektual

Kompetensi intelektual karyawan di PT. Venamon Bandung diukur menggunakan 3 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator meningkatkan kompetensi.

Tabel 4.10

Rekapitulasi Skor Persepsi Mengenai Indikator Kompetensi Intelektual

No.	Pernyataan	Distribusi Jawaban					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
		SS	S	RR	TS	STS		Aktual	Ideal		
1	Dalam meningkatkan kompetensi	10	34	5	6	0	55	213	275	77,45%	Setuju

No.	Pernyataan	Distribusi Jawaban					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
		SS	S	RR	TS	STS		Aktual	Ideal		
	intelektual karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi	18,2	61,8	9,1	10,9	0,0	100				
2	Keterampilan yang saya miliki belum sesuai dengan standar perusahaan	5	13	20	17	0	55	171	275	62,18%	Cukup Setuju
		9,1	23,6	36,4	30,9	0,0	100				
3	Peningkatan kinerja karyawan dilakukan melalui peningkatan pengetahuan karyawan	9	39	5	2	0	55	220	275	80,00%	Setuju
		16,4	70,9	9,1	3,6	0,0	100				
Persentase Skor Dicapai								**604**	**825**	**73,21%**	**Baik**

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Pada tabel 4.10 diatas dapat dilihat mayoritas responden sependapat bahwa dalam meningkatkan kompetensi intelektual yang tinggi karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi. Hal ini dikarenakan jawaban responden sebesar 77,45% karyawan merasa kompetensi intelektualnya cukup tinggi dalam kegiatan kerjanya. Namun ada sebanyak 36,4% responden masih ragu dalam meningkatkan kompetensi intelektual yang tinggi. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 77,45% dan termasuk dalam kategori tinggi,

Terakhir mengenai peningkatan kinerja karyawan, paling banyak responden sependapat bahwa peningkatan kinerja karyawan dilakukan melalui peningkatan pengetahuan karyawan sebesar 70,9% atau 39 responden. Hal ini dapat di katakan bahwa peningkatan kinerja karyawan melalui peningkatan pengetahuan yang dimiliki karyawan, sangat mempengaruhi tingkat kompetensi

karyawan pada PT. Venamon Bandung. Kemudian presentase skor jawaban responden sebesar 80% dan termasuk kedalam kategori setuju.

Tabel 4.10 di atas dapat dilihat persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 73,21% termasuk dalam kriteria baik dikarenakan berada pada interval "68,01%-84%". Hasil tersebut menunjukan bahwa karyawan memiliki kompetensi intelektual yang **baik.**

2. Kompetensi Emosional

Kompetensi emosional karyawan yang mengikuti di PT. Venamon Bandung diukur menggunakan 3 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator kompetensi emosional.

Tabel 4.11

Rekapitulasi Skor Persepsi Mengenai Indikator Kompetensi Emosional

No.	Pernyataan	Distribusi Jawaban					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
		SS	S	RR	TS	STS		Aktual	Ideal		
4	Kurangnya saling memahami antar rekan kerja	4	7	22	22	0	55	158	275	57,45%	Cukup Setuju
		7,3	12,7	40,0	40,0	0,0	100				
5	Rendahnya kemampuan karyawan dalam pengendalian emosi	1	9	14	25	6	55	139	275	50,55%	Tidak Setuju
		1,8	16,4	25,5	45,5	10,9	100				
6	Kemampuan karyawan dalam bekerja secara efektif belum memenuhi target yang ditetapkan	3	16	19	15	2	55	168	275	61,09%	Cukup Setuju
		5,5	29,1	34,5	27,3	3,6	100				

No.	Pernyataan	Distribusi Jawaban					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
		SS	S	RR	TS	STS		Aktual	Ideal		
Persentase Skor Dicapai								**465**	**825**	**56,36%**	**Cukup Baik**

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Tabel 4.11 di atas memberikan informasi mengenai skor tanggapan responden berkaitan dengan indikator kompetensi emosional. Pada tabel di atas, dapat dilihat persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 56,36% termasuk dalam kriteria **cukup baik**. Mengenai pengendalian emosi paling banyak responden tidak sependapat kemampuan karyawan di PT. Venamon Bandung dalam pengendalian emosi masih rendah. Namun ada sebanyak 16,4% responden yang setuju kemampuan karyawan di PT. Venamon Bandung pengendalian emosi masih rendah. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 50,55% berada dalam kategori **tidak setuju**.

Terakhir mengenai pemenuhan target, mayoritas responden tidak sependapat kemampuan karyawan dalam bekerja secara efektif belum memenuhi target yang ditetapkan. Namun ada sebanyak 29,1% responden yang setuju kemampuan karyawan dalam bekerja secara efektif belum memenuhi target yang ditetapkan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 61,09% berada pada kategori **cukup setuju.**

Melihat dari mayortias jawaban responden mengenai indikator kemampuan emosional, responden lebih banyak menjawab tidak setuju hal ini dikarenakan untuk emosi karyawan masih labil sehingga responden tidak mengetahui secara pasti kemampuan emosional yang dimiliki oleh responden.

3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial karyawan di PT. Venamon Bandung diukur menggunakan 2 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator kompetensi sosial.

Tabel 4.12

Rekapitulasi Skor Persepsi Mengenai Indikator Kompetensi Sosial

No.	Pernyataan	Distribusi Jawaban					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
		SS	S	RR	TS	STS		Aktual	Ideal		
7	Rasa percaya diri karyawan masih rendah dalam penyampaian gagasan atau ide	1	22	15	15	2	55	170	275	61,82%	Cukup Setuju
		1,8	40,0	27,3	27,3	3,6	100				
8	Karyawan tidak mamahami posisi kerja secara keseluruhan	3	9	15	24	4	55	182	275	66,18%	Cukup Setuju
		5,5	16,4	27,3	43,6	7,3	100				
Persentase Skor Dicapai								**352**	**550**	**64,00%**	**Cukup Baik**

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Tabel 4.12 di atas memberikan informasi mengenai skor tanggapan responden berkaitan dengan indikator kompetensi sosial.”. Hasil tersebut menunjukan bahwa karyawan memiliki kompetensi sosial yang cukup baik. Namun rasa percaya diri karyawan masih rendah dalam penyampaian gagasan atau ide. Hal ini disebabkan karyawan selalu memiliki ide ataupun gagasan dan memiliki rasa percaya diri yang tinggi sehingga tingkat kompetensi sosialnya bisa dibilang baik. Namun ada juga sebanyak 40% responden yang setuju bahwa rasa percaya diri karyawan masih rendah dalam penyampaian gagasan atau ide.

Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar 61,82% termasuk dalam kategori **cukup setuju**. Sedangkan mengenai pemahaman posisi kerja paling banyak responden tidak sependapat karyawan tidak mamahami posisi kerja secara keseluruhan. Namun ada juga sebanyak 16,4% responden yang setuju karyawan tidak mamahami posisi kerja secara keseluruhan. Kemudian persentase skor jawaban responden sebesar Pada tabel 4.12 di atas, dapat dilihat persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 64% termasuk dalam kriteria cukup baik dikarenakan berada pada interval "52,01%-68% dalam kategori **cukup setuju**.

4.3.3 Analisis Hasil Deskripsi Varibel Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan diukur menggunakan 3 (tiga) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 12 butir pernyataan. Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang kinerja karyawan di PT. Venamon Bandung maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden pada setiap indikator. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh hasil seperti tampak dalam tabel berikut ini :

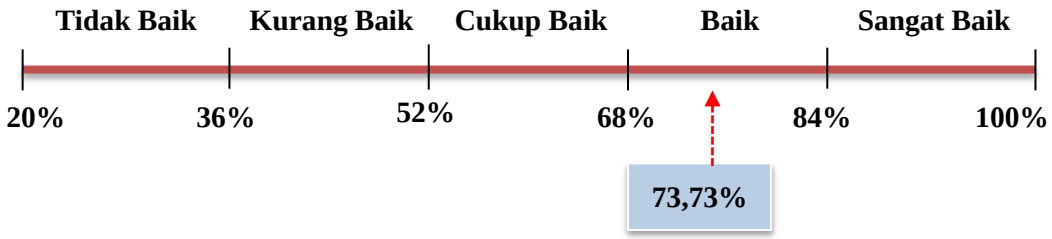
Tabel 4.13

Rekapitulasi Skor Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan PT. Venamon Bandung

No.	Indikator	Indeks Skor		%	Kriteria
		Aktual	Ideal		
1	Kemampuan Teknis	939	1375	68,29%	Baik
2	Kemampuan Konseptual	823	1100	74,82%	Baik
3	Kemampuan Hubungan Interpersonal	671	825	81,33%	Baik
Persentase Skor Dicapai		**2433**	**3300**	**73,73%**	**Baik**

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Tabel 4.13 di atas memberikan informasi mengenai rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap setiap indikator dari kinerja. Pada tabel 4. di atas, dapat dilihat persentase skor tanggapan yang diperoleh adalah sebesar 73,73%. Jika disajikan dalam garis kontinum, nilai persentase skor tersebut akan tampak seperti berikut:



Gambar 4.5

Garis Kontinum Kinerja Karyawan PT. Venamon Bandung

Pada gambar garis kontinum di atas, tampak jelas bahwa persentase skor sebesar 73,73% termasuk dalam kategori **"baik"** dikarenakan berada pada interval "68,01%-84%". Hasil tersebut menunjukan jika karyawan PT. Venamon Bandung memiliki kinerja yang baik.

Selanjutnya, rekapitulasi skor tanggapan responden untuk setiap indikator dapat dilihat pada tabel dan uraian berikut:

1. **Kemampuan Teknis**

Kemampuan teknis karyawan yang di PT. Venamon Bandung diukur menggunakan 5 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator kemampuan teknis.

Tabel 4.14

Rekapitulasi Skor Persepsi Mengenai Indikator Kemampuan Teknis

No.	Pernyataan	Distribusi Jawaban					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
		SS	S	RR	TS	STS		Aktual	Ideal		
1	Pengetahuan akan pekerjaan dapat membantu saya dalam mengatasi permasalahan yang muncul dalam bekerja	1	41	13	0	0	55	208	275	75,64%	Setuju
		1,8	74,5	23,6	0,0	0,0	100				
2	Banyaknya volume pekerjaan yang saya terima sudah sesuai dengan kemampuan saya	0	17	31	7	0	55	175	275	63,64%	Cukup Setuju
		0,0	30,9	56,4	12,7	0,0	100				
3	Saya selalu berusaha bekerja sesuai dengan standar mutu perusahaan	11	34	8	2	0	55	219	275	79,64%	Setuju
		20,0	61,8	14,5	3,6	0,0	100				
4	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi	2	32	18	3	0	55	198	275	72,00%	Setuju
		3,6	58,2	32,7	5,5	0,0	100				
5	Saya kurang teliti dalam melaksanakan pekerjaan yang saya terima	4	7	8	31	5	55	139	275	50,55%	Tidak Setuju
		7,3	12,7	14,5	56,4	9,1	100				
Persentase Skor Dicapai								**939**	**1375**	**68,29%**	**Baik**

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Tabel 4.14 di atas memberikan informasi mengenai skor tanggapan responden berkaitan dengan indikator kemampuan teknis. Untuk pernyataan pertama diketahui mayoritas responden sebanyak 74,5% atau 41 responden menjawab setuju dengan pengetahuan akan pekerjaan yang dimiliki dapat

mengatasi permasalahan yang mucul dalam bekerja. Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa karyawan di PT. Venamon Bandung memiliki pengetahuan dalam pekerjaan sehingga dengan pengetahuan yang di miliki dapat mengatasi permasalahan yang muncul dalam bekerja. Namun ada sebanyak 56,4% responden masih ragu mengenai banyaknya volume pekerjan yang diterima belum sesuai dengan kemampuan yang dimiliknya. Sedangkan mengenai pernyatan bekerja dengan standar mutu perusahaan mayoritas responden sebanyak 61,8% atau 34 responden menjawab setuju. Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa karyawan di PT. Venamon selalu berusaha bekerja sesuai dengan mutu perushaan.

Sedangkan mengenai pernyataan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi, mayoritas responden sebanyak 58,2% atau 32 responden menjawab setuju. Dengan demikian dapat di simpulkan bahwa karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi. Dengan demikian dapat di dimpulkan karyawan di PT. Venamon dapat melaksanakan pekerjaan pekerjan dengan rapi. Mengenai ketelitian dalam melaksanakan pekerjaan banyak responden tidak sependapat memberikan sebesar jawaban sebesar 56,4%. Kemudian presentase skor responden sebesar 50,55% berada dalam kategori **tidak setuju.**

Pada tabel di atas, dapat dilihat persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 68,29% termasuk dalam kriteria baik dikarenakan berada pada interval “68,01%-84%”. Hasil tersebut menunjukan bahwa karyawan memiliki kemampuan teknis yang **baik**.

2. Kemampuan Konseptual

Kemampuan konseptual karyawan di PT. Venamon Bandung diukur menggunakan 4 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator kemampuan konseptual.

