BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

VISI Dan MISI PT. TASPEN (PERSERO)

a. Visi PT. TASPEN (PERSERO)

Visi PT Taspen (Persero) adalah menjadikan PT Taspen (Persero) sebagai perusahaan Nomor 1 berkelas dunia, bersih, sehat dan benar. Dengan memberikan pelayanan tepat orang, tepat waktu, tepat jumlah, tepat anggaran, tepat tempat, tepat administrasi dan tepat menjadi pengelola dana pensiun dan Tunjangan Hari Tua (THT) serta jaminan sosial lain yang terpercaya bagi pesertanya.

Makna Visi PT Taspen (Persero) adalah:

1. Menjadi pengelola dana pensiun dan tabungan hari tua serta jaminan sosial lainnya dengan menyelenggarakan program Tabungan Hari Tua (termasuk asuransi kematian), dana pensiun (termasuk uang duka wafat), program kesejahteraan PNS serta program jaminan sosial lainnya.
2. PT Taspen yang menjadi kepercayaan para peserta dan stakeholder lainnya akan terus menjaga dan menjamin kinerja para karyawan yang bersih dan sehat.
3. PT Taspen beroperasi dengan bersih dan berusaha untuk menerapkan tata kelola perusahaan degan baik (Good Corporate Governance).
4. PT Taspen menjadikan perusahaan yang sehat dengan adanya peningkatan kinerja yang berkesinambungan pada bidang keuangan maupun non keuangan.

b. Misi PT. TASPEN (PERSERO)

Misi PT Taspen (Persero) adalah mewujudkan manfaat dan pelayanan yang semakin baik bagi peserta dan stakeholder lainnya secara profesional dan akuntabel, berlandaskan integritas dan etika yang tinggi.

Makna misi PT Taspen (Persero) adalah:

1. Untuk memenuhi harapan peserta yang semakin tinggi, PT Taspen berupaya meningkatkan nilai manfaat dan pelayanan kepada peserta Taspen secara optimal.
2. PT Taspen bekerja secara profesional dengan terampil dan mampu memberikan solusi dengan 5 tepat (tepat orang, tepat waktu, tepat jumlah, tepat tempat dan tepat administrasi) didukung dengan sumber daya manusia yang memiliki integritas dan kompetensi yang tinggi.
3. PT Taspen adalah perusahaan yang akuntabel dalam melaksanakan pekerjaan berdasarkan sistem dan prosedur kerja yang dapat dipertanggungjawabkan.
4. PT Taspen memiliki integritas yang tinggi senantiasa konsisten dalam memegang amanah, jujur dan melaksanakan janji sesuai visi dan misi perusahaan.
5. PT Taspen adalah perusahaan yang beretika dalam melayani peserta Taspen dan keluarganya dengan ramah, rendah hati, santun, sabar dan manusiawi.

Logo PT. TASPEN (PERSERO)



Gambar 4. 1
Logo PT. Taspen (Persero)

Sumber : Bidang personalia PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Umum Bandung

Arti logo PT. TASPEN (PERSERO) adalah sebagai berikut :

a. Bentuk bunga dengan lima helai kelopak bunga,

   Mengambarkan perkembangan lima jiwa dalam satu keluarga. Keluarga diartika sebagai keluarga Pegawai Negeri, Perusahaan Negara, dan lainlain yang dilindungi Taspen.

b. Lingkaran Putih,

   Yang makin mengembang pada bunga, diartikan sebagai perkembangan yang maju pesat dan merupakan suatu arah tujuan Taspen yang terus berkembang.

c. Lingkaran Hitam,

   Sebagai perlindungan terhadap keluarga dan juga diartikan sebagai suatu persatuan wawasan Nusantara.

d. Warna Biru,

   Melambangkan ketentraman, damai, dan tenang.

e. Makna Seluruhnya Taspen memberikan Asuransi dan perlindungan kepada keluarga Pegawai Negeri dan lain-lain, untuk perkembangan dan kemajuan keluarga di wawasan Nusantara.

Tata Nilai PT. TASPEN (PERSERO)

1. Integritas

   Satunya perkataan dengan perbuatan dan senantiasa konsisten dalam memegang amanah dan tanggung jawab.

2. Profesional

   Senantiasa bekerja dengan menggunakan kompetensi terbaik yang dimiliki untuk memberikan hasil dan manfaat yang semakin meningkat bagi perusahaan.

3. Inovatif

   Kreatif dalam menciptakan dan menerapkan ide-ide baru untuk mendukung kemajuan perusahaan.

4. Kompetitif

   Mempunyai daya saing yang tinggi dengan memiliki keunggulan karakter dan kompetensi guna memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan.

5. Tumbuh

   Berkembang selaras dengan tuntutan perubahan baik eksternal maupun internal.

Aspek Kegiatan Perusahaan

Kegiatan PT. TASPEN (PERSERO) Bandung pada dasarnya terdiri dari 2 (dua) yaitu :

1. Program Pensiun adalah suatu program bertujuan untuk memberikan jaminan hari tua kepada Pegawai Negeri Sipil sebagai penghargaan atas jasa-jasa dan pengabdiannya kepada negara sebagaimana ditetapkan dalam Undang-undang Nomor : 11 Tahun 1969 tentang pemberian Pensiun Pegawai Negeri Sipil dan Pensiun Janda/Duda Pegawai Negeri Sipil.

2. PT TASPEN (PERSERO) mengacu ruang lingkup usahanya pada Peraturan Pemerintah No.25/1981 dan Peraturan Pemerintah No.26/1981 yaitu sebagai penyelenggara Asuransi Sosial, termasuk Dana Pensiun dan Tabungan hari Tua (THT), bagi Pegawai Negeri Sipil dan BUMN/BUMD. Program Tabungan Hari Tua (THT) adalah suatu Program Asuransi Dwiguna yang dikaitkan dengan usia Pensiun ditambah dengan Asuransi Kematian.

   a. Asuransi Dwiguna

      Asuransi Dwiguna adalah suatu jenis asuransi yang memberikan jaminan keuangan bagi peserta pada saat mencapai usia pensiun ataupun bagi ahli warisnya pada saat peserta meninggal dunia sebelum mencapai usia pensiun.

   b. Asuransi Multiguna Sejahtera

      Program Asuransi Multiguna Sejahtera adalah pengembangan dari Asuransi Dwiguna dengan penambahan manfaat bagi peserta berupa Manfaat Berkala, disamping Manfaat THT dan Manfaat Nilai Tunai. Besarnya Manfaat Berkala disesuaikan dengan kebutuhan dan kemampuan masing-masing peserta.

   c. Asuransi Ekaguna Sejahtera

      Program Asuransi Ekaguna Sejahtera menawarkan manfaat THT saja kepada peserta yang ingin membatasi kewajiban iurannya.

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Taspen merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang diberi tugas untuk mengelola Program Asuransi Sosial yang terdiri dari Program Dana Pensiun dan Tabungan Hari Tua (THT). Didirikan pada tanggal 17 April 1963 dengan nama Perusahaan Negara Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri yang disingkat menjadi PN TASPEN. Pembentukan Program Tabungan Hari Tua Pegawai Negeri ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah No 9 tahun 1963 tentang Pembelanjaan Pegawai Negeri dan Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1963 tentang Tabungan Asuransi dan Pegawai negeri.

Pendirian PN Taspen di latar belakangi keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai negeri dan keluarganya yang dirintis melalui Konferensi Kesejahteraan Pegawai Negeri pada tanggal 25-26 Juli 1960 di Jakarta. Hasil konferensi tersebut dituangkan dalam Keputusan Menteri Pertama RI Nomor 388/MP/1960 tanggal 25 Agustus 1960 yang antara lain menetapkan perlunya pembentukan jaminan sosial bagi pegawai negeri dan keluarganya pada saat mengakhiri pengabdiannya kepada Negara. Adapun proses pembentukan program pensiun pegawai negeri ditetapkan dengan Undang-undang No 11 tahun 1956 tentang pembelanjaan Pensiun dan Undang-undang No 11 tahun 1969 tentang pensiun pegawai dan pensiun janda/duda serta undang-undang No 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok kepegawaian. Di Jakarta, PN Taspen menggunakan tiga kantor yang terpisah tempatnya, yaitu di Jl.Laksa no12 Jakarta Kota, di Jl. Nusantara (sekarang Jl. Juanda) no 11/Atas, dan di Jl. Pintu Besar Selatan no 90 - menumpang pada Bank Pembangunan Daerah Jakarta Raya. PN Taspen menggunakan ketiganya hingga tahun 1970, sampai kantor Pusat di. Jl. Letjen Suprapto, Cempaka Putih selesai dibangun. Hingga sekarang Taspen berpusat di Jl. Letjen Suprapto, Cempaka Putih.

Tahun 1970 PN TASPEN mendapat peningkatan status menjadi Perusahaan Umum (PERUM) berdasarkan Surat keputusan Menteri Keuangan RI Nomor Kep.749/MK/IV/11/1970 sehingga menjadi PERUM TASPEN. Selanjutnya tahun

1981 PERUM TASPEN mendapat peningkatan status menjadi Perseroan Terbatas berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 26.

Tahun 1981 dengan nama ‹‹Perusahaan Perseroan (Persero) PT Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri,›› disingkat PT TASPEN.

Sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1981 tentang Asuransi Sosial PNS maka lingkup usaha PT TASPEN terdiri dari Program Tabungan Hari Tua (THT) dan Pensiun. Program THT telah dilaksanakan sejak pendirian TASPEN. Sedangkan untuk program Pembayaran Pensiun PNS yang semula diselenggarakan oleh Ditjen Anggaran telah dialihkan kepada PT TASPEN (PERSERO) secara bertahap sejak tahun 1987. Penyelenggaraan pembayaran Program Pensiun secara nasional dilakukan sejak tahun 1990.