Tabel 4.15

Rekapitulasi Skor Persepsi Mengenai Indikator Kemampuan Konseptual

No.	Pernyataan	Distribusi Jawaban					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
		SS	S	RR	TS	STS		Aktual	Ideal		
6	Saya mampu menyelesaikan tugas dengan keterampilan pemahaman penguasaan tugas yang saya miliki	9	29	10	5	2	55	203	275	73,82%	Setuju
		16,4	52,7	18,2	9,1	3,6	100				
7	Dalam menyelesaikan tugas saya selalu berinisiatif tanpa menunggu perintah atasan	3	8	24	20	0	55	159	275	57,82%	Cukup Setuju
		5,5	14,5	43,6	36,4	0,0	100				
8	Saya belum mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang diamanahkan kepada saya	22	24	7	2	0	55	231	275	84,00%	Sangat Setuju
		40,0	43,6	12,7	3,6	0,0	100				
9	Semakin besar beban tugas yang diberikan perusahaan kepada saya semakin besar tanggung jawab yang saya terima	20	28	4	3	0	55	230	275	83,64%	Setuju
		36,4	50,9	7,3	5,5	0,0	100				
Persentase Skor Dicapai								**823**	**1100**	**74,82%**	**Baik**

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Tabel 4.15 di atas merupakan rekapitulasi jawaban responden pada indikator kemapuan konseptual yang di ukur menggunakan empat item pernyataan. Dari tabel tersebut diketahui bahwa nilai prosentase yang didapat pada indikator dukungan manajemen sebesar 77,82%. Nilai 77,82% tersebut jika mengacu pada kriteria menurut Umi Narimawati (2007:85) sudah tergolong **baik**, sehingga dapat diketahui bahwa kemampuan konseptual pada kinerja karyawan di PT. Venamon Bandung sudah dinilai **baik**, meskipun sudah dinilai **baik** pada indikator tersebut tetap harus ada yang perlu diperbaiki dikarenakan masih terdapat gap 43,6% seperti halnya masih ada karyawan yang menunggu perintah atasan dalam menyelesaikan pekerjaan, tanpa berenisiatif menyelesaikanya.

Namun mengenai kemampuan dalam menyelesaikan tugas dengan keterampilan dan pemahaman penguasaan tugas yang di miliki mayoritas responden sebanyak 52,7% atau 29 responden menjawab setuju. Dengan demikian dapat di simpulkan karyawan di PT. Venamon Bandung dapat mentelesaikan pekerjaan dengan keteampilan serta pemahaman tugas yang di miliki oleh setiap karyawan. Sedangkan pernyataan mengenai belum mampu menyelesaikan semua pekerjaan yang diamanahkan kepada saya mayoritas responden sebanyak 43,6% atau 24 responden menjawab setuju. Hal ini dapat di simpulkan belum semua karyawan di PT . Venamon Bandung dapat menyelesaikan semua pekerjaan yang di amanahkan terhadap karyawan.

Terakhir mengenai pernyataan Semakin besar beban tugas yang diberikan perusahaan semakin besar tanggung jawab yang d terima, mayoritas responden sebanyak 50,9% atau 28 responden menjawab setuju. Dengan demikian bahwa

karyawan di PT. Venamon Bandung bertanggung jawab atas segala pekerjaan dan tugas yang dei berikan perusahaan

3. Kemampuan Hubungan Interpersonal

Kemampuan Hubungan Interpersonal karyawan di PT. Venamon Bandung diukur menggunakan 4 butir pernyataan. Berikut distribusi tanggapan responden terhadap setiap butir pernyataan pada indikator kemampuan hubungan interpersonal.

Tabel 4.16

Rekapitulasi Skor Persepsi Mengenai Indikator Kemampuan Hubungan Interpersonal

No.	Pernyataan	Distribusi Jawaban					Jmlh	Indeks Skor		%	Kriteria
		SS	S	RR	TS	STS		Aktual	Ideal		
10	Saya memiliki kemampuan semangat berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja	20	28	4	3	0	55	230	275	83,64%	Setuju
		36,4	50,9	7,3	5,5	0,0	100				
11	Saya memiliki kemampuan berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja	17	31	5	2	0	55	228	275	82,91%	Setuju
		30,9	56,4	9,1	3,6	0,0	100				
12	Saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga tidak perlu intruksi dan umpan balik dari atasan saya	14	28	5	8	0	55	213	275	77,45%	Setuju
		25,5	50,9	9,1	14,5	0,0	100				
Persentase Skor Dicapai								**671**	**825**	**81,33%**	**Baik**

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

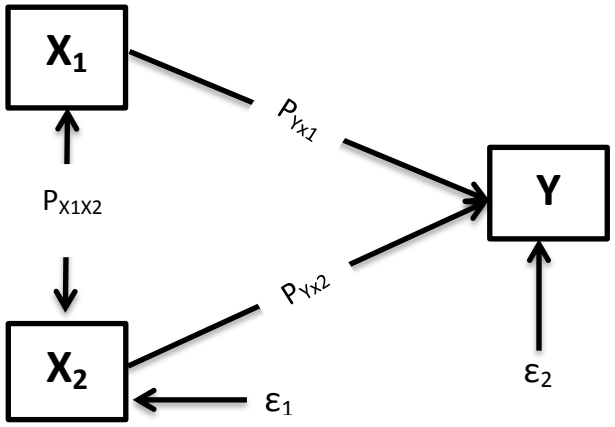
Tabel 4.16 di atas menjelaskan skor tanggapan responden terhadap pernyataan berkaitan dengan indikator kemampuan hubungan interpersonal di PT. Venamon Bandung. Untuk pernyataan pertama, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 50,9% atau sebanyak 28 responden menyatakan sangat setuju bahwa karyawan memiliki kemampuan semangat berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hampir semua karyawan di PT. Venamon Bandung memiliki kemampuan semangat berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja. Sedangkan untuk pernyataan kedua, diketahui mayoritas dari responden sebanyak 56,4% atau sebanyak 31 responden menyatakan setuju terhadap pernyataan memiliki kemampuan berkomunikasi secara baik dengan rekan kerja.

Terakhir mengenai pernyataan dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga tidak perlu intruksi dan umpan balik dari atasan mayoritas responden sebanyak 50,9% atau 28. Dengan demikian dapat di simpulkan karyawan di PT. Venamon dapat pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga tidak perlu intruksi dan umpan balik dari atasan saya. Secara keseluruhan persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 81,33% dan termasuk dalam kriteria baik dikarenakan ada pada interval antara“68,01%-84%”. Hasil tersebut menunjukan jika karyawan memiliki kemampuan hubungan interpersonal yang **baik**.