Sejak awal berdirinya TASPEN mengelola Program Tabungan Hari Tua bagi pegawai negeri dan sejak tahun 1987 mulai mendapat tugas untuk mengelola Program Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan demikian TASPEN telah sepenuhnya mengelola Program Asuransi Sosial sesuai PP 25 Tahun 1981 yaitu Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil termasuk Dana Pensiun dan THT. Selain mengelola Program Asuransi Sosial yang kepesertaannya bersifat wajib (*compulsory*) bagi PNS, saat ini TASPEN juga mengelola program THT, THT Multiguna dan THT Ekaguna untuk pegawai BUMN/BUMD yang kepesertaannya bersifat sukarela (*voluntary*).

Sebagai upaya untuk memudahkan peserta TASPEN yang tersebar di seluruh Indonesia dalam mengurus haknya, sejak tahun 1987 TASPEN membuka Kantor Cabang di semua propinsi dan beberapa kabupaten/kota yang saat ini seluruhnya berjumlah 42 Kantor Cabang. Salah satu kantor cabang PT Taspen yang juga sebagai tempat praktek kerja lapangan kali ini adalah PT Taspen Kantor Cabang Utama (KCU) Bandung dengan misi khusus KCU Bandung adalah memberikan pelayanan yang melebihi harapan peserta. Selain beroperasional sebagai Kantor Cabang yang melayani peserta, KCU Bandung juga bertindak sebagai Koordinator atas Kantor-Kantor Cabang di Wilayah Jawa Barat dan Banten, yaitu:

1. Kantor Cabang Bogor.
2. Kantor Cabang Cirebon.
3. Kantor Cabang Tasikmalaya.
4. Kantor Cabang Serang/Banten.

Produk yang dikelola oleh KCU Bandung adalah Program Pembayaran Pensiun dan Program Tabungan Hari Tua (THT) untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) termasuk didalamnya Asuransi Kematian serta program THT dan Multi Guna Sejahtera untuk BUMN.

Sebagai unit pelayanan, KCU Bandung mempunyai mitra kerja terkait yang secara intens saling bekerja sama untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada para peserta program Pensiun dan THT. Mitra kerja KCU Bandung adalah:

1. Pemerintah Daerah.
2. Kanwil Anggaran.
3. Badan Kepegawaian Negara Regional III.
4. Badan Kepegawaian Daerah.
5. PWRI.
6. LVRI, dan lain-lain.

Dalam pelaksanaan program pembayaran hak THT, pensiun pertama, pensiun bulanan kepada para peserta, PT TASPEN KCU Bandung bekerja sama dengan mitra bayar. Atas kerja sama dengan para mitra bayar tersebut, maka KCU Bandung mempunyai 330 titik layanan sehingga memberikan kemudahan kepada para peserta untuk memilih kantor bayar yang paling dekat dengan kediamannya masing-masing, yaitu:

1. Bank Mandiri.
2. Bank BRI.
3. Bank Jabar.
4. Bank BTPN.

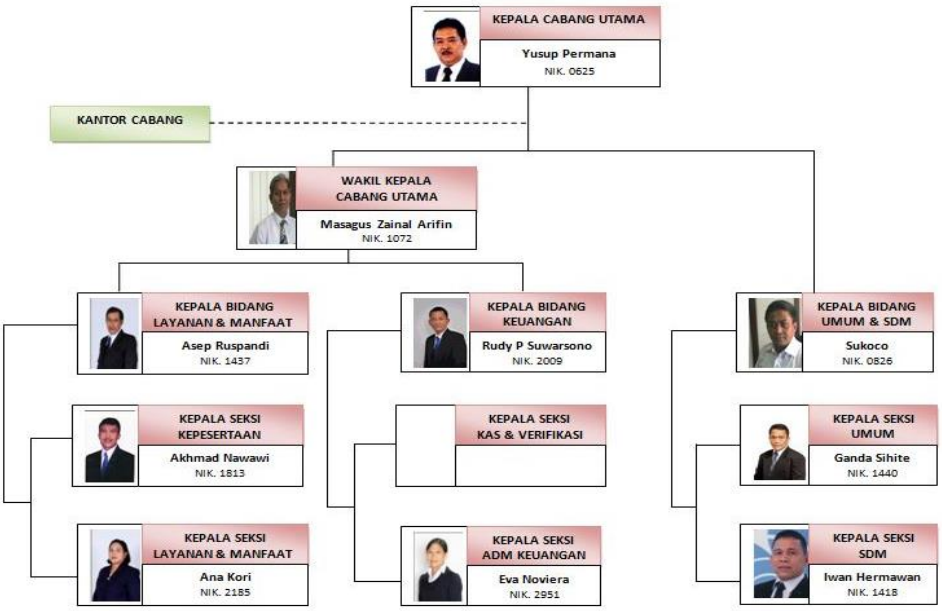
5. Bank HS 1906.
6. Bank BBAI.
7. PT POSINDO.

4.1.2 Struktur Organisasi PT. Taspen (Persero) KCU Bandung

Struktur merupakan sebuah gambar yang berisikan bagan- bagan ataupun dalam bentuk lain yang dapat memberikan penjelasan dan gambaran secara sistematis, artinya membedakan fungsi masing-masing yang tersusun dari suatu kesatuan. Organisasi adalah sekelompok orang antara dua orang atau lebih orang yang melakukan kerjasama dalam bidang tertentu untuk melakukan sesuatu dalam mencapai tujuan untuk kepentingan bersama.

Jadi struktur organisasi adalah keseluruhan dari tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam fungsi-fungsi yang ada sehingga merupakan satu kasatuan yang harmonis, yakni diarahkan dan dikembangkan secara terus menerus pada suatu tujuan tertentu menuju kondisi optimal. Struktur organisasi perusahaan merupakan bangunan fungsi bagian-bagian manajemen yang tersusun dari satu kesatuan pengaruh yang menunjukan tingkatan fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam manajemen perusahaan.

Adapun struktur organisasi pada Kasir Kas Bagian Transfer di PT. TASPEN (PERSERO) Bandung adalah sebagai berikut :



Gambar 4. 2
Struktur Organisasi PT. TASPEN (PERSERO) KCU Bandung

4.2 Karakteristik Responden

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

Tabel 4. 1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	%
Pria	41	68.3
Wanita	19	31.7
Total	**60**	**100**

Sumber: Data pegawai PT. Taspen (Persero) KCU Bandung 2016

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin pria sebesar 68.3% sementara jumlah terkecil responden berjenis kelamin wanita sebesar 31.7%.

Tabel 4. 2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	%
< 25 Tahun	17	28.3
25-35 Tahun	27	45
35-40 Tahun	10	16.7
>40 Tahun	6	10
Total	**60**	**100**

Sumber : Kuesioner (data diolah),2017

Tabel di atas menggambarkan usia responden. Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa dari 60 responden, 17 orang (28.3%) diantaranya berusia kurang dari 25 tahun, 27 orang (45%) diantaranya berusia antara 25-35 tahun, 10 orang (16.7%) diantaranya berusia antara 35-40 tahun dan 6 orang (10%) diantaranya berusia antara lebih dari 40 tahun.

Tabel 4. 3
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan

No	Jenjang Pendidikan	Freq	Presentase
1	Sekolah Menengah Atas atau Kejuruan (SMA/SMK)	21	35
2	Diploma (D3)	3	5
3	Sarjana (S1)	33	55
4	Sarjana (S2)	3	5
	Total	**60**	**100**

Sumber : Data pegawai PT. Taspen (Persero) KCU Bandung 2016

Dari data diatas menunjukan bahwa, karyawan dominan dengan latar belakang jenjang pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 33 orang dengan presentase 55% dan diikuti oleh jenjang pendidikan lainnya.

4.3. Analisis Deskriptif

Gambaran data hasil tanggapan responden dapat digunakan untuk memperkaya pembahasan, melalui gambaran data tanggapan responden dapat diketahui bagaimana kondisi setiap indikator yang sedang diteliti. Agar lebih mudah dalam menginterpretasikan yang sedang diteliti, dilakukan kategorisasi terhadap tanggapan responden berdasarkan persentase skor tanggapan responden.

4.3.1 Analisis Deskriptif *Manajemen Pengetahuan* sebagai X_1

Bagian ini akan diuraikan data tanggapan responden mengenai *Manajemen Pengetahuan* sebanyak 60 orang yang merupakan pegawai di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung, Skor jawaban responden diklasifikasikan berdasarkan skor aktual dan skor ideal menggunakan rumus sebagai berikut.

$$\text{Skor Total} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\ \%$$

(Sumber: Narimawati Umi, 2010:45)

Keterangan:

a. Skor aktual adalah skor jawaban yang diperoleh dari seluruh responden atas kuesioner yang telah diajukan
b. Skor ideal adalah skor maksimum atau skor tertingi yang mungkin diperoleh jika semua responden memilih jawaban dengan skor tertingi.

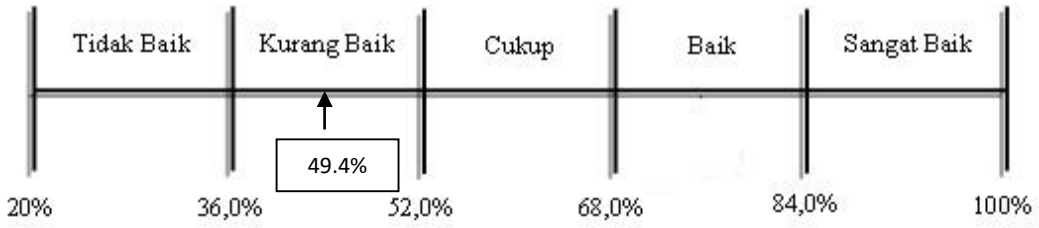
Untuk hasil dari kuesioner untuk masing-masing indikator *Manajemen Pengetahuan* dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. 4
Jumlah Skor Tanggapan Responden Mengenai *Manajemen Pengetahuan*

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	Skor Total (%)	Kategori
1.	Penciptaan Pengetahuan	462	900	51.3	Kurang baik
2.	Akuisisi Pengetahuan	438	900	48.7	Kurang baik
3.	Transfer dan Pengubahan Pengetahuan	435	900	48.3	Kurang baik
4.	Penyimpanan dan Penggunaan Kembali	443	900	49.2	Kurang baik
Jumlah		**1778**	**3600**	**Kurang baik**	
Skor Total		**1778/3600 = 49.4 %**			

Sumber:Kuesioner (data diolah), 2017

Jika digambarkan pada garis kontinum, nilai skor aktual tampak sebagai berikut:



Gambar 4. 3
Garis Kontinum mengenai *Manajemen Pengetahuan*

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa total skor dengan persentase pada *Manajemen Pengetahuan* didapatkan hasil sebesar 49.4%, hasil skor tersebut berada pada kategori kurang baik, dengan persentase tertinggi adalah penciptaan pengetahuan yaitu sebesar 51.3% berada pada kategori kurang baik sedangkan yang memiliki persentase terendah adalah transfer dan pengubahan pengetahuan sebesar 48.3% berada pada kategori kurang baik.