4.4 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif digunakan untuk menguji hipotesis berdasarkan hasil perhitungan statistik. Hipotesis konseptual yang diajukan adalah diduga adanya

pengaruh dari manajemen pengetahuan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Pengujian akan dilakukan dua tahap, dimana pada tahap pertama akan diuji pelaksanaan manajemen pengetahuan terhadap kompetensi, kemudian pada tahap kedua akan diuji pengaruh manajemen pengetahuan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Secara diagram bentuk hubungan antara ketiga variabel yang sedang diteliti tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.6
Diagram Jalur Paradigma Penelitian

Untuk menjawab rumusan masalah yang diajukan pada bab sebelumnya, analisis jalur ini akan diuraikan kedalam dua bentuk persamaan struktural:

1) $X_2 = \rho X_2X_1 + \varepsilon_1$

2) $Y = \rho YX_1 + \rho YX_2 + \varepsilon_2$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

X_1 = Manajemen pengetahuan

X_2 = Kompetensi

ρX_2X_1 = Koefisien jalur pengetahuan terhadap kompetensi

ρYX_1 = Koefisien jalur pengetahuan terhadap kinerja karyawan

ρYX_2 = Koefisien jalur kompetensi terhadap kinerja karyawan

$\varepsilon_{1,2}$ = Epsilon (pengaruh faktor lain)

Karena keterbatasan skala pengukuran data variabel penelitian (skala ordinal), maka sebelum menguji pengaruh manajemen pengetahuan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan terlebih dahulu data ordinal tersebut dikonversi menjadi skala interval melalui method of succesive interval. Dari data masing-masing variabel, diperoleh rekap data untuk perhitungan analisis jalur sebagai berikut dapat dilihat pada lampiran:

Sesuai dengan hipotesis penelitian yang diajukan, selanjutnya data akan diuji menggunakan analisis jalur (path analysis). Analisis jalur mengkaji hubungan sebab akibat yang bersifat struktural dari variabel independen terhadap variabel dependen dengan mempertimbangkan keterkaitan antar variabel independen. Hasil komputasi analisis jalur menggunakan bantuan software SPSS 21.0 dapat dilihat pada lampiran.

4.4.1 Analisis Korelasi

Sebelum melangkah ke analisis jalur, terlebih dahulu dihitung koefisien korelasi antar variabel. Koefisien korelasi dihitung untuk mengetahui tingkat kekuatan hubungan antar sesama variabel, dimana nilai koefisien korelasi yang diperoleh dikonsultasikan ke tabel interpretasi koefisien korelasi berikut.

Tabel 4.17

Pedoman Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien Korelasi	Kekuatan Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Lemah
0,20 - 0,399	Lemah
0,40 - 0,599	Cukup Kuat
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2011)

Variabel bebas pada penelitian ini adalah manajemen pengetahuan (X1) dan kompetensi (X2) dan variabel dependen kinerja karyawan (Y), koefisien korelasi diantara ketiga variabel tersebut dihitung menggunakan rumus korelasi product moment sebagai berikut.

$$r_{X_1X_2} = \frac{n\sum X_1X_2 - \sum X_1 \sum X_2}{\sqrt{\left[\left(n\sum X_1^2 - (\sum X_1)^2\right) \times \left(n\sum X_2^2 - (\sum X_2)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_1Y} = \frac{n\sum X_1Y - \sum X_1 \sum Y}{\sqrt{\left[\left(n\sum X_1^2 - (\sum X_1)^2\right) \times \left(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\right)\right]}}$$

$$r_{X_2Y} = \frac{n\sum X_2Y - \sum X_2 \sum Y}{\sqrt{\left[\left(n\sum X_2^2 - (\sum X_2)^2\right) \times \left(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2\right)\right]}}$$

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 21.0, diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.18

Matriks Korelasi

Correlations

		Manajemen Pengetahuan (X1)	Kompetensi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)
Manajemen Pengetahuan (X1)	Pearson Correlation	1	0,332	0,629
	Sig. (2-tailed)		0,013	0,000
	N	55	55	55
Kompetensi (X2)	Pearson Correlation	0,332	1	0,659
	Sig. (2-tailed)	0,013		0,000
	N	55	55	55
Kinerja Karyawan (Y)	Pearson Correlation	0,629	0,659	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	55	55	55

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Berdasarkan nilai koefisien pada tabel 4.18, dapat dilihat koefisien korelasi antara manajemen pengetahuan dengan kompetensi karyawan adalah sebesar sebesar 0,332 dan bertanda positif yang menujukan hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baiknya manajemen pengetahuan karyawan akan berdampak pada semakin baiknya keterampilan atau kompetensi yang di miliki karyawan. Kemudian hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja karyawan sebesar 0,629 termasuk dalam kategori hubungan yang kuat, dikarenakan berada pada interval korelasi antara 0,60-0,799. Koefisien korelasi bertanda positif yang menunjukan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baiknya manajemen pengetahuan karyawan akan berdampak pada semakin baiknya kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan adanya hubungan positif yang kuat antara manajemen pengetahuan dengan kinerja karyawan. Demikian juga hubungan antara kompetensi dengan kinerja karyawan adalah sebesar 0,659

termasuk dalam kategori hubungan yang kuat, dikarenakan berada pada interval korelasi antara 0,60-0,799. Koefisien korelasi bertanda positif yang menunjukan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baiknya kompetensi yang dimiliki oleh karyawan akan berdampak pada semakin baiknya kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan adanya hubungan positif yang kuat antara kompetensi kerja dengan kinerja karyawan.

4.4.2 Pengujian Hipotesis

Sebelum melakukan pengujian hipotesis secara parsial maupun simultan antar variabel, maka terlebih dahulu akan dilakukan pengujian melalui dua tahap, dimana pada tahap pertama akan manajemen pengetahuan terhadap kompetensi, kemudian pada tahap kedua akan diuji pengaruh manajemen pengetahuan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Setelah itu dilanjutkan dengan pengujian hipotesis antar variabel.

4.4.3 Pengujian Struktur Sub Pertama

4.4.3.1 Pengujian Manajemen Pengetahuan terhadap Kompetensi

Pada sub struktur yang pertama variabel pelaksanaan program pelatihan berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) dan kompetensi karyawan sebagai variabel dependen (endogenus variabel). Selanjutnya untuk menguji pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kompetensi karyawan dilakukan dengan cara menghitung koefisisen jalur, menghitung koefisien

determinasi dan selanjutnya melakukan pengujian hipotesis yang dijelaskan sebagai berikut:

1) Menghitung Koefisien Jalur

Karena variabel independen hanya satu variabel (manajemen pengetahuan), maka nilai koefisien korelasi sekaligus menjadi koefisien jalur.

(P_{X2X1}) = r_{x1x2}=(0,322)

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan software SPSS 21.0 diperoleh koefisien jalur pelaksanaan program pelatihan terhadap kompetensi sebagai berikut.

Tabel 4.19

Hubungan antara Manajemen Pengetahuan dengan Kompetensi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,998	2,781		5,392	0,000
	Manajemen Pengetahuan (X1)	0,325	0,127	0,332	2,564	0,013

a. Dependent Variable: Kompetensi (X2)
Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Pada tabel 4.19 di atas, dapat dilihat koefisien jalur (ρX_2X_1) yang diperoleh adalah sebesar 0,332 dan bertanda positif yang menujukan hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baiknya manajemen pengetahuan karyawan akan berdampak pada semakin baiknya kompetensi yang dimiliki karyawan di PT. Venamon Bandung.

2) Menghitung Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi diperoleh dari mangkuadratkan nilai koefisien jalur, jadi koefisien determinasi manajemen pengetahuan terhadap kompetensi dihitung menggunakan rumus sebagai berikut.

$$(R^2_{x1x2})^2=(P_{x2x1})^2 = (0{,}322)^2$$
$$= 0{,}110$$

Adapun besarnya kontribusi pengaruh yang diberikan manajemen pengetahuan terhadap kompetensi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.20
Kontribusi Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kompetensi

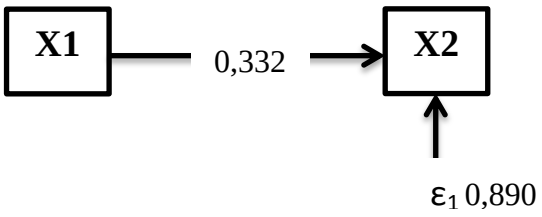
Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,332[a]	,110	,094	3,71920

a. Predictors: (Constant), Manajemen Pengetahuan (X1)
b. Dependent Variable: Kompetensi (X2)
Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Pada tabel 4.20 di atas, dapat dilihat nilai R Square yang diperoleh adalah sebesar 0,110 yang berarti bahwa manajemen pengetahuan memberikan kontribusi pengaruh sebesar 11% terhadap kompetensi karyawan, di PT. Venamon Bandung sedangkan ($1-R^2$) 89% sisanya merupakan besar kontribusi pengaruh yang diberikan oleh faktor lainnya yang tidak diteliti (epsilon/ ε_1).

Jika disajikan kedalam bentuk diagram jalur, koefisien jalur serta epsilon akan tampak sebagai berikut.



Gambar 4.7

Diagram Dan Koefisien Jalur Sub-Struktur Pertama

3) Pengujian Hipotesis

Selanjutnya, untuk menguji signifikansi dari hubungan yang terjadi antara manajemen pengetahuan dengan kompetensi, maka dilakukan pengujian hipotesis dengan rumusan hipotesis sebagai berikut:

Ho : ρx2x1 = 0	Tidak adanya hubungan yang signifikan antara manajemen pengetahuan dengan kompetensi.
Ha : ρx2x1 ≠ 0	Adanya hubungan yang signifikan antara manajemen pengetahuan dengan kompetensi.

Taraf signifikansi (α) yang digunakan sebesar 5%.

Kriteria pengambilan keputusan uji hipotesis:

a) Tolak Ho dan terima Ha jika nilai thitung > ttabel

b) Terima Ho dan tolak Ha jika nilai thitung < ttabel

Uji statistika yang digunakan untuk menguji hipotesis parsial ini adalah uji t. Nilai t tabel yang digunakan sebagai nilai kritis dalam pengujian ini adalah

sebesar 2,006 yang diperoleh dari tabel distribusi t dengan α= 5% dan df (n(55)-k(1)-1) 53 untuk uji dua pihak. Rangkuman hasil pengujian disajikan pada tabel berikut

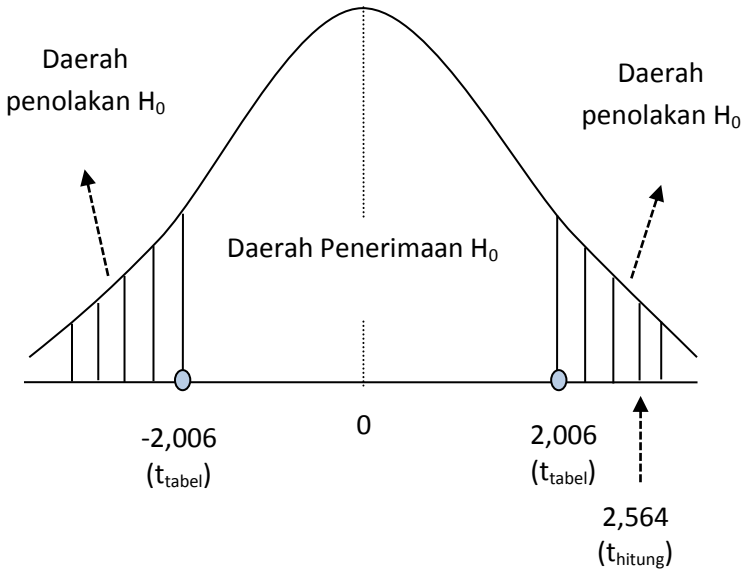
Tabel 4.21

Uji t (Parsial) Hubungan antara Manajemen Pengetahuan dengan Kompetensi

Model	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.	α	Keterangan	Kesimpulan
$X_1 \rightarrow X_2$	2,564	2,006	0,013	0,05	Ho ditolak	Signifikan

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Secara visual, daerah penolakan Ho maupun penerimaan Ho digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.8

Kurva Hipotesis Parsial Hubungan antara Manajemen Pengetahuan dengan Kompetensi

Pada gambar kurva hipotesis parsial 4.8 di atas, dapat dilihat nilai t_{hitung} sebesar 2,564 berada didaerah penolakan Ho, maka dengan tingkat kepercayaan 95% diputuskan untuk menolak Ho dan menerima Ha. Hasil tersebut menunjukan

bahwa adanya hubungan yang signifikan antara manajemen pengetahuan dengan kompetensi karyawan.di PT. Venamon Bandung. Hal ini di dukung oleh Hal ini sama dengan penelitian Dwiantin Aprilianti (2012:2) yang menyatakan bahwa Manajemen pengetahuan yang baik dalam organisasi akan mampu menciptakan sustainability dari pengetahuan tersebut, karena semakin banyak pengetahuan yang dapat diidentifikasi dan dimiliki, organisasi akan semakin banyak melakukan proses pembelajaran dan tentunya akan mempengaruhi kompetensi karyawan yang ada didalamnya. Kompetensi karyawan juga akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

4.4.4 Pengujian stuktur Sub Kedua

4.4.4.1 Pengujian Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Pada sub struktur yang kedua variabel manajemen pengetahuan dan kompetensi berperan sebagai variabel independen (eksogenus variabel) dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (endogenus variabel). Selanjutnya untuk menguji pengaruh disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai ditempuh dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1) **Menghitung Koefisien Jalur**

Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan SPSS 21.0 diperoleh koefisien jalur disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai sebagai berikut**.**

Tabel 4.22

Koefisien Jalur Manajemen Pengetahuan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,197	3,506		0,627	0,534
	Manajemen Pengetahuan (X1)	0,694	0,136	0,461	5,102	0,000
	Kompetensi (X2)	0,780	0,139	0,506	5,606	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Tabel di atas memberikan informasi mengenai koefisien jalur dari setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pada tabel 4.19 di atas, dapat dilihat koefisian jalur untuk pengetahuan (ρyx_1) adalah sebesar 0,461 dan koefisien jalur untuk kompetensi (ρyx_2) sebesar 0,506. Jadi melalui koefisien jalur dapat diketahui bahwa kompetensi memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja karyawan dibanding manajemen pengetahuan.