Agar lebih jelas penulis juga menyajikan gambaran Manajemen Pengetahuan pada masing–masing indikator, yang diukur menggunakan 4 (empat) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 12 butir pernyataan. Berikut gambaran tanggapan responden terhadap setiap butir pertanyaan pada masing-masing indikator.

Tabel 4. 5
Tanggapan Responden Mengenai Penciptaan Pengetahuan

No	Pernyataan	Tanggapan	Bobot	Freq	Persen (%)
1.	Saya terdorong untuk memberikan pendapat dan masukan serta berinovasi mengenai proses kerja yang lebih baik dalam pekerjaan	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	5	8.3
		Cukup Baik	3	23	38.3
		Kurang Baik	2	32	53.4
		Tidak Baik	1	0	0
2.	Saya selalu berbagi pengetahuan dan *Manajemen Pengetahuan* yang saya miliki melalui interaksi dengan rekan kerja sehingga muncul persepektif baru	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	12	20
		Cukup Baik	3	16	26.7
		Kurang Baik	2	32	53.3
		Tidak Baik	1	0	0
3.	Saya sering berdiskusi dengan rekan kerja untuk mengeksternalkan perspektif yang telah tercipta ke	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	2	3.3
		Cukup Baik	3	25	41.7
		Kurang Baik	2	33	55
		Tidak Baik	1	0	0

	dalam bentuk konsep pengetahuan baru				
Jumlah				**180**	

Sumber : Kuesioner (data diolah),2017

Berdasarkan item pernyataan “Saya terdorong untuk memberikan pendapat dan masukan serta berinovasi mengenai proses kerja yang lebih baik dalam pekerjaan”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 8.3% menjawab Baik, 38.3% menjawab Cukup Baik, 53.4% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Sedangkan pada item pernyataan “Saya selalu berbagi pengetahuan dan *Manajemen Pengetahuan* yang saya miliki melalui interaksi dengan rekan kerja sehingga muncul persepektif baru”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 20% menjawab Baik, 26.7% menjawab Cukup Baik, 53.3% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dan pada item pernyataan “Saya sering berdiskusi dengan rekan kerja untuk mengeksternalkan perspektif yang telah tercipta ke dalam bentuk konsep pengetahuan baru”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 3.3% menjawab Baik, 41.7% menjawab Cukup Baik, 55% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dapat diketahui Skor Total 462/900 = 51.3% yang menunjukkan tingkat penciptaan pengetahuan pada *Manajemen Pengetahuan* di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung berada pada tingkat kurang baik.

Tabel 4. 6
Tanggapan Responden Mengenai Akuisisi Pengetahuan

No	Pernyataan	Tanggapan	Bobot	Freq	Persen (%)
4.	Saya sering berdiskusi dengan ekspert di bidang pekerjaan yang sama sehingga saya mendapatkan pengetahuan baru	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	5	8.3
		Cukup Baik	3	15	25
		Kurang Baik	2	40	66.7
		Tidak Baik	1	0	0
5.	Saya selalu menambah pengetahuan dan informasi mengenai pekerjaan saya dengan membaca media cetak maupun elektronik	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	5	8.3
		Cukup Baik	3	18	30
		Kurang Baik	2	37	61.7
		Tidak Baik	1	0	0
6.	Saya sering berdiskusi dengan rekan kerja untuk mengeksternalkan perspektif yang telah tercipta ke dalam bentuk konsep pengetahuan baru	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	5	8.3
		Cukup Baik	3	15	25
		Kurang Baik	2	40	66.7
		Tidak Baik	1	0	0
Jumlah				**180**	

Sumber : Kuesioner (data diolah),2017

Berdasarkan item pernyataan “Saya sering berdiskusi dengan ekspert di bidang pekerjaan yang sama sehingga saya mendapatkan pengetahuan baru”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 8.3% menjawab Baik, 25% menjawab Cukup Baik, 66.7% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Sedangkan pada item pernyataan “Saya selalu menambah pengetahuan dan informasi mengenai pekerjaan saya dengan membaca media cetak maupun elektronik”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 8.3% menjawab Baik, 30% menjawab Cukup Baik, 61.7% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dan pada item pernyataan “Saya rutin mengikuti seminar yang diselenggarakan oleh perusahaan lain atau lembaga pemerintah dan berkaitan pekerjaan untuk mendapatkan pengetahuan baru”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 8.3% menjawab Baik, 25% menjawab Cukup Baik, 66.7% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dapat diketahui Skor Total 438/900 = 48.7% yang menunjukkan tingkat akuisisi pengetahuan pada *Manajemen Pengetahuan* di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung berada pada tingkat kurang baik.

Tabel 4. 7
Tanggapan Responden Mengenai Transfer dan Pengubahan Pengetahuan

No	Pernyataan	Tanggapan	Bobot	Freq	Persen (%)
7.	Saya sering mendapatkan informasi penting mengenai pekerjaan saya melalui kegiatan diskusi, sharing knowledge dan pelatihan internal	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	2	3.3
		Cukup Baik	3	28	46.7
		Kurang Baik	2	30	50
		Tidak Baik	1	0	0
8.	Saya aktif melakukan sharing pengetahuan mengenai pekerjaan melalui seminar, diskusi, maupun dalam	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	6	10
		Cukup Baik	3	30	50
		Kurang Baik	2	24	40

	forum media sosial yang perusahaan buat	Tidak Baik	1	0	0
9.	Saya mendapatkan pengetahuan baru melalui majalah dinding/pamphlet/poster yang perusahaan buat	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	6	10
		Cukup Baik	3	19	31.7
		Kurang Baik	2	35	58.3
		Tidak Baik	1	0	0
Jumlah				**180**	

Sumber : Kuesioner (data diolah),2017

Berdasarkan item pernyataan “Saya sering mendapatkan informasi penting mengenai pekerjaan saya melalui kegiatan diskusi, sharing knowledge dan pelatihan internal”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 3.3% menjawab Baik, 46.7% menjawab Cukup Baik, 50% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Sedangkan pada item pernyataan “Saya aktif melakukan sharing pengetahuan mengenai pekerjaan melalui seminar, diskusi, maupun dalam forum media sosial yang perusahaan buat”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 10% menjawab Baik, 50% menjawab Cukup Baik, 40% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dan pada item pernyataan “Saya mendapatkan pengetahuan baru melalui majalah dinding/pamphlet/poster yang perusahaan buat”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 10% menjawab Baik, 31.7% menjawab Cukup Baik, 58.3% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dapat diketahui Skor Total 465/900 = 51.7% yang menunjukkan tingkat transfer dan pengubahan pengetahuan pada *Manajemen Pengetahuan* di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung berada pada tingkat kurang baik.

Tabel 4. 8
Tanggapan Responden Mengenai Penyimpanan dan Penggunaan Kembali

No	Pernyataan	Tanggapan	Bobot	Freq	Persen (%)
10.	Saya dapat dengan mudah mendapat informasi pekerjaan melalui forum media sosial yang perusahaan buat	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	11	18.3
		Cukup Baik	3	13	21.7
		Kurang Baik	2	36	60
		Tidak Baik	1	0	0
11.	Saya dapat dengan mudah mendapatkan buku ekspert pekerjaan melalui perpustakaan perusahaan	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	6	10
		Cukup Baik	3	36	60
		Kurang Baik	2	18	30
		Tidak Baik	1	0	0
12.	Saya selalu mencari dan mendapatkan informasi terbaru tentang pekerjaan melalui forum media sosial yang perusahaan buat maupun perpustakaan yang ada di perusahaan	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	0	0
		Cukup Baik	3	36	60
		Kurang Baik	2	24	40
		Tidak Baik	1	0	0
Jumlah				**180**	

Sumber : Kuesioner (data diolah),2017

Berdasarkan item pernyataan “Saya dapat dengan mudah mendapat informasi pekerjaan melalui forum media sosial yang perusahaan buat”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 18.3% menjawab Baik, 21.7% menjawab Cukup Baik, 60% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Sedangkan pada item pernyataan Saya dapat dengan mudah mendapatkan buku ekspert pekerjaan melalui perpustakaan perusahaan”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 10% menjawab Baik, 60% menjawab Cukup Baik, 30% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dan pada item pernyataan “Saya selalu mencari dan mendapatkan informasi terbaru tentang pekerjaan melalui forum media sosial yang perusahaan buat maupun perpustakaan yang ada di perusahaan”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 0% menjawab Baik, 60% menjawab Cukup Baik, 40% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dapat diketahui Skor Total 443/900 = 49.2% yang menunjukkan tingkat penyimpanan dan penggunaan kembali pada *Manajemen Pengetahuan* di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung berada pada tingkat kurang baik.