2) Menghitung Koefisien Determinasi

Melalui koefisien jalur yang telah diperoleh, selanjutnya dihitung koefisien determinasi, yaitu besar kontribusi atau pengaruh secara bersama-sama manajemen pengetahuan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan SPSS 21.0 diperoleh koefisien determinasi disiplin kerja dan kompetensi terhadap kinerja pegawai sebagai berikut.

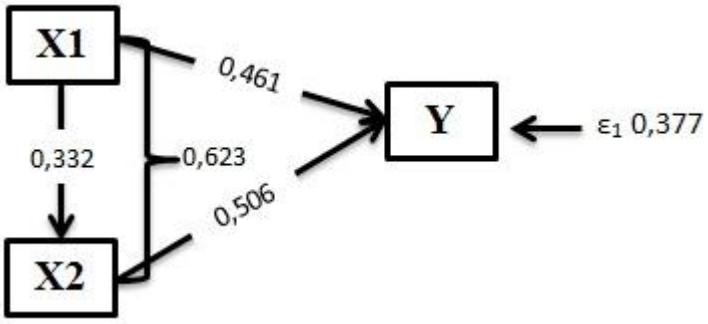
Tabel 4.23

Pengaruh Gabungan (Koefisien Determinasi) dari Pengetahuan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,789[a]	0,623	0,609	3,76752

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (X2), Manajemen Pengetahuan (X1)

Melalui nilai koefisien determinasi (R Square) dapat diketahui bahwa secara bersama-sama manajemen pengetahuan dan kompetensi memberikan kontribusi (pengaruh) sebesar 62,3% terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT. Venamon Bandung. Sisanya sebesar 37,7% merupakan pengaruh faktor lain diluar kedua variabel yang sedang diteliti seperti komitmen organisasi,disiplin kerja dan sebagainya . Secara visual jalur dari variabel independen terhadap kinerja karyawan di PT. Venamon Bandung di lihat pada gambar berikut.



Gambar 4.9

Diagram Jalur Pengaruh Pengetahuan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Melalui diagram jalur tersebut selanjutnya dihitung besar pengaruh masing-masing variabel pelaksanaan program pelatihan dan kompetensi sebagai

berikut. Besar pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap kinerja karyawan di PT. Venamon Bandung.

- Pengaruh langsung variabel manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan = $(\rho yx_1)^2 = (0{,}461)^2 = 0{,}213$ atau **21,3%**
- Pengaruh tidak langsung manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan = $(\rho yx_1) \times (r_{X2X1}) \times (\rho yx_2) = 0{,}461 \times 0{,}332 \times 0{,}506 = 0{,}077$ atau **7,7%**

Jadi total pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan di PT. Venamon Bandung **= 21,3% + 7,7% = 29%** dengan arah positif. Artinya pengembangan manajemen pengetahuan yang baik cenderung meningkatkan kinerja karyawan.

Besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Venamon Bandung.

- Pengaruh langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan = $(\rho yx_2)^2 = (0{,}506)^2 = 0{,}256$ atau **25,6%**
- Pengaruh tidak langsung variabel kompetensi terhadap kinerja karyawan = $(\rho yx_2) \times (r_{X2X1}) \times (\rho yx_1) = 0{,}506 \times 0{,}332 \times 0{,}461 = 0{,}077$ atau **7,7%**

Jadi total pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Venamon Bandung **25,6% + 7,7% = 33,3%** dengan arah positif. Artinya kompetensi yang tinggi cenderung akan meningkatkan kinerja karyawan.

4.4.5 Pengujian Hipotesis

Selanjutnya untuk membuktikan apakah variabel manajemen pengetahuan dan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial, maka dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian dimulai dari pengujian secara bersama-sama dan dilanjutkan dengan pengujian secara parsial

1) Uji F (Simultan)

Rumusan hipotesis simultan yang akan diuji adalah sebagai berikut:

Ho : $\rho yx_{1,2} = 0$ Pengetahuan dan kompetensi secara simultan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha : $\rho yx_{1,2} \neq 0$ Pengetahuan dan kompetensi secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Taraf signifikansi (α) yang digunakan sebesar 5%.

Kriteria pengambilan keputusan uji simultan:

a) Tolak Ho dan terima Ha jika nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$

Asumsi bila terjadi penolakan Ho dapat diartikan bahwa adanya pengaruh signifikan dari pengetahuan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

b) Terima Ho dan tolak Ha jika nilai $F_{hitung} < F_{tabel}$

Asumsi bila terjadi penerimaan Ho dapat diartikan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan dari pengetahuan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Uji statistika yang digunakan untuk menguji hipotesis simultan ini adalah uji F. Hasil pengujian menggunakan program SPSS 21.0 disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.24

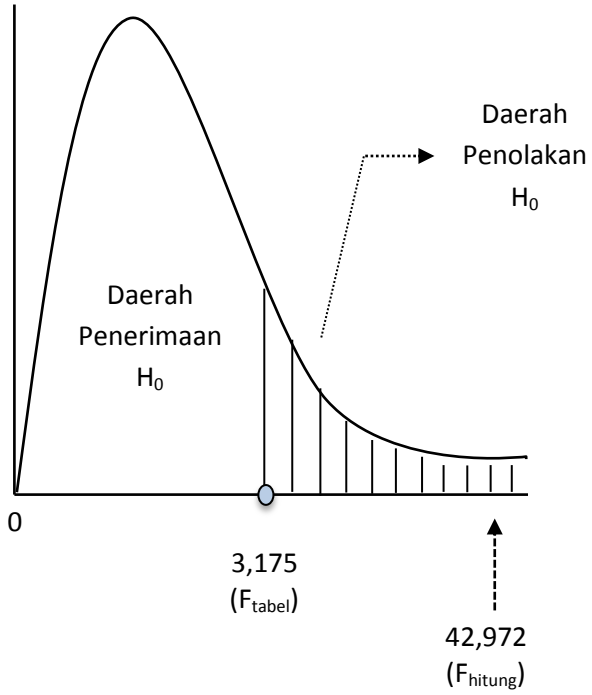
Uji F (Simultan)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1219,914	2	609,957	42,972	0,000[b]
	Residual	738,099	52	14,194		
	Total	1958,013	54			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)
b. Predictors: (Constant), Kompetensi (X2), Manajemen Pengetahuan (X1)
Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Pada tabel di atas, dapat dilihat nilai F_{hitung} yang diperoleh adalah sebesar 42,972. Nilai F_{tabel} yang digunakan sebagai nilai kritis dalam pengujian ini adalah sebesar 3,175 yang diperoleh dari tabel distribusi F dengan α sebesar 5%, df_1(k) 2 dan df_2 (n(55)-k(2)-1) 52. Secara visual, daerah penolakan maupun penerimaan Ho dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.10