4.3.2 Analisis Deskriptif Kompetensi sebagai X_2

Kompetensi Pegawai karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Kompetensi Pegawai diukur menggunakan 5 (lima) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 10 butir pernyataan. Untuk

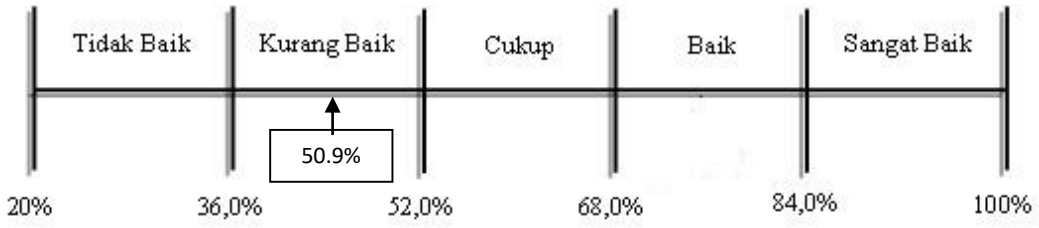
mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang Kompetensi Pegawai yang diterima karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung maka dilakukan perhitungan persentase skor jawaban responden untuk setiap butir pernyataan. Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil persentase skor jawaban responden seperti tampak dalam tabel berikut ini :

Tabel 4. 9
Jumlah Skor Tanggapan Responden Mengenai Kompetensi

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	Skor Total (%)	Kategori
1.	Motivasi	307	600	51.2	Kurang baik
2.	Watak	307	600	51.2	Kurang baik
3.	Sikap	310	600	51.7	Kurang baik
4.	Pengetahuan	306	600	51	Kurang baik
5.	Skill	296	600	49.3	Kurang baik
Jumlah		**1526**	**3000**	**Kurang baik**	
Skor Total		**1526/3000 = 50.9 %**			

Sumber:Kuesioner (data diolah), 2017

Jika digambarkan pada garis kontinum, nilai skor aktual tampak sebagai berikut:



Gambar 4. 4

Garis Kontinum mengenai Kompetensi

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa total skor dengan persentase pada Kompetensi didapatkan hasil sebesar 50.9%, hasil skor tersebut berada pada kategori kurang baik, dengan persentase tertinggi adalah sikap yaitu

sebesar 51.7% berada pada kategori kurang baik sedangkan yang memiliki persentase terendah adalah skill sebesar 49.3% berada pada kategori kurang baik.

Untuk hasil dari kuesioner untuk masing-masing indikator Kompetensi dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. 10
Tanggapan Responden Mengenai Motivasi

No	Pernyataan	Tanggapan	Bobot	Freq	Persen (%)
1.	Selalu bekerja dengan arah yang pasti, ketika dalam menyelesaikan suatu masalah telah ada prosedur yang jelas yang harus diikuti	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	3	5
		Cukup Baik	3	25	41.7
		Kurang Baik	2	32	53.3
		Tidak Baik	1	0	0
2.	Saya memiliki ambisi untuk selalu meningkatkan kinerja setiap waktunya	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	8	13.3
		Cukup Baik	3	20	33.3
		Kurang Baik	2	32	53.4
		Tidak Baik	1	0	0
Jumlah				**120**	

Sumber: Kuesioner (data diolah) 2017

Berdasarkan item pernyataan “Selalu bekerja dengan arah yang pasti, ketika dalam menyelesaikan suatu masalah telah ada prosedur yang jelas yang harus diikuti”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 5% menjawab Baik, 41.7% menjawab Cukup Baik, 53.3% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Sedangkan pada item pernyataan “Saya memiliki ambisi untuk selalu meningkatkan kinerja setiap waktunya”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab

Sangat Baik, 13.3% menjawab Baik, 33.3% menjawab Cukup Baik, 53.4% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dapat diketahui Skor Total 307/600 = 51.2% yang menunjukkan tingkat motivasi pada Kompetensi di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung berada pada tingkat kurang baik.

Tabel 4. 11
Tanggapan Responden Mengenai Watak

No	Pernyataan	Tanggapan	Bobot	Freq	Persen (%)
3.	Keberadaan saya mampu memberikan solusi /dampak yang baik kepada rekan kerja dalam menyelesaikan setiap masalah pekerjaan	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	3	5
		Cukup Baik	3	25	41.7
		Kurang Baik	2	32	53.3
		Tidak Baik	1	0	0
4.	Saya mampu bekerja di bawah tekanan	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	8	13.3
		Cukup Baik	3	20	33.3
		Kurang Baik	2	32	53.4
		Tidak Baik	1	0	0
Jumlah				**120**	

Sumber: Kuesioner (data diolah) 2017

Berdasarkan item pernyataan “Keberadaan saya mampu memberikan solusi /dampak yang baik kepada rekan kerja dalam menyelesaikan setiap masalah pekerjaan”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 5% menjawab Baik, 41.7% menjawab Cukup Baik, 53.3% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Sedangkan pada item pernyataan “Saya mampu bekerja di bawah tekanan”, dapat diketahui bahwa dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 13.3% menjawab Baik, 33.3% menjawab Cukup Baik, 53.4% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dapat diketahui Skor Total 307/600 = 51.2% yang menunjukkan tingkat watak pada Kompetensi di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung berada pada tingkat kurang baik.

Tabel 4. 12
Tanggapan Responden Mengenai Sikap

No	Pernyataan	Tanggapan	Bobot	Freq	Persen (%)
5.	Saya mampu menguasai diri sendiri bila memiliki setiap masalah pekerjaan yang ada	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	8	13.3
		Cukup Baik	3	18	30
		Kurang Baik	2	34	56.7
		Tidak Baik	1	0	0
6.	Bila berada di lingkungan kerja Saya selalu mengedepankan masalah perusahaan dibandingkan masalah individu	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	0	0
		Cukup Baik	3	36	60
		Kurang Baik	2	24	40
		Tidak Baik	1	0	0
Jumlah				**120**	

Sumber: Kuesioner (data diolah) 2017

Berdasarkan item pernyataan “Saya mampu menguasai diri sendiri bila memiliki setiap masalah pekerjaan yang ada”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab

Sangat Baik, 13.3%menjawab Baik, 30% menjawab Cukup Baik, 56.7% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Sedangkan pada item pernyataan “Bila berada di lingkungan kerja Saya selalu mengedepankan masalah perusahaan dibandingkan masalah individu”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 0% menjawab Baik, 60% menjawab Cukup Baik, 40% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dapat diketahui Skor Total 310/600 = 51.7% yang menunjukkan tingkat sikap pada Kompetensi di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung berada pada tingkat kurang baik.

Tabel 4. 13
Tanggapan Responden Mengenai Pengetahuan

No	Pernyataan	Tanggapan	Bobot	Freq	Persen (%)
7.	Saya dapat menggunakan pengetahuan pekerjaan yang saya miliki untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	5	8.3
		Cukup Baik	3	27	45
		Kurang Baik	2	28	46.7
		Tidak Baik	1	0	0
8.	Saya selalu meng-upgrade/ mengasah ilmu yang saya miliki dengan belajar agar berguna untuk setiap masalah dikemudian hari	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	2	3.3
		Cukup Baik	3	25	41.7
		Kurang Baik	2	33	55
		Tidak Baik	1	0	0
Jumlah				**120**	

Sumber: Kuesioner (data diolah) 2017

Berdasarkan item pernyataan “Saya dapat menggunakan pengetahuan pekerjaan yang saya miliki untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 8.3% menjawab Baik, 45% menjawab Cukup Baik, 46.7% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Sedangkan pada item pernyataan “Saya selalu meng-upgrade/ mengasah ilmu yang saya miliki dengan belajar agar berguna untuk setiap masalah dikemudian hari”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 3.3% menjawab Baik, 41.7% menjawab Cukup Baik, 55% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dapat diketahui Skor Total 306/600 = 51% yang menunjukkan tingkat pengetahuan pada Kompetensi di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung berada pada tingkat kurang baik.

Tabel 4. 14
Tanggapan Responden Mengenai Skill

No	Pernyataan	Tanggapan	Bobot	Freq	Persen (%)
9.	Saya mampu berkreativitas untuk meningkatkan kinerja perusahaan	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	5	8.3
		Cukup Baik	3	15	25
		Kurang Baik	2	40	66.7
		Tidak Baik	1	0	0
10.	Berdasarkan kemampuan yang saya miliki membuat saya semakin berinisiatif tanpa	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	6	10
		Cukup Baik	3	19	31.7
		Kurang Baik	2	35	58.3
		Tidak Baik	1	0	0

	menunggu perintah dari pimpinan selama bertugas				
Jumlah				**120**	

Sumber: Kuesioner (data diolah) 2017

Berdasarkan item pernyataan "Saya mampu berkreativitas untuk meningkatkan kinerja perusahaan", dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 8.3% menjawab Baik, 25% menjawab Cukup Baik, 66.7% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Sedangkan pada item pernyataan "Berdasarkan kemampuan yang saya miliki membuat saya semakin berinisiatif tanpa menunggu perintah dari pimpinan selama bertugas", dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 10% menjawab Baik, 31.7% menjawab Cukup Baik, 58.3% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dapat diketahui Skor Total 296/600 = 49.3% yang menunjukkan tingkat skill pada Kompetensi di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung berada pada tingkat kurang baik.

4.3.3. Analisis Deskriptif Kinerja Pegawai sebagai Y

Kinerja karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Kinerja karyawan diukur menggunakan 5 (lima) indikator dan dioperasionalisasikan menjadi 11 butir pernyataan. Untuk mengetahui gambaran empirik secara menyeluruh tentang kompetensi yang diterima karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung maka dilakukan perhitungan persentase skor

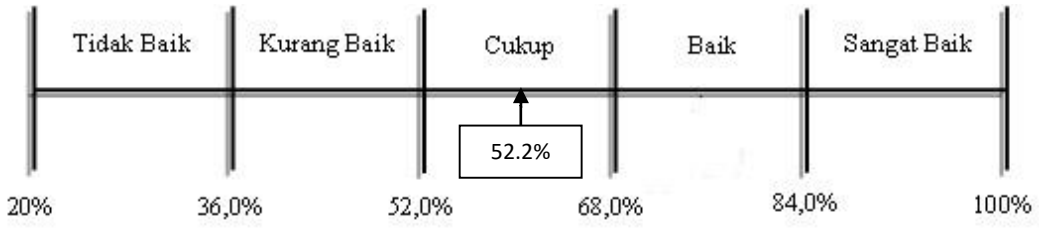
jawaban responden untuk setiap butir pernyataan. Berdasarkan perhitungan diperoleh hasil persentase skor jawaban responden seperti tampak dalam tabel berikut ini :

Tabel 4. 15
Jumlah Skor Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai

No	Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	Skor Total (%)	Kategori
1.	Kuantitas Pekerjaan	317	600	52.8	Cukup baik
2.	Kualitas Pekerjaan	474	900	52.7	Cukup baik
3.	Ketepatan Waktu	307	600	51.2	Kurang baik
4.	Kehadiran	313	600	52.2	Cukup baik
5.	Kemampuan Kerjasama	313	600	52.2	Cukup baik
Jumlah		**1724**	**3300**	**Cukup baik**	
Skor Total		**1724/3300 = 52.2 %**			

Sumber:Kuesioner (data diolah), 2017

Jika digambarkan pada garis kontinum, nilai skor aktual tampak sebagai berikut:



Gambar 4. 5
Garis Kontinum mengenai Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa total skor dengan persentase pada Kinerja Pegawai didapatkan hasil sebesar 52.2%, hasil skor tersebut berada pada kategori cukup baik, dengan persentase tertinggi adalah kuantitas pekerjaan yaitu sebesar 52.8% berada pada kategori cukup baik sedangkan yang memiliki persentase terendah adalah ketepatan waktu sebesar 51.2% berada pada kurang baik.

Adapun hasil dari kuesioner untuk masing-masing indikator Kinerja Pegawai dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. 16
Tanggapan Responden Mengenai Kuantitas Pekerjaan

No	Pernyataan	Tanggapan	Bobot	Freq	Persen (%)
1.	Tingkat pencapaian volume Kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	11	18.3
		Cukup Baik	3	13	21.7
		Kurang Baik	2	36	60
		Tidak Baik	1	0	0
2.	Perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	6	10
		Cukup Baik	3	30	50
		Kurang Baik	2	24	40
		Tidak Baik	1	0	0
Jumlah				**120**	

Sumber: Kuesioner (data diolah) 2017

Berdasarkan item pernyataan “Tingkat pencapaian volume Kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 18.3% menjawab Baik, 21.7% menjawab Cukup Baik, 60% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Sedangkan pada item pernyataan “Perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 10% menjawab Baik, 50% menjawab Cukup Baik, 40% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dapat diketahui Skor Total 317/600 = 52.8% yang menunjukkan tingkat kuantitas pekerjaan pada Kinerja Pegawai di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung berada pada tingkat cukup baik.

Tabel 4. 17
Tanggapan Responden Mengenai Kualitas Pekerjaan

No	Pernyataan	Tanggapan	Bobot	Freq	Persen (%)
3.	Saya mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan penuh perhitungan	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	6	10
		Cukup Baik	3	19	31.7
		Kurang Baik	2	35	58.3
		Tidak Baik	1	0	0
4.	Skill yang saya memiliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	11	18.3
		Cukup Baik	3	13	21.7
		Kurang Baik	2	36	60
		Tidak Baik	1	0	0
5.	Hasil tugas saya yang telah dikerjakan tidak pernah mengecewakan perusahaan	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	6	10
		Cukup Baik	3	36	60
		Kurang Baik	2	18	30
		Tidak Baik	1	0	0
Jumlah				**180**	

Sumber: Kuesioner (data diolah) 2017

Berdasarkan item pernyataan “Saya mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan penuh perhitungan”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 10% menjawab Baik, 31.7% menjawab Cukup Baik, 58.3% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Sedangkan pada item pernyataan “Skill yang saya memiliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik,

18.3% menjawab Baik, 21.7% menjawab Cukup Baik, 60% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dan pada item pernyataan "Hasil tugas saya yang telah dikerjakan tidak pernah mengecewakan perusahaan", dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 10% menjawab Baik, 60% menjawab Cukup Baik, 30% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dapat diketahui Skor Total 474/900 = 52.7% yang menunjukkan tingkat kualitas pekerjaan pada Kinerja Pegawai di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung berada pada tingkat cukup baik.

Tabel 4. 18
Tanggapan Responden Mengenai Ketepatan Waktu

No	Pernyataan	Tanggapan	Bobot	Freq	Persen (%)
6.	Saya bekerja sesuai dengan prosedur dan jadwal	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	0	0
		Cukup Baik	3	36	60
		Kurang Baik	2	24	40
		Tidak Baik	1	0	0
7.	Saya Mendahulukan Pekerjaan-pekerjaan yang merupakan prioritas kerja	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	3	5
		Cukup Baik	3	25	41.7
		Kurang Baik	2	32	53.3
		Tidak Baik	1	0	0
Jumlah				**120**	

Sumber: Kuesioner (data diolah) 2017

Berdasarkan item pernyataan "Saya bekerja sesuai dengan prosedur dan jadwal", dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 0% menjawab Baik, 60% menjawab Cukup Baik, 40% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Sedangkan pada item pertanyaan “Saya Mendahulukan Pekerjaan-pekerjaan yang merupakan prioritas kerja”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 5% menjawab Baik, 41.7% menjawab Cukup Baik, 53.3% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dapat diketahui Skor Total 307/600 = 51.2% yang menunjukkan tingkat ketepatan waktu pada Kinerja Pegawai di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung berada pada tingkat kurang baik.

Tabel 4. 19
Tanggapan Responden Mengenai Kehadiran

No	Pernyataan	Tanggapan	Bobot	Freq	Persen (%)
8.	Saya selalu datang tepat dan berpakaian rapih	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	5	8.3
		Cukup Baik	3	23	38.3
		Kurang Baik	2	32	53.4
		Tidak Baik	1	0	0
9.	Saya dapat membagi waktu istirahat dalam bekerja	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	12	20
		Cukup Baik	3	16	26.7
		Kurang Baik	2	32	53.3
		Tidak Baik	1	0	0
Jumlah				**120**	

Sumber: Kuesioner (data diolah) 2017

Berdasarkan item pernyataan “Saya selalu datang tepat dan berpakaian rapih”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 8.3% menjawab Baik, 38.3% menjawab Cukup Baik, 53.4% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Sedangkan pada item pernyataan “Saya dapat membagi waktu istirahat dalam bekerja”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 20% menjawab Baik, 26.7% menjawab Cukup Baik, 53.3% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dapat diketahui Skor Total 313/600 = 52.2% yang menunjukkan tingkat kehadiran pada Kinerja Pegawai di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung berada pada tingkat cukup baik.

Tabel 4. 20
Tanggapan Responden Mengenai Kemampuan Kerjasama

No	Pernyataan	Tanggapan	Bobot	Freq	Persen (%)
10.	Saya tidak merasa terbebani bila rekan kerja saya meminta bantuan dalam menyelesaikan tugas yang tidak bisa dipahaminya	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	5	8.3
		Cukup Baik	3	23	38.3
		Kurang Baik	2	32	53.4
		Tidak Baik	1	0	0
11.	Saya tidak dapat bekerja sama dengan kelompok kerja yang tidak saya kenal	Sangat Baik	5	0	0
		Baik	4	12	20
		Cukup Baik	3	16	26.7
		Kurang Baik	2	32	53.3
		Tidak Baik	1	0	0
Jumlah				**120**	

Sumber: Kuesioner (data diolah) 2017

Berdasarkan item pernyataan “Saya tidak merasa terbebani bila rekan kerja saya meminta bantuan dalam menyelesaikan tugas yang tidak bisa dipahaminya”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab Sangat Baik, 8.3% menjawab Baik, 38.3% menjawab Cukup Baik, 53.4% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Sedangkan pada item pertanyaan “Saya tidak dapat bekerja sama dengan kelompok kerja yang tidak saya kenal”, dapat diketahui bahwa 0% menjawab

Sangat Baik, 20% menjawab Baik, 26.7% menjawab Cukup Baik, 53.3% Kurang Baik dan 0% Tidak Baik.

Dapat diketahui Skor Total 313/600 = 52.2% yang menunjukkan tingkat kemampuan kerjasama pada Kinerja Pegawai di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung berada pada tingkat cukup baik.

4.4 Analisis Verifikatif

Analisis verifikatif dilakukan untuk membuktikan kebenaran dari hipotesis yang telah diajukan dan pada bab sebelumnya diajukan akan diuji dan dibuktikan melalui uji statistik.

4.4.1 Analisis Model Path

Dalam melakukan analisis dengan menggunakan path analysis, peneliti membagi model path tersebut kedalam dua sub struktur, supaya dapat memudahkan dalam melakukan analisis, yaitu sub struktur I mengetahui Pengaruh X_1 dan X_2 dan sub struktur II mengetahui Pengaruh antara X_1 dan X_2 terhadap Y.

4.4.1.1 Analisis Sub Struktur I

4.4.1.2.1 Analisis Korelasi

Besarnya korelasi antar Manajemen Pengetahuan (X_1), dan Kompetensi (X_2) dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4. 21
Korelasi Manajemen Pengetahuan (X_1)
Terhadap Kompetensi (X_2)

Correlations

	Kompetensi	Manajemen Pengetahuan
Kompetensi	1.000	.877
Manajemen Pengetahuan	.877	1.000

Berdasarkan tabel diatas maka korelasi antara X_1 dan X_2 adalah 0.877 Artinya Pengaruh antara Manajemen Pengetahuan dan Kompetensi memiliki korelasi yang tinggi.