Kurva Hipotesis Simultan Pengaruh Pengetahuan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada gambar kurva hipotesis simultan 4.21 di atas, dapat dilihat nilai F_{hitung} sebesar 42,972 lebih besar dari nilai F_{tabel} (3,183) dan berada didaerah penolakan Ho, maka dengan tingkat kepercayaan 95% diputuskan untuk menolak Ho dan menerima Ha. Hasil tersebut menunjukan bahwa pengetahuan dan kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini di dukung oleh penelitian Ismail Nawawi (2012:11). Dalam menelusuri peranan manajemen pengetahuan (knowledge management) dapat dilihat dalam kaitannya dengan pengamatan pengetahuan sebagai basis untuk melahirkan inovasi, meningkatkan respon aktivitas terhadap kebutuhan pelanggan (customer) dan stakeholder, meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan yang telah diberi tugas dan tanggung jawab.

2) Uji t (Parsial)

Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis parsial ini adalah uji t. Nilai t_{tabel} yang digunakan sebagai nilai kritis dalam pengujian hipotesis ini adalah sebesar 2,007 yang diperoleh dari tabel distribusi t dengan α = 5% dan df (n(55)-k(2)-1) 52 untuk uji dua pihak. Rumusan hipotesis parsial yang akan diuji adalah sebagai berikut:

a. Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan

Ho : $\rho yx_1 = 0$ Manajemen Pengetahuan secara parsial di PT. Venmon Bandung tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ha : $\rho yx_1 \neq 0$ Manajemen Pengetahuan secara parsial di PT. Venmon Bandung berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Taraf signifikansi (α) yang digunakan sebesar 5%.

Kriteria pengambilan keputusan uji parsial:

1) Tolak Ho dan terima Ha jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$
2) Terima Ho dan tolak Ha jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$

Rangkuman hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

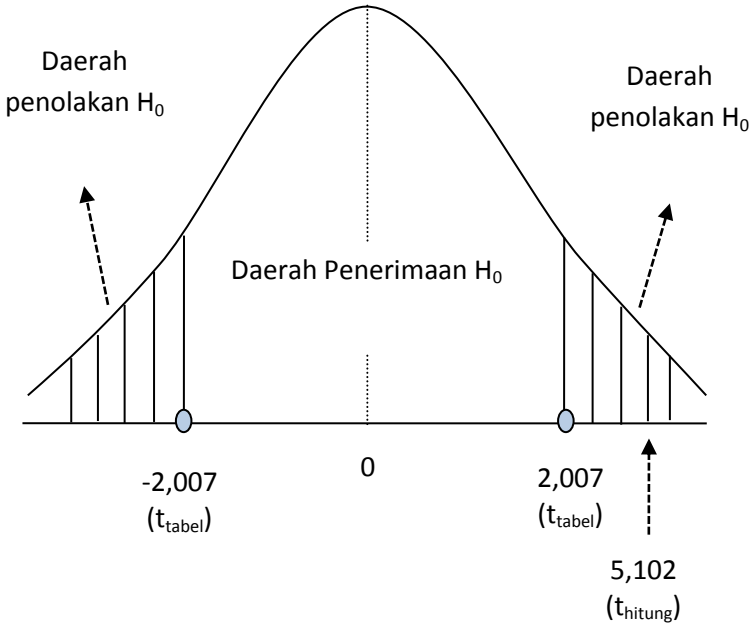
Tabel 4.25

Uji t (Parsial) Pengaruh Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan

Model	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.	α	Keterangan	Kesimpulan
$X_1 \rightarrow Y$	5,102	2,007	0,000	0,05	Ho ditolak	Signifikan

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Secara visual, daerah penolakan Ho maupun penerimaan Ho digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.11

Kurva Hipotesis Parsial Pengaruh Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan

Pada gambar kurva hipotesis parsial di atas, dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} sebesar 5,102 ada didaerah penolakan Ho, maka dengan tingkat kepercayaan 95% diputuskan untuk menolak Ho dan menerima Ha. Hasil tersebut menunjukan jika Manajemen Pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

karyawan. Hasil ini di dukung oleh penelitian Honeycutt, (2002) dalam Natalia kosasih & Sri budiani (2008:82), manajemen pengetahuan (*knowledge management)* yang diukur dengan 3 variabel yaitu *personal knowledge, job procedure, dan technology.* Dalam prakteknya knowledge management dapat menjadi guidance tentang pengelolaan intangible asset yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai. Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana knowledge management berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya pada perusahaan yang banyak pesaing.

b. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Ho : $\rho yx_2 = 0$ Kompetensi secara parsial di PT. Venamon Bandung berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Ha : $\rho yx_2 \neq 0$ Kompetensi secara parsial di PT. Venamon Bandung tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Taraf signifikansi (α) yang digunakan sebesar 5%.