4.4.1.2.2 Persamaan Struktural

Persamaan struktur dari Sub Struktur I adalah sebagai berikut:

$$X_2 = PX_2X_1 + e_1$$

Dimana:

X_2 = Kompetensi

PX_2X_1 = Koefisien Jalur Manajemen Pengetahuan terhadap Kompetensi

e = Pengaruh faktor lain (error)

Tabel 4. 22
Koefisien Beta Pengaruh Manajemen Pengetahuan (X_1)
dan Kompetensi (X_2)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.034	1.343		.770	.444
	Manajemen Pengetahuan	.851	.061	.877	13.893	.000

a. Dependent Variable: Kompetensi

Berdasarkan tabel diatas, maka persamaan struktural pada sub struktur I adalah sebagai berikut:

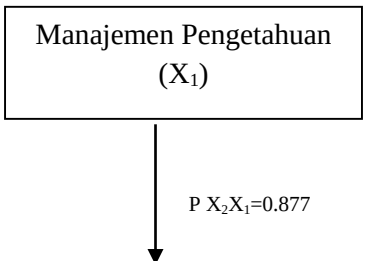
$$\mathbf{X_2 = 0.877\ X_1 + 0.231}\ e_1$$

Persamaan diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

$PYX_1 = 0.877$: Artinya besarnya pengaruh Manajemen Pengetahuan (X_1) terhadap Kompetensi (X_2) adalah sebesar 0.877

$e_1 = 0.231$: Artinya terdapat lain yang mempengaruhi Kompetensi (X_2) sebesar 0.231

Adapun model sub struktur I sebagai berikut:



Gambar 4. 6
Pengaruh Struktural X_1 Terhadap X_2

Berdasarkan data tersebut maka manajemen pengetahuan memiliki pengaruh terhadap kompetensi sebesar 0,877 serta terdapat faktor lainnya yang mempengaruhi kompetensi sebesar 0,231. Sehingga hal tersebut sesuai 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. Sebab kompetensi karyawan juga akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Namun terdapat faktor lain yang memungkinkan untuk mempengaruhi kompetensi misalnya: lingkungan kerja, kompensasi, pengalaman kerja, dsb. Hal ini di karenakan setiap manusia memiliki pengaruh dari lingkungan internal maupun eksternal guna mendongkrak kompetensi yang dimiliki pegawai. Untuk itu perusahaan harus mampu mendahulukan kepentingan pegawai dalam mengasah kompetensi agar terciptanya tujuan perusahaan di masa mendatang.

4.4.1.2.3 Analisis Regresi

Analisis regresi dilakukan untuk mengetahui pengaruh Manajemen Pengetahuan (X_1) terhadap Kompetensi (X_2) dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4. 23
Besar Pengaruh Manajemen Pengetahuan (X_1)
terhadap Kompetensi (X_2)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.877[a]	.769	.765	2.71248

a. Predictors: (Constant), Manajemen Pengetahuan

b. Dependent Variable: Kompetensi

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat ditentukan besarnya Pengaruh Manajemen Pengetahuan (X_1) terhadap Kompetensi (X_2) adalah 76.9%, dan sisanya 23.1% dipengaruhi oleh faktor lain.

4.4.1.2.4 Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang akan diajukan untuk melihat pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kompetensi adalah sebagai berikut:

- H_1. $\beta_1 = 0$, Tidak terdapat pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kompetensi.
- H_1. $\beta_1 \neq 0$, Terdapat pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kompetensi.

Tabel 4. 24
Nilai Probabilitas Manajemen Pengetahuan (X_1)
dan Kompetensi (X_2)

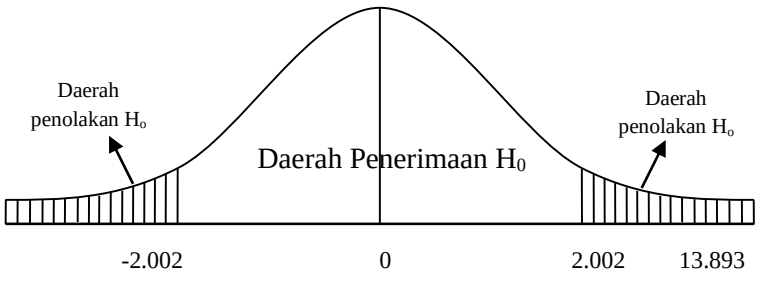
Coefficients[a]

Model		T	Sig.
1	(Constant)	.770	.444
	Manajemen Pengetahuan	13.893	.000

a. Dependent Variable: Kompetensi

Sumber : *Output SPSS 17.0*, 2017

Dari output tabel 4.26 diatas didapatkan nilai t_{hitung} untuk Manajemen Pengetahuan (X_1) sebesar 13.893, menggunakan taraf signifikan sebesar 5%, maka dari tabel distribusi T didapat nilai t_{tabel} untuk df = (α/2 ; n-k-1) = 0,05/2 ;60 – 2 – 1 = (0,025 ; 57) yaitu 2.002, dikarenakan $t_{hitung} > t_{tabel}$ (13.893> 2.002) dan sig (0.000< 0.05) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara Manajemen Pengetahuan terhadap Kompetensi di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung. Jika disajikan dalam kurva Uji-t maka dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4. 7

Pengujian Hipotesis 1 (Kurva Uji-t)

Berdasarkan gambar 4.5 diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 13.893 berada pada daerah penolakan Ho yang menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kompetensi.

4.4.1.2.5 Uji Ketepatan Prediktor

Untuk menguji ketepatan prediktor (independen) yang digunakan untuk memprediksi dependen dapat digunakan angka standard deviasi dan angka standard error of estimate.

Tabel 4. 25
Nilai Standard Deviasi Nilai dan Standard Error of Estimates

	Std. Deviation	Std. Error of the Estimate
Kompetensi	5.59487	2.71248
Manajemen Pengetahuan	5.76420	2.71248

Sumber : *Output SPSS 17.0,* 2017

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat ditentukan angka Standard Error of Estimate = 2.71248 < angka standard deviasi, yaitu 5.59487 (Kompetensi). Artinya, variable tersebut sudah tepat dijadikan prediktor.

4.4.1.2 Analisis Sub Struktur II

4.4.1.2.1 Analisis Korelasi

Besarnya korelasi antar Manajemen Pengetahuan (X_1), Kompetensi (X_2) dan Kinerja (Y) dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4. 26
Korelasi Manajemen Pengetahuan (X_1), Kompetensi (X_2) dan Kinerja (Y)

		Kinerja
Pearson Correlation	Kinerja	1.000
	Manajemen Pengetahuan	.899
	Kompetensi	.901

Berdasarkan tabel diatas maka korelasi antara Manajemen Pengetahuan (X_1) dan Kinerja (Y) adalah 0.899 termasuk kedalam kategori korelasi tinggi, artinya Manajemen Pengetahuan berpengaruh terhadap Kinerja.

Sedangkan korelasi antara Kompetensi (X_2) dan Kinerja (Y) adalah 0.901 termasuk kedalam kategori korelasi tinggi, artinya Kompetensi dalam suatu perusahaan dapat berpengaruh kuat terhadap Kinerja.

4.4.1.2.2 Persamaan Struktural

Persamaan struktur dari Sub Struktur II adalah sebagai berikut:

$$Y = PYX_1 + PYX_2 + e^2$$

Dimana:

Y = Kinerja

PYX_1 = Koefisien Jalur Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja

PYX_2 = Koefisien Jalur Kompetensi terhadap Kinerja

e = Pengaruh faktor lain (error)

Tabel 4. 27
Koefisien Beta Pengaruh Manajemen Pengetahuan (X_1)
dan Kompetensi (X_2)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.460	.916		1.594	.116
	Manajemen Pengetahuan	402	.086	.473	4.651	.000
	Kompetensi	.425	.089	.486	4.772	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan tabel diatas. maka persamaan struktural pada sub struktur II adalah sebagai berikut:

$$Y = 0.473\ X_1 + 0.486X_2 + 0.136e^2$$

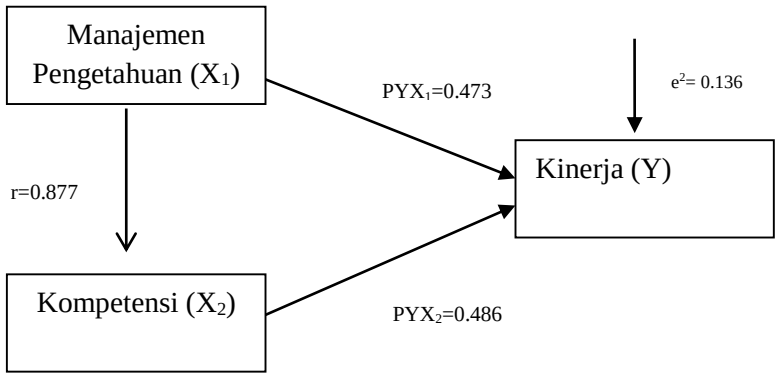
Persamaan diatas dapat disimpulkan sebagai berikut:

$PYX_1 = 0.473$: Artinya besarnya pengaruh Manajemen Pengetahuan (X_1) terhadap Kinerja (Y) adalah sebesar 0.473

$PYX_2 = 0.486$: Artinya besarnya pengaruh Kompetensi (X_2) terhadap Kinerja (Y) adalah sebesar 0.486

$e_1 = 0.136$: Artinya terdapat lain yang mempengaruhi Kinerja (Y) sebesar 0.136

Adapun model sub struktur II sebagai berikut:



Gambar 4. 8
Pengaruh Struktural X_1 dan X_2 Terhadap Y

4.4.1.2.3 Analisis Regresi

Analisis regresi dilakukan untuk mengetahui pengaruh secara simultan dan parsial. Untuk melihat pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Kompetensi terhadap Kinerja dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4. 28
Pengaruh Manajemen Pengetahuan (X_1), Kompetensi (X_2) dan Kinerja (Y)

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.929[a]	.864	.859	1.83990

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Besarnya R square (R^2) pada tabel diatas adalah 0.864. Angka tersebut memiliki makna besarnya pengaruh independen secara simultan terhadap dependen. Untuk memudahkan membacanya dapat dibentuk dalam persentase

KD = R^2 x 100%

KD = 0.929 x 100%

dengan cara menghitung Koefisien Determinasi (KD) sebagai berikut:

Memiliki arti bahwa besarnya pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Karyawan sebesar 86.4%, dan sisanya 13.6% dipengaruhi oleh faktor lain.

Sedangkan untuk melihat pengaruh secara parsial dapat dilihat dari tabel berikut ini:

Tabel 4. 29
Pengaruh Parsial Manajemen Pengetahuan (X_1), Kompetensi (X_2) dan Kinerja (Y)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.460	.916		1.594	.116
	Manajemen Pengetahuan	402	.086	.473	4.651	.000
	Kompetensi	.425	.089	.486	4.772	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Tabel 4. 30

Perhitungan Pengaruh Manajemen Pengetahuan (X_1), Kompetensi (X_2) dan Kinerja (Y) Secara Parsial

	Pengaruh		Jumlah	R^2
	Langsung	Tidak Langsung		
Manajemen Pengetahuan (X_1)	$(0.473)^2 = 0.224$	0.473*0.486*0.877 = 0.202	0.426	0.864
Kompetensi (X_2)	$(0.486)^2 = 0.236$	0.473*0.486*0.877 = 0.202	0.438	

Keterangan: Dependen: Kinerja (Y)

Berdasarkan tabel diatas, maka besarnya Pengaruh antara X_1 terhadap Y secara parsial adalah 0.426. Artinya besarnya pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja adalah 42.6%. Sedangkan besarnya Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja secara parsial adalah 0.438. Memiliki arti bahwa besarnya Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja adalah 43.8%.

4.4.1.2.4 Pengujian Hipotesis

4.4.1.2.4.1 Pengujian Secara Parsial (Uji-T)

Hipotesis yang akan diajukan adalah sebagai berikut:

- H_1. $\beta_1 = 0$, Tidak terdapat pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja karyawan.
- H_1. $\beta_1 \neq 0$, Terdapat pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja karyawan.

Selanjutnya untuk melakukan pengujian hipotesis pada sub struktur II dapat dilihat dari tabel berikut ini:

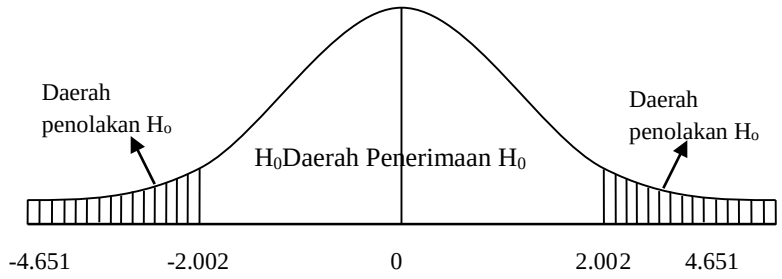
Tabel 4. 31
Nilai t_{hitung} dan Nilai Probabilitas Sub Struktur II

Coefficients[a]

Model		T	Sig.
1	(Constant)	1.594	.116
	Manajemen Pengetahuan	4.651	.000
	Kompetensi	4.772	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Dari output tabel 4.29. diatas didapatkan nilai t_{hitung} untuk Kinerja Pegawai (X_1) sebesar 4.651, menggunakan taraf signifikan sebesar 5%, maka dari tabel distribusi T didapat nilai t_{tabel} untuk df = (α/2 ; n-k-1) = 0.05/2 ; 60 – 2 – 1 = (0.025 ; 57) yaitu 2.002, dikarenakan $t_{hitung} > t_{tabel}$ (4.651>2.002) dan sig (0.000< 0.05) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara *Manajemen Pengetahuan* terhadap Kinerja Pegawai di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung. Jika disajikan dalam kurva Uji-t maka dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4. 9
Pengujian Hipotesis (Kurva Uji-t) Pada Uji *Manajemen Pengetahuan* terhadap Kinerja Pegawai

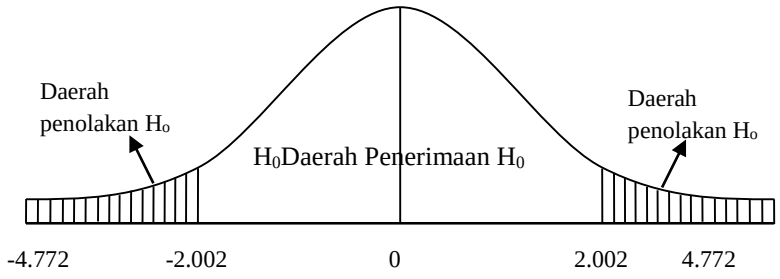
Berdasarkan gambar 4.6. diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 4.651 berada pada daerah penolakan Ho yang menunjukkan bahwa *Manajemen Pengetahuan* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung. Sehingga hal tersebut sesuai menurut Khan (2012) bahwa *Manajemen Pengetahuan* merupakan formalisasi dan akses ke, pengalaman, pengetahuan dan keahlian yang menciptakan kemampuan baru yang memungkinkan kinerja yang unggul, mendorong inovasi dan meningkatkan nilai pelanggan.

Selanjutnya hipotesis yang akan diajukan lagi adalah sebagai berikut:

H_1. $\beta_1 = 0$, Tidak terdapat pengaruh Kompetensi pegawai terhadap Kinerja karyawan.

H_1. $\beta_1 \neq 0$, Terdapat pengaruh Kompetensi pegawai terhadap Kinerjakaryawan.

Dari output tabel 4.29. diatas didapatkan nilai t_{hitung} untuk Kompetensi Pegawai (X_2) sebesar 4.772, menggunakan taraf signifikan sebesar 5%, maka dari tabel distribusi T didapat nilai t_{tabel} untuk df = (α/2 ; n-k-1) = 0,05/2 ; 60 – 2 – 1 = (0,025 ; 57) yaitu 2.002, dikarenakan $t_{hitung} > t_{tabel}$ (4.772>2.002) dan sig (0.000< 0.05) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan antara Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung. Jika disajikan dalam kurva Uji-t maka dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4. 10
Pengujian Hipotesis (Kurva Uji-t) Pada Uji *Manajemen Pengetahuan* terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan gambar 4.7 diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 4.772 berada pada daerah penolakan Ho yang menunjukkan bahwa Kompetensi Pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung. Hal tersebut sesuai menurut Nasution (2010:88), kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksaan suatu pekerjan secara efektif. Disamping itu kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi mempengaruhi kinerja seseorang, yang berarti kemampuan individu dalam bekerja menunjukkan bagaimana hasil kinerja yang dihasilkan oleh individu.

4.4.1.2.4.2 Pengujian Secara Simultan (Uji-F)

H_0: $\beta_1\beta_2 = 0$, tidak terdapat pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Karyawan.

H_1 : $\beta_1\beta_2 \neq 0$, terdapat pengaruh Manajemen Pengetahuan) dan Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja karyawan.

Kriteria pengujian H_0 ditolak apabila F_{hitung}> dari F_{tabel} ($\alpha = 0,05$)

Selanjutnya untuk menguji apakah pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Kompetensi terhadap Kinerja pegawai secara simultan (bersamaan) maka digunakan uji-f, dengan menggunakan SPSS 17 *for windows* didapatkan hasil uji-f sebagai berikut:

Tabel 4. 32
Tabel Uji F (Simultan)

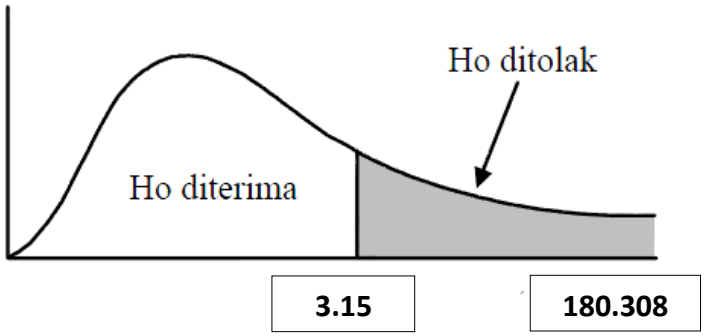
ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1220.775	2	610.387	180.308	.000[a]
	Residual	192.959	57	3.385		
	Total	1413.733	59			

a. Predictors: (Constant), KOMPETENSI PEGAWAI, MANAJEMEN PENGETAHUAN

b. Dependent Variable: KINERJA PEGAWAI

Dari output tabel 4.30 diatas didapatkan nilai f_{hitung}sebesar 180.308, menggunakan taraf signifikan sebesar 5%, maka dari tabel distribusi F didapat nilai f_{tabel} untukdf1 = k - 1 = 3 – 1 = 2 dan untuk df2 = n – k = 60 – 3 = 57 sehingga didapat f_{tabel}(2 ; 57) sebesar 3.15 dikarenakan f_{hitung}> f_{tabel} (180.308>3.15) dan sig (0.000 <0.05) maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara *Manajemen Pengetahuan* dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung



Gambar 4. 11
Pengujian Hipotesis (Kurva Uji-F) Pada Uji *Manajemen Pengetahuan* dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan gambar 4.8 diatas dapat dilihat bahwa t_{hitung} sebesar 180.308 berada pada daerah penolakan Ho yang menunjukkan bahwa *Manajemen Pengetahuan* dan Kompetensi Pegawai memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Umum Bandung. Sehingga hal tersebut sesuai menurut Ismail Nawawi (2012:11) bahwa dalam menelusuri 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.

4.4.1.2.5 Uji Ketepatan Prediktor

Untuk menguji ketepatan prediktor (independen) yang digunakan untuk memprediksi dependen dapat digunakan angka standard deviasi dan angka standard error of estimate.

Tabel 4. 33
Nilai Standard Deviasi Nilai dan Standard Error of Estimates (II)

	Mean	Std. Deviation	Std. Error of the Estimate
Manajemen Pengetahuan	21.1667	5.76420	1.83990
Kompetensi	19.0500	5.59487	

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat ditentukan angka Standard Error of Estimate = 1.83990< angka standard deviasi, yaitu 5.76420 (Manajemen Pengetahuan) dan 5.59487 (Kompetensi). Artinya, ketiga tersebut sudah tepat.

4.4.2 Pengaruh Langsung *(Direct Effect),* Pengaruh Tidak Langsung *(Indirect Effect),* dan Pengaruh Total *(Total Effect)*

Untuk mengetahui pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total dari tiap penelitian dapat dilihat dari tabel dibawah ini:

Tabel 4. 34
Rangkuman Dekomosisi dari Koefisien Jalur, Pengaruh langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Pengaruh	Pengaruh Kausal		Pengaruh Total
	Langsung	Tidak Langsung (Melalui X2)	
X_1 terhadap X_2	0.877	-	-
X_1 terhadap Y	0.473	0.877*0.486 = 0.426	0.899
X_2 terhadap Y	0.486	-	-
X_1, X_2 terhadap Y	0.864	-	-

Berdasarkan data diatas dijelaskan bahwa Pengaruh langsung dari masing-masing adalah sebagai berikut:

- Pengaruh X_1 terhadap X2= 0.877, dapat dilihat bahwa Manajemen Pengetahuan memberikan kontribusi sebesar 87,7% terhadap kompetensi Pegawai;
- Pengaruh X_1 terhadap Y= 0.473, dapat dilihat bahwa Manajemen Pengetahuan memberikan kontribusi sebesar 47.3% terhadap Kinerja Karyawan;
- Pengaruh X_2 terhadap Y= 0.486, dapat dilihat bahwa Kompetensi Pegawai memberikan dampak terhadap Kinerja Karyawan sebesar 48.6%;
- dan pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y= 0.864, dimana Manajemen Pengetahuan dan Kompetensi pegawai secara bersama-sama memberikan pengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan sebesar 86.4%.

Untuk pengaruh tidak langsung:

- Pengaruh variabel X_1 terhadap Y melalui variabel X2 = 0.426, artinya pengaruh kausalitasnya adalah 42.6%.

Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, perusahaan perlu membentuk Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dalam mengatasi setiap problematika era modern saat ini. Oleh karena itu Manajemen Pengetahuan dan Kompetensi pegawai perlu ditingkatkan agar kinerja karyawan mengalami kemajuan setiap waktunya.

Sebab menurut Mangkunegara (2005:43) bahwa Kinerja adalah hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dan tata cara tertentu dengan mengunakan sumber daya perusahaan untuk mencapai sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

Adapun analisis dari keterkaitan antar masing-masing variabel menurut para ahli sebagai berikut:

4.4.2.1 Pengaruh Manajemen Pengetahuan dengan Kinerja

Menurut Khan (2012) bahwa *Manajemen Pengetahuan* merupakan formalisasi dan akses ke, pengalaman, pengetahuan dan keahlian yang menciptakan kemampuan baru yang memungkinkan kinerja yang unggul, mendorong inovasi dan meningkatkan nilai pelanggan. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja perlu memperhatikan Manajemen Pengetahuan terutama pada karyawan PT. TASPEN (Persero) KCU Bandung sehingga memberikan dampak yang baik bagi perusahaan.

4.4.2.2 Pengaruh Kompetensi dengan Kinerja

Menurut Nasution (2010:88), kompetensi didefinisikan sebagai suatu sifat seseorang yang dengan sendirinya berkaitan dengan pelaksaan suatu pekerjan secara efektif. Disamping itu kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi mempengaruhi kinerja seseorang, yang berarti kemampuan individu dalam bekerja menunjukkan bagaimana hasil kinerja yang dihasilkan oleh individu. Pengukuran kompetensi dasar akan mempermudah pihak mengelola manajemen dan sumber daya manusia untuk lebih mudah menempatkan orang pada tempat dan tepat pada pekerjaannya (*the rightman on the right place)* (Moeheriono 2009:9).

4.4.2.3 Pengaruh manajemen pengetahuan dengan kompetensi

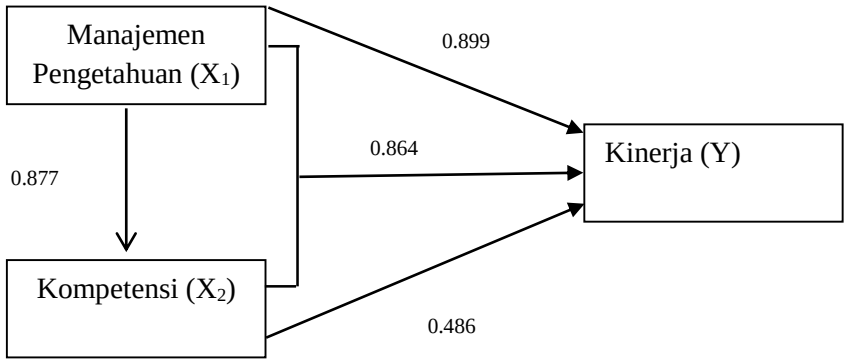
Menurut pernyataan dalam Dwiantin Aprilianti (2012:2) yang menyatakan

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. Sebab kompetensi karyawan juga akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mengimplementasikan strateginya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

4.4.2.4 Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Ismail Nawawi (2012:11) bahwa dalam menelusuri 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.

Sehingga model keseluruhan dari semua variabel yang terkait sebagai berikut:



Gambar 4. 12

Pengaruh Struktural Pengaruh Keseluruhan X_1 dan X_2 Terhadap Y

4.4.3 Uji Asumsi Klasik

4.4.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah residual data berdistribusinormal atau tidak berdistribusi normal. Pengujian normalitas pada penelitian inimenggunakan uji **Kolmogorov-Smirnov**. Berikut disajikan hasil output program *SPSS 17.0* uji normalitas data dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov.

Tabel 4. 35
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters[a,,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.80844890
Most Extreme Differences	Absolute	.091
	Positive	.074
	Negative	-.091
Kolmogorov-Smirnov Z		.704
Asymp. Sig. (2-tailed)		.705

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai **Kolmogorov-Smirnov** sebesar 0.705, dikarenakan unstandardized residual (**nilai Asymp. Sig.**) memiliki nilai sig. 0.705 >0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut berdistribusi normal.

4.4.3.2 Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas berarti adanya Pengaruh yang kuat di antara beberapa atau semua bebas pada model regresi.Jika terdapat Multikolinieritas maka koefisien regresi menjadi tidak tentu, tingkat kesalahannya menjadi sangat besar dan biasanya ditandai dengan nilai koefisien determinasi yang sangat besar, tetapi pada pengujian parsial koefisien regresi, tidak ada ataupun kalau ada sangat sedikit sekali koefisien regresi yang signifikan. Pada penelitian ini digunakan nilai sig. correlations> alpha (tingkat ketelitian = 5%) sebagai indikator ada tidaknya multikolinieritas diantara bebas.

Ho : Tidak terjadi adanya Multikolinear diantara data pengamatan (independent variable).

Hi : Terjadi adanya Multikolinear diantara data pengamatan (independent variable)

Jika nilai sig. correlations >alpha(tingkat ketelitian = 5%) maka Ho diterima atau tidak terdapat Pengaruh yang linear diantara independen yang ada pada model, sehingga kekhawatiran akibat multikolinearitas dapat dihindari.

Berdasarkan pengolahan data menggunakan *software SPSS 17 for windows* maka hasil uji multikolinieritas yaitu sebagai berikut :

Tabel 4. 36

Uji Multikolinieritas

Coefficients[a]

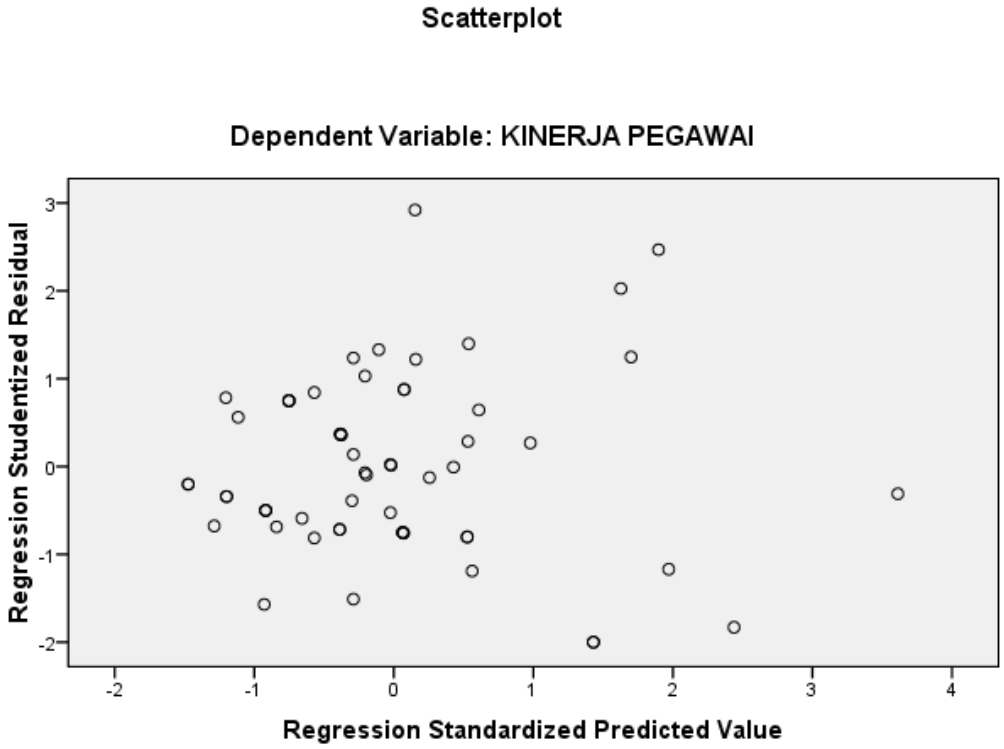
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.460	.916		1.594	.116		
	Manajemen Pengetahuan	402	.086	.473	4.651	.000	.231	4.328
	Kompetensi Pegawai	.425	.089	.486	4.772	.000	.231	4.328

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan tabel 4.23, dapat dilihat bahwa Kinerja Pegawai dan *Manajemen Pengetahuan* menunjukan nilai tolerance> 0,10 dan nilai VIF < 10, Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa independen yang digunakan dalam model regresi penelitian ini adalah terbebas dari multikolineritas atau dapat dipercaya dan obyektif.

4.4.3.3 Uji Heteroskedastitas

Untuk mengetahui ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan grafik heteroskedastisitas antara nilai prediksi dependen dengan indepeden.Dari Gambar Scatterplots dibawah ini terlihat titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 dan sumbu Y, hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, sehingga model regresi layak untuk digunakan dalam melakukan pengujian. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 4. 13
Scatterplot Hasil Uji Heteroskedastitas