Kriteria pengambilan keputusan uji parsial:

1) Tolak Ho dan terima Ha jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$
2) Terima Ho dan tolak Ha jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$

Rangkuman hasil pengujian disajikan pada tabel berikut:

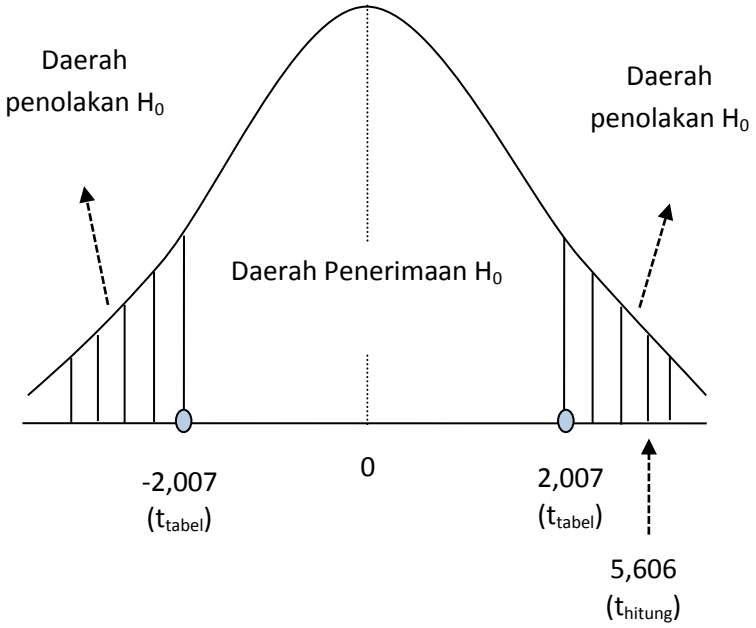
Tabel 4.26

Uji t (Parsial) Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Model	t_{hitung}	t_{tabel}	Sig.	α	Keterangan	Kesimpulan
$X_2 \rightarrow Y$	5,606	2,007	0,000	0,05	Ho ditolak	Signifikan

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Dari tabel di atas dapat di Secara visual, daerah penolakan Ho maupun penerimaan Ho digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.12

Kurva Hipotesis Parsial Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada gambar kurva hipotesis parsial di atas, dapat dilihat bahwa nilai t_{hitung} sebesar 5,606 ada didaerah penolakan Ho, maka dengan tingkat kepercayaan 95% diputuskan untuk menolak Ho dan menerima Ha. Hasil tersebut menunjukan jika kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini di dukung oleh Veithzal Rivai dan Ella Jauvani (2011:304) bahwa kompetensi merupakan factor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dalam situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan kinerja dan suatu organisasi.

Tabel 4.27

Rekapitulasi Besar Kontribusi Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Pengetahuan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan

Model	Koefisien Jalur	Direct Effect	Indirect Effect		Total Pengaruh (%)
			X_1	X_2	
$X_1 \rightarrow Y$	0,461	21,3%	-	7,7%	29,0%
$X_2 \rightarrow Y$	0,506	25,6%	7,7%	-	33,3%
Total Pengaruh					**62,3%**

Sumber: Hasil olah data kuesioner, 2016

Pada tabel 4.24 di atas, dapat dilihat jika pengetahuan memberikan kontribusi sebesar 29% terhadap kinerja karyawan dengan rincian 21,3% merupakan besar pengaruh langsung dan 7,7% merupakan besar pengaruh tidak langsung melalui kompetensi, sedangkan kompetensi memberikan kontribusi pengaruh sebesar 33,3% terhadap kinerja karyawan dengan rincian 25,6% merupakan pengaruh langsung dan 7,7% merupakan pengaruh tidak langsung melalui pengetahuan, sehingga total pengaruh yang diberikan keduanya adalah sebesar 62,3%.

Hal ini juga di dukung oleh Ismail Nawawi (2012:11). Dalam menelusuri peranan manajemen pengetahuan *(knowledge management)* dapat dilihat dalam kaitannya dengan pengamatan pengetahuan sebagai basis untuk melahirkan inovasi, meningkatkan respon aktivitas terhadap kebutuhan pelanggan (customer) dan stakeholder, meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan yang telah diberi tugas dan tanggung jawab.

Untung Sri Widodo dan Agus Budhi Hartoyo (2010) yang menyatakan Kinerja dan keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan. Melalui kompetensi

yang semakin memadai seseorang akan lebih menguasai dan mampu menerapkan semua tugas pekerjaan sesuai dengan job description yang ditetapkan.

4.4.5.1 Analisis Keterkaitan Manajemen Pengetahuan terhadap Kompetensi

Berdasarkan hasil pengolahan penulis mengungkapkan bahwa variabel manajemen pengetahuan memiliki pengaruh terhadap kompetensi karyawan, hal ini sependapat Hal ini sama dengan pernyataan dalam Dwiantin Aprilianti (2012:2) yang menyatakan bahwa Manajemen pengetahuan yang baik dalam organisasi akan mampu menciptakan sustainability dari pengetahuan tersebut, karena semakin banyak pengetahuan yang dapat diidentifikasi dan dimiliki, organisasi akan semakin banyak melakukan proses pembelajaran dan tentunya akan mempengaruhi kompetensi karyawan yang ada didalamnya. Kompetensi karyawan juga akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian apabila perusahaan dalam hal ini PT. Venamon Bandung ingin memiliki karyawan yang memiliki tingkat kompetensi yang tinggi maka program pengembangan pengetahua lebih ditekankan kepada aspek kompetensi karyawan.

4.4.5.2 Analisis Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja

Penulis juga menungkapkan dalam hasil analisis penelitian ini yang menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen pengetahuan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Venamon Bandung, hal ini di dukung dalam Natalia kosasih & Sri budiani (2008:82), *knowledge management* yang diukur

dengan 3 variabel yaitu *personal knowledge, job procedure, dan technology.* Dalam prakteknya knowledge management dapat menjadi guidance tentang pengelolaan intangible asset yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai. Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana knowledge management berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya pada perusahaan yang banyak pesaing.

4.4.5.3 Analisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja

Dalam penelitian ini pun dapat diungkapkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Venamon Bandung, hal ini di dukung oleh Veithzal Rivai dan Ella Jauvani (2011:304) bahwa kompetensi merupakan factor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang sangat baik. Dan juga kompetensi merupakan factor kunci penentu keberhasilan kinerja dalam suatu organisasi. Sehingga bagi PT. Venamon Bandung untuk mendapatkan kinerja yang optimal diharuskan setiap karyawannya memiliki kompetensi yang tinggi sehingga didalam kegiatan kerjanya karyawan akan lebih mudah dalam menjalankan pekerjaannya.

4.4.5.4 Analisis Pengaruh manajemen Pengetahuan dan Kompetensi Terhadap Kinrja

Selain itu penulis juga mengungkapkan bahwa manajemen pengetahuan dan kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Venamon Bandung. Hal ini senada dengan Ismail Nawawi (2012:11) yang menjelaskan bahwa peranan manajemen pengetahuan dapat dilihat dalam kaitannya dengan

pengamatan pengetahuan sebagai basis untuk melahirkan inovasi, meningkatkan respon aktivitas terhadap kebutuhan pelanggan *(customer)* dan stakeholder, meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan yang telah diberi tugas dan tanggung jawab. Maka dari PT. Venamon Bandung apabila menginginkan kinerja karyawan yang optimal sehingga tujuan perusahaan tercapai, pihak perusahan harus melakukan program pengembangan pengetahuan dan kompetensi sehingga kinerja karyawan akan optimal